

UMSETZUNG VON GUTER HYGIENEQUALITÄT

Durch Konsequenz mehr erreichen

Die Gewährleistung einer guten Qualität in Gesundheitseinrichtungen ist momentan in aller Munde. Sie beschäftigt nicht nur die Qualitätsmanagement-Beauftragten und die Geschäftsführungen, sondern auch die Politik.

10-PUNKTE-PLAN ZUR BEKÄMPFUNG RESISTENTER ERREGER



1. Ausbreitung multiresistenter Erreger verhindern
2. Hygienestandards in allen Einrichtungen weiter ausbauen
3. Bessere Informationen zur Hygienequalität in Krankenhäusern
4. Meldepflichten zur Früherkennung resistenter Erreger verschärfen
5. Verpflichtende Fortbildung des medizinischen Personals
6. Versorgungsforschung zur Vermeidung nosokomialer Infektionen verbessern
7. Aktualisierung der Deutschen Antibiotika Resistenzstrategie
8. Forschung und Entwicklung neuer Antibiotika ermöglichen
9. Globale Gesundheitspolitik zur Bekämpfung von Antibiotika-Resistenzen nutzen
10. Antibiotika-Resistenzen durch Kooperation der G7 bekämpfen

Quelle: Bundesministerium für Gesundheit, Grafik: HCM

„10-Punkte-Plan“ des Bundesministeriums für Gesundheit.

Der im März 2015 durch das Bundesgesundheitsministerium (BGM) vorgelegte „10-Punkte-Plan zur Vermeidung behandlungsassoziierter Infektionen und Antibiotika-Resistenzen“ (siehe Grafik oben) stellt Empfehlungen dar, wie die Hygiene in Krankenhäusern und Gesundheitseinrichtungen bundesweit verbessert werden soll. In dem Schreiben des Ministeriums heißt es u.a., dass infolge des im Jahr 2011 ver-

schärfen Infektionsschutzgesetzes alle Bundesländer Hygieneverordnungen erlassen bzw. angepasst haben und damit eine wichtige Voraussetzung für die Verbesserung der Hygiene in den Gesundheitseinrichtungen geschaffen worden sei. Die Kontrolle der Einhaltung und die gewissenhafte Umsetzung würden nun in der Verantwortung der Landesämter liegen.

Die Delegation der Verantwortung darf jedoch bei den Landesämtern nicht aufhören. Diese sollte auf die Führungskräfte und jeden einzelnen Mitarbeiter der Einrichtungen heruntergebrochen werden, da hier die Umsetzung vor Ort stattfinden muss.

Bei einer genaueren Betrachtung des „10-Punkte-Plans“ werden die eigentlich Verantwortlichen schnell klar. Die Führungskräfte und Mitarbeiter sollen die Ausbreitung multiresistenter Erreger verhindern (Punkt 1), Hygienestandards weiter ausbauen (Punkt 2), besser über die Hygienestandards informieren (Punkt 3), die Meldepflicht zur Früherkennung resistenter Erreger schneller umsetzen (Punkt 4) und verpflichtend an Fortbildungen teilnehmen (Punkt 5).

DER FAKTOR MENSCH UND DIE UMSETZUNG DER VORSCHRIFTEN

Nicht nur im „10-Punkte-Plan“, sondern auch in der Bevölkerung werden im Zusammenhang mit der Umsetzung der Hygienestandards verschiedene Fragestellungen diskutiert. Dabei geht es z.B. um die Fragen, wie viel Standards, welche Prozesse und wie viel Personal für gute Qualität notwendig sind (siehe Hinweis auf den Kongress „KlinikManagementPersonal“ am Ende des Artikels). Gute Qualität in der Hygiene wird zwar durch Standards unterstützt und mittels Prozessen im geplanten Ablauf transparent, umgesetzt wird sie jedoch durch die Menschen vor Ort in den Einrichtungen. Da Menschen jedoch nicht immer identisch agieren und dazu neigen, unliebsame Aufgaben eher zu meiden, ist die Umsetzung von guter Hygienequalität trotz vorhandener Standards nicht überall gewährleistet.

VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE KONSEQUENTE UMSETZUNG IST DIE KONSEQUENTE FÜHRUNG

Da die Umsetzung nicht durch die Landesämter erfolgt, sondern durch die Menschen in den Einrichtungen, stellt sich die Frage, wie die Menschen für eine konsequente Umsetzung gewonnen werden können. Hier existiert ein auf den ersten Blick vielleicht ungewöhnlicher Zusammenhang: Gute Qualität in der Hygiene ist abhängig von einer konsequenten Führung. Konsequente Führung beinhaltet die klare Festlegung von Aufgaben und Zielen, damit verbunden die eindeutige Absprache von Terminen und Messkriterien, die konsequente Steuerung und Kontrolle der Umsetzung sowie die Belobigung von positivem und die Bestrafung von negativem Verhalten mittels Sanktionen.

Um Verhaltensänderungen bei Menschen zu erzielen – gesetzt den Fall, die Qualität in der Hygiene läge nicht bei 100 Prozent und hätte leichtes Verbesserungspotenzial – empfiehlt es sich, in den folgenden, den Mitarbeitern transparenten Stufen vorzugehen.

Erläuterung der Notwendigkeit

Voraussetzung, um Verhalten verändern zu können, ist, das Verständnis des Menschen dafür, warum die Umsetzung der Hygienestandards und ggf. für ihn eine Verhaltensänderung notwendig ist. Folglich sollte gemeinsam mit den Mitarbeitern besprochen werden, welche Auswirkungen es hat, wenn sie sich nicht an Hygienestandards und vereinbarte Regeln halten. Mögliche Auswirkungen sind z.B. die Gefährdung der Patienten, der Anstieg von Infektionen, eine damit verbundene höhere Arbeitsbelastung und ein schlechteres Image der gesamten Abteilung nach außen.

Darlegung des Nutzens für die umsetzende Person

Der Mensch setzt Verhalten schneller um, wenn er für sich persönlich sieht, welchen eigenen Vorteil er durch die Umsetzung erfährt. Dabei sollte herausgestellt werden, dass die Umsetzung der Hygienestandards einen größeren Vorteil hat als die Nichtumsetzung. Einige Mitarbeiter argumentieren, dass sie die Standards nicht einhalten können, da sie zu wenig Zeit haben und beispielsweise die Händehygiene zu lange dauert. In diesen Fällen sollte der langfristige Nutzen der Verminderung der Infektionen und dadurch der Aufwandsreduktion regelmäßig vor Augen geführt werden.

Festlegung von Messkriterien

Eine Voraussetzung, um die Umsetzung und Einhaltung nachvollziehen zu können, ist die Definition der Messkriterien guter Hygiene. Mögliche Kriterien sind der Verbrauch von Desinfektionsmitteln, die Dauer der Händehygiene oder die Anzahl an Patienten, die Infektionen erleiden. Diese Messkriterien sollten regelmäßig überprüft und den Mitarbeitern transparent gemacht werden.

Übertragung der Verantwortung und Vereinbarung der Umsetzung

Zur Orientierung der Mitarbeiter sind konkrete Vereinbarungen (z.B. Aufgabenlisten, Checklisten, Arbeitsanweisungen usw.) und deren Einforderung wichtig. Bestenfalls werden diese Vereinba-

KOLUMNE



Motivation erhalten

Hört man sich in der Branche um, dann bekommt man den Eindruck, motivierte Mitarbeiter sind zunehmend „Mangelware“. Schnell ist das Argument zu hören, dass die Mitarbeiter auch nicht mehr das seien, was sie einmal waren. Zudem seien die Mitarbeiter der „Generation Y“ stark auf ihre Freizeit fixiert.

Aber darf und kann man es sich so einfach machen? Sind die Mitarbeiter wirklich unmotiviert? Hat die „Generation Y“ nicht vielmehr einen hohen Anspruch an den Sinn ihrer Arbeit und ein hohes Interesse an einem ausgewogenen Zusammenspiel von Arbeit und Freizeit? Laden die Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen in der Gesundheitswirtschaft überhaupt zu einem hochmotivierten Dienst am Menschen ein?

Immer häufiger hört man Führungskräfte sagen, dass sie nur noch „den Mangel verwalten“ würden. Sie signalisieren ihren Mitarbeitern damit, dass die Arbeitsbedingungen schlecht und eine Verbesserung sowieso nicht möglich sei. So verwundert es auch nicht, dass manche Mitarbeiter nur noch Dienst nach Vorschrift machen. Denn den Systemfehler können sie, davon sind sie überzeugt, sowieso nicht beheben.

