

Älter werden im Pflegeberuf

Fit und motiviert bis zur Rente – eine Handlungshilfe für Unternehmen



FÜR EIN GESUNDES BERUFSLEBEN



Unternehmer · PFLEGE

Älter werden im Pflegeberuf

Fit und motiviert bis zur Rente – eine Handlungshilfe für Unternehmen

Impressum

Älter werden im Pflegeberuf

Erstveröffentlichung 08/2009, Stand 10/2014

© 2009 Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege (BGW)

Herausgeber

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege (BGW)

Hauptverwaltung

Pappelallee 33/35/37

22089 Hamburg

Tel.: (040) 202 07 - 0

Fax: (040) 202 07 - 24 95

www.bgw-online.de

Bestellnummer

TP-AAg-11U

Autoren

Dr. Wolfgang Gröning, Kathrin Kromark, Hamburg

Nicole Conrad, BGW-Präventionsdienst Hamburg

Redaktion

Natalie Broscheid, Texte, die wirken, Düsseldorf

Stephan Köhler, BGW-Produktentwicklung

Christina Schiller, Sandra Reuke, BGW-Kommunikation

Fotos

Werner Bartsch (Titel, 6, 8, 12, 13, 14 Mitte, 16, 17, 24, 28, 30, 35 u., 38, 40, 41, 42, 44, 45,
48, 49, 52, 53, 56); fotolia (11, 18, 29, 35 o., 59); Karl Holzhauser (23); Jan Haeselich (44);
Kröger/Gross (Rückseite, 14 li. o., 22); MEV (27, 32, 39, 50, 51); Photo Disc (55); Bertram
Solcher (54)

Gestaltung und Satz

Matthias Hugo, Konturenreich, Köln

Druck

Beisner Druck GmbH & Co. KG, Buchholz i.d. Nordheide

Gedruckt auf Profisilk – chlorfrei, säurefrei, recyclingfähig,
biologisch abbaubar nach ISO-Norm 9706.

Inhalt

1	Einleitung	6
2	Der demografische Wandel und seine Folgen	8
3	Risikomanagement – Risiken für das Unternehmen systematisch erkennen . .	12
	Handlungsbedarf erfassen	15
	Analyse-Instrumente	16
	Den Prozess erfolgreich gestalten: Erste Schritte	20
	Konkrete Maßnahmen festlegen	26
4	Handlungsfelder für einen zukunftsfähigen Betrieb	29
	Personalführung und Rekrutierung	30
	Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung	36
	Qualifikation und Kompetenzentwicklung	41
	Führung und Unternehmenskultur	44
	Arbeits- und Gesundheitsschutz	47
5	Maßnahmen durchführen	53
6	Wirksamkeit überprüfen – Risikomanagement weiterentwickeln	54
7	Hilfsmittel und BGW-Angebote nutzen	56
8	Fazit: Beschäftigte als Ressource wertschätzen	59
9	Weitere Informationen zum Thema	61
	Anhang: Arbeitsblatt – Demografie-Check	64
	Kontakt	66
	Impressum	4

1 Einleitung



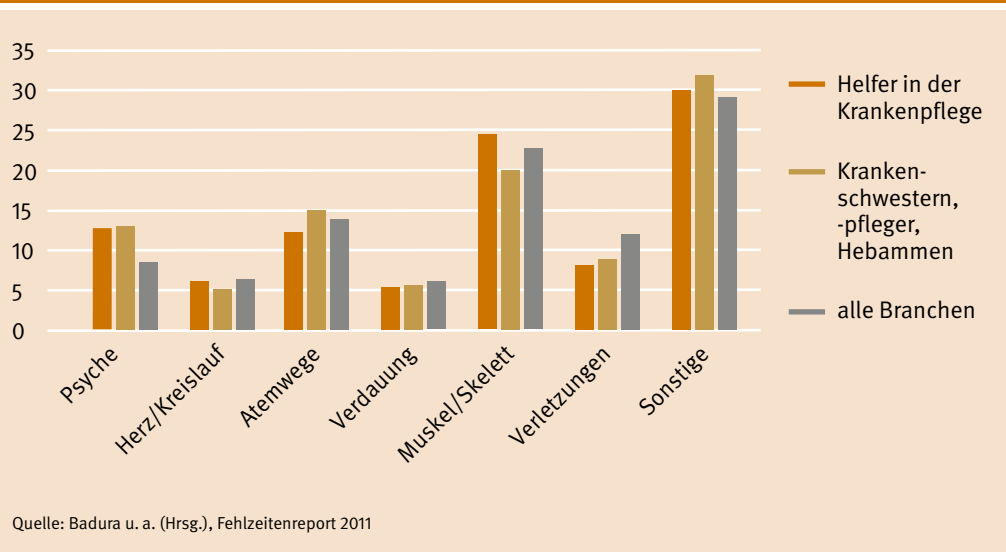
Altersgemischte Teams sichern den Erfolg Ihres Unternehmens.

Altenpflegeeinrichtungen und andere Unternehmen des Gesundheitswesens wie Krankenhäuser stehen aktuell vor großen Herausforderungen: Sie müssen zahlreiche Ansprüche von Politik, Gesetzgeber und Behörden erfüllen. Für das Pflegepersonal bringen diese Bedingungen eine Arbeitsverdichtung oder neue, zusätzlich zu bewältigende Aufgaben mit sich. Hinzu kommen die Auswirkungen des demografischen Wandels: Das eigene Alter oder die Aussicht auf eine längere Lebensarbeitszeit spielen für die Pflegekräfte eine Rolle. Die Zukunft der Pflege liegt zunehmend in den Händen von älterem Pflegepersonal. Zusätzlich erschwert auf seiten der Patienten zunehmende Hochaltrigkeit, Demenz und Multimorbidität die Pflegesituation.

Große Belastung, hohe Personalfuktuation

Pflegekräfte sind großen psychischen und physischen Belastungen ausgesetzt. Das

AU-Tage nach Krankheitsdaten und Berufsgruppen | AOK-Mitglieder 2009



Muskel-Skelett-Erkrankungen gehören zu den häufigsten Ursachen für Fehltage in Pflegeberufen – die Folge erheblicher physischer Belastung am Arbeitsplatz und für viele Beschäftigte ein Grund, den Job aufzugeben.

wirkt sich beispielsweise in Langzeiterkrankungen (Muskel-Skelett-System, psychische Erschöpfung) und erhöhter Personalfluktu- ation aus. Viele Altenpflegekräfte sowie Gesundheits- und Krankenpflegerinnen und -pfleger beenden ihre Berufskarriere vorzei- tig, weil sie mit den Arbeitsbedingungen unzufrieden sind. Solche Probleme werden zwar innerhalb des Teams wahrgenommen, doch es bleibt kaum Zeit, angemessen zu reagieren. Die Folge: In vielen Regionen wird die Personalplanung wegen des Mangels an qualifizierten Fachkräften immer schwieriger.

Mit diesem Ratgeber möchten wir Sie dabei unterstützen, Ihr Unternehmen und die Beschäftigten für die zukünftigen Anforder- ungen fit zu machen. Weil Mitarbeiter der Grundstein für den Erfolg sind, muss das Ziel sein, für ein zuverlässiges, dauerhaft gesun- des und motiviertes Pflgeteam zu sorgen. Eine wichtige strategische Überlegung dafür ist: Wie gelingt es, Ihre Einrichtung zu einem „Magneten“ für qualifizierte Fachkräfte zu machen?

Lösungsansätze, die Ihren Betrieb Demografie-fit machen

Jedes Unternehmen mag mit unterschiedli- chen Problemen konfrontiert sein. Darum unterscheiden sich die praktischen Lösungs- ansätze. Wo genau in Ihrem Betrieb Hand- lungsbedarf besteht, zeigt Ihnen die syste- matische Analyse. In den folgenden Kapiteln finden Sie Werkzeuge, die Ihnen Schritt für Schritt helfen, Verbesserungen zu errei- chen. Zum einen zeigen wir Ihnen Hand- lungsmöglichkeiten auf, wie Sie akuten gesundheitlichen Problemen von Mitarbei- tern konkret begegnen können. Zum ande- ren finden Sie Lösungsideen, wie Sie Ihr Unternehmen dauerhaft „Demografie-fit“ machen.

Demografie-fit heißt, ein altersgemischtes Team mit vielfältigen Kompetenzen ein- zusetzen. Es bedeutet, ältere Pflegekräfte

durch gezielte Gesundheitsförderung und individuelle Maßnahmen an das Unterneh- men zu binden sowie Ihren Betrieb für qua- lifizierte Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu machen. Gleichzeitig gilt es, jün- gere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zu fördern und zu stärken, dass sie gesund und motiviert im Pflegeberuf alt werden können. Demografie-fit ist ein Betrieb, wenn er sei- ner Belegschaft eine Zukunft bietet – und somit auch dem Unternehmen selbst.

Dabei müssen Sie das Rad nicht neu erfin- den: Eine gute Grundlage für das Entwickeln optimaler Strukturen für ein Demografie- fittes Unternehmen ist die bestehende Ge- fährdungsbeurteilung. Darüber hinaus ist der Einsatz verschiedener Instrumente der Personalentwicklung und des Qualitäts- managements sinnvoll.

praxisbeispiel



Projekt „Älter werden in der Pflege“

Sie finden an vielen Stellen in diesem Ratgeber reale Umsetzungsbeispiele oder Ergebnisse von Pflegeeinrichtungen und Kliniken, die bereits demografiefeste Strate- gien für ihre Unternehmen erarbeitet haben. Die Betriebe waren Teilnehmer des Projekts „Älter werden in der Pflege“, bei dem die BGW gemeinsam mit dem Forschungsinstitut Betrieb- liche Bildung (f-bb) mit je zwei Alten- pflegeeinrichtungen, Krankenhäusern und ambulanten Pflegediensten demografiefeste Handlungsstrategien entwickelt und erprobt hat. Das Pro- jekt lief zwischen Oktober 2008 und Oktober 2010 und wurde von der Robert Bosch Stiftung gefördert.

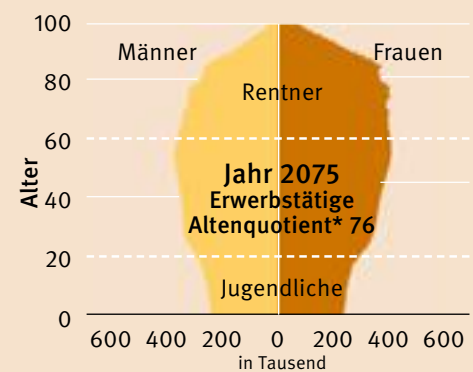
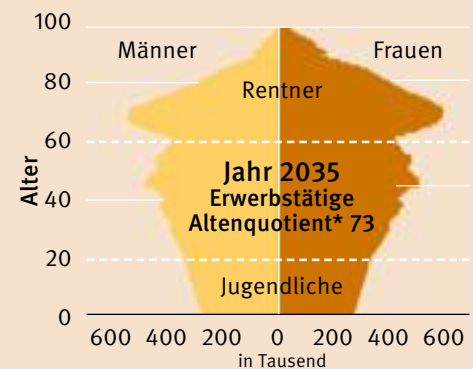
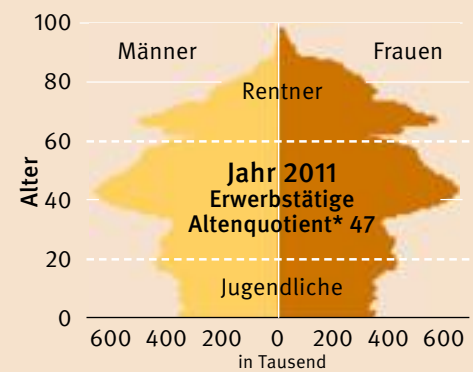
2 Der demografische Wandel und seine Folgen



In Zukunft wird es wegen der Überalterung in unserer Gesellschaft immer mehr pflegebedürftige Menschen geben – und ein Defizit an qualifiziertem Pflegepersonal.

Die Alterspyramide in Deutschland wird ihr Aussehen in den nächsten Jahren stark verändern: Aufgrund steigender Lebenserwartung wird es in unserer Gesellschaft immer mehr ältere Menschen geben, während die Zahl der Jüngeren wegen sinkender Geburtenraten weiter abnimmt. Diese Entwicklung, bezeichnet als demografischer Wandel, verlangt ein Um- und Neudenken in den Unternehmen. Nicht nur die Bedürfnisse älter werdender Mitarbeiter hinsichtlich Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung sind zu berücksichtigen – beispielsweise, indem Arbeit und Arbeitsplätze neu gestaltet werden, wovon dann auch die jün-

Bevölkerungsentwicklung in Deutschland | 2011 bis 2075



Quelle: Alter(n)sgerechtes Arbeiten in der Altenpflege – Dokumentation eines Expertenworkshops (2008) sowie Statistisches Bundesamt

*Der Altenquotient beschreibt das Verhältnis von Rentnern (hier ab 60 Jahren) zu Erwerbsfähigen: 100 Erwerbsfähigen standen im Jahr 2011 rechnerisch 47 Senioren gegenüber.

geren Beschäftigten profitieren. Mehr noch: Die Einstellung gegenüber dem Alter verlangt eine grundlegend neue Sichtweise.

Älteres Pflegepersonal, ältere Patienten

Dies betrifft insbesondere die Pflegebranche, sowohl in der Altenpflege als auch im Krankenhaus. In Zukunft werden zunehmend ältere, multimorbide und demente Patienten von immer älterem Pflegepersonal versorgt. Die Folgen der Bevölkerungsentwicklung werden nicht nur im Bereich der Versorgung und der sozialen Absicherung zu spüren sein, denn immer weniger junge, berufstätige Menschen werden für die Altersversorgung der Pensionäre von morgen aufkommen müssen. Auch für die Arbeitswelt wird dieser Trend neue Herausforderungen mit sich bringen.

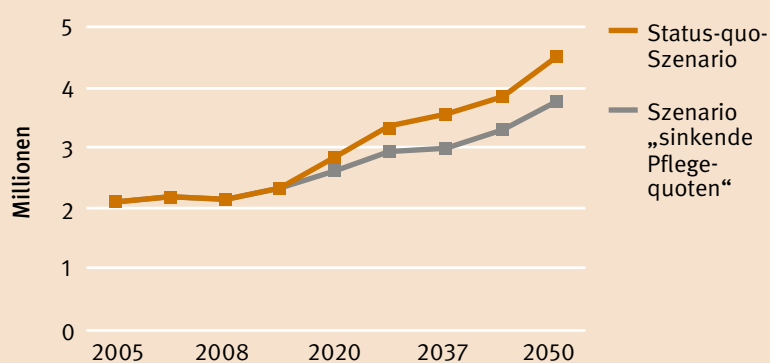
Mangel an Nachwuchskräften

Aufgrund der gesellschaftlichen und sozialpolitischen Bedingungen müssen die Menschen in Deutschland zukünftig länger arbeiten. Demografisch bedingt bleibt der Nachwuchs aus. Schon heute sind überalterte Belegschaften ein Indiz für diese Tendenz. Gleichzeitig wird es für die Unternehmen immer schwieriger werden, qualifizierte Nachwuchskräfte zu finden. Ein Mangel zeichnet sich schon heute in einigen Branchen ab, in der Pflege ist er bereits dramatisch zu spüren. Die Schere zwischen Angebot und Nachfrage in der Altenpflege und im Krankenhausbetrieb klafft immer weiter auseinander, da die Anzahl der Pflegekräfte nicht proportional zur stetig zunehmenden Anzahl Pflegebedürftiger steigt.

Nicht nur aus humanen, sondern auch aus wirtschaftlichen Gründen sind Unternehmen daher darauf angewiesen, die Arbeitskraft ihrer Mitarbeiter dauerhaft zu erhalten. Dies gilt in besonderem Maße für die stationäre und ambulante Altenpflege und den Pflegebetrieb im Krankenhaus, stellt doch

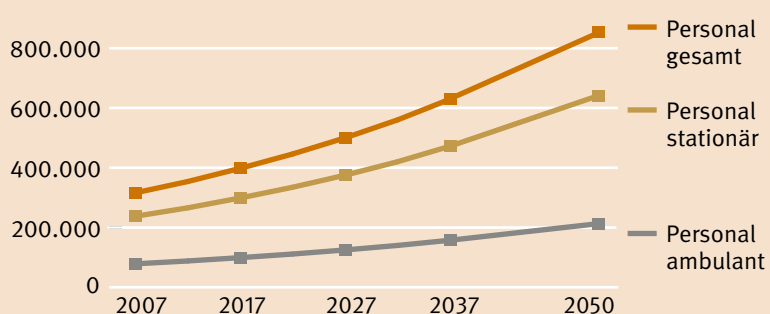
der Pflegeberuf besonders hohe Anforderungen an die körperliche und psychische Belastbarkeit.

Anzahl Pflegebedürftiger | Jahre 2005–2050



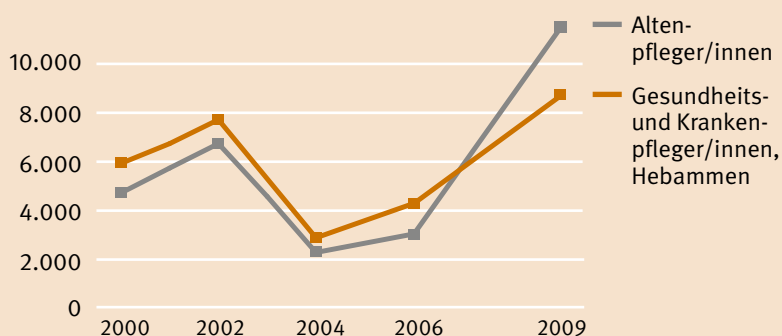
Quelle: Statistisches Bundesamt 2010, Demografischer Wandel in Deutschland, Heft 2

Bedarf Pflegepersonal | Jahre 2007–2050



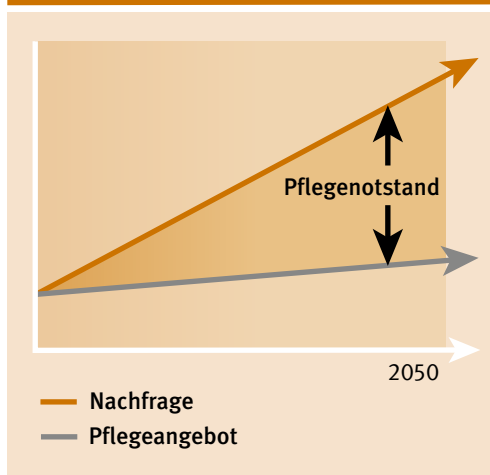
Quelle: Hackmann, T. (2009), Diskussionsbeitrag des Forschungszentrums für Generationenverträge

Gemeldete freie Stellen | Jahre 2000–2009



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarktberichterstattung (2010): Gesundheits- und Pflegeberufe in Deutschland

Wachsende Nachfrage und mangelndes Angebot in der Pflege



Während die Nachfrage für Pflegedienstleistungen und -kräfte immer weiter steigt, kommt das Angebot nicht nach: Der wachsenden Zahl offener Stellen stehen immer weniger passende Bewerber gegenüber.

Internationale Studien belegen, dass Pflegekräfte in Deutschland häufiger frühzeitig aus dem Beruf aussteigen als in anderen europäischen Ländern. Dass es auch anders geht, belegen die Zahlen aus Finnland und Norwegen.

Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter bis zur Rente erhalten

Die Arbeitsplätze müssen für die Zukunft den Bedürfnissen einer älter werdenden Belegschaft angepasst werden. Es müssen Maßnahmen ergriffen werden, um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter möglichst über ihre gesamte Lebensarbeitszeit zu erhalten.

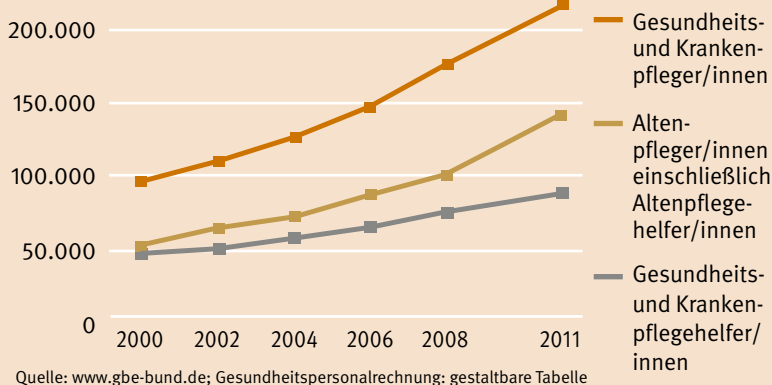
Denn wie die Grafik links unten veranschaulicht, hat die Anzahl an älteren Pflegekräften – ab 50 Jahren aufwärts – bereits im vergangenen Jahrzehnt kontinuierlich zugenommen.

Grundlegend ist aber zunächst ein Umdenken gegenüber dem Altern – weg vom Defizitmodell hin zum Kompetenzmodell. Die heute immer noch verbreitete Meinung lautet:

- Alte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind weniger leistungsfähig als junge.
- Sie sind weniger flexibel.
- Ältere sind häufiger und länger krank.
- Sie verursachen aufgrund tariflicher Vorgaben höhere Personalkosten.

Tatsächlich unterscheiden sich Jüngere und Ältere in ihrer Leistungsfähigkeit. Es bestehen zum Teil körperliche Einschränkungen – aber bei genauerem Hinsehen stellt sich die Situation ein wenig anders dar: Ältere Mitarbeiter besitzen oftmals Fähigkeiten, mit denen Jüngere nur selten dienen können, beispielsweise eine engere Bindung an das Unternehmen, einen hohen Ausbildungsstand und Erfahrungsschatz. Auch haben ältere Kollegen häufig ein großes Einfühlungsvermögen gegenüber den Patienten.

Beschäftigte Pflegekräfte ab 50 Jahre | Jahre 2000–2011



Quelle: www.gbe-bund.de; Gesundheitspersonalrechnung: gestaltbare Tabelle

ten und Betreuten, sie agieren umsichtiger. Sie verfügen somit über Kompetenzen, die für Kundenorientierung und Unternehmenserfolg von großer Bedeutung sind.

Schwächen ausgleichen, Stärken nutzen

Wenn diese Handlungshilfe von „altersgerecht“ spricht, so soll dadurch der Blick geschärft werden für ein prozessuales Handeln, mit dem die Schwächen jeder Altersgruppe ausgeglichen und die jeweiligen Stärken systematisch genutzt werden. Es kommt darauf an, den Alterungsprozess in der Belegschaft steuernd zu begleiten.

Wie können die Pflegekräfte auf lange Sicht die hohen beruflichen Anforderungen bewältigen? Dies hängt stark von der subjektiv erlebten Arbeitssituation des Einzelnen ab. Man spricht hier von der Arbeitsbewältigungsfähigkeit – der individuellen Kompetenz, die beruflichen Anforderungen des Unternehmens zu meistern. Häufig können aber die Erfordernisse am Arbeitsplatz nicht mit den biologischen Veränderungen des menschlichen Körpers in Einklang gebracht werden. Ältere Beschäftigte können oftmals nicht mehr alle Tätigkeiten erledigen. Also müssen sie systematisch so unterstützt werden, dass sie ihren Job trotz eventuell auftretender Einschränkungen auf lange Sicht bewältigen können.

