Eine Herausforderung für das Management : Spitalhebammen

Autor(en): **Jacquat-Bitsch, Brigitte**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Obstetrica : das Hebammenfachmagazin = Obstetrica : la revue spécialisée des sages-femmes**

Band (Jahr): **118 (2020)**

Heft 12

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-954874

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Eine Herausforderung für das Management: Spitalhebammen

In diesem Artikel greift Brigitte Jacquat-Bitsch, Leitende Hebamme in der Mutter-Kind-Abteilung des Universitätsspitals Lausanne, die Ergebnisse einer Studie, die sie im Rahmen eines Masters in strategischem Management in Gesundheitsinstitutionen verfasst hat, auf. Sie unterstreicht die Bedeutung des partizipativen Managements – ein Ausweg aus dem Dilemma zwischen institutionellen Zwängen und Zufriedenheit bei der Arbeit.

TEXT:
BRIGITTE JACQUAT-BITSCH

Im Spital durchleben die Hebammen ein echtes Dilemma zwischen der Tradition des Begleitens, die ihnen sehr am Herzen liegt, und ihrer tatsächlichen Praxis, die von komplexen institutionellen Organismen beeinflusst wird, die ihrerseits zur Medikalisierung, Rationalisierung und Beschleunigung tendieren. Die Rolle der Leitung und des Managements der Hebammenteams ist folglich von grosser Bedeutung, damit diese Fachkräfte ihre praktische Tätigkeit im Alltag ausüben können und Arbeitszufriedenheit spüren. Einer der Ansätze ist die Einführung eines partizipativen Managements, das die Hebammen stark einbindet und Projekte fördert, die sinnvoll für sie sind, insbesondere in Bezug auf ihre eigene Rolle im Spitalbetrieb. Wobei sich diese Rolle je nach den Bedürfnissen der Patientinnen und ihren Familien verändern kann.

Geschichte des Hebammenberufs und seine Rolle heute

Für López (2015) sind die Grundlagen und Säulen der Hebammentätigkeit so alt wie die menschliche Gesellschaft, und sie sind anthroposophischer, philosophischer und gesellschaftlicher Natur. Durch den eher anthropologischen Ursprung der Tätigkeit unterscheide sich die Hebamme von den anderen Fachpersonen im Gesundheitsbereich, deren ursprüngliche Aufgabe darin bestehe, den Menschen während Krankheiten, Epidemien, bei Behinderungen sowie am Lebensende zu begleiten und zu pflegen, sagt López weiter. Doch das empirische Wissen der Hebammen hat nicht gereicht, um bei Komplikationen oder Unfällen das Leben von Mutter und Kind zu retten. Sobald anerkannt worden sei, dass ihre Rolle im öffentlichen Interesse liegt, hätten sich die Hebammen in Richtung wissenschaftlicher und dann auch institutioneller Praxis entwickeln müssen. Damit, so betonen Burton-Jeangros et al. (2014), seien die Geburten Mitte des 20. Jahrhunderts vom Zuhause ins Spital verlegt worden. Was dazu führte, dass ein ursprünglich unabhängiger Beruf in ein Angestelltenverhältnis überging und dieser Status mit der weitgehenden Autonomie, mit der die Hebammen bis anhin praktiziert hatten, in Einklang gebracht werden musste. Heute sind schätzungsweise mehr als die Hälfte der in der Schweiz ausgebildeten Hebammen angestellt, die meisten von ihnen im Spitalbereich.

Zufriedenheit und Schwierigkeiten im Spitalbereich

Im Spital und in Anbetracht der steigenden Anforderungen möchten die Hebammen ihre Aufgabe – Geburtshilfe und Betreuung – vollumfänglich erfüllen. Der menschliche Aspekt, der den Hebammenberuf kennzeichnet, ist manchmal kaum mit dem dringlichen und dichten Arbeitsrhythmus im Spitalkontext zu vereinbaren.

