

Gesundheitsförderung in Spitälern und Pflegeheimen

Wiener Informationsnetzwerk

FACTSHEET:

Gesundheitsförderndes Führen in Spitälern und Pflegeeinrichtungen

Christina Dietscher, Peter Nowak, Thomas Stidl

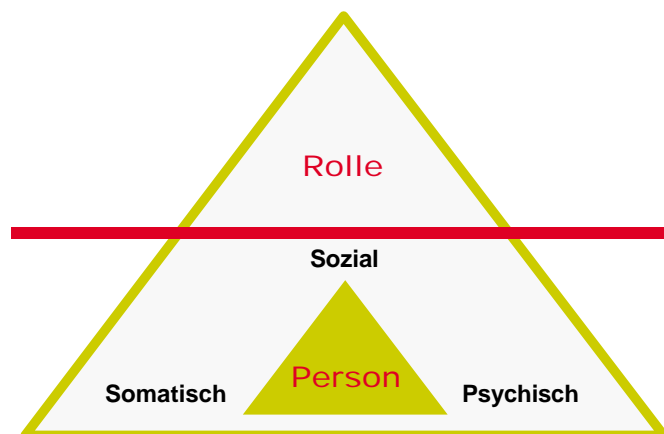
Inhalt

- Warum ein Factsheet zu diesem Thema?
- Gesundheitsförderndes Selbstmanagement für Führungskräfte – als Person und in der Führungsrolle
- Gesundheitsfördernder Umgang mit MitarbeiterInnen
- Gesundheitsfördernde Entscheidungen in der Organisation herbeiführen
- Weiterführende Informationen und Quellen

Gesundheitsförderndes Selbstmanagement für Führungskräfte – als Person und in der Führungsrolle

Wie andere Menschen auch haben Führungskräfte persönliche körperliche, psychische und soziale Gegebenheiten und Bedürfnisse. Nur wenn diese Bedürfnisse ausreichend erfüllt sind, können sie ihre Führungsrolle gut darauf aufbauen (vgl. Grafik 1):

Grafik 1: Führungskräfte als Person und Rollenträger



Warum ein Factsheet zu diesem Thema?

Es gibt zumindest 3 aktuelle Gründe dafür, gerade die Führungskräfte aller Ebenen in Spitälern und Pflegeeinrichtungen als den wahrscheinlich komplexesten Institutionen unserer Gesellschaft mit diesem Thema anzusprechen:

- a) Führungskräfte sind häufig selbst hoch belastete Personen und daher **eine wichtige Zielgruppe von Gesundheitsförderung** – einer Studie des Karlsruher Instituts für Arbeits- und Sozialhygiene zufolge leidet bereits jede vierte Führungskraft an einem Burnout-Syndrom.
- b) Führungskräfte **tragen durch ihr Führungsverhalten und ihre Führungsentscheidungen zur Gesundheit bzw. Krankheit ihrer MitarbeiterInnen bei** und beeinflussen damit indirekt auch die Behandlungsqualität ihrer Einrichtung.
- c) Führungskräfte sind wesentlich für die Gestaltung ihres Unternehmens – sie können im Sinne der Gesundheitsförderung ihre Führungsrolle nutzen, um **Gesundheitsförderung als strategisches Prinzip im Unternehmen zu verankern und umzusetzen**.

Aus diesem Modell kann abgeleitet werden, dass beim gesundheitsfördernden Selbstmanagement auf zwei sich gegenseitig beeinflussenden Ebenen anzusetzen ist:

- a) **Die Führungskraft als Person:** Selbstmanagement der persönlichen somatischen, psychischen und sozialen Bedürfnisse.
- b) **Die Führungskraft als Rollenträger:** Selbstmanagement für eine möglichst gesundheitsfördernde Ausübung von Führungsaufgaben.

Gesundheitsförderung in Spitälern und Pflegeheimen

Wiener Informationsnetzwerk

Selbstmanagement der persönlichen Gesundheitsbedürfnisse

Im Gesundheitswesen tätige Menschen zählen generell zu den gesundheitlich am stärksten belasteten Berufsgruppen. Zwar können Führungskräfte die Belastungen an ihrem Arbeitsplatz in stärkerem Ausmaß beeinflussen und steuern als ihre MitarbeiterInnen und sind dadurch grundsätzlich weniger gesundheitsgefährdet. Dafür sind sie aber mit einer Reihe zusätzlicher Belastungen konfrontiert. Gerade Führungskräfte

- sehen sich mit zunehmendem Leistungstempo konfrontiert, sodass ihr Handeln häufig nicht von Qualität, sondern von Geschwindigkeit bestimmt wird – mit allen Problemen, die das nach sich ziehen kann
- können Sorgen und Probleme schwer mit anderen teilen
- erhalten oft wenig Anerkennung
- können ihren Beruf, ihre Familie und ihre persönlichen Interessen / Neigungen oft nur schwer unter einen Hut bringen.