Gewinn für Unternehmen und Belegschaft

Daraus kann sich eine Win-win-Situation für beide Seiten ergeben. Das Unternehmen erhält seine Leistungsfähigkeit und sein Qualitätsniveau. Die Beschäftigten profitieren von der Arbeitsplatz- und Lebensqualität, sie erreichen eine gute „Ruhestandsfähigkeit“. Gleichzeitig ergeben sich positive personalpolitische Effekte: geringere Fehlzeiten, weniger Fluktuation und die Zahl der Frühverrentungen nimmt ab. Damit diese Entlastung aber nicht auf dem Rücken der



Wer sich in seiner Arbeitssituation wohlfühlt, weil er in schwierigen Situationen Unterstützung bekommt, ist länger in der Lage, seinen Job zu bewältigen.

jüngeren Beschäftigten ausgetragen wird, sollten Sie gute Arbeitsbedingungen für alle Altersgruppen anstreben. Ein sensibler, nicht stigmatisierender Umgang mit den Älteren ist dabei die Voraussetzung.

Bewegen sich Mitarbeiter jedoch über längere Zeit an der Grenze ihrer Arbeitsbewältigungsfähigkeit, steigt die Unzufriedenheit; bis zur inneren oder tatsächlichen Kündigung ist es nicht mehr weit. Burn-out droht.

Wie können nun die Arbeitsanforderungen des Unternehmens und die Arbeitsbewältigungsfähigkeit des Einzelnen erfolgreich in Einklang kommen? Mit welchen Strategien kann ein Unternehmen die Voraussetzungen dafür schaffen, seine Beschäftigten langfristig und gesund an ihrem Arbeitsplatz zu halten und somit dauerhaft ihren Erfahrungsschatz und ihre Kompetenzen nutzen?

3 Risikomanagement – Risiken für das Unternehmen systematisch erkennen



Gefahren erkennen, Handlungsbedarf bestimmen, Maßnahmen festlegen – die Geschäftsführung muss strukturiert vorgehen. Dabei helfen Ihnen die richtigen Werkzeuge.

Arbeits- und Gesundheitsschutz ist in den meisten Unternehmen des Gesundheitsdienstes eine anerkannt wichtige Aufgabe. So wurden auch in Ihrem Unternehmen Gefährdungsbeurteilungen erstellt und umgesetzt, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Gesundheitsschäden zu bewahren.

Die demografische Entwicklung mit ihren Auswirkungen auf die Personalpolitik von Krankenhäusern und Pflegeunternehmen sowie die erschwerten Anforderungen aus dem Behandlungs- und Pflegeprozess verschärfen für das Unternehmen die Notwendigkeit, etwas zu unternehmen: Moderner

Arbeits- und Gesundheitsschutz wird zu einem existenziellen Baustein des betrieblichen Risikomanagements insgesamt.

Für einige Unternehmen sind durch das Zusammenwirken der demografischen Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt mit der Altersstruktur der Belegschaft sowie durch die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit Risiken erkennbar, die den Unternehmenserfolg insgesamt bedrohen. Maßnahmen, die darauf zielen, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten, haben einen entscheidenden Einfluss auf dieses Risiko.

Verschiedene Ebenen betrachten – passende Maßnahmen finden

Ein umfassendes Risikomanagement betrachtet das gesamte System des Krankenhauses oder Pflegebetriebs, macht Risiken auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens bewusst und führt zu unternehmerischen Entscheidungen, um mit passenden Maßnahmen die erkannten Risiken abzuwenden: Finanziell gilt es, Rücklagen zu bilden, pflegerisch bedeutet es, bedarfsgerechte Angebote für den Pflegemarkt zu schaffen. Und für das Personalwesen beinhaltet Risikomanagement, sicherzustellen, dass immer hinreichend gut ausgebildete, qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung stehen, sodass Personal leistungsfähig und dauerhaft leistungsbereit einsetzbar ist.

Die schon jetzt offenkundigen und spürbaren Auswirkungen der demografischen Entwicklung sollten für Sie ein Anlass sein, Risikofaktoren zu betrachten, den Blick für systematische Störungen zu schärfen; zu fragen, wie Sie die personellen Ressourcen mittel- und langfristig erhalten oder schaf-

fen können. Folgende Fragen sind dabei richtungweisend:

- Gibt es in Ihrem Unternehmen personelle Bedingungen und Tendenzen, die den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg gefährden?
- Welche Schwachstellen bei der Leistungsfähigkeit Ihres Personals erkennen Sie – und wo sehen Sie systematisch Handlungsbedarf?
- Wie wirkt sich die Altersstruktur Ihrer Belegschaft auf die tägliche Arbeit aus?
- Wie gesund und motiviert sind Ihre Mitarbeiter zurzeit – und wie wird es in fünf Jahren sein, wenn alles so weiter läuft?

Ein systematisches Risikomanagement muss sich die Geschäftsführung überlegen, es wollen und konsequent umsetzen. Zielgerechte Strategien sind dabei gefragt. Daher sollte auch die klassische Gefährdungsbeurteilung dahingehend überprüft werden, ob sie für den Gesundheitsschutz des alternen Personals hinreichend sorgt und ob sie also ihre Aufgabe im Personalmanagement erfüllt hat.

Gefährdungsbeurteilung integrieren und fortschreiben

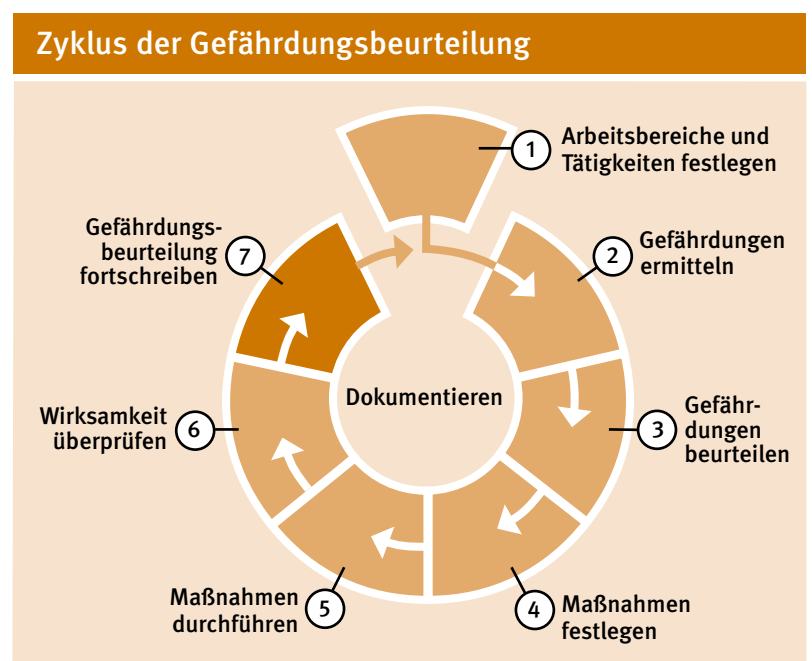
Eventuell muss die bestehende Gefährdungsbeurteilung mit anderen Mitteln fortgeschrieben werden, weil – trotz getroffener Maßnahmen – einige Belastungen der Mitarbeiter weiter bestehen. Andere Beanspruchungen wirken sich vielleicht besonders nachhaltig negativ auf die älteren Ärzte und Pflegekräfte aus und sind bisher nicht ins Blickfeld geraten. Oder ein völlig neues Risiko wird deutlich, weil Mitarbeiter sich ausgebrannt fühlen und kurz davor sind, innerlich oder real zu kündigen. Arbeits- und Gesundheitsschutz mit dem Werkzeug „Gefährdungsbeurteilung“ lässt sich in die Fragestellungen des systematischen Risikomanagements integrieren.



Die Geschäftsleitung muss ein systematisches, umfassendes Risikomanagement für den Betrieb erarbeiten und konsequent umsetzen.

Fehlzeiten, Arbeits- und Personalausfälle oder Kündigungen verursachen hohe Kosten zu Zeiten knapper Mittel und knapper zeitlicher Ressourcen im Pflegeprozess. Die demografische Situation verschärft diese Lage für Krankenhäuser und Pflegebetriebe, belastet aber auch das Personal zusätzlich. Hier gilt es, fürsorglich und vorsorglich unternehmerisch zu handeln. Agieren Sie vorausschauend, statt zu reagieren, wenn es vielleicht schon zu spät ist! Hilfreich, um Gesundheitsrisiken für Ihre Beschäftigten zu ermitteln, ist die Selbstbewertung auf www.gesund-pflegen-online.de (siehe nächste Seite).

Prüfen Sie, inwiefern Sie Ihre Gefährdungsbeurteilung fortschreiben und in Ihr Risikomanagement integrieren können.



Ihre
Sofort-
hilfe im
Netz



Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie
gesund-pflegen-online.de

Die Anforderungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz sind nicht einfach zu überblicken. Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) hilft Ihnen dabei: Mit gesund-pflegen-online.de steht Ihnen ein Selbstbewertungsinstrument zur Verfügung, mit dem Sie Stand und Risiken in Sachen Arbeitsschutz für Ihren Betrieb erheben können – einfach, effizient, systematisch.

Bewerten Sie sich selbst

Ob Unternehmen aus der ambulanten oder stationären Pflege oder Pflege in Kliniken – analysieren Sie das Arbeitsschutzniveau Ihres Betriebes und identifizieren Sie so die Risiken für die Gesundheit Ihrer Beschäftigten und mögliche Mängel: mithilfe einer speziell für Sie entwickelten Online-

Selbstbewertung. Unmittelbar danach erhalten Sie Unterstützungsangebote – gezielt auf Ihren Bedarf zugeschnitten. Der Branchenvergleich zeigt Ihnen, wo Ihre Einrichtung im Gesamtmarkt steht.



Was Sie davon haben

- Sie identifizieren Mängel.
- Sie bekommen passgenaue Empfehlungen für Verbesserungen.
- Belastungen für Mitarbeiter sinken.
- Erkrankungen werden vermieden.

→ Langfristiger Profit für Ihr Unternehmen durch gesunde, motivierte Mitarbeiter!

Ergänzungsangebot mit Prämienaussicht

Weitere arbeitsschutzrelevante Themen können ambulante Pflegebetriebe mit dem ergänzenden Tool „Gesundheit gewinnt“ der BGW analysieren: Die Kombination von gesund-pflegen-online.de

und „Gesundheit gewinnt“ bietet Ihnen eine echte Rundum-Selbstbewertung in Sachen Sicherheit und Gesundheit – und außerdem die Option einer Prämienzahlung.

Ausprobieren unter www.gesund-pflegen-online.de

Handlungsbedarf erfassen

Besteht in Ihrem Unternehmen Handlungsbedarf für eine tiefer gehende, weiterführende Gefährdungsbeurteilung im Sinne eines Risikomanagements? Diese Frage müssen Sie eventuell für das gesamte Unternehmen, für einzelne Arbeitsbereiche, Tätigkeiten oder bestimmte Personengruppen neu stellen.

Die Ausgangsfrage dieses Ratgebers ist, inwieweit Ihr Krankenhaus beziehungsweise Ihr Pflegebetrieb „Demografie-fit“ ist. Wie sehr sind Sie von den demografischen Entwicklungen betroffen? Und wie wettbewerbsfähig ist Ihr Unternehmen mittel- und langfristig aus der Sicht des Personalwesens? Schätzen Sie in einem ersten Schritt folgende Fragen für Ihr Personalwesen ein:

Wie hoch ist das Risiko,

- dass der Dienstplan nicht eingehalten werden kann?
- dass der Krankenstand im Unternehmen zu hoch wird?
- dass Mitarbeiter dauerhaft und langfristig erkranken?
- dass ein Personalengpass durch Langzeiterkrankungen entsteht?
- dass Mitarbeiter dauerhaft psychisch oder physisch überlastet werden?
- dass Mitarbeiter das Gefühl haben auszubrennen?
- dass die Motivation und Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter leidet?
- dass Mitarbeiter Ihr Unternehmen zugunsten eines anderen Unternehmens verlassen?
- dass Sie Ihren Personalbedarf auf dem Arbeitsmarkt nicht decken können?
- dass sich der Krankenstand auf die Leistungsfähigkeit der Teams und der gesunden, jüngeren Mitarbeiter auswirkt?

Nur Sie können das Risiko für Ihr Personalmanagement abschätzen und entsprechenden Handlungsbedarf daraus ableiten. Um Sie dabei zu unterstützen, hat die BGW in Pilotprojekten und Workshops Erfahrungen gesammelt und gebündelt. Daraus leiten wir erste Handlungsempfehlungen ab:

- Anhand von Ihrer ersten Risikobewertung setzen Sie sich auf der Führungsebene klar formulierte Ziele, die den Handlungsbedarf im Kontext der demografischen Entwicklung umreißen.
- Kommunizieren Sie diese unternehmerischen Ziele an Führungskräfte, sensibilisieren Sie sie für das erkannte Risiko und verdeutlichen Sie den Nutzen der bevorstehenden strategischen Aufgabe.
- Beginnen Sie exemplarisch in den Abteilungen, auf den Stationen, für die das Risiko besonders hoch ist, und sorgen Sie für den Erfolg des eingeschlagenen Weges. Schaffen Sie auf diese Weise Ihre eigene beispielhafte Praxis.

Wenn Sie sich entscheiden, Ihre Gefährdungsbeurteilung als Teil des Risikomanagements systematisch zu optimieren und fortzuschreiben und so Ihren Unternehmenserfolg mittel- und langfristig zu sichern, sind folgende vorbereitende Schritte sinnvoll: Informieren Sie Ihre betriebliche Interessenvertretung über Ihr Vorhaben, um sich deren Unterstützung zu sichern, denn hier geht es darum, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter langfristig zu erhalten und zu fördern. Ebenso sollten Sie Ihre Fachkraft für Arbeitssicherheit und den Betriebsarzt für diese erweiterte Gefährdungsbeurteilung gewinnen, damit Sie im Verlauf des Prozesses deren Fachkompetenz nutzen können. So können sie auch an entsprechenden Seminaren und Fortbildungen teilnehmen. Ziehen Sie auch die BGW zu Rate, besuchen Sie ein Seminar zu diesem Thema und tauschen Sie sich mit Kollegen aus anderen Einrichtungen aus.

Analyse-Instrumente

Welche Gefährdungen, besondere Belastungen und andere Risiken gibt es zurzeit für Ihr Personalwesen und die Mitarbeiter? Was kann älteren Kolleginnen, eventuell einer einzelnen Mitarbeiterin und schließlich der gesamten Belegschaft durch die allgemeine Bevölkerungsentwicklung passieren? Die Antworten auf folgende Fragen geben Ihnen ein erstes Bild vom Stand Ihrer Personal- und Organisationsentwicklung:

- Wie ist die Altersstruktur der gesamten Belegschaft oder einzelner Wohnbereiche, Stationen oder Abteilungen?
- Wie gut kommen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit den Arbeitsbedingungen klar?
- Welche Beanspruchungen zeigen sich?
- Was denken die Mitarbeiter über die Arbeit und ihre Arbeitsbedingungen?
- Was kann in diesem Team in naher oder mittlerer Zukunft passieren, sodass ein sicherer Arbeitsprozess gefährdet wäre?
- Gibt es Kolleginnen und Kollegen, die lieber heute als morgen aufhören würden, in ihrer Abteilung oder im Unternehmen zu arbeiten?



Analysieren Sie, wie gut Ihr Betrieb mit der derzeitigen Belegschaft für die Zukunft gerüstet ist.

- Wie viele Ihrer Beschäftigten glauben, dass sie nicht bis zur Rente durchhalten?
- Ist es leicht, geeigneten Nachwuchs und Fachkräfte für ausscheidende Pflegekräfte zu finden?

Mit dieser **Analyse des Ist-Stands** können Sie sich und Ihre Führungskräfte für die entscheidenden Fragen sensibilisieren:

- Wie und wodurch sind besonders die älteren und älter werdenden Mitarbeiter belastet und gefährdet?
- Wie gut ist Ihr Pflegebetrieb mit Ihrem Personal für die nahe und mittlere Zukunft gerüstet?
- Wie tragfähig und dauerhaft leistungsfähig ist jeder einzelne Mitarbeiter, sind die Teams und die gesamte Belegschaft?

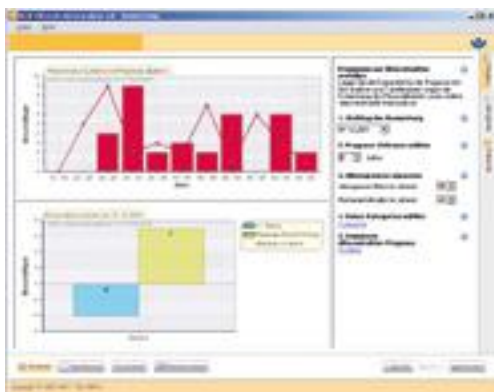
Die Antworten führen Sie zur Kernfrage: Ist Ihr Unternehmen mit seiner Belegschaft zumindest mittelfristig auf die Herausforderungen des demografischen Wandels eingestellt, oder gibt es erste und sogar ernste Anzeichen für eine wesentliche Störung des Pflegebetriebs – und welcher Handlungsdruck entsteht daraus?

Die BGW unterstützt Sie mit passenden Angeboten dabei, einen ersten Überblick zu ermitteln, den Sie mit weiteren Analyse-Instrumenten vertiefen können.

Eine **Altersstrukturanalyse** ermöglicht die detaillierte Übersicht über die Altersstruktur im Unternehmen. Dabei wird grafisch aufgezeigt, welche Veränderungen durch das Altern der Belegschaft entstehen. Viele Instrumente zum Erfassen der Altersstruktur ermöglichen die Auswertung weiterer Informationen; zum Beispiel zu den Beschäftigtengruppen, zur Anzahl Auszubildender und zu den verschiedenen Hierarchieebenen. Mit der BGW-Altersstrukturanalyse 3.0 können Sie problemlos betriebliche Daten etwa aus einer Excel-Tabelle in die Software

importieren. Damit können Sie, unterschiedlichste Datensätze mit einer einfachen und intuitiven Bedienung detailliert grafisch und statistisch auswerten.

Die Altersstrukturanalyse 3.0 können Sie auf www.bgw-online.de kostenlos herunterladen (einfach unter Suche „Altersstrukturanalyse“ eingeben). Sie wurde im Rahmen des Projekts demoBiB von der Technologieberatungsstelle Nordrhein-Westfalen unter dem Namen „DemografieKompass“ entwickelt.



Prüfen Sie Schritt für Schritt die Altersstruktur in Ihrem Betrieb – mit der Altersstrukturanalyse.

Für einen schnellen Überblick empfehlen wir den Demografie-Check. Er ermöglicht eine Bestandsaufnahme der demografischen Situation in Ihrem Unternehmen. Für fünf verschiedene Handlungsfelder erhalten Sie erste Hinweise auf Stärken und Schwachstellen und eventuellen Handlungsbedarf. Den Demografie-Check können Sie mithilfe einer Checkliste im Anhang dieser Broschüre oder online auf www.bgw-online.de, Stichwort „Demografie-Check“, durchführen. Im Internet finden sich weitere Checklisten, die einen demografiefokussierten Blick ermöglichen – zum Beispiel unter www.inqa.de, Stichwort „Demografie-Tools“.

Eine **Mitarbeiterbefragung** gibt Aufschluss über die Belastung und Beanspruchung Ihrer Mitarbeiter. Ein solches Instrument können Sie von verschiedenen Anbietern beziehen,

beispielsweise über Ihre Fachkraft für Arbeitssicherheit oder den Betriebsarzt. Auch die BGW bietet hier Unterstützung: Das BGW betriebsbarometer lässt sich einfach handhaben, liefert Erkenntnisse über Stärken und Schwächen im Unternehmen und macht Aussagen zum Stand Ihrer Personalentwicklung. Die „Mitarbeiterbefragung Psychische Belastung und Beanspruchung“ und das BGW betriebsbarometer finden Sie auf unseren Internetseiten: Geben Sie im Suchfeld „Mitarbeiterbefragung“ beziehungsweise „BGW betriebsbarometer“ ein. Oder Sie fordern die Broschüren telefonisch an unter (040) 202 07 - 48 46.

Als hilfreich erweisen sich oftmals **moderierte Gruppeninterviews**, etwa während einer erweiterten Dienstbesprechung oder im Rahmen eines extra angesetzten Workshops. Leitung und Auswertung kann beispielsweise die Fachkraft für Arbeitssicherheit, der Betriebsarzt oder ein benannter „Gesundheitsmoderator“ aus dem eigenen Team übernehmen. Besonders für kleinere und mittlere Betriebe bietet es sich an, die Gefährdungsbeurteilung gemeinsam im Team durchzuführen. Sie haben auch die Möglichkeit, für das Gruppeninterview einen Berater der BGW zu beauftragen. Mehr Informationen zum Thema Gruppeninterviews finden Sie zum Beispiel auf www.bgw-online.de (Stichwort „BGW asita“) oder unter www.inqa.de.

Ob Gruppeninterview oder Einzelgespräch – im direkten Austausch mit Ihren Beschäftigten erfahren Sie am besten, was Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beansprucht und belastet.



Mit dem direkten **Mitarbeitergespräch** können Sie wichtige Informationen gewinnen und Vertrauen als Basis für eventuelle Veränderungen schaffen. Es kann allerdings nur dann zu aussagekräftigen Ergebnissen führen, wenn es alle Beteiligten ernst nehmen. Den hohen Stellenwert kann die Unternehmensführung unterstreichen, indem sie selbst eingebunden ist.

Ein Mitarbeitergespräch sollte nach gewissen Standards verlaufen, deshalb sollten die Führungskräfte hierfür qualifiziert werden. Hilfreiche Gesprächsleitfäden bietet beispielsweise das Internet.

Der **Work Ability Index (WAI)** ist ein standardisiertes Verfahren, um individuelle, personenbezogene Aussagen über die Arbeitsbewältigungsfähigkeit (oder auch Arbeitsfähigkeit) von Mitarbeitern zu erhalten. Auf seiner Grundlage kann eine Strategie entwickelt werden, um die Belastungen im Beruf besser zu bewältigen. Die Arbeitsfähigkeit umschreibt, inwieweit ein Arbeitnehmer in

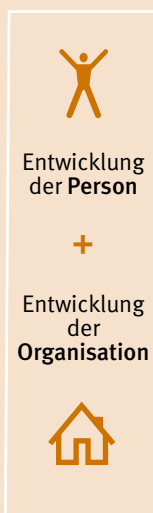
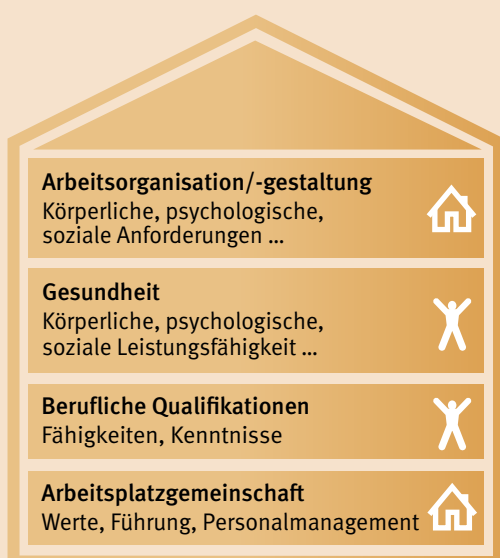
der Lage ist, seine Arbeit zu erledigen. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) fördert und unterstützt gemeinsam mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) die Anwendung und Verbreitung des WAI. Ein Ergebnis ist das seit 10/2003 auf Initiative der BAuA und in Kooperation mit der Bergischen Universität Wuppertal gebildete nationale WAI-Netzwerk.

Zwei Komponenten bestimmen die Arbeitsfähigkeit: die individuellen Ressourcen des Arbeitnehmers (körperliche, mentale, sozi-



Gewinnen Sie das Vertrauen Ihrer Belegschaft als Grundlage für Veränderungen im Betrieb.

