



## Die Pflege im Wandel

von Manuela Hadeyer

„Die Pflege im Wandel“ - Mitarbeitende von Langzeitpflege- und Betreuungseinrichtungen und ihre kritische Rolle in Change Prozessen am Beispiel der Einführung der Pflegefachassistenz

Durch die Umstrukturierung der Pflegeausbildung in Österreich im Jahr 2016 wurden die Pflegeberufe neu geordnet. Eine wesentliche Veränderung für die Langzeitpflege ist die Einführung der Pflegefachassistenz. Erfahrungen zeigen, dass ihr Einsatz in Alten- und Pflegeheimen den Personalmangel abfedern kann. Voraussetzung ist aber eine gute Integration in die Abläufe und ein Einsatz, der ihren Kompetenzen entspricht. Dadurch verändern sich die Zuständigkeiten der verschiedenen Berufsgruppen bzw. müssen auch Abläufe angepasst werden.

Die Arbeit gibt Handlungsempfehlungen für Alten- und Pflegeheime, wie ein solcher Prozess unter Einbindung der Mitarbeitenden gelingen kann. Ein besonderer Fokus der Arbeit liegt auf den Menschen im Change Prozess. Sie haben bei Veränderungen wie der Einführung einer neuen Berufsgruppe eine zentrale Rolle - mit den Mitarbeitenden steht und fällt deren Integration. Oft sehen die Menschen aber in Veränderungen eine Bedrohung und haben Ängste, was zu Ablehnung und Widerständen führt. Die Ursachen dafür sind sehr unterschiedlich, gemeinsam haben diese aber, dass sie identifiziert und bearbeitet werden müssen.

In Experteninterviews mit sieben Führungskräften sowie eine Befragung von Mitarbeitenden in einem Alten- und Pflegeheim konnten folgende Stellhebel zur Verringerung von Widerstand identifiziert werden:

- Wichtig ist eine gute Veränderungsbasis: eine angemessene Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien und Führungskräften, die mittels moderner Managementansätze durch die Veränderungen führen.
- Klare Zuständigkeiten, beispielsweise in Form eines Projektteams, haben für Veränderungen eine wichtige Rolle.

- Auch die Analyse der Ausgangssituation und die Planung der Veränderung erhöhen den Erfolg. Als Leitfaden für die Planungs- und Analysephase wird der Strategie-Steckbrief empfohlen, durch welchen Ziele und Vorgehensweise transparent werden.
- Die Notwendigkeit für die Veränderung muss klar an die Mitarbeitenden kommuniziert werden. Dabei bietet sich die Anwendung eines Kommunikationsplans an.
- Widerstände können mittels Resistance Radar identifiziert werden, um sie rechtzeitig erkennen und bearbeiten zu können.
- In der Umsetzungsphase muss verstärkt Wert auf Personal- und Führungskräfteentwicklung gelegt werden, um die Mitarbeitenden auch zur Veränderung zu befähigen.
- Um die Einbindung der Mitarbeitenden in der Umsetzungsphase ebenfalls zu ermöglichen, wird der Einsatz eines Beratungsteams vorgestellt.
- Im Sinne der nachhaltigen Verankerung der Veränderung muss der Erfolg der Umsetzung evaluiert werden. Dazu wird die sogenannte Abschluss- oder Auswertungsrunde empfohlen. Auch hier können die Mitarbeitenden über verstärkte Einbindung motiviert werden, die Veränderung weiter umzusetzen. So kann eine Veränderung nach und nach in die Kultur der Organisation eingebunden werden.

Die genannten Faktoren und Instrumente werden in der Arbeit ausführlich beschrieben und bilden einen nützlichen Werkzeugkasten für Führungskräfte in Alten- und Pflegeheimen.



**Manuela Hadeyer, MA**

verfasste die Arbeit als Master Thesis im Rahmen des Masterstudiums „Gesundheits-, Sozial- und Public Management“ an der Fachhochschule Linz.