



Foto: Susanne El-Nawab

# Ein Koffer voller Chancen

In einem vom Pflegebevollmächtigten der Bundesregierung initiierten Projekt wurde ein Instrumentenkoffer entwickelt, der insbesondere kleinen und mittelgroßen Einrichtungen helfen soll, ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern und auf diese Weise die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen.

Text: Annemarie Fajardo

**D**as Projekt „zur Umsetzung guter Arbeitsbedingungen in der Pflege“ hatte zum Ziel, kleine und mittelgroße Einrichtungen, die ihre Arbeitsbedingungen verbessern möchten, aktiv zu unterstützen. Die Entwicklung des Konzeptes und die konkrete Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen in 25 Pflegeeinrichtungen wurde im

vergangenen Jahr im Auftrag des Pflegebevollmächtigten der Bundesregierung durch Curacon durchgeführt.

In der ersten Projektphase wurde – auf Grundlage einer umfassenden Literaturrecherche, den Beratungserfahrungen und den Erkenntnissen aus einem gemeinsamen Workshop mit den Vertreterinnen und Vertretern interessier-

ter Bundesverbände im Bereich Pflege – zunächst eine Sammlung von bisher bewährten bzw. klassischen Instrumenten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen erarbeitet. Diese wurden anschließend als Umsetzungsunterstützung in Form von rund 30 Leitfäden in acht unterschiedlichen Handlungsfeldern für leitende Mitarbeitende in Pflegeeinrich-

tungen aufbereitet (siehe S. 32). Zu den Leitfäden wurde ein Schulungskonzept entwickelt, welches eine dreigliedrige Bedarfsanalyse (Interviews mit Führungskräften, Strukturbefragung, Mitarbeiterbefragung) und eine Regional-schulung in Kleingruppen beinhaltet.

Insgesamt haben sich 176 Einrichtungen zur Teilnahme am Pilotprojekt beworben. Ende April 2019 wurden nach Maßgabe einer hohen Heterogenität 25 von ihnen für die Teilnahme am aktuellen Pilotprojekt ausgewählt. So wurde darauf geachtet, dass sich das Teilnehmerfeld aus Einrichtungen verschiedener Versorgungs- und Trägerarten zusammensetzt und die Standorte in allen Bundesländern sowohl in städtischen als auch in ländlichen Gebieten vertreten waren.

In die zweite Phase des Projektes fielen die einrichtungsindividuellen Bedarfsanalysen, die regionalen Schulungen in Kleingruppen sowie die tatsächliche Umsetzung der Instrumente mitsamt den Vor-Ort-Beratungstagen. Die im Projekt durchgeführten einrichtungsindividuellen Bedarfsanalysen erlaubten es, die faktischen Gegebenheiten, die subjektive Wahrnehmung der Führungskräfte und die Sicht der Mitarbeitenden zu differenzieren. Auf Basis der erhobenen Daten wurde die Ist-Situation der teilnehmenden Unternehmen inklusive der Wahrnehmung von Mitarbeitenden und Führungskräften analysiert. Zur Ableitung der Leitfadenempfehlung wurden die verschiedenen Perspektiven zusammengeführt.

Die Ergebnisse der Bedarfsanalyse sowie die entwickelten und für ihre Situation passenden Leitfäden wurden den teilnehmenden Einrichtungen im Rahmen der regionalen Schulungen (Berlin, Darmstadt, Hannover, Leipzig, Nürnberg und Ratingen) mitsamt den Kurzerklärungen übergeben. Den Teilnehmern wurde die Option eingeräumt, von den Leitfäden abzuweichen bzw. andere Leitfäden für sich herauszusuchen, um eine möglichst breite Akzeptanz sowohl bei den Führungskräften wie auch bei den Mitarbeitenden zu erreichen.

