



Annegret Miller
ist Beraterin im
Gesundheitswesen
mit Sitz in Köln:
www.exzellenz.de
www.ahjob.de

Positive Kontrolle statt Bauchgefühl

Tracking, Kontrolle, Überwachung: Solche Begriffe sind eher negativ behaftet. Aber: Wie soll man gemeinsam Lösungen finden oder fair Feedback geben, wenn die Faktenlage unklar ist? Das OSKAR-Prinzip kann Führungskräften helfen, konstruktiv zu bleiben.

Kontrolle ist ein entscheidender Bestandteil in der Pflege. Sie ermöglicht es, Fehler frühzeitig zu erkennen, die Sicherheit der zu Pflegenden zu erhöhen und die Qualität zu verbessern – aber nur, wenn sie positiv angewendet wird.

KONTROLLE GEHÖRT DAZU

Die Überwachung und Bewertung der Pflege- und Betreuungsleistungen sollen garantieren, dass diese den bestmöglichen beziehungsweise vorgegebenen Standards entsprechen. Sie sind von entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass Menschen angemessene und sichere Pflege erhalten. Kontrolle dient auch dazu, Fehler zu erkennen und zu korrigieren sowie die Effizienz und Wirksamkeit der Pflege zu verbessern. Zu einer selbstlernenden Organisation gehört sie ganz selbstverständlich dazu.

Bei ihren einzelnen Dimensionen – Qualitätskontrolle, Compliance-Kontrolle, Personalkontrolle, Dokumentationskontrolle, aber auch Feedback und Evaluation – ist es wichtig, aufmerksam hinzuschauen und präsent steuernd vor Ort zu sein.

Die **Personalkontrolle** sollte darauf ausgerichtet sein, zu prüfen, ob die ausgeführten Tätigkeiten auch tatsächlich beherrscht werden. Kennt beispielsweise ein Pflegeassistent die Maßnahmenplanung laut Prozesssteuerung nicht, so ist der „Immer-so-Beweis“ gemäß der

entbürokratisierten Pflegedokumentation nicht gesichert. Darunter versteht man die Vorgabe, dass im Bereich der Grundpflege auf eine lückenlose Dokumentation verzichtet werden kann. Nur die Abweichungen vom Plan sind zu dokumentieren – der sogenannte „Immer-so-Beweis“ nach der Kasseler Erklärung zur Entbürokratisierung der Pflegedokumentation aus dem Jahr 2014.

Sind bei der Dokumentationskontrolle im Pflegebericht keine oder nur wenige Abweichungen erkennbar, so lohnt es sich, gründlich zu prüfen, ob die Maßnahmen auch aktuell und bekannt sind.

Wer aufrichtiges Interesse an guter Qualität der Leistungen hat, setzt sich selbstverständlich auch mit den Rückmeldungen der zu Pflegenden, der Angehörigen und der Mitarbeitenden auseinander und tut diese nicht einfach ab. Diese Form der Kontrolle und Reflexion bietet eine Chance zu mehr Zufriedenheit und sollte unbedingt gehört werden.

DAS OSKAR-PRINZIP

Die Kontrolle nach dem **OSKAR-Prinzip** (Abbildung auf S. 33) basiert auf einem lösungsorientierten Verbesserungsprozess.

Der Fokus liegt dabei auf den Stärken und Ressourcen, weniger auf den Problemen oder Defiziten. Es geht nicht darum, zu „meckern“, sondern konstruktiv nach Lösungen zu suchen. „OSKAR“ steht dabei für

- >> offen
- >> sachlich
- >> klar
- >> abgesprochen
- >> rücksichtsvoll

Wie dies aussehen kann, soll im Folgenden am **Beispiel der Pflegevisite** verdeutlicht werden.

1. Offen

Die Form der Pflegevisite ist **transparent**. Im Vorfeld wurde bereits geklärt, ob die Begleitung in der Grundpflege so erfolgt, wie in der Tourenplanung vorgegeben. Anhand der Pflegeprozesssteuerung ist den Mitarbeitenden klar, was von ihnen erwartet wird. Auch die Dokumentationsanforderungen sowie die Aufgaben der Umfeld-Pflege sollten bekannt sein.