Wenn Mitarbeiter sich abgrenzen, andere hingegen nicht „nein“ sagen können, folgen Überlastung und hoher Krankenstand. Die Dienstpläne werden für die Mitarbeiter unberechenbar und ihre Freizeit ist dadurch nicht mehr planbar. Folglich steigen auch die Konflikte im persönlichen Umfeld. Durch mehr Krankschreibungen wiederum steigen die Kosten und dadurch erhöht sich auch der Druck auf die Mitarbeiter. Ein Teufelskreis!

Träger in der gleichen Region, im gleichen Stadtviertel, betreiben Pflegeheime unter den gleichen Rahmenbedingungen. Sie sprechen die gleichen Menschen als Mitarbeiter an. Jedoch hat das eine Unternehmen zufriedene, motivierte Mitarbeiter, ist wirtschaftlich erfolgreich mit niedrigerem Krankenstand und einer niedrigen Fluktuationsrate. Das andere Unternehmen hingegen verwaltet „den Mangel“, hat hohe Krankenstände, hohe Fluktuation und schreibt rote Zahlen. Aber warum ist das so?

Die Ursachen liegen nicht selten in der Transparenz der bereichsübergreifend optimierten Arbeitsprozesse, verbunden mit einer sinnvoll gestalteten Jahresarbeitszeit. Gute Mitarbeiter suchen sich die Einrichtungen aus, die klare Abläufe und effiziente Strukturen haben, damit die anstrengende Arbeit mit Freude bewältigt werden kann. Diese Mitarbeiter sind engagiert und sie sind motiviert. Sie arbeiten ohne auszubrennen.

Eckhard Eyer, Unternehmensberater
(Perspektive Eyer Consulting)



VIER FRAGEN AN ...

Ein Haus, das den Zusammenhang zwischen Führung und guter Qualität in der Hygiene erkannt hat, ist das Sankt Josef-Hospital Xanten. Der Geschäftsführer Michael Derksen im Interview.

- 1/ **Wo sehen Sie den Zusammenhang zwischen Führung und der Umsetzung von Hygienemaßnahmen und -vorschriften?**
Am besten lässt sich die Antwort wahrscheinlich mit dem Sprichwort beantworten: „Der Fisch fängt vom Kopf an zu stinken.“ Die Umsetzung der Hygienemaßnahmen und -vorschriften geht jeden einzelnen Mitarbeiter etwas an und muss daher auch durch die Vorgesetzten gelebt und vorgelebt werden.
- 2/ **Was können Führungskräfte tun, um die Hygienesituation und die Umsetzung der Standards sowie Richtlinien zu verbessern?**
Jede Führungskraft ist dafür verantwortlich, dass der Grad der Durchdringung der Hygienemaßnahmen/-vorschriften bei den Mitarbeitern zu nahezu 100 Prozent erfüllt ist. Nur eine gute Durchdringung der Hygienevorschriften gewährleistet auch eine konsequente Einhaltung dieser.
- 3/ **Wie fordern Sie als Geschäftsführer die Umsetzung der Hygienestandards ein und von wem?**
Die Umsetzung der Hygienestandards ist klar geregelt. Neben der Hygienefachkraft gibt es für jeden Bereich ärztliche und pflegerische Hygienebeauftragte. Im Rahmen von regelmäßigen internen Audits werden die Einhaltung der Hygienestandards überprüft und eventuelle Abweichungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter besprochen.
- 4/ **Welche Konsequenzen werden eingeleitet, wenn ein Verstoß gegen Hygienestandards erfolgt?**
Durch die Festlegung der Verantwortlichkeiten im Rahmen der Hygieneorganisation kann ein Verstoß häufig klar zugeordnet werden. Je nach Schwere des Verstoßes erfolgen Gespräche, Ermahnungen bis hin zu arbeitsrechtlichen Disziplinarmaßnahmen.

rungen schriftlich festgehalten, damit man sich in späteren Gesprächen oder zu späteren Kontrollmomenten darauf beziehen kann. Zudem ist es sinnvoll, alle Mitarbeiter eines Teams bei der Erarbeitung der Vereinbarungen mit einzubeziehen und diese öffentlich zu machen (z.B. in Form eines Posters), damit sie allgegenwärtig sind und regelmäßig überprüft werden können.

