



WISSEN,
DAS ANKOMMT.

Leseprobe zum Download



Liebe Besucherinnen und Besucher unserer Homepage,

tagtäglich müssen Sie wichtige Entscheidungen treffen, Mitarbeiter führen oder sich technischen Herausforderungen stellen. Dazu brauchen Sie verlässliche Informationen, direkt einsetzbare Arbeitshilfen und Tipps aus der Praxis.

Es ist unser Ziel, Ihnen genau das zu liefern. Dafür steht seit mehr als 25 Jahren die FORUM VERLAG HERKERT GMBH.

Zusammen mit Fachexperten und Praktikern entwickeln wir unser Portfolio ständig weiter, basierend auf Ihren speziellen Bedürfnissen.

Überzeugen Sie sich selbst von der Aktualität und vom hohen Praxisnutzen unseres Angebots.

Falls Sie noch nähere Informationen wünschen oder gleich über die Homepage bestellen möchten, klicken Sie einfach auf den Button „In den Warenkorb“ oder wenden sich bitte direkt an:

FORUM VERLAG HERKERT GMBH

Mandichostr. 18

86504 Merching

Telefon: 08233 / 381-123

Telefax: 08233 / 381-222

E-Mail: service@forum-verlag.com

www.forum-verlag.com

Die Kunst, sich und andere zu motivieren

Von Thomas Eckardt

Motivation bringt Freude am Arbeitsplatz – und ist wichtig. Denn: Ist die Motivation zu niedrig, stört dies den Arbeitsfluss und führt nicht selten zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses. In der Pflege ist in der Ausbildung eine hohe Abbruchquote Realität: Jeder Vierte bricht die Ausbildung laut Statistischem Bundesamt ab. Dabei haben Pflegeschüler und -schülerinnen die besten Voraussetzungen: Die Eigenmotivation ist bei ihnen in der Regel sehr hoch. Sie sinkt jedoch nur allzu häufig rapide ab. Für Praxisanleiter und -anleiterinnen stellt sich die Frage: „Wie kann ich gegensteuern?“

In der Schule wird den Pflegeschülern und Pflegeschülerinnen beigebracht, wie wichtig es ist, mit den Patienten zu kommunizieren und ihre Ressourcen zu fördern. In der Theorie klingt alles gut, aber auf den Stationen stehen die Schüler und Schülerinnen vom ersten Tag an häufig unter immensem Zeitdruck. „Ich habe mich gefühlt wie am Fließband“, meint Pflegeschüler Marius K. Dabei resultiert der Zeitdruck in den meisten Fällen aus Personalmangel. Die Crux ist: Die fehlende Zeit für die Ausbildung verschlimmert das Problem. Sie führt zu vermehrten Abbrüchen, Scheitern im Examen und produziert so weiteren Personalmangel.



Foto: gpointstudio, stock.adobe.com

Eine junge Krankenpflegerin, mit dem Gefühl der Überforderung

Der Faktor Zeit

Gute Ausbildung braucht Zeit – zum Lernen, zum Verstehen, zur Anwendung. Viel zu oft kommt der Praxisanleitung jedoch die Pflegedienstleitung dazwischen und zieht eine Kraft für eine andere Station ab. Wegen des Personalmangels bleibt es oft bei kurzen Einweisungen. Hier steht die Klinik- oder Heimleitung in der Pflicht, ausreichend Zeit für eine strukturierte Praxisanleitung zu schaffen. Das kostet Geld. Aber es ist eine Mitarbeiter-Investition, die sich lohnt, denn – ob Altenpflegeheim, Krankenhaus oder wirtschaftliches Großunternehmen: Die Qualität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist für den strategischen Markterfolg entscheidend.

Motivation beginnt, wo wir nicht demotivieren

Was sind die Motivationsfaktoren in der Pflege?

In zahlreichen Umfragen unter Pflegekräften rangieren als Motivationsfaktoren stets intrinsische – aus der Aufgabe selbst entstehende – Motive: „Mit Menschen arbeiten“, „Helfen wollen“ und „Soziales Engagement“. Es folgen extrinsische Motive wie „Arbeitsplatzsicherheit“, „Abwechslungsreiche Tätigkeit“ und „Gute berufliche Qualifikation“. Die Frage, die sich Praxisanleiter und -anleiterinnen stellen müssen, ist: Wie kann ich dieses Motivationspotenzial meiner Schützlinge gezielt ausschöpfen?