In einer Umfrage, die 2017 bei den Hebammen des Universitätsspitals Lausanne (Centre hospitalier universitaire vaudois, CHUV) durchgeführt wurde (Jacquat-Bitsch, 2017), gaben fast drei Viertel der befragten Hebammen an, in ihrer Berufstätigkeit an Schwierigkeiten zu stossen. Sie sagen zwar, dass ihnen die Arbeit mit den Patientinnen viel Zufriedenheit gebe, doch der institutionelle Kontext müsse mitunter in Frage gestellt werden.

Die Geburten Mitte des 20. Jahrhunderts sind vom Zuhause ins Spital verlegt worden, was dazu führte, dass ein ursprünglich unabhängiger Beruf in ein Angestelltenverhältnis überging.

iStock

Dadurch, dass die Hebammen bei ihrer Arbeit auf Schwierigkeiten stossen, doch fast 80 % von ihnen zufrieden oder sogar sehr zufrieden damit sind, räumen sie ein, in einer Ambivalenz zu leben. Sie sind zufrieden, wenn sie ihre Patientinnen betreuen. Die Schwierigkeiten sind eher organisatorischer Natur. Denn die Organisation wird als komplex beschrieben, Veränderungen fänden nur sehr langsam statt. Die Konflikte ergäben sich aufgrund unterschiedlicher Wertvorstellungen in der Gruppe, verschiedener Generationen und Arbeitsüberlastung. Als schwierig wird ferner die Diskrepanz empfunden zwischen institutioneller Strategie und dem, was vor Ort bei den Patientinnen möglich ist. In einem Artikel bezieht sich Pougnet (2020) auf eine kürzlich in Frankreich durchgeführte Studie, welche die Realität der praktischen Berufsausübung der Hebammen erfasst. Er bestätigt, dass die Hebammen aus ihren Beziehungen zu den Paaren und Frauen sehr viel Positives ziehen, was im Spitalkontext eine wichtige Quelle der Zufriedenheit sei.

Die Schwierigkeiten bei der Ausübung der Hebammentätigkeit im Spital müssen mit der Institution und den betroffenen Pflegediensten besprochen werden, damit sich die Hebammenteams unterstützt fühlen.

Spitalhebamme gewinnt kontinuierlich an Bedeutung

Hebammen sehen ihre Aufgabe darin, die Frauen bei einem ganz normalen, doch prägenden Ereignis im Leben zu begleiten. Ihre Zufriedenheit ergibt sich aus der Zusammenarbeit mit den Ärztinnen und Ärzten, ihre Unzufriedenheit hängt hingegen mit ihrer geringen Mitwirkung an der Organisation des Spitals zusammen (Karrieremöglichkeiten, Entwicklung der Klinik, Mitspracherecht bei betrieblichen Entscheidungen). Die Partizipation am Spitalbetrieb (klinischer Bereich und Administration) gibt ihnen das Gefühl, mehr Karrierechancen zu haben, sichtbarer zu sein und stärker in den Entscheidungsprozess eingebunden zu werden (Hildingsson & Fenwick, 2015).

Diese Feststellung findet sich auch in der Studie, die im CHUV durchgeführt wurde. Die befragten Hebammen möchten bei den Projekten, die sie betreffen, mitwirken und involviert werden. «Diese Projekte müssen für die Hebammen, die Teams und die begleiteten Frauen von echtem Nutzen sein.» Und weiter: «Es bräuchte eine Liste der Projekte mit der Möglichkeit, dasjenige zu wählen, an dem man teilnehmen möchte.» So würden die Hebammen als praktische Expertinnen ins Projektteam eingebunden. Andere könnten auch als Projektleiterinnen auftreten. Ihre unterschiedliche Funktion wäre von den folgenden Punkten abhängig: Sie müssten über Mittel und Zeit verfügen, die Rolle jeder Person klar definieren, sich an der Grundstrategie für die Durchführung eines Projekts orientieren und die Fakten und Umstände kennen. So würden die Hebammen zeigen, dass sie sowohl individuelle als auch kollektive Verantwortung übernehmen können.