Wenn Führungskräfte mit ihren Belastungen nicht gut umgehen können – wenn die persönlichen Ressourcen zur Bearbeitung der Anforderungen nicht ausreichen – kann es zu **physischen oder psychischen Folgen** wie Stress und Burn-Out und einer Vielzahl damit zusammenhängender physischer Symptome kommen (vgl. Factsheet 1: „Aktuelle Probleme psycho-sozialer Gesundheit bei MitarbeiterInnen in Spitälern und Pflegeeinrichtungen“).

Gesundheitsförderndes persönliches Selbstmanagement stärkt den selbstverantwortlichen und konstruktiven Umgang mit der eigenen Gesundheit und trägt sowohl zum Abbau von Gesundheitsbelastungen als auch zum Aufbau von Gesundheitsressourcen bei.

Instrumente des persönlichen Selbstmanagements

In den letzten 30 Jahren haben sich zu diesem Thema in einem teils sehr kommerzialisierten Markt viele einschlägige Angebote entwickelt, die etwa als „Coping-Strategien“, „Life-Skills“, „NLP“, „Persönlichkeitsentwicklung“, „Psychohygiene“, „Selbstmanagement“, „Selbstverwirklichung“ etc. bekannt sind. Es würde den Rahmen dieses Factsheets sprengen, auf sie alle im Detail einzugehen. Hier sollen vor allem jene Ansätze wiedergegeben werden, über die in der einschlägigen Literatur grundsätzlich Konsens herrscht.

Gemäß den Grundsätzen der Gesundheitsförderung, die Gesundheit als somato-psycho-soziales Gesamtphänomen versteht, unterscheidet der folgende Überblick zwischen Selbst-

management der körperlichen, psychischen und sozialen Gesundheit. Es sei aber darauf hingewiesen, dass es in der Praxis zwischen diesen 3 Bereichen viele Überschneidungen und Wechselwirkungen gibt und dass sie natürlich kombiniert werden können und sollen.

Selbstmanagement psychischer Gesundheit

- **Entspannungstechniken:** Gerade Führungskräfte müssen mit ihrer Zeit gut haushalten. Daher sollten sie die Fähigkeit entwickeln, auch kurze Pausen von 5 bis 10 Minuten zum Kräftetanken nutzen zu können. Viele Selbstmanagement-Bücher betonen auch die Wirksamkeit von Techniken wie Autogenem Training und Meditation, aber auch von Yoga, Qui Gong oder Feldenkrais, die eine Verbindung zwischen psychischer und physischer Ebene herstellen.
- **Emotionales Selbstmanagement:** Gerade bei Führungskräften kommt dem emotionalen Selbstmanagement zentrale Bedeutung zu. Insbesondere das Gefühl, alles unter Kontrolle halten zu müssen, kann sehr belastend sein. Techniken der Selbstreflexion, aber auch Austausch mit KollegInnen, Coaching oder Supervision können hier sehr hilfreich sein. Humor ist eine weitere wirksame Gegenstrategie: Wer über eine Situation und vor allem über sich selbst lachen kann, sieht alles lockerer. Nichts ist so ernst, dass es sich lohnt, dafür krank zu werden.
- **Hobbies:** Viele Führungskräfte können schwer abschalten. Die einschlägige Literatur empfiehlt zur „Entgiftung“ des Geistes, sich in seiner Freizeit mit völlig anderen Themen wie Sport und Kultur zu beschäftigen.

Selbstmanagement sozialer Gesundheit

- **Balance zwischen Arbeit und Freizeit halten:** Das Schlagwort „Work Life Balance“ ist heute in aller Munde. Es beinhaltet unter anderem das bewusste Berücksichtigen von Familien- und Freizeitaktivitäten in der persönlichen Zeitplanung sowie den gezielten Einsatz von Strategien, um die „Arbeit an ihrem Platz zu lassen“ und nicht auch in der Freizeit ständig daran denken zu müssen.

Selbstmanagement körperlicher Gesundheit

- **Ausgleichende körperliche Aktivitäten, Fitness- und Ausdauertraining:** Der Einbau ausgleichender und fitnesssteigernder Maßnahmen in den Tagesablauf (z.B. „Bildschirmtübeter“, Konditionstraining) trägt zur Kompensation spezifischer körperlicher Belastungen bei, steigert neben der körperlichen auch die psychosoziale Belastbarkeit und trägt zudem zum Abbau von Stress bei.

Gesundheitsförderung in Spitälern und Pflegeheimen

Wiener Informationsnetzwerk

- **Ernährung, Genussmittel:** Aktuelle ernährungswissenschaftliche Erkenntnisse empfehlen zur Förderung der Vitalität eine fettarme Kost mit viel Obst und Gemüse (z.B. mediterrane Küche). Die einschlägige Literatur warnt vor Alkohol, Kaffee, Zigaretten und zuckerhaltigen Produkten, die den Körper zusätzlich belasten und dadurch das persönlich erlebte Stress-Niveau weiter erhöhen können.

Selbstmanagement der eigenen Führungsrolle

Die Rolle einer professionellen Führungskraft umfasst je nach Führungsebene sehr unterschiedliche und sich zum Teil widersprechende Aufgaben (von der Verrichtung von Alltagstätigkeiten über das Anordnen und Koordinieren von Tätigkeiten und die Führung von MitarbeiterInnen bis zur Entwicklung, Umsetzung und Evaluation von umfassenden Visionen, Zielen und Strategien).