Handlungsfelder für alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung | Haus der Arbeitsbewältigungsfähigkeit



Die Haupteinflussfaktoren, die auf die Arbeitsfähigkeit wirken, fasst das „**Haus der Arbeitsfähigkeit**“ zusammen. Es verdeutlicht, dass die Arbeitsfähigkeit durch individuelle Gegebenheiten und Rahmenbedingungen im Arbeitskontext sowie durch deren Zusammenwirken weiterentwickelt und gefördert, aber auch reduziert und vermindert wird. Aufseiten der Beschäftigten sind Gesundheit (im Sinne von körperlichem und psychischem Leistungsvermögen) und Kompetenz (im Sinne von Fähigkeiten und Kenntnissen) die relevanten Handlungsebenen. Aufseiten der Organisationen sind die Arbeitsplatzgemeinschaft (im Sinne von Werten, Einstellungen und Führungsverhalten) sowie die Arbeitsorganisation/-gestaltung (im Sinne von Arbeitsanforderungen) mögliche Ansatzpunkte.

Quelle: Modifiziert durch Berger/Zimber (2007) nach Ilmarinen/Tempel (1999)

Ablauf einer Kompetenzinventur

1. Soll-Analyse	2. Ist-Analyse	3. Soll-Ist-Vergleich
<ul style="list-style-type: none"> • Festlegen der Mitarbeitergruppe oder Abteilung • Identifizieren der Soll-Kompetenzen auf Basis auszuführender Tätigkeiten 	Identifizieren der Ist-Kompetenzen a) aus Sicht der Mitarbeiter b) aus Sicht der Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> • Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Analyse feststellen • Abweichungen zeigen den Weiterbildungsbedarf für bestimmte Funktionen/Arbeitsplätze im Unternehmen
Ergebnis: Matrix (benötigte Kompetenzen zum Ausüben der Tätigkeiten)	Ergebnis: Matrix (Ist-Kompetenzen)	Ergebnis: Übersicht Weiterbildungsbedarf (zum Beispiel Lehrgang)

Nach: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung, Christian Binning (Mai 2011):
 „Die Kompetenzinventur – Ein Instrument zur Analyse von Weiterbildungsbedarf in Unternehmen“

ale Fähigkeiten, Gesundheit, Kompetenz, Werte) sowie die Arbeit (Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, soziales Arbeitsumfeld, Führung). Ein WAI-Wert steht immer für das Ausmaß der Übereinstimmung dieser beiden Komponenten.

Es empfiehlt sich, bei diesem Verfahren mit dem Betriebsarzt zusammenzuarbeiten und frühzeitig mit der betrieblichen Interessenvertretung die Ziele abzustimmen. Das komplette Prozedere finden Sie zum Beispiel unter www.arbeitsfaehigkeit.net.

Kompetenzen, Wissen und Know-how der Mitarbeiter managen – in Zeiten fortschreitenden Fachkräftemangels wird dies zunehmend wichtig. Denn ein Betrieb handelt fahrlässig, wenn er wertvolles Wissen brachliegen lässt oder dessen Verlust toleriert. In vielen Krankenhäusern und Altenpflegeeinrichtungen gibt es großen Handlungsbedarf hinsichtlich der Einführung eines standardisierten Vorgehens, für das sich verschiedene Instrumente anbieten.

Dazu gehört zum Beispiel ein systematischer Ablauf, wenn Mitarbeiterinnen oder

Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, und umfassende Einarbeitungskonzepte für neue oder in den Beruf zurückkehrende Kollegen.

Machen Sie sich ein Bild über die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter Ihres Betriebes. Ein Ist-Soll-Abgleich der vorhandenen und benötigten beruflichen Kompetenzen bringt hier Klarheit und zeigt möglichen Qualifizierungsbedarf auf. Beim Erfassen der Kompetenzen (siehe Kasten oben sowie die Schritte auf Seite 41) sollten Sie auch persönliche Fähigkeiten, die nicht unmittelbar mit der täglichen Arbeit zu tun haben, beachten.

Ein Kompetenzspektrum, das auch Hobbys und Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezieht, ist in vielerlei Hinsicht positiv: Nutzt ein Betrieb diese bislang nicht wahrgenommenen individuellen Stärken, bedeutet es für den einzelnen Mitarbeiter eine Wertschätzung seiner Person. Gleichzeitig ist es eine Bereicherung für das Arbeitsumfeld und damit nicht zuletzt eine gute Möglichkeit, die Qualität der Versorgung der Patienten und Bewohner zu verbessern.

Den Prozess erfolgreich gestalten: Erste Schritte

Der vorangehende Text hat die allgemeine Situation von Krankenhäusern und Pflegebetrieben im Zusammenhang mit den vermutlichen Auswirkungen der demografischen Entwicklung verdeutlicht: Ein äußerst problematischer Arbeitsmarkt, alterndes Personal und erschwerte Pflegebedingungen begründen Handlungsbedarf.

Erfassen Sie die personalwirtschaftlichen Daten, führt das vor Augen, wie Demografiefit Ihr Unternehmen aufgestellt ist. Es wird deutlich, ob die Belegschaft in Bezug auf das Alter eine „gesunde Mischung“ aufweist oder ob es in bestimmten Altersgruppen – vielleicht sogar in der Gruppe der älteren Mitarbeiter um 50 Jahre – Schwerpunkte gibt.

Diese Daten setzen Sie dann in Beziehung zu weiteren Daten wie Fehlzeiten, Qualifikationen, Karriereplanung der Mitarbeiter und Personalbedarf des Unternehmens in unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Qualifikationsniveaus. Die Erkenntnisse daraus bilden die Basis für Ihre nächsten personal-

strategischen Handlungsschritte: Eine Altersstrukturanalyse zielt darauf ab, die kritischen Strukturen im Betrieb zu identifizieren. Indem Sie die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten unter die Lupe nehmen, erkennen Sie weitere potenzielle Risiken für Ihr Unternehmen. Außerdem gilt es, Belastungen zu ermitteln und die Gesundheit des Personals zu schützen, zu erhalten und zu fördern.

Anwenden der Altersstrukturanalyse

Der Frage, welches Risiko konkret von der Alterszusammensetzung Ihres Personals und der einzelner Teams ausgeht, sollten Sie vorrangig nachgehen. Und so schaffen Sie sich einen genauen Überblick:

1. Schritt

Tragen Sie mit Ihrer Personalabteilung die Geburtsdaten aller Mitarbeiter in einer Tabelle zusammen. Bündeln Sie diese Daten in einzelnen Altersklassen (Alterskohorten zum Beispiel: 20–25, 26–30, ... 50–55, 56–60, 61–67). Statistisch können Sie das in einer Kurve (siehe Beispielgrafik Seite 21) abbilden und so die Personalstruktur des Gesamtunternehmens verdeutlichen.

Altersstruktur		
Altersgruppe in Jahren	absolut	Anteile in Prozent
15–24		
25–34		
35–44		
45–54		
55–65		
> 65		
Gesamt		

Ermitteln Sie den prozentualen Anteil der Altersgruppen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und tragen Sie ihn in einer Tabelle zusammen.

Diesen Überblick sollten Sie anschließend verfeinern und einzelne Arbeitsbereiche oder Qualifikationsgruppen unter dem Blickwinkel der Altersstruktur näher betrachten. Wie ist die Altersstruktur in den einzelnen Abteilungen? Das kann bei den Ärzten anders aussehen als in der Pflege und für unterschiedliche Stationen ein jeweils anderes Bild ergeben.

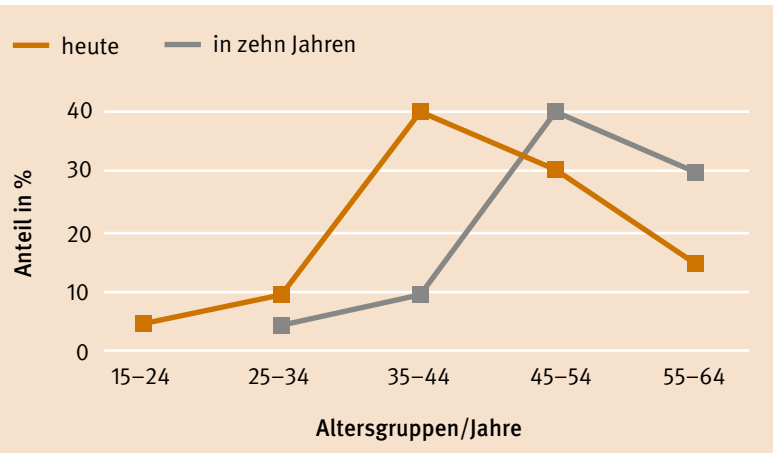
In einigen Unternehmen ist die Gruppe der Führungskräfte annähernd gleichaltrig, manchmal gemeinsam kurz vor der Rente. Eine Unterscheidung zwischen examinierten Pflegekräften und Hilfskräften kann ebenso sinnvoll sein. Die Altersstrukturanalyse liefert wichtige Hinweise auf Schwachstellen, Möglichkeiten und Personalbedarfe. Sie können die Altersstrukturanalyse auch elektronisch durchführen. Unter www.bgw-online.de steht die Altersstrukturanalyse 3.0 kostenlos zum Download bereit (siehe Seite 17).

2. Schritt

Wagen Sie nun einen Blick in die Zukunft: Er kann das nächste Jahr betreffen, die kommenden fünf oder die nächsten zehn Jahre. Wenn Sie die Kurven einfach um einen gedachten Zeitraum verschieben (siehe Grafik), bekommen Sie eine Ahnung, wie sich Ihre Personalstruktur in diesem Zeitraum entwickelt. Diese erste Prognose muss dann allerdings ergänzt werden durch variable Daten: Dazu gehören einerseits die Ausbildungssituation, die allgemeine Fluktuationsrate in Ihrem Unternehmen, die Möglichkeit von Neueinstellungen, der Arbeitsmarkt im Bereich Kranken- und Altenpflege (oder Ärzte usw.) sowie andere unternehmensspezifische Informationen. So können Sie eventuell zu erwartende Personalausfälle durch Krankheit (zum Beispiel langfristige Rücken-erkrankungen) rechtzeitig erkennen.

Wie stellt sich die Kurve mit diesen Variablen dar? Deutlich wird, dass die Personalsitua-

Personalstruktur, in der die mittleren Altersgruppen überwiegen



tion von verschiedenen Faktoren abhängt, mit denen Sie schon jetzt oder in absehbarer Zeit konfrontiert sind.

Mithilfe der Analyse stellen Sie die vor Ihnen liegenden personalpolitischen Risiken dar und machen sie transparent.

Im Beispiel dominiert die mittlere Altersgruppe, andere Gruppen sind gar nicht oder kaum vorhanden. Absehbar ist ein Nachwuchsmangel.

3. Schritt

Aus diesen Erkenntnissen leiten Sie nun Ihren konkreten Handlungsbedarf ab und steuern zielgerichtet mit geeigneten Maßnahmen dagegen. Strategien auf dem Gebiet der Personalgewinnung sind dann notwendig, wenn Sie schon jetzt einen Fachkräftemangel feststellen. Oder wenn Sie erkennen, dass zum Beispiel in fünf Jahren viele Ihrer Mitarbeiter entweder in Rente gehen oder aufgrund familiärer Verpflichtungen wahrscheinlich das Unternehmen verlassen werden.

Stellen Sie aber ein Risiko fest, das aufgrund hoher Fluktuation im Gesamtbetrieb oder in einzelnen Bereichen entstanden ist, so werden Sie verstärkt an einer Strategie zur Personalbindung arbeiten müssen, wenn Sie nicht das Risiko eingehen wollen, wegen der schlechter werdenden Arbeitsmarktlage die frei werdenden oder offenen Stellen nicht mehr besetzen zu können.

Parallel dazu kann es notwendig sein, durch entsprechende Programme und Strategien die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern so zu stärken und zu fördern, dass sie tatsächlich bis zum Rentenalter weiterarbeiten wollen und können.

Schon an dieser Stelle wird deutlich, dass nur in seltenen Fällen eindimensionale Personalstrategien dauerhaft greifen. Die Personalsituation, die eventuell für Ihr Unternehmen ein Risiko darstellt, ist wahrscheinlich aus sehr unterschiedlichen Ursachen entstanden: geringer Altersmix, wenig Kompetenzvielfalt, Vielzahl an chronisch kranken Mitarbeitern (oder gleichzeitig in Elternzeit gehenden) mit der Folge erhöhter Arbeitsbelastung für die Verbleibenden usw. Und diese Faktoren verweisen im Ansatz auf die vor Ihnen liegenden Aufgabenfelder, auf ein Bündel an vielfältigen, ineinandergreifenden Maßnahmen.



Ein gutes Betriebsklima, attraktive Arbeitszeitmodelle und Fortbildungsmöglichkeiten sowie gute Bezahlung helfen, Ihr Unternehmen für qualifizierte Pflegekräfte attraktiv zu machen.

Gute Mitarbeiter anziehen und halten

Die Erfahrung hat jedoch unabhängig von individuellen Strategien gezeigt, dass durch die demografische Entwicklung und deren regionale Ausprägung kaum ein Unternehmen auf neue Strategien zur Personalgewinnung verzichten kann, diese also weit oben auf der Agenda stehen. Ansonsten laufen Sie Gefahr, den größer werdenden Pflegemarkt nicht bedienen zu können und damit einhergehende Chancen zu verpassen. Denn die entsprechend qualifizierten und gesunden Mitarbeiter werden Ihnen fehlen, und Sie können weder die geforderte Fachkraftquote erfüllen, noch den speziellen Anforderungen der Pflegekunden entsprechende Qualifikationen gegenüberstellen.

Konkurrierend mit anderen Einrichtungen in Ihrer Region müssen Sie Ihr Unternehmen besonders attraktiv machen für Pflegekräfte. Hier lohnt es sich, über finanzielle Anreize nachzudenken. Aber auch besonders attraktive Arbeitszeitmodelle, ein hervorragender Gesundheitsschutz, aussichtsreiche Sozialleistungen, Fortbildungsmöglichkeiten und ein gutes Betriebsklima können den Ausschlag geben bei der Entscheidung einer Pflegekraft für Ihr Unternehmen.

Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten erkennen

Zwei wesentliche Risiken gilt es näher zu betrachten, wenn die Leistungsfähigkeit des Unternehmens infrage steht. Zum einen ist entscheidend, ob einzelne Mitarbeiter durch Ausfall, Krankheit oder Abwanderung ihr Team, das heißt Ihre Personalstruktur, schwächen können und wie Sie diese Mitarbeiter stärken, motivieren und im Team halten können. Zum anderen sollten Sie die Arbeitsfähigkeit des gesamten Teams und jeder Abteilung überprüfen. Schließlich geht es hier um die Frage, ob die Gefährdungen und Belastungen zu Unfällen und Erkrankungen führen können, die ein Risiko für das Unternehmen bedeuten.

unser tipp

Gesund und fit bis zur Rente

„In dem Job kannst du alt werden“ ist ein häufig gehörter Satz, wenn Mitarbeiter sich über ihre Arbeit unterhalten. Unter der Oberfläche beschreibt dieser Satz qualitative Anforderungen an einen Arbeitsplatz: keine Schädigung durch die Arbeit, eine Balance zwischen Belastung/Beanspruchung und individuellen Ressourcen, das Gefühl von Wertschätzung, dass auch oder gerade die älteren Mitarbeiter gebraucht werden im Unternehmen mit all ihren Fähigkeiten und Erfahrungen. Dazu gehört auch das subjektive Gefühl, dass die Anforderungen des Arbeitsplatzes, der Arbeitsaufgabe nicht dauerhaft überfordern, dass nicht das Gefühl von „Ausgebranntsein“ entsteht, sondern stattdessen ein Bewusstsein von Leistungsvermögen und Stärke wächst.

Arbeitsfähigkeit und Belastung auf dem Prüfstand



Das Verhältnis von Arbeitsaufkommen und Leistungsvermögen ist ausgeglichen, wenn die Bewältigungsfähigkeit die Belastung überwiegt.

Für den Fall vereinzelter motivations- oder krankheitsbedingter Ausfälle sind regelmäßige Mitarbeitergespräche unverzichtbar. Nur so erfahren Sie systematisch, wie belastet sich einzelne Mitarbeiter fühlen, welche Karrierepläne Mitarbeiterinnen und Mitar-

beiter haben oder wie zufrieden sie in Ihrem Unternehmen sind. Solche institutionalisierten Mitarbeitergespräche sollten regelmäßig nach einem gewissen Standard auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens geführt werden. So kann eine Führungskultur entstehen, in der Sie Risiken der Überbeanspruchung und des daraus resultierenden Personalverlusts rechtzeitig erkennen.

Gemeinsam planen schafft Verlässlichkeit

Die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern ist abhängig von einem komplexen Zusammenspiel verschiedener Faktoren. Gesundheit und Arbeitsschutz sind nur ein Aspekt. Wertschätzung und Führungsstil können ebenso krank machen wie Gesundheit fördern. Hinzu kommen die individuelle Lebensplanung und die jeweils persönliche Einstellung zur Arbeit allgemein und zur Pflügetätigkeit im Besonderen. Diese komplexen Zusammenhänge zu erkennen ist wichtig, um mit den Mitarbeitern gemeinsam planen zu können sowie eine Verlässlichkeit für die Mitarbeiter, aber auch für das Unternehmen zu schaffen. Um einzelne Mitarbeiter besser zu unterstützen und sie besser einzusetzen, ist es also wichtig, in vertrauensvollen Gesprächen diese Bereiche zu beleuchten und Maßnahmen zu entwickeln, die die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter stärken und deren Motivation positiv beeinflussen.

Fragen Sie in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen gezielt nach, wie wohl oder belastet Ihre Beschäftigten sich in ihrem Aufgabenbereich fühlen.



Die gesundheitliche Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter kann am besten der Betriebsarzt einschätzen. Der Vorteil des Betriebsarztes gegenüber dem Hausarzt eines Mitarbeiters besteht darin, dass er die speziellen Arbeitsbedingungen in Ihrem Unternehmen kennt. Neben regelmäßigen, vertrauensvollen Gesprächen und Arbeitsplatzbegehungen kann der Betriebsarzt das Instrument „WAI“ einsetzen (siehe Seite 18). Der Work-Ability-Index ist für Mitarbeiter und Unternehmen gleichermaßen nutzbringend. In jedem Fall ist ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führung notwendig, um tatsächliche Belastungen zu erkennen und die Arbeitsfähigkeit einzuschätzen. Das Ziel sollte sein, den Mitarbeiter bestmöglich zu beschäftigen und seine Arbeitsfähigkeit zu erhalten. So können Maßnahmen, die die individuelle Arbeitsfähigkeit stärken oder die Arbeitsplatzgestaltung verbessern, oder eine Kombination aus beidem das Ergebnis des betriebsärztlichen Rates sein.

Motivation und Stimmung eruieren

Das Risiko einer eingeschränkten Arbeitsfähigkeit der gesamten Belegschaft oder einzelner Arbeitsbereiche/Stationen können Sie mittels Ihrer Antworten auf folgende Fragen einschätzen und auf diese Weise Handlungsbedarf ableiten.

- Haben Sie einen vergleichsweise hohen Krankenstand?
- Ist Motivationsverlust bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern spürbar?
- Ist die Stimmung im Team so schlecht, dass Mitarbeiter anfällig sind für häufigere Krankheiten/Krankmeldungen?
- Klagen Ihre Mitarbeiter über die Arbeitsdichte?
- Treten in der Belegschaft oder in einzelnen Abteilungen häufig Rückenbeschwerden auf?
- Wodurch fühlen sich Mitarbeiter gestresst?

Die Frage, was Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am meisten belastet, was die Gründe für derzeitige oder drohende Fehlzeitenhäufungen sind, lässt sich am besten im Dialog mit den Mitarbeitern klären. Zusätzlich können Sie als Anhaltspunkt die Statistiken von Krankenkassen nutzen.

Um arbeitsspezifische Belastungen der Mitarbeiter einer Station oder eines Teams zu erfragen, zu erkennen und Lösungsvorschläge zu entwickeln, hat sich die Arbeitssituationsanalyse (BGW asita) bewährt.



Mithilfe einer Arbeitssituationsanalyse beziehen Sie das Fach- und Erfahrungswissen Ihrer Mitarbeiter direkt in die Suche nach Lösungen ein.

Gerade bei Belastungen, die trotz vorhandener Gefährdungsbeurteilung weiterhin für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestehen, da Maßnahmen aus der klassischen Gefährdungsbeurteilung keine Akzeptanz oder nur geringe positive Wirkung gezeigt haben, erweist sich die Arbeitssituationsanalyse als hilfreich. Das liegt unter anderem daran, dass die Mitarbeiter bei diesem Vorgehen als Experten Ihrer eigenen Arbeitssituation angesprochen und befragt werden, um dann selbst auf die eigenen Bedürfnisse angepasste Maßnahmen zu entwickeln.

Belastungen praxisnah ermitteln und abbauen

Grundsätzlich ist die Arbeitssituationsanalyse eine Methode der Gefährdungsbeurteilung. Die Wirksamkeit wird durch Praxis-

nähe und Akzeptanz erhöht, indem Belastungsfaktoren von den Mitarbeitern selbst benannt und bewertet werden. Zusätzlich entstehen im gemeinsamen Teamprozess Vorschläge, wie die Arbeitssituation für die Mitarbeiter verbessert werden könnte. Die Ergebnisse der Arbeitssituationsanalyse sind in der Regel genauer und zielgerichteter durch das Fach- und Erfahrungswissen der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die daraus wachsenden Lösungsvorschläge finden zudem eine größere Akzeptanz und haben eine relativ hohe Motivationswirkung.

Die BGW hat mit BGW asita ein Verfahren entwickelt, das mit festgelegten, bewährten Fragen arbeitet. In diesem Verfahren kann ein Berater der BGW Sie unterstützen. Der Vorteil ist, dass man in einer externen Beratung unvoreingenommen meist zu einem genaueren Ergebnis kommt, da sich die Mitarbeiter einfacher öffnen und so tatsächlich neue Maßnahmen entwickelt werden. Die Arbeitssituationsanalyse kann auch eine versierte, vom Team anerkannte Fachkraft für Arbeitssicherheit oder ein erfahrener Moderator ohne externe Unterstützung organisieren und durchführen. Sofern ein geübter Moderator diesen Prozess strukturiert und dokumentiert, ist die BGW asita innerhalb von zwei Stunden abgeschlossen.



So können Sie die Ergebnisse und Maßnahmen aus der Arbeitssituationsanalyse festhalten. Beispiel für Maßnahmenplanung im Altenzentrum St. Elisabeth, Heilbronn.

Näheres erfahren Sie bei der BGW unter Telefon (040) 202 07 - 960 oder über E-Mail: gesundheitsmanagement@bgw-online.de.

praxisbeispiel



**miCura Pflegedienste
Nürnberg GmbH**
(ambulante Pflege)

Ergebnisse der ASitA

„Als hauptsächliche Belastungen der Pflegekräfte zeigten sich

miCura ^{DKV}

- Zeitdruck bei den Touren,
- hoher Verantwortungsdruck in Krisensituationen bei den Patienten,
- geringer Einfluss auf die räumliche Umgebung bei der häuslichen Pflege (Hygiene, Platz, vorhandene Hilfsmittel, Raumklima usw.),
- Rüst- und Wegezeiten.