Partizipatives Management und Integration

Die Schwierigkeiten bei der Ausübung der Hebammentätigkeit im Spital müssen mit der Institution und den betroffenen Pflegediensten besprochen werden, damit sich die Hebammenteams unterstützt fühlen und ihre Fähigkeiten unter den bestmöglichen Voraussetzungen einsetzen können. Die Spitalhebammen könnten also einen Reflexionsprozess in Gang setzen, um die aktuellen Herausforderungen bei der Entwicklung ihres Berufs und der Institution besser zu verstehen. Das Ziel wäre, das Gegebene zu hinterfragen und mögliche Räume für partizipatives Handeln zu schaffen. Und letztlich bestünde das Interesse dieses Reflexionsprozesses darin, den Praktiken durch Einflussnahme auf die Entscheidungen mehr Sinn zu verleihen.

«Das Ausmass der Involvierung beeinflusst das Verhältnis einer Person zu ihrer Arbeit. Involvierung entsteht dann, wenn Engagement, ein enger Bezug zur Tätigkeit verbunden mit einer Identifizierung des Personals mit seiner Arbeit und seiner beruflichen Rolle zu verzeichnen sind», führt Neveu (2011) aus. Während Hesbeen (2007) hervorhebt: «Die Hierarchie kann nicht über die Einbeziehung der Mitarbeitenden entscheiden, nur sie können dem zustimmen.» Die oder der Vorgesetzte kann die Mitarbeitenden zwar ermutigen, über sich und über ihre Beziehung zur Arbeit und ihre Motivation nachzudenken. Kohärenz, Gegenseitigkeit und Mitverantwortung sind die Schlüsselbegriffe für ein Management, das es den Hebammen erlaubt, sich einzubringen und sich zu engagieren.

Engagement und Bedingungen

Die im CHUV durchgeführte Studie zeigt, dass die Hebammen ganz klar wissen, welche Faktoren sie zu einem Engagement motivieren würden, insbesondere wenn das Projekt Auswirkungen auf sie hat, z. B. die Möglichkeit zur Verbesserung der Praktiken. Ein entscheidender Punkt ist die Zeit, welche die Hebammen von der Praxis freisetzen und in die Projekte investieren können. Die Arbeitspläne müssen so aufgesetzt sein, dass die Arbeitsbelastung der Hebammen nicht vergrössert wird. Die befragten Hebammen fordern das Management auf, die jüngere Generation zu berücksichtigen, die als weniger «involviert» gilt, weil sie eine

optimale Work-Life-Balance (Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben) anstrebt. Die Förderung der Kreativität und der Innovation könnte deren Engagement für Projekte vergrössern und müsste von den Vorgesetzten, die junge Berufsleute begleiten, besonders beachtet werden.

Generationenübergreifende Zusammenarbeit

Die Gesundheitsmanager/-innen sollten der altersmässigen Zusammensetzung der Hebammenteams besondere Aufmerksamkeit schenken. Es ist sinnvoll, ein Gleichgewicht zu finden und junge Hebammen in eine Gruppe erfahrenerer Hebammen zu integrieren, was eine interessante Ausweitung der Denkprozesse sowie differenzierte und ergänzende Beiträge ermöglicht. Die jungen Hebammen sind dank ihrer erst kürzlich absolvierten Ausbildung und ihrer fundierten Kenntnisse der neuesten Forschungsergebnisse befähigt, theoretisches Wissen mit bewährten Praktiken zu verbinden. Ältere und erfahrenere Hebammen bringen ihr erprobtes praktisches Wissen ein. Diese Suche nach einem Gleichgewicht der Kompetenzen ist auch interessant für die operationelle Betreuung der Patientinnen.

Die Förderung der Kreativität und der Innovation könnte das Engagement der jungen Berufsleute für Projekte vergrössern und müsste von den Vorgesetzten besonders beachtet werden.

Eine weitere Studie, die bei Spitalhebammen in Irland durchgeführt wurde (Freeney & Fellenz, 2013), beleuchtet die Verbindung zwischen dem Engagement für die Arbeit, der Leistung und der Gesundheit der Mitarbeitenden. Dabei wird gezeigt, dass Hebammen, wenn sie sich zusätzlich engagieren, mehr Energie in die Leistung investieren, proaktiver sind, sich stärker mit der Institution identifizieren und letztlich gesünder sind.

