



Institut für Weiterbildung e.V.
An der Fakultät
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften



Titel der Arbeit :

Mangelnde Betriebskultur - MitarbeiterInnen ohne Lobby -

Projektarbeit

Weiterbildung

Zum/r betrieblichen Konfliktberater/in

Dozentin

RA Silke Martini

vorgelegt von

G. K.

Inhaltsverzeichnis.....	1
1. Einleitung.....	2
2. Gesellschaftlicher und innerbetrieblicher Druck.....	4
2.1 Unsoziale Systeme im sozialen Bereich.....	5
2.2 Führungsverhalten und soziales Klima.....	6
3. Vorstellen des Trägerleitbildes aus dem sozialen Bereich (Seniorenzentrum).....	8
3.1 Trägerleitbild und seine Umsetzung.....	10
4. MitarbeiterInnen ohne Lobby.....	12
5. Fazit.....	16
6. Literaturverzeichnis.....	17

1. Einleitung

Mein Name ist G. K. und ich arbeite seit dem 01.12.2000 im Seniorenzentrum eines gemeinnützigen Trägers, in der Pflege.

Im Jahr 2002 wurde ich in den Betriebsrat gewählt und bin seit 2006 dessen Vorsitzende, seit 2008 auch Mitglied des Gesamtbetriebsrates von den 7 Häusern dieser Einrichtung.

Bezüglich des Themas „soziale Konflikte“ decken sich meine eigene Beobachtungen und Erfahrungen dabei mit den wissenschaftlichen Ergebnissen, dass im sozialen Bereich die Konflikte sowohl innerhalb der Belegschaft als auch gegenüber Hausleitung und Patienten zunehmen.

Danach ist das Mobbing-,Bossingrisiko im sozialen Bereich 7 fach höher als in anderen Beschäftigungsbereichen^{1, 2}

Eine Ursache dafür ist ein Ineinandergreifen von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, betrieblichen Ursachen und persönlichem Verhalten.³

MitarbeiterInnen, denen trotz wachsender Anforderungen bei immer weniger Personal die Verantwortung für das Funktionieren des gesamten Systems auferlegt wird sehen die Ursache nicht im System sondern Personifizieren die Probleme denn die „Bearbeitung“ auf dieser Ebene ist einfacher. Das führt zu ständigen Konflikten, Diskriminierungen und Ausgrenzungen der KollegInnen unter einander.

Im Rahmen der Möglichkeiten werde ich in der vorgelegten Arbeit näher auf die Hintergründe und den kausalen Zusammenhang zwischen dem Verhalten der Menschen und der herrschenden Betriebskultur eingehen.

Betriebskultur⁴ basiert auf dem Hintergrund, den Menschen in den Mittelpunkt der betrieblichen Entscheidungen zu stellen, a priori des kategorischen Imperativs⁵.

Dem entgegen stehen stetig wachsende ökonomische Interessen⁶.

¹ .Silke Martini,„unveröffentlichtes skript Modul 1

² URL,Bundesanstalt für Arbeitsschutz

³ Silke Martini, unveröffentlichtes skript Modul 1

⁴ Silke Martint, auch CB Corporate Behavior Modul 1

⁵ I.Kant, Akademie Ausgabe

Um diese nicht zu gefährden werden die Bedürfnisse von MitarbeiterInnen - und im Zweifel sogar von Bewohnern (wenn es sich z.B. Sozialfälle handelt) nicht wahrgenommen und finden keine Lobby.

Da ich in diesem Seniorenheim, über das ich berichte, arbeite und als Betriebsrätin direkt von MitarbeiterInnen bezüglich diverser Probleme kontaktiert werde, liegt es nahe, die Problembeispiele aus ebendiesem Haus aufzuzeigen um sie auch aufzuarbeiten und Lösungsansätze zu finden.

Die Zusammenarbeit mit BetriebsrätInnen aus anderen Seniorenheimen zeigt, dass die Problematik in den einzelnen Einrichtungen nicht gleich, aber vergleichbar ist.

Im individuellen Beispiel unseres Seniorenzentrums, systemisch übertragbar auf andere Einrichtungen unterschiedlichster Träger, wird deutlich:

1. wie Konflikte vorprogrammiert, sowie
2. ansatzweise gewollt und provoziert werden,
3. wie die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsanforderungen und die Ansprüche jedes Einzelnen im Unternehmen immer häufiger im Widerspruch zu einander stehen
4. wie vorrangig der Handlungsbedarf zur Humanisierung der Arbeit in einem Seniorenzentrum ist.