Sie stehen damit im Spannungsfeld der Erwartungen unterschiedlicher AkteurlInnen innerhalb und außerhalb ihrer Organisation – ein Spagat, den zu managen Teil der Führungsaufgabe ist.

Mit welchen Problemen muss eine Führungskraft umgehen können?

Druck durch große Verantwortung:

Besonders Führungskräfte der **oberen Ebenen** stehen unter dem permanenten Druck, **Entscheidungen** von teils großer Tragweite treffen zu müssen – wobei die Komplexität der Aufgabenstellung eine rein rationale Entscheidung häufig unmöglich macht. Professionelle Führungskräfte müssen diese Unsicherheit aushalten können.

Sandwich-Position:

Gleichgültig auf welcher Führungsebene eine Führungskraft steht: Spannungen zwischen Hierarchieebenen sind fast unvermeidlich. Hinzu kommen zusätzliche Belastungen durch laufende Reformen und Veränderungen im Gesundheitswesen, die der Mitgestaltung durch die meisten Führungskräfte weitgehend entzogen sind, aber immer wieder Veränderungen und Anpassungen ihrer Strategien erforderlich machen. Besonders schwierig ist dies für Führungskräfte der unteren und mittleren Führungsebenen: Sie sind selbst in ein System **betrieblicher Sachzwänge** eingebunden und daher verstärkt Stress ausgesetzt.

Rollenkonflikte durch Mehrfach-Funktionen:

Viele Führungskräfte sind gleichzeitig in zum Teil sehr widersprüchlichen **Mehrfachfunktionen** tätig, etwa als Vorgesetzte/r, Teammitglied und Coach. Gerade mittlere Führungsetagen haben häufig nicht nur Linienverantwortung, sondern sind auch selbst für die Erledigung eines bestimmten Aufgabenbereichs im Alltagsgeschäft des Spitals / der Pflegeeinrichtung zuständig. Dies bedingt Rollenkonflikte, mit denen klarzukommen ist.

Belastung durch fehlende Qualifikationen:

Nicht immer sind Führungskräfte mit den nötigen Qualifikationen für ihre Rolle ausgestattet. Die Literatur beschreibt vor allem Intelligenz, Selbstvertrauen, soziale Kompetenz, Bestimmtheit, Integrität und die Fähigkeit zur realistischen und umfassenden Wahrnehmung der jeweiligen Situation als wesentliche Eigenschaften für die Bewältigung der zahlreichen Anforderungen in Führungspositionen. In Spitälern und Pflegeeinrichtungen erfolgt die Nominierung für eine Führungsposition aber häufig nicht aufgrund der persönlichen Eignung, sondern aufgrund der fachlichen Qualifikation.

Neben den genannten Belastungen bietet die Führungsrolle aber auch die reale Chance – das Privileg – gestalten zu können!

Welche Instrumente stehen Führungskräften für das Selbstmanagement in ihrer Führungsrolle zur Verfügung?

Führungskräfte müssen in aller Regel selbst wissen und selbst entscheiden, was sie zu tun haben. Sie können sich wenig bei anderen rückversichern. Es ist für sie nicht nur erforderlich, Management-Tools wie Planungs- und Controlling-Instrumente zu kennen und im Unternehmen einsetzen zu können. Sie bedürfen darüber hinaus auch der Fähigkeit, die eigene Arbeitssituation und die eigenen Bedingungen so zu gestalten, dass sie möglichst produktiv arbeiten können.

Arbeitsplanung / Zeitmanagement / Delegieren:

Stress ist heute vielfach ein Statussymbol. Jede/r kennt Sprüche wie „Pausen sind Luxus – und den kann ich mir nicht leisten.“ Druck entsteht vor allem durch die immer größer werdende Diskrepanz zwischen der bei wachsender Komplexität und zunehmender Dynamik erforderlichen Reaktionszeit und der für Entscheidungen tatsächlich verfügbaren Zeit. Um sich dennoch nicht einfach von den Umständen treiben zu lassen, den Überblick zu bewahren und jene Spitzenleistungen erbringen zu können, die von Führungskräften gefordert werden, sind Regeneration und Erholung dringend nötig:

Gesundheitsförderung in Spitälern und Pflegeheimen

Wiener Informationsnetzwerk

- Eine **realistische Arbeitsplanung** ist wesentlich, um Erfolge zu erreichen und Überforderungen zu vermeiden. Führungskräfte, die diesen Grundsatz beherzigen, wirken auch als Vorbild für ihre MitarbeiterInnen.
- Aufgaben, die nicht selbst erledigt werden müssen, sollten **delegiert** werden.
- Der **Einbau von täglichen Erholungs- und Regenerationszeiten** im persönlichen Zeitmanagement sollte ein Muss für Führungskräfte sein.
- Darüber hinaus braucht aber jede Führungskraft auch **längere komplette Auszeiten** (es gibt sogar AutorInnen, die soweit gehen, Faulheit und Nichtstun als wichtigste Quelle der Inspiration und Motivation zu bezeichnen) wie Urlaubs- und Karenzzeiten sowie Sabbaticals.

