

## Arbeitskreis Sozialwirtschaft



# Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Personalarbeit in der Langzeitpflege

Eine Arbeitshilfe für die Praxis



**AGP**

Sozialforschung  
Social Research

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Gesundheit

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Impressum:

ARBEITSHILFE SCHLÜSSELFAKTOREN für eine erfolgreiche Personalarbeit in der Langzeitpflege  
Ein Arbeitsergebnis des AGP-Projekts HERAUSFORDERUNG PFLEGE II

Projektleitung und Beratung: Prof. Dr. Thomas Klie  
AGP Sozialforschung im FIVE e.V.



Fachliche Redaktion: Ulrich Christofczik, Duisburg  
Prof. Dr. Berthold Dietz, Freiburg i. Br.  
Mona Frommelt, München  
Gabriele Göhring, Freiburg i. Br.  
Birgit Heyden, Aalen  
Rudolf Kast, Freiburg i. Br.  
Prof. Dr. Thomas Klie, Freiburg i. Br. / Berlin  
Stefanie Krones, Köln  
Hans-Peter Kröske, Frankfurt a. M.  
Helmut Wallrafen, Mönchengladbach  
Manfred Zwick, Aalen

Redaktionelle Koordination: Corinna Weingärtner, AGP Sozialforschung

Herausgeber und strategischer Partner im Projekt: Das Demographie-Netzwerk (ddn e.V.), Dortmund



Redaktionelle Bearbeitung: GRIESHABER Redaktion + Medien, Bonn

Fotos: Fotoagentur FOX, Lindlar

Layout: Kontext Oster & Fiedler GmbH, Dortmund

1. Auflage: 1.500 Exemplare

Juli 2017

© Alle Rechte liegen bei der Redaktionsgruppe des Projekts

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhalt

5	Die Bedeutung guter Personalarbeit für die Zukunft der Langzeitpflege
8	<b>Schlüsselfaktor 1:</b> (Vor allem) Frauen brauchen Arbeitszeit- und Lebenszeitmodelle
10	<b>Schlüsselfaktor 2:</b> Auf die Dienstplangestaltung muss Verlass sein
12	<b>Schlüsselfaktor 3:</b> Work-Life-Blending statt Work-Life-Balance
14	<b>Schlüsselfaktor 4:</b> Die Attraktivität des Berufsfelds Langzeitpflege steigern – durch Inhouse-Trainings und Qualifizierungsangebote zur Aus-, Fort- und Weiterbildung
16	<b>Schlüsselfaktor 5:</b> Neues Wissen muss man auch anwenden können
18	<b>Schlüsselfaktor 6:</b> Gute Arbeit braucht gute Führung
20	<b>Schlüsselfaktor 7:</b> Bürokratie und Kontrolle zurückfahren!
22	<b>Schlüsselfaktor 8:</b> Attraktive Vergütung als Voraussetzung für die Zukunft der Langzeitpflege
24	<b>Schlüsselfaktor 9:</b> Assistenzberufe als eigenständige Berufsfelder etablieren
26	<b>Schlüsselfaktor 10:</b> Stabile Arbeitsplätze anbieten – existenzsichernd und armutsfest
28	<b>Schlüsselfaktor 11:</b> Gesundheitsförderung: Es geht um mehr als um Rückenprobleme
32	<b>Schlüsselfaktor 12:</b> Arbeitsplätze gendersensibel gestalten
34	<b>Schlüsselfaktor 13:</b> Ältere Beschäftigte gezielt fördern
36	<b>Schlüsselfaktor 14:</b> Primär lokal und regional: der Arbeitsmarkt für die Langzeitpflege
38	Redaktionsteam



Bundesminister für Gesundheit Hermann Gröhe

„**ES** gibt Pflegeeinrichtungen mit einer vorbildlichen Personalpolitik, die keine Probleme bei der Fachkräftegewinnung haben. Andere dagegen haben auch unter dem Blickwinkel der Anforderungen an eine moderne Personalwirtschaft noch einen weiten Weg zurückzulegen.“

Die Sicherung einer angemessenen Personalausstattung in der Pflege bleibt langfristig eine der wichtigsten Aufgaben – auf allen Ebenen, von der Bundesgesetzgebung über die Länder und Kommunen bis zur innerbetrieblichen Praxis.“

Zitate aus der Rede vom 20. März 2017 anlässlich der Fachtagung „Gute Jobs. Gute Pflege. Die Zukunft der Personalarbeit in der Sozialwirtschaft“.

## Die Bedeutung guter Personalarbeit für die Zukunft der Langzeitpflege

### **Who cares?** Kreative Antworten auf die Frage, wie die Langzeitpflege die Herausforderungen bewältigen will, die eine Gesellschaft des langen Lebens mit sich bringt

Aufmerksam und fürsorglich für Menschen da sein, die im hohen Alter pflegebedürftig werden, unter Demenz leiden oder im Alter mit ihrer Behinderung leben müssen – diese Hilfe und Pflege fasst das englische „care“ sehr schön zusammen. Who cares? beschreibt kurz und bündig eine Frage, die zu einer der zentralen gesellschaftspolitischen Herausforderung führt. Die Zahl der auf Pflege angewiesenen Menschen steigt. Allein schon Demografie bedingt nimmt die Sorgefähigkeit der Familien ab. Eine Gesellschaft des langen Lebens lebt aber von der Zuversicht, dass die Fragen der Sorge und Pflege in einer die Menschenwürde sichernden Weise beantwortet werden.

Who cares? Den Mitarbeitenden in den Einrichtungen und Diensten der Langzeitpflege kommt eine bedeutsame Rolle zu. Auf sie will man vertrauen können, wenn man im Alter auf andere angewiesen ist und die Familie und der Freundeskreis nicht alle notwendigen Hilfen leisten können.

Bislang wenig gesehen wird die damit für die Pflegebranche verbundene Chance, zu einem Job-Motor auf dem Arbeitsmarkt zu werden. Der Arbeitskräftebedarf steigt. In einer Gesellschaft, in der jeder fünfte Bürger bereits schon jetzt älter als 70 Jahre ist, wächst der Wunsch nach Dienstleistungen.

Allerdings: Stellenbesetzungen sind (nicht nur) in der Pflegebranche keine Selbstläufer mehr. Arbeitslose Pflegekräfte gibt es so gut wie keine. Der Arbeitsmarkt hat sich längst zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt. Sozialunternehmen müssen sich daher viel einfallen lassen, um wahrgenommen zu werden.

Employer Branding heißt das Phänomen, das den Versuch von Unternehmen beschreibt, selbst zu einer Marke zu werden. Employer Branding muss nach außen und nach innen funktionieren. Vor allem Glaubwürdigkeit ist ein hohes Gut, an dem Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen arbeiten müssen. Dabei geht es nicht nur um die Einhaltung der Arbeitgeberversprechen wie flexible Arbeitszeiten, betriebliches Gesundheitsmanagement, auf die Person ausgerichtete lebensbegleitende Angebote der Weiterbildung und werteorientierte Führung, sondern vor allem auch darum, die Besonderheit des Care-Auftrags in der Langzeitpflege herauszuarbeiten und zu betonen. Nicht nur einzelne Institutionen der Langzeitpflege als singulärer Arbeitgeber, sondern die gesamte Branche ist gut beraten, ihren einzigartigen Auftrag im Dienst am Menschen herauszustellen. Die Frage vieler Jobsuchender nach dem Sinn ihrer Arbeit kann in der Pflege so wertorientiert und so wertschätzend beantwortet werden wie wohl in kaum einer anderen Branche.

Dem entspricht dann aber auch das Äquivalent: die Verpflichtung der Pflegeunternehmen, ihren Beschäftigten als emotionaler und fürsorgender Arbeitgeber gegenüberzutreten. Wer als Anbieter in besonderer Weise darauf angewiesen ist, Dienstleistung am Menschen nicht nur als kalkulierbare Leistung nach Aufwand abzurechnen, sondern die Beziehungsfähigkeit seiner Beschäftigten einfordert, ist selbst als Beziehungsgeber gefragt. Die damit verbundene gemeinsame Werterealisation mit den Mitarbeitenden entscheidet über die Zukunft der Branche als attraktiver Arbeitgeber.

So bedeutend und erfolversprechend die Aktivitäten einzelner Organisationen heute schon sind – entscheidender ist die Verwirklichung von Beziehungsfähigkeit und Emotionalität im Sinne guter Arbeit. Sie zu fördern und zu gewährleisten gelingt nicht, indem man sich an formalen Qualitätsstandards orientiert. Gefragt sind vielmehr Investitionen in die Personalarbeit. Vorbildliches wird hier vielerorts bereits getan. Und eine stetig wachsende Zahl von Beschäftigten in der Pflege ist nicht unbedingt der Nachweis fehlender Attraktivität dieses Berufes. Dennoch gilt: Noch viel zu selten gelingt es Unternehmen der Langzeitpflege, ein Gesamtkonzept ihrer Personalarbeit umzusetzen. Dazu kommt: Die Pflege-Branche hat insgesamt nicht den Ruf, attraktive Arbeitsplätze, Aufstiegschancen, gerechte Bezahlung und Vereinbarkeit von Job und Familie zu bieten. Auch darum ist Employer Branding gefragt. Mit der vorliegenden Arbeitshilfe wollen wir hierzu Mut machen und Anregungen für kreative Lösungen vorlegen.

Die Arbeitshilfe für gute Personalarbeit in der Langzeitpflege versteht sich aber auch als Maßstäbe setzendes Referenzpapier: Arbeitgeber, die die Schlüsselfaktoren für gute Personalarbeit nicht beherrzigen, werden voraussagbar mit Problemen auf dem Arbeitsmarkt zu kämpfen haben. Das Bundesgesundheitsministerium erkennt die große Bedeutung der Personalarbeit für die Zukunft der Langzeitpflege und hat die von Expertinnen und Experten ehrenamtlich erarbeitete Arbeitshilfe unterstützt.

Die Qualitätsfähigkeit von Einrichtungen und Diensten der Langzeitpflege hängt von motivierten und verantwortungsbereiten Mitarbeitenden ab. In sie gilt es zu investieren.

Arbeitsplätze in der Langzeitpflege müssen attraktiv sein, sonst wird es nicht gelingen, den Bedarf an Beschäftigten, zu denen nicht nur Pflegefachkräfte gehören, zu decken. Bis zu 500.000 zusätzliche Beschäftigte in der Pflege werden nach den vorliegenden Prognosen bis zum Jahr 2030 benötigt. Und nicht nur der Langzeitpflege mangelt es heute schon und künftig erst recht an Fachkräften. Die im Demographie-Netzwerk ddn e.V. zusammengeschlossenen Unternehmen suchen allesamt nach Wegen, die Herausforderungen des demografischen Wandels zu meistern. Überall spielt Personalarbeit eine zentrale Rolle. Gut, wenn sich auch Sozialunternehmen dem Netzwerk der Pioniere zukunftsgerichteter Personalarbeit anschließen, ihre Erfahrungen einbringen und das Klima auf dem Arbeitsmarkt positiv beeinflussen. Der Wirtschaftsstandort Deutschland lebt von kreativen Antworten auf demografische Herausforderungen. Die Beantwortung der Frage „Who cares?“ auch.

**Rudolf Kast**, Vorsitzender ddn e.V.

**Prof. Dr. Thomas Klie**, Leiter der Redaktionsgruppe



## (Vor allem) Frauen brauchen Arbeitszeit- und Lebenszeitmodelle

Eine familienbewusste Personalarbeit hat vor allem zwei Ziele: Sie will sowohl Beschäftigte darin unterstützen, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren, als auch die Attraktivität der Arbeitsplätze für Bewerberinnen und Bewerber steigern. Attraktiv sind lebensphasengerechte Arbeitszeit- und Aufgabenmodelle. Arbeitgebende Institutionen, die das bereits anbieten, haben deutlich weniger Probleme mit Fluktuation und der Gewinnung von Mitarbeitenden.

In der Langzeitpflege wird im Regelfall an 365 Tagen im Dreischichtsystem gearbeitet. Für Beschäftigte ist damit häufig die besondere Herausforderung verbunden, dienstliche Anforderungen mit privaten Interessen in Einklang zu bringen. Im Durchschnitt bewältigt heute die Hälfte der Mitarbeitenden Familie und Beruf, zwei Drittel in der Altersgruppe der 35- bis 44-Jährigen. Viele Mitarbeitende stehen daher vor der Entscheidung, ihre Berufstätigkeit zugunsten familiärer Anforderungen – zumindest zeitweise – aufzugeben oder ihren Beschäftigungsumfang zu reduzieren. Zudem steigt der Anteil an Mitarbeitenden mit pflegebedürftigen Angehörigen – dies zum Teil auch in Doppelversorgung mit Kindern. Als Folge des demografischen Wandels liegt die professionelle Langzeitpflege zunehmend in Händen älterer Pflegekräfte. Arbeitsplätze müs-

sen daher nicht nur der Vereinbarkeit von Familie und Beruf Rechnung tragen, sondern zukünftig auch konsequent an die Bedürfnisse einer älteren Belegschaft angepasst werden. Sollen Zufriedenheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden möglichst über die gesamte Lebensarbeitszeit erhalten werden, sind wirksame Instrumente und Maßnahmen nötig.

Um den tatsächlichen Bedarf an lebensphasengerechten Arbeitszeit- und Aufgabenmodellen zu erfassen, bietet sich an, die Belegschaft zum Thema Vereinbarkeit Beruf und Familie zu befragen. In der Akzeptanz von sogenannten familienfreundlichen Maßnahmen können Teams in der Langzeitpflege erfahrungsgemäß oft auf ein solidarisches Miteinander ihrer Kolleginnen und Kollegen bauen.



## Diakonie-Sozialstation Metzingen e.V.: „Lebenssituationsadäquates Arbeiten“

Der ambulante Pflegedienst der Diakonie-Sozialstation ermöglicht seinen Mitarbeitenden individuell an deren Lebenssituation angepasste Beschäftigungsumfänge bis zur Rente. Ein Vorteil dieses Modells ist, dass mehrere Teilzeitkräfte im Gegensatz zu einer Vollzeitkraft zeitgleich an verschiedenen Orten der Versorgung tätig sein können. Die Wirkung des flexiblen Arbeitszeitmodells schlägt sich in der Zufriedenheit der Mitarbeitenden deutlich nieder. Sie können durch die Möglichkeit einer (kurzfristigen) Anpassung ihres Beschäftigungsumfangs langfristig an den Pflegedienst gebunden werden.

### Kontakt

Diakonie-Sozialstation Metzingen e.V.  
Jens Patrick Mews (Geschäftsführung) 07123-206 569  
Frau Dölker (Pflegedienstleitung) 07123-969 800  
[www.diakoniestation-metzingen.de](http://www.diakoniestation-metzingen.de)

## BIG POINTS für die Personalarbeit in der Langzeitpflege

### ■ Kontakthalteprogramm einsetzen

Diese Initiative für eine familienfreundliche Personalpolitik richtet sich an Beschäftigte in Familienphasen (Schwangerschaft, Elternzeit, befristete Unterbrechung der Tätigkeit aus familiären Gründen). Um ihren beruflichen Wiedereinstieg vorzubereiten, unterstützen die arbeitgebenden Institutionen den intensiven Kontakt zu den Mitarbeitenden mit einem strukturierten Bündel an Maßnahmen.

### ■ Familienfreundliche Arbeitszeit schaffen

Arbeitszeitmodelle müssen lebensphasenorientiert verbindlich vereinbart und geplante Dienstzeiten eingehalten werden. Es empfiehlt sich, unterstützende Maßnahmen konkret festzulegen. Von Mitarbeitenden selbst eingebrachte Ideen – wie zum Beispiel den Dienst für einen befristeten Zeitraum später anzutreten oder sich für eine begrenzte Zeit auf eine Dauerschicht festzulegen (ausschließlich Früh- oder Spät- oder Nachtdienst) – sollten auf Antrag probeweise gestattet werden. Meist zeigen sich rasch erste Erfolge.