Nachhaltung, Kontrolle und Steuerung

Der Mensch neigt dazu, schnell in alte Verhaltensmuster zurückzufallen und diese nur langfristig zu ändern, wenn er regelmäßig daran erinnert wird. Ohne regelmäßige Kontrolle werden vereinbarte Regeln häufig nicht eingehalten. Verstößt ein Mitarbeiter beispielsweise vermehrt gegen die Vereinbarung, nach jedem Patientenkontakt die Hände zu waschen bzw. zu desinfizieren, und erhält weder eine

Rückmeldung noch eine Konsequenz, so schleicht sich dieses Verhalten weiterhin bei ihm ein. Viel schlimmer ist zudem, dass sich Kollegen bei fehlenden Konsequenzen dieses Verhalten anschauen.

Regelmäßige Feedbackgespräche

Häufig werden im Alltag die Kontrolle und Nachhaltung der Umsetzung von Standards vernachlässigt. Daher ist es sinnvoll, das in vielen Häusern bereits etablierte Mitarbeitergespräch (im Sinne eines Feedbacksystems) dazu zu nutzen, ganz gezielt das Thema Hygiene und die Umsetzung der Vereinbarungen anzusprechen. Liegt dem Mitarbeitergespräch ein Anforderungsprofil zugrunde, so sollte darin die Einhaltung der Hygienestandards Berücksichtigung finden. Dadurch können mehrere Punkte verbunden werden: Über das Anforderungsprofil können die Erwartungen kommuniziert, im Mitarbeitergespräch

die Konsequenzen erläutert sowie konkrete Vereinbarungen getroffen und zudem regelmäßige Kontrollmomente etabliert werden. Im Mitarbeitergespräch sollte positives Verhalten verstärkt und der Mitarbeiter gelobt werden, falls die Vereinbarungen eingehalten wurden. Und negatives Verhalten deutlich mit Erwartung der Verbesserung angesprochen werden.

Darlegung der möglichen Konsequenzen bei Nichteinhaltung

Viele Führungskräfte werden sich an dieser Stelle fragen, warum trotz der vorangegangenen Schritte die Umsetzung nicht bei allen Mitarbeitern gelingt. Der Grund sind die häufig fehlenden Konsequenzen bei Nichteinhaltung der Standards bzw. Regeln. Wichtig ist, den Mitarbeitern die regelmäßige Umsetzungskontrolle sowie die Eskalationsstufen bei Nicht-Einhaltung zu vermitteln.

Folgende Eskalationsstufen sind empfehlenswert

1. **Fehlverhalten:** Hinweis auf das Fehlverhalten des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten.
2. **Fehlverhalten:** Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, in dem die Erwartung mit aller Deutlichkeit geäußert, eine Vereinbarung zur Verbesserung getroffen und ein Protokoll angefertigt wird.
3. **Fehlverhalten:** Bei erneuter Missachtung werden arbeitsrechtliche Schritte in Aussicht gestellt und eine Ermahnung wird ausgesprochen.

Diese Schritte belegen die große Verantwortung der Führungskraft in der Umsetzung guter Qualität in der Hygiene. Ein

PETRA SCHUBERT

Geschäftsführerin Schubert Management Consultants GmbH & Co. KG, Kontakt: petra.schubert@schubert-consultants.de



VANESSA WALKE

Beraterin bei Schubert Management Consultants GmbH & Co. KG, Kontakt: vanessa.walke@schubert-consultants.de



Haus, das den Zusammenhang zwischen Führung und guter Qualität in der Hygiene erkannt hat, ist das Sankt Josef-Hospital in Xanten (siehe Interview links).

SCHLUSSFOLGERUNG

Der „10-Punkte-Plan“ der Regierung ist ein Anfang, um die Qualität der Hygiene auf Bundesebene ins Gespräch zu bringen. Die Umsetzung und tatsächliche Verbesserung liegen jedoch bei den Führungskräften und Mitarbeitern der Häuser. Die Führungskräfte spielen hier eine wichtige Rolle, da sie durch Kommunikation der Erwartungen und Notwendigkeiten, Vereinbarungen klarer Regeln, Kontrolle dieser und Anwen-

dung von Konsequenzen, die Mitarbeiter in die Verantwortung ziehen.

managementpersonal.de). Der provokante Titel lautet: „Mehr Qualität mit weniger

„Die Umsetzung der Hygienestandards und die tatsächliche Verbesserung liegen bei den Führungskräften und Mitarbeitern der Häuser.“

PETRA SCHUBERT

MEHR ZUM THEMA

Diskussionen und weitere Informationen zu diesem Thema gibt es auf dem Kongress „KlinikManagementPersonal“ am 5. und 6. April in Hannover ([managementpersonal.de\). Dort werden v.a. Lösungen für das Spannungsverhältnis zwischen Personalknappheit, Qualitätsforderungen und Verantwortlichkeiten dargelegt und kritisch diskutiert.](http://www.klinik-</p>
</div>
<div data-bbox=)

InPaK - KOLUMNE



Was bringt Personalarbeit?