⁶ Bericht Neue Westfälische 17./18. 01 09 Nächstenliebe u. d. Gesetze des Marktes

2. Gesellschaftlicher und innerbetrieblicher Druck

Der gesellschaftliche Druck auf soziale Einrichtungen nimmt immer mehr zu⁷

Die Medien bringen keine oder nur noch äußerst selten positive Berichterstattungen über soziale Einrichtungen (in diesem Fall speziell Altenpflegeheime).

MitarbeiterInnen der Pflegeheime werden aufgrund diverser Berichterstattungen zu TäterInnen stilisiert. Die Wertschätzung gegenüber dieser Berufsgruppe der Pflegenden, der Hilfskräfte wird immer geringer.

Die Ansprüche, der BewohnerInnen wie ihrer Angehörigen, an das Pflegepersonal, steigen ebenso wie die Forderung nach mehr Leistungsbereitschaft durch die Leitung des Betriebes.

Vonseiten der zu betreuenden Personen, deren Angehörigen, wie der Hausleitung und der Pflegekassen wird vorausgesetzt, dass jederzeit und rund um die Uhr und zu allen Handreichungen genügend Personal zur Verfügung steht.

Eine zeitliche Differenzierung zwischen Sterbebegleitung und Blumen gießen, Essen reichen oder Begleitung zu Arztterminen wird ausserhalb der gesetzlich geregelten Zeiten für die einzelnen Pflegestufen⁸ nicht gemacht, zusätzliche Dienstleistungen durch das Pflegepersonal werden grundsätzlich vorausgesetzt.

Kontrollen durch Heimaufsichten, Veröffentlichungen durch diese, mit Vergabe von Noten für die Einrichtungen, sind im Internet nachzulesen.⁹

Synergieeffekte wie Arbeits- und Leistungsverdichtung bei gleichzeitigem Personalabbau zeigen auch und gerade bei den organisatorischen Bedingungen immer mehr Auswirkungen. Der Krankenstand der MitarbeiterInnen durch psychische wie physische Überbelastung steigt in den vergangenen Jahren wieder an, Burnout-Syndrome¹⁰ nehmen gerade in den Pflegeberufen zu.

Die Angst der MitarbeiterInnen um ihren Arbeitsplatz steigt zunehmend durch die Zahl befristeter Arbeitsverträge und der, vom Arbeitgeber ausgeschöpften Möglichkeit, diese immer wieder nur um einen befristeten Zeitraum zu verlängern. Mangelnde Betriebskultur, wie innere Kündigungen¹¹ der MitarbeiterInnen sind die Folgen.

⁷ FAZ v. 13.02.09

⁸ URL Pflegeheim Portal

⁹ URL pflege-erfahrung.de

¹⁰ URL gero.web

¹¹ Prof. R.Brinkmann, Prof.H.Stapf Innere Kündigung

2.1 Unsoziale Systeme im sozialen Bereich

- „unsoziale Systeme fördern unsoziale Handlungen“¹²-

Im Verlauf der vergangenen 4 Jahre sind immer mehr soziale Einrichtungen zur Privatisierung oder Teilprivatisierung übergegangen.

Begründet wurde/wird dies mit dem Kostendruck und Wettbewerb in anderen Sozialdiensten, mit den herrschenden Marktgesetzen, denen man/frau sich unterordnen müsse um weiterhin zu bestehen.

Gleichzeitig wurde gerade bei der Privatisierung ein großer Ausstieg der betreffenden Betriebe aus der Tarifbindung festgestellt. Mit gravierenden Nachteilen für die MitarbeiterInnen, aber äußerst dienlich zur Kapitalvermehrung der Unternehmen.

Löhne und Gehälter werden frei kalkuliert und in so genannten Haustarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen verankert. Diese beinhalten in 90% der Fälle Mehrarbeit (trotz schon eingeführter 40-Std. Woche) ohne Lohn- oder Freizeitausgleich, Streichung oder mindestens Kürzung des Weihnachts- und Urlaubsgeldes¹³.

Wochenenddienste werden im sozialen Bereich generell vorausgesetzt und der Ausgleich soll in Freizeit abgegolten werden, was bei fortlaufender Personalkürzung, immer weniger Pflege – Betreuungspersonal kaum, oder nicht mehr möglich ist.