### ■ Altersgerechtere Arbeitsplätze entwickeln

Maßnahmenkataloge für ältere Mitarbeitende einerseits sowie für Mitarbeitende mit Kindern im schulpflichtigen Alter und/oder zu pflegenden Angehörigen andererseits können vielfach sehr gut aufeinander abgestimmt werden. Gerade in altersheterogenen Teams lässt sich so mehr Familienfreundlichkeit verwirklichen. Zu den Ideen für altersgerechtere Arbeitsplätze in der Langzeitpflege zählen auch der individuelle Antrag auf Befreiung vom Nachtdienst oder die Genehmigung von zusätzlichen Erholungszeiten.

### Literaturhinweis:

Krones, Stefanie  
Personal entwickeln – Pflege sichern.  
In: neue caritas-Jahrbuch 2017.

## Auf die Dienstplangestaltung muss Verlass sein

**Beruf und Privatleben sollen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen und im Alltag zuverlässig vereinbar sein, damit sich Familie, Freundschaft und Engagement neben dem Beruf entfalten können. Diese Balance zwischen privatem, beruflichem und gesellschaftlichem Leben hängt in der Langzeitpflege nicht zuletzt von verbindlichen Dienstplänen und kalkulierbaren Arbeitszeiten ab.**

Dreh- und Angelpunkt einer funktionierenden Dienstplanung ist und bleibt der aktuelle Stellen-schlüssel. Dieser wurde in den meisten Bundes-ländern lange nicht verändert; oft hat es hier erst mit der Umsetzung des Zweiten Pflegestärkungsgesetzes Bewegung gegeben. Wenn es gelingen soll, mehr Beschäftigte aus einem Teilzeit- in ein Vollzeitbeschäftigungsverhältnis oder für die Pflegebranche zu gewinnen, ist auch die Politik gefragt. Es ist notwendig, Personalschlüssel zu vereinbaren, die dem gesellschaftlichen Auftrag, den die Altenpflege leistet und leisten soll, gerecht werden. Dazu soll laut Gesetzgeber insbesondere das bis zum Jahr 2020 zu erarbeitende und zu erprobende einheitliche Personalbemessungsverfahren in der Pflege maßgeblich beitragen.

**Grundlage für eine verlässliche Dienstplangestaltung** sind eine angemessene Pflegeorganisation, die Bestandteil des Pflegekonzeptes der Einrichtung ist (empfehlenswert: realisierbare Formen der Bezugspflege), sowie stets verfügbare Antworten auf grundlegende Fragen wie:

- Wie sieht der aktuelle Stellenplan aus?
- Wie wird der Personaleinsatz berechnet (etwa nach der Arbeitsplatzmethode)?
- Was ist für die Mitarbeitenden wichtig?
- Wie werden wir den Bewohnerinnen und Bewohnern gerecht?
- Wie ist die aktuelle Zusammensetzung der Bewohnerinnen und Bewohner nach Pflegegraden?
- Wo liegen die Arbeitsspitzen und wie können sie organisiert werden?
- Welche Qualifikationen sollten die Mitarbeitenden für welche Tätigkeiten aufweisen?
- Wie sollten die Mitarbeitenden nach Anzahl und Qualifikation eingesetzt werden?

### Weitere Voraussetzungen für eine strukturierte Dienstplanung

- **Regelbesetzung berücksichtigen:** Welche Dienste sind in den vertraglichen und gesetzlichen Vorgaben als Regelbesetzung vorgesehen? Die landesweiten Pflege-schlüssel nach Pflegegraden bieten hierfür eine Grundlage.
- **Stecktafeln oder elektronische Tourenplanung** sind Instrumente, die die tägliche Arbeitsorganisation unterstützen. Sie geben Mitarbeitenden Sicherheit und Orientierung und sichern die kontinuierliche Versorgung der Bewohnerinnen und Bewohner.
- **Regelmäßig evaluieren und anpassen:** Eine gute Dienstplangestaltung und Arbeitsorganisation reduzieren die sonst erforderlichen Absprachen erheblich, sollten aber regelmäßig evaluiert und angepasst werden.
- **Für gleichmäßige Arbeitsbelastung sorgen:** Es empfiehlt sich, für Wochenenden und Feiertage mit der gleichen Besetzung zu planen wie an Werktagen. So wird die Kontinuität der Versorgung und die gleichmäßige Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden berücksichtigt.
- **Planung nach der Nettoarbeitszeit:** Diese errechnet sich aus der vertraglich vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit abzüglich Urlaub, Fortbildung und Krankheitstagen. Damit entspricht sie ca. 80 Prozent der vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit.

### Außerdem wichtig zu beachten:

**Mitarbeitende beteiligen:** Beschäftigte befürchten häufig, dass klare Arbeitsablaufstrukturen ihre Arbeit zu stark einengen. Deshalb: Mitarbeitende bereits im Vorfeld in die Planung der Arbeitsorganisation einbeziehen.

## KWA Albstift Aalen: „Arbeit fair verteilen“

Das KWA Albstift Aalen betrachtet es als zentrale Managementaufgabe, Prozesse und Strukturen des Unternehmens zu analysieren. Systematisch durchgeführte Befragungen und Interviews geben Aufschluss über Belastung, Zufriedenheit und Motivation der Belegschaft mit bzw. bei ihrer Arbeit. Die Implementation partizipativer Konzepte der Arbeitsorganisation und Führung ist Voraussetzung dafür, dass verlässliche Dienstplanung gelingt und Stress vermieden bzw. reduziert werden kann.

### Kontakt

Kuratorium Wohnen im Alter Albstift Aalen  
Manfred Zwick (Stiftsdirektor): 07361 - 935900  
[www.kwa.de](http://www.kwa.de)

**Vertretungen regeln:** Arbeitsbelastungen und den Wunsch nach Freizeit fair unter den Mitarbeitenden verteilen, um Überlastungssituationen zu vermeiden oder zu reduzieren. Klare Regeln und Absprachen, wer wann für wen einspringt, müssen getroffen werden. Bewährt haben sich auch Patenschaften zwischen den Wohnbereichen, um die Frequenz beim Einspringen unter den Mitarbeitenden zu reduzieren.

**Wunschbuch:** Präferenzen für Vertretungsregelungen am besten im Vorfeld in einem Wunschbuch eintragen lassen.

**Auszubildende und Personen im Praktikum** angemessen berücksichtigen: Ihr Stellenanteil wird oft deutlich geringer bewertet, als die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit es zulässt.

**Teildienste vermeiden** – durch fachkompetente Erarbeitung des Dienstplans, Kenntnisse über Wünsche der Bewohnerinnen und Bewohner sowie der Mitarbeitenden, eine gute Arbeitsorganisation und klare Absprachen im Vorfeld.

## BIG POINTS für die Personalarbeit in der Langzeitpflege

- **Wünsche der Beschäftigten erfassen**  
Um belastbare Aussagen zu gewinnen, bietet sich eine Befragung der Belegschaft an. Die Ergebnisse müssen ausgewertet, kommuniziert und umgesetzt werden.
- **Arbeitsüberbelastungen erkennen**  
und mit geeigneten Maßnahmen beseitigen. Eine Analyse der Abläufe mit den Beschäftigten und/oder externen Beratenden durchführen.
- **Arbeit fair verteilen**  
Der Dienstplan kann reale Ressourcen im Voraus nicht sicher bestimmen. Die aktuelle Arbeitsorganisation sollte über eine Stecktafel oder eine Tourenplanung (wie in ambulanten Pflegediensten üblich) erfolgen. Die aktuelle Arbeitsbelastung, geregelte Pausen und Nebenarbeiten müssen berücksichtigt sein. Eine strikte Planung nach der Nettoarbeitszeit ist die Grundlage.

### Literaturhinweis:

Wipp, Michael; Sausen, Peter; Lorscheider, Dirk  
Der Regelkreis der Einsatzplanung: Dienstpläne sicher und effizient erstellen.  
Vincentz Network Verlag, Hannover 2012.

## Work-Life-Blending statt Work-Life-Balance<sup>1</sup>

**Berufe in der Langzeitpflege sind Präsenzberufe – gekennzeichnet durch die Forderung nach permanenter Aufmerksamkeit, Empathie und emotionaler Intelligenz. Erwartet wird überdies eine uneingeschränkte Motivation: Pflegekräfte sollen für ihren Beruf „brennen“ – am besten rund um die Uhr an 365 Tagen im Jahr.**

Wer solchen Erwartungen gegenübersteht, merkt schnell, dass die Grenze zwischen Beruf und Privatheit schwindet. Wo ein gutes persönliches Zeitmanagement fehlt, führt eine als übermächtig erlebte Arbeitsbelastung zu psychischen und physischen Problemen, vor allem, wenn sie mit gesundheitlichen Einschränkungen und/oder besonderen Anforderungen im privaten Bereich einhergeht. Zwei Phänomene prägen dann den Berufsalltag von Mitarbeitenden in der Langzeitpflege: Zum einen das Gefühl, überfordert zu sein: psychische und physische Erschöpfung, gepaart mit reduzierter Leistungszufriedenheit infolge täglich erlebter Diskrepanz zwischen Erwartung und Realität. Zum anderen, im Spannungsfeld zwischen dem normativen pflegfachlichen Anspruch und den ökonomischen Zwängen des Pflegealltags zerrieben zu werden.

### Zeitautonomie gewinnen, Freiräume eröffnen

Berufszufriedenheit in der Langzeitpflege hängt in erheblichem Maße ab von einem guten Zeitmanagement sowohl auf der Arbeitsebene als auch im privaten und gesellschaftlichen Leben. Das Zauberwort heißt: Gewinnung von Zeitautonomie. Wer als arbeitgebende Institution eine neue Qualität der Pflege- und Sorgearbeit schaffen will, muss Beschäftigte genau darin unterstützen und ihnen Freiräume für die individuelle Lebensgestaltung und für mehr Engagement im Beruf eröffnen.

Wir verwenden dafür bewusst den Begriff Work-Life-Blending anstelle der in der Öffentlichkeit viel bemühten Work-Life-Balance. Dieses Modewort symbolisiert den Eintritt einer Esoterik-Sprache in das Ökonomie-Vokabular und suggeriert durch die gewollte Ähnlichkeit mit Wellness, Einklang mit der Natur, Yin und Yang etc., dass sich alles ins Gleichgewicht bringen lässt und auch gebracht werden soll. Work-Life-Balance verheißt Zufriedenheit, meint aber oft: Selbstoptimierung und Leistungssteigerung. Tatsächlich aber kennzeichnet die Work-Life-Balance genau das Gegenteil<sup>1</sup> und ist entweder nie hinterfragt oder absichtlich missverstanden worden.

Die Gleichgewichtsformel ist nie aufgegangen: Wäre „Arbeit im Leben“ als Einheit zu verstehen, müsste man sie nicht ins Gleichgewicht bringen. Offensichtlich wird über die vermeintliche Einheit von Arbeit und Leben vor allem geredet, wenn mit Leben nicht auch Arbeit, sondern alles außer Arbeit gemeint ist. Dann sucht man nach Vereinbarkeiten. Aber auch „Vereinbarkeit“ ist unpräzise und meist ein Euphemismus für: fauler Kompromiss.

### Zeitmanagement braucht Zeitpuffer

Jenseits von Begrifflichkeiten: Arbeit ist ein Lebensbereich unter vielen, wenn auch für viele Menschen der bedeutendste. Vielfach gelingt es nicht, verschiedene Lebensbereiche in der zur Verfügung stehenden, knappen Ressource Zeit unter einen Hut zu bringen. Vor allem der Lebensbereich Arbeit scheint sich regelrecht zu verselbständigen: Er dringt mehr und mehr in unser Leben ein, macht sich breit, verdrängt andere Lebensbereiche.

Hier ist gutes Zeitmanagement gefragt. Das heißt aber nicht: Aufgaben „auf Kante nähen“, noch straffer organisieren, noch schneller von Termin zu Termin hetzen. Zeitmanagement braucht Zeitpuffer: Handlungsspielräume, um immer wieder neu festzulegen, wozu wie viel Zeit aufgewendet werden soll. Zeitmanagement pendelt zwischen selbstbestimmter Zeit und fremdbestimmter Zeit. Beides kann sowohl die Arbeits-Zeit als auch die Frei-Zeit prägen. Arbeits-Zeit ist meist geprägt von fremdbestimmter Zeit. Motivierte Mitarbeitende in der Langzeitpflege brauchen aber das Gefühl, zum Beispiel Belastungsspitzen, wie sie in dem Arbeitsfeld grundsätzlich nicht zu vermeiden sind, zu beherrschen und nicht von ihnen beherrscht werden. Denn: Wer täglich das Gefühl hat, getrieben zu sein und wenig bis keinen Einfluss auf alltägliche Abläufe zu haben, „funktioniert“ bald nur noch, verliert die Innovationsfähigkeit und Motivation – und wird schließlich krank.

Mehr Zeitautonomie für Beschäftigte in der Langzeitpflege führt im Übrigen nicht, wie man befürchten könnte, zu weniger Effizienz und Wirtschaftlichkeit. Mitarbeitende mit größerer Zeitautonomie arbeiten nicht weniger – sie arbeiten anders.

Arbeit darf Leben nicht aussperren. Privates muss sich im Job nicht immer hinten anstellen müssen, sondern sollte Teil des Zeitmanagements sein, der ausgehandelt wird. Pflegekräften muss es möglich sein, wichtige private Angelegenheiten als gleichberechtigt zu den dienstlichen geltend zu machen.

Zeitbestimmung und individuelles Zeitmanagement für Beschäftigte in der Langzeitpflege können durch die Flexibilisierung von Arbeitszeit, Zeitgratifikationen, selbst organisierte Dienstpläne (Vertrauensarbeitszeit, Bottom-up-Regime) etc. erreicht werden.

Last, not least: Jede Lebensphase stellt andere Anforderungen an das individuelle Zeitmanagement.

<sup>1</sup> „Work-Life-Balance“ ist eine Wortschöpfung von Beschäftigten aus der Programmierung und dem Managementbereich aus der Zeit der „Dotcom“-Gründerjahre, die quasi pausenlos an ihren Computern saßen und „24/7“ für ihr Unternehmen arbeiteten. Mit „Work-Life-Balance“ wollte diese Szene sich selbst daran erinnern, dass sie noch ein Zuhause hatte. Ursprünglich war der Begriff also eine sarkastische, selbstironische Reaktion auf ein alles absorbierendes Arbeitsleben und grenzenloses Engagement.

## DSG mbH & Co. KG: „7/7 Arbeitszeitmodell“

Das „7/7 Arbeitszeitmodell“ orientiert sich am Zwei-Schicht-Modell der Berufsfeuerwehr und sichert der Belegschaft verlässliche Freizeiten. Das Modell ermöglicht eine Vorausplanung der Dienste bis zu einem Jahr, was Familien- und Freizeiten ebenfalls besser planbar macht. Die positiven Effekte des Arbeitszeitmodells zeigen sich langfristig sowohl auf Belegschaftsseite wie auch bei den in der Pflegeeinrichtung lebenden Menschen.

### Kontakt

Deutsche Seniorenstift Gesellschaft mbH  
Thomas Weiß (Marketing, Produktentwicklung): 0511 - 898 92-0  
[www.deutsche-seniorenstift.de](http://www.deutsche-seniorenstift.de)

## BIG POINTS für die Personalarbeit in der Langzeitpflege

### ■ Mitarbeitende brauchen mehr Zeitautonomie

Das gelingt, indem zum Beispiel Dienstzeiten flexibilisiert und zugleich mehr Möglichkeiten des Zeitausgleichs geschaffen werden (Vertrauensarbeitszeit, Bottom-up-Regime). Zugleich müssen Arbeitszeit und Privatzeit gleichberechtigt ausgehandelt werden. Das erfordert mehr Freiräume zur Selbstorganisation von Dienstzeiten, eine Kultur weg von Zeiterfassung und bloßer Anwesenheitskontrolle, hin zu mehr dezentraler (team- und bereichsbezogener) Dienstplanung und entsprechend angepasster Arbeitszeitkonten.

### ■ Arbeit mit Menschen ist anspruchsvoll und braucht Pausen

Wir können uns einen krankheits- und überlastungsbedingten Ausfall im Wortsinne nicht länger leisten. Das beginnt mit der Dienstgestaltung an jedem einzelnen Arbeitstag. Der Dienst ist längst in den vermeintlichen Schutzraum von Pausenzeiten eingedrungen und muss von dort wieder zurückgedrängt werden. Mitarbeitende brauchen längere Phasen der Auszeit: Der „Luxus“ dienstfreier Wochenenden (und nicht nur einzelner Tage) muss die Regel und nicht die Ausnahme sein. Das gilt auch für die Tagesplangestaltung: Pausen sind mehr als Zeiten (weitgehend) ungestörter Nahrungsaufnahme. Sie sind auch Möglichkeiten des fachlichen Austausches, Zeiträumen für das eigene Lernen und miteinander Reflektieren des täglichen Handelns.