Beim Personaleinsatz und bei der Arbeitsgestaltung werden die besonderen Bedürfnisse der Mitarbeiter bereits weitgehend berücksichtigt. Ältere Mitarbeiter werden zum Teil in der Assistenzpflege eingesetzt (diese fahren keine Touren, sondern arbeiten jeweils eine ganze Schicht bei Patienten, die rund um die Uhr betreut werden). Mütter (Väter) können nach der Familienphase mit 65 Prozent der Arbeitszeit wieder einsteigen. Nacht- und Wochenenddienste werden mit den familiären Verpflichtungen abgestimmt.“

(Aus: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), Leitfaden für die Bildungspraxis, Band 46, „Handlungsfelder zur Gestaltung einer demografiefesten Personalpolitik in der Altenpflege“, S. 20)

Konkrete Maßnahmen festlegen

Die Ergebnisse Ihres Optimierungsprozesses werden zeigen, dass Sie Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen einleiten müssen, um Wirkung zu erzeugen. Denn bei einer Arbeitssituationsanalyse wird deutlich, dass nicht jede Maßnahme für jeden Mitarbeiter gleichermaßen sinnvoll und hilfreich ist. Jüngere benötigen eventuell Unterstützung beim Thema „Umgang mit Tod und Sterben“, um die psychische Belastung und Beanspruchung zu reduzieren, während Ältere behutsamer an neue elektronische Dokumentationsverfahren herangeführt werden müssen. Die Belastung des Rückens bei Transfers ist unterschiedlich – auch hier müssen Lösungsansätze demografische Aspekte berücksichtigen.

Verschiedene Ebenen betrachten

Die Forscher Ilmarinen und Tempel haben mit Untersuchungen in Finnland grundlegend den Blick auf vier verschiedene Handlungsfelder gelenkt: Arbeitsorganisation und -gestaltung, Gesundheit, Qualifikation sowie Führung und Personalmanagement. Diese müssen als Gesamtheit bearbeitet werden, will man die Arbeitsbewältigungsfähigkeit von Mitarbeitern erhalten und stärken. Denn die Studien ergaben, dass es durchaus möglich ist, die Arbeitsbewältigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu steigern, wenn bestimmte Voraussetzungen gegeben sind. Dazu zählt einerseits die Bereitschaft der Mitarbeiter, bis zum Rentenalter (oder darüber hinaus) zu arbeiten. Neben gesellschaftlichen Faktoren und individueller Lebensplanung spielt andererseits vor allem die jeweilige Unternehmenskultur eine Rolle. Unter geeigneten Umständen steigt die Wahrscheinlichkeit, länger im Beruf zu bleiben, als es heute bei den meisten der Fall ist. Vorausgesetzt, ein gutes System an Fortbildung und Gesundheitsförderung sowie die materiellen Arbeitsbedingungen ergänzen sich.

praxisbeispiel



Evangelische
Heimstiftung GmbH
„Haus am Staufenberg“

Im Rahmen des
Projektes „Älter
werden in der
Pflege – Entwick-



lung und Erprobung betrieblicher
Strategien“ des Forschungsinstituts
Betriebliche Bildung (f-bb) und der
BGW setzte sich die Einrichtung das
Ziel, ihre Führungskräfte für die
demografischen Herausforderungen
zu sensibilisieren. Als Erfolg der
Projektarbeit zeigte sich, dass die
Führungskräfte helfen können, das
Vorruhestandsdenken bei einzelnen
abzubauen und sie zu einer längeren
Lebensarbeitszeit zu motivieren.

(Aus: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb),
„Älter werden in der Pflege – Entwicklung und Erprobung
betrieblicher Strategien, Ergebnisdarstellung“, S. 9)

Bei den Lösungsansätzen kommt es also darauf an, durch einen ineinandergreifenden Mix von Maßnahmen in allen Handlungsfeldern den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihre Kompetenz, ihre Motivation und ihre Erfahrung, also ihre gesamte Arbeitsfähigkeit möglichst lange in das Unternehmen einzubringen. Und das Unternehmen sollte dies durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen im Gegenzug ermöglichen. Der Gewinn für das Unternehmen ist ein vermindertes Risiko hinsichtlich des Personalausfalls und der Personalabwanderung. Der Mitarbeiter gewinnt eine erhöhte Lebensqualität während der Arbeit und einen sicheren Arbeitsplatz.

Prioritäten setzen

Es gibt natürlich unterschiedliche Lösungsansätze, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Dabei müssen Sie nicht auf allen Feldern gleichzeitig tätig werden. Vielmehr gilt

es, Prioritäten zu setzen. Beispielsweise, indem Sie Maßnahmen auswählen, die einen hohen Kosten-Nutzen-Effekt versprechen, besonders dringlich oder wichtig sind oder die Sie kurzfristig umsetzen können.

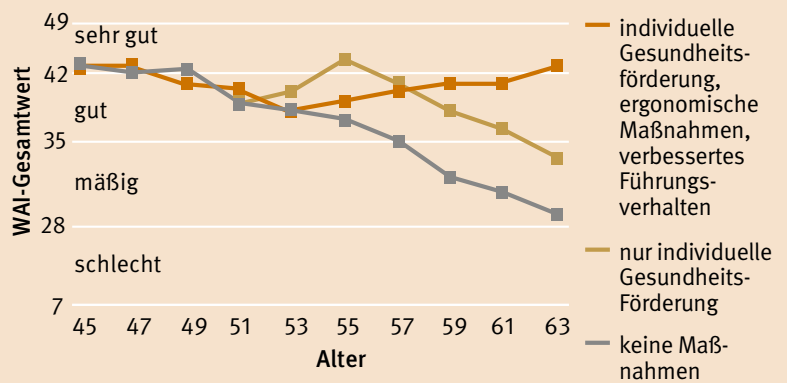
Was Sie im Einzelnen tun können, erfahren Sie im Kapitel 4 „Handlungsfelder“. Dabei hat es sich bewährt, Maßnahmen im Team zielgerichtet mit den Mitarbeitern und Führungskräften gemeinsam zu entwickeln und diese bei der Auswahl der Maßnahmen zu beteiligen. Kreative Methoden, Brainstormings und andere moderierte Problemlösungsprozesse sind häufig sehr kostengünstig, praxisnah und erfolgreich im Hinblick auf Verbesserungen im Pflegealltag. Das Gefühl der Mitarbeiter, gemeinsam eine Lösung zu finden, ist dabei motivierend und tragfähig.

Ganz gleich, ob der Ausgangspunkt ein einzelner Fall von Wiedereingliederung, ein hoher Krankenstand oder ein tendenziell überaltertes Team ist: Sie haben die Möglichkeit, auf unterschiedlichen Ebenen zu



Entwickeln Sie Maßnahmen zielgerichtet im Team – gemeinsam mit den Betroffenen.

Entwicklung der Arbeitsfähigkeit bei unterschiedlichen Präventionsansatzpunkten



Quelle: Ilmarinen; Darstellung nach Ritchenhagen 2007

Ein Maßnahmenmix auf unterschiedlichen Ebenen ist wirksamer als Einzelmaßnahmen.

handeln und Prioritäten zu setzen – für einen größtmöglichen betrieblichen Nutzen. Untersuchungen haben gezeigt, dass ein ganzheitlicher Präventionsansatz nachhaltig die Arbeitsbewältigungsfähigkeit erhält und stärkt (siehe Grafik oben).

Beispiele für Ziele, die Sie kurzfristig, auf mittlere oder lange Sicht anstreben sollten, damit Ihr Unternehmen Demografie-fit wird, fasst die Tabelle auf der nächsten Seite zusammen.

Ziele für Demografie-fitte Betriebe

Die Ergebnisse des Projekts „Älter werden in der Pflege“ dokumentieren, dass die teilnehmenden Unternehmen – jeweils erfolgreich – sehr unterschiedliche Ziele verfolgten. Diese Erfolge zeigen, dass sich gemeinsam erarbeitete Strategien am besten eignen, um Lösungsansätze umzusetzen. Orientierung über mögliche Ziele – personenbezogen oder zur Optimierung des Gesamtsystems – gibt Ihnen diese Aufstellung.

Kurzfristig: individuell und personenbezogen

- Soforthilfe für Mitarbeiter mit Gesundheitsschaden ermöglichen
- bei Krankheit und Überlastungsanzeichen mit Mitarbeiter und Führungskraft gemeinsam eine Arbeitsplatzanalyse durchführen
- den Arbeitsplatz an die Leistungsvoraussetzungen der betroffenen Pflegekraft anpassen
- Kompetenzen der erkrankten Mitarbeiter weiterhin nutzen und entlastend erweitern
- an die Lebenssituation und das Lebensalter einzelner Mitarbeiter angepasste Arbeitszeit, Arbeitsaufgaben und Arbeitsplätze ermöglichen
- Karriereplanung und Entwicklungsmöglichkeiten für einzelne Mitarbeiter einrichten
- individuelle, ressourcenorientierte Arbeitszeitmodelle entwickeln



Mittel- und langfristig: Systemoptimierung insgesamt

- standardisiertes Verfahren zur Meldung von arbeitsbedingten Erkrankungen verwenden
- alterstypische Belastungen reduzieren und altersspezifische Fähigkeiten besser nutzen
- jüngere Mitarbeiter besser vor Spätfolgen im Alter schützen und langfristig einplanen
- relevante Defizite in der Arbeitsbewältigungsfähigkeit effektiv ausgleichen
- Verfahren für systematische Wiedereingliederung entwickeln und Betriebliches Eingliederungsmanagement einrichten
- regelmäßige Systemchecks und Mitarbeiterbefragungen im Sinne eines ständigen Verbesserungsprozesses etablieren
- standardisierte Mitarbeitergespräche auf allen Ebenen von oben nach unten einrichten
- Mitarbeitergespräche mit Arbeits- und Gesundheitsschutzaspekten/-inhalten institutionalisieren
- systematisch Personal in verschiedenen Altersgruppen mit spezifischen Qualifikationen gewinnen

Überlegen Sie gemeinsam individuelle Arbeitszeiten und -aufgaben.

4 Handlungsfelder für einen zukunftsfähigen Betrieb

Jede Analyse ist nur so gut wie die Maßnahmen, die sich daran anschließen. Auch hier sind zuerst die Ziele wichtig, abgeleitet aus der Analyse, gefolgt von den Ideen und Vorschlägen der Mitarbeiter zur Verbesserung der eigenen Arbeitssituation. Es gibt unterschiedliche Modelle für Handlungsansätze. Wir stellen Ihnen eine Auswahl verschiedener Lösungsansätze vor. Diese Maßnahmen haben sich in unterschiedlichen Altenpflegebetrieben und Krankenhäusern bewährt, viele davon sind in Seminaren erarbeitet und später umgesetzt worden.

Individuelle Konzepte erarbeiten

Selbstverständlich muss jedes Unternehmen je nach sozio-demografischer Lage und besonderer Arbeitssituation ein spezifisches Maßnahmenpaket entwickeln, das an den Notwendigkeiten und Bedarfen des Betriebs ansetzt. Fest steht, dass sich die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter – insbesondere älterer Pflegekräfte – sehr wohl erhalten lässt, wie die Grafik auf Seite 27 belegt.

Die Voraussetzung dafür ist, nicht nur punktuell Maßnahmen zu ergreifen, zum Beispiel nur eine Rückenschule, die allein kaum positive Auswirkungen hat, sondern eine Kombination von Maßnahmen auf allen Ebenen, die in allen Handlungsfeldern die Mitarbeiter unterstützt und stärkt. Sicher gibt es Handlungsfelder, auf denen Sie schon viel für Ihre Mitarbeiter und den Arbeitsprozess getan haben. Konzentrieren Sie sich also auf die Handlungsfelder, für die Sie und Ihr Team beispielsweise mittels der Arbeitssituationsanalyse den größten Handlungsbedarf erkennen. Zusätzlich zu Ihren Ideen und denen Ihrer Beschäftigten, finden Sie hier weitere Möglichkeiten.



Mit den richtigen Veränderungen bringen Sie Ihr Unternehmen auf einen erfolgreichen Kurs.

Handlungsfelder für Verbesserungen



Eine Kombination von Maßnahmen in allen Handlungsfeldern unterstützt die Mitarbeiter.

Personalführung und Rekrutierung

Vorbildhafte Führung und professionelle Personalentwicklung sind von zentraler Bedeutung, schaffen sie doch die Basis für zufriedene Kunden und ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen. Das Image des Pflegeberufs, die spezifischen Belastungen und die vergleichsweise schlechte Bezahlung machen es generell nicht leicht, engagiertes Personal zu finden und zu binden.

Ziele für die Personalpolitik sollten sein:

- eine ausreichende Zahl qualifizierter Mitarbeiter
- geringe Fluktuation
- sich ergänzende Kompetenzen
- loyale und zufriedene Mitarbeiter
- Mitarbeiter, die bereit sind, sich einzusetzen und ihre Potenziale zu entwickeln
- am besseren Image des Pflegeberufs arbeiten



Ältere Beschäftigte geben Erfahrungen an jüngere weiter – jüngere bringen neue Ideen mit.

Dies bestätigen Umfrageergebnisse aus Fallstudien des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (siehe nachfolgenden Kasten).

praxisbeispiel

Die drei Strategien, die am häufigsten genannt werden, wenn es darum geht, Personal zu rekrutieren und zu binden, sind:



- positive Imagebildung als Arbeitgeber in der Region
- Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Kultur der Wertschätzung von Berufs- und Lebenserfahrung

(Aus dem Leitfaden für die Bildungspraxis, Band 40 „Demografiefeste Personalpolitik in der Krankenhauspflege“, S. 24)

Altersmix rentiert sich

Ihr Ziel sollte eine ausgewogene Altersstruktur sein, denn Mitarbeiter aller Altersstufen sichern mit unterschiedlichen Kompetenzen Ihren Unternehmenserfolg. Ältere Mitarbeiter können auf einen großen Erfahrungsschatz zurückgreifen. Es ist erwiesen, dass sie besonders loyal sind, sich stärker mit der Einrichtung identifizieren und drohendem Burn-out mehr entgegensetzen können.

Jüngere Mitarbeiter haben häufig eine bessere Konstitution, mehr Körperkraft, sind flexibler und bringen neue Ideen und Pflegetechniken ins Unternehmen. Ältere geben Erfahrungen an Jüngere weiter und können Jüngeren damit „den Rücken stärken“. Die Pflegekräfte können einander zum Beispiel bei rückenbelastenden Pflegetätigkeiten unterstützen und bei der Einführung neuer Techniken hilfreich beiseitestehen.

Ein Konzept, das eine solche ausgewogene, kompetenzgemischte Altersstruktur anstrebt, kann aus verschiedenen Maßnah-

men bestehen. Der erste Schritt sollte eine Altersstrukturanalyse sein – wie auf Seite 20 beschrieben. Sie hilft, folgende Fragen zu beantworten:

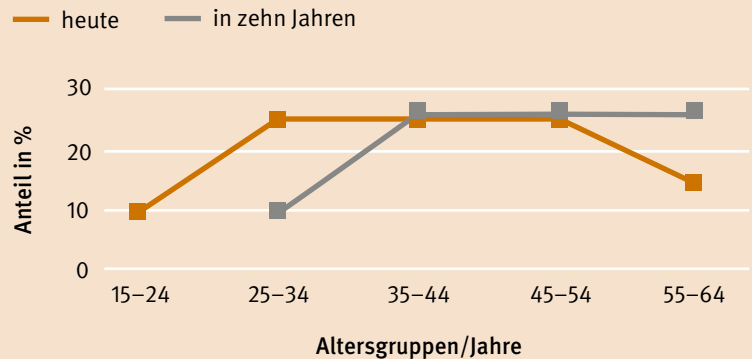
- Wie kann Ihr Betrieb die bestehende Altersstruktur effektiv nutzen?
- Wie lässt sich durch gezielte Neueinstellungen langfristig ein ausgewogenes Verhältnis von jungen, mittelalten und älteren Pflegekräften herstellen?
- Wie können Sie Teams/Abteilungen so besetzen, dass Kompetenzen sich ergänzen und die Mitarbeiter sich gegenseitig entlastend unterstützen?

Checkliste Personalplanung

Darauf sollten Sie achten:

- bei Stellenausschreibungen Altersstruktur berücksichtigen
- gezielt bestimmte Altersgruppen anwerben und einstellen
- selbst Pflegekräfte ausbilden
- Kooperation mit Pflegeschulen
- potenzielle Fachkräfte durch Praktika fördern und durch Stellenangebote binden
- Attraktivität des Unternehmens bewusst stärken
- Öffentlichkeitsarbeit zur Imagepflege aufbauen
- Wiedereinstieg ins Berufsleben durch Einarbeitungskonzepte fördern
- Attraktivität der Arbeitsplätze steigern: gute Arbeitsbedingungen, flexible Arbeitszeitmodelle, Zusatzleistungen
- Förderungsmöglichkeiten durch die Agentur für Arbeit berücksichtigen
- Bereitschaft zum Engagement als Einstellungskriterium beachten

Ausgewogene Altersstruktur – Altersmischung



Eine gleichmäßig verteilte Altersstruktur sichert dauerhaft den Unternehmenserfolg.

Personalbedarf langfristig sichern

Sie wünschen sich loyale, motivierte, zu Ihrem Pflegeangebot passende Mitarbeiter – dann bilden Sie doch selbst aus! Bisher konnten Sie vielleicht beim Neubesetzen von Stellen auf jüngere Pflegekräfte zurückgreifen, die in Krankenhäusern oder großen Pflegeunternehmen ausgebildet wurden. Doch das wird zunehmend schwieriger.

Eine enge Zusammenarbeit mit Pflegeschulen gibt Ihnen die Möglichkeit, für die gesunden und attraktiven Arbeitsplätze in Ihrem Pflegebetrieb zu werben, Ihren Betrieb vorzustellen und schon Praktikantinnen und Praktikanten für Ihr Pflegekonzept zu gewinnen.

Für das Rekrutieren von Arbeitskräften kann auch der Markt der Wiedereinsteigerinnen interessant sein, also Pflegekräfte, die aus der Familienphase zurückkehren oder nach längerem Aussetzen wegen Krankheit in den Beruf zurückfinden. Dafür sind jedoch verbesserte Rahmenbedingungen notwendig. Denn auch wenn der Gesundheitssektor als Wachstumsmarkt für Berufsrückkehrer aussichtsreich ist, bleibt zu bedenken: Der Pflegeberuf verlangt den Beschäftigten körperlich und psychisch viel ab. Stress,

Schichtarbeit und vergleichsweise niedrige Gehälter machen den Beruf für Wiedereinsteigerinnen oftmals nicht besonders attraktiv. Wer seinen Arbeitsplatz aufgrund beruflich bedingter Erkrankung wegen (zu) hoher Belastung verlassen hat, der wählt für den Wiedereinstieg lieber eine Tätigkeit mit geringerer körperlicher Belastung und flexiblen, selbstbestimmten Arbeitszeiten. Auch potenzielle Mitarbeiter mit kleinen Kindern schrecken die langen, starren Arbeitszeiten kombiniert mit hoher Belastung eher ab.

Aus Studien zum Wiedereinstieg in den Altenpflegeberuf des Instituts für betriebliche Gesundheitsförderung ist zudem bekannt, dass die hohe Veränderungsdynamik dieses Berufes und die damit verbundene schnelle Wissensentwertung während der Abwesenheit neue Herausforderungen nach der Rückkehr mit sich bringen, die einen „Praxisschock“ für die Berufsrückkehrerinnen zur Folge haben können. Um einen belastungsarmen und erfolgreichen Wiedereinstieg zu fördern, spielt ein professionelles und geschlechtersensibles Personal- und Wiedereinstiegsmanagement eine bedeutende Rolle, jedoch ist dies in



In Personalgesprächen können Sie motivieren – und gleichzeitig Schwachstellen aufspüren.

den Einrichtungen des Gesundheitssektors bisweilen eher die Ausnahme (siehe dazu Dörpinghaus/Evans: „Prekäre Perspektive? Berufsrückkehr und Wiedereinstieg von Frauen in die Gesundheitswirtschaft“, in FORSCHUNG AKTUELL 03/2011).

Mitarbeitergespräche – Personalentwicklungsgespräche

Das Führungsverhalten der Vorgesetzten bestimmt maßgeblich die Arbeitsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer. Zentrales Führungsinstrument sind Mitarbeiter- oder Personalentwicklungsgespräche.

Mit diesem regelmäßigen und strukturierten Instrument der Personalentwicklung haben Führungskräfte die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter durch Anerkennung zu stärken und zu motivieren. Gleichzeitig lassen sich Schwachstellen aufspüren – etwa eine sich anbahnende Erschöpfung – und individuelle Maßnahmen zur Verhaltensprävention festlegen.

Mit den Gesprächen erfassen Sie Kompetenzen und Zukunftspläne der einzelnen Pflegekräfte. So lassen sich Arbeitskarrieren beispielsweise durch Arbeitszeitmodelle zielgerichtet planen. Mögliche Tätigkeitswechsel und Entwicklungsoptionen können ebenso Thema dieser Gespräche sein wie Hilfe bei Überlastung.

Wie Sie diese Themen ansprechen, hängt von der Gesprächskultur und dem Vertrauensverhältnis ab. Jede Frage – siehe Checkliste – liefert jedoch wichtige Informationen für das Unternehmen und die Gestaltung der Arbeit.

Checkliste Mitarbeitergespräch



Wichtige Fragen, die das Gespräch klären kann:

- Wie wohl fühlt sich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter im Unternehmen/ an ihrem oder seinem Arbeitsplatz?
- Was motiviert oder demotiviert die jeweilige Pflegekraft?
- Welche Unterstützung benötigt sie in ihrem Arbeitsumfeld?
- Was wirkt unterstützend bei den Arbeitsbedingungen, was fehlt?
- Was gefällt dem Mitarbeiter besonders an seinem Arbeitsplatz?
- In welchen Bereichen fühlt er sich unterfordert?
- Wodurch fühlt er sich überfordert?
- Gibt es Ausstiegsgedanken?
- Was wäre das Wunschausstiegrentenalter?
- Gibt es am Arbeitsplatz besondere Erschwernisse?
- Welche besonderen Leistungsvoraussetzungen (etwa durch Erkrankung verringerte Leistungsvoraussetzung oder Ähnliches) müssen für den Einsatz berücksichtigt werden?
- Welches Verhalten können Sie als Führungskraft fördern?
- Welche Pläne hat diese oder jene Mitarbeiterin für den Rest ihres Arbeitslebens kurzfristig, mittelfristig, langfristig?
- Welche besonderen Fähigkeiten und Kompetenzen zeichnen sie aus? Wie kann und will sie diese nutzbringend einsetzen?

Unter den Stichworten „Checkliste, Mitarbeitergespräch“ finden Sie im Internet zahlreiche Hilfestellungen für einen gelungenen Ablauf und einen konstruktiven Dialog. Sie können einen solchen Leitfaden auch gemeinsam in einer Projektgruppe mit benannten Mitarbeitern, der betrieblichen Interessenvertretung und Führungskräften entwickeln.

Fach- und Methodenkompetenz stärken und fördern

In jeder Arbeitnehmerin, in jedem Arbeitnehmer stecken viel mehr Kompetenzen und Qualitäten, als das Unternehmen vordergründig verlangt und erkennt. Neben der pflegerischen Fachkompetenz besitzt jeder Mitarbeiter ein ganzes Spektrum an methodischen und sozialen Fähigkeiten. Das gilt gleichermaßen für jüngere und ältere Mitarbeiter. Dieses Können zu stärken und zu nutzen hat viele Vorteile:

- Es bereichert die praktische Arbeit.
- Die Pflegekräfte tauschen untereinander Kompetenzen aus.
- Derjenige, der seine Fähigkeiten einbringen kann, erhält Anerkennung.
- Die Bewohner und Patienten profitieren von diesen zusätzlichen Kompetenzen und sind zufriedener.

Sonderaufgaben wahrnehmen

Für Führungskräfte stellt sich die Aufgabe, Erfahrung, Kompetenz und das Engagement aller Beschäftigten gezielt zu nutzen und den Erfahrungsaustausch zu fördern. Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern langfristig eine Perspektive im Unternehmen.

So können ältere Pflegekräfte, die körperlich weniger belastbar sind, Sonderaufgaben wahrnehmen – etwa die Rolle der Hygienebeauftragten, des Spezialisten für Wundversorgung oder für Demenzerkrankte.