Im Krankheitsfall verfallen die im Dienstplan eingetragenen freien (durch Überstunden erworbenen) Tage.

In fast allen Betrieben wird oder wurde mittlerweile ein Bonussystem der Bezahlung nach Leistung eingeführt. Dies bedeutet, dass selbst in einem bestehenden, zuvor gut funktionierenden Team, einzelnen Prämien gezahlt werden, danach geschaut wird, wie viele Krankentage der/die MitarbeiterIn ausgefallen, wie viele Überstunden er/sie erarbeitet hat um danach zu beurteilen, wie hoch die Leistungsbereitschaft der/des Einzelnen ist.

Dieses System führt unweigerlich zu Konkurrenzdruck, massiven Konflikten innerhalb des Betriebes, eines Teams, zweier MitarbeiterInnen, fördert Angst, Neid, Unzufriedenheit und Missgunst.

Leitungskräfte, examinierte wie nicht examinierte MitarbeiterInnen, Nachtwachen, Hauswirtschaftskräfte, Verwaltungsangestellte, SozialdienstmitarbeiterInnen wie

¹² S. unveröffentlichtes Skript, Silke Martini, Modul 1

¹³ URL Hans-Boeckler-Stiftung

Hausmeister werden alle nach den gleichen Kriterien, dem gleichen Fragenkatalog beurteilt und erhalten, vergleichsweise wie in der Schule, Noten.

Viele MitarbeiterInnen der Pflege erkennen in der Benotung eines Hausmeisters und ihrer eigenen keinen Zusammenhang.

Konflikte sind aufgrund dieser Beurteilungsform schon vorprogrammiert.

2.2 Führungsverhalten und soziales Klima

Eine wichtige Rolle für das soziale Klima und das Verhalten der Arbeitnehmer im Betrieb spiegelt das Verhalten und persönliche Vorbild der Führungskräfte.

In diesem Beispiel sind sowohl die Leitung des Gesamtunternehmens als auch des Altenheims selbst, weiblich besetzt.

Beide tragen Hierarchiekonflikte miteinander aus, die vonseiten der Leitung des Hauses oft ungefiltert auf die zu 94% aus Frauen bestehende Belegschaft weitergegeben werden.

Es existiert die Angst (der Hausleitung), den Erwartungen der Gesamtleitung, alle Heimplätze zu belegen, die Quote (bei einer Auslastung von 97-98% trägt sich das Haus finanziell selbst, bzw. erwirtschaftet Profit) nicht zu erfüllen, den Ansprüchen der Vorgesetzten nicht zu genügen. Diese wird ungefiltert auf die MitarbeiterInnen übertragen.

Beispiele dafür, dass ein dringender Innovationsbedarf im Bereich der Kommunikation besteht:

Probleme der Hausleitung, die sich in einer Sonderposition zwischen Arbeitgeberin und ihren mitarbeitenden Angestellten befindet, äußern sich immer häufiger in lauten Verbalattacken gegenüber Mitarbeiterinnen.

Unabhängig davon, ob Angehörige von BewohnerInnen, Besucher oder andere MitarbeiterInnen zugegen sind. Da spielt auch der Anlass nur eine untergeordnete Rolle. In dem einen Fall ist es evt. ein Anruf, der noch nicht getätigt werden konnte durch Arbeitsüberlastung der betreffenden Mitarbeiterin (Erklärungen dafür werden nicht

angenommen, sondern mit den Worten: „, sind denn hier alle zu doof, muss ich denn alles selber machen damit es hier läuft!“) abgewiesen.

In einem anderen Fall sitzt die Hose der Mitarbeiterin zu eng, ihre Hose ist zu durchsichtig (wieso trägt die denn einen String?), die Haare haben angeblich zuviel Farbe. wieder eine Andere lächelt nicht genug, was als Unfreundlichkeit gegenüber den BewohnerInnen ausgelegt wird, wieder eine Andere „nimmt“ sich angeblich nicht ausreichend Zeit für die Belange der ihr anvertrauten BewohnerInnen.