### ■ Work-Life-Blending ist Teamwork

Unterschiedliche Lebensphasen stellen unterschiedliche Anforderungen an die Tagesgestaltung. Teams brauchen Gestaltungsfreiräume – nicht nur für Arbeitszeiten, sondern auch für alltägliche Pflichten. Im Dialog darüber und in der gegenseitigen Unterstützung kleiner Alltagspflichten sind neue Formen der Teamarbeit möglich. Wer nach Spielräumen im individuellen Zeitmanagement sucht, findet auch Entlastungsmöglichkeiten und Spielräume für andere und damit für den gesamten Betrieb. Diese gilt es zuzulassen und zu organisieren. Der Satz „Dann kommen ja alle, wann sie wollen ...“ darf nicht länger ein Totschlagargument sein. Er sollte vielmehr das Ziel von Arbeitszeitorganisation sein, indem man ihn ergänzt durch „... ja, und zwar nach Absprache mit den Kolleginnen und Kollegen!“

### Literaturhinweise:

Eberhardt, Daniela

Generationen zusammen führen – inkl. Arbeitshilfen online: Mit Millennials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten. Haufe-Lexware Verlag. Freiburg 2016.

Klaffke, Martin (Hrsg.)

Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden 2014.

Scholz, Christian

Per Anhalter durch die Arbeitswelt – Ein Reiseführer mit Tipps für Studenten, Politiker und andere normale Menschen. Norderstedt 2011.

Müller, Herbert

Arbeitsorganisation in der Altenpflege: Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung. Schlütersche Verlagsgesellschaft. Hannover 2011.

Dilger, Alexander; Gerlach, Irene; Schneider, Helmut (Hrsg.)

Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht. VS Verlag. Wiesbaden 2007.

## Die Attraktivität des Berufsfelds Langzeitpflege steigern – durch Inhouse-Trainings und Qualifizierungsangebote zur Aus-, Fort- und Weiterbildung

**In Zeiten des Konkurrenzdrucks um Fachkräfte gilt es, sich der Potenziale des Berufsfelds bewusst zu werden. Die Langzeitpflege zeichnet sich durch einen großen Anteil an sinnstiftenden Tätigkeiten aus, die pflegerisches und werteorientiertes Handeln unmittelbar und wirksam miteinander verbinden. Das Berufsfeld bietet und fördert interessenbasierte Kommunikation, gelingende Beziehungen, hohe Flexibilität und Kreativität.**

Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass die persönliche und berufliche Weiterentwicklung und damit die Qualifizierung für anspruchsvolle Aufgaben hoch relevant sind für die Entscheidung, ob jemand im Beruf verbleibt oder sich nach einem anderen Arbeitsfeld umschaute. Das gilt vor allem bei Beschäftigten, die besondere Verantwortung tragen.

Dazu kommt: Die emotionale Bindung an die Tätigkeit selbst und an die arbeitgebende Institution ist in der Langzeitpflege von überdurchschnittlich hoher Bedeutung. Die Attraktivität des Berufsfelds und die Identifikation mit Aufgaben und arbeitgebendem Unternehmen hängen in der Langzeitpflege daher auch von persönlichen Entwicklungsperspektiven ab. Die Qualifizierung von Beschäftigten berührt den Nerv der Berufs- und Arbeitsplatzzufriedenheit: Sie muss in ein Organisations- und Personalentwicklungskonzept eingebettet sein.

Das Image der (Langzeit-)Pflege wird maßgeblich von Bildungsprozessen in Ausbildung, Qualifizierung und betrieblicher Bildung beeinflusst: Pflege wird als Dienstleistungsarbeit mit einem starken interaktiven Anteil wahrgenommen, der Frauenberuf Pflege wird aufgewertet, Pflegenden werden in ihrer Selbststeuerung und Selbstverantwortung gegenüber Kontrolle und Bürokratie gestärkt, das Vertrauen in die Kompetenz des Berufsstandes Pflege wächst. Das gilt ebenso für die anderen Professionen und Berufe in der Langzeitpflege. Ein weiteres Merkmal der Bildung in der Langzeitpflege ist die flächendeckende Verortung von praktischen (Einrichtungen) und theoretischen Lernorten (Bildungseinrichtungen/Schulen). Die fragile Struktur ermöglicht vielseitige Zugänge und Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Dieses Netzwerk muss unbedingt erhalten bleiben. Erfolge in der Zahl und Qualität der Beschäftigten der Langzeitpflege werden sich dort einstellen, wo

- vielseitige und möglichst frühe Zugänge zum Berufsfeld gelingen: Betriebe mit Schülerinnen und Schülern, Personen im Praktikum, ehrenamtlich Helfenden, Assistenzberufen etc. verfügen über einen Fundus, aus dem sie weiter qualifizieren können.
- systematisch und kontinuierlich Bildungsbedarfe im Betrieb erhoben und mit den Bildungsträgern eng abgestimmt und umgesetzt sind: Betriebe mit einer systematischen Personalentwicklung können auf Lücken und Vakanzen besser reagieren bzw. diese vermeiden.
- Bildung als Innovationstreiber verstanden wird und Impulse aus Theorie und Praxis sich wechselseitig verstärken und umgesetzt werden: Betriebe, die neu erworbenes Wissen aus den Qualifizierungen systematisch umsetzen und mit der Praxis verknüpfen, können schneller und besser auf Veränderungen in den Rahmenbedingungen reagieren bzw. diese gestalten.
- es gelingt, die verschiedenen Kompetenzprofile der Beschäftigten zu entfalten: Betriebe, die regelmäßige Entwicklungsgespräche mit ihren Mitarbeitenden führen, wissen, wer welche Förderung wünscht und braucht; sie zeigen damit Wertschätzung und fördern die emotionale Bindung an den Betrieb.
- es gelingt, Mitarbeitende am Wandel im Berufsfeld zu beteiligen, beispielsweise über Befragungen, betriebliches Gesundheitsmanagement, innerbetriebliche Fortbildungen, Multiplikatoren u.Ä.: Betriebe, die die Intelligenz ihres Unternehmens in ihrem Personal sehen und diese zu heben verstehen, sind robuster gegenüber dem Innovations- und Wandlungsdruck des Marktes.

## HWA München: „Selbstorganisiertes Lernen im Ausbildungskontext“

Das Konzept des Selbst Organisierten Lernens nach Herold/Landherr spricht das individuelle und kooperative Lernen an und beruht auf der Erkenntnis, dass Lernprozesse stets selbstorganisiert ablaufen. An ausgewählten Schulen der HWA wird die Selbstverantwortung der Auszubildenden für ihren Lernerfolg gestärkt, indem Methoden- und Lernkompetenzen systematisch aufgebaut werden. Auszubildende und Lehrkräfte werden begleitet, neue Rollen zu finden. Besonders ist dabei, dass die Lernerfahrung durch die mediativen Kompetenzen unterstützt wird und das Kommunikationsverhalten beider Seiten geschult wird.

### Kontakt

Hans-Weinberger-Akademie  
Mona Frommelt (Direktorin): 089 - 863 009-0  
[www.hwa-online.de](http://www.hwa-online.de)

## BIG POINTS für die Personalarbeit in der Langzeitpflege

- **Bildungsbedarfe auf vertikaler Ebene** sind qualitativ und quantitativ systematisch seitens der Einrichtungen und der Träger zu erfassen, mit Blick auf die Unternehmens- und Personalstrategie. Diese mit Bildungsinstituten und deren Bildungsangeboten abzugleichen bzw. abzustimmen, ist die beste Grundlage für einen Kompetenz- und Wissensaufbau im Unternehmen wie auch in den individuellen Karriereverläufen. Einrichtungen mit einer so ausgerichteten Verflechtung von Bildungsbedarfen und Angeboten, angefangen von Praktikanten über Hilfs- zu Fachkräften bis in leitende Positionen hinein, haben erfahrungsgemäß deutlich weniger Probleme mit dem Fachkräftemangel. Idealerweise sind die Lernschritte eng an die betrieblichen Gegebenheiten angekoppelt, mit Projektarbeiten versehen und von Supervision und Coaching begleitet.  
Hinderlich ist also, Mitarbeitende ohne konkreten Auftrag und ohne innerbetriebliche Abstimmung der Bildungsbedarfe auf Weiterbildungen zu entsenden, deren Inhalte und Methoden weder dem Auftraggeber noch den Beschäftigten bekannt sind. Dieses vielfach praktizierte Vorgehen ist mit den eigenen betrieblichen Anforderungen nicht abgestimmt und kann somit weder für die Mitarbeitenden noch für den Betrieb wirksam angewendet, umgesetzt werden und nachhaltig wirksam sein.
- **Auf horizontaler Ebene** sind die Kompetenzen der zahlreich die Pflege begleitenden Berufe wie Hauswirtschaft, Service-, Heil- und Hilfsberufe, Sozialberufe und therapeutische Berufe aufeinander abzustimmen und in ihrem jeweiligen Kernprofil voneinander abzugrenzen. Stattdessen werden wertvolle Arbeitszeit und Kompetenzprofile durch fach- oder funktionsfremde Tätigkeiten von den Ressourcen des eigentlichen Kernprofils abgezogen. Das ist auf der individuellen Ebene unbefriedigend und frustrierend und auf der organisationalen Ebene in höchstem Maße ineffizient. Zur Steuerung eines solchen multiprofessionellen Ansatzes braucht es auf der Fallebene hohe Case-Management-Kompetenz und auf der Organisationsebene Führungskompetenz, für die es wiederum zu qualifizieren gilt.
- **Bildung ist vor allem Lernen am Vorbild.** Dementsprechend sind gute Führung und Management respektive die Weiterbildung zentrale Elemente der Personalarbeit. In einer vorbildlichen Unternehmenskultur werden kritische Rückmeldungen und ein konstruktiver, lernender Umgang mit Fehlern als Ausdruck von Wertschätzung verstanden. Die Reflexion des Scheiterns sowie der Bedingungen von Gelingen gehören ebenso dazu wie der mediative Umgang mit Konflikten.
- **Pflegefachliche Kompetenzen** sowohl bezüglich körperbezogener Tätigkeiten, wie auch bezüglich therapeutischer und planend organisierender setzen auf die Kompetenzen zu interaktiver Arbeit als deren Grundlage auf. Mit innovativen pädagogischen Konzepten wie selbstorganisiertem, erfahrungsbasiertem Lernen unter Berücksichtigung aktueller evidenzbasierter neurobiologischer Erkenntnisse zu den Zusammenhängen von Emotion, Denken und Handlung, kann Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Pflege die Qualifizierungen ermöglichen, die den stetig komplexer werdenden Herausforderungen entsprechen.

### Literaturhinweise:

Hattie, John: Lernen sichtbar machen für Lehrpersonen. Zur deutschsprachigen Ausgabe von „Visible Learning for Teachers“. Schneider Verlag Hohengehren. Baltmannsweiler 2014.

Laube, Wolfgang: Sensomotorische Fähigkeiten und Fertigkeiten.

In: Ders. (Hrsg.): Sensomotorisches System. 1. Aufl., S. 165-227 Thieme Verlag. Stuttgart u.a. 2009.

SOL-Institut Dr. Herold 2017. Verfügbar unter: [www.sol-institut.de](http://www.sol-institut.de)

Herold, Cindy; Herold, Martin: Selbstorganisiertes Lernen in Schule und Beruf.

Gestaltung wirksamer und nachhaltiger Lernumgebungen. Beltz Verlag, 2. Auflage. Weinheim/Basel 2013.

## (Neues) Wissen muss man auch anwenden können

**Individuelle Qualifikationen auf der Arbeitnehmerseite und Innovationskultur auf der Arbeitgeberseite gehören zusammen: Mitarbeitende, die an einer Fort- oder Weiterbildung teilgenommen haben, müssen am Arbeitsplatz auch die Möglichkeit haben, ihr neu erlerntes Wissen zeitnah in der Praxis umzusetzen.**

Was sich eigentlich von selbst versteht, muss für den Pflegesektor trotz etlicher Verbesserungen betont werden, denn „... landauf landab (ist) die Klage zu hören, dass neues Wissen an der Praxis der Langzeitpflege abprallt und ergo nicht aufgegriffen wird.“ (Schaeffer 2006)

Fort- und Weiterbildung muss als ein integraler Bestandteil der Arbeit begriffen werden. Das lebenspraktische und wissenschaftlich fundierte Wissen auf dem neusten Stand genau da zu haben, wo es gebraucht wird, motiviert Mitarbeitende und erfüllt eine wesentliche Bedingung für dauerhafte gute Arbeit für auf Pflege angewiesene Menschen.

Um eine passgenaue Qualifikation zu verwirklichen, sind mindestens zwei Voraussetzungen wichtig:

- Kompetenzfelder nach fachlichen, methodischen, persönlichen, sozialen und führungs-politischen Anforderungen und unter spezi-fischer Berücksichtigung von Unternehmen der Langzeitpflege beschreiben.
- Kontinuierliche, jährliche Überprüfung der Differenz zwischen Soll- und Ist-Anfor-derungen durchführen und daraus passende Personalentwicklungsmaßnahmen ableiten.

Ein klares Kompetenzprofil gibt Orientierung und damit Handlungssicherheit für alle Beteiligten. Mittels einer an die operativ tätigen Führungs-kräfte gerichteten Abfrage durch das Personalmanagement wird der grundsätzlich notwendige Fort- und Weiterbildungsbedarf der Mitarbeitenden erfasst. Qualifizierung auf dieser Grundlage berücksichtigt stets sowohl persönliche als auch unternehmerische Kompetenzanforderungen. Damit sich die Bildungsinvestition lohnt, sollten Führungskräfte in einem Jahres- oder Vorberei-tungsgespräch möglichst präzise die Ziele und Erwartungen an die spezifische Qualifikation mit der/dem Mitarbeitenden besprechen und

abstimmen. Spätestens damit wird die Weiche für die Akzeptanz gestellt, dass das Gelernte auch umgesetzt werden soll. Auch nach der Fortbildung sollte nochmals gemeinsam einge-schätzt werden, ob diese das Handwerkszeug für den Veränderungsaspekt liefern konnte oder ob das nicht der Fall war. Bei diesem Gespräch kann dann die Umsetzungsvereinbarung konkretisiert werden. Nach etwa einem halben Jahr bietet sich ein Überprüfungs-gespräch an, um den Erfolg der Qualifikation und ihre Umsetzung in die Praxis zu bewerten.

Durch solche Verfahren lässt sich die Qualität der Qualifizierungen kontinuierlich erhöhen. Weil von vorneherein an die Umsetzung gedacht wird, ist die Qualifizierung Mittel zu einer Veränderung. Je konsequenter dieses System in der Pflegepraxis angewendet wird, desto dynamischer kann sich die Pflegeeinrichtung entwickeln. Die Nutzungs-aspekte: passgenaue Steuerung der Einrichtung, Auflösung der Lücke zwischen Know-how bzw. Kompetenzprofil und Umsetzung, letztlich sogar eine Reduktion der Fortbildungsbudgets.

Eine Unternehmenskultur, der die Vorstellung zugrunde liegt, dass erreichte Exzellenz stets einer Veränderung bedarf, um das Niveau zu halten oder auszubauen, bietet allen Beteiligten die Chance zum persönlichen und damit auch zum unternehmerischen Wachstum. Wenn jedem klar ist, dass ein Element der Qualifikation die Umsetzung ist, dann schärft dieses Bewusstsein die Haltung für die Frage, welche Qualifikation außerdem noch notwendig ist, um die eigenen und die Ziele der Einrichtung zu erreichen. Es ist Aufgabe des Personalmanagements, darauf zu achten, dass sich dieser Prozess konsequent auf die Bedürfnisse der zu pflegenden Menschen ausrichtet.