Auch der Einsatz als spezialisierter Sicherheitsbeauftragter oder als Spezialistin für Rückenprävention wäre möglich. Haben Sie schon einmal daran gedacht, Yoga-Kenntnisse, sportliche Aktivitäten oder Fähigkeiten zur Stressreduzierung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Ihr Pflegeangebot zu nutzen? Ebenso ist das Engagement in Planungs- und Projektgruppen denkbar.

All dies kann entlastend wirken und die Arbeitssituation aufwerten. Die geringen Aufstiegschancen in der Pflege werden so ein Stück weit kompensiert. Gleichzeitig beugt es dem demotivierenden Gefühl vor, unterfordert zu sein. Und es zeigt, dass die Leitung die Fähigkeiten der Pflegekräfte

anerkennt – übrigens nicht nur die der Älteren. Übertragene Verantwortung und Wertschätzung helfen, die Beschäftigten an das Unternehmen zu binden und sie in ihrer persönlichen Leistungsbereitschaft zu stärken. Der besondere Schwung, das frische Fachwissen und die individuellen Fähigkeiten jüngerer Mitarbeiter bieten für Ihre Pflegeeinrichtung die Chance, auf dem neuesten Stand zu sein: Fördern Sie, dass neue Ideen aus einer modernen Ausbildung in den Pflegealltag einfließen.

Idealerweise etablieren Sie ein System dafür, wie neue Ideen, Methoden, Modelle und frisches Fachwissen eingebracht und auf Praxistauglichkeit geprüft werden. So können Sie anderen Beschäftigten Bedenken und Angst vor Neuerungen nehmen und der Macht der Gewohnheit entgegenwirken.

praxisbeispiel



Einarbeitungskonzept in der Sozialstation Weil der Stadt gGmbH

„Das Einarbeitungskonzept sieht vor, dass erfahrene Mitarbeiter als Paten die Einarbeitung verfolgen. Dafür bekommen sie Checklisten an die Hand. Auch die Einarbeitung von Quer- und Wiedereinsteigern kann so effizienter gestaltet werden. Den Nutzen sehen Führungskräfte und das Team in der Fehlerreduktion und in der Entlastung der anderen Mitarbeiter („weniger Fragen“). Es dient also nicht nur der Bindung der Neuen, sondern auch der Stammebelegschaft. Außerdem sichert es eine einheitliche Qualität der Leistungserbringung. Als Element der Qualitätssicherung ist es überdies ein Pluspunkt im Wettbewerb.“



(Aus: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), Leitfaden für die Bildungspraxis, Band 46, „Handlungsfelder zur Gestaltung einer demografiefesten Personalpolitik in der Altenpflege“, S. 44)

Erfahrene Kräfte als Mentoren

Sie können altersübergreifend den konsequenten Erfahrungsaustausch fördern, indem Sie immer wieder besonders spezialisierte, erfahrene Pflegekräfte als Mentoren nutzen. Davon können Einzelne oder auch das gesamte Team profitieren. Welche Möglichkeiten bieten sich in Ihrem Betrieb? Folgende Fragen geben Ihnen einen ersten Überblick:

- Welche besonderen Aufgabenbereiche gibt es, die ein hohes Maß an Erfahrungswissen erfordern und die Sie ausgliedern können?
- Wie können Sonderaufgaben als Wertschätzung für ältere Mitarbeiter wirken?
- Welche besonderen Fähigkeiten der Beschäftigten können Sie dabei anerkennend nutzen?
- Wie können Sie ältere oder besonders belastete Pflegerinnen und Pfleger für diese Sonderaufgaben frühzeitig und gezielt qualifizieren?

Checkliste Personalbindung

Das können Sie tun:

- Interesse an Mitarbeitern – deren Person und Belastungen – zeigen
- sichere und gesunde Arbeitsplätze schaffen
- verlässliche Dienstpläne erarbeiten – für verlässliche Lebensgestaltung
- für gutes Betriebsklima sorgen
- Belastung und Beanspruchung von Mitarbeitern ernst nehmen
- Bedürfnisse von Mitarbeitern berücksichtigen
- Zusatzleistungen einführen (von „A“ wie „Anerkennung“ bis „Z“ wie „Zuschuss“ zum Sport)
- mit Prämien Leistungen anerkennen

Mitarbeiter an das Unternehmen binden

Schon ein Praktikant sollte gern in Ihrem Unternehmen bleiben wollen. Wenn Sie selbst ausbilden, dann sollte das Ziel sein, die ausgebildeten Pflegekräfte zu übernehmen und dauerhaft zu integrieren. Aber auch zu Mitarbeitern, die zwischenzeitlich ausscheiden, sollten sie weiterhin Kontakt halten. Setzen Sie zum Beispiel Geburtstagsgrüße oder Informationen über Entwicklungen und Veränderungen in Ihrem Unternehmen als „kleine Einladungen“ ein – als wertschätzende Signale an den Mitarbeiter, dass er oder sie willkommen ist für einen Wiedereinstieg.

In besonderem Maße gilt es aber, den Älteren Wertschätzung entgegenzubringen und ihnen deutlich zu machen, dass sie mit ihrem Erfahrungswissen im Unternehmen gebraucht werden. Letztlich bewirkt dieses Verhalten eine positive Einstellung zum Arbeitsplatz, was nachweislich auch posi-



Auch Zusatzleistungen wie beispielsweise Zuschüsse zu Sportkursen helfen dabei, die Bindung der Beschäftigten ans Unternehmen zu festigen.

tive Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter hat. Aufgabe der Unternehmensleitung ist, zu signalisieren: „Wir möchten Sie unbedingt in unserem Pflegebetrieb haben, weil wir Ihre Kompetenz, Ihr Engagement und Sie als Menschen besonders schätzen.“



Zeigen Sie älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass Sie ihr Erfahrungswissen schätzen und brauchen – das festigt eine positive Haltung zur Arbeitsstelle.

Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

Ein häufig angeführtes Argument, um Maßnahmen im Arbeitsschutz und zur Gesundheitsförderung abzulehnen, sind die vermeintlich hohen Kosten. Dabei bietet sich gerade auf dem Gebiet der Organisation und Arbeitsgestaltung ein großes zumindest kostenneutrales Potenzial, um Arbeitsabläufe zu optimieren und häufig sogar Kosten zu senken.

Arbeitsorganisation optimieren

Wenn ein Mitarbeiter die Arbeit in bisheriger Weise wegen der körperlichen und psychischen Belastung vorübergehend oder dauerhaft nicht mehr leisten kann, könnte eine veränderte Arbeitsorganisation ihn entlasten.

Die bessere Arbeitsverteilung hilft allen: Ressourcen werden effektiver genutzt, der Krankenstand sinkt. In der bewährten Arbeitssituationsanalyse erkennen Mitarbeiter häufig selbst, wie bestimmte Prozesse zu optimieren sind. Schließlich sind die Pflegekräfte in ihrem Arbeitsbereich die Experten.

unser tipp

Diese Ansätze können helfen:

- Arbeitszeit flexibel und effizient nutzen
- Ideen von Mitarbeitern systematisch verwerten
- regelmäßige „Optimierungs-Workshops“ mit allen Beteiligten
- die Vorgehensweise der BGW zur Arbeitslogistik in der Altenpflege
- Umstellung auf Bezugspflege
- Abläufe infrage stellen und verändern

praxisbeispiel

Stiftungsklinikum Mittelrhein

„Verbesserung der Aufnahmeplanung: Die Pflegekräfte



werden künftig rechtzeitig über Abwesenheitszeiten der Ärzte (beispielsweise Urlaub, Tagungen) informiert. Der Aufnahmeplan wird permanent aktualisiert und den Pflegekräften zur Verfügung gestellt. Die MKG-Patienten sollen bei der Aufnahme bereits einen Medikamentenplan vom Hausarzt sowie eine bereits in der Praxis unterschriebene Einverständniserklärung mitbringen. Dadurch werden unnötige Tätigkeiten der Pflegekräfte auf Station 5 verhindert und Belastungen reduziert.“

(Aus: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), „Älter werden in der Pflege – Entwicklung und Erprobung betrieblicher Strategien, Ergebnisdarstellung“, S. 11)

Arbeit individuell für Mitarbeiter organisieren

Neben diesen lohnenden allgemeinen und übergreifenden Optimierungen sind im Hinblick auf die besondere Problematik der älteren Mitarbeiter in Ihrem Team spezielle organisatorische Anpassungen sinnvoll. Wieder bildet das individuelle Mitarbeitergespräch die Grundlage für eine veränderte Organisation: Möglichkeiten, Bedürfnisse und Perspektiven der älteren und einzugliedernden Beschäftigten müssen erarbeitet werden.

Da solche Veränderungen Auswirkungen auf das gesamte Team haben, sollten Sie es im nächsten Arbeitsschritt einbeziehen. Ziel sind nicht sogenannte Schonarbeitsplätze, sondern ist eine effektivere Arbeitsverteilung, die sowohl das Team entlasten sollte als auch die Beschäftigungsfähigkeit der älteren, erkrankten oder zeitweise eingeschränkten Mitarbeiter langfristig sichert.

Folgende Möglichkeiten zur Entlastung Einzelner sind denkbar:

- zeitweise Befreiung von negativ belastenden Aufgaben
- vorübergehender Wechsel des Arbeitsplatzes
- Unterstützung durch eine zweite Kollegin – gleichzeitig kann diese von ihrer Kollegin lernen
- andere Tätigkeiten mit Belastungen übernehmen, die der Mitarbeiter besser bewältigen kann – etwa solche, die im Pflegealltag häufig „liegen bleiben“
- Übernehmen spezieller Aufgaben nach Fähigkeit
- Krankenzurück zur Fortbildung und Spezialisierung für besondere Tätigkeiten nutzen



- andere Tätigkeitsschwerpunkte setzen, zum Beispiel Spezialistin für Dekubitusbehandlung, Hygienebeauftragte, Mentorin für Einarbeitungen, Mentorin für rückengerechtes Arbeiten oder Expertin für Gesundheitsförderung

Arbeitszeitmodelle nutzen

Alternsgerechte Arbeitszeitmodelle berücksichtigen die Bedürfnisse und Möglichkeiten in allen Altersgruppen. In unterschiedlichen Lebensphasen kann eine angepasste Wochen- oder Jahresarbeitszeit sinnvoll sein. Alleinerziehende können mit bestimmten Arbeitszeiten Beruf und Kinderbetreuung besser verbinden. In einer bestimmten Lebensphase mag eine Auszeit vor dem Gefühl des Ausgebranntseins schützen. Wiedereinsteiger, häufig verunsichert nach langer Abwesenheit aus dem Pflegeberuf, benötigen gegebenenfalls einen langsamen Einstieg. Pflegekräfte, die Angehörige betreuen oder pflegen möchten, können weiterarbeiten, wenn die angebotene Arbeitszeit es zulässt. Und schließlich mag es für Ältere sinnvoll sein, nur noch Teilzeit in der Pflege zu arbeiten. Das bietet gleichzeitig Chancen für Ihr Unternehmen, indem Sie Kompetenzen nutzen können, ohne die Mitarbeiter vor die Alternative Arbeit oder Ausstieg zu stellen. Die Optionen sind vielfältig:

- reduzieren der Arbeitszeit
- Teilzeitarbeit
- Veränderungen im Schichtsystem
- Jahresarbeitszeitkonten
- flexible Arbeitszeiten
- wechselnde Aufgabenfelder zu bestimmten Zeiten
- ein Wochentag „Auszeit“ von der Pflege, stattdessen Dokumentation/Planung

Erfahrungen zeigen, dass Ausfälle durch Krankheit deutlich sinken, wenn eine stark belastete Mitarbeiterin von einer Vollzeit auf eine Teilzeitstelle wechselt. Der Nutzen für das Unternehmen ist offensichtlich: Statt wiederkehrend krank zu werden – mit allen negativen Begleiterscheinungen für die betroffenen Kolleginnen und Kollegen, die Bewohnerinnen und Bewohner, Patientinnen und Patienten und die Stationsleitung – ist die Mitarbeiterin wieder verlässlich einzuplanen.

Die Zusammenarbeit zwischen den Betroffenen, der betrieblichen Interessenvertretung, dem Betriebsarzt und der jeweiligen Führungskraft kann unterschiedliche Bedürfnisse und Ziele transparent machen und für eine zuverlässige Dienstplangestaltung sorgen (siehe auch Handlungsfeld „Führung und Unternehmenskultur“).



Diskutieren Sie alternative Einsatzmöglichkeiten, wechselnde Tätigkeiten oder Teamarbeit.

Teamarbeit

In einigen Pflegeunternehmen hat es sich bewährt, Teams zusammenzustellen, die unterschiedliche Tätigkeiten eigenverantwortlich organisieren. Die Zusammensetzung solcher Teams erfolgt nach Kompetenz, Alter und Erfahrung. So ergänzen sich unterschiedliche Kompetenzen, die individuellen Ressourcen werden optimal genutzt. Zudem können Teammitglieder generationsübergreifend voneinander lernen.

Alle Mitglieder eines Teams lernen voneinander – unabhängig von ihrem Alter.

Ein weiterer Effekt: Jung und Alt haben auf diese Weise kollegial-persönliche Berüh-



praxisbeispiel



Projektergebnis der Sozialstation Weil der Stadt gGmbH



Neben der Verbesserung von Arbeitsabläufen und Mitarbeitergesundheit durch gemeinsame Projektarbeit

zeigte sich bei der Sozialstation Weil der Stadt, dass durch die direkte Beteiligung der Belegschaft oft ein zusätzlicher Nutzen entsteht:

„Die Projektaktive haben berichtet, dass es weniger direkte Erfolge sind als vielmehr indirekte Errungenschaften, die sich im Laufe der Projektphase abgezeichnet haben. Die starke Zusammenarbeit und verbesserte Kommunikation an der Schnittstelle Hauswirtschaft und Pflege durch die gemeinsame Projektaktivität verbesserte beispielsweise das Klima innerhalb der Belegschaft und wirkte sich somit auch auf die Motivation und Pflegequalität aus. Des Weiteren konnte die Einstellung gegenüber älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich verändert werden: Wo vor der Projektarbeit noch Vorurteile bestanden (zum Beispiel in puncto Belastbarkeit), berichten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jetzt, dass die älteren Kolleginnen und Kollegen größere Akzeptanz erfahren. Zudem werden gezielter und systematischer auch ältere Bewerber eingestellt, um deren spezifische Kompetenzen für die Einrichtung zu gewinnen.“

(Aus: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), „Älter werden in der Pflege – Entwicklung und Erprobung betrieblicher Strategien, Ergebnisdarstellung“, S. 5)

rungspunkte, die für gegenseitiges Verständnis und gegenseitige Wertschätzung sorgen. Jedes Teammitglied braucht das Vertrauen der Führungskraft, damit sich die

volle Kraft der Teamarbeit entfalten kann. Indem die Leitung der Gruppe konsequent Verantwortung überträgt, stärkt sie die Motivation jedes Einzelnen. Das Zusammenwirken der Erfahrung der älteren Pflegekräfte mit dem unverbrauchten Schwung der Jüngeren wirkt positiv auf alle – die Bewohner, das Team und die Qualität der Pflege. Allerdings benötigen Teams in der Gründungsphase wie auch begleitend in der ersten Zeit besondere Unterstützung durch teambildende Maßnahmen. Dass es auch danach nicht ganz ohne Führung geht, versteht sich von selbst.

Job-Rotation – Mischarbeit – Tätigkeitswechsel

Ein anderer Aspekt beim Verteilen der Aufgaben ist die Suche nach gezielter Entlastung, wenn einzelne Mitarbeiter punktuell überfordert sind. Ein systematischer Wechsel von pflegerischen und administrativen Tätigkeiten, das Einführen eines „Bürotages“ mit Dokumentations- und Planungstätigkeiten kann dabei entlasten. Überlegen Sie:

- Welche Möglichkeiten zur Job-Rotation gibt es?
- Welche Tätigkeiten können Sie verteilen, um Mitarbeiter gezielt und gebündelt zu entlasten?
- Wie können Mitarbeiter beim Verteilen solcher Aufgaben mithelfen?
- Welche Ressourcen von Mitarbeitern können Sie dadurch nutzen?
- Wie müssen Sie eventuell die Organisation und Einsatzplanung ändern?

Erholsame Auszeit

Pflegekräfte finden im Pflegealltag selten Zeit, wirklich regenerierende Pausen zu machen. Grundsätzlich sollte die Arbeit so organisiert sein, dass regelmäßige, zuverlässige Pausenzeiten eingeplant sind. Auch hier sind Führungskräfte gefragt, auf das Einhalten von Pausen hinzuwirken.

Pausen sind nur dann erholsam, wenn der Rahmen stimmt: Voraussetzung ist ein gemütlicher Pausenraum, der als solcher hergerichtet ist und zum Abschalten und Entspannen einlädt – ohne ständige Störungen. Vielleicht möchten Sie Ihren Beschäftigten im Pausenraum kostenlos Wasser und Obst anbieten? Denn schon ein kleines Entgegenkommen wertet die Auszeit auf.

In Fortbildungen können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen, sich schnell und effektiv zu entspannen und gegebenenfalls Stress abzubauen. Solche „aktiven“ Pausen lassen sich ergänzen durch Rückzugsmöglichkeiten im Entspannungsraum („Snuzzle-Raum“) oder auf einem Massagestuhl.

Neben den offiziellen Pausen entlasten 5-Minuten-Pausen, die jeder zwischendurch in den Pflegealltag einbauen kann. Die Führung kann das Team bitten, gezielt Maßnahmen für solche Pausen zu erarbeiten. Denkbar sind gegenseitige Kurzmassagen, und auch die Händedesinfektion und -pflege lässt sich für bewusstes, entspanntes Massieren der Hände nutzen. Wie wäre es mit einer Apfelpause oder trainiertem „tiefem Durchatmen“?

unser tipp

Ideen für regenerierende Pausen:

- Pausenraum attraktiv gestalten
- ungestörte Pausen ermöglichen
- Entspannungsmöglichkeiten in Pausen schaffen
- Massagesessel anbieten
- Rückzugsmöglichkeit schaffen
- Wasser und Saft statt Kaffee anbieten
- gesunde Ernährung fördern
- Obst bereitstellen



In einem Gespräch mit dem Beschäftigten stellen Sie die Weichen für die wirksame Wiedereingliederung.



Betriebliches Eingliederungsmanagement

Wenn Mitarbeiter mehr als 60 Tage im Jahr krank sind, schreibt der Gesetzgeber ein betriebliches Wiedereingliederungsmanagement (BEM) vor. Der Arbeitgeber muss prüfen, wie er dem Arbeitnehmer helfen kann, die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden. Wie kann weiteren Erkrankungen vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden? Wie ist dieser Prozess als wertschätzend vertrauensbildende Maßnahme organisiert?

Es ist es sinnvoll, vorsorgend entsprechende Verfahren zu beschreiben, um Mitarbeitern zu zeigen, dass für diesen Fall gesorgt ist.

- Gibt es im Betrieb ein Konzept für Wiedereingliederung nach längerer Krankheit?
- Gibt es dafür im Qualitätsmanagement klare Verfahrensanweisungen?

Hier ist das Mitarbeitergespräch vorrangig bedeutend, um die Weichen für eine wirksame und dauerhafte (Re-)Integration zu stellen.

Übrigens: Die BGW bietet Ihnen ebenfalls Unterstützung zum Thema „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ – fragen Sie uns einfach nach unseren Angeboten oder



Ein Seminar sowie ein Leitfaden der BGW vermitteln Ihnen, wie betriebliches Wiedereingliederungsmanagement in der Praxis funktioniert.

informieren Sie sich auf www.bgw-online.de, Suche: Eingliederungsmanagement.

Das betriebliche Eingliederungsmanagement dient dazu, rechtzeitig geeignete Maßnahmen zu treffen.

Systematisch vorgehen, individuelle Wege finden

Dahinter steht der Gedanke, dass ein systematisches Vorgehen anstelle reiner Einzelfallentscheidungen Transparenz schafft und Wege verkürzt. Natürlich geht es darum, individuelle Wege zu finden – aber wer wann mit wem spricht, lässt sich regeln.

Qualifikation und Kompetenzentwicklung

Die Kompetenzen der Mitarbeiter kontinuierlich durch ein entsprechendes Angebot von Fortbildungen und Qualifizierungen zu steigern – das ist eine wichtige Führungsaufgabe. Dabei hat eine praxisorientierte Lernkultur doppelten Nutzen: Qualifizierte und leistungsorientierte Mitarbeiter können sich in jedem Alter schnell auf neue Anforderungen im Pflegeprozess einstellen – so ist Ihr Pflegebetrieb immer vorbildlich gerüstet. Darüber hinaus ist Weiterbildung gelebte Mitarbeiterpflege. Sie zeigen Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Anerkennung und signalisieren, dass Sie sie auch weiter im Unternehmen halten möchten, nach dem Motto: „Sie sind es uns wert, dass wir in Sie investieren!“ Erfahrungsgemäß reagieren ältere Mitarbeiter oft ablehnend auf Weiterbildungsangebote. Die Angst, es nicht zu schaffen, paart sich mit der Ansicht, dass sich Lernen im Alter nicht mehr lohne. Sie sind häufig lernentwöhnt. Doch Sie sollten die langjährigen und älteren Mitarbeiter einbeziehen, um sie dauerhaft qualifiziert im Unternehmen halten zu können.



Investieren Sie in Ihre Teams – denn Weiterbildung ist gelebte Mitarbeiterpflege.

Fach- und Methodenkompetenz erfassen
Kennen Sie die Kenntnisse aller Pflegekräfte? Was können gerade die Älteren besonders gut? Und welche dieser Kompetenzen nutzen sie eventuell gar nicht? Eine Kompetenzinventur (siehe Kasten und Seite 19) bringt Klarheit.

Kompetenzinventur in sieben Schritten

1. Schreiben Sie eine Liste der Kompetenzen, die Sie für Ihr Unternehmen benötigen.
2. Erstellen Sie Anforderungsprofile für die verschiedenen Stellen im Betrieb wie beispielsweise Pflegedienstleitung, Pflegefachkraft und Pflegehelfer.
3. Tragen Sie zu jeder Stelle die benötigten fachlichen, methodischen, sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen ein (Soll).
4. Ermitteln Sie anschließend die vorhandenen Kompetenzen für jeden Mitarbeiter (Ist).
5. Vergleichen Sie nun den Soll- mit dem Ist-Zustand. Stellen Sie dabei Defizite fest, überlegen Sie Qualifizierungsmaßnahmen, die diese ausgleichen. Zeigen sich Kompetenzen, die nicht genutzt werden, können Sie eventuell Tätigkeiten anders verteilen.
6. Leiten Sie aus dem Soll-Ist-Abgleich einen Entwicklungsplan für Ihr Unternehmen ab.
7. Beziehen Sie für die Zukunft weitere Methoden des Wissensmanagements und der Personalentwicklung ein: Sichern Sie beispielsweise den Erfahrungsaustausch zwischen den Beschäftigten durch regelmäßige Gesprächsrunden sowie Fortbildungen zu bestimmten Themen. Oder führen Sie eine Ideensammlung für Verbesserungsvorschläge ein.

(Angelehnt an: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), Leitfaden für die Bildungspraxis, Band 46, „Handlungsfelder zur Gestaltung einer demografie-festen Personalpolitik in der Altenpflege“, S. 56)

Die Fach- und Methodenkompetenz Ihrer Belegschaft ist die Grundlage Ihrer Personal- und Pflegeplanung. Idealerweise erfassen Sie im Mitarbeitergespräch diese Kompetenzen und ermitteln den Bedarf dafür im Unternehmen.