Anordnungen der Ärzte werden infrage gestellt, MitarbeiterInnen angewiesen, die Ärzte bezüglich der Verordnungen anzurufen und diese zu hinterfragen, eigene Diagnosen werden in den Raum gestellt (die hat bestimmt Diabetes, die muss mehr trinken, die muss mobilisiert werden, etc.), kümmert euch darum! Dienstanweisungen werden diesbezüglich an die Wohnbereichsleitungen (auch größtenteils weiblichen Geschlechts) ausgegeben. Diese geben die Anordnungen ebenso weiter, oftmals noch mit eigenen Interpretationen, mit vorbehaltloser Zustimmung der Leitung, wobei nicht selten regelrechte Verbalattacken von Leitungskräften gegenüber den MitarbeiterInnen an der Tagesordnung sind.

Gerade in den vorweg dargestellten Verhaltensweisen und Vorwürfen der Vorgesetzten gegenüber ihren MitarbeiterInnen sind stereotype Anforderungen, Bewertungen und Verhaltensmuster enthalten, die aus einem geschlechtsspezifischen Sozialisationsmuster entstehen und in einem geschlechtsspezifischen Rollenbild münden¹⁴. Das äußere Erscheinungsbild einer Frau hat lächelnd, zugewandt und adrett gekleidet zu sein. Kleidung wird als Ausdruck sexueller Attraktivität und „Reizauslöser“ beim anderen Geschlecht bewertet.¹⁵

Dagegen legt die Leiterin des Hauses selbst keinen Wert darauf, sich gepflegt zu kleiden, geht, was den MitarbeiterInnen untersagt ist, mit dem Butterbrot durch die Eingangshalle, raucht in ihrem Büro (im Haus herrscht absolutes Rauchverbot) oder verabredet sich mit einzelnen Wohnbereichsleitungen zu Selbigem. Bei diesen Treffen wird sich dann über das Verhalten einzelner MitarbeiterInnen ausgetauscht, es werden Verbündete/Opfer gesucht und gefunden.

¹⁴ Silke Martini, unveröffentlichtes Skript Modul II

¹⁵ ebenda

Somit wirkt sich das Führungsverhalten der Leitung auch unmittelbar auf das soziale Klima unter den MitarbeiterInnen aus. Vorgesetzte sollten für die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens stehen.

Entsprechend leidet der Umgang untereinander massiv unter Intrigen, Nachreden, verschiedenen Umgehensweisen untereinander, Cliquenbildungen.

Die Unzufriedenheit im Haus wächst und lässt sich im Umgangston und der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Mitarbeiterinnen feststellen.

Misstrauen, Unsicherheiten, gegenseitige Kontrollen sind an der Tagesordnung.

Ein funktionierendes, nach aussen repräsentables Betriebsklima nach der Vorgabe der Identifizierung mit einem Betrieb¹⁶ ist kaum noch vorhanden.

Im Gegenteil, hier finden sich 5 Gruppen unsozialer Handlungen¹⁷ wieder:

- Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen
- Angriffe auf die sozialen Beziehungen
- Angriffe auf das soziale Ansehen
- Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
- Angriffe auf die Gesundheit

Dem Gegenüber steht das Leitbild des Trägers¹⁸

3. Vorstellen des Trägerleitbildes aus dem sozialen Bereich (Seniorenzentrum)

Zusammengefasst und auszugsweise (das vollständige Leitbild ist im Internet nachzulesen), das Leitbild des Trägers unseres Seniorenzentrums.

Dieses soll bei der täglichen Arbeit gelebt werden und sich im Verhalten, der Unternehmenskultur und den Strukturen widerspiegeln.

¹⁶ Silke Martini Modul 1

¹⁷ Leymann, Dissertation: Arbeitspsychologie; silke martini modul2

¹⁸ URL Reichsbund freier Schwestern

Wesentliche Elemente des Leitbildes beinhalten die Forderung nach:

- Individualität und Würde
- Selbstbestimmung und Mündigkeit
- Transzendenz und Grenzhaftigkeit
- Sozialität und Universalität
- Wünsche und Bedürfnisse
- Bejahung und Wertschätzung
- Entwicklung und Veränderung
- Ganzheitlichkeit

Dieses Menschenbild soll laut Leitbild in gleicher Weise für Bewohnerinnen, wie für MitarbeiterInnen und den Träger gültig sein.

Es folgen Maximen zur Erreichung und Sicherstellung des Selbstbestimmungsrechts, sowie der Pflege- und Lebensqualität.

Die kooperative Zusammenarbeit zwischen Träger, Leitungskräften und MitarbeiterInnen soll das gemeinsame Handeln bestimmen.

Der Erfolg und die Entwicklung der Einrichtung sei geprägt durch die Professionalität, das Engagement und Verantwortungsbewusstsein der MitarbeiterInnen und wird erwartet.