## Diakonie Düsseldorf e.V.: „Kompetenzen fördern – Pflege leben“

Die Diakonie Düsseldorf entwickelt ein dialogorientiertes Instrument zur Erfassung und Analyse der Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden. Ausgehend von der Kompetenzanalyse werden Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse initiiert. Die individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeitenden werden so besser nutzbar. Es ergeben sich alternative Einsatz- und Entwicklungsmöglichkeiten, was zur Erhöhung der Zufriedenheit und Motivation und zur Verbesserung des Gesundheitszustands der Belegschaft beiträgt.

### Kontakt

Diakonie Düsseldorf e.V.  
Tina Quasdorf: 0211-7353-148  
[www.diakonie-duesseldorf.de](http://www.diakonie-duesseldorf.de)

## BIG POINTS für die Personalarbeit in der Langzeitpflege

- Exzellente Arbeit für auf Pflege angewiesene Menschen braucht eine innovationsoffene Unternehmenskultur der stetigen Veränderung.
- Kompetenzprofile und Erhebungen zum Fort- und Weiterbildungsbedarf der Mitarbeitenden schaffen zielgerichtete Qualifizierung.
- Mitarbeitende, die an einer Fort- oder Weiterbildung teilgenommen haben, müssen am Arbeitsplatz auch die Möglichkeit haben, ihr neu erlerntes Wissen zeitnah in der Praxis umzusetzen.

### Literaturhinweise:

Tewes, Renate; Stockinger, Alfred (Hrsg.)

Personalentwicklung in Pflege- und Gesundheitseinrichtungen. Erfolgreiche Konzepte und Praxisbeispiele aus dem In- und Ausland. Springer Verlag. Berlin/Heidelberg 2014.

Bold, Stefanie; Reiners, Inga

Kompetenzmanagement am Beispiel der Kliniken Maria Hilf mbH (ebook). Rainer Hampp Verlag. München u. Mering 2011.

Schaeffer, Doris

Wissenstransfer in der Pflege – ein Problemaufriss. In: dies. (Hrsg.): Wissenstransfer in der Pflege. Ergebnisse eines Expertenworkshops. Bielefeld 2006.

## Gute Arbeit braucht gute Führung

**Schlechte Führung demotiviert, entmündigt und macht krank. Das ist bekannt und vielfach belegt. Gute Führung hingegen ist in ihrer Wirksamkeit noch weitgehend unerforscht. Als sicher gilt aber: Sie hat einen weithin unterschätzten Einfluss auf die Fähigkeit, anspruchsvolle Aufgaben zu bewältigen – in einem umfassenden Sinn, psychisch wie physisch.**

In die Ausbildung von Führungskräften in der Langzeitpflege und in die Ausgestaltung ihrer Arbeitsplätze muss erheblich mehr als bislang investiert werden. Gute Pflege braucht gute Führungskräfte, die wissen, worauf es ankommt – Vertrauen, Kommunikationsfähigkeit, Organisationsgeschick, Zeitmanagement, strategischer Weitblick – und die auch mit ausreichend Zeit ausgestattet sind, ihre Führungsaufgaben angemessen wahrzunehmen.

### **Können, Fleiß und Kompetenz reichen nicht**

Führung wird bis heute vielfach reduziert auf fachliches Können. Aber die Qualifizierung, die Entwicklung und die Auswahl von Führungskräften in der Langzeitpflege muss sich auch an anderen Maßstäben orientieren, wenn es zukünftig gelingen soll, geeignete und motivierte Mitarbeitende für die Langzeitpflege zu gewinnen und zu halten. Fragt man danach, was sich Pflegekräfte von ihren Vorgesetzten wünschen, erfährt man: Vor allem mehr Wertschätzung und Zutrauen statt Kontrolle, Identifikation und Teilhaberschaft statt Anonymität und Bürokratie. Zum Anforderungsprofil einer Führungskraft in der Langzeitpflege gehören daher auch und vor allem: Fähigkeit, Bereitschaft und Kompetenz, die Bedürfnisse und situativen Belastungen der Mitarbeitenden zu sehen und zu kommunizieren, Teams in ihrer Selbstorganisation zu unterstützen, Verantwortung zu übertragen und Formen der Beteiligung zu implementieren.

### **Organisationskultur aufbauen**

Die Identitätsausrüstung von Mitarbeitenden und die des Unternehmens müssen etwas miteinander zu tun haben. Das geht über Marketing – genauer über eine wertebezogene Markenkernentwicklung des Sozialunternehmens als soziales Unternehmen – vor allem aber über die Förderung einer Organisationskultur.

Dazu muss man wissen: Viele Aspekte einer nachhaltigen und erfolgreichen Personalarbeit kulminieren im Verständnis von guter Führung. Leitungskräfte müssen erheblich mehr über die Arbeitsbewältigungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden wissen und betriebliche Struktur- und Prozessstandards daran ausrichten. Betriebliche Gesundheitsförderung, Resilienzförderung, Stressbewältigung, Fort- und Weiterbildung, Vereinbarkeitsregelungen und Arbeitszeitflexibilisierung sind nicht zu trennen von einer (von Planung und

Empathie gleichermaßen) getragenen Führungskultur, die weniger von Anweisung und Kontrolle als vielmehr von Vertrauen, Aufmerksamkeit und Wertschätzung gekennzeichnet ist.

### **Mehr Zeit für Dialog einplanen**

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist vor allem ein idealer Ausgangspunkt zu einer guten Kommunikation mit den Mitarbeitenden im Pflegebetrieb, und das muss von den Pflegekräften auch so empfunden werden. Sonst laufen Maßnahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements ins Leere, vor allem, wenn sie als Versuch der arbeitgebenden Institution verstanden werden, Arbeitsleistungen zu optimieren. Damit Pflegekräfte den Sinnzusammenhang und Gewinn für sich selber sehen können, brauchen Führungskräfte erheblich mehr Zeit im Arbeitsalltag, um sich hierüber mit den Mitarbeitenden in den Dialog zu begeben.

### **Führung lernen**

Es liegt auf der Hand: Viele Schlüsselfaktoren sind Top-down-Themen, also abhängig von guter Führung. Zugespielt formuliert: Keine Führung ist besser als eine schlechte Führung. Die meisten Mitarbeitenden wünschen sich aber durchaus eine sehr präzise Führung. Was in der Langzeitpflege fehlt, ist ein eindeutiges Bekenntnis zu Standards in der Führungskräfteentwicklung und -beaufsichtigung. Nicht alle können führen, aber alle haben ein Recht auf gute Führung. Der Qualifizierung ist besonderes Augenmerk zu widmen. Akademische Abschlüsse beinhalten und verschaffen nicht per se Führungsqualitäten und Leitungskompetenz. Es kommt (auch und vor allem) auf die Art und Weise an, wie die Rolle verstanden und ausgeführt wird.

### **Führungsnachwuchs braucht gute Führung**

Große Träger und Verbände tragen eine besondere Verantwortung, die Entwicklung von Führungsnachwuchs frühzeitig zu steuern. Das heißt: Nicht erst aktiv werden, wenn eine leitende Position vakant ist, sondern zum Beispiel bereits bei der Anstellung mit einer (Führungs-)Kraft vereinbaren, wie weit ihr Weg in der Einrichtung oder Organisation führen kann.

Und: Wer führt die Führenden? Schlecht geführte gute

## Stiftung der Cellitinnen zur hl. Maria: Werteorientierte Führung

Die Implementierung einer grundwertebasierten Führungskultur gibt den Führungskräften der Cellitinnenhäuser Orientierung bei der täglichen Arbeit. Sie sollen mithilfe zusätzlich implementierter Formate (z. B. Gespräche mit Mitarbeitenden auf Basis der Werte, Führungskompass, Führungswürfel, Werte-Claim-Methode) bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben unterstützt werden, damit Entscheidungen auch unter Druck oder in Stresssituationen zum Wohle der in der Einrichtung lebenden Menschen und der Belegschaft getroffen werden können.

### Kontakt

Stiftung der Cellitinnen zur hl. Maria  
Angela Kauffmann (Personalentwicklung): 0221 - 974 514-8601  
[www.cellitinnenhaeuser.de](http://www.cellitinnenhaeuser.de)

Führungskräfte führen nicht besser als schlechte Führungskräfte. Viele Vorstände und Aufsichtsräte sind aber besetzt durch Menschen, die sich einer Einrichtung oder einer Organisation zwar verbunden fühlen, aber nicht unbedingt etwas von Führungsaufgaben und Leitungsverantwortung verstehen. Wer Führungsfragen in der Langzeitpflege diskutiert, muss deshalb auch die in den Blick

nehmen, die die Führungskräfte einstellen, beaufsichtigen, begleiten und korrigieren. Es lohnt sich daher, erheblich mehr dafür zu tun, „Posten“ und „Pöstchen“ in Vorständen und Aufsichtsgremien nach einer strategischen und personalorientierten Expertise zu besetzen und ihre Arbeit als ein gemeinsames Lernen an der Entwicklung einer Organisation zu verstehen

## BIG POINTS für die Personalarbeit in der Langzeitpflege

- Bereits bei der Auswahl von Führungskräften Eignung und Neigung zur Führung prüfen. Führungskompetenzen gezielt für das jeweilige Unternehmen definieren und in der weiteren Qualifizierung von Führungskräften schulen. In der Langzeitpflege deutlich mehr Wert auf Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Organisationsgeschick, Zeitmanagement, strategischen Weitblick legen. Führungskräfte mit ausreichend Zeit ausstatten, um Führungsaufgaben angemessen wahrnehmen zu können. Ein Drittel der Arbeitszeit ist für Führungsaufgaben reserviert.
- Führungskräfte mit ausreichend Zeit ausstatten, um Führungsaufgaben angemessen wahrnehmen zu können. Ein Drittel der Arbeitszeit ist für Führungsaufgaben reserviert.
- Führungspositionen nicht erst in den Blick nehmen, wenn eine leitende Stelle vakant ist, sondern bereits bei der Anstellung einer (Führungs-)Kraft vereinbaren, wie die Stelle langfristig ausgestaltet werden kann.
- Führung braucht gute Führung:  
Auch Vorstände und Aufsichtsgremien nicht nur nach strategischer und operativer Expertise besetzen, sondern nach guter Führungshaltung.

### Literaturhinweise:

- Simsa, Ruth; Patak, Michael  
Leadership in Non-Profit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken. Linde Verlag. Wien 2016.
- Erdmann, Nadine; Husemann, Rudolf; Kattein, Martina; Wolf, Bernd  
ProAge: Demografieorientierte Arbeitsorganisation, Führung und Qualifizierung in der Pflege. Berlin 2014.
- Herzka, Michael  
Gute Führung. Ethische Herausforderungen im Nonprofit-Management. VS Verlag. Wiesbaden 2017.
- Kaduk, Stefan; Wüthrich, Hans A.; Osmetz, Dirk; Hammer, Dominik  
Musterbrecher – Die Kunst, das Spiel zu drehen. Murmann Verlag. Hamburg 2013.

## Bürokratie und Kontrolle zurückfahren!

**Selbstverständlich wird die Pflegedokumentation als Gedächtnis- und Reflexionshilfe für die Professionellen in der Pflege gebraucht. Selbstverständlich muss auch immer wieder überprüft werden, ob Einrichtungen der Langzeitpflege Personal angemessen einsetzen und andere strukturelle Voraussetzungen für eine qualitätsgesicherte Versorgung leisten.**

Sicher bieten Pflegedienste und -einrichtungen keineswegs immer und überall die Gewähr dafür, gute Arbeit zu leisten – vor allem dann nicht, wenn ökonomische Interessen im Vordergrund stehen oder die Führungsverantwortung nicht in angemessener Weise wahrgenommen wird. Aber die Kontrollnotwendigkeiten, die von der Öffentlichkeit und auch aus der Politik häufig im Anschluss an die publizistische Verbreitung von Skandalen betont werden, dürfen deshalb nicht zu einer Grundhaltung des Misstrauens gegenüber Pflegediensten und -einrichtungen und den dort Beschäftigten führen.

Genau dies aber ist immer wieder geschehen und hat vielfach zu völlig überzogenen Dokumentationsweisen und -aufwänden geführt; jedoch: „Generell gibt es (sinnvollerweise) keine gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich der jeweiligen Konzeption, Ausgestaltung und Differenzierung der Pflegedokumentation.“ (IQP 2015, S. 20)

2,7 Milliarden Euro (vgl. NKR 2013) kostet allein die Zeit, die Pflegekräfte in der ambulanten und stationären Langzeitpflege für Dokumentationsaufwände (Gesamtaufwand) pro Jahr einsetzen. Nach dieser Berechnung sind jedoch 1,9 Milliarden allein den Einzelnachweisen in der ambulanten Pflege geschuldet, die jedoch aus abrechnungstechnischen Erfordernissen notwendig sind. In einem Gutachten im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums heißt es, dass die Pflegedokumentation „bei zu hoher Dosis schädlich“ (IQP 2015, S. 9) sein kann. Und dies letztlich ohne Not: Kein einziges Urteil hat Pflegekräfte oder Heime zum Regress verpflichtet, weil den Dokumentationspflichten nicht Rechnung getragen wurde. Aus Sicht der Pflegeeinrichtungen und der professionellen Pflege sind es eher die Aufsichtsinstanzen mit ihrem als Drohung wahrgenommenen Prüfverfahren und die Krankenkassen mit ihren Regressforderungen, die sie in einen überzogenen Dokumentationsaufwand getrieben haben.

Dies hat nicht unerheblich zur Demotivation beigetragen. Pflegefachkräfte arbeiten in der Langzeitpflege, um sich vulnerablen Menschen zuzuwenden, Vertrauensbeziehungen zu ihnen aufzubauen, sie mit großer Motivation, einem ganzheitlichen Menschenbild folgend, zu begleiten. Pflege lebt von Vertrauen. Will man das Vertrauen zu einem Kulturfaktor in den Einrichtungen der Langzeitpflege machen, will

man Menschen für vertrauensgeprägte Berufe in der Pflege gewinnen, muss der Entstehung einer Misstrauenskultur auch von politischer und administrativer Seite entgegen gewirkt werden.

Dies hat auch die Bundesregierung inzwischen erkannt: Mit einem groß angelegten Projekt, initiiert und konzipiert von der Pflegeexpertin Elisabeth Beikirch, und gefördert vom BMG, wurde das sogenannte „Strukturmodell zur Entbürokratisierung der Pflegedokumentation“ (SIS) entwickelt, mit dem der Dokumentationsaufwand reduziert und auf das Wesentliche für die Pflegeprozesssteuerung beschränkt wird. Das Vorhaben stützt die Professionalisierung der Pflege ebenso wie es Zeit freischaufelt für eine souveräne Fachlichkeit, die sich jenseits einer haftungsrechtlich ausgerichteten Logik und für Aufsichtsinstanzen geführte Dokumentationen entwickeln kann. Pflegeeinrichtungen tun daher gut daran, sich an den Projekten wie der SIS zur Reduzierung des Dokumentationsaufwandes zu beteiligen. Für die Teilnahme am Projekt kann man sich auf der Projektwebsite [www.Ein-STEP.de](http://www.Ein-STEP.de) anmelden. Die Einrichtungen erhalten dann Unterstützung durch die Multiplikatoren ihrer Trägerverbände und das vom Projektbüro entwickelte Schulungs- und Informationsmaterial.

Souveräne Fachlichkeit ist nicht nur von den Fachkräften in der Langzeitpflege gefragt, sondern auch vom Pflegemanagement. Das Pflegemanagement sollte seine Beschäftigten in jedem Fall vor überbordenden formalen Qualitätsanforderungen und der Unterwerfung unter administrative Qualitätssicherungsvorgaben schützen. Die Pflegefachkräfte sollten in Ihrer Fachlichkeit gestärkt werden und die Qualitätsprüfungen durch den Medizinischen Dienst der Krankenversicherung (MDK) oder den Prüfdienst der Privaten Krankenversicherung e. V. nicht als Kontrolle der Pflegedokumentation betrachten. Pflegemanagement und Pflegefachkräfte sollten vielmehr Prüfungen in souveräner Fachlichkeit als eine Möglichkeit der Überprüfung der Wirksamkeit Ihrer qualitätssichernden Maßnahmen sehen. Z.B. ermöglicht bereits der in den Qualitätsprüfungs-Richtlinien verankerte beratungsorientierte Prüfansatz während der Qualitätsprüfung eine Impulsberatung und ein Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten

## Städtische Seniorenheime Krefeld gGmbH: Entbürokratisierte Pflegedokumentation

Mit zwei Piloteinrichtungen hat sich die Städtische Seniorenheime Krefeld gGmbH bereits 2013 an der Entwicklung und Umsetzung der entbürokratisierten Pflegedokumentation (Strukturmodell – SIS) beteiligt. Mittlerweile ist das System in allen Einrichtungen Standard. Das Unternehmen sieht in der Verschlankung der Dokumentation und in der dem System innewohnenden Stärkung der pflegefachlichen Kompetenz einen großen Vorteil zur Steigerung der Attraktivität des Berufsfeldes Pflege.