Machen Sie deutlich, dass Weiterbildung ein Bestandteil der Arbeit ist, der die Einsatzfähigkeit des Mitarbeiters steigert. Vermeiden Sie den Eindruck, Fortbildungen seien nur dazu da, Defizite auszugleichen, nach dem Motto: „Sie müssen zum Seminar, weil Sie nicht gut genug sind.“ Stellen Sie heraus, dass Qualifizierungsangebote Zeichen Ihrer Wertschätzung sind. Damit Fortbildungen motivierend wirken, setzen Sie bei den Stärken und Fortbildungswünschen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an.

Speziell für dieses Handlungsfeld bietet die BGW die Ausbildung „Betriebliche Gesundheitsförderung durch Personalentwicklung“ an. Nähere Informationen dazu finden Sie in Kapitel 7 „Hilfsmittel und BGW-Angebote nutzen“.

Fortbildungsbedarf und Qualifizierungsangebote

In Mitarbeitergesprächen und Dienstbesprechungen können Sie die Beschäftigten nach ihrem Fortbildungsbedarf fragen. Zudem ist

es sinnvoll, darüber mit der Pflegedienstleitung und anderen Führungskräften (Stationsleitung, Hauswirtschaftsleitung) zu sprechen.

So lässt sich ein Schulungsplan für einen bestimmten Zeitraum entwickeln, der Kernkompetenzen abdeckt, aber auch begleitende Prozesse einbezieht. Sie erhalten einen systematischen Überblick über notwendige, sinnvolle und wünschenswerte Fortbildungen – für das gesamte Team oder für einzelne Mitarbeiter.

Die Fortbildungsziele können Sie auf drei Arten erreichen:

1. Mix aus interner und externer Weiterbildung

Nutzen Sie die Dienstbesprechung als Forum für kurze Inputs, Erfahrungsaustausch, Fallbesprechungen, kleine Demonstrationen und Übungen. Als Referenten setzen Sie die Experten aus dem Team ein. So zeigen Sie ihnen übrigens auch Ihre Wertschätzung. Externe Fortbildungen können Sie belohnend – und entlastend – einsetzen.

Dabei sollten Sie Wert auf die Qualität der Angebote legen. Wählen Sie auch Fortbildungen mit Inhalten aus, die über klassisch pflegerische Themen hinausgehen (siehe Tipp-Kasten auf Seite 43).

2. Altersgemischte Teams für gegenseitige Wissensvermittlung

Bilden Sie gezielt Lernpartnerschaften, etwa mit Paten in der Einarbeitungsphase. Solche Patenschaften lassen sich auch für bestimmte Qualifizierungsaspekte einrichten. Ältere geben ihre Erfahrungen an Jüngere weiter, Jüngere vermitteln neue Methoden an Ältere. In allen Altersgruppen finden sich Experten. Solche Lern-Tandems verbessern zusätzlich die Kommunikation im Unternehmen.

Fragen Sie Ihre Beschäftigten nach ihrem Bedarf an Weiterbildung.



3. Wechselnde Tätigkeiten können qualifizieren

Schaffen Sie in Mitarbeitergesprächen Transparenz, warum Sie wechselnde Tätigkeiten wünschen. Diese sollten Sie nicht „disziplinierend“ einsetzen, sondern positiv: anerkennend und herausfordernd. Bewährt hat sich in der Anfangsphase die Hilfe eines Paten oder Coachs.

unser tipp

Anregungen für Weiterbildung

Seminare sollten Fach-, Methoden- und soziale Kompetenz ausbauen:

- selbstverständliche fachliche Fortbildung gezielt für Mitarbeiter auswählen
- Fortbildung zu Brennpunkten wie psychische Belastung, Gewalt und Aggression
- teambildende Maßnahmen
- Entspannungstechniken

Qualifizierungsangebote für einzelne ältere Mitarbeiter

Gerade wenn ältere Mitarbeiter „auf die Rente hin“ arbeiten, ist es wichtig, Motivation und Leistungsbereitschaft gezielt zu fördern. Wieder ist das Mitarbeitergespräch grundlegend bedeutsam. Besprechen Sie gemeinsam:

- Was benötigt der Mitarbeiter mit seiner Qualifikation und Erfahrung, damit er im Unternehmen bleiben möchte?
- Was erwartet das Unternehmen von diesem älteren Mitarbeiter, was schätzt das Unternehmen an ihm?
- In welchen Bereichen möchte sich der Mitarbeiter selbst weiterentwickeln in den folgenden Berufsjahren?

- Denkbar ist, dass Mitarbeiter neue Kernkompetenzen erwerben, etwa in einer Ausbildung zum Spezialisten für Wundversorgung oder als Mentorin für bestimmte neue Expertenstandards oder Pflorgetechniken. Fortbildungen auf dem Gebiet der individuellen Gesundheitsförderung können ebenso angebracht sein und sich positiv auf die Leistungsfähigkeit der älteren Pflegekraft auswirken. Gleichzeitig kann daraus ein zusätzlicher Mehrwert entstehen: durch die Signalfunktion für die Kollegen und indem der Mitarbeiter das Wissen an die anderen weitergibt.

Qualifizierung für Führungskräfte

Nicht nur in den Kernprozessen der Pflege gilt es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schulen und zu qualifizieren. Sind ihre Pflegedienstleitung, die Wohnbereichsleitungen und andere Abteilungsleiter auf alle Aufgaben vorbereitet?

Top-3-Strategien für Führung und Unternehmenskultur

Im Rahmen der f-bb-Studie „Älter werden in der Pflege“ gaben Pflegedienstleitungen als Handlungsbedarf am häufigsten die folgenden drei Strategien an:

- Führungskräfte für die Demografieproblematik sensibilisieren
- soziale Kompetenzen der Führungskräfte stärken
- Weiterbildungen/Kompetenzen Älterer fördern



Gerade auch Führungskräfte müssen gelehrt und qualifiziert werden – beispielsweise in den Themen Mitarbeiterführung, Personalentwicklungsgespräch, Motivation, Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz.

Die BGW bietet hierzu bundesweit an verschiedenen Standorten Seminare an, die fast alle in den Versicherungsbeiträgen unserer Kunden bereits enthalten sind. Das vollständige Seminarprogramm finden Sie unter www.bgw-online.de, unter „Seminare“.



Checkliste Weiterbildung



Das sollten Sie umsetzen:

- Fortbildungen systematisch planen und auswerten
- Unternehmensziele definieren und mit dem Angebot abgleichen
- Referenzen von Anbietern einholen
- Methodik und Didaktik der Fortbildung hinterfragen
- mit Mitarbeitern Ziele für die Fortbildung definieren
- systematisches Feedback nach einer Fortbildung einholen: Qualität der Fortbildung, Nutzen für den Mitarbeiter – was kann das Unternehmen nutzen, was die Kollegen, was der Mitarbeiter selbst?
- Transfersicherung: Wie kann man neue Ideen dauerhaft umsetzen?
- Inhalte, Wissen und Fähigkeiten an Kollegen weitergeben

Führung und Unternehmenskultur

Sind Sie persönlich ein führendes Vorbild? Nehmen Sie aktiv an der Entwicklung Ihrer Mitarbeiter teil und haben ein offenes Ohr für sie? Sind Pflegedienstleitung und Stationsleitungen in Ihrem Unternehmen „führend“? Kennen und fördern Sie Ihre Führungskräfte oder fordern Sie nur? Wird Arbeits- und Gesundheitsschutz in Ihrem Unternehmen ernst genommen und tatsächlich auf allen Führungsebenen gelebt?

Führen heißt, mit gutem Beispiel vorangehen. Die Geschäftsleitung und alle untergeordneten Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion. Nur wenn die Beschäftigten die ernste Absicht der Vorgesetzten erkennen, nehmen sie die Erklärungen zur Unternehmenskultur ernst.



Die BGW unterstützt Sie mit einem Seminar beim Entwickeln eines Leitbildes.

Leitbild – mehr als ein Aushängeschild

Viele Pflegeunternehmen geben sich ein Leitbild, das die Beziehung zu den Bewohnern und Patienten sowie das Verhältnis zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschreibt. Die Schwierigkeit besteht weniger darin, dieses Leitbild zu formulieren, als es im Pflegealltag mit Leben zu füllen. So vermittelt das Umsetzen (oder Nicht-Umsetzen) den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihren tatsächlichen Stellenwert.

Gute Unternehmenskultur heißt:

- Gutes Betriebsklima ist Führungsaufgabe.
- Die Unternehmenswerte werden von oben nach unten vorgelebt.
- Die Mitarbeiter sind an Entscheidungen beteiligt.
- Wertschätzung von Pflegekräften und anderen Mitarbeitern wird gelebt.

Ein Workshop zur Leitbildentwicklung zusammen mit der betrieblichen Interessenvertretung, den Führungskräften und eventuell einzelnen Pflegekräften kann eine gemeinsame Basis schaffen und als Startsignal für innerbetriebliche Veränderungsprozesse wirken.

Betriebsklima verbessern

Wenn es darum geht, ob eine Pflegekraft für sich im Unternehmen eine Perspektive bis zum Rentenalter erkennt, spielt das Betriebsklima eine wichtige Rolle. Im besten Fall wirkt es sogar positiv auf die Gesundheit: Wer gern miteinander arbeitet und dabei lacht, erlebt Belastungen des Pflegealltags oft als weniger zehrend und aufreibend.

Die Unternehmensleitung kann gemeinsam mit den Führungskräften viel für ein gutes Betriebsklima tun:

- beim Einstellen der Stations-/Pflegedienstleitung auf soziale Kompetenz achten
- Fortbildungen für Führungskräfte auf diesem Gebiet anbieten
- Mitarbeiter zu Verbesserungsvorschlägen befragen
- Teams und Wohnbereiche gezielt zusammensetzen
- durch Supervision unterstützen
- gemeinsame Aktivitäten fördern durch Qualifizierungs- und Freizeitprojekte

Eine qualifizierte Führungskraft wird auf diesem Gebiet unterstützend wirken. Viele Ideen sind sicher auch im Team selbst vorhanden und warten nur darauf, abgerufen zu werden. In manchen Fällen wird aber auch die Hilfe von außen notwendig sein, um eine vielleicht negative Entwicklung im Team rückgängig zu machen und dagegenzusteuern.



Gutes Betriebsklima ist wichtig: Achten Sie auf soziale Kompetenz der Pflegedienstleiter.



Evangelische Heimstiftung GmbH „Haus am Staufenberg“



Eines der Ziele der Evangelischen Heimstiftung war die „Verbesserung der Kommunikation und die Förderung des Wissenstransfers zwischen älteren Beschäftigten und Altenpflegeschülern und -schülerinnen“. Dazu wurde ein Qualifizierungskonzept erarbeitet für Beschäftigte, die an der Anleitung und Einarbeitung von Pflegeschülern und neuen Mitarbeitern beteiligt sind. Wesentliches Ziel war dabei, die Zufriedenheit der Schüler und Mitarbeiter zu steigern und sie langfristig ans Unternehmen zu binden. „Das Konzept sieht vor, dass die gezielte Weitergabe von Erfahrungswissen zwischen Älteren und Jüngeren verbessert wird. Künftig sollen

ältere Beschäftigte von den neuen pflegerischen Erkenntnissen der jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren. Jüngere sollen im Gegensatz dazu wichtige Strategien im Umgang mit schwierigen Patienten/Angehörigen erlernen und von dem Expertenwissen der Älteren profitieren. Die Einrichtung erhofft sich dadurch eine Verbesserung der Zusammenarbeit und ein größeres Verständnis zwischen Alt und Jung.“ Bei erfolgreicher Umsetzung wird dies letztlich dazu beitragen, die Versorgungs- und Pflegequalität zu verbessern.

(Aus: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), „Älter werden in der Pflege – Entwicklung und Erprobung betrieblicher Strategien, Ergebnisdarstellung“, S. 9)

Verständnis der Mitarbeiter untereinander verstärkt fördern

Nicht immer passen die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter untereinander zusammen. Vor allem bei längerer Krankheit oder scheinbarer Sonderbehandlung Einzelner oder von Gruppen können Konflikte ausbrechen.

Beispiele dafür gibt es genügend: Die jüngeren Pflegekräfte haben das Gefühl, sie müssten für die älteren mitarbeiten. Sie glauben, die Älteren würden bei der Dienstplanung und Arbeitszeitgestaltung besonders geschont.

Von der anderen Seite kann der Eindruck entstehen, die Jüngeren nähmen keine Rücksicht auf die Einschränkungen der Älteren. Oder die Senioren lehnen alle neuen Ideen der Junioren ab, während die Junioren die Erfahrungen der Senioren nicht annehmen wollen ...

Solche Tendenzen muss eine Pflegedienstleitung rechtzeitig spüren, um ihnen systematisch begegnen zu können. Dazu gehört vor allem Transparenz über das Ziel: gemeinsam den Anforderungen des demografischen Wandels zu begegnen und gemeinsam die Arbeit so zu gestalten, dass alle sie bewältigen können.

Konkrete Maßnahmen können sein:

- Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung im Team verbessern
- altersgerechte Maßnahmen für alle entwickeln und umsetzen
- Kommunikation zwischen Beteiligten optimieren
- Supervision bei Konflikten
- gezielte Teamentwicklungsmaßnahmen

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Selbstverständlich haben Sie gemeinsam mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit, dem Betriebsarzt, Ihren Führungskräften und vielleicht auch mit Unterstützung der BGW eine Gefährdungsbeurteilung erstellt. Sie haben die Ergebnisse so umgesetzt, dass Gefährdungen für Mitarbeiter größtenteils ausgeschlossen, reduziert oder aber auf ein Restrisiko minimiert sind.

Hier besteht möglicherweise zusätzlicher Handlungsbedarf, wenn Sie nicht nur nach Arbeitsplatz und Tätigkeiten, sondern nach Personengruppen analysieren: Was die durchschnittlichen Mitarbeiter normal belastet, kann für eine ältere Pflegekraft ein psychisch wie körperlich erhöhtes Risiko darstellen. So sind für dieses Handlungsfeld folgende Fragen leitend:

- Welche besonderen Maßnahmen sind für die Gruppe der Älteren zu treffen?
- Welche speziellen Maßnahmen müssen Sie für langzeiterkrankte Mitarbeiter im Rahmen der Eingliederung berücksichtigen?
- Gibt es Hilfsmittel, die für ältere Mitarbeiter besonders geeignet sind?
- Sind zusätzliche Hilfen notwendig?
- Was können Sie aus einer Langzeiterkrankung und der gesundheitlichen Lage der Älteren lernen, um noch frühzeitiger drohenden Gesundheitsschäden entgegenzuwirken?
- Wie können Sie die Erkenntnisse im Fall der arbeitsbedingt Erkrankten auf andere ältere Beschäftigte oder gar auf alle Mitarbeiter präventiv übertragen?



Mit Produktschulungen stellen Sie sicher, dass alle Mitarbeiter die vorhandenen Hilfen bedienen können.

praxisbeispiel



Projektergebnis im Klinikum Hildesheim

Im Rahmen
des f-bb-
Projekts be-

Klinikum  Hildesheim

schloss das Projektteam, den Nutzungsgrad der Hilfsmittel zu erhöhen, um physische Belastungen zu reduzieren. „Mittels einer Strichliste am Gerät soll zunächst das Ausmaß der Hilfsmittelnutzung kontinuierlich und leicht handhabbar dokumentiert werden.“ Außerdem wurden „Produktschulungen durch Herstellerfirmen oder intern organisierte Schulungen durch den Rückenbeauftragten des Klinikums vereinbart. Zusätzlich ist vorgesehen, die Beschäftigten verstärkt für das Thema ‚Ergonomie‘ zu sensibilisieren.“

(Aus: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), „Älter werden in der Pflege – Entwicklung und Erprobung betrieblicher Strategien, Ergebnisdarstellung“, S. 11).

Gelebter Arbeits- und Gesundheitsschutz

Altersgerechter Arbeitsschutz beginnt mit der Ausbildung und will alle Altersgruppen, jeden Einzelnen erreichen. Altersgerecht dem demografischen Wandel zu begegnen bedeutet:

- Mitarbeiter aller Altersstufen langfristig gesund erhalten
- Gesundheit jüngerer Pflegekräfte von Anfang an stärken und fördern
- Mitarbeitern in besonderen Lebensphasen besondere Unterstützung und Hilfe bieten
- ältere Mitarbeiter durch spezielle Maßnahmen im Unternehmen halten



Wer im Arbeitsalltag konsequent Hilfsmittel benutzt, entlastet seinen Rücken.

Es kommt also darauf an, den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz perspektivisch zu gestalten. Darum sollten Sie die bestehenden Gefährdungsbeurteilungen in einem ersten Schritt auf ihre Wirksamkeit prüfen, anhand folgender Fragen:

- Reichen die bisher beschlossenen Maßnahmen aus?
- Werden sie von den Führungskräften umgesetzt?
- Erkennen alle Mitarbeiter den Sinn der Maßnahmen?
- Zeigen die Maßnahmen bei allen Beschäftigten die gewünschte Wirkung?
- Welche zusätzlichen Schritte sind nötig, um die verschiedenen Altersgruppen vor Gefährdungen und zu starker Beanspruchung zu schützen?

Checkliste Gesundheitsschutz

Diese Punkte sollten Sie umsetzen:

- Gefährdungsbeurteilung auf Praxisnähe und Wirksamkeit überprüfen
- Gefährdungsbeurteilung für bestimmte Personen/Gruppen verfeinern
- attraktive, leicht zu handhabende Hilfsmittel anschaffen und einsetzen
- Mitarbeiter am Beschaffen von Arbeits- und Hilfsmitteln beteiligen
- Arbeitsmittel in Testphasen auf Praxistauglichkeit überprüfen
- Einsatz von Hilfsmitteln und entlastenden Arbeitstechniken konsequent fordern, fördern und kontrollieren
- auf Einhalten wirksamer Pausen achten
- 5-Minuten-Pausen fördern
- Teamfähigkeit und Teamarbeit stärken

Arbeitsplatz technisch an leistungsgewandelte Mitarbeiter anpassen

Die Frage lautet nicht, wie lange eine Pflegekraft noch „durchhält“. Vielmehr geht es darum, Arbeitsplatz und Tätigkeiten an die zukünftige Situation der älteren Mitarbeiter anzupassen.

Beobachtungen am Arbeitsplatz unter Mitwirkung oder Leitung vom Betriebsarzt sind Grundlage für ein planendes Gespräch mit der gefährdeten Pflegekraft. Gibt es in ihrem Arbeitsbereich die richtigen Hilfsmittel und nutzt sie diese auch? Wendet sie in Fortbildungen erlernte Pflorgetechniken an? Welche Schwierigkeiten zeigt der Mitarbeiter im Umgang mit Hilfsmitteln, Pflorgetechniken und der Arbeitsaufgabe allgemein? Parallel dazu sollten Sie auch die Arbeitsbedingungen noch einmal kritisch überprüfen. Gibt es genügend leicht zu bedienende Hebehilfen auf der Station? Nutzen andere Mitarbeiter diese durchgängig? Fühlen sich die Beschäftigten durchweg hinreichend geschult und trainiert im Umgang mit den Hilfsmitteln?



Hilfsmittel müssen für alle Pflegekräfte leicht zu handhaben sein.

Es kann sinnvoll sein, in diesem Schritt das gesamte Team einzubeziehen. Schließlich gilt in puncto „ergonomische Arbeitsplätze“ gerade für ältere oder leistungsgewandelte Mitarbeiter: Nicht für jeden sind die gleichen Hilfsmittel und Maßnahmen gleich gut geeignet, sondern individuelle Lösungen sind gefragt. Haken Sie daher nach:

- Welche Hilfsmittel benötigt der leistungsgewandelte Mitarbeiter vorübergehend oder dauerhaft zusätzlich, damit er die Arbeit in Zukunft gesund leisten kann?

- Was müssen Sie beim Anschaffen neuer Hilfsmittel berücksichtigen, um besonders Ältere zu entlasten?
- Welche Anforderungen muss ein Hilfsmittel erfüllen, das eine leistungsgewandelte Mitarbeiterin einsetzen soll?
- Welche individuellen Maßnahmen – wie etwa Schulung – sind notwendig, um ein ergonomisches Arbeiten zu ermöglichen?
- Welche Unterstützung muss die Führungskraft in dieser Abteilung und speziell für die betroffenen Pflegekräfte bieten?

Von den Maßnahmen profitieren häufig auch die übrigen Kollegen. Insofern verbessert Ihre Initiative generell die Arbeitsqualität; sie ist eine Investition in die Zukunft!

Was das Anschaffen von Hilfsmitteln angeht, so können Sie hierbei häufig auf die Erfahrung älterer Mitarbeiter zurückgreifen: Sie wissen, warum in der Vergangenheit niemand bestimmte Hilfsmittel genutzt hat und wie sich das zukünftig vermeiden lässt. Nutzen Sie hierfür auch die Beratungsangebote der BGW (siehe Kapitel 7).

Gesundheitscheck und individuelle Hilfe

Ob gezielte Vorsorge, individuelle Gesundheitschecks oder persönliches Trainingsprogramm – verschiedene Angebote helfen, die Gesundheit der Beschäftigten im Pflegealltag zu fördern:

- Arbeitsmedizinische Vorsorge mit dem Betriebsarzt
- Fitness-Checks der Krankenkassen
- Info-Veranstaltung mit Physiotherapeuten
- Aktionstag: Gesundheits-Check

Wenn Sie ein Gesundheitsprogramm etablieren möchten, können Sie den Bedarf mit der betrieblichen Interessenvertretung, dem Betriebsarzt und vielleicht auch gefährdeten Beschäftigten klären. Erkundigen Sie sich nach den Angeboten der BGW und der Krankenkassen.

Wie immer steht und fällt der Erfolg solcher Angebote mit der Akzeptanz unter den Mitarbeitern. Vor allem bei Älteren kann es Vorbehalte und Widerstände geben. Häufig werten sie solche Angebote als Übergriffe auf das private Zeitmanagement. Hemmungen müssen abgebaut, die positive Wirkung muss erst erkannt und gefühlt werden.

Fördern Sie die Akzeptanz, indem Sie die Mitarbeiter an der Auswahl der Angebote beteiligen und externe Experten beratend hinzuziehen. Eine gute interne Kommunikation, Transparenz oder ein gemeinsamer Aktionstag zum Start des Projekts helfen, Zweifel und Widerstände abzubauen. Als Vorbilder sollten die Führungskräfte bei diesem Programm selbstverständlich mitmachen! Da gesundheitsfördernde Maßnahmen langfristig angelegt sind, ist es wichtig, die Motivation der Beteiligten über einen längeren Zeitraum zu erhalten – beispielsweise mit regelmäßigen Aktionen.



Beraten Sie mit dem Betriebsarzt über ein betriebliches Gesundheitsprogramm.

Konzept zur Gesundheitsförderung

Ein umfassendes Gesundheitsmanagement kann nicht nur gezielt krankheitsbedingten Ausfällen vorbeugen und so Kosten senken. Es kann die Belegschaft auch motivieren und somit ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft für das Unternehmen fördern.

Kernpunkte eines betrieblichen Gesundheitsmanagements können sein:

- arbeitsbedingte Erkrankungen rechtzeitig erkennen
- körperliche und psychische Belastung kompensieren
- gesundheitsbewusstes Verhalten der Mitarbeiter fördern
- Mitarbeiter mit Leistungseinschränkungen gezielt stärken

Beim Einrichten einer betrieblichen Gesundheitsförderung ist es entscheidend, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Planen und Umsetzen einzubeziehen. Dass Experten (betriebliche Interessenvertretung, Betriebsarzt) und Spezialisten (zum Beispiel im Betrieb tätige Physiotherapeuten) mitwirken, ist unerlässlich. Finanzielle Unterstützung bieten unter Umständen die Krankenkassen.

