

Gesellschaft zur Förderung der Sozial- und Betriebspädagogik
in Unternehmungen, Verwaltungen und Schulen GSB

Menschenführung im Pflegedienst eines Spitals

Heinz Locher

Herbst 1969

INHALTSVERZEICHNIS

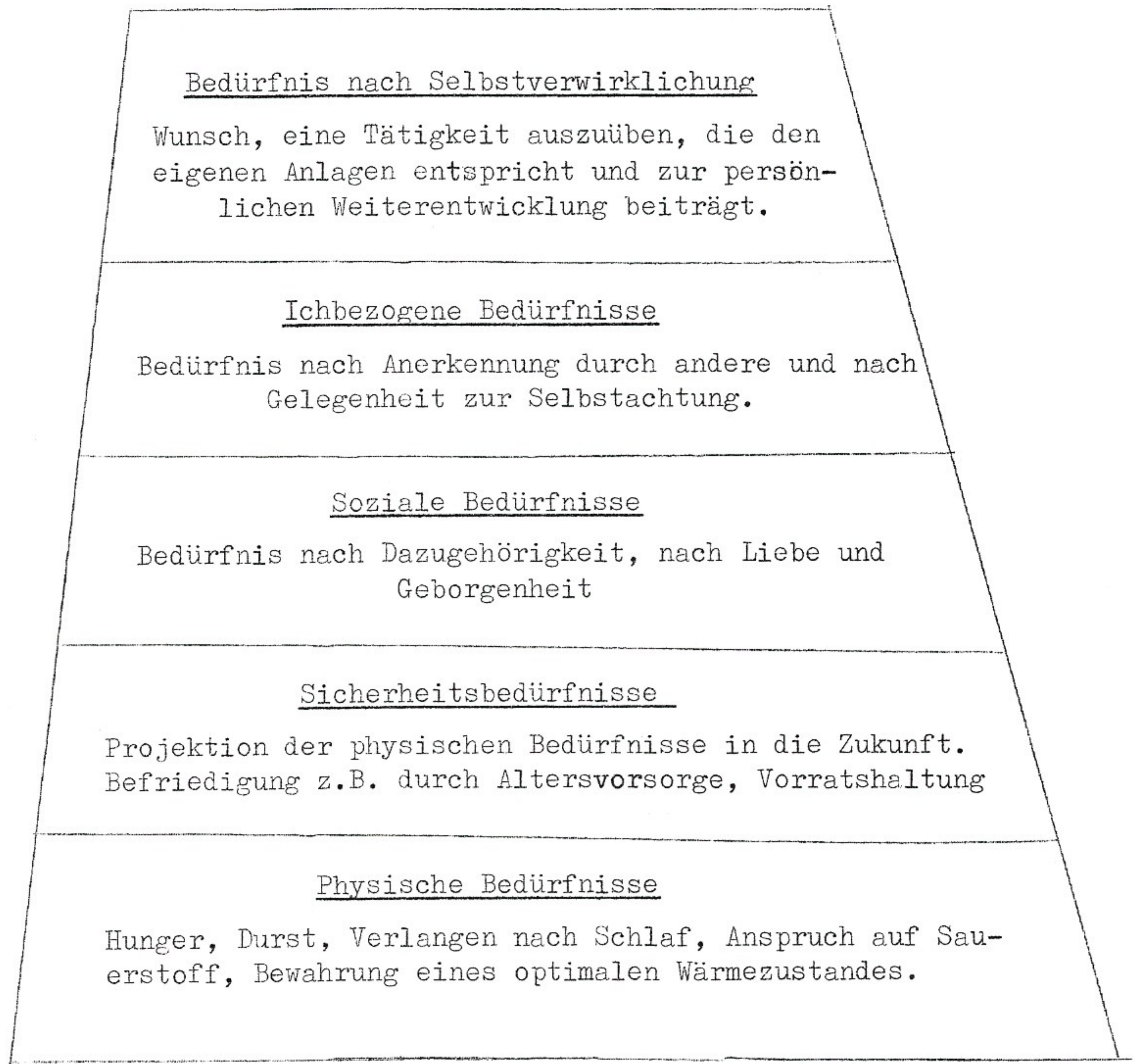
	<u>Seite:</u>
1. Das Verhaltensgitter	1
2. Die Bedürfnishierarchie des Menschen	2
3. Die Organisation als System mit einer Vielzahl sich überschneidender, autonomer Gruppen	3
4. Das Führungssystem der Unternehmung als Regelkreis 4	
4 1 Graphische Darstellung	
4 2 Die einzelnen Teile des Regelkreises	
4 3 Insbesondere: Der Beurteilungsbogen als Informationsmittel über das Arbeitsver- halten von Schülerinnen	
5. Literaturhinweise	8