Aufgrund der Pflegeprozessessteuerung ist bekannt, worauf sich der oder die zu Pflegenden verlassen kann und welche Hilfsmittel zur Verfügung stehen. Hier geht es einerseits um ein gutes Ergebnis für ihn/sie und andererseits um eine Prüfung, ob die Prozesse stimmig sind und der Zeitpunkt dafür passt. Das heißt, es geht auch um die Frage, ob sich die geplanten Pflegehandlungen in dieser Zeit realistisch umsetzen lassen. Es wird darauf geachtet, dass der/die Mitarbeiter:in rückenfreundlich, sich und andere schützend und so einfach wie möglich arbeiten kann.



Foto: AdobeStock/insta_photos

2. Sachlich

Die Reflexion erfolgt anhand vorgegebener Kriterien **im fachlichen Austausch**. Dabei wird mit Stärken gearbeitet.

- >> Was ist gelungen?
- >> Was kann sich weiterentwickeln?
- >> Was wird benötigt, um erfolgreich zu arbeiten?

3. Klar

Die Beteiligten erhalten zeitnah ein eindeutiges **Feedback mit konkreter Rückmeldung**, die auf die jeweilige Situation bezogen ist.

Daraufhin erfolgt eine Selbst- und Fremdeinschätzung. Gemeinsam werden Ziele entwickelt und bei Bedarf dazu passende Trainings vereinbart.

4. Abgesprochen

Zeitpunkt der Visite und Form der Reflexion werden **gemeinsam abgestimmt**.

Eine Mitarbeiterin wünscht sich vielleicht Unterstützung bei Lagerungen oder Transfers, während ein anderer Mitarbeiter auf Rat bei einer schwierigen Mundpflegesituation angewiesen ist. Sind solche Bedarfe der Mitarbeitenden im Vorfeld bekannt und abgesprochen, kann die gewünschte Visite besonders erfolgreich sein.

5. Rücksichtsvoll

Die Begleitung erfolgt kollegial. Eine erste Rückmeldung erfolgt zeitnah und unter vier Augen, **im geschützten Rahmen**. Ein ausführliches Gespräch wird gegebenenfalls nach der Bewohnerversorgung geführt.

SELBSTREFLEXION FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Kontrolle ist ein wichtiger Teil von Führung, da Mitarbeitende ein Recht auf Rückmeldungen haben. Sie ist der Ausgangspunkt, um die Arbeit zu verändern, zu verbessern, zu erleichtern und um Über- und Unterforderungen zu vermeiden. Die **Ergebnisverantwortung** obliegt der Leitung. Kontrolle ist unverzichtbar, wenn man dieser Ergebnisverantwortung nachkommen will. Sie ermöglicht ein zielgerichtetes Handeln, >>>

megacom
ein deutscher Hersteller für
Dementen-Schutz-Systeme
kompatibel mit fast allen
Schwesternrufanlagen.
Info unter 04191/9085-0
www.megacom-gmbh.de

» indem Ziele kontinuierlich überprüft und gegebenenfalls nachjustiert werden. Zu ehrgeizige Ziele beispielsweise müssen eventuell angepasst werden, wenn bei tagesaktueller realistischer Betrachtung etwa nicht genügend Ressourcen dafür zur Verfügung stehen. So können neue „Wege“ geplant werden, um diese zu erreichen. Mitarbeitende werden angeleitet und neue Verfahren eingeübt. Kontrolle bietet damit die Basis für

- » Anerkennung
- » Korrektur
- » gezielte Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- » Selbstüberprüfung der Führungskraft

Erweisen sich die Ergebnisse als nicht zufriedenstellend, sollten Leitungen sich selbst hinterfragen:

- » Habe ich die Aufträge so gestellt, dass die Mitarbeitenden sie selbstständig umsetzen konnten?
- » Habe ich ihnen die erforderliche Unterstützung und Hilfestellung geboten?
- » Habe ich die Kriterien einer optimalen Aufgabenerfüllung deutlich gemacht?
- » Gibt die Zielsetzung des Bereiches den Mitarbeitenden genug Orientierung?