Die eigene Arbeit gestalten:

Der Erfolg einer Führungskraft hängt nicht nur von ihren Fähigkeiten und Einstellungen ab, sondern auch von den eigenen und den an sie gestellten Erwartungen und ihren Rahmenbedingungen in der Organisation. Eine der wichtigsten Möglichkeiten zur Gestaltung der persönlichen Arbeitsbedingungen ist der Abbau unrealistischer Ziele. Führungskräfte sollten nach Möglichkeit ihren Entscheidungsspielraum für die (Mit-)Gestaltung realistischer Rahmenbedingungen und Erwartungen nutzen. Dies umfasst:

- **Klares Ausverhandeln** der eigenen Zuständigkeit und des Verantwortungsbereichs
- **Klärung der verfügbaren Ressourcen** in der Organisation (z.B. Zeitrahmen, Finanzen, Anzahl der MitarbeiterInnen, Arbeitsmittel, ...)
- **Physische Gestaltung des Arbeitsplatzes:** Es kann das psychosoziale Wohlbefinden sehr unterstützen, sich den Arbeitsplatz den persönlichen Vorstellungen entsprechend einzurichten.

In Zeiten knapper Ressourcen gilt, dass Gestaltungsmöglichkeiten häufig vor allem in Bezug auf die eigenen Erwartungen hinsichtlich der Arbeitsziele und die persönlichen Ressourcen (z.B. innere Ruhe und Ausgeglichenheit, Distanzierungsfähigkeit, fachliche und soziale Kompetenzen) gegeben sind.

Sich Beratung für schwierige Entscheidungen organisieren:

Die zunehmende Komplexität macht es schwieriger, Entscheidungen einfach vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrung zu treffen. Um mit einem guten Gefühl entscheiden zu können, braucht es daher häufig **Beratung und Feedback** – entweder durch MitarbeiterInnen, durch KollegInnen in ähnlichen Situationen oder durch **professionelle BeraterInnen und Coaches**. Für Gruppen von Führungskräften in ähnlichen Situationen kann

auch **Supervision** hilfreich sein.

Das eigene Führungsverhalten und die eigene Situation reflektieren:

Wer seine Fähigkeiten maximal einsetzen, Stress und Belastungen standhalten und effektiv bleiben will, muss sein berufliches Umfeld und die Rahmenbedingungen in der Organisation, vor allem aber auch sich selbst, und zwar in psychologischer, emotionaler und geistiger Hinsicht, gut kennen. **Selbstreflexion und Selbsterkenntnis** sind daher wichtige Voraussetzungen dafür, die persönlichen (unbewussten) inneren Steuerungsprogramme für Ausgeglichenheit und Balance einsetzen zu können und allenfalls das eigene Führungsverhalten zu adaptieren. Coaching und Supervision können dabei unterstützen.

Die eigene Führungsqualifikation weiter entwickeln

Führungskräfte-Trainings, die sowohl spezifisch auf die konkreten Anforderungen in der Organisation als auch auf den Typ der jeweiligen Führungskraft zugeschnitten sind, können wesentlich dazu beitragen, die Führungsrolle mit weniger Anstrengung zu erfüllen. Zu bedenken ist hier, dass die Teilnahme an externen Führungskräfte-Trainings oft zu Enttäuschungen führt, weil sich das Unternehmen nicht mitverändert. Daher empfehlen AutorInnen auch die Durchführung **hausinterner Qualifizierungsprogramme für Gruppen von Führungskräften**, sodass sich auch die Führungskultur im Haus mitentwickeln kann.

Dieser Aspekt ist besonders wichtig für komplexe Führungsaufgaben wie Change Management, die nur durch Gruppen gut qualifizierter Führungskräfte bewerkstelligt werden können.

Gesundheitsfördernder Umgang mit MitarbeiterInnen

Der Umgang mit MitarbeiterInnen ist ein wesentlicher Aspekt professionellen Führens – denn alles, was Führungskräfte tun, wirkt sich nicht nur auf sie selbst, sondern auf den gesamten Betrieb und insbesondere auf ihre MitarbeiterInnen aus: Die Fachliteratur ist sich darüber einig, dass Führungskräfte durch ihr Führungsverhalten nicht nur eine zentrale Rolle für die Zufriedenheit, Arbeitsmotivation und Fluktuation ihrer MitarbeiterInnen spielen, sondern nachweislich auch zu deren Gesundheit bzw. Krankheit beitragen.

Als gesundheitsfördernd gelten dabei vor allem partizipative Führungsansätze, transparente Kommunikation und eindeutige Aufgabenzuweisung sowie gute Abstimmung zwischen Personen und Organisationseinheiten. Als eher krankheitsfördernd

Gesundheitsförderung in Spitälern und Pflegeheimen

Wiener Informationsnetzwerk

werden diffuse, wenig unterstützende bzw. autoritäre Führungsstile, starre oder unklare hierarchische Strukturen, unklare Zielsetzungen seitens der Führung, schlecht organisierte Kommunikation und Informationsweitergabe, fehlende Wertschätzung und schlechte Kooperation zwischen Personen, Teams und Abteilungen beschrieben.