1. Das Verhältnissgitter

hoch 9	<u>1.9 Führungsverhalten</u> Sorgfältige Beachtung der zwischenmenschlichen Beziehungen führt zu einer bequemen und freundlichen Atmosphäre und zu einem entsprechenden Arbeitstempo							<u>9.9 Führungsstil</u> Hohe Arbeitsleistung von begeisterteren Mitarbeitern. Verfolgung des gemeinsamen Zieles führt zu gutem Verhalten.	
8									
7									
6				<u>5.5 Führungsstil</u> Genügende Arbeitsleistung, möglich durch das Ausbalancieren der Notwendigkeit zur Arbeitsleistung und zur Aufrechterhaltung der zu erfüllenden Arbeitsleistung.					
5									
4									
3								<u>9.1 Führungsverhalten</u> Wirksame Arbeitsleistung wird erzielt, ohne dass viel Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen genommen wird.	
2	<u>1.1 Führungsverhalten</u> Geringsmögliche Einwirkung auf Arbeitsleistung und auf die Menschen.								
niedrig 1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	hoch 9
	niedrig			<u>Betonung der Arbeit</u>					

Betonung des Menschen

2. Die Bedürfnishierarchie des Menschen nach Abraham Maslow



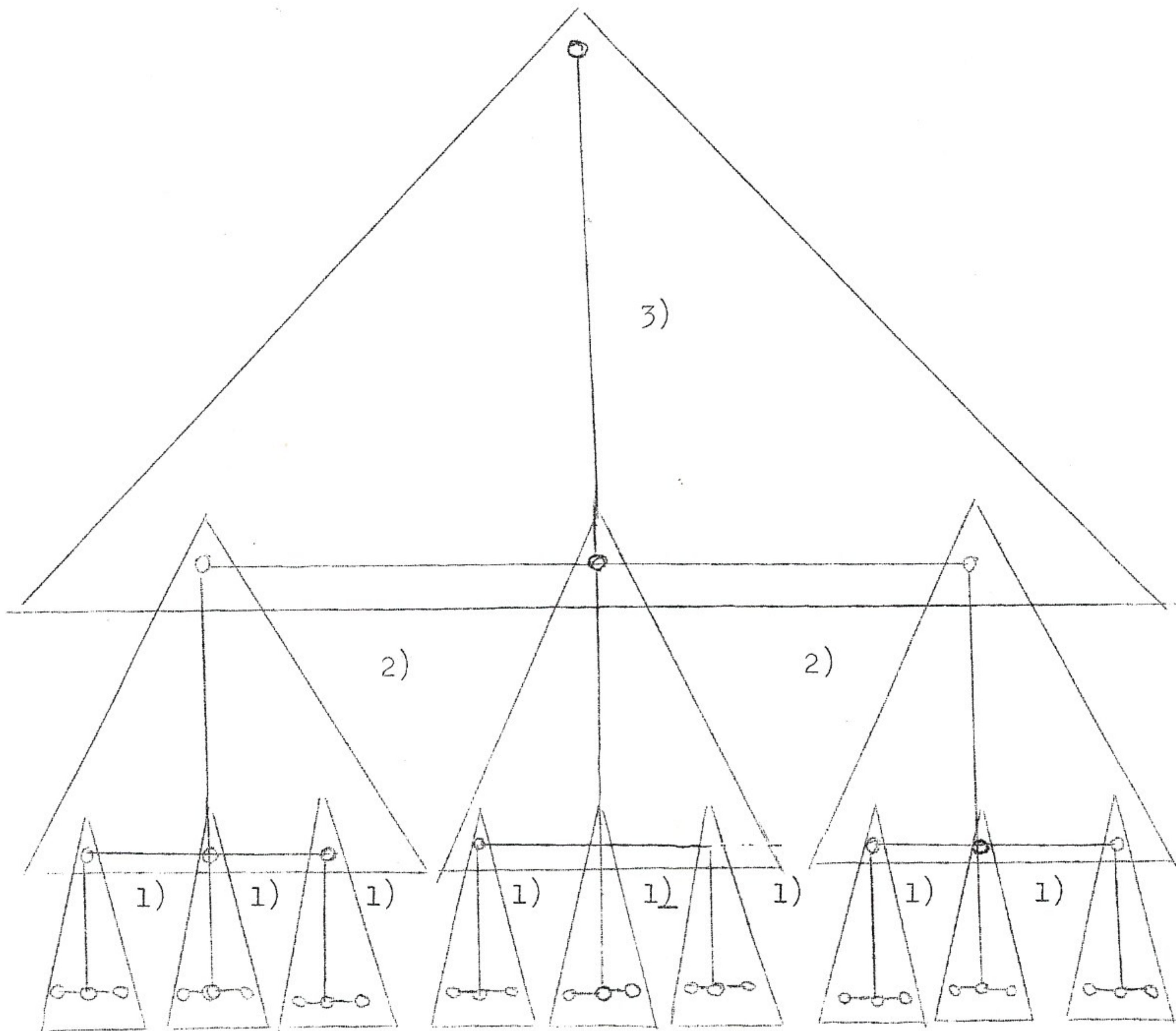
Die einzelnen Bedürfnisschichten dürfen nicht als streng getrennte, einander folgende Phasen der Bedürfnisbefriedigung gesehen werden. Die Grenzen zwischen den verschiedenen Stufen sind fließend. Die Bedeutung, die den einzelnen Schichten zugemessen wird, schwankt von Mensch zu Mensch.

Quellen: Maslow, Abraham H., Motivation and Personality, New York 1954.

Mc. Gregor, Douglas M., a.a.O., S. 425 - 427

Buchanan, Paul C., The Leader and Individual Motivation, A Leader-Training Workbook, New York 1962, S. 45.