Wie vermeide ich Demotivation?

Motivation beginnt, wo wir nicht demotivieren. Motivationskiller sind zum einen Über-, zum anderen Unterforderung. Die Praxisanleitung muss die Pflegeschüler und -schülerinnen also von ihrem Können dort „abholen“, wo sie „stehen“.

Sollen = Wollen × Können

Die Gleichung ist simpel: Sollen (Leistungshandeln) ergibt sich aus Wollen (Motivation) und Können (Fähigkeiten). Wie bereits eingangs erwähnt, sind die meisten Pflegeschüler und -schülerinnen anfangs hoch motiviert: Sie wollen. Doch für Sollen braucht es eben auch Können – und hier ist unter anderem die Praxisanleitung in der Pflicht.

Praxistipp

Es empfiehlt sich, vor Vergabe einer Aufgabe zu prüfen, ob der Pflegeschüler diese auch erledigen kann, und ihn nicht zu überfordern. Allerdings ist permanente Unterforderung mindestens genauso schlimm: Wer nie leisten darf, was er leisten kann und will, resigniert.

Beispiel

- Ein Pflegeschüler, der eine Aufgabe übernehmen will und auch kann, sollte dies nach einer kurzen Information ohne großen Aufwand auch machen dürfen.
- Ein Pflegeschüler, der die Aufgabe zwar übernehmen will, aber nicht ohne Weiteres erfüllen kann, muss zunächst umfassend unterwiesen und anschließend seine Aufgabenerfüllung kontrolliert werden. Nur so wird er lernen, die Aufgabe selbstständig durchführen zu können.

Welche Möglichkeiten der Motivation gibt es?

Wichtig für die Motivation ist, dass die Pflegeschüler und Pflegeschülerinnen den Willen, die innere Bereitschaft entwickeln, sich zu bewegen, um eine ihnen gestellte Aufgabe bestmöglich zu erfüllen. Motivation ist demnach die Bereitschaft eines Menschen, in einer ganz bestimmten Situation zu handeln. Dabei entspringt das Verhalten – ob positiv oder negativ – immer einem Bedürfnis (Motiv). Der Schlüssel zur Motivation liegt also im Wissen um die Bedürfnisse des anderen. Die wichtigsten Bedürfnisse sind:

- das Bedürfnis, verstanden zu werden
- das Bedürfnis, sich willkommen zu fühlen
- das Bedürfnis nach Anerkennung
- das Bedürfnis nach Komfort

Praxistipp

Als Praxisanleiterin oder Praxisanleiter können Sie diesen Bedürfnissen Rechnung tragen durch:

Unterstützung:

- „als konstruktiver/konstruktive Ansprechpartner/Ansprechpartnerin“
- Schüler dürfen Fragen stellen
- Schüler dürfen Fehler machen
- durch Gestaltungsfreiheit und gleichsam klare und eindeutige Vorgaben

Beziehungen pflegen und erleben können

- zu Vorgesetzten (Führungsklima)
- und zu ihren Kollegen (Teamklima)

Anerkennung und Wertschätzung

- für die Schüler selbst
- und ihre Leistungen

Eindeutige und nachvollziehbare Führung

- indem die Pflegeschüler Aufgaben erhalten, die sie bewältigen können

- indem für sie wichtige Entscheidungen getroffen und Zuarbeiten (auch von den Führungskräften) erledigt werden,
- indem sie sehen, dass ihre Vorgesetzten das vorleben, was auch von ihnen gefordert wird,
- indem sie (auch) ihre persönlichen Ziele erreichen können und dürfen, das heißt: indem sie einen Sinn in ihrer Arbeit sehen.

Fokus auf Stärken und Potenziale

- indem sie gefordert werden
- durch „faire“ Beurteilung

Förderung

- durch die Vergabe von qualifikationsbezogenen und anspruchsvollen Aufgaben
- durch Fortbildungen
- unter Berücksichtigung ihrer Entwicklungswünsche

Praxisanleitung als Führungsaufgabe

Praxisanleiter und Praxisanleiterinnen begleiten und unterstützen die Pflegeschüler und -schülerinnen da-

bei, ihr Wissen in der Praxis umzusetzen. Das verlangt nicht nur Fachwissen. Um erfolgreich und effizient zu arbeiten und den Alltag im Pflegebetrieb bewältigen zu können, müssen sie auch in der Führung besonders hohe soziale und fachliche Kompetenzen unter Beweis stellen. Dabei beginnt Führung mit der Selbstführung: Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen. Die Selbstreflexion ist daher die Grundlage guter Führung.