Führungskräfte, die das wissen und daraus Konsequenzen für ihr Führungsverhalten ziehen, agieren daher nicht nur menschenfreundlich, sondern tragen auch zur (Kosten-)Effizienz ihres Unternehmens bei.

In Übereinstimmung mit der Betrieblichen Gesundheitsförderung können für gesundheitsförderndes Führungsverhalten gegenüber MitarbeiterInnen zwei Ebenen unterschieden werden:

- a) Führungsverhalten gegenüber MitarbeiterInnen
- b) Gestaltung von Arbeitsbedingungen der MitarbeiterInnen als Führungsaufgabe.

MitarbeiterInnenorientiertes Führen, das diese Grundsätze berücksichtigt, trägt wesentlich dazu bei, ein Spital / eine Pflegeeinrichtung als Arbeitsplatz attraktiv zu machen (im Sinne eines „Magnetspital“-Ansatzes) und damit auch Personalfuktuation zu reduzieren.

Wie kann ein gesundheitsfördernder Kontakt der Führungskraft mit ihren MitarbeiterInnen aussehen?

Führung ohne Kommunikation ist nicht möglich. Da jeder Mensch anders ist, kommuniziert auch jeder anders – die Fachliteratur ist sich darüber einig, dass es nicht „den einen richtigen Führungsstil“ gibt, sondern dass jede Führungskraft den zu ihr passenden Stil entwickeln muss. Dennoch gibt es einige Grundsätze, die für einen gesundheitsfördernden Umgang mit MitarbeiterInnen und für die (Weiter-)Entwicklung einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur berücksichtigt werden können:

Partizipative Führungsmodelle

MitarbeiterInnen, die Ziele und Bedingungen für ihre Arbeit selbst mitgestalten und mitentwickeln können, sind in der Regel motivierter. Instrumente zur partizipativen Einbeziehung von MitarbeiterInnen umfassen beispielsweise:

- Teamsitzungen
- Qualitätszirkel / Gesundheitszirkel
- Feedback-Mechanismen
- Betriebliches Vorschlagswesen
- Open Space-Konferenzen.

Klare Kommunikationsstrukturen und Informationsweitergabe

Viele Belastungen entstehen aus Missverständnissen bzw. mangelnder Kommunikation. Ein zentraler Aspekt gesundheitsfördernden Führens ist daher die Förderung von Transparenz in der Kommunikation (z.B. Entscheidungen unter Einbeziehung der Beteiligten im Rahmen vereinbarter Termine treffen und informelle Situationen für entscheidungsrelevante Kommunikationen vermeiden) und die Einführung geeigneter Kommunikationsstrategien

- zwischen MitarbeiterInnen und Organisationseinheiten (z.B. durch adäquate Gruppenzusammensetzung bei Besprechungen)
- allgemein im Unternehmen (z.B. MitarbeiterInnenzeitung, Intranet).

Klare Vermittlung von Aufgaben, Rechten und Pflichten und Unterstützung der MitarbeiterInnen in ihrer Arbeitsrolle

Unklarheit über die eigenen Aufgaben und mangelnde Unterstützung bei der Umsetzung sind weitere wesentliche Belastungsfaktoren bei MitarbeiterInnen. Maßnahmen zur Bearbeitung dieses Problems umfassen:

- Klare Rollenbeschreibungen für spezifische Aufgabenbereiche
- Adäquate Einschulungsphasen für neue MitarbeiterInnen
- Mentoring-System, MitarbeiterInnenorientierungsgespräch, Zielvereinbarung als Instrumente des Feedbacks und der Unterstützung einzelner MitarbeiterInnen, berufliche Pläne zu entwickeln und ihre Ziele zu erreichen
- Formulieren konkreter und gerechtfertigter Forderungen (und Kontrolle ihrer Einhaltung)
- Strategische Personalentwicklung, um MitarbeiterInnen in der Entwicklung notwendiger Qualifikationen zu unterstützen.

Motivation der MitarbeiterInnen

Motivierte MitarbeiterInnen sind produktiver und Führungskräfte sind ein wesentlicher Motivations- oder Demotivationsfaktor. Motivierende Maßnahmen seitens der Vorgesetzten können umfassen:

- Positives Feedback geben – explizite Anerkennung aussprechen
- Leistungen sichtbar machen, z.B. durch interne Leistungs- oder Qualitätspreise, die Wahl eines / einer MitarbeiterIn des Monats, das Anregen von Dankbriefen der PatientInnen oder die Ermutigung von MitarbeiterInnen, ihre Erfahrungen auf Kongressen / über Publikationen zu veröffentlichen.