In den Schulungen wurden das Konzept und die einzelnen Instrumente

vorgelegt, der Umgang mit den Instrumentenkoffern geschult und anhand von Beispielleitfäden sowie mit Hilfe von Gruppendiskussionen der Umgang mit den Koffern geübt. Mit dem Ausblick auf die bevorstehenden Beratertage sowie der Übergabe der individualisierten Instrumentenkoffer wurden schließlich die Schulungsteilnehmer in die selbständige Umsetzung der empfohlenen Leitfäden verabschiedet. Im Anschluss an die Schulungen fand zwischen Juni und November in den teilnehmenden Einrichtungen die

Bewerberinnen und Bewerber auf ihr Unternehmen aufmerksam zu machen, erscheint nicht immer zielführend. So berichteten die teilnehmenden Einrichtungen häufig, dass sich auf die geschalteten Stellenanzeigen kaum geeignete Pflegepersonen bewerben. Alternative Wege, um Personal zu finden, blieben bei den teilnehmenden Einrichtungen mangels Ressourcen aus. Der Leitfaden Personalgewinnung zeigte den Führungskräften daher weitere Akquisewege auf, die in den häufigsten Fällen noch nicht ausprobiert wurden. Dazu

## **Defizite bei der Planung der Dienste sowie bei der Organisation von Arbeitsabläufen waren oft Gründe für eine geringe Arbeitszufriedenheit**

Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen statt. Die zweite Phase endete Mitte November und schloss mit der Vorstellung des Abschlussberichtes beim Pflegebevollmächtigten in Berlin. Dieser umfasst auch ein Konzept für den möglichen bundesweiten Rollout.

### **Personalgewinnung und Kommunikation am häufigsten nachgefragt**

Die am häufigsten verwendeten Leitfäden im Rahmen des Projektes waren u.a. die Leitfäden Personalgewinnung, Kommunikation mit Beschäftigten und Angehörigen, Dienstplanerstellung und Stecktafel. Neben der Gewinnung geeigneter Pflegepersonen und einer guten Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden waren auch Defizite bei der Planung der Dienste sowie bei der Organisation von Arbeitsabläufen oft wesentliche Gründe für eine geringe Arbeitszufriedenheit in den untersuchten Pflegeeinrichtungen. Im Folgenden sollen diese Leitfäden kurz vorgestellt und damit gleichzeitig aufgezeigt werden, wie im Projekt diese Leitfäden als Schlüssel zur Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen eingesetzt werden konnten.

### **Der Leitfaden Personalgewinnung**

Eine Stellenanzeige in der Zeitung oder in unterschiedlichen Kanälen der sozialen Medien zu schalten, um geeignete

gehören zum Beispiel eine enge kooperative Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen sowie die Kommunikation über regionale und soziale Netzwerke. In der Zusammenarbeit mit Schulen geht es hauptsächlich darum, die Berufsorientierung potentieller Bewerber zu unterstützen. Die Führungskräfte können dem Leitfaden unterschiedliche Angebote hierzu entnehmen, wie zum Beispiel einen Tag der offenen Tür oder auch das Schaffen von Praktikumsplätzen, um die Schülerinnen und Schüler an die Arbeit in der Pflege heranzuführen. Bei der Heranführung in den beruflichen Alltag von Pflegepersonen ist es wichtig, auf eine sehr realistische Art und Weise den Alltag zu vermitteln, damit die Schülerinnen und Schüler ein Gefühl dafür bekommen, ob der Job in der Pflege für sie das Richtige ist.

In der Zusammenarbeit mit Hochschulen geht es vor allem um die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften. Auch hier können Angebote, wie ein Tag der offenen Tür oder auch die Vergabe von Bachelor- und Masterarbeiten sinnvoll sein, um das Interesse zukünftiger Arbeitgeber zu wecken. Bei der Kommunikation über soziale Netzwerke ist insbesondere zu beachten, dass der Aufbau und die Pflege der medialen Kanäle sowohl personelle wie auch zeitliche Ressourcen beansprucht,

die im Vorfeld sehr gut geplant und vorbereitet werden müssen. In der Regel half den Führungskräften im Rahmen des Projektes ein Social-Media-Beauftragter bzw. eine neu zusammengestellte Arbeitsgruppe, um dem hohen Tempo in den sozialen Medien überhaupt gerecht werden zu können.

Der Faktor „Mundpropaganda“ bei der Personalgewinnung ist darüber hinaus so wesentlich wie nie zuvor. Dabei scheinen nicht nur die sozialen Medien als Beschleuniger der Kommunikation zu gelten, sondern auch schlicht die regionale Vernetzung unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Eine gute Arbeitsatmosphäre spricht sich herum. Im Zuge des Projektes lag der Fokus bei der Anwendung dieses Leitfadens in der Nachbesetzung vakanter Personalstellen.