Dabei sei die soziale Absicherung der MitarbeiterInnen Grundvoraussetzung für deren Zufriedenheit und könne nur so zum gemeinsamen Erfolg führen.

So werden die Ansprüche an Träger, Hausleitung und MitarbeiterInnen im Leitbild formuliert.

Real werden diese Ansprüche bei der Umsetzung konterkariert, wie dem Kapitel Trägerleitbild und seine Umsetzung zu entnehmen ist.

Reichsbund

Hausleitung

MitarbeiterInnen

MitarbeiterInnen vs MitarbeiterInnen

schlechtes Betriebsklima

schlechte Aussendarstellung

Folge I : fatal für das Image des Hauses

Folge II : Unterbelegung ?

3.1 Trägerleitbild und seine Umsetzung

Um Pflege, Hilfe, Betreuung, Beratung sicherzustellen, werden auch durch Qualitätsmanagement, immer höhere Anforderungen an eine (durch Personaleinsparung) ständig geringer werdende Anzahl von Pflegekräften gestellt.

Für die MitarbeiterInnen bedeutet das die Anforderung kontinuierlicher Höchstleistung, selbstverständlich Überstundenbereitschaft, wechselnde Schichten um die Rundumversorgung der BewohnerInnen zu gewährleisten, immer häufigere Wochenend- Feiertagsdienste, 12 Tage Dienst „im Stück“ gehört zum Alltag. Ein ständig schlechtes Gewissen¹⁹, nicht genug Zeit für die/den Einzelnen zu haben, Pflege nur zu verrichten, begleitet die Pflegenden/Betreuenden ständig.

¹⁹ CH.Dymarczyk, Dissertation uni-bonn,

Geforderte Lebensqualität und Zufriedenheit bleiben, zumindest für die MitarbeiterInnen „auf der Strecke“. So ist ein geregelter Familienleben unter diesen Voraussetzungen kaum möglich.

Von kooperativer Zusammenarbeit zwischen Träger, Leitenden und MitarbeiterInnen kann kaum die Rede sein, sind die Forderungen doch sehr einseitig verteilt, jedenfalls im subjektiven Empfinden der MitarbeiterInnen.

Benotungskriterien innerhalb der Beurteilung und Bonuszahlung nach Leistung sind unter anderen:

Diskutiert der/die MitarbeiterIn über Anordnungen und versucht die eigene Meinung, oder Idee durchzusetzen, folgt er Anordnungen unwidersprochen?!

Wem widerspricht die MitarbeiterIn?

Diese Fragestellung ist sehr relevant, da sich im Zweifelsfall auch positive, inhaltlich wertvolle Kritik bei den Leistungsbeurteilungen negativ auswirken kann.

Dies widerspricht der Aussage, die im Leitbild des Trägers festgelegt ist, nach Individualität, Sozialität und Universalität des Menschen.

Eine weitere Kernaussage des Leitbildes unter der Prämisse Bejahung und Wertschätzung:

„In der Erkenntnis, dass niemand perfekt ist und über Schwächen auch Stärken wachsen, prägen Bejahung und Wertschätzung in unserem Unternehmen das Verhältnis untereinander und miteinander.“

Allerdings richtet sich unsere Wahrnehmungskraft zunächst auf die Stärken und Talente des einzelnen Menschen, des Teams, des Unternehmens, denn es hilft die Schwächen zu ertragen, zu bewältigen, zu stützen“.

So liegt zwischen dem Leitbild des Trägers und seiner Umsetzung im Betrieb immenser Handlungsbedarf nicht nur für den Betriebsrat, der in seiner Arbeit auch häufig genug durch mangelnde Informations- oder Kommunikationsbereitschaft seitens der Heimleitung behindert wird.

Über MitarbeiterInnen betreffende Veränderungen wird der Betriebsrat häufig nicht informiert;

es herrscht der Eindruck der MitarbeiterInnen vor, mit Repressalien seitens der Hausleitung rechnen zu müssen, wenn sie sich an den Betriebsrat wenden. Vereinzelt

wurden schon MitarbeiterInnen nach erfolgreichem Einsatz der Betriebsräte in das Büro der Hausleitung zitiert.

Dies ist ein weiteres Indiz für die Diskrepanz zwischen dem Trägerleitbild, mit der Aussage der Individualität und Würde, der Selbstbestimmung und Mündigkeit des einzelnen Menschen und seiner Umsetzung im Betrieb.