Die Maternité im Patientenhotel

Die Ergebnisse der im CHUV durchgeführten Studie haben zur Schaffung einer Maternité im Patientenhotel geführt, das im November 2016 eröffnet wurde. Rund 15 Betten auf einem Stockwerk des Patientenhotels sind für die Gynäkologie und die Geburtshilfe vorgesehen. Ein Hebammenteam ist mit der Betreuung beauftragt, die in eigens dafür geplanten und eingerichteten Räumlichkeiten stattfindet.

Bei der Rekrutierung der sieben Hebammen, die das Team bilden, erhielten sie eine Road Map. Sie sollten nach einem «Projektmodus» in einem neuen Rahmen arbeiten, der ihnen die Zeit und die Möglichkeit bietet, eine für diesen Arbeitsort passende Betreuungsphilosophie zu entwickeln.

Nach vierjährigem Betrieb der Maternité äussern die Patientinnen eine grosse Zufriedenheit, und die Kommentare der Hebammen zeugen von einem höheren Wohlbefinden an ihrem neuen Arbeitsort. Diese Zufriedenheit spiegelt sich in einer tiefen Fehlzeitenquote, einer aktiven Beteiligung an Anpassungsprozessen, insbesondere im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der praktischen Arbeit und der Pflegephilosophie und einem ständigen Engagement, damit die Patientenbedürfnisse erfüllt werden.

Eine spezifische Berufsgruppe

Dieses Beispiel zeigt eine starke Involvierung der Hebammen in ein Projekt, das in der Schweiz neu ist und Auswirkungen auf ihre Tätigkeit hat. Dass die zeitlich aufwendige Projektumsetzung von den Direktionen stark unterstützt wird, beweist, dass ein Bedürfnis, ein klares Ziel und ein Wille bestehen, dieses Ziel zu erreichen und gemeinsame Werte zu teilen. Es zeigt auch, dass die gut strukturierte Leitung von Projekten im Zusammenhang mit der Hebammentätigkeit die Hebammen dazu ermutigt, Stellung zu nehmen und sich zu engagieren. Im CHUV wie auch in anderen Spitälern haben die Hebammen Mühe, ihren Platz zu finden. Die leitenden Organe sollten die Besonderheiten dieser Berufsgruppe berücksichtigen. Die Einführung eines partizipativen Managements erlaubt es, neue Wege mit den Hebammen zu beschreiten und sie dadurch zu ermutigen, aktiv an ihrem Schicksal und an der Entwicklung ihrer Rolle mitzuwirken. Letztlich geht es um die institutionelle Anerkennung der Hebammen. ⊙

Aus dem Französischen übersetzt von Claudine Kallenberger.

AUTORIN

Brigitte Jacquat-Bitsch,
Leitende Hebamme in der Mutter-Kind-Abteilung des Universitätsspitals Lausanne. Sie führte im Jahr 2013 die geburtshilfliche Notfallstelle und 2016 die Maternité im Patientenhotel ein.
brigitte.jacquat-bitsch@chuv.ch

Literatur

Burton-Jeangros, C., Hammer, R. & Maffi, I. (2014) Accompagner la naissance: terrains socio-anthropologiques en Suisse romande. Lausanne: BSN Press.
Freeney, Y. & Fellenz, M. R. (2013) Work engagement as a key driver of quality of care: a study with midwives. *J Health Organ Manag;* 27(3), 330–349. doi:10.1108/jhom-10-2012-0192.
Jacquat-Bitsch, B. (2017) Etude de l'implication et du positionnement des sages-femmes dans les projets institutionnels: le cas du Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV). MAS-Arbeit.
Hesbeen, W. (2007) Ambiance professionnelle, implication personnelle et qualité du service. *Perspective soignante;* 30, 39–51.
Hildingsson, I. & Fenwick, J. (2015) Swedish midwives' perception of their practice environment – A cross sectional study. *Sexual & Reproductive Healthcare;* 6(3), 174–181. https://doi.org/10.1016/j.srhc.2015.02.001
López, P. & Gagnon, R. (2015) La maïeutique et la pratique universelle de la sage-femme. *Les Dossiers de la Maïeutique.* https://obstetricia.uv.cl
Neveu, S. (2011) Eviter de casser le moral des troupes: de l'implication à l'engagement au travail en trois temps. *Cadredesante.com.* www.cadredesante.com
Pougnet, L. (2020) Vécu au travail des sages-femmes, une analyse textuelle. *Sages-femmes;* Band 19, März/April, 39–44. www.sciencedirect.com