Gesundheitsförderung in Spitälern und Pflegeheimen

Wiener Informationsnetzwerk

Rechtzeitiges Erkennen und Bearbeiten von Problemen der MitarbeiterInnen

Führungskräfte haben eine wesentliche Verantwortung für die psychosoziale „Stimmung“ in ihrem Unternehmen. Umgekehrt können Probleme einzelner MitarbeiterInnen oder Teams auch ein wichtiges Barometer für Probleme im Unternehmen sein. Zum Umgang mit bzw. zur Vorbeugung von Problemen tragen bei:

- Persönliche Gesprächsbasis mit den MitarbeiterInnen entwickeln: Bereitschaft signalisieren, für die MitarbeiterInnen da zu sein, zuhören und emotionalen Rückhalt bieten zu können
- Fähigkeit und Bereitschaft zur Bearbeitung von Problemen wie Konflikte, Mobbing, sexuelle Belästigung
- Regelmäßige Durchführung von MitarbeiterInnen-Befragungen, um Probleme rechtzeitig erfassen zu können.

Wie können Führungskräfte zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen ihrer MitarbeiterInnen beitragen?

Vorgesetzte haben die Möglichkeit, über Entscheidungen hinsichtlich der Gestaltung von Rahmenbedingungen – Strukturen und Prozessen der Arbeit – förderliche oder belastende Faktoren für die Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen zu schaffen und zwar hinsichtlich

- Arbeitsumfeld / Räumlichkeiten / Infrastrukturen (z.B. Ergonomie, Sicherheit, ...)
- Arbeitsabläufe / Arbeitsprozesse
- Unternehmenskultur (Werte, Normen im Unternehmen).

Voraussetzung für die gesundheitsfördernde Gestaltung dieser Bereiche ist, dass Führungskräfte wissen, wo allenfalls Probleme liegen (z.B. mittels MitarbeiterInnenbefragung, Qualitätszirkel), um darauf aufbauend sinnvolle Entscheidungen treffen zu können.

Gestaltung des räumlichen Arbeitsumfeldes:

Dies umfasst zum Beispiel die Gestaltung von

- **arbeitspezifischen Infrastrukturen:** Arbeitssicherheit, Unfallprävention, Ergonomie, aber auch Personalausstattung (chronischer Personalmangel ist eine Hauptursache für Überlastung)
- **Arbeitsplatz als Lebenswelt:** Adäquate, mitarbeiterInnenfreundliche Aufenthaltsräume; gesunde Betriebsverpflegung; ev. Freizeitangebote (Gymnastik-Raum, ...).

Gestaltung von Arbeitsabläufen:

Es ist wesentlich für die langfristige Gesundheit von MitarbeiterInnen, an ihrem Arbeitsplatz weder systematisch über- noch unterfordert zu werden und in ihrem Bereich möglichst eigenverantwortlich arbeiten zu können. Führungskräfte können ihre MitarbeiterInnen dabei unterstützen, indem sie

- Eine realistische Einschätzung der Qualifikation und Leistungsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen entwickeln
- Den MitarbeiterInnen ein realistisches Bild ihrer Arbeit vermitteln
- Arbeitsaufgaben und Leistungsumfang an die Fähigkeiten und Qualifikation ihrer MitarbeiterInnen anpassen
- MitarbeiterInnen klare Entscheidungs- und Handlungsspielräume übertragen (z.B. in der Pflege durch Gruppenpflege / primary nursing)
- Gesundheitlich belastete MitarbeiterInnen darin unterstützen, trotz ihrer Belastung im Arbeitsprozess verbleiben und ihre Belastung reduzieren zu können
- Vorkehrungen für eine altersgerechte Reorganisation der Arbeitswelt (Productive Ageing) treffen, da MitarbeiterInnen immer länger im Arbeitsprozess stehen müssen (z.B. Sinnfindung durch Mitgestaltung, Kompetenz und Erfahrung sehen, Altersdurchlässigkeit bei Personalentwicklungsmaßnahmen, altersgerechte Arbeitszeiten, ...).

Wichtig ist, diese Maßnahmen unter Einbeziehung der MitarbeiterInnen und nach Möglichkeit auch von innerbetrieblichen Fachkräften durchzuführen, da sonst unter Umständen trotz guter Absicht mit Widerstand zu rechnen ist.

Besonderes Augenmerk verdient die Begleitung der MitarbeiterInnen in der Gestaltung von Prozessen und Arbeitsabläufen in kritischen Phasen wie dem Anlernen neuer MitarbeiterInnen bzw. dem Übertragen neuer Aufgaben.

Gestaltung einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur

Vor dem Hintergrund der Gesundheitsförderung besteht die erste Aufgabe der Führung darin, die Gesundheit der MitarbeiterInnen überhaupt als wichtig anzusehen und ihre MitarbeiterInnen zu motivieren, Eigenverantwortung für den Umgang mit ihrer Gesundheit zu übernehmen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die Entwicklung einer konstruktiven betrieblichen **Fehlerkultur:**

Gerade in Gesundheitseinrichtungen können Fehler fatal sein. Der beste Weg, künftige Fehler zu vermeiden, ist aber, mit aktuellen Fehlern konstruktiv umzugehen. Zudem ist es für die MitarbeiterInnen sehr entlastend, wenn über Fehler offen und

Gesundheitsförderung in Spitälern und Pflegeheimen

Wiener Informationsnetzwerk

konstruktiv gesprochen werden kann. Führungskräfte haben hier die Aufgabe, explizit zum offenen Umgang mit Fehlern einzuladen und damit einem Klima des Vertuschens entgegenzuwirken.

Gesundheitsfördernde Entscheidungen in der Organisation herbeiführen

Führungskräfte haben nicht zuletzt die Aufgabe, ihr Unternehmen bzw. ihren Führungsbereich laufend an sich ändernde Umweltbedingungen anzupassen, um das Überleben bzw. Funktionieren zu sichern und Weiterentwicklung zu ermöglichen. Gesundheitsfördernde Strategien können insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen demografischen, epidemiologischen, technischen und ökonomischen Entwicklungen eine sinnvolle Reaktion sein.

Welche Ziele und Strategien kann Gesundheitsförderung in Spitälern und Pflegeeinrichtungen umfassen?

Ohne die Bereitschaft von Führungskräften können innovative Strategien wie das „Gesundheitsfördernde Krankenhaus / die gesundheitsfördernde Pflegeeinrichtung“ nicht umgesetzt werden. Nur sie können darauf achten, dass Gesundheitsförderung als Kriterium in möglichst alle Management- und professionellen Entscheidungen ihres Hauses mit einfließt. Dieser Grundsatz kann in der Praxis durch Methoden der Organisationsentwicklung, des Projekt- und Change Managements umgesetzt werden.

Da in Österreich Qualitätsmanagement in Spitälern und Pflegeeinrichtungen immer mehr zu einer Vorgabe wird, kann zur optimalen Nutzung von Ressourcen empfohlen werden, Gesundheitsförderungskriterien in bestehende Qualitätsmanagement-Systeme einzubauen:

- Verankerung von Gesundheitsförderung im **Leitbild** des Krankenhauses
- Verankerung von Prinzipien, Zielen, Zielwerten, Standards und Umsetzungsstrategien der Gesundheitsförderung in **strategischen Grundsatzdokumenten** (Unternehmenspolitik) des Hauses
- Definition von Gesundheitsförderung als explizite **Verantwortung des (Qualitäts-)Managements** und Einbau in die Aufgaben von Steuerungsgruppen, Qualitätsbeauftragten und -teams bzw. eigener GF-Beauftragter und -teams und verantwortlicher Kontaktpersonen in den Organisationseinheiten des Spitals / der Pflegeeinrichtung
- Widmung von **Ressourcen** für Gesundheitsförderung im

Unternehmensbudget (z.B. für Fortbildungsmaßnahmen, für Strategieentwicklung, für Umsetzungsprojekte)

- Entwicklung neuer **Leitlinien** für Gesundheitsförderung bzw. wo möglich Einbau von Gesundheitsförderung in bestehende Leitlinien und **Standards** für relevante Strukturen und Prozesse (Organisationshandbuch für Gesundheitsförderung)
- Entwicklung zeitlich befristeter **Aktionspläne** zu Themenschwerpunkten der Gesundheitsförderung
- Darauf aufbauende Durchführung von **Umsetzungsprojekten**
- Einbau von Gesundheitsförderungskriterien in **Monitoring, Evaluation und Berichterstattung** (z.B. in Benchmarking, Befragungen, Balanced Score Card)
- Regelmäßiges Anbieten von Gesundheitsförderungs-**Trainings und Schulungen** für MitarbeiterInnen und Führungskräfte
- **Information** von Führungskräften, MitarbeiterInnen und PatientInnen über Ziele, Umsetzung und Ergebnisse der Gesundheitsförderung im Unternehmen
- Explizite und sichtbare **Partizipation** der Führungsebenen sowie Einbeziehung von MitarbeiterInnen und PatientInnen (z.B. Gesundheitszirkel, Betriebliches Vorschlagswesen, PatientInnenbriefkasten, Beschwerdemanagement)
- Gesundheitsfördernde Wirkung über die Unternehmensgrenzen hinaus: Beteiligung an **gesunden Partnerschaften** / Gesundheitsallianzen im Einzugsgebiet (z.B. Kooperationen mit Betrieben, Schulen, lokaler Politik / Verwaltung).

Ein Unterstützungssystem für Gesundheitsförderung im beschriebenen Sinn trägt wesentlich dazu bei, konkrete inhaltliche Strategien des Gesundheitsfördernden Krankenhauses zu entwickeln und umzusetzen. Worum kann es dabei gehen? Unterschiedliche Aspekte der Gesundheitsförderung **für MitarbeiterInnen** wurden in diesem Factsheet bereits vorgestellt (siehe Seiten 3-5). Weitere Strategien betreffen die Gesundheitsförderung für PatientInnen und für die Bevölkerung im Einzugsgebiet. Diese werden nun aufbauend auf den Ergebnissen einer internationalen WHO-Arbeitsgruppe beschrieben. Die Rolle der Führungskräfte in der Umsetzung der Strategien kann darin bestehen, in ihrem eigenen Arbeitsbereich entsprechende Initiativen zu setzen und die Herbeiführung von Entscheidungen für die Umsetzung der Strategien zu unterstützen.