Fachkompetenz ist also nicht mit Führungskompetenz gleichzusetzen. Es ist deshalb wichtig, dass Pflegeanleiterinnen und Pflegeanleiter sich nicht nur bemühen, das eigene fachliche Können auszubauen, sondern dass sie auch ihre persönlichen Fertigkeiten wie Konfliktfähigkeit, Durchhaltevermögen und Ehrlichkeit verstärken sowie die Fähigkeit, Kritik an sich heranzulassen oder sogar aktiv abzutragen, erweitern. Da es keinen Ausbildungsgang „Führungskraft“ gibt, sind viele hier auf sich allein gestellt. Im Folgenden finden Sie sieben wirkungsvolle Führungsinstrumente zur Umsetzung im beruflichen Alltag.

Hilfestellung beim Führen kann auch die SMART-Formel bieten



Wie kann ich motivierend führen?

1) Ziele klar vereinbaren

Praxisanleitung und Pflegeschüler legen gemeinsam fest, wie sie in einem bestimmten Zeitraum durch geeignete Maßnahmen ein Ziel erreichen wollen. Dabei sollten die Fertigkeiten und Fähigkeiten der Schüler und Schülerinnen angemessen eingesetzt werden. Wichtig ist, dass die Ziele realistisch, messbar, eindeutig und motivierend definiert werden. Dies gibt den Pflegeschülern und -schülerinnen einerseits Mitspracherecht, andererseits klare und eindeutige Vorgaben. Und die Praxisanleitung hat einen Maßstab, an dem sie messen kann, wo ihre Schützlinge stehen.

2) Informieren für bessere Zusammenarbeit

Eine unzureichende Informationspolitik lässt die Effizienz deutlich sinken. Sie ist Ursache für Blindleistungen, Mehrarbeit und Verschwendung. Das gilt für den Informationsaustausch zwischen Praxisanleitung und Pflegeschülern ... und -schülerinnen ebenso wie für den Austausch zwischen Praxisanleitung und Pflegedienstleitung oder Pflegedienst- und Heimleitung.

Gibt es keine ausgeglichene und positive Arbeitsbeziehung miteinander, und gehen gleichzeitig Termine und Informationen in der gemeinsamen Arbeit verloren oder werden nicht pünktlich eingehalten, ist immer von einer emotionalen Störung der Beziehung auszugehen. Hier ist ein klärendes und problemlösendes Gespräch zu führen.

Praxistipp

Es müssen Gelegenheiten für einen Informationsaustausch sowie Spielregeln dafür vereinbart werden. Veränderungen sollten, wenn möglich, schon im Vorfeld angekündigt werden. Stellen Sie Ihre Schützlinge nie vor vollendete Tatsachen, denn nur wer in Entscheidungen miteinbezogen wird, fühlt sich ernst genommen und wird in der Lage sein, neue Ideen mit viel Energie in die Tat umzusetzen.

3) Delegieren heißt fördern

Der Slogan „Der Mensch ist Mittelpunkt“ liest sich in vielen Unternehmen eher so: „Der Mensch ist Mittel – Punkt!“ Delegation wird in diesem Zusammenhang häufig dazu verwendet, Arbeit auf andere abzuwälzen und sie zu reinen „Ausführern“ zu machen, die keine Eigeninitiative mehr entwickeln dürfen.

Sinnvoll eingesetzt kann Delegation jedoch bereichernd sein: Die Praxisanleitung gibt den Pflegeschülern beziehungsweise den Pflegeschülerinnen Aufgaben, die ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten entsprechen, die sie fördern und motivieren. Klar ist: Die Arbeitskraft des Pflegeschülers beziehungsweise der Pflegeschülerin sollte nicht dazu missbraucht werden, sich unangenehme oder zu arbeitsintensive Aufgaben vom Hals zu halten.

4) Wirksam kontrollieren in drei Schritten

Kontrolle bedeutet Sicherstellung und Unterstützung bei der Erledigung von klar definierten Zielen und Aufgaben. Dabei ist es weniger ein „auf die Finger schauen“, als vielmehr eine Chance, das Erarbeitete in vorher abgesprochenen Zeiträumen zu überprüfen und dem Pflegeschüler oder der Pflegeschülerin mit Rat und Tat zur Seite zu stehen, um die Qualität der Arbeit zu verbessern. Kontrolle ist die Chance zu Korrektur. Kontrolle muss Sinn machen. Daher sollten die durch die Kontrolle gewonnenen Informationen sichtbare Effekte für das weitere Vorgehen haben, das heißt Kontrolle muss Konsequenzen haben.

Wichtig

Eine wirksame Kontrollarbeit sollte in drei Schritten verlaufen:

Erster Schritt: Vorgehen des Pflegeschülers oder der Pflegeschülerin beobachten: Wie geht er oder sie das sein Projekt an?

Zweiter Schritt: Gemeinsame Ursachenanalyse bei Soll-Ist-Abweichungen: Welche Ursachen kommen für Abweichungen und Fehler in Betracht?

Dritter Schritt: Ideen entwickeln und Maßnahmen ergreifen: Wie kann man die Ursachen für Probleme beseitigen?

Kontrolle ist ein sensibles Thema und will entsprechend gehandhabt werden. Kontrollen sind immer auch mit Unsicherheit und Ängsten verbunden. Das ist zunächst völlig normal und hat mit der Vielzahl der negativen Kontrollerfahrungen zu tun, die jeder Mensch in seinem Leben macht und die in Kontrollsituationen immer mitschwingen – ob wir es wollen oder nicht. Daher sollte man bei Kontrollen Schutzreaktionen als etwas völlig Normales betrachten und bereits im Vorfeld einkalkulieren. Umso wichtiger ist es, nicht durch falsches oder ungeschicktes Verhalten zusätzliche und unnötige Schutzreaktionen zu provozieren. Hilfe geben hier die Faustregeln zur Kontrolle (siehe Kasten).

Kontrollen sind mit Unsicherheit und Ängsten verbunden

5. Feedback gibt Orientierung

Zwischenmenschliche Systeme – also Teams, Arbeitsgruppen, die Praxisanleitung und ihre Pflegeschüler und -schülerinnen – sind Rückkopplungskreise. Das heißt: Das Verhalten jedes einzelnen Individuums bedingt das

der anderen Personen und umgekehrt. Somit ist der Feedbackprozess ein sensibles Aufeinandereingehen und abhängig von dem Temperament und Menschenbild des Feedbackgebers sowie dem Verhalten und der Persönlichkeit des Feedbacknehmers.

Feedback beinhaltet sowohl positive als auch negative Kritik und gibt so wichtige Impulse für Veränderungen, weil zum einen das Bedürfnis nach Achtung und Anerkennung befriedigt wird und der Auszubildende zum anderen eine Orientierungshilfe an die Hand bekommt, die ihm hilft, seine eigenen Stärken und Schwächen besser einzuschätzen.

Wichtig ist, Feedback und Interpretation immer strikt zu trennen. Nur so kann die Praxisanleitung vermeiden, dass bei Pflegeschülern und -schülerinnen der

Verdacht der Ungerechtigkeit und Voreingenommenheit entsteht.

Praxistipp

Beschreiben Sie bei Feedback zuerst Ihre Wahrnehmung und benennen Sie dann Ihre Vermutungen und eigenen Reaktionen auf das Verhalten Ihres Gegenübers.

Beispiel: „Als Sie sich so ... verhalten haben, fühlte ich mich ... und hatte dann die Vermutung, dass ...“

6. Zusammenarbeit macht Arbeit effizienter

Durch eine reibungslose Zusammenarbeit können Probleme schnell und effektiv angegangen werden. Eine kooperative Führung von Gruppen bewirkt die Eigeninitiative, die Mitverantwortung und die Integration der Gruppe. Daher sollte Führung immer als Zusammen-



Foto: Rawpixel.com, stockadobe.com

arbeit mit der Gruppe verstanden werden. Sie sollte nicht über die Gruppe hinweg oder gar auf ihre Kosten geschehen, sondern durch effiziente Arbeitsteilung optimale Arbeitsleistungen und die persönliche Zufriedenheit aller Beteiligten garantieren.