### Kontakt

Städtische Seniorenheime Krefeld gGmbH  
Malte Wulbrand (Einrichtungsleiter/Assistent d. Geschäftsführung): 02151 - 56538101  
[www.seniorenheime-krefeld.de](http://www.seniorenheime-krefeld.de)

## BIG POINTS für die Personalarbeit in der Langzeitpflege

- **Dokumentationssysteme:**  
Konsequent nur solche Systeme einführen und verwenden, die zum einen auf das Wesentliche reduziert sind, zum anderen von Pflegefachkräften als Beitrag zur Professionalisierung ihrer Arbeit verstanden werden (Beispiel Strukturmodell)
- **Fehlerkultur statt Nullfehlerquote:**  
Pflegeeinrichtungen dazu anleiten, eine Fehlerkultur einzuführen. Das Ziel ist nicht, Nullfehlerquoten zu dokumentieren, sondern Qualitätsfähigkeit in einer lernenden Organisation zu entwickeln
- **Souveräne Fachlichkeit**  
als Leitbild für Professionalität in der Langzeitpflege etablieren und in der Personalentwicklung und durch den Führungsstil fördern.
- **Schutz vor haftungsrechtlicher Inanspruchnahme:**  
Regressforderungen von Krankenkassen konsequent entgegentreten.

### Literaturhinweise:

Institut für Qualitätssicherung in der Pflege (IQP) e. V.

Das Dokumentationsmaß in der stationären Altenpflege – zwischen Nutzlosigkeit und Schädlichkeit. Gutachten im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Gesundheit und Pflege. München 2015.

Nationaler Normenkontrollrat (NKR)

Stellungnahme des Nationalen Normenkontrollrates zum Bericht der Bundesregierung nach § 7 des Gesetzes zur Einsetzung eines Nationalen Normenkontrollrates „Bessere Rechtsetzung 2012: Belastungen vermeiden, Bürokratischen Aufwand verringern, wirtschaftliche Dynamik sichern“ vom 15. Mai 2013.

Habermann, Monika; Cramer, Henning

Pflegefehler, Fehlerkultur und Fehlermanagement in stationären Versorgungseinrichtungen.

Forschungsbericht der Studie „Pflegefehler in stationären Versorgungseinrichtungen“, gefördert vom Ministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2013.

Schüttelkopf, Elke M.

Erfolgsstrategie Fehlerkultur! Wie Organisationen durch einen professionellen Umgang mit Fehlern ihre Performance optimieren. In: Ebner, Gabriele; Heimerl, Peter; Schüttelkopf, Elke M.:

Fehler – Lernen – Unternehmen. Wie Sie die Fehlerkultur und Lernreife Ihrer Organisation wahrnehmen und gestalten. Peter Lang Verlag. Frankfurt a. M. u.a. 2008.

Ein-STEP (Einführung des Strukturmodells zur Entbürokratisierung der Pflegedokumentation)

[www.ein-step.de](http://www.ein-step.de).

## Attraktive Vergütung als Voraussetzung für die Zukunft der Langzeitpflege

Für junge Menschen, die heute einen Sozialberuf wählen, ist die Vergütung zunächst nicht der zentrale Aspekt für ihre Motivation. Sie suchen vielmehr eine sinnstiftende Aufgabe: Sie wollen helfen und gesellschaftlich etwas bewegen. Die Altenpflege gilt als Zukunftsbranche mit Beschäftigungsgewinnen, Innovation und Potenzial für Wachstum und Lebensqualität. Die aktuellen Zahlen des Statistischen Bundesamtes bestätigen einen bundesweiten Zuwachs von 6,5 Prozent (44.700) der Beschäftigten von 2013 bis Ende 2015 in der stationären Pflege. Auch die Zahl der Auszubildenden und (Um-)Schüler und Schülerinnen konnte in diesem Zeitraum einen Zuwachs von 5,8 Prozent (2.800) verzeichnen (vgl. Statistisches Bundesamt 2017).

Die Haltung zum Beruf und zum Gehalt ändert sich im Laufe des Lebens erfahrungsgemäß – auch bei Berufsgruppen im Pflegesektor. Bei der Bewertung der Lohnzufriedenheit in der Langzeitpflege ist zudem zu berücksichtigen: Von den mehr als 80 Prozent weiblichen Beschäftigten in der Pflege sind nicht wenige faktisch dazu gezwungen, eine Teilzeitbeschäftigung hinzunehmen.

Die Höhe des Gehalts und eine Vollzeitbeschäftigung spielen in der Langzeitpflege deshalb eine entscheidende Rolle und sind zentrale Indikatoren für die gesellschaftliche Anerkennung des Pflegeberufs. Eine existenzsichernde Vergütung ist für die Attraktivität der Pflege- und Assistenzberufe unabweisbar.

Angesichts des derzeit uneinheitlichen Lohnniveaus ist es positiv zu bewerten, dass im Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst (TVöD) erstmals deutliche Gehaltssteigerungen für leitende Tätigkeiten, aber auch für Fachtätigkeiten wie Wundmanagement und Praxisanleitung verwirklicht werden. Nach wie vor wichtig ist es aber, einen einheitlichen Pflegetariflohn auf dem Sockel der Entlohnung nach dem TVöD zu fordern. In Urteilen des Bundessozialgerichts aus den Jahren 2009 und 2013 wurde die Pflegesatzrelevanz tariflicher Entlohnung festgestellt. Der Gesetzgeber hat dies mit den Pflegestärkungsgesetzen in § 84 SGB XI normiert: „Die Bezahlung von Gehältern (ist) bis zur Höhe tarifvertraglich vereinbarter Vergütungen [...]“ geregelt und „kann dabei nicht als unwirtschaftlich abgelehnt werden.“ Mit anderen Worten: Eine entsprechende Vergütung ist – wenn ihre Zahlung nachgewiesen wird – vollständig zu refinanzieren.

Die Branche der Pflegeanbietenden ist ausgesprochen heterogen: Es gibt mittelständische, klein- und kleinstbetriebliche Unternehmen. Das wirkt sich direkt auf die Vergütungspraxis aus: Die meisten Gehälter liegen unter Tarif. Selbst der sich seit Jahren manifestierende

Personalmangel hat nicht zu nennenswerten Einkommens- und Arbeitsplatzverbesserungen für die Beschäftigten geführt. Verhindert wird das vor allem durch mächtige Beziehungen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden in Kirchen, Wohlfahrtsverbänden und privaten Konzernen. Hier wird zwar vielfach über „tarifliches Lohnwerk“ geredet. Die zum Teil deutlichen Unterschiede zum Tariflohn werden jedoch gerne verschwiegen. Auffallend ist aber noch etwas anderes: Rund 5 Prozent aller Pflegeanbietenden zahlen klassischen TVöD-Lohn (vgl. Fricke 2017). Zugleich können sie bessere Arbeitsbedingungen bei geringeren Krankheitszahlen und vergleichbaren Pflegesätzen vorweisen. Fakten, die klar dafür sprechen, die Forderungen der Gewerkschaften nach einer einheitlichen tariflichen Vergütung zu unterstützen.

Das Einstiegsgehalt einer jungen Altenpflegefachkraft im TVöD liegt aktuell brutto bei mehr als 2.700 Euro und damit zum Teil deutlich über den Einstiegsgehältern derzeit beliebter Berufe wie Arzthelfer/Arzthelferin und Bürokauffrau/Bürokaufmann. Eine vom Beauftragten der Bundesregierung für die Belange der Patientinnen und Patienten sowie Bevollmächtigten für Pflege in Auftrag gegebene Studie zeigt allerdings, dass das TVöD-Einstiegsgehalt von mehr als 2.700 Euro mit einem bundesweit gezahlten Durchschnittsgehalt von 2.441 Euro deutlich unterschritten wird (vgl. IAB 2015).

Tarifverträge in der Sozialwirtschaft sind an einheitlichen Standards auszurichten: Wenn Pflege nicht länger als private Angelegenheit, sondern als gesellschaftliche Aufgabe verstanden wird, muss es nicht nur mehr Anreize für quartiersnahe, professionelle Angebote im ambulanten, teilstationären und vollstationären Bereich geben. Das Pflegesystem mit seiner Prägung durch seine Wettbewerbsorientierung muss die Interessen der Pflegebedürftigen mehr in den Mittelpunkt stellen. Gehälter dürfen daher nicht einem falschen Wettbewerbsgedanken zum Opfer fallen.

## Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach: „Einheitlicher Branchentariflohn für die Langzeitpflege“

2012 hat die Sozial-Holding 160 Beschäftigte aus ihrer Service GmbH in die Altenheime GmbH übergeleitet. Seitdem zahlt die Sozial-Holding als kommunales Unternehmen allen Beschäftigten in ihren Seniorenheimen eine kommunal tarifliche Entlohnung nach dem TVöD. Die deutlich bessere Bezahlung sowie eine betriebliche Zusatzversorgung wirken sich motivationssteigernd auf die Mitarbeitenden aus. Personalausfälle aufgrund von Krankheit wurden reduziert und es gab keine signifikanten Unterschiede zu den Pflegesätzen anderer Heimträger.

Nach den Bundessozialgerichtsurteilen von 2009 und 2012 und der gesetzlichen Klarstellung durch das PSG I besteht für alle Träger von Einrichtungen der Langzeitpflege die Möglichkeit tariflicher Bezahlung, da die Kostenträger diese refinanzieren müssen.

<b>Kontakt</b>	Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH Helmut Wallrafen (Geschäftsführer): 02166-455 4100 <a href="http://www.sozial-holding.de">www.sozial-holding.de</a>
----------------	---

## BIG POINTS für die Personalarbeit in der Langzeitpflege

- **Gehalt am TVöD orientieren:**  
Pflegekräfte haben Anspruch auf ein angemessenes Gehalt von mindestens monatlich 2.700 EUR brutto. Das gilt auch für Berufseinsteigerinnen und -einsteiger. Eine Orientierung am TVöD ist empfehlenswert.
- **Mehr Verdienst:**  
Zusatzqualifikationen wie Wundmanagement, Praxisanleitung etc. sind auch monetär zu würdigen.
- **Mit Klischees aufräumen:**  
Idealtypische Verklärungen, die professionell Pflegenden als selbstlose und aufopfernde Menschen darstellen, müssen vor dem Hintergrund anhaltender Fachpersonalknappheit reflektiert werden. Auch fach- und sozialkompetente Menschen, die einem Beruf und keiner Berufung nachgehen wollen, werden in der Langzeitpflege gebraucht und sind willkommen.

### *Position der Caritas*

*„Die besten Antworten auf die Frage, welche Vergütung angemessen ist, geben nach wie vor die Tarifwerke. Attraktive Vergütung auf lange Sicht und in der Fläche fördern, heißt, Gestaltungsspielraum zwischen Tarifen und Mindestarbeitsbedingungen wie dem Pflegemindestlohn zu erhalten.“*

Norbert Altmann, Verhandlungsführer der Dienstgeberseite  
der Arbeitsrechtlichen Kommission des Deutschen Caritasverbandes e.V.

**Anmerkung der Redaktion:** Die Kirchen und ihre Caritas und Diakonie handeln ihre Arbeitsrechtregelungen im sogenannten Dritten Weg aus und fallen nicht unter das Tarifvertragsgesetz; nach der katholischen Grundordnung ist der Abschluss von Tarifverträgen sogar ausgenommen.

### **Literaturhinweise:**

Fricke, Anno

Heimlicher Tarifstreit in der stationären Pflege. Verfügbar unter: Ärzte Zeitung online vom 12.04.2017  
[www.aerztezeitung.de](http://www.aerztezeitung.de)

Statistisches Bundesamt

Pflegestatistik 2015. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung Deutschlandergebnisse. Wiesbaden, Januar 2017.

Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB)

Viel Varianz. Was man in den Pflegeberufen in Deutschland verdient. Eine Studie im Auftrag des Beauftragten der Bundesregierung für die Belange der Patientinnen und Patienten sowie Bevollmächtigten für Pflege. Berlin 2015.

## Assistenzberufe als eigenständige Berufsfelder etablieren

Die Langzeitpflege ist ein Handlungsfeld, das multidisziplinär und multiprofessionell gestaltet werden will. Die Professionalität von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern wird ebenso gebraucht wie die von Hauswirtschaftsfachkräften oder von Angehörigen therapeutischer Berufe. Angesichts der Knappheit von Fachpflegekräften auf dem Arbeitsmarkt und im Zuge der Professionalisierung der Pflege mit sich herausbildenden Vorbehaltsaufgaben wird man mitnichten alle Aufgaben, die sich aus der Begleitung von auf Pflege angewiesenen Menschen ergeben, ausschließlich Pflegefachkräften vorbehalten können und dürfen. Außerdem verlangen keineswegs alle pflegerischen Aufgaben den Einsatz von Pflegefachkräften.

Assistenzkräfte finden – ob als alltagsbegleitende oder Betreuungskräfte – ihre eigene Rolle und diese wird attraktiv für junge, aber auch für Menschen im höheren Erwachsenenalter, die nach Aufgabenfeldern suchen, die gerade nicht medizinisch-pflegerisch geprägt sind. Hier können sie ihre vielfältigen Fähigkeiten und Begabungen einbringen.

Assistenzberufe sollten als eigenständige Berufsfelder etabliert werden, damit sie an Profil gewinnen können. Sie brauchen attraktive und

faire Arbeitsbedingungen und Qualifikationen – wie die Gesundheitsfachberufe. Hierzu ist ein horizontal und vertikal offenes Berufsgruppenkonzept gefragt, das Arbeitsplätze in der Langzeitpflege für unterschiedliche Berufsgruppen und unterschiedlich Qualifizierte attraktiv macht – verbunden mit fairer Bezahlung und Qualifizierungsmöglichkeiten in dem Feld der Langzeitpflege (vgl. Klie/Frommelt 2014).

Ein Berufsgruppenkonzept für Assistenzberufe verlangt nach der entsprechenden landespoliti-

	CURE		CARE	
	Pflege / Gesundheit		Hauswirtschaft	Soziale Arbeit
Promotion				
Studium (BA/MA)	Pflegerwissenschaften (Nursing) Geriatrie Medizin Ergotherapie Physiotherapie Sozialmanagement Gerontologie Soziale Arbeit Ökotrophologie			
Weiterbildung (Funktions- und Aufgabenbezogen)	VERAH Intensivpflege Wohnraumanpassung Wundmanagement Manuelle Therapie Case Management AGnES Kinästhetik Pflegedienstleitung Gerontopsychologische Pflege/Betreuung Palliative Care AAL Fachhauswirtschaft			
Fachausbildung	Gesundheits- und (Kinder-) Krankenpflege Medizinische Fachangestellte/r Ergotherapie Physiotherapie		Altenpflege	Hauswirtschaftsfachkraft Dorfhelfer/innen Heilerziehungspflege
Ausbildung	Pflegeassistenten Kranken- / Altenpflegehelfer/innen Hauswirtschaftliche Assistenten Sozialassistenten Betreuungsassistenten			
Training / Fortbildung (Schulung) für	Ersthelfer Hospizmitarbeitende Servicehelfer Jugendgruppenleitung Assistenz für Schwerbehinderte			



Berufsgruppenkonzept, eigene Grafik

## Stiftungsresidenz Riensberg der Bremer Heimstiftung: Hauswirtschaftliche Betreuung

Teilhabe und Selbstbestimmung der in der Stiftungsresidenz Riensberg lebenden Menschen werden durch Integration in den Ablauf alltäglicher Versorgungsleistungen gefördert. Hauswirtschaftskräfte übernehmen Aufgaben der Alltagsgestaltung und Assistenz und ermöglichen den Bewohnerinnen und Bewohnern bei der Speisenzubereitung mitzuwirken – mit positiven Auswirkungen auf ihr Ernährungsverhalten.