Die Erfahrung zeigt: Es ist günstiger, mit niedrighwelligen Angeboten zu starten, die auf die unmittelbaren Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet sind. 5-Minuten-Stressabbau, etwa während der Dienstbesprechung, eignet sich als Einstieg besser als große Projekte, deren Akzeptanz und Ausgang unklar sind. Eventuell hat das Team entlastende Ideen, die es kostenlos und ohne größeren Zeitaufwand während der Arbeit umsetzen kann.

Ein weiterer Aspekt ist die Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Denn ohne deren Mitwirken bleibt jede Gesundheitsförderung

ein abstrakter Wunsch. Hier hat es sich bewährt, Appelle durch eine klare Erwartung der Führung zu unterstützen. Die Angebote sollen als gegenseitige Verpflichtung gelten, die auch einen finanziellen Eigenanteil abverlangen (eventuell abhängig von der regelmäßigen Teilnahme). Gleichzeitig müssen Sie Vorbehalte der Pflegekräfte ernst nehmen.

In mittleren und größeren Unternehmen empfehlen wir, einen Arbeitskreis einzurichten, der die Aktivitäten zu diesem Handlungsfeld strukturiert, plant und steuert. In kleinen Pflegebetrieben kann die Planung durchaus in der Dienstbesprechung erfolgen. Für den Erfolg ist es notwendig, dass Sie zuerst jene Führungskräfte gewinnen, die das Projekt aktiv unterstützen und vorantreiben. Gleichzeitig müssen Sie die betriebliche Interessenvertretung gezielt einbinden. An dieser Stelle verweisen wir noch einmal auf das BGW-Angebot „Betriebliche Gesundheitsförderung durch Personalentwicklung“.

Körperlicher Ausgleich und Entspannung

Sport tut gut. Besonders im Alter helfen sportliche Aktivitäten, den Alterungsprozess zu verlangsamen und degenerativen Prozessen entgegenzuwirken. Viele Mitarbeiter sind allerdings sportentwöhnt und scheuen sich mit vielen guten Ausreden, an kleinen Bewegungseinheiten teilzunehmen. Hier ist beharrliches Motivieren der Mitarbeiter gefragt. Die Geschäftsführung und alle Führungskräfte sollten mit gutem Vorbild vorangehen. Denn sportliche Angebote und gezielter Ausgleichssport unterstützen:

- körperliche Fitness
- körperliche und mentale Beweglichkeit
- Entspannung
- Stressabbau
- Aggressionsabbau
- gemeinsamen Spaß
- Entwicklung von Teamgeist

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter doch einmal nach ihren Bedürfnissen. Ein betriebliches Vorschlagswesen oder eine Umfrage mit Prämie kann ebenso motivieren teilzunehmen wie das Erstaten von Monatsbeiträgen im Fitnessstudio bei nachgewiesener regelmäßiger Aktivität.



Sport verlangsamt degenerative Prozesse.

Finden Sie heraus, wer welche Sportarten betreibt (siehe: Kompetenzen von Mitarbeitern erfassen). Hier finden Sie möglicherweise wertvolle Unterstützer, die den Spaß an einer Sportart vermitteln können. Denn Spaß steigert die Akzeptanz. Eventuell hat ein Mitarbeiter Lust, sich als Trainer für das Kollegium und den Betrieb zu engagieren.

Welche Möglichkeiten bestehen, beispielsweise Gymnastik, Yoga oder Teamspiele im Unternehmen selbst anzubieten? Kooperationspartner können eventuell Krankenkassen sein, ein Physiotherapeut im Haus, Fitnessstudios in näherer Umgebung oder Trainer in befreundeten Unternehmen.

unser tipp

Ideen für bessere Gesundheit im Betrieb:

- Yoga
- Raucherentwöhnungskurse
- Entspannungskurse/
Meditationstechniken
- Handreflexzonenmassage zum Relaxen
- Obstpausen statt Zigarettenpausen
- Kurse im Fitnessstudio verbunden mit finanziellen Anreizen

Fortbildungen für ein gesundheitsbewussteres Verhalten

Für ein gesundheitsbewussteres Verhalten ist auch hier eine Bedarfsanalyse sinnvoll. Welche Themen bewegen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche Fortbildungen wünschen sie sich? Auch der Blick eines Experten von außen kann hilfreich sein. Entscheidend ist die Akzeptanz bei den Teilnehmenden und die Qualität der jeweiligen Fortbildung. Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter bei der Auswahl der Fortbildungsangebote. Bieten Sie diese zielgruppengenaue an und holen Sie nach der Veranstaltung Meinungen zu deren Qualität und Nutzen ein.

Fortbildungen können sensibilisieren und nützliches Wissen zu gesundheitsförderlichem Verhalten vermitteln. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, welche Themen die dringlichsten sind. Und nutzen Sie das Expertenwissen Betroffener – zum Beispiel einer Kollegin, die gerade vom Rückenkolleg der BGW motiviert und mit frischem Wissen zurück in den Betrieb kommt.

Bevor eine Angelegenheit belastend wird, sollte man gemeinsam darüber reden: So bieten Supervision und „kollegiale Beratung“ ein Forum, in dem schwierige fachliche Fragen aus dem Arbeitsalltag gemein-

sam aufgearbeitet werden. Die kostengünstige kollegiale Beratung erfüllt in der Regel gleichzeitig eine soziale Funktion, indem sie den Stand der gefährdeten Mitarbeiterin im Team stärkt – ein wichtiger Aspekt gerade bei vorübergehend verminderter Leistungsfähigkeit oder bei der Wiedereingliederung einer Kollegin.

Individuelle Gesundheitsförderung

Im Einzelfall wird es sinnvoll sein, externen Rat für die angemessene Prävention, Behandlung und Beratung einzuholen. Beispielsweise kann Ihnen ein engagierter Betriebsarzt helfen, Maßnahmen zur Stärkung der Gesundheit eines bestimmten Mitarbeiters auszuarbeiten.

Zeichnet sich eine arbeitsbedingte Erkrankung ab, sollten Sie die BGW umgehend einbeziehen. Denn sobald Sie eine vermutlich arbeitsbedingte Rücken- oder Hauterkrankung melden, unterstützt die BGW Sie frühzeitig dabei, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der erkrankten Pflegekraft zu erhalten und zu stärken. Speziell für Rückenbeschwerden und Hauterkrankungen bietet die BGW das Konzept der Sekundären Individualprävention (SIP) an. Die Chance auf vollständige Heilung ist dann besonders groß, wenn die Erkrankung in den Anfängen erkannt und gemeldet wird.



Der Betriebsarzt und die BGW helfen bei arbeitsbedingten Rückenbeschwerden mit Beratung und individuellem Aktivprogramm.

5 Maßnahmen durchführen

Mehrere Faktoren entscheiden über den Erfolg Ihrer Maßnahmen. Einer ist die Akzeptanz in der Belegschaft: Beschlüsse und Veränderungsprozesse haben nur dann eine Chance, wenn alle Betroffenen die Entscheidungen mittragen. Allen voran müssen die Führungskräfte (Wohnbereichsleitung und die Pflegedienstleitung) hinter den Aktionen stehen und als Vorbilder agieren. Sie sollten den Beschäftigten den Wert und die Bedeutung der Maßnahmen vermitteln. Bei den Pflegekräften wird die Akzeptanz in dem Maße steigen, wie sie am Prozess der Maßnahmenfindung und -umsetzung beteiligt sind. Es kann sinnvoll sein, auf einem Workshop gemeinsam mit den Beteiligten die einzelnen Schritte festzulegen. Zu diesem **Umsetzungsplan** gehört:

- Verantwortliche definieren, Aufgaben verteilen
- Unterstützer benennen
- Rolle der einzelnen Beteiligten definieren
- Zeitplan für die Maßnahmen festlegen
- Zeitpunkt für Rückmeldung zur Durchführung bestimmen und Testphase einplanen
- Feedback zur Durchführung verarbeiten

Bei vielen der Maßnahmen gilt es zu berücksichtigen, dass die Betroffenen ihre Gewohnheiten verändern sollen. Das kann auch bei gutem Willen länger dauern. Neue Arbeitsorganisation, neue Techniken und Hilfsmittel verlangen eine Einübungsphase. Dabei ist es wichtig, Rückmeldungen von Mitarbeitern ernst zu nehmen. Hier kann ein Sicherheitsbeauftragter als Bindeglied wirken. Die Führungskraft sollte in dieser Phase: als Vorbild vorangehen sowie Hilfestellung geben und frühzeitig korrigierend eingreifen. Positives Feedback verstärkt den Prozess.



Doch auch Führungskräfte brauchen Führung. Achten Sie auf die Vorgesetzten und ihr Verhalten. Informieren Sie – gemeinsam mit der betrieblichen Interessenvertretung – über den Stand der Umsetzung und vermitteln Sie der Belegschaft Ihre Wertschätzung.

Führungskräfte sollten als Vorbilder agieren und den Beschäftigten die Bedeutung der Maßnahmen vermitteln.

Checkliste für Betriebsleiter

So setzen Sie Maßnahmen um:

- Geschäftsleitung demonstriert Entschlossenheit
- Pflegedienstleitung kontrolliert regelmäßig und zeigt dabei Präsenz
- unterstützt beim Umsetzen
- holt Rückmeldung ein, gibt Feedback
- bestimmt Sicherheitsbeauftragte für Feedback
- zeigt konsequente Haltung

6 Wirksamkeit überprüfen – Risikomanagement weiterentwickeln



Kontrollieren Sie den Verbesserungsprozess kontinuierlich, indem Sie Rückmeldungen einholen.

Es ist die Aufgabe der Geschäftsleitung und der beauftragten Führungskräfte, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess kontrollierend zu begleiten und dabei folgende Aspekte zu überprüfen:

- Wurden alle beschlossenen Maßnahmen von den beauftragten Personen termingerecht umgesetzt und durchgeführt?
- Akzeptieren die Pflegekräfte die Maßnahmen nachhaltig?
- Sind die vereinbarten Ziele erreicht? (weniger Ausfälle durch Krankheit, geringere Belastungen und Beanspruchung bei pflegerischen Tätigkeiten, zufriedene

Kunden, weniger Fluktuation, solide Personaldecke, zufriedene und gesunde Mitarbeiter)

Dies sollte zeitnah und zu jedem einzelnen Umsetzungsschritt geschehen. Bei komplexeren Maßnahmen ist es sinnvoll, den dauerhaften Erfolg einer Maßnahme in mehreren Feedbackschleifen zu kontrollieren. Denn allzu häufig fallen die Beteiligten nach einer Weile in alte Gewohnheiten zurück.

Zeitpläne, Rückmeldung gegenüber den benannten Ansprechpartnern und ein transparentes Feedback an die Betroffenen haben sich hierbei bewährt. Auch der Sicherheitsbeauftragte kann eine praxisnahe Rückmeldung geben.

Risikomanagement und Gefährdungsbeurteilung fortschreiben

Indem sich die Unternehmensleitung mit den möglichen Auswirkungen des demografischen Wandels beschäftigt, schreibt sie die Gefährdungsbeurteilung bereits fort und entwickelt sie weiter mit dem Ziel, gesunde Arbeitsbedingungen für einen erfolgreichen Pflegebetrieb zu schaffen.

Doch dies ist, wie der kontinuierliche Verbesserungsprozess, der in Ihrem Qualitätsmanagement beschrieben ist, ein fortlaufender, in die Zukunft gerichteter Prozess.

Maßnahmen sind nur teilweise wirksam

Neu beschlossene Maßnahmen sollten Sie zu konkret vereinbarten Terminen überprüfen, um gegebenenfalls nachbessern zu können.

Falls sich bei der Kontrolle herausstellt, dass ein Ziel nicht erreicht wurde, so sollten Sie nach den Gründen suchen. Möglicherweise sind andere Maßnahmen erforderlich, vielleicht fehlt es an Unterstützung und Akzeptanz für einzelne Führungskräfte, und es sind ergänzende Fortbildungen notwendig. Eventuell waren die ausgewählten Maßnahmen für diese Situation ungeeignet.

Nachträglich erkannte Gefährdungen und Belastungen

Untersuchungen zeigten, dass Pflegekräfte im Alter zwischen 35 und 45 Jahren, die lange Zeit in diesem Beruf arbeiten, besonders häufig von psychischer Erschöpfung und Burn-out betroffen sind. Ein Fortschreiben Ihrer Gefährdungsbeurteilung zielt darauf ab, diese wichtige Gruppe von Fachkräften gesund zu erhalten und langfristig an das Unternehmen zu binden.

Ihr Unternehmen sollte in der Lage sein, flexibel auf neu erkannte Gefährdungen zu reagieren. Dazu gehört auch, zeitnah Maßnahmen zu finden und einzusetzen, die diese Belastungen verringern.

Erkenntnisse für andere Bereiche

Erkenntnisse, die Sie speziell für die Gruppe der „älteren Beschäftigten“ gewonnen haben, können Sie möglicherweise auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen. Nehmen Sie doch einfach die Erfahrungen zum Anlass, auch andere (Wohn-)Bereiche im Betrieb zu überprüfen – ganz im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.



Behalten Sie auch die psychische Belastung langjähriger Mitarbeiter im Blick.

7 Hilfsmittel und BGW-Angebote nutzen



Ob Seminare, Ratgeberbroschüren oder Berater vor Ort – die BGW unterstützt Sie mit bedarfsorientierten Angeboten.

Im vorangehenden Text haben wir verschiedene Angebote der BGW angesprochen, die im Zusammenhang mit der Gestaltung alternsgerechter Arbeitsplätze hilfreich sein können. Ergänzend weisen wir Sie auf folgende Angebote, Info-Medien und Produkte hin.

Seminar „Älter werden in der Krankenpflege – Ansätze zur Organisations- und Personalentwicklung“

Dieses kompakte Tagesseminar richtet sich an Entscheidungsträger und Führungskräfte der Krankenpflege. An Beispielen, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einbringen, werden dort Altersstrukturanaly-

sen und Demografie-Checks durchgeführt. Aus den Ergebnissen und dem fachlichen kollegialen Austausch wird der Handlungsbedarf abgeleitet. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer entwickeln exemplarisch Maßnahmenpläne und bereiten erste Umsetzungsschritte vor. Weitere Infos gibt es auf www.bgw-online.de, Suche: ALTKD.

Seminar „Älter werden in der Altenpflege – Ansätze zur Organisations- und Personalentwicklung“

Das Tagesseminar ist analog dem vorhergenannten aufgebaut, richtet sich aber gezielt an Entscheidungsträger und Führungskräfte in der Altenpflege. Weitere Infos gibt es auf www.bgw-online.de, Suche: ALTAD.

Organisationsberatung „Älter werden im Beruf“

Damit Sie für Ihr Unternehmen maßgeschneiderte Lösungen für eine demografie-feste Zukunft finden, stellt die BGW Ihnen einen Berater zur Seite: Er – oder sie – zeigt Ihnen mittels einer systematischen Analyse den Handlungsbedarf auf und unterstützt Sie dabei, Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Diese Beratung bietet sich für Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten an, die sich der Herausforderung einer älter werdenden Belegschaft bei gleichzeitigem Fachkräftemangel gegenübersehen. Mehr Informationen auf www.bgw-online.de, Suche: Demografischer Wandel.

Betriebliche Beratung durch die Präventionsdienste der BGW

Bei Fragen zur betrieblichen Präventionsarbeit bieten die Präventionsdienste der BGW-Bezirksstellen bundesweit allen ver-

sicherten Unternehmen Unterstützung. Sie beraten vor Ort beim praxisgerechten Gestalten und Umsetzen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Die Adressen und Telefonnummern aller Bezirksstellen finden Sie auf der Kontaktseite am Ende der Broschüre.

BGW-Berufshilfe

Bei der beruflichen Wiedereingliederung von Beschäftigten, die sich bei einem Arbeitsunfall verletzt haben oder an einer Berufskrankheit leiden, sind die Berufshelfer der BGW die Partner der Versicherten und ihrer Arbeitgeber. Sie beraten Versicherte und Unternehmen umfassend über die zu erwartenden Leistungen und die möglichen Maßnahmen. Berufshilfe bieten alle Rehabilitationsdienste der BGW an (Adressen und Telefonnummern siehe Seite 66 unter „Kundenzentren“).

SIP – Sekundäre Individualprävention

Gerade ältere Beschäftigte sind aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit im Pflegeberuf oftmals über lange Zeiträume hinweg ungünstigen Arbeitsbedingungen ausgesetzt, die zu langen, krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeitszeiten führen können. Die BGW setzt hier auf frühzeitige, individuelle Beratung, Prävention und Therapie mit der Sekundären Individualprävention (kurz: SIP). Angebote gibt es zu den Schwerpunkten Haut und Rücken. Näheres erfahren Sie auf www.bgw-online.de, Suche: SIP.

Weitere Seminarangebote

Die BGW bietet Seminare speziell für Unternehmer und Führungskräfte an, zum Beispiel über die Grundlagen im „Arbeits- und Gesundheitsschutz – eine gewinnbringende Führungsaufgabe“ (UM1) oder über „Gesundheitsfördernde Führung“ (UMGF). Im Seminar „Gesunde Verhältnisse schaffen – Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (AG2) können Sie sich über Nutzen und Chancen des betrieblichen Gesund-

heitsmanagements informieren. Seminare über „Prävention von Rückenbeschwerden in der Pflege und Betreuung“ (SRP1 und SRP2) und zum „Stressmanagement“ (GDS) bei psychischer Belastung sind wertvolle Ideengeber für Führungskräfte und die betriebliche Praxis. Information über Angebot und Inhalte finden Sie auf www.bgw-online.de, Suche: Seminare.

Ratgeber „Betriebliches Gesundheitsmanagement“

Dieser Ratgeber skizziert, wie Sie ein betriebliches Gesundheitsmanagement erfolgreich einführen, und geht dabei auf die Besonderheiten großer Einrichtungen ebenso wie die kleiner Betriebe ein. Auf passende Angebote und Services der BGW wird verwiesen (Bestellnummer: RGM15).

Ratgeber „Gesund pflegen – gesund bleiben“

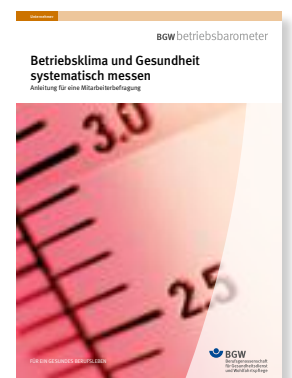
Auch Ihre Mitarbeiter können viel dazu beitragen, im Beruf dauerhaft gesund zu bleiben: Dieser praxisnahe Ratgeber hilft Beschäftigten in Pflegeberufen, Gefahren und Risiken bei der Arbeit zu erkennen und sich davor zu schützen – mit Tipps zu den Themen Haut, Rücken, Stress, Gewalt, Infektionen und Fahrsicherheit (Bestellnummer: TP-GePf-11).

Betriebsbarometer

Die Befragung erhebt in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten das Betriebsklima, lässt Verbesserungspotenziale erkennen und stellt Branchenbenchmarks bereit. Mehr dazu auf www.bgw-online.de, Suche: Betriebsbarometer.

Mitarbeiterbefragung in der Pflege und Behindertenhilfe

Die Befragung thematisiert psychische Belastungen und Beanspruchungen bei Pflegekräften und Beschäftigten im stationären Wohnbereich der Behindertenhilfe. Sie führen sie in Eigenregie durch oder



lassen sich von uns beraten. Mehr dazu auf www.bgw-online, Suche: Mitarbeiterbefragung, oder in der begleitenden Broschüre (Bestellnummer: TP-miab-11/14).



Gesundheitsförderung durch Personalentwicklung

Das auf Ihre betriebliche Situation abgestimmte Trainings- und Qualifizierungsprogramm unterstützt Beschäftigte und Führungskräfte gezielt beim Abbau psychischer Belastungssituationen. Mehr dazu auf www.bgw-online, Suche: Personalentwicklung, oder in der begleitenden Broschüre (Bestellnummer: TP-PRs).

Praxisprojekt „Älter werden in der Pflege“

Erprobte Strategien zum Umgang mit den Herausforderungen des demografischen Wandels werden in Pflegeeinrichtungen zunehmend eingesetzt. Gemeinsam mit dem Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) führte die BGW das Projekt „Älter werden in der Pflege“ durch – gefördert von der Robert Bosch Stiftung. Das Ziel: ein Bündel bewährter Konzepte, Verfahren und Instrumente erarbeiten, mit denen die Unternehmen die zukünftigen Anforderungen bewältigen können. Neben

einer Bedarfsstudie im Bereich der Krankenhauspflege entwickelte, erprobte und evaluierte das Projekt exemplarisch demografiefeste Unternehmensstrategien für Pflegeeinrichtungen.

Die Projektergebnisse flossen in Handlungsleitfäden und den Forschungsband „Zukunftsfähig im demografischen Wandel. Herausforderung für die Pflegewirtschaft“ (Hrsg.: Loebe, H. u. a.) ein. Im Bertelsmann Verlag erschienen dazu außerdem die Handlungsleitfäden „Demografiefeste Personalpolitik in der Altenpflege – Handlungsbedarf erfassen“ (Band 39), „Demografiefeste Personalpolitik in der Krankenhauspflege – Bedarfe und Handlungsstrategien“ (Band 40) und „Handlungsfelder zur Gestaltung einer demografiefesten Personalpolitik in der Altenpflege – Methoden, Konzepte, Praxisbeispiele“ (Band 46). Außerdem fassen diese beiden Publikationen die Ergebnisse der (Fall-)Studien zusammen: „Älter werden in der Pflege – Entwicklung und Erprobung betrieblicher Strategien. Darstellung betrieblicher Fallbeispiele“ und „Älter werden in der Krankenhauspflege. Studienergebnisse“. Mehr zum Projekt finden Sie auf www.bgw-online.de, Suche: Älter werden in der Pflege, sowie auf www.f-bb.de.

8 Fazit: Beschäftigte als Ressource wertschätzen

Gesundheitsförderung, Arbeits- und Gesundheitsschutz sind Teil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in jeder Pflegeeinrichtung. Für einen gesunden Pflegebetrieb sollten Sie die Arbeitsbedingungen so gestalten, dass hohe Pflegequalität und Unternehmenserfolg dauerhaft gesichert sind. Basis für eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensstrategie sind Führungskräfte und Pflegedienstleiter, die vorausschauen und ihre Mitarbeiter motivieren – auf allen Hierarchieebenen.

Nur wenn die Beschäftigten auf Dauer die hohen Anforderungen und Belastungen in der Pflege gesund bewältigen können, wenn sie persönlich bis zur Rente eine positive Zukunft in diesem Beruf sehen, wird es gelingen, den Anforderungen des demografischen Wandels zu genügen.

Wenn zudem Unternehmer und Führungskräfte die Kompetenzen älterer Beschäftigter verstärkt anerkennen und fördern, werden die Herausforderungen leichter zu bewältigen sein. Das jedoch erfordert ein Umdenken auch auf breiter gesellschaftlicher Ebene: Wir alle müssen die Fähigkeiten älterer Menschen stärker achten und auf ihre veränderten Bedürfnisse eingehen.

Sehen Unternehmen weiterhin vorrangig die Defizite älterer Pflegekräfte und bauen ausschließlich auf den Nachwuchs, stehen sie in wenigen Jahren sehr wahrscheinlich vor einer klaffenden Lücke in ihrer Personaldecke. Daher ist das Einbeziehen älterer Mitarbeiter in den Arbeitsprozess und das nachhaltige Umsetzen von Handlungsansätzen alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung unabdingbar.



Würdigen Sie den Einsatz Ihrer Mitarbeiter – wer sich anerkannt fühlt, der arbeitet motivierter.