7. Beraten, fördern und entwickeln

Die wesentliche Aufgabe der Praxisanleitung ist die Förderung der Pflegeschüler und -schülerin. Hier muss zum einen die fachliche Entwicklung vorangetrieben werden, indem die Auszubildenden Aufgaben bearbeiten, die ihren Kenntnissen und Fähigkeiten entsprechen und ihnen gleichzeitig Lerngewinne ermöglichen. Zum anderen fördern Praxisanleiterinnen und Praxisanleiter auch die persönliche Entfaltung ihrer Schützlinge: Sie werden als Know-how-Träger anerkannt und somit in ihrem Selbstvertrauen bestärkt. Zunehmende Selbst-

ständigkeit bei der Erfüllung von Aufgaben sowie die Arbeit in Projektgruppen und Teams erfordern soziale Kompetenz im Umgang mit anderen Menschen und ermöglichen so individuelles Wachstum. Anerkennung sowie konstruktive Kritik geben den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einen qualitativen Orientierungsmaßstab und zeigen konkrete Ansatzpunkte zur Optimierung ihrer Ressourcen auf.

Fazit: Praxisanleiter und -anleiterinnen sollten ihre Rolle als Führungskraft annehmen und dabei immer die drei Dimensionen von Motivation im Blick haben: den Schüler oder die Schülerin mit ihren ganz eigenen Motiven, das Umfeld/die Situation und last, but not least sich selbst. Sind Sie ein VORBILD (siehe Grafik)?



Feedback-Gespräch zwischen Praxisanleiterin und Auszubildender

Faustregeln zur Kontrolle

- Verhalten Sie sich bei Kontrollen ganz „normal“, das heißt bleiben Sie so, wie Sie sind. Versuchen Sie also nicht, besonders kameradschaftlich oder distanziert zu wirken, wenn dies nicht Ihrem sonst üblichen Verhalten entspricht. Durch eine solche Veränderung im „Ton“ signalisieren Sie den Pflegeschülern und Pflegeschülerinnen nämlich: „Vorsicht, jetzt kommt etwas Besonderes! Nimm dich in Acht!“
- Machen Sie keine Kontrollen, wenn Sie nicht innerlich ausgeglichen sind. Hektik und Stress führen oft zu Fehleinschätzungen. Eigentlich „harmlose“ Situationen können eskalieren, wenn Sie Ihre eigenen Belastungen und Probleme in die Auseinandersetzung mit anderen einfließen lassen!
- Wenn unmittelbar etwas schiefgelaufen ist, warten Sie mit der Kontrolle, bis Sie wieder Ihren inneren Normalpegel erreicht haben! Viele Probleme lassen sich mit kühlem Kopf leichter angehen. Bleiben Sie neutral, und vermeiden Sie unnötige Konfrontationen und Angriffe!
- Stimmen Sie die Kontrolle zeitlich mit dem Terminplan der Pflegeschüler und Pflegeschülerinnen ab: Vermeiden Sie Störungen, kontrollieren Sie nicht, wenn Ihre Schützlinge gerade unter „Dampf“ stehen!
- Begründen Sie Ihre Kontrolle und bleiben Sie objektiv. Kontrollieren Sie nicht immer wieder die gleichen „kritischen“ Punkte, um nicht den Anschein von Schikane Maßnahmen zu erwecken.
- Zeigen Sie Einfühlungsvermögen, wenn Probleme auftauchen. Nehmen Sie Anteil und versuchen Sie, mit dem Betroffenen selbst Lösungswege zu erarbeiten.
- Geben Sie den Pflegeschülern und -schülerinnen die Möglichkeit, auf eigenen Füßen zu stehen, indem Sie Anleitung zur Selbstkontrolle geben und ihren individuellen Handlungsspielraum erweitern.

Thomas Eckardt

Diplom Psychologe
info@eckardt.online
www.eckardt.online



WISSEN,
DAS ANKOMMT.

Bestellmöglichkeiten



Die PraxisAnleitung

Für weitere Produktinformationen oder zum Bestellen hilft Ihnen unser Kundenservice gerne weiter:

Kundenservice

☎ Telefon: 08233 / 381-123

✉ E-Mail: service@forum-verlag.com

Oder nutzen Sie bequem die Informations- und Bestellmöglichkeiten zu diesem Produkt in unserem Online-Shop:

Internet

🌐 <http://www.forum-verlag.com/details/index/id/23415>

FORUM VERLAG HERKERT GMBH, Mandichostraße 18, 86504 Merching,
Tel.: (08233) 381 123, E-Mail: service@forum-verlag.com, Internet: www.forum-verlag.com