**Leitfaden Kommunikation mit Beschäftigten und Angehörigen**

Eine gelingende Information und Kommunikation ist nicht nur bei der Personalgewinnung wichtig, denn Führungskräfte tragen mit ihrem Kommunikationsverhältnis zu den Beschäftigten einen erheblichen Teil zur Arbeitsatmosphäre bei. Somit ist der Aspekt der

Kommunikation ein wichtiger Pfeiler für den Unternehmenserfolg und kann bei erfolgreicher Anwendung nicht nur der Personalgewinnung, sondern auch der Personalbindung dienen. Kommunikation kann sich nach innen oder nach außen richten. Unter der Kommunikation nach innen ist der Dialog mit den eigenen Mitarbeitenden zu verstehen, der im Wesentlichen die interne Unternehmenskultur auszeichnet. Für die Kommunikation innerhalb des Unternehmens stehen verschiedene Kanäle zur Verfügung. Neben dem persönlichen Austausch in Teamsitzungen oder Mitarbeitergesprächen können etwa auch thematische Veranstaltungen geplant oder spezielle Medien für die Belegschaft erstellt werden, wie zum Beispiel einen regelmäßigen Newsletter oder eine Mitarbeiterzeitung. Das „schwarze Brett“, als ein klassisches Medium, bietet sich insbesondere dann an, wenn der Arbeitsplatz keinen Inter- oder Intranet-Zugang aufweist. Weitere Kanäle können sein: Informationsveranstaltungen, Workshops, Kommunikationsinseln oder Firmenevents. Weiterhin sollten kleine Gesten im Umgang mit den Mitarbeitenden nicht unterschätzt werden. Oft sind es schon kleine wohl-

wollende Gesten der Vorgesetzten oder der Unternehmensleitung, die eine positive Bindung schaffen, wie etwa ein Blumenstrauß oder ein Gutschein als Geburtstagsgruß.

Die Kommunikation nach außen bezeichnet sowohl die Außenwirkung, das sogenannte Unternehmensimage, aber auch den Austausch mit den Angehörigen, Bewohnern bzw. Klienten. Für eine gelingende Angehörigenkommunikation und -beratung bedarf es einiger grundlegender interner Absprachen. Ziel ist es einerseits, die Angehörigen mit passenden Angeboten zu versorgen, um insbesondere häufig gestellte Fragen schon im Vorfeld auszuräumen. Dies geschieht durch kontinuierliche Information, Einblick in die Philosophie, Gesprächsangebote, Treffen im kleinen Kreis und einem Beschwerdemanagement. Andererseits sollen aber auch die Beschäftigten gut vorbereitet sein und sicher in die Kommunikation mit den Angehörigen gehen. Dies benötigt zunächst eine Bestandsaufnahme bevor die Information und Schulung von Mitarbeitenden umgesetzt werden kann. Bewährt hat sich eine transparente Kommunikation zum Beispiel im Rahmen von veränderten Zuzahlungen des Bewohners bzw. des Angehörigen während des Projektzeitraumes.

**GOLDENE REGELN DER DIENSTPLANUNG**

- Es wird immer nettoarbeitszeitbasiert geplant.
- Mitarbeitende können Dienstplanwünsche bis zum 5. des Vormonats einreichen.
- Der Dienstplan steht am 10. des Vormonats.
- Der freigegebene Dienstplan hängt am 15. des Vormonats aus.
- Der Dienstplan wird von der Pflegedienstleitung freigegeben.
- Alle relevanten Gesetze (z. B. Arbeitszeitgesetz, Mutterschutzgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz) werden eingehalten.
- Soweit es möglich ist, wird festgelegt, wer im Notfall an neuralgischen Tagen wie Wochenenden und Feiertage einspringen kann. Dies sind in der Regel die Mitarbeiter, die mit ihren Stunden leicht im Minus sind.
- Die Schichtfolge sollte möglichst immer vorwärts rotieren.
- Keine Mitarbeiterin bzw. kein Mitarbeiter hat bei einem kurzen Wechsel weniger als 10 Stunden Differenz zwischen beiden Diensten.
- Auf eine Nachtschichtenphase sollte mindestens eine Ruhepause von 24 Stunden folgen.
- Der abgelaufene Dienstplan wird bis zum 5. des Folgemonats abgerechnet.

**Leitfaden Dienstplanerstellung**

Neