



© Romolo Tavani – stock.adobe.com

# Pflegekräfte durch bessere Arbeitsbedingungen halten

## Prozessoptimierung mit System

Von Prof. Dr. Michael Greiling

**P**flegekräfte fühlen sich von der Arbeit im Krankenhaus häufig stark belastet und erschöpft. Zusätzlich verstärken personelle Engpässe die Unzufriedenheit beim verbliebenen Pflegepersonal. Damit erhöht sich die Bereitschaft, den Arbeitsplatz zu wechseln, denn die Pflegekräfte müssen oftmals über einen langen Zeitraum die personelle Unterbesetzung kompensieren. Um die Chancen zu steigern, qualifizierte Pflegekräfte zu binden, müssen die Arbeitsbedingungen verändert werden. Hierdurch ist die Zufriedenheit des Pflegepersonals nachhaltig zu verbessern.

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Er lernt seit frühester Kindheit durch Versuch und Irrtum: Strategien, die einmal zum Erfolg geführt haben, werden beibehalten und immer wieder angewandt. Negatives wird verworfen. Wir entwickeln so im Laufe der Jahrzehnte Denk- und Handlungsmuster, die uns zielsicher durch die Komplexität des Alltags steuern. Was aber, wenn Bewährtes nicht mehr gut funktioniert? Wenn

Optimierungen notwendig werden? Wenn Veränderungen anstehen? Wir benötigen hierfür Handlungsmuster die wirken und funktionieren.

### Drei Phasen von Veränderungsprozessen nach Lewin

#### 1. Auftauen (Unfreezing)

Unter Auftauen versteht Lewin das Vorbereiten einer Veränderung. In dieser Phase werden zukünftige Pläne kommuniziert, die von der Änderung Betroffenen sind in die Diskussion einzubeziehen, Unterstützungen sollen hier angeboten werden und eine entsprechende Zeit ist einzuräumen, um sich auf die Veränderung vorzubereiten. Erste Analysen werden durchgeführt, die gesellschaftlichen Systeme werden „weich“ und veränderbar. Konkret bedeutet das:

- Planung des Vorgehens in Arbeitspaketen konkretisieren, Rollen und Beteiligte festlegen
- Identifizierung von Schwachstellen und Voranalysen durchführen, Ziele formulieren, Auftrag erteilen, Problemdefinition dokumen-

*Das Berufsbild „Pflegekraft“ als solches ist sehr positiv besetzt. Leider fällt die Beurteilung des individuellen Arbeitsplatzes dagegen deutlich negativer aus. Die fehlende Wertschätzung ist ein häufiger Grund für die Unzufriedenheit. Viele Pflegekräfte melden zurück, dass sie vom Arbeitgeber und den Vorgesetzten nicht gut unterstützt und in ihrer beruflichen Entwicklung nicht gefördert würden. Dazu zählen Mitsprachemöglichkeiten in der Klinik und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeit. Prozessoptimierung kann hier die Zufriedenheit steigern.*

**Keywords:** Prozessoptimierung, Pflege, Changemanagement

tieren, Befragungen und Umfeldanalysen durchführen

#### 2. Bewegen (Changing)

In der zweiten Phase wird die Änderung durchgeführt. Die Einführung wird durch direktes Eingreifen der Verantwortlichen sowie durch Training verstärkt und der Prozess überwacht. Konkret müs- ▶

# Veränderungskonzept

3-Phasen-Modell von Kurt Lewin

Eine **Veränderung** in der Klinik kann nur vollzogen werden, wenn zuerst ein Ungleichgewicht geschaffen wird, welches dann neu ausgelotet, verändert & schließlich **stabilisiert** wird.

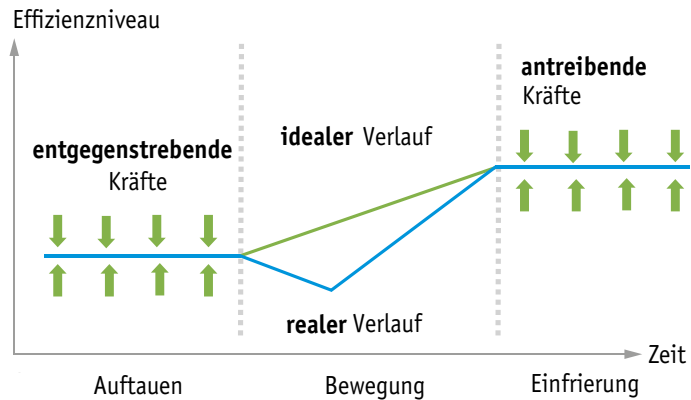


Abb.: Veränderungskonzept nach Kurt Lewin

Quelle: iwig Institut

sen folgende Aktionen durchgeführt werden:

- Ist-Aufnahme dokumentieren, Bewertung durchführen
- Konzept (grob/fein) bis hin zur Umsetzungsentscheidung ausarbeiten, Umsetzung initiieren

### 3. Stabilisieren, Einfrieren (Refreezing)

Die letzte Phase dient dem „Umgewöhnen“ der Gruppe. Der neue Prozess muss vollständig eingebunden werden und ganz natürlich „dazugehören“. Dies wird sichergestellt, indem auch über die Einführungsphase hinaus der Prozess weiterhin überwacht wird, ob dieser funktioniert und aufrechterhalten werden kann. Konkret heißt das:

- Review und Evaluation durchführen, Kommunikation initiieren, Verbesserungen anregen, Verstärkung gewährleisten

Die konkrete Vorgehensweise innerhalb der Phasen lässt sich wie folgt beschreiben: Soll ein Veränderungsvorhaben erfolgreich sein, muss es zielorientiert geplant und gesteuert werden. Ohne zielorientierte Steuerung und Planung landet trotz Mitwirkung aller Beteiligten die Reise früher oder später in einer Sackgasse oder im Graben. Zielorientierte Steuerung bedeutet, es muss klar sein:

- Was genau ist das zu lösende Problem?

- Warum soll die Veränderung erfolgen?
- Was sind die Ziele des Veränderungsprozesses?
- Was soll anders sein als vorher?
- Welches sind die Erfolgskriterien, wie soll der Erfolg gemessen werden?
- Wie sollen die Aufgaben und Rollen verteilt sein?
- Welche Arbeitsschritte müssen bis wann absolviert sein?
- Wie soll der Fortschritt des Veränderungsprozesses kontrolliert werden?

Ohne die Klärung dieser Fragen kann ein Veränderungsprozess nicht systematisch, transparent und zielorientiert geplant und gesteuert werden.

### Rollenklarheit und Rollenkongruenz schaffen

Erfolgreiche Optimierungsprozesse werden von Personen getragen. Daher ist die umsichtige und sorgfältige transparente und einvernehmliche Auswahl und Benennung der Akteure einer Veränderung erfolgsentscheidend. Zu berücksichtigen sind

**„Wir entwickeln so im Laufe der Jahrzehnte Denk- und Handlungsmuster, die uns zielsicher durch die Komplexität des Alltags steuern. Was aber, wenn Bewährtes nicht mehr gut funktioniert?“**

## Kommunikation: Veränderungen gelingen lassen

- Identifizieren Sie aktiv den Veränderungsbedarf und Veränderungschancen.
- Begeistern Sie sich für eine gemeinsame attraktive Vision in der Geschäftsleitung.
- Nutzen Sie das Wissen und die Ideen aller Mitarbeitenden.
- Gehen Sie Befürchtungen und Widerständen auf den Grund.
- Führen Sie konsequent.
- Geben Sie dem Prozess die nötige Zeit.
- Nutzen Sie die Dynamik.
- Sorgen Sie für eine hohe Transparenz.
- Gestehen Sie Fehlentscheidungen ein.
- Feiern Sie Erfolge!



dabei insbesondere die folgenden Aspekte:

- Wer ist der Auftraggeber, wer lenkt den Prozess?
- Wer leitet und koordiniert?
- Welche Rolle nehmen die Führungskräfte ein?
- Wo sind die wichtigsten Verbündeten, mit denen gemeinsam an einem Optimierungsprojekt gearbeitet werden kann?
- Wer sind die wichtigen Repräsentanten und Opinion-Leader, die gewonnen werden müssen, damit die anderen mitziehen?
- Wer hat die Fachkenntnisse, methodische und soziale Kompetenz, um die wichtigsten Arbeitsschritte zu leiten und zu bearbeiten?

Ohne Partizipation, die Betroffene zu Beteiligten macht, indem sie in die Analyse und in die Lösungsfindung auf unterschiedlicher Ebene und Tiefe einbezogen werden, wird

kein Commitment, keine Autonomie und auch keine Handlungsfähigkeit angeregt. Gruppen dienen als zentrales Wandelmedium, da sie Veränderungen schneller vollziehen und bereit sind, ein höheres Risiko einzugehen. Formell und informell bedeutsame Personen bei der Veränderung mit partizipieren zu lassen, fördert die Veränderungsdynamik.

In Zeiten der digitalen Transformation können Sie Optimierungsprojekte zum Erfolg führen. Verschwendung vermeiden, Wertschöpfung steigern und Produktivität erhöhen sowie durch Kommunikation und Teambildung mehr Zufriedenheit erreichen sind mögliche Ziele im Rahmen von Veränderungen. Es gibt eine Vielzahl von unterschiedlichen Methoden zur Umsetzung der unterschiedlichen Phasen und Regeln. Nicht alle Handlungsmuster sind beherrschbar, man muss sich auf die erfolgreichen konzentrieren. ■

*Literatur beim Verfasser*

**Prof. Dr. rer. oec. Michael Greiling**  
 Dipl. Soz.-Päd.  
 Geschäftsführer  
 Institut für Workflow-Management im  
 Gesundheitswesen (IWIG)

Professur für Workflow-Management  
 Europäische Fachhochschule  
 University of Applied Sciences  
 Hochschule für Gesundheit,  
 Soziales und Pädagogik  
 michael.greiling@iwig-institut.de



Prof. Dr. Michael Greiling

Literaturtipp

## Workflow-Management



In der Buchreihe „Workflow-Management Exzellenz-Modell – Eine Erfolgsstrategie für mehr Zeit durch weniger Verschwendung“, das mehrfach mit dem Label „Buchtipps Gesundheitswirtschaftskongress“ ausgezeichnet wurde, werden Methoden

zur Prozessdokumentation, zur Identifikation von Schwachstellen und Optimierungspotenzialen sowie zur Gestaltung von Abläufen und deren Implementierung vorgestellt.

Aus diesen Inhalten ist das wissenschaftliche Konzept „IWIG – Erfolgreich Prozesse optimieren. In fünf Schritten mit ClipMed zur nachhaltigen Verbesserung in Kliniken“ entwickelt worden, welches eine praktisch anwendbare Erfolgsstrategie vorstellt. Der digitale Workflow-Management Life Cycle beschreibt ein Handlungskonzept zur langfristigen Verbesserung von Arbeitsbedingungen in Kliniken, mit dem die Pflege Optimierungspotenziale eigenständig analysieren und verändern kann. Prozesse werden so gestaltet, dass Sie nie wieder unnötig suchen, telefonieren, nachfragen, warten, laufen, etwas doppelt machen oder korrigieren müssen.

*Prof. Dr. Michael Greiling (Autor)*  
 Mediengruppe Oberfranken -  
 Fachverlage GmbH & Co. KG

*Band I*  
 44,95 €  
 232 Seiten  
 ISBN: 978-3-947566-80-8

*Band II*  
 34,95 €  
 280 Seiten  
 ISBN: 978-3-947566-81-5

*Band III*  
 34,95 €  
 366 Seiten  
 ISBN: 978-3-947566-82-2

*Band IV*  
 34,95 €  
 360 Seiten  
 ISBN: 978-3-947566-83-9