Fort- und Weiterbildungen zu Pflege Themen, Kommunikation und Ernährung schulen die Kompetenzen der hauswirtschaftlichen Betreuungskräfte. Die wirtschaftliche Wertschätzung der hauswirtschaftlichen Betreuungsaufgabe wird durch die anteilige Abdeckung der Personalkosten über den verhandelten Pflegesatz hervorgehoben.

### Kontakt

Stiftungsresidenz Riensberg der Bremer Heimstiftung  
Rüdiger Rasche (Hauswirtschaftsleiter): 0421 - 2386 156  
[www.bremer-heimstiftung.de](http://www.bremer-heimstiftung.de)

schen Flankierung durch die Förderung und Anerkennung von Ausbildungsgängen. Gefordert ist auch eine flexible Umgangsweise mit Personalanforderungen der zuständigen Aufsichtsbehörden nach dem Heimrecht und die verantwortliche Abweichung von starren Fachkraftquoten bezogen auf den Einsatz von Pflegefachkräften (vgl. Klie/Wipp 2017). In den Pflegeeinrichtungen müssen Konzepte erarbeitet werden, die die unterschied-

lichen Kompetenzen und Rollen von Professionellen und Assistenzkräften berücksichtigen und einbeziehen. Eine auskömmliche Vergütung für Assistenzkräfte, verbunden mit existenzsichernden Beschäftigungsumfängen, gehören ebenso dazu wie eine systematische Personalentwicklung mit entsprechenden Qualifizierungsangeboten – besonders für Assistenzkräfte, die verantwortliche Positionen anstreben.

## BIG POINTS für die Personalarbeit in der Langzeitpflege

- Multiprofessionellen Personalmix  
konzeptionell vorsehen, rechtlich absichern und in der Personalgewinnung und -entwicklung integrieren.
- Eigene Berufsrollen und Stellenprofile für Assistenzberufe  
formulieren und in die Konzeption der Einrichtung und Dienste verankern.
- Existenzsichernde Beschäftigungsumfänge  
für Assistenzberufe gewährleisten.

### Literaturhinweise:

Klie, Thomas; Wipp, Michael

Die Nacht ist vielschichtig. In: *Altenheim* 6/2017. Vincentz Network. Hannover 2017.

Klie, Thomas; Frommelt, Mona

Personalarbeit gegen Personalnot. In: *Altenheim* 7/2014. Vincentz Network. Hannover 2014.

## Stabile Arbeitsplätze anbieten – existenzsichernd und armutsfest

**Arbeitsplätze in der Langzeitpflege sind sichere Arbeitsplätze. Sicherheit ist auf dem Arbeitsmarkt nicht selbstverständlich und macht Arbeitsfelder im Gesundheits- und Pflegewesen daher attraktiv. Zentrale Merkmale für die Attraktivität von Arbeitsplätzen in der Langzeitpflege: Sie müssen existenzsichernde und armutsfeste Rahmenbedingungen bieten.**

In diesem Zusammenhang sind zwei Kriterien von besonderer Bedeutung. Zum einen ist für eine existenzsichernde und armutsfeste Beschäftigung die Höhe der jeweiligen Vergütung relevant, also die tarifliche Bezahlung. Zum anderen ist der quantitative Anteil des jeweiligen Stellenumfangs entscheidend. Dabei ist tarifliche Vergütung in der Langzeitpflege nicht das zentrale Problem. Branchenvergleiche, nachzulesen zum Beispiel in der aktuellen Sonderveröffentlichung von „Wohlfahrt Intern“, zeigen deutlich, dass die tarifliche Vergütung in der Sozialwirtschaft im Vergleich durchaus attraktive Bedingungen bietet.

Die zentrale Herausforderung besteht in dem relativ hohen Anteil an Teilzeitstellen. Damit sind natürlich nicht solche Teilzeitstellen gemeint, die auf Nachfrage und im Interesse von Mitarbeitenden organisiert sind. Solche Arbeitszeitmodelle sind vielmehr zu fördernde Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Personalarbeit in der Langzeitpflege (siehe dazu Schlüsselfaktor 1).

Problematisch ist der relativ hohe Anteil unfreiwilliger Teilzeitstellen, der in den vergangenen Jahren konstant angestiegen ist. Er resultiert oftmals aus dem Spannungsverhältnis von Stellenschlüssel und zur Verfügung stehenden Stellen. Die Notwendigkeit, die Arbeitsprozesse in der Pflege arbeitsteilig, effizient und hoch flexibel zu organisieren, ist dabei der zentrale Grund

für diese Entwicklung. Damit reduziert sich zwar einerseits der Organisationsaufwand, der zur Kompensation krankheitsbedingter Ausfälle anfällt, andererseits zeigen sich jedoch schwerwiegende Nachteile: Die Arbeitsplätze in der Langzeitpflege verlieren deutlich an Attraktivität und der existenzsichernde Effekt der angebotenen Arbeitsplätze kann sich nicht einstellen.

Mitarbeitende in der Langzeitpflege, denen lediglich Teilzeitstellen angeboten werden, erleben zudem oft, dass sie nach relativ kurzer Zeit im Dienstplan in Mehrstunden geplant werden, um zum Beispiel Dienste zur Kompensation von krankheitsbedingten Fehlzeiten auszugleichen. Auch das führt verständlicherweise zu Unzufriedenheit, Demotivation und Wechselbereitschaft.

Fazit: Die Sozial- und Gesundheitsfachberufe – und damit auch die Berufe in der Langzeitpflege – müssen existenzsichernd und armutsfest sein. Beschäftigte in der Langzeitpflege dürfen nicht unfreiwillig in Teilzeit gedrängt werden und damit in eine Finanzsituation, die sich für sie gegenwärtig und erst recht für ihre Zukunft (Rente) als prekär erweisen dürfte. Junge Fachkräfte, die eine Vollzeitstelle anstreben, weichen teilweise auf Leiharbeit aus. Bei den Vergütungsstrukturen – im Pflegesatz- und Tarifrecht sowie im individuellen Arbeitsrecht – muss dies stärker als bislang berücksichtigt werden.

## Martha Stiftung, Hamburg: „Existenzsichernde Arbeitsplätze“

Mit über 800 Beschäftigten ist die Martha Stiftung als Anbieter von (teil)stationären und ambulanten Pflegedienstleistungen und Wohngemeinschaften ein wichtiger Arbeitgeber der Hansestadt. Existenzsichernde und armutsfeste Arbeitsplätze werden durch tarifliche Bezahlung (KTD), Sonderzuwendungen wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld und Zuschüsse zu vermögenswirksamen Leistungen garantiert. Es wird Wert gelegt auf betriebliche Altersvorsorge/Betriebsrente und Unterstützung bei privater Altersvorsorge angeboten. Das Job-Ticket vergünstigt den Weg von und zu der Arbeitsstelle. Flexible Arbeitszeitmodelle, Möglichkeiten der Weiterbildung und Qualifizierung sowie betriebliches Gesundheitsmanagement und Suchtberatung erhöhen die Attraktivität des Arbeitgebers.

### Kontakt

Seniorenzentrum St. Markus, Martha Stiftung Hamburg  
Wolfgang Janzen (Einrichtungsleiter St. Markus): 040 – 40 19 08-0  
[www.martha-stiftung.de](http://www.martha-stiftung.de)

## BIG POINTS für die Personalarbeit in der Langzeitpflege

- Existenzsichernde Arbeitsplätze  
müssen in der Langzeitpflege die Regel werden und dürfen nicht die Ausnahme bleiben.  
Die Attraktivität des Arbeitsfelds hängt unmittelbar damit zusammen.
- Kontinuierliche Datenerhebung durch die arbeitgebende Institution:
  - den Anteil unfreiwilliger Teilzeitarbeit durch die Personalabteilung regelmäßig feststellen lassen
  - den Anteil der Mitarbeitenden erfassen, die ihre Arbeitszeit erhöhen wollen – auch zeitlich befristet
  - das Volumen an Mehrstunden und die Anzahl externer Personaldienstleistender zur Kompensation von krankheitsbedingten Ausfallzeiten im Unternehmen erfassen
- Intelligente Personalplanungskonzepte:  
Personalressourcen besser nutzbar machen. Dafür müssen Pflegeschlüssel kontinuierlich aktualisiert und transparent vermittelt werden. Das Management ist gefordert, die landesspezifischen Personalschlüssel zu vereinbaren. Durch optimierte Prozesse können Arbeitsspitzen entzerrt und Vollzeitstellen geschaffen werden. Die Dienstplanung muss sich an der Nettoarbeitszeit orientieren (siehe dazu Schlüsselfaktor 2).

### Literaturhinweis:

So zählt die Sozialwirtschaft: Wohlfahrt Intern Sonderveröffentlichung 2017. Berlin 2017.

## Gesundheitsförderung: Es geht um mehr als um Rückenprobleme

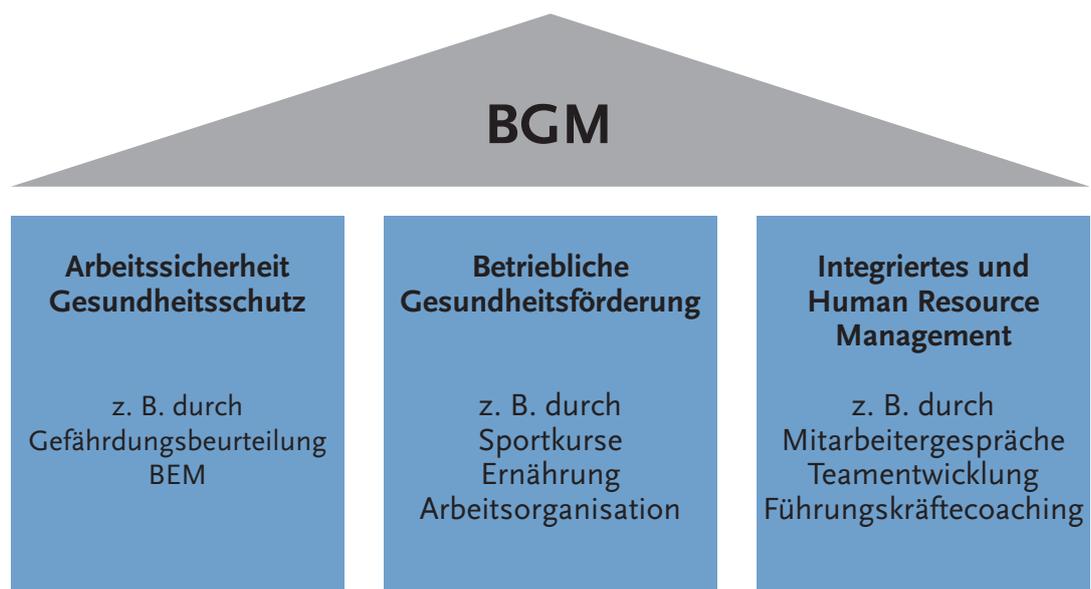
Die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) und leistet einen wesentlichen Beitrag, wenn es darum geht, Gesundheit, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden und damit auch die Arbeitgeberattraktivität in der Langzeitpflege zu verbessern.

Belastungen im Arbeitsumfeld führen vermehrt zu gesundheitlichen Problemen bei den Pflegenden. So verursachen hohe Arbeitsanforderungen bei gleichzeitig geringem Handlungsspielraum erhebliche Fehlzeiten. Das Risiko für psychische und physische Erkrankungen sowie für Burn-out erhöht sich. Zu den wissenschaftlich gut belegten zentralen Belastungsfaktoren gehören weiterhin:

- mangelndes Führungsverhalten, gekennzeichnet durch fehlendes Feedback, fehlende Entwicklungs- und Aufstiegschancen, fehlende gesellschaftliche Anerkennung
- fehlende Mitgestaltung der Arbeitszeitorganisation, Unzufriedenheit mit der Entlohnung
- bürokratische Anforderungen
- körperliche Anforderungen
- interdisziplinäre Kommunikation und Kooperation sowie die Interaktion mit Bewohnerinnen und Bewohnern

Die betriebliche Gesundheitsförderung verfolgt mit Maßnahmen zur Verhaltens- und Verhältnisprävention das Ziel, die Gesundheit der Mitarbeitenden und damit ihre berufliche Leistungsfähigkeit zu erhalten – einerseits mit Angeboten zu Bewegung, Ernährung und Stressmanagement, andererseits durch Verbesserungen in der Arbeitsorganisation oder Führung.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement bündelt über die Maßnahmen der Gesundheitsförderung hinaus Maßnahmen des Gesundheitsschutzes, des integrierten Managements sowie des Human Resource Managements. Die Förderung der Gesundheit muss hier systematisch in allen betrieblichen Strukturen verankert werden. Betriebliches Gesundheitsmanagement zielt dabei auf eine Verbesserung der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung (Organisationsentwicklung), die Personalentwicklung und



Betriebliches Gesundheitsmanagement in Anlehnung an Oppolzer 2010

## CBT GmbH: Betriebliche Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz

Die CBT ermöglicht ihren Mitarbeitenden aktives Gesundheitsmanagement am Arbeitsplatz. Als wichtiger Baustein der Unternehmenskultur wurden durch eine zentrale Koordination des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM), die Einrichtung eines betrieblichen Arbeitskreises mit fachlich geschulten Kontakten für das BGM Strukturen geschaffen, die eine nachhaltige Verankerung des BGM im Unternehmen ermöglicht haben. Neben daraus entwickelten konkreten Informations- und Aktivitätsprogrammen werden die betrieblichen Strukturen und Prozessabläufe stetig anhand der Grundsätze des BGM geprüft und weiter entwickelt. Diese Vorgehensweise führte zu einer hohen Aufmerksamkeit und Akzeptanz des Themas BGM in der CBT und trägt zu einer hohen Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden bei.

### Kontakt

Caritas Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH  
Gabriele Vahlenstein (Personalreferentin) 0221-92444-213  
[www.cbt-gmbh.de](http://www.cbt-gmbh.de)

die Förderung von gesundheitsförderlichem Führungsverhalten sowie die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden.

Im Rahmen des gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitsschutzes können anhand der Gefährdungsanalysen Belastungen erhoben und Maßnahmen für alle drei Bereiche des betrieblichen Gesundheitsmanagements entsprechend den Bedarfen in der eigenen Organisation abgeleitet werden. Für die Analyse der Belastungen liegen im Arbeitsanalyseverfahren eine Reihe geeigneter Fragebögen vor.

Eine Studie zu Burn-out bei Pflegekräften zeigt, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen dem Verhalten von Führungskräften und der Entstehung von Burn-out bei Pflegekräften, wenn es um Fragen der Fairness, Gerechtigkeit sowie der Anerkennung von Leistungen geht.

Da das Verhalten der Führungskräfte die Organisationskultur widerspiegelt, lohnt ein Blick auf das „Magnetprogramm“. Der Magnetstatus gilt im internationalen Krankenhauswesen bereits als wichtiger Parameter für die Attraktivität eines Hauses als arbeitgebende sowie als medizinisch versorgende Institution.

Sogenannte Magnethäuser sorgen für das bestmögliche Arbeitsumfeld für ihre Mitarbeitenden. Sie zeichnen sich deshalb durch eine große Berufszufriedenheit der Mitarbeitenden in der Pflege, geringe Fluktuationsraten und Fehlzeiten sowie eine offene Kommunikationskultur zwischen den Berufsgruppen aus.

Das Modell setzt sich aus fünf Schlüsselkompetenzen mit insgesamt 14 Magnetkräften zusammen. Eine zentrale Schlüsselkompetenz im Magnetmodell ist die Führung, analog zur dritten

Säule des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Führungskräfte werden als Vorbilder wahrgenommen, inspirieren und regen die Mitarbeitenden zu Eigeninitiative an. Hierdurch wird eine partizipative Umgebung geschaffen. Eine weitere Schlüsselkompetenz ist die Implementierung von gesundheitsförderlichen strukturellen Rahmenbedingungen. Dazu gehören die Förderung der beruflichen Weiterentwicklung und der Work-Life-Balance sowie eine konkurrenzfähige Entlohnung. Die Kommunikation im Magnetunternehmen basiert auf fairen Spielregeln. Die Mitarbeitenden werden angeregt, sich weiterzuentwickeln, Veränderungs- und Verbesserungsinitiativen werden gefördert.