Entscheidungen für Gesundheitsförderung in den Kerndienstleistungen des Spitals / der Pflegeeinrichtung herbeiführen:

- Ein **gesundheitsfördernder Zugang** ist der erste Schritt zur adäquaten Nutzung von Spitälern und Pflegeeinrichtungen. Führungskräfte können Maßnahmen zur Förderung

Gesundheitsförderung in Spitälern und Pflegeheimen

Wiener Informationsnetzwerk

eines solchen Zugangs wie Information und Aufklärung in der Region in Kooperation mit anderen regionalen Gesundheitsdienstleistern initiieren.

- Die **Förderung der Selbstverantwortung der PatientInnen für ein gesundheitsförderndes Leben** im Spital / in der Pflegeeinrichtung fördert wesentlich die Zufriedenheit der PatientInnen und trägt gerade bei Kindern oder älteren Menschen zur Vermeidung von Hospitalismus-Effekten bei. Zentrale Maßnahmen, die von Führungskräften eingeleitet werden können, umfassen die Förderung der körperlichen Aktivität der PatientInnen, die Förderung psychischen Wohlbefindens und die Möglichkeit, bestehende soziale Kontakte während des stationären Aufenthalts aufrechterhalten zu können.
- Die **Befähigung der PatientInnen zur Koproduktion** ihrer Gesundheit im Sinne einer aktiven Mitarbeit ist eine wichtige Strategie zur Verbesserung der Gesundheitsergebnisse und zur Reduktion von Behandlungsfehlern und Komplikationen. Zentrale Maßnahmen umfassen ausreichende PatientInneninformation und die Befähigung der PatientInnen zur Mitentscheidung und Mitarbeit in Diagnose und Therapie.
- Darüber hinaus trägt die **Gestaltung des Spitals / der Pflegeeinrichtung als materielle und soziale Lebenswelt** für PatientInnen und als regionale Umwelt wesentlich zum Wohlbefinden der PatientInnen und zur Reduktion von Gesundheitsrisiken in der Region bei. Zentrale Maßnahmen umfassen die materielle Gestaltung des Hauses, die Umsetzung patientInnenfreundlicher Regelungen (z.B. Zeitplan für Tagesablauf, Miteinbeziehung von Gesundheitsdiagnosen in die Pflegeplanung) und Maßnahmen aus dem Bereich des Umweltmanagements.
- Die **gesundheitsfördernde Zusammenarbeit mit vor- und nachbetreuenden Gesundheitsdienstleistern** im Sinne integrierter und kontinuierlicher Betreuung der PatientInnen (z.B. Entlassungsmanagement, Überleitungsplanung, elektronische Vernetzung von Gesundheitsdienstleistern) trägt schließlich zur Gesundheitsförderung über den stationären Bereich hinaus bei – auch hier können Führungskräfte Initiativen setzen.

Gesundheitsfördernde Entscheidungen für PatientInnen und die Bevölkerung im Einzugsgebiet herbeiführen

Führungskräfte können gesundheitsfördernde Angebote auch nutzen, um ihre Einrichtung strategisch in der Region zu positionieren:

- Das ExpertInnenwissen von Spitälern und Pflegeeinrichtungen kann PatientInnen und Angehörige, aber auch betroffene Personen aus der Region **unterstützen, mit chronischen oder vorübergehenden Gesundheitsbelastungen selbst möglichst kompetent umzugehen**, um dadurch ihre Gesundheit möglichst lange zu erhalten oder weiterzuentwickeln. Geeignete Methoden sind Information, Schulungen und Trainings. Diese können auch angeboten werden, um Personen bei der **Entwicklung gesundheitsfördernder Lebensstile** zu unterstützen.
- Für manche Spitäler oder Pflegeeinrichtungen kann es auch Sinn machen, sich an patientInnenorientierten oder allgemein gesundheitsfördernden bzw. präventiven Regionalentwicklungen zu beteiligen oder solche zu initiieren – vor allem, wenn ein Spital / eine Pflegeeinrichtung immer wieder besondere Gesundheitsprobleme bei einer bestimmten Personengruppe bemerkt.

Weiterführende Informationen und Quellen

Das Factsheet wurde auf Basis einer umfassenden Literaturrecherche erstellt. Ein Verzeichnis der verwendeten Literatur können sie downloaden unter:

http://www.gspwien-info.net/downloads/Literaturliste_GF.pdf

Impressum:

Dietscher C., Nowak P., Stidl T. (2004): Gesundheitsförderndes Führen in Spitälern und Pflegeeinrichtungen

erstellt von

ÖGTPGF

Österreichische Gesellschaft
für die Theorie und Praxis
der Gesundheitsförderung

in Kooperation mit



Ludwig Boltzmann Institut
für Medizin- und
Gesundheitssoziologie

im Auftrag

der Bereichsleitung für Sozial- und Gesundheitsplanung sowie Finanzmanagement Wien, im Rahmen des Wiener Informationsnetzwerks „Gesundheitsförderung in Wiener Spitälern und Pflegeeinrichtungen“