3. Die Organisation als System mit einer Vielzahl sich überschneidender,
autonomer Gruppen



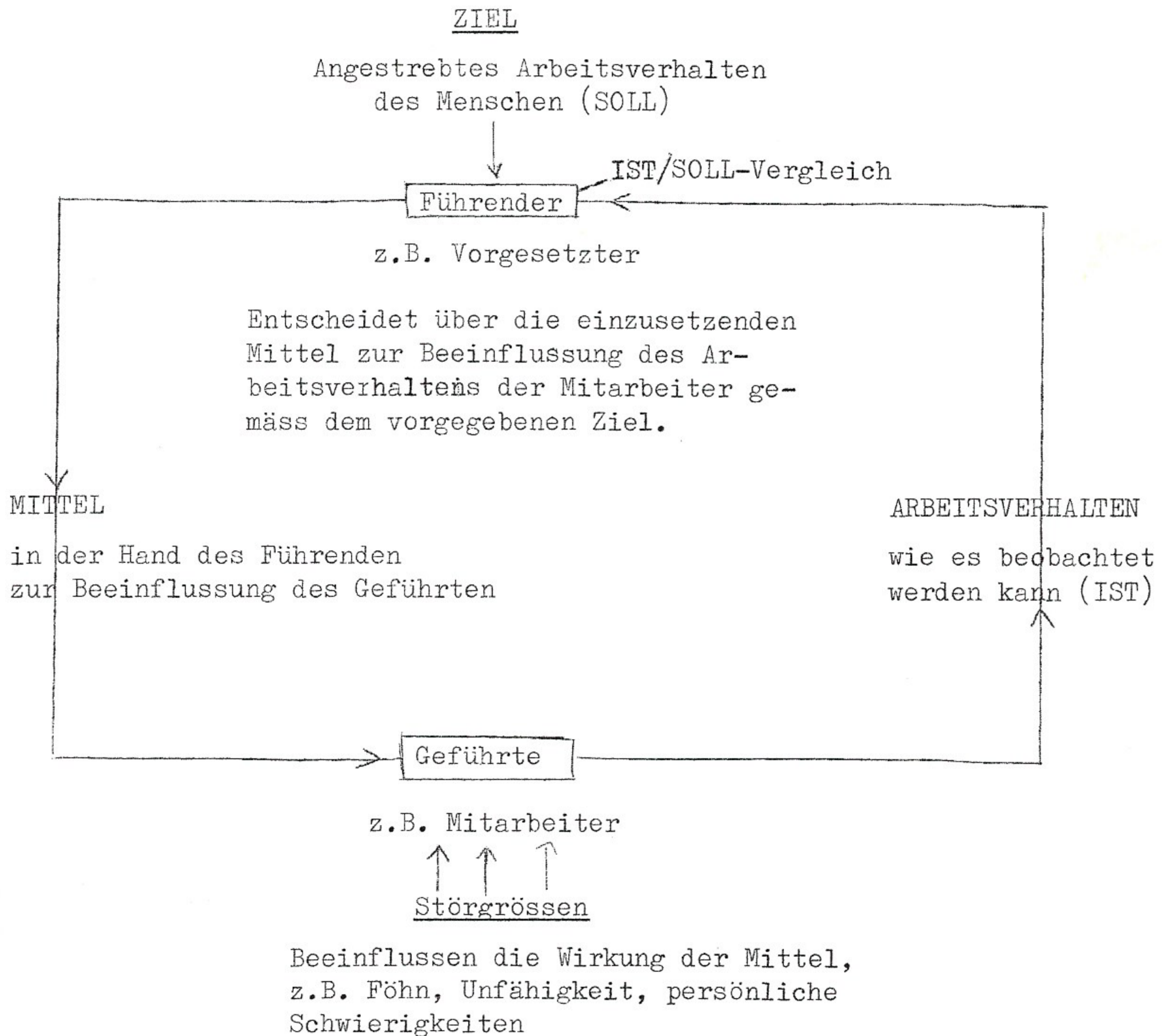
- 1) z.B. Abteilungen
- 2) z.B. Stationen
- 3) z.B. gesamter Pflegedienst

Quelle: Likert, Rensis, New Patterns of Management,
New York, Toronto, London 1961, S. 105

4. Das Führungssystem der Unternehmung als Regelkreis

4.1 Graphische Darstellung

Bei der Führung als dem Bewegen der in der Unternehmung tätiger Menschen auf ein gemeinsames Ziel hin können wir grundsätzlich zwei Positionen unterscheiden: die des Führenden und die des Geführten. Die Beziehungen der Inhaber dieser Position lassen sich am eindrucklichsten durch einen Regelkreis darstellen.



Quellen: Schema nach Wörterbuch der Kybernetik, herausgegeben von Georg Klaus, Berlin 1967, S. 521/522

von Cube, Felix, Was ist Kybernetik?
Bremen 1967, S. 127

Diesen Regelkreis wollen wir als Führungssystem bezeichnen. Allerdings genügen die in Graphik 2 enthaltenen Angaben noch nicht, um dieses System ausreichend zu charakterisieren, es handelt sich dabei vielmehr um ein auf jedes Führungssystem zutreffendes Grundschema. Deshalb bedürfen wir noch einer näheren Umschreibung der einzelnen Teile dieses Systems und ihrer Beziehungen zueinander, alles bezogen auf den Pflegedienst eines Spitals.