4 MitarbeiterInnen ohne Lobby

Die häufigsten betrieblichen Konfliktherde sind die Arbeitsorganisation, das Führungsverhalten und das Soziale Klima,

oder auch die Missachtung menschlicher Grundbedürfnisse:

Unzufriedenheit und Konflikte können unter anderem entstehen, wenn das Grundbedürfnis nach Wertschätzung und Anerkennung immer wieder verletzt wird - z.B. durch Missachtung individueller Leistung oder destruktive Kritik. Oder wenn das Grundbedürfnis nach Selbstverwirklichung immer wieder ignoriert wird – z.B. durch ein zu geringes Maß an Handlungs- und Entscheidungsfreiheit.²⁰

Doch wie kommt es dazu, welche Faktoren spielen eine Rolle?

Wirtschaftliche Rezession ist in aller Munde, doch dass seit Jahren eine soziale Krise²¹ stattfindet, scheint unbemerkt oder nicht wichtig genug zu sein.

Doch gerade in der Pflege, im Umgang mit/durch Menschen wird dies überdeutlich.

Der Druck auf die MitarbeiterInnen und die psychische wie physische Belastung werden immer größer. Wachsende Ansprüche von außen, die damit verbundenen Anforderungen und Auflagen, die teilweise völlig inhuman erscheinen, werde ich im Folgenden verdeutlichen.

Prioritäten werden durch die vorgegebenen Arbeitszeiten, Schichtdienste, die grundsätzliche Erwartungshaltung/ Voraussetzung von Überstundenbereitschaft, regelmässige Wochenenddienste (mind. jedes Zweite) gesetzt.

²⁰ s.silke martini, unveröffentl. Skript modul 2

²¹ s.Fusseck/Schober, Im Netz der Pflege Mafia

Die zum Teil nicht planbare Freizeit, das Familienleben des/der Einzelnen, Freunde, soziale Kontakte ausserhalb der Arbeit verlagern sich damit an untergeordnete Stelle was viele MitarbeiterInnen zusätzlich belastet.

Kliniken ebenso, wie in diesem Fall Altenheime instrumentalisieren möglicherweise die sozialen Komponenten/Einstellungen der meisten MitarbeiterInnen im sozialen Bereich, ihr ansatzweise vorhandenes „Helfersyndrom“²² nicht nur, sondern bauen ihren Betrieb sogar darauf auf.

Sie kalkulieren beim Personalbedarfsplan von vornherein mit ein, dass die MitarbeiterInnen selbstverständlich bei Bedarf länger arbeiten, an zusätzlichen Wochenenden einspringen, auf Pausen (ohne Ausgleich) verzichten, wenn die Arbeitsanforderungen es verlangen.

Doch die Problematik ist viel noch viel größer. Die fehlende Lobby der MitarbeiterInnen, anhand eines Beispiels:

Es ist gängige Praxis und wird es bleiben solange sich Kranken-Pflegekassen, Gerichte, Ärzte, Angehörige/Betreuer in ihren Anordnungen gegenseitig widersprechen.

Beispiel:

Eine 92 jährige Bewohnerin stolpert und stürzt, trotz ihrer Gehhilfe (in diesem Fall ein Rollator) in ihrem Zimmer. Sie „klingelt“ nach einer MitarbeiterIn. Diese hilft ihr auf, stellt dabei fest, dass die Bewohnerin über starke Schmerzen im Schulterbereich klagt, nimmt eine Erstversorgung vor, entscheidet, dass die Bewohnerin zur Röntgenkontrolle ins Krankenhaus transportiert werden muss, leitet die notwendigen Massnahmen ein.

Die MitarbeiterIn schreibt einen Überleitungsbogen für das Krankenhaus (dieser beinhaltet Medikamenteneinnahme, vorh. Krankheiten, Eß-Trinkverhalten, notwendige Hilfsmittel wie Brille, Rollator, Inkontinenzangaben, etc.)

Sie informiert die Angehörigen, die Stations-, Pflegedienst-, Hausleitung über den Vorgang, schreibt des Weiteren ein Sturzprotokoll für die Krankenkasse und steht den Vorgesetzten Rede und Antwort, wie es zu dem Sturz kommen konnte.

Diese Arbeiten müssen von ihr während der laufenden Arbeitszeit, andere anfallenden, notwendigen Tätigkeiten müssen im Anschluss erledigt werden.