Veränderungspotenziale aufdecken

Einen ersten Schritt in die richtige Richtung machen Unternehmer, indem sie systematisch analysieren, auf welchen Ebenen und Unternehmensfeldern in ihrem Betrieb Handlungsbedarf besteht: Verbesserungspotenziale können die Bereiche Personalführung und -rekrutierung, Arbeitsorganisation und -gestaltung, Qualifikation und Kompetenzentwicklung ebenso wie Unternehmenskultur oder Arbeits- und Gesundheitsschutz betreffen. Wo und in welchem Maße Unternehmer Veränderungsmaßnahmen durchführen, hängt natürlich von der jeweiligen Altersstruktur und den speziellen Gegebenheiten in den einzelnen Einrichtungen ab. Die Veränderungen, die

Sie anstoßen, müssen nicht unbedingt groß sein – aber sie sollten etwas bewirken.

Mitarbeitergesundheit und Mitarbeiterzufriedenheit waren schon immer die Grundlage für erfolgreiche Pflegebetriebe. Der Satz: „Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unsere wertvollste Ressource“, gewinnt allerdings in Zeiten des demografischen Wandels zunehmend an Bedeutung. Neben einer ausgewogenen Altersstruktur der Belegschaft helfen altersgerechte Arbeitsbedingungen wie flexible Arbeitszeiten, wechselnde Tätigkeiten, Weiterbildung oder Arbeitsplätze, die an die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter angepasst sind, die Folgen des demografischen Wandels abzufedern.

Betriebliche Konzepte für Demografie-fitte Unternehmen umfassen viele bekannte Ansätze der Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Arbeitsgestaltung. Eine motivierende Mitarbeiterführung, die Arbeits- und Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung selbstverständlich einschließt, braucht daher den demografischen Wandel nicht zu fürchten.

Demografischer Wandel – Anlass, Ihr Pflegesystem zu prüfen

Der Blick auf die Auswirkungen des demografischen Wandels liefert aber einen guten

Anlass, das Pflegesystem zu überprüfen. Systemprüfung heißt, zu fragen, wie gut die erarbeiteten Maßnahmen aus der Gefährdungsbeurteilung umgesetzt werden. Tun Führungskräfte alles dafür, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorhandene Hilfsmittel einsetzen? Fördern sie tatsächlich konsequent die Gesundheit der Pflegekräfte durch Führungsstil, Betriebsklima und ergänzende Maßnahmen? Fruchten alle beschlossenen Maßnahmen?

Um dies zu gewährleisten, müssen die Verantwortlichen im Betrieb prüfen, ob und wie die Beschlüsse umgesetzt wurden – und ob sie auf lange Sicht positiv wirken. Alle betrieblichen Akteure sollten darauf hinarbeiten, Maßnahmen konsequent und zielgerichtet umzusetzen. Und so gibt der demografische Wandel einen wichtigen Denkanstoß, indem er Fragen aufwirft.

Eine zentrale Frage ist, wie Sie Ihre Einrichtung zukünftig besonders attraktiv für qualifizierte Fachkräfte machen können. Die Antworten auf diese Fragen möchten wir mit dieser Handlungshilfe anregen. Die wichtigsten Antworten finden Sie allerdings in Ihrem Unternehmen, in dem Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befragen: „Was können wir für euch tun, damit wir unsere Pflegequalität auch langfristig halten und verbessern können?“

9 Weitere Informationen zum Thema

Literaturverzeichnis

Afentakis, A., Maier, T. (2010): „Projektionen des Personalbedarfs und -angebots in Pflegeberufen bis 2025“, Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik 11/2010

Badura, B., Schröder, H., Klose, J., Macco, K. (Hrsg.) (2010): „Fehlzeiten-Report 2010, Schwerpunktthema: Vielfalt managen: Gesundheit fördern – Potenziale nutzen“, Wissenschaftliches Institut der AOK

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2010): „Aufbruch in die altersgerechte Arbeitswelt. Bericht der Bundesregierung“

Dörpinghaus, S., Evans, M. (2011): „Prekäre Perspektive? Berufsrückkehr und Wiedereinstieg von Frauen in die Gesundheitswirtschaft“, in: Institut Arbeit und Technik, FORSCHUNG AKTUELL 03/2011

Freiling, T., Geldermann, B., Töpsch, K. (2011): „Handlungsfelder zur Gestaltung einer demografiefesten Personalpolitik in der Altenpflege – Methoden, Konzepte, Praxisbeispiele“, Leitfaden für die Bildungspraxis (Bd. 46), W. Bertelsmann Verlag

Freiling, T. (2011): „Älter werden in der Pflege – Entwicklung und Erprobung betrieblicher Strategien. Darstellung betrieblicher Fallbeispiele“

Gerisch, S., Gottwald, M. (2010): „Älter werden in der Krankenhauspflege. Ergebnisse einer bundesweiten Studie“

Gerisch, S., Knapp, K., Töpsch, K. (2010): „Demografiefeste Personalpolitik in der Altenpflege – Handlungsbedarf erfassen“, Leitfaden für die Bildungspraxis (Bd. 39), W. Bertelsmann Verlag

Gerisch, S., Oberlies, J. (2011): „Demografiefeste Personalpolitik in der Krankenhauspflege – Bedarfe und Handlungsstrategien“, Leitfaden für die Bildungspraxis (Bd. 40), W. Bertelsmann Verlag

Hackmann, T. (2009): „Arbeitsmarkt Pflege: Bestimmung der künftigen Altenpflegekräfte unter Berücksichtigung der Berufsverweildauer“, Forschungszentrum Generationenverträge, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Loebe, H., Severing, E. (2011): „Zukunftsfähig im demografischen Wandel – Herausforderungen für die Pflegewirtschaft“, Reihe Wirtschaft und Bildung (Bd. 59), W. Bertelsmann Verlag

Loffing, D., Loffing, C. (2010): „Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen“, Springer Medizin Verlag

Lott, M., Spitznagel, E. (2010): „Impulse für die berufliche Weiterbildung im Betrieb“, IAB-Kurzbericht über das Angebot „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer im Unternehmen (WeGebAU)“ der Bundesagentur für Arbeit

Manion, J. (2009): „Das Personalmanagement in der Pflege vor dem Hintergrund der Generationenvielfalt. Implikationen für Politik und Management“, DBfK Berlin und SBK ASI Bern

Prümper, J., Richenhagen, G. (2011): „Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit: Der Work Ability Index und seine Anwendung“, in: Seyfried, B. (Hrsg.), „Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente“, W. Bertelsmann Verlag

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) (2010): „Demografischer Wandel in Deutschland. Heft 2: Auswirkungen auf Krankenhausbehandlungen und Pflegebedürftige im Bund und in den Ländern“

Nützliche Links

www.agecert.de

Die Seite der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung bietet mit dem AGE-CERT-Selbstcheck ein Befragungstool, mit dem Unternehmen testen können, wie gut sie auf den demografischen Wandel und die sich ändernde Altersstruktur der Belegschaft vorbereitet sind. Gleichzeitig ist AGE CERT ein Qualitätssiegel für Unternehmen mit vorbildlicher altersgerechter Personalentwicklung.

www.baua.de

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin unterstützt im Förderschwerpunkt „Demografischer Wandel in der Pflege“ Modelle für den Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Pflegekräften.

www.bertelsmann-stiftung.de

Die Bertelsmann-Stiftung nimmt sich des Themas „Demografischer Wandel“ mithilfe verschiedener Schwerpunkte wie „Bund und Länder“ oder „Leben im Alter“ an. Die Seite bietet vielfältige Infos, Publikationen, aber auch Projekte und den Demografiemonitor an.

www.demobib.de

demoBiB ist das Informationsportal der Technologieberatungsstelle Nordrhein-Westfalen für Unternehmen, Betriebsräte und Beschäftigte. Die Informationen, Instrumente und Beispiele auf der Webseite unterstützen Sie dabei, vor Ort betriebliche Handlungsbedarfe durch den demografischen Wandel zu erkennen und für bessere Beschäftigungsfähigkeit aktiv zu werden.

www.demogr.mpg.de/de

Das Max-Planck-Institut für demografische Forschung präsentiert umfassende Informationen, eine Vielzahl an methodischen Publikationen und Hinweise auf wissenschaftliche Veranstaltungen oder Workshops.

www.demographie-netzwerk.de

Dem Demographie Netzwerk (ddn) gehören bundesweit Unternehmen und Institutionen an, die sich gemeinsam den Herausforderungen des demografischen Wandels stellen. Auf der Seite erwarten Sie Dossiers, Studienergebnisse und Interviews zu den Themen „Fachkräftesicherung“ und „Rente mit 67“ sowie Branchen-News und Veranstaltungshinweise.

www.demowerkzeuge.de

Die Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH) stellt im Internet einen Werkzeugkasten für eine demografieorientierte Personalarbeit zur Verfügung.

www.enterprise-for-health.org

Gesunde Unternehmen in einem gesunden Europa: Das Netzwerk internationaler Betriebe gibt Informationen über den demografischen Wandel und hilft, Kontakt zu anderen Einrichtungen zu knüpfen.

www.iga-info.de

Die Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA) beschäftigt sich im Themenfeld „Arbeit im Wandel“ mit den strukturellen und demografischen Veränderungen der Arbeitswelt und ihren Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten. Der IGA-Report Nr. 17 „Mein nächster Beruf – Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer“ stellt zudem ein Modellprojekt der stationären Krankenpflege vor.

www.inqa-demographie.de

Auf der Seite der „Initiative für eine Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) finden Sie unter „Themen > Demographischer Wandel“ Aktuelles, wissenswerte Zahlen und Fakten, Demografie-Tools, Beratungsangebote, Netzwerke, Publikationen sowie eine Datenbank mit Best-practice-Lösungen und Praxisbeispielen.

www.zdwa.de

Auf der Seite des Zentrums für demografischen Wandel finden Sie zum Beispiel Veröffentlichungen zum Thema „Demografischer Wandel“ und Informationen zu sozialpolitischen Themen, wie etwa der steigenden Frauenerwerbsquote.

Arbeitsblatt – Demografie-Check

Ist Ihr Betrieb für die Herausforderungen des demografischen Wandels gerüstet? Nehmen Sie sich bitte zehn Minuten Zeit für den Demografie-Check! Die Selbsteinschätzung ermöglicht Ihnen eine erste Bestandsaufnahme der demografischen Situation im Betrieb und zeigt auf, an welchen Stellen Handlungsbedarf besteht.

Personalführung und Rekrutierung	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu
Wir kennen die Altersstruktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unserem Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir berücksichtigen die Alterszusammensetzung bei unseren personalpolitischen Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir versuchen, durch entsprechende Anreize unsere Fach- und Führungskräfte an unser Unternehmen zu binden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben keine Probleme, Nachwuchskräfte zur Ausbildung sowie erfahrene Fachkräfte für unser Unternehmen zu gewinnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben ein gutes Image in der Region und in unserer Branche und werden als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung		
Wir bieten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Altersgruppen eine berufliche Perspektive in unserem Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir setzen unsere Beschäftigten entsprechend ihren Fähigkeiten und ihrem Alter ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Tätigkeiten und Arbeitsabläufe sind so gestaltet, dass auch ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie bis zur Rente ausüben können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir beziehen unsere Beschäftigten in die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes und der Arbeitsabläufe mit ein, zum Beispiel durch Förderung von Verbesserungsvorschlägen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir versuchen – wo dies möglich ist – die Arbeitszeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter flexibel zu gestalten (Teilzeit, Arbeitszeitkonten etc.) und deren unterschiedliche Lebenssituation zu berücksichtigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qualifizierung und Kompetenzentwicklung	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu
Wir kennen die Stärken und Schwächen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und versuchen, sie durch entsprechende Qualifizierung auf dem aktuellen Wissensstand zu halten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir bieten allen Beschäftigten – auch den älteren – an, ihre Kompetenzen zu erweitern, z. B. durch den Besuch von Seminaren oder die Teilnahme an Herstellerschulungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir achten darauf, dass Weiterbildungsmaßnahmen auf die unterschiedlichen Lernbedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgestimmt sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir stellen sicher, dass dem Unternehmen die Kompetenzen der Beschäftigten bei ihrem Ausscheiden erhalten bleiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führung und Unternehmenskultur		
Wir fördern ein Betriebsklima, das auf die Wertschätzung der verschiedenen Beschäftigungsgruppen (Alte, Junge, Frauen, Männer, Ausländer, Gelernte, Angelernte, Facharbeiter, Führungskräfte) ausgerichtet ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den Vorgesetzten gerecht behandelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir bereiten unsere Vorgesetzten regelmäßig auf den Umgang mit älteren Beschäftigten vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Vorgesetzten fördern den Dialog zwischen älteren und jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, z. B. durch Bilden von altersgemischten Teams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesundheit und Arbeitsschutz		
In unserem Unternehmen sind Fragen zur Alterung der Belegschaft in den Arbeits- und Gesundheitsschutz – z. B. als Aspekt im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung – integriert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Betrieb treten gesundheitliche Probleme nicht gehäuft auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir bieten unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Unterstützungsangebote zur Erhaltung und Förderung ihrer Gesundheit und ihres Wohlbefindens an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir überprüfen regelmäßig die Anforderungen und die Belastungen am Arbeitsplatz und versuchen, Arbeitsplätze und Tätigkeiten ergonomisch und alter(n)s-gerecht zu gestalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der Demografie-Check wurde im Rahmen des INQA-Projekts „DemoKomp – Kompetenz für den demografischen Wandel“ entwickelt.

Kontakt – Ihre BGW-Standorte

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)

Hauptverwaltung
Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg
Tel.: (040) 202 07 - 0
Fax: (040) 202 07 - 24 95
www.bgw-online.de

Ihre BGW-Kundenzentren

Berlin · Spichernstraße 2–3 · 10777 Berlin

Bezirksstelle Tel.: (030) 896 85 - 37 01 Fax: - 37 99
Bezirksverwaltung Tel.: (030) 896 85 - 0 Fax: - 36 25
schu.ber.z* Tel.: (030) 896 85 - 36 96 Fax: - 36 24

Bochum · Universitätsstraße 78 · 44789 Bochum

Bezirksstelle Tel.: (0234) 30 78 - 64 01 Fax: - 64 19
Bezirksverwaltung Tel.: (0234) 30 78 - 0 Fax: - 62 49
schu.ber.z* Tel.: (0234) 30 78 - 64 70 Fax: - 63 79
studio78 Tel.: (0234) 30 78 - 64 78 Fax: - 63 99

Delmenhorst · Fischstraße 31 · 27749 Delmenhorst

Bezirksstelle Tel.: (04221) 913 - 42 41 Fax: - 42 39
Bezirksverwaltung Tel.: (04221) 913 - 0 Fax: - 42 25
schu.ber.z* Tel.: (04221) 913 - 41 60 Fax: - 42 33

Dresden · Gret-Palucca-Straße 1 a · 01069 Dresden

Bezirksverwaltung Tel.: (0351) 86 47 - 0 Fax: - 56 25
schu.ber.z* Tel.: (0351) 86 47 - 57 01 Fax: - 57 11
Bezirksstelle Tel.: (0351) 86 47 - 57 71 Fax: - 57 77
Königsbrücker Landstraße 2 b · Haus 2
01109 Dresden
BGW Akademie Tel.: (0351) 288 89 - 61 10 Fax: - 61 40
Königsbrücker Landstraße 4 b · Haus 8
01109 Dresden

Hamburg · Schäferkampsallee 24 · 20357 Hamburg

Bezirksstelle Tel.: (040) 41 25 - 29 01 Fax: - 29 97
Bezirksverwaltung Tel.: (040) 41 25 - 0 Fax: - 29 99
schu.ber.z* Tel.: (040) 73 06 - 34 61 Fax: - 34 03
Bergedorfer Straße 10 · 21033 Hamburg
BGW Akademie Tel.: (040) 202 07 - 28 90 Fax: - 28 95
Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg

Hannover · Anderter Straße 137 · 30559 Hannover

Außenstelle von Magdeburg
Bezirksstelle Tel.: (0511) 563 59 99 - 47 81 Fax: - 47 89

Karlsruhe · Philipp-Reis-Straße 3 · 76137 Karlsruhe

Bezirksstelle Tel.: (0721) 97 20 - 55 55 Fax: - 55 76
Bezirksverwaltung Tel.: (0721) 97 20 - 0 Fax: - 55 73
schu.ber.z* Tel.: (0721) 97 20 - 55 27 Fax: - 55 77

Köln · Bonner Straße 337 · 50968 Köln

Bezirksstelle Tel.: (0221) 37 72 - 53 56 Fax: - 53 59
Bezirksverwaltung Tel.: (0221) 37 72 - 0 Fax: - 51 01
schu.ber.z* Tel.: (0221) 37 72 - 53 00 Fax: - 51 15

Magdeburg · Keplerstraße 12 · 39104 Magdeburg

Bezirksstelle Tel.: (0391) 60 90 - 79 20 Fax: - 79 22
Bezirksverwaltung Tel.: (0391) 60 90 - 5 Fax: - 78 25

Mainz · Göttelmannstraße 3 · 55130 Mainz

Bezirksstelle Tel.: (06131) 808 - 39 02 Fax: - 39 97
Bezirksverwaltung Tel.: (06131) 808 - 0 Fax: - 39 98
schu.ber.z* Tel.: (06131) 808 - 39 77 Fax: - 39 92

München · Helmholtzstraße 2 · 80636 München

Bezirksstelle Tel.: (089) 350 96 - 46 00 Fax: - 46 28
Bezirksverwaltung Tel.: (089) 350 96 - 0 Fax: - 46 86
schu.ber.z* Tel.: (089) 350 96 - 45 01 Fax: - 45 07

Würzburg · Röntgenring 2 · 97070 Würzburg

Bezirksstelle Tel.: (0931) 35 75 - 59 51 Fax: - 59 24
Bezirksverwaltung Tel.: (0931) 35 75 - 0 Fax: - 58 25
schu.ber.z* Tel.: (0931) 35 75 - 58 55 Fax: - 59 94

*schu.ber.z = Schulungs- und Beratungszentrum

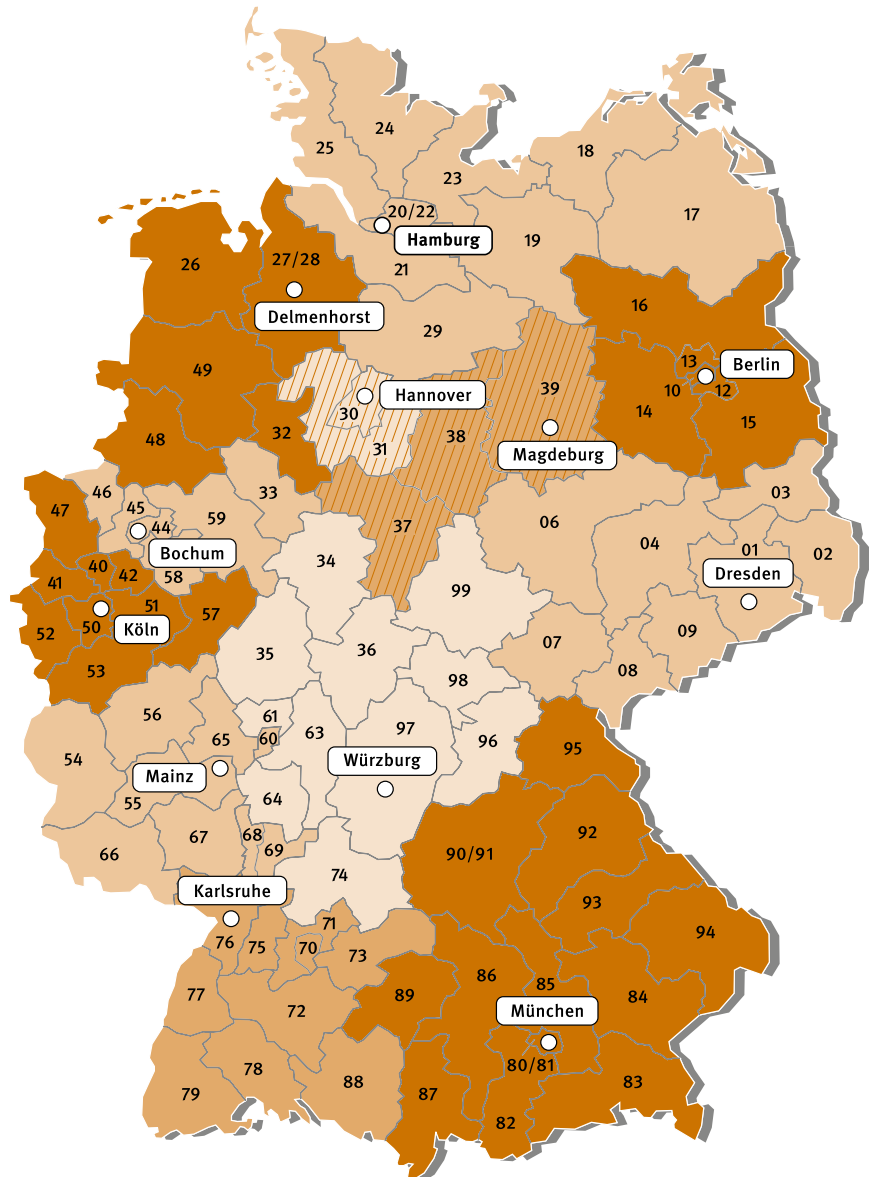
So finden Sie Ihr zuständiges Kundenzentrum

Auf der Karte sind die Städte verzeichnet, in denen die BGW mit einem Standort vertreten ist. Die farbliche Kennung zeigt, für welche Region ein Standort zuständig ist.

Jede Region ist in Bezirke unterteilt, deren Nummer den ersten beiden Ziffern der dazugehörigen Postleitzahl entspricht.

Ein Vergleich mit Ihrer eigenen Postleitzahl zeigt, welches Kundenzentrum der BGW für Sie zuständig ist.

Auskünfte zur Prävention erhalten Sie bei der Bezirksstelle, Fragen zu Rehabilitation und Entschädigung beantwortet die Bezirksverwaltung Ihres Kundenzentrums.



Beratung und Angebote

BGW-Beratungsangebote

Tel.: (040) 202 07 - 48 62

Fax: (040) 202 07 - 48 53

E-Mail: gesundheitsmanagement@bgw-online.de

Versicherungs- und Beitragsfragen

Tel.: (040) 202 07 - 11 90

E-Mail: beitraege-versicherungen@bgw-online.de

Medienbestellungen

Tel.: (040) 202 07 - 48 46

Fax: (040) 202 07 - 48 12

E-Mail: medienangebote@bgw-online.de

Diese Übersicht wird bei jedem Nachdruck aktualisiert. Sollte es kurzfristige Änderungen geben, finden Sie diese hier:



[www.bgw-online.de/
kundenzentren](http://www.bgw-online.de/kundenzentren)





Pflegebetriebe stehen vor großen Herausforderungen: Wachsende Ansprüche von Gesetzgeber, Behörden, Kunden und Angehörigen an die Pflegequalität treffen auf die Folgen des demografischen Umbruchs. Für die Pflegebranche gestaltet sich der demografische Wandel besonders problematisch, da die Anzahl der Pflegebedürftigen zunimmt, es aber bereits vielerorts an jungen Fachkräften mangelt. Die Personalplanung wird immer schwieriger.

Dieser Ratgeber unterstützt Sie dabei, Ihr Unternehmen und die Beschäftigten für die zukünftigen Anforderungen zu rüsten. Die systematische Analyse hilft Ihnen zu ermitteln, wo Handlungsbedarf besteht. Die Broschüre erklärt Werkzeuge, die Ihnen Schritt für Schritt helfen, Verbesserungen zu erreichen. Zu fünf Handlungsfeldern – von Personalführung und Rekrutierung über Arbeitsorganisation, Qualifikation und Unternehmenskultur bis Arbeitsschutz – finden Sie Lösungsideen, mit denen Sie Ihren Betrieb dauerhaft „Demografie-fit“ machen. Praktische Checklisten, Fallbeispiele aus der Praxis und Hilfsangebote der BGW ergänzen den Ratgeber.