4.2. Die einzelnen Teile des Regelkreises

Das angestrebte Arbeitsverhalten (Soll)

Eine mögliche Umschreibung des erwarteten Arbeitsverhaltens findet sich in den "Richtlinien" des Schweizerischen Roten Kreuzes:

- "Die diplomierte Schwester soll fähig sein,
- Kranke fachgerecht zu pflegen unter Berücksichtigung ihrer körperlichen und seelisch geistigen Bedürfnisse;
 - an der Erhaltung und Förderung der Gesundheit, der Verhütung von Krankheit und an der Wiedereingliederung der Kranken mitzuarbeiten;
 - mit Aerzten und anderen Angehörigen der im Dienste der Gesundheit stehenden Berufe zusammenzuarbeiten;
 - über ihre Beobachtungen klar und zuverlässig zu berichten;
 - die Anordnungen des Arztes sinngemäss und gewissenhaft auszuführen;
 - einer Arbeitsgruppe vorzustehen;
 - Schülerinnen und Hilfspflegepersonen anzuleiten und zu führen;
 - ihre Arbeitsweise den jeweiligen Umständen und neuen Erkenntnissen anzupassen;
 - die Notwendigkeit der fortwährenden Weiterbildung zu erkennen." 1)

Der Führende

Als Führer handeln in unserem Regelkreis zum Beispiel die Vorgesetzten innerhalb des Pflegedienstes, die Aerzte und die Schwestern.

=====

1) Schweizerisches Rotes Kreuz, Richtlinien für die vom Schweizerischen Roten Kreuz anerkannten Schulen für allgemeine Krankenpflege, Bern 1966, S. 6.

Die zu führenden Menschen

In ihrem Arbeitsverhalten zu beeinflussende Menschen sind in irgendeiner Weise alle Personen, welche in einem Spital mitarbeiten. Wir betrachten hier in erster Linie die Krankenschwestern.

Das beobachtende Arbeitsverhalten (Ist)

Der Führer versucht, das im Ziel umschriebene Verhalten bei seinen Mitarbeitern zu erreichen. Es ist deshalb für ihn von sehr grosser Bedeutung, die Wirkung seiner Anordnungen, die er oft nicht selber überwachen kann, kennenzulernen. Durch geeignete Mittel, zum Beispiel den Rapport über eine Schülerin, erfährt die Schule, wie weit das beobachtete dem angestrebten Arbeitsverhalten entspricht (sog. feed-back = Rückkoppelung). Diese Rückmeldung und der dadurch mögliche Ist/Soll-Vergleich gestatten, geeignete Massnahmen zu ergreifen, um das erwünschte Arbeitsverhalten zu erreichen.

4.3. Insbesondere: Der Beurteilungsbogen als Informationsmittel über das Arbeitsverhalten von Schülerinnen

Der Beurteilungsbogen über die Praktika der Schülerinnen erfüllt zwei Funktionen:

- "1. Er gibt der Schule die Möglichkeit, die Schülerin in ihrem beruflichen Fortschritt zu verfolgen und ihr besser zu helfen.
2. Er hilft der Schülerin, ihre Leistungen auf der Abteilung kennen zu lernen, sich selbst zu beurteilen und sich über ihre Fortschritte und Schwierigkeiten Rechenschaft zu geben." 1)

Von diesen beiden Zwecken ist sicher der zweite wichtiger. Bei der Organisation des Rapportwesens ist dieser Tatsache besonderes Gewicht zuzumessen. Von besonderer Bedeutung ist auch hier, dass die Beurteilenden die Wirkung des Rapportes auf die Schülerinnen zu erkennen versuchen. Es zeigt sich nämlich, dass der Rapport oft gleichsam als eine dauernde Drohung empfunden und in seiner Funktion als Ausbildungshilfe nicht erkannt wird. Dieser Umstand ist sicher zum Teil auf die Schwierigkeiten zurückzuführen, welche durch die Dezentralisierung und den häufigen Wechsel der beurteilenden Schwestern entstehen. Einige Anregungen sollen helfen, die beiden Zwecke des Beurteilungsbogens zu erreichen.