²² s. W. Schmidtbauer, Die hilflosen Helfer

Diese Dame kommt nach einem 2-wöchigen Krankenhausaufenthalt und einer operierten (durch den Sturz verursachten) Schlüsselbeinfraktur, als geheilt zurück ins Altenheim.

4 Monate später stürzt sie erneut, da sie wieder einmal, ihre noch vorhandene Selbstständigkeit nutzend (von den Krankenkassen wird gefordert: Mobilität steht vor Sturzgefahr), allein aufsteht.

Sofortmassnahmen werden wie zuvor eingeleitet, die Dame erneut ins Krankenhaus eingewiesen, mit dem gleichen Procedere wie zuvor. Es wird ein Oberschenkelhalsbruch diagnostiziert und die Dame operiert. Nach 3 Wochen und Mobilisierung im Krankenhaus wird sie wieder entlassen.

Die MitarbeiterIn wird in die Situation versetzt, allen beteiligten Personen Rechenschaft darüber ablegen zu müssen, wie es zu diesem Unfall kommen konnte. Man mag vermuten, dass die Schuldfrage über sie geklärt werden soll. Hier bekommt sie auch in den wenigsten Fällen Unterstützung von der Leitung.

Die Krankenkasse stellt die Forderung, die Bewohnerin, sobald sie aus dem Krankenhaus entlassen würde, so zu fixieren²³, dass sie nicht mehr aufstehen könne.

Diese Fixierung muss jetzt bei Gericht beantragt werden, die Durchsetzung müsste gerichtlich angeordnet werden.

In diesem Fall legten die Angehörigen dagegen Widerspruch ein. Dem wurde stattgegeben. Sie forderten die MitarbeiterInnen auf, häufiger nach dieser Dame zu sehen, sich mehr um sie zu kümmern.

Die Pflegedienstleitung hielt die MitarbeiterInnen dazu an, der Bewohnerin Protektorhosen (sturzmildernde, gepolsterte Unterhosen) durch die Angehörigen kaufen zu lassen und darauf zu achten, dass diese Hose auch gegen den Widerstand der Dame, getragen wird.

Die Hausleitung gab die Anweisung, die Bewohnerin zu allen Gängen (zum Essen, zum Tisch, auf dem Flur, zum Friseur im Haus etc.) zu begleiten. Bei gleich bleibender Anzahl des Pflegepersonals, gleich bleibendem Arbeitsanfall durch die anderen BewohnerInnen, denen selbstverständlich die gleichen Rechte zustehen.

²³ S.Fussek,Schober, Im Netz der Pflege Mafia

Auf dieser Wohnbereichsstation mit 22 alten Menschen, 14 von Ihnen in der Pflegestufe 1, 5 Menschen in der Pflegestufe 0 und sogar 3 pflegebedürftige Menschen in der Pflegestufe 2²⁴, stehen den BewohnerInnen für die morgendliche Grundpflege, Lagerung, etc. 2 Pflegekräfte zur Seite/zur Verfügung.

Sowie in der Zeit von 6.30 – 10.00 Uhr eine Küchenkraft für die Bereitung des Frühstücks.

Arbeitsfremde Arbeiten müssen zusätzlich in der gleichen Zeit von den MitarbeiterInnen der Station erledigt werden, wozu 1xwöchentlich 20 Kisten Wasser aus dem Keller holen und auf den Zimmern verteilen ebenso dazugehört wie den Müll in die Container zu bringen.

Im Spätdienst steht den BewohnerInnen dann nur noch eine Mitarbeiterin zur Verfügung, die dann auch noch für die Zubereitung des Abendessens zuständig ist.

An Wochenenden sind die MitarbeiterInnen angehalten, die Küche und den Speiseraum der BewohnerInnen wischen.

Gleichzeitig bleibt die Verpflichtung der MitarbeiterInnen über Fürsorgepflicht und Sturzprophylaxe bestehen.

Dieses Beispiel macht deutlich, unter welcher Arbeitsverdichtung und psychischen Belastungen die MitarbeiterInnen gerade im Altenpflegebereich stehen.

Dagegen häufen sich in den Medien die Berichterstattungen über Missstände in Alten- und Pflegeheimen. Leider haben sie in diesem System aber keine wirkliche Lobby

Die Betriebsleitung kommt nur bedingt ihrer Fürsorgepflicht nach, die MitarbeiterInnen werden eher kontrolliert und kritisiert, statt dem selbst aufgestellten Leitbild Rechnung zu tragen.