Eine weitere Schlüsselkompetenz, die „Strukturelle Befähigung“, gilt der Weiterentwicklung der Strukturen und der Entwicklung der Pflege zur Profession. Die „Professionelle Praxis“ sorgt für die Einführung professioneller Pflegemodelle und damit für den übergreifenden konzeptionellen Rahmen für Pflege und interprofessionelle Versorgung der Bewohnerinnen und Bewohner sowie der ärztlich behandelten Personen. Die einzelnen Elemente des Modells müssen für die Langzeitpflege angepasst und in die strategische Planung der Organisation integriert werden.

Die Anpassung des Magnetmodells auf die Bedingungen der Langzeitpflege in Deutschland und die Integration der Elemente des Modells in die Unternehmensstrategie sowie die konkrete Umsetzung von Gesundheitsförderung stellen einen entscheidenden Schlüsselfaktor dar, um die Attraktivität und das Image des Pflegeberufs erheblich zu verbessern.

gGmbH

# Dienstvereinbarung

zur betrieblichen Gesundheitsförderung

- Pausengestaltung Kurzpausen -

Vertretung und der Mitarbeitervertretung  
in Dienstvereinbarung geschl

## **BIG POINTS für die Personalarbeit in der Langzeitpflege**

- Die Gesundheitsförderung als Instrument nutzen, um sich besser im Wettbewerb der arbeitgebenden Institutionen um qualifizierte Arbeitskräfte zu positionieren, Fachkräfte langfristig zu binden und arbeitsfähig zu halten.
- Mit Führungskräften gemeinsam Leitlinien erarbeiten für eine gesunde Führung durch konkrete Führungsinstrumente und für eine gesunde Arbeitsorganisation.
- Betriebliches Gesundheitsmanagement und die Elemente des Magnethaus-Modells sollten zum Bestandteil der strategischen Unternehmensführung werden

### **Literaturhinweise:**

Jacobs, Klaus; Kuhlmeier, Adelheid; Greß, Stefan; Klauber, Jürgen; Schwinger, Antje (Hrsg.)  
Pflege-Report 2016. Schwerpunkt: Die Pflegenden im Fokus. Schattauer GmbH. Stuttgart 2016.

Rieder, Kerstin; Heyden, Birgit  
Was bringt Betriebliche Gesundheitsförderung? Höhere Klinikattraktivität für Mitarbeiter, Bewerber und Patienten. Klinik, Wissen, Managen (1). 2015.

American Nurses Credentialing Center (Hrsg.)  
Die Komponenten und Belege der Evidenz des Magnet-Modells. 2010.

Brause, Michaela; Horn, Annett; Schaeffer, Doris; Büscher, Andreas  
Gesundheitsförderung in der Langzeitversorgung. Ein Blick auf die professionellen Pflegekräfte in der Altenpflege. Fakultät für Gesundheitswissenschaften. Universität Bielefeld 2010.

Oppolzer, Alfred  
Gesundheitsmanagement im Betrieb. Integration und Koordination menschengerechter Gestaltung der Arbeit (Erw. u. aktualisierte Neuaufl.). VSA Verlag. Hamburg 2010.

## Arbeitsplätze gendersensibel gestalten

Zum Image der Pflege gehört es, dass sie nach wie vor überwiegend von Frauen ausgeübt wird. Über 90 Prozent der Pflegebedürftigen werden von Familienangehörigen oder nahestehenden Personen gepflegt. Zwei von drei dieser Personengruppe sind Frauen (vgl. Evaluationsstudie BMG 2016). Und auch in der professionellen Pflege sind Frauen immer noch deutlich in der Überzahl.

Das Berufsbild der Pflege ist zudem bis heute von zum Teil stigmatisierenden Klischees belegt. Sie schaden der Pflege, etwa wenn beruflich Pflegenden immer noch eine selbstlose und aufopfernde Haltung unterstellt wird. Mit dem Ergebnis haben Pflegenden bis heute zu kämpfen. Denn letztlich fehlt es auch dadurch sowohl in der öffentlichen Wahrnehmung als auch in der Wahrnehmung der beruflich Pflegenden selbst an einer ausreichend klaren Trennung von Berufs- und Hausarbeit, wie sie in klassisch männlichen Betätigungen in der Öffentlichkeit sichtbar ist und eher Anerkennung findet. „Das Hantieren an Maschinen wird noch immer weit besser honoriert als die fachlich und emotional anspruchsvolle Versorgung kranker und pflegebedürftiger Menschen“ (DBfK 2017).

Die öffentliche Wertschätzung von Sorgetätigkeiten und die Attraktivität des Pflegeberufes bedingen sich gegenseitig. Um die Attraktivität des Berufsfeldes für Frauen und Männer zu steigern, bedarf es einer anderen gesellschaftlichen Betrachtung der Pflege hinsichtlich ihres Professionalisierungsgrades und einer deutlichen Abgrenzung von häuslichen Fürsorgetätigkeiten (vgl. Kossatz 2012). Es gilt, der öffentlichen Wahr-

nehmung ein professionelles Berufsbild entgegenzusetzen.

*„Die Pflege genießt als Beruf weniger Ansehen in Kulturen, in denen wirtschaftlicher Erfolg, öffentliche Funktionen, Autonomie, Rationalität und theoretisches Wissen einen hohen Stellenwert haben.“*  
(Miers 2001)

Die enorme fachliche Kompetenz der beruflich Pflegenden und das Maß an Verantwortung verdienen einen anderen Stellenwert in der gesellschaftlichen Betrachtung. Langzeitpflege ist auch für Männer ein attraktiver Beruf. Pflege ist heute ein hochprofessioneller Beruf mit Aufstiegs- und Karrierechancen. Veraltete Rollenbilder im Hinblick auf Arbeitszeit- und Karriereerwartungen oder Einkommensorientierung verändern sich und lösen sich zunehmend auf. Der Pflegeberuf wird immer häufiger mit attraktiven Faktoren verbunden, die für Männer und Frauen gleichermaßen wichtig sind: Neben der sinnstiftenden Arbeit mit Menschen und der Krisen- und Arbeitsplatzsicherheit wird besonders auch die große Fachlichkeit in Bezug auf pflegerische, medizinische und soziale Kompetenzen als Faktor in den Vordergrund gestellt, der den Pflegeberuf attraktiv macht.

## BIG POINTS für die Personalarbeit in der Langzeitpflege

- **Qualifizierungen fördern:**  
Studiengänge an Hochschulen und berufsbegleitende Fort- und Weiterbildungen tragen entscheidend zu einer Aufwertung des Pflegeberufs bei. Abschlüsse und Qualifikationen müssen in die beruflichen Strukturen integriert und am Arbeitsplatz umgesetzt werden können.
- **Professionelle Berufsbilder erarbeiten:**  
Leitbilder werten die berufliche Pflegearbeit nach außen und innen auf und sollten bereits in der betrieblichen Ausbildung erarbeitet werden.

## Verbundprojekt PflegeWert: Wertschätzung und Produzentenstolz in der Altenpflege

PflegeWert ist ein Verbundprojekt, das „neue Erkenntnisse zum Zusammenhang von Wertschätzung und Produzentenstolz in der Dienstleistungsarbeit“ entwickelt hat. Die abschließenden Handlungsempfehlungen zeigen, wie Wertschätzung in Bezug auf die Themen Entwicklungsgespräche mit Mitarbeitenden, Führen, Gesundheitsmanagement, Rückmeldemanagement, Pflege-Erfolgsbesprechungen gelingen kann. Bestellungen der Handbücher zu den genannten Themenbereichen sind über die Webseite möglich.

### Kontakt

Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung dip e. V.  
Prof. Dr. Michael Isfort (Forschungspartner): 0221 - 46861-50  
[www.pflegewert.info](http://www.pflegewert.info)

### ■ Männlichen Berufsnachwuchs fördern:

Junge Männer mit Projekten wie „Neue Wege für Jungs“ auf die Pflege als typisch weiblich geltendes Berufsfeld aufmerksam machen. Auch geförderte Initiativen wie „Boys' Days“ geben Einblicke in pflegerische Berufsfelder und helfen, Vorbehalte abzubauen.

### ■ Stigmatisierungen entgegentreten:

Pflege wird öffentlich oft negativ thematisiert. Dieser stigmatisierende Umgang mit dem Thema hält die Pflege in der Abwertung: Die Wahrnehmung des Berufs und der damit verbundenen Tätigkeiten reduziert sich auf die belastenden Aspekte. Das muss sich ändern: In den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung gehören verstärkt die Bereicherung des Pflegenden und die persönlichen Reifemöglichkeiten. Ein nicht allein auf Defizite ausgerichteter Blick sollte sich auch in der wissenschaftlichen und medialen Darstellung niederschlagen: Positive Bilder und Entwürfe, wie Pflege im Alter für alle Beteiligten lebenswert und befriedigend gestaltet werden kann, helfen, um Berührungspunkte mit dem Thema abzubauen und die gesellschaftliche Betrachtung der beruflichen Pflegenden zu wandeln.

### ■ Auf die Sprache achten:

Im allgemeinen Sprachgebrauch werden unter „Pflege“ oftmals lediglich einfache grundpflegerische Maßnahmen wie Waschen, Unterstützung beim Toilettengang etc. verstanden. Der professionellen Pflege obliegt dagegen die Pflegeplanung und -prozesssteuerung, Risikomanagement, Medikation, Wunderversorgung und Dekubitusprophylaxe oder die Anwendung von Validation. Eine anerkennende Sprache befördert die professionelle Betrachtung der beruflichen Pflege- und Sorgearbeit. Arbeitgeber können daher die Aufwertung des Pflegeberufes und anderer Berufe in der Langzeitpflege mitgestalten und vorantreiben, indem sie auf einen Sprachstil achten, der die Fachlichkeit von Pflegenden und anderen Professionen betont und ihre pflegerischen, medizinischen und sozialen Kompetenzen in den Vordergrund stellt.

### Literaturhinweise:

Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK)

Bleibt Gender-Gerechtigkeit im Gesundheitswesen nur eine Vision? Berlin, März 2017.

Evaluationsstudie BMG

Sechster Bericht der Bundesregierung über die Entwicklung der Pflegeversicherung und den Stand der pflegerischen Versorgung in der Bundesrepublik Deutschland. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG). 2016.

Kossatz, Magdalena

Gendergerechte Pflege unter besonderer Berücksichtigung männlicher/weiblicher Spiritualität. Wissenschaftliche Forschungsarbeit im Rahmen des ESF-Projektes „Existenzielle Kommunikation, Spiritualität und Selbstsorge im Pflegeberuf“. Berlin 2012.

Miers, Margaret

Sexus und Pflege. Geschlechterfragen und Pflegepraxis. Hans Huber Verlag. Bern 2001.

## Ältere Beschäftigte gezielt fördern

**In der stationären Pflege stellen die über 50-Jährigen derzeit 38 Prozent der Beschäftigten, in der ambulanten Pflege sind es 35,9 Prozent (vgl. Statistisches Bundesamt 2015). Daraus ergibt sich eine qualitative und eine quantitative Perspektive für die Langzeitpflege: Zum einen sind ältere Arbeitnehmende zahlenmäßig so stark vertreten, dass es sich die Branche gar nicht leisten kann, auf sie zu verzichten. Zum anderen verfügt diese Zielgruppe über besondere Kompetenzen, die in der Langzeitpflege gebraucht werden: betriebliches Know-how, Beständigkeit, Erfahrung bei gleichzeitig guter Selbsteinschätzung, Widerstandsfähigkeit.**

Aus Sicht guter Personalarbeit geht es daher nicht darum, mit älteren Beschäftigten in der Belegschaft – wie mit einer Bürde – möglichst gut zurechtzukommen, sondern ältere Mitarbeitende gezielt zu fördern und sie ihren Kompetenzen entsprechend einzusetzen. Verstärkt in den Blick genommen werden sollten auch Personen, die aus dem Beruf ausgeschieden sind und zurückkehren wollen: Ihre Potenziale werden bislang nicht ausreichend in die Personalarbeit einbezogen. Altersgemischte Teams und eine auf die gesundheitliche Situation und ihre Risiken ausgerichtete Gesundheitsförderung gehören darüber hinaus zu den erprobten Bausteinen guter Personalarbeit.

**Altersgemischte Teams:** Dieser Ansatz beruht auf der Annahme, dass unterschiedliche Generationen in altersgemischten Teams voneinander profitieren können und dass ihr Einsatz der Pflegeeinrichtung dabei hilft, Erfahrungswissen zu verankern. Es kommt entscheidend darauf an, die älter werdende Belegschaft und junge Nachwuchskräfte so zusammenzuführen, dass eine produktive Zusammenarbeit entstehen kann. Während die Generation der Babyboomer für Optimismus, Antrieb und einen starken Willen steht und Erfahrungswissen und Loyalität mitbringt, hat die Generation Y ganz andere Werte. Sie strebt nach Leistung, Sinn und Spaß im Arbeitsleben, fordert stetige Entwicklung und klare Kommunikation. Außerdem ist sie besonders geübt im Umgang mit Technologie und Netzwerken. Im gemeinsamen Einsatz in altersgemischten Teams bringen die unterschiedlichen Generationen ihre Vor- und Nachteile in den Pflegebetrieb ein. Das führt zu erhöhter Innovationsfähigkeit und fördert die Beteiligung der Mitarbeitenden. Auf diese Weise lassen sich agile Organisationen ge-

stalten, die sich schnell auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen können.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement gehört zu den weiteren Maßnahmen einer mitarbeiterorientierten Beschäftigungspolitik, die gezielt die Bedürfnisse älterer Beschäftigter berücksichtigt. Es kann gezielt durch präventive Angebote ergänzt werden, die die physischen und psychischen Belastungen der Berufe in der Langzeitpflege abmildern und somit die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten langfristig stärken.

Schulungen und Anleitungen zum Umgang mit Hilfsmitteln sind ein weiterer wichtiger Ansatz, um alterstypischen Belastungen entgegenzuwirken. Die Verfügbarkeit von Transfer- und Hebehilfen leistet zum Beispiel einen wichtigen Beitrag zur Reduktion von Ausfallzeiten aufgrund von Muskel- und Skeletterkrankungen.

Auch in der Fort- und Weiterbildung sollten sich Pflegebetriebe gezielt auf die Besonderheiten der älteren Zielgruppe einstellen – sowohl in der Auswahl der Themen als auch hinsichtlich der Form und Methodik der Fortbildungen.

**Das Betriebsklima:** Die Kompetenzen älterer Beschäftigter sollten auch von jungen Mitarbeitenden positiv wahrgenommen werden können. Das lässt sich gut über hausinterne Kampagnen oder gezielte Schulungen steuern. Die Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach zum Beispiel hat mit dem Motto „Wir sind älter als 50 – na und?“ (Zimmer, Wallrafen-Dreisow, Eitner 2011) einen Slogan entwickelt, mit dem das Thema humorvoll und leicht verständlich aufgegriffen wird und dabei hilft, die Stärken der älteren Kollegschaft bewusst wahrzunehmen.

## St. Gereon Seniorendienste gGmbH: Ältere Beschäftigte gezielt fördern

Die St. Gereon Seniorendienste achten bei Neubesetzung von Stellen gezielt darauf, Personen über 50 Jahre besonders zu berücksichtigen. Gleichzeitig ist die Zahl der ausscheidenden älteren Beschäftigten gering. Den individuellen Anforderungen älterer Beschäftigter entsprechend werden unterschiedliche Maßnahmen angeboten: Anpassung der Arbeitsbedingungen an die Kompetenzen des älteren Personals, Qualifizierung im Sinne des lebenslangen Lernens und altersneutrale Konzeption von Fortbildungsangeboten, Organisation des Wissenstransfers zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten (Tandems), betriebliches Gesundheitsmanagement.