1) Wegleitung zum Ausfüllen des Beurteilungsbogens über die Praktika unserer Schülerinnen und Schüler.

1. Der Inhalt der Beurteilung soll sich nur auf die Begebenheiten erstrecken, welche
 - a) für das Spital von Bedeutung
 - b) von den Rapportierenden beurteilbar sind.

Von ganz besonderer Bedeutung ist dabei, dass die Privatsphäre der Schülerinnen so weit als möglich gewahrt bleibt.

2. Der Rapport soll nicht als Photographie, sondern vielmehr als Filmaufnahme verstanden werden. Das bedeutet, dass im Rapport nicht festgehalten werden sollte, wie zum Beispiel das Verhalten der Schülerin den Patienten, Vorgesetzten und Mitarbeitern gegenüber ist, sondern wie es sich entwickelt hat. Durch diese Betrachtungsweise ist zudem eher Gewähr geboten, dass einzelne Begebenheiten während der Praktika in ihren richtigen Proportionen erscheinen.
3. Daraus ergibt sich, dass die Unterlagen für die Rapporte laufend gesammelt werden müssen. Im Interesse einer andauernden Hilfe für die zu beurteilenden Schülerinnen sind diese laufend zu orientieren
 - wenn sich das Urteil über Verhalten und Leistung geändert hat,
 - wenn die Leistungen oder das Verhalten unbefriedigend sind,
 - wenn eine Information ganz allgemein ihrer Entwicklung dienen kann. 1)
4. Die Notizen über diese nach Bedarf geführten Besprechungen dienen am Ende des Praktikums als Unterlage für die Niederschrift des Rapportes und können diesem beigelegt werden.
5. Der Beurteilungsbogen ist im Interesse des gegenseitigen Vertrauens von der Beurteilenden mit der Schülerin unmittelbar bei Abschluss des Praktikums offen zu besprechen.
6. Um auch den Vorgesetzten und der Schule die Möglichkeit zu geben, die Wirkung der von ihnen angeordneten Massnahmen zu erfahren (feed-back), könnten die Schülerinnen angehalten werden, über ihre Eindrücke und Erfahrungen auf der Abteilung einen Praktikumsrapport zu schreiben. Darin müsste vor allem festgehalten werden, welche Schwierigkeiten ihr begegnet sind (Anleitungsprobleme, Gefühl des "Schwimmens" etc.). Selbstverständlich ersetzt ein solcher Bericht die laufenden Aussprachen während des Praktikums über die ange-tönten Probleme nicht.

=====

1) Berger, E., Die Beurteilung von Mitarbeitern, in: Büro + Verkauf, 38. Jg. (1969), Nr. 451, S. 120.

5. Literaturhinweise

Möchten Sie sich noch eingehender mit Fragen der Organisation und der Menschenführung beschäftigen? Nachstehend finden Sie einige Literaturhinweise:

1. Brocher, Tobias, Gruppendynamik und Erwachsenenbildung, Braunschweig 1967, Fr. 9.40.
2. Kelber, Magda, Fibel der Gesprächsführung, Opladen 1967, Fr. 6.--.
3. Korff, Ernst, Menschenführung als Aufgabe, Heidelberg 1966, Fr. 4.25.
4. Korff, Ernst, Menschen beurteilen und Menschen führen, Heidelberg 1966, Fr. 22.50
5. Mayntz, Renate, Soziologie der Organisation, rororo 166 Fr. 3.40.
6. Staerke, Rolf, Anpassung der Organisation an den Menschen, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen 10, Bern 1966, Fr. 6.80.
7. Ulrich, Hans, Verbesserung der Organisationsstruktur von Unternehmen, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen 6, Bern 1962, Fr. 5.60.
8. Ulrich, Hans, Organisationsbrevier, Schriftenreihe praktische Betriebswirtschaft 1, Bern 1965, Fr. 4.80.