Mannheim!
Das Congress-Highlight 2021

2021
PRÄSENZ
HYBRID
ONLINE
Geburtshilfe im Dialog

Internationaler Congress
Geburtshilfe im Dialog
Ihr Forum für den Dialog in Schwangerschaft, Geburt & Wochenbett

Nur noch 02 Monate bis zum professionellen, interdisziplinären Fortbildungs-Event des deutschsprachigen Raums – Geburtshilfe im Dialog
HYBRID

2020 RESCHEDULE

>> 26.– 27. Februar 2021
Congress Center Mannheim

Gerade in diesen Zeiten wird deutlich, wie wertvoll Congress-Fortbildungen sind!
Freuen SIE sich mit positivem Blick auf den Congress 2021.

Spannungsfeld
geburtshilfliche Betreuung.
Zusammenhalt. – Wir machen Zukunft.
Interdisziplinär. Gemeinsam.

Jetzt zur Online-Teilnahme anmelden!
Ende Frühbucher-Preis 12.12.2020!

www.Geburtshilfe-im-Dialog.de

Ina May Gaskin
Die berühmteste Hebamme der Welt. Trägerin des Alternativen Nobelpreis'
»Sustaining Birth Wisdom and Knowledge in the 21st Century«
»Über den Erhalt von Weisheit & das Wissen der Geburt im 21. Jahrhundert.«

FRAUENKLINIK
UMM
UNIVERSITÄTSMEDIZIN MANNHEIM
promedico
Beim Dialog dabei!
AG BFHD DHV NATUM
Von Hebammenverbänden im deutschsprachigen Raum empfohlen

Weiterbildung
Bleiben Sie ONLINE dran!

Ab sofort finden unsere Weiterbildungen via Zoom statt. Wir helfen Ihnen gerne beim Einstieg in den Online-Unterricht.

Aktuelle Informationen finden Sie auf zhaw.ch/gesundheit/weiterbildung

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
zh aw Gesundheit

Beraten, planen, anmelden!

MSc Hebamme

Voll- oder Teilzeitstudium
Vertiefen Sie Ihr Fachwissen und Ihre Expertise, um mit einer Advanced Practice Ihr berufliches Handlungsspektrum zu erweitern. Für neue Aufgaben in der Praxis, Lehre oder Forschung.

Nutzen Sie auch die persönliche Studienberatung:
Anmeldung und weitere Informationen auf zhaw.ch/gesundheit/master/hebamme

ZHAW Gesundheit
Institut für Hebammen
Katharina-Sulzer-Platz 9, CH-8400 Winterthur

Infoveranstaltung
13. Januar 2021 / 14. April 2021
Jeweils Mittwoch, 17.45 – 19 Uhr
Anmeldeschluss Studienstart 2021:
30. April 2021

WELEDA MUSTER-PAKETE FÜR HEBAMMEN.

Sie möchten Muster für die Klinik? Sprechen Sie uns dazu gerne an.

- Mit Kennenlerngrössen zur Weitergabe an die von Ihnen begleiteten Familien
- Bestellung: **hebammen@weleda.ch**
  Telefon: 061 705 22 22

MIT WERTVOLLEN BIO INHALTSSTOFFEN · BiO

WWW.NATRUE.ORG · 100% Zertifizierte NATUR-KOSMETIK