²⁴ URL, Thema Pflege: Pflegestufen

6 Fazit

Pflege wird zum Produkt, der Mensch das Material aus dem es soviel Gewinn als möglich zu erwirtschaften gilt und dies scheint auf MitarbeiterInnen wie BewohnerInnen gleichermaßen Anwendung zu finden²⁵.

Das alte marktwirtschaftliche Grundprinzip mit „geringst möglichem Einsatz den größtmöglichen Nutzen zu erzielen“ findet nicht zuletzt durch die Pflegereform, auch in diesem Bereich wieder Anwendung²⁶.

Dem kann nur durch Humanisierung der betrieblichen Wirklichkeiten gegengesteuert werden.

Durch **Zusammenarbeit** aller MitarbeiterInnen des Betriebes zum Wohl des Selbigen und der /des Einzelnen. Sei es Bewohner- oder MitarbeiterIn.

Dazu gehört die Motivation aller in diesem Seniorenzentrum Arbeitenden (unabhängig von ihrer Funktion) bereit zu sein, Konflikteskalationen²⁷ zu vermeiden.

Dazu gehört aber auch, dass MitarbeiterInnen sicher sein können auch als Menschen mit ihren Bedürfnissen nach Sicherheit und Verlässlichkeit ernst genommen zu werden., sowie entsprechend der Unternehmensleitlinie auch menschenwürdig behandelt zu werden und nicht nur als betriebswirtschaftliche Zielgröße in den Köpfen der Entscheidenden aufzutauchen.

Eine demokratische Betriebskultur wird auch das Verhalten der Beschäftigten untereinander verändern. Der Erfolg wird sich im Leistungsverhalten der MitarbeiterInnen ebenso widerspiegeln, wie in der Wirkung des Betriebes nach außen.

²⁵ FAZ v. 13.02.09 Der heiße Markt der Pflegeheime

²⁶ NW v. 17.01.09 Nächstenliebe und die Gesetze des Marktes

²⁷ F.Glasl 1999, Konfliktmanagement

7 **Literaturverzeichnis:**

- 1 Martini, Silke, unveröffentlichtes Skript, Modul I , Seminar : Weiterbildung zur KonfliktberaterIn
- 2 URL Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Forschungsprojekt- Die Erfassung von Mobbing- eine Konstruktvalidierung aktueller Datenerhebungen
- 3,4 Martini, Silke unveröffentlichtes Skript, Modul I, Seminar, s.o.
- 5 Kant, Immanuel, Akademie Ausgabe
- 6 Neue Westfälischen Zeitung , Bericht v. 17.01.09, Nächstenliebe und die Gesetze des Marktes
- 7 Frankfurter Allgemeine Zeitung, Bericht v. 13.02.09, Der heiße Markt der Pflegeheime
- 8 URL, Pflegeheim Portal
- 9 URL pflege-erfahrung.de
- 10 URL, gero.web
- 11 Brinkmann, Ralf, Prof., Stapf, Kurt H., Innere Kündigung1995-2009
- 12 Martini, Silke, unveröffentlicht. Skript, Modul I, Seminar s.o.
- 13 URL, Hans- Böckler- Stiftung
- 14- 16 Silke Martini, unveröffentlichtes Skript, Modul II, Seminar s.o.
- 17 Leymann, Heinz, Dissertation: Arbeitspsychologie 1993
- 18 URL , Reichsbund freier Schwestern
- 19 Dymarczyk, Christiane, Dissertation Uni Bonn 2003
- 20 Martini, Silke unveröffentlichtes Skript, Modul II, Seminar s.o.
- 21 Fussek, Claus , Schober Gottlieb, Im Netz der Pflege Mafia 2008
- 22 Schmidtbauer, Wolfgang Die hilflosen Helfer 2008
- 23 Fussek, Claus, Schober, Gottlieb, Im Netz der Pflege Mafia 2008
- 24 URL, Thema Pflege: Pflegestufen
- 25 Martini, Silke, unveröffentlichtes Skript, Modul II , Seminar s.o.
- 26 Frankfurter Allgemeine Zeitung, Bericht v. 13.02.09, s.o.
- 27 Neue Westfälische Zeitung, Bericht v. 17.01.09 s.o.
- 28 Glasl , Friedrich, Konfliktmanagement 1999