### Kontakt

St. Gereon Seniorendienste gGmbH  
Bernd Bogert (Geschäftsführer): 02462 - 98 16 03  
[www.st-gereon.info](http://www.st-gereon.info)

## BIG POINTS für die Personalarbeit in der Langzeitpflege

- Konzepte für alternde Belegschaft entwickeln:  
Die wachsende Gruppe der älteren Beschäftigten braucht mehr besondere Aufmerksamkeit sowie Konzepte zu ihrer Förderung und Inklusion.
- Generationsübergreifende Zusammenarbeit fördern:  
Erfahrung und Selbstreflexion finden sich auch und vor allem bei älteren Pflegekräften und generieren in pflegerischen Situationen Qualität. Das lässt sich für die Zusammenarbeit verschiedener Generationen im Pflegeberuf innovativ nutzen.
- Betriebliches Gesundheitsmanagement einführen:  
Organisationale und individuelle Ressourcen stärken, indem die Rahmenbedingungen der Arbeit verbessert werden, zum Beispiel sowohl durch flexible Regelungen der Arbeitszeit, Vermeidung von Unsicherheiten in der Zuständigkeit und gute Führung als auch durch individuelle Gesundheitsangebote für die Beschäftigten wie gesunde Ernährung, Sport und Gesundheits-Checks.

### Literaturhinweise:

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e. V.; Das Demographie Netzwerk ddn e. V. (Hrsg.)  
Altersgemischte Teams managen. Praxispapier 2016.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.)

Pflegestatistik 2013. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung, Deutschlandergebnisse. Wiesbaden 2015.

Zimmer, Barbara; Wallrafen-Dreisow, Helmut; Eitner, Carolin

Wir sind älter als 50 – na und?

In: Altenheim 3/2011. Vincentz Network Verlag. Hannover 2011.

## Primär lokal und regional: der Arbeitsmarkt für die Langzeitpflege

Um den Personalbedarf in der Langzeitpflege aktuell und zukünftig realistisch einschätzen zu können, bedarf es vor allem lokaler und regionaler Analysen und Prognosen. Der Pflereport 2030 stellt erste grundlegende Informationen und Daten hierfür zur Verfügung.

Der Arbeitsmarkt für die Langzeitpflege ist von zum Teil erheblichen lokalen und regionalen Unterschieden geprägt. Das zeigt sich vor allem im Hinblick auf

- die Zahl der auf Pflege angewiesenen Menschen
- die Anzahl der (Voll- und Teilzeit-)Arbeitsplätze sowohl in stationären Einrichtungen als auch in ambulanten Pflegediensten
- den Anteil von pflegenden Angehörigen, deren Pflegebereitschaft an pflegekulturelle Orientierungen geknüpft ist

Darüber hinaus ist seit Jahren zu beobachten: Die meisten Mitarbeitenden in der Langzeitpflege kommen „aus der Nähe“ – sie arbeiten dort, wo sie leben. So wohnen 86 Prozent der Beschäftigten in ambulanten, teil- und vollstationären Pflegeeinrichtungen im Umkreis von bis zu 20 Kilometern, in der klinischen Pflege sind es 83 Prozent der Beschäftigten. Ähnliches gilt für Auszubildende in der Altenpflege: Nach einer DIP-Studie<sup>1</sup> für Bayern sind 90 Prozent der Auszubildenden bereit, für eine Traumstelle bis zu 50 km zurückzulegen (vgl. Isfort, in: Arend/Klie 2017 i. E.).

Die Zahlen machen deutlich: Wer Personal für die Langzeitpflege gewinnen will, braucht heute und vor allen Dingen in Zukunft sowohl regionale Arbeitsmarkt- als auch Ausbildungsstrategien. In Hinblick auf Ausbildungsstellen bedeutet das zum Beispiel: Sie müssen heute dort eingerichtet werden, wo potenzielle Schülerinnen und Schüler wohnen, damit man die Absolventen und Absolventinnen morgen in der Langzeitpflege einstellen kann.

Angesichts der heute bereits erheblichen Probleme bei der Personalgewinnung sind konzentrierte Aktivitäten von Arbeitsagentur, Ausbildungsstätten und Schulen, Kommunen sowie Einrichtungen und Diensten der Langzeitpflege gefragt. Gebraucht wird dafür verlässliches Datenmaterial über den aktuellen und zukünftigen Bedarf (Beispielhaft dafür ist das vom DIP für Nordrhein-Westfalen aufbereitete Material). Es ist unerlässlich, auch auf Landesebene dafür Sorge zu tragen, dass der aktuelle und künftige Bedarf an Beschäftigten in der regionalen Langzeitpflege systematisch erhoben, kommuniziert und in Strategien der Personalgewinnung und -schulung eingebunden wird.

Dazu gehören auch Vorhaltung und Förderung von Ausbildungsstätten für Pflegeberufe sowie anderer Berufe der Langzeitpflege, die in der jeweiligen Anzahl der Schülerinnen und Schüler den künftigen Bedarf an Beschäftigten in der Langzeitpflege aufnehmen und reflektieren müssen.

Zu einer angemessenen, auf die Regionen und die unmittelbare Umgebung des Standortes von Pflegeeinrichtungen und -diensten hin ausgerichteten Personalarbeit gehören außerdem die Mitwirkung in regionalen Netzwerken, die Zusammenarbeit mit Schulen, die Entwicklung eines „Marken-Image“ für Unternehmen der Langzeitpflege.

<sup>1</sup> DIP: Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e.V.

## Konkret Consult Ruhr GmbH: Fachkräftekampagne „Gute Arbeit - Gute Pflege.“

Für die Fachkräftekampagne hat sich ein Bündnis gebildet, bestehend aus Pflegeanbietern, Arbeitsagenturen und Wirtschaftsförderern. Im mittleren Ruhrgebiet bildet das Netzwerk von Wettbewerbern Mitarbeitende zu „Markenbotschaftern“ aus, die in Kino- und Videospots auftreten sowie ihre „Botschaften“ auf einer Website präsentieren. Die Attraktivität des Berufsfelds Pflege wurde in der Region deutlich erhöht. Beschäftigte fühlen sich durch die Einbeziehung in die Kampagne gefragt und gesehen. Durch die erfahrene Wertschätzung vertreten sie ihren Beruf ehrlich und stolz nach außen, wodurch die Pflege eine Aufwertung ihrer Branche erlebt und somit auch das Interesse von potenziellen zukünftigen Auszubildenden weckt.

### Kontakt

Konkret Consult Ruhr GmbH (Projektträger)  
Roland Weigel: 0209-167-1250  
[www.gute-arbeit-gute-pflege.de](http://www.gute-arbeit-gute-pflege.de)

## BIG POINTS für die Personalarbeit in der Langzeitpflege

- Bedarfsgerechte Arbeitsplätze schaffen:  
Analyse und Prognose der Einrichtungen zum Arbeitskräftebedarf
- Für große Träger gilt: Regionale Strategien zur Personalgewinnung entwickeln und entsprechende Kompetenzen dem örtlichen Management der Einrichtungen und Dienste zuordnen.
- Freiwilligenstatus aufwerten:  
Mitarbeitende im Freiwilligendienst (FSJ, BUFDI) und ehrenamtlich Mitarbeitende als „strukturell Beschäftigte“ einstufen.
- Strategische Kooperationen in der Region aufbauen und pflegen: mit Schulen, Arbeitsagentur, Kommunen.
- Mehr ausbilden:  
Über den Bedarf an Stellenbesetzungen hinaus Ausbildungsplätze schaffen.
- Beschäftigungsgarantien bei erfolgreichem Ausbildungsabschluss geben – mit entsprechender Berücksichtigung in der Personalplanung.

### Literaturhinweise:

Arend, Stefan; Klie, Thomas (Hrsg.)

Wer pflegt Deutschland? Transnationale Pflegekräfte – Analysen, Erfahrungen, Konzepte. Vincentz Network Verlag. Hannover 2017.

Isfort, Michael

Versorgungsbündnisse als Antwort auf die regionale pflegerische Versorgungssicherung in Bayern.  
In: Arend, Stefan; Klie, Thomas (Hrsg.) Care career – Strategien erfolgreicher Personalarbeit in der Langzeitpflege. Heidelberg 2017 (im Erscheinen).

## Redaktionsteam



**Ulrich Christofczik**, Vorstand im Evangelischen Christophoruswerk e.V., Geschäftsführer der Evangelischen Sozialstationen GmbH und Geschäftsführer der Frauenhaus Duisburg gGmbH. Weiter ist er als Vorstandsmitglied im Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA) engagiert.



**Prof. Dr. Berthold Dietz**, Professor für Soziologie und Sozialpolitik sowie Leiter des Master-Studiengangs Sozialmanagement an der Evangelischen Hochschule Freiburg. Seit 2016 leitet er den Arbeitskreis Sozialwirtschaft des Demographie Netzwerks (ddn e.V.).



**Mona Frommelt**, Direktorin der Hans-Weinberger-Akademie der AWO e.V. in München und approbierte Ärztin. Ihr fachliches Engagement bündelt sich schwerpunktmäßig in der Aus- und Fortbildung sowie Beratung im Sozial- und Gesundheitswesen.



**Gabriele Göhring**, Projektleiterin der Demografie-Initiative (2015-2017) des Deutschen Caritasverbands (DCV) in Freiburg. Sie war an der Entstehung der Ursprungstexte beteiligt und ist zwischenzeitlich im Ausland tätig.



**Birgit Heyden**, an der Hochschule Aalen im Studienbereich Gesundheitsmanagement tätig, der inhaltliche Schwerpunkt liegt auf der Versorgungsforschung. Sie ist für die wissenschaftliche Begleitung des Projekts „Magnethausmodell“ im KWA Albstift Aalen zuständig.



**Rudolf Kast**, Inhaber und Gründer der Personalmanufaktur, die mittelständischen Unternehmen Beratung zu Personalmanagementfragen anbietet. Er ist Vorstandsvorsitzender des Demographie-Netzwerks (ddn) und als Botschafter für Wissen & Kompetenz der Initiative Neue Qualität für Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales tätig.



**Prof. Dr. Thomas Klie**, Professor für öffentliches Recht und Verwaltungswissenschaften an der Evangelischen Hochschule Freiburg und Privatdozent an der Universität Klagenfurt/Wien. Er ist Gründer und Leiter des Freiburger Instituts AGP Sozialforschung im FIVE e.V. und übernahm im Rahmen dieser Veröffentlichung die Leitung der Redaktionsgruppe.



**Hans-Peter Kröske**, seit 2007 für den Internationalen Bund Freier Träger der Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit (IB) tätig. Er leitet dort die strategische Personalentwicklung.



**Stefanie Krones**, seit über zehn Jahren Geschäftsleitung in den Bereichen Personal und Qualität für die CBT Caritas Betriebsführungs- und Trägergesellschaft. Familienbewusste Personalpolitik durch verlässliche Dienstplanung und Vereinbarkeitsregeln ist der Schwerpunkt ihrer Arbeit.



**Helmut Wallrafen**, seit 1996 Geschäftsführer der Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH. Als examinierter Altenpfleger nimmt er Lehraufträge an verschiedenen (Fach)Hochschulen wahr. Er ist Kurator im Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA) sowie Mitglied des Ausschusses Alter und Pflege des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V.



**Manfred Zwick**, seit 1999 Hausleiter im KWA Albstift Aalen, in dem das Personalkonzept „Magnethausmodell“ praktiziert wird. Die Hochschule Aalen (Studiengang Gesundheitsmanagement) begleitet die Umsetzung des Konzepts wissenschaftlich.

## ddn-Arbeitskreis Sozialwirtschaft

Die Arbeitswelt und die Sozialstruktur unseres Landes befinden sich im Umbruch. Alternde Belegschaften, multiple Vereinbarkeitsaufgaben, Attraktivität für Fachkräftenachwuchs und Mitarbeiterorientierung – vieles in der Bewältigung dieser Herausforderungen hängt von einer funktionierenden Sozialwirtschaft ab, die sich selber durch diese Herausforderungen enorm unter Druck sieht. Mit weit über 5 Mio. Beschäftigten, hoher regionalökonomischer Bedeutung und einem Wachstumsmarkt „Gesundheit und Pflege“ vor Augen, ist es die Sozialwirtschaft, die diese Gestaltungsaufgabe in besonderer Weise mitträgt und zugleich auch von den anstehenden Veränderungen betroffen ist: Hohe Anteile weiblicher und älterer Beschäftigter, hohe Teilzeitquote, hohe psychische Belastungen, schwindende Attraktivität der Berufe bei zunehmend unsicherer (Re-)Finanzierung. Das Demographie-Netzwerk (ddn e.V.) versteht sich als bundesweiter Multiplikator von Knowhow und Ideen zum Thema „Demographie in der Arbeitswelt“. Den speziellen Herausforderungen der Sozialwirtschaft widmet sich der ddn-Arbeitskreis Sozialwirtschaft.

**Leitung:** Prof. Dr. Berthold Dietz, Evangelische Hochschule Freiburg  
**stellvertr. Leitung:** Susanne Wallrafen, Sozial-Holding Mönchengladbach GmbH  
Rudolf Kast, Vorstandsvorsitzender ddn e.V.  
**ddn-Geschäftsstelle:** info@demographie-netzwerk.de

[www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de)

## AGP Sozialforschung

Das Institut AGP Sozialforschung wurde 1989 von Prof. Dr. Thomas Klie gegründet und bietet eine umfassende Expertise auf den Feldern Soziale Gerontologie und Teilhabeforschung. Zentrale Grundlage ist die sozialwissenschaftlich empirische Forschung, darauf aufbauend Beratung und Weiterbildung in der Praxis sowie der Lehre. Im Kontext dieser Bereiche konstituieren sich die Arbeitsfelder des AGP: Kommunale (Altenhilfe-) Planung, Innovative Wohnkonzepte, Formelle und informelle Pflege, Gesellschaftliche Teilhabe, Bürgerschaftliches Engagement durch und für alte Menschen, Hospiz und Palliative Care, Case Management. In komplexen Projektzusammenhängen arbeitet AGP Sozialforschung mit bewährten Forschungsinstituten zusammen, die ergänzende Kompetenzen einbringen. AGP Sozialforschung ist Teil des Freiburger Innovations- und Forschungsverbundes FIVE e.V. an der Evangelischen Hochschule. FIVE e.V., zu dem insgesamt fünf Teilinstitute gehören, ist gegenwärtig die größte sozialwissenschaftliche Forschungseinrichtung an Fachhochschulen im deutschsprachigen Raum.

**Leitung:** Prof. Dr. Thomas Klie  
**Kontakt:** info@agp-freiburg.de

[www.agp-freiburg.de](http://www.agp-freiburg.de)

## ARBEITSHILFE

### **SCHLÜSSELFAKTOREN und PRAXISBEISPIELE für erfolgreiche Personalarbeit in der Langzeitpflege**

Die vorliegende Arbeitshilfe wurde im Rahmen eines vom Bundesministerium für Gesundheit (BMG) geförderten Projektes von Expertinnen und Experten aus der Personal- und Sozialwirtschaft erstellt. Geleitet wurde das Redaktionsteam von Prof. Dr. Thomas Klie, AGP Sozialforschung Freiburg. 14 Schlüsselfaktoren erfolgreicher Personalarbeit werden vorgestellt und durch praxisbezogene Handlungstipps ergänzt. Sie sind Bausteine einer erfolgreichen Personalarbeit und zeigen, wie Personalarbeit auch unter den nicht einfachen Rahmenbedingungen des demographischen Wandels und des damit einhergehenden zusätzlichen Fachkräftebedarfs gelingen kann.

Die Inhalte richten sich an (teil-)stationäre und ambulante Pflegeanbieter sowie branchennahe, innovationsoffene Dienstleister, die die Bedeutung der Personalarbeit erkennen. Die Kurzfassung der vorliegenden Arbeitshilfe liegt aufgrund der hohen Nachfrage bereits in zweiter Auflage vor. Beide Publikationen sind unter [www.agp-freiburg.de](http://www.agp-freiburg.de) als Download verfügbar.

Auch der ddn-Arbeitskreis Sozialwirtschaft widmet sich den Ansprüchen an eine besonders innovative und wertebasierte Personalarbeit. Dies ist vor dem Hintergrund, dass die Sozialwirtschaft im Branchenvergleich der Jobmotor der letzten Jahre bei den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungen ist, von großer Relevanz. Die Leitung des Arbeitskreises teilen sich Prof. Dr. Berthold Dietz, Evangelische Hochschule Freiburg, Susanne Wallrafen, Projekt UrbanLIFE Mönchensgladbach und Rudolf Kast, Vorstandsvorsitzender ddn e. V.