Kann man Personalarbeit messen? Wenn ja, anhand welcher Kriterien? Und wer legt diese fest? Zu oft fehlt in Personalabteilungen die Orientierung anhand klarer Ziele, hinterlegt mit Messkriterien, die den Erfolg und v.a. die Qualität der Personalabteilung transparent machen. Um eine Antwort auf die Frage „Was bringt Personalarbeit?“ zu erhalten, ist es notwendig, die Erwartungen der Kundengruppen zu beleuchten.

Fangen wir bei den **Mitarbeitern** an. Für sie zeichnet sich gute Personalarbeit v.a. durch eine pünktliche Gehaltszahlung, reibungslose Prozesse und schnelle Rückmeldung auf Anfragen aus – Kriterien, die relativ einfach zu messen und zu belegen sind. Die gleichen Kriterien sind auch für die **Führungskräfte** relevant. Jedoch geht es bei ihnen zudem um die Unterstützung in schwierigen Führungsthemen oder die Anwendbarkeit von Instrumenten zur Entwicklung und Steuerung der Mitarbeiter – Kriterien, die schwieriger zu messen sind, zudem individuell beurteilt werden und auch die Eigenverantwortung der Führungskräfte in der Umsetzung der Instrumente voraussetzen. Um aus Sicht der Führungskräfte zu erfassen, was die Personalarbeit bringt, ist eine Kundenbefragung am besten geeignet, die das subjektive Empfinden abbildet. Aus Perspektive der **Geschäftsführung** wird die Qualität der Personalabteilung meist noch differenzierter betrachtet. Eine wesentliche Frage ist: Welche Kosten werden durch die Personalarbeit reduziert und wo unterstützt diese die Erlösgenerierung? Mit Blick auf die relevanten Erfolgs- und Wettbewerbsfaktoren ist für die Geschäftsführung das Leistungsmanagement der Führungskräfte und Mitarbeiter relevant. Leistungsmanagement durch die Personalarbeit heißt, die Mitarbeiter in der Erfüllung der arbeitsspezifischen Anforderungen

zu unterstützen. Ein Mitarbeiter, der nur zu 75 Prozent die Anforderungen erfüllt, muss die verbleibenden 25 Prozent kompensieren oder kompensieren lassen. Dies führt einerseits zu Realkosten in Form von Überstunden oder Fehlzeiten (wegen der Überforderung), die sich in Gehaltszahlungen nicht bzw. zu wenig geleisteter Arbeit widerspiegeln. Andererseits entstehen Opportunitätskosten wegen der Aufgaben, die durch Kollegen übernommen werden, was wiederum zu Überstunden bei den Kollegen und weniger geleisteter Arbeit insgesamt führt. Weniger geleistete Arbeit insgesamt bedeutet weniger Patientenversorgung und geringere Erlöse.

Die Antwort auf die Frage „Was bringt Personalarbeit“ lautet: Durch die Bereitstellung von Führungs- und Steuerungsinstrumenten für die Führungskräfte und Mitarbeiter werden die Anforderungen bestmöglich erfüllt. Die Personalarbeit bringt folglich Kostenreduktion und Erlössicherung. Diesen Mehrwert anhand klarer Kriterien transparent und messbar zu machen, ist ein wesentliches Zukunftsthema der Personalarbeit.

Der Kongress „**KlinikManagementPersonal**“ mit dem Titel „Mehr Qualität mit weniger Personal?“ am 5. und 6. April 2016 in Hannover nimmt das Spannungsverhältnis zwischen Personalknappheit und wachsenden Qualitätsanforderungen (auch an die Personalarbeit) in den Fokus (www.klinikmanagementpersonal.de). Der InPaK wird dort ein interaktives Forum gestalten. Besuchen Sie uns auf dem Kongress und diskutieren Sie mit uns. Wir freuen uns auf Sie!

Petra Schubert und Vanessa Walke, InPaK-Mitglieder, Schubert Management Consultants GmbH & Co. KG