Sinnvolle Kontrolle erfordert konkret formulierte Ziele und Abmachungen. Wer kontrolliert, benötigt Kriterien, um die Aufgabenerfüllung zu messen. Standards und Kriterien sollten gemeinsam

definiert, von Zeit zu Zeit überprüft und im Bewusstsein wachgehalten werden.

- » Wer sind wir?
- » Wie arbeiten wir?
- » Wo wollen wir hin?
- » Was ist die Qualität unseres Angebots?

Im Arbeitsalltag schleichen sich manchmal Arbeitsweisen und Arbeitsformen ein, die uns eher behindern, als unsere Arbeit zu erleichtern.

Das beginnt mit unpassenden Protokollen, die wahllos vorgegeben anstatt sinnvoll eingesetzt werden. Hier können zum Beispiel gezielte Ernährungsvisiten mit Sichtung der Ess- und Trinkprotokolle helfen. Der Fokus sollte auf der Fragestellung liegen: Ist diese Arbeit unbedingt notwendig, und muss sie so ablaufen? Bei stabilen Verläufen können die täglichen Mindest-Ess- und Trinkmengen auch bei dementen Menschen in der Maßnahmenplanung aufgeführt werden. Sie müssen dann nicht täglich bilanziert, sondern nur bei Abweichungen erwähnt werden. Ausnahme: Es liegt eine Verordnung zur Trinkmenge vor. Hier sollte mit dem Arzt oder der Ärztin Rücksprache gehalten werden, wenn dafür offensichtlich kein Bedarf mehr besteht.

KONTROLLIEREN – ABER WIE?

Kontrollen werden oft als etwas Negatives wahrgenommen. Idealerweise erwachsen daraus jedoch Chancen zum Lernen und Impulse für Neues. Drohungen oder Strafen verfehlen in der Regel ihren Zweck.

Werden Ziele und Erfolgskriterien gemeinsam erarbeitet, wird dadurch auch Selbstkontrolle möglich. Im Anschluss werden unter anderem Informationspflichten, Ablaufvisiten, Bereichsvisiten und Dokumentationsüberprüfungen vereinbart, um gemeinsame Einschätzungen zu gewinnen. Hierzu bietet sich die **To-Do-Liste** an (Tabelle):

- » Thema
- » Ziel
- » Wer
- » Mit wem
- » Bis wann
- » Anmerkung
- » Ergebnis

Die To-Do-Liste ermöglicht eine gemeinsame Reflexion und Kontrolle der Ergebnisse im Team. Die künftige Planung baut auf dieser transparenten Darstellung auf. Streben wir aufrichtige und nachhaltige Veränderungen an, wird Controlling nur dann funktionieren, wenn wir eine Kultur von Vertrauen schaffen, die Entwicklungsmöglichkeiten bietet, also eine **lernende Organisation**. Wesentlich für eine solche lernende Organisation ist ein respektvoller Umgang miteinander. Gemeinsam lässt sich leicht prüfen, was gelungen ist, wo etwas nicht gut gelaufen ist, welche Stärken das Team hat und welche Änderungen sinnvollerweise vorgenommen werden sollten. Eine eingeübte Fehlerkultur gehört ebenso dazu wie eingeübte Formen der Reflexion und Rückmeldung. Idealerweise wird nicht nur die Zusammenarbeit, sondern auch die Form der Kontrolle im Dialog abgestimmt.

BEISPIELHAFTE TO-DO-LISTE

Thema	Ziel	WER	mit WEM	bis wann	Anmerkung	Ergebnis
Bewegungspläne	Aktualisierung	QM	Sarah, Michael	15.5.	Implementierung innerhalb von 7 Tagen	100%
Tourenplanung	Diese sind aktuell	PDL	WBL	1.5.	Wöchentliches Controlling	4 WB 100% 1 WB 80%
Ordnung der Kleiderschränke	Reinigung/Sortierung	HW	Bewohnern	1.6.	Beschriftung bei Bedarf an der Rezeption	3 WB 90% 2 WB 70%

Die To-Do-Liste mit klaren Zuständigkeiten dient der gemeinsamen Reflexion und Kontrolle der Ergebnisse.



Das OSKAR-Prinzip hilft Führungskräften, konstruktiv zu bleiben und sinnvolle Kontrollen als Grundlage für Lösungsfindungen zu nutzen.

Nachfolgend sind Methoden der Kontrolle in der Pflege aufgeführt:

» Audits und Inspektionen

Regelmäßige Besuche von Pflegeeinrichtungen durch externe Prüfer:innen und Inspektor:innen, um die Einhaltung von Standards zu überprüfen. Außerdem eigene Qualitätskontrollen mit Checklisten, Fachgesprächen, Visiten und Selbstüberprüfungen.

» Qualitätsindikatoren

Zum Beispiel Dokumentation der Anzahl sturzrelevanter Folgen oder neu entstandener Dekubiti. Sie dienen zur Bewertung der Leistung einer Pflegeeinrichtung und Vergleichbarkeit. Sie bieten die Möglichkeit der Reflexion und der nachhaltigen Weiterentwicklung.

» Mitarbeiterbewertungen

Leistungsbeurteilungen und Peer-Reviews für Pflegekräfte.

» Befragungen

Bewohner:innen und Angehörige werden gebeten, Feedback zur Qualität der Pflege zu geben sowie zu ihrer Zufriedenheit mit den Pflege- und Betreuungsleistungen. Ebenso wird mit den Mitarbeitenden überlegt, welche Qualitätsziele und Änderungen hilfreich sein könnten.

Kontrolle in der Pflege erweist sich als schwierig, wenn die Ziele nicht mit den Ressourcen übereinstimmen, sodass Aufgaben nicht leistbar sind. Aufgabe der Führung ist es, ihren Mitarbeiten-

den Erfolge zu ermöglichen. Dazu gehört auch, festzulegen, welche Aufgaben priorisiert umgesetzt werden sollten und welche von Angehörigen und Ehrenamtlichen erbracht werden können. Es muss reflektiert werden, für wie lange bestimmte Aufgaben entfallen dürfen.

BERUFSTOLZ STÄRKEN

Mitunter erweist es sich als schwierig, ein Gleichgewicht zwischen der Gewährleistung hoher Qualitätsstandards und der Vermeidung von Überregulierung zu finden. Je höher die Selbstkontrolle der Mitarbeitenden ist, desto weniger

Kontrolle wird seitens der Leitung benötigt. Eine wichtige Aufgabe in der Personalentwicklung ist die **Reflexionsfähigkeit** und das **Training der Selbstüberprüfung**.

Die Stärkung der Selbstkontrolle ist entscheidend, um persönliche Ziele zu erreichen, unerwünschte Verhaltensweisen zu vermeiden und langfristig erfolgreich zu sein. Es geht darum, das eigene Selbstbewusstsein zu stärken, sich klare Ziele zu setzen, im Voraus zu planen und Fortschritte und Handlungen selbst zu reflektieren und zu prüfen. Sich beim Gelingen selbst zu belohnen, Erfolge und auch erkannte Niederlagen zu feiern sowie den eigenen Berufsstolz weiterzuentwickeln.

Die Entwicklung von Willenskraft kann trainiert werden. Diese ist wie ein Muskel, der sich durch Einsatz stärkt. Hierbei leisten die Personalentwicklung und das Coaching durch die Führungskraft wertvolle Dienste. <<<

FAZIT

» 1.

Kontrolle sollte aus einer konstruktiven, positiven Haltung heraus erfolgen – mit Wertschätzung und Respekt.

» 2.

Mitarbeitende, Angehörige und zu Pflegende geben von sich aus Rückmeldungen und tragen damit zu einer besseren Qualität bei. Ihr Feedback sollte ernstgenommen werden.

» 3.

Es ist Aufgabe der Führung, Mitarbeitenden Erfolge zu ermöglichen.

MEHR ZUM THEMA

Veranstaltungstipp:

Die am 26. November beginnende Reihe der **AltenpflegeKongresse** greift wichtige Führungsfragen auf.

Mehr Infos:

www.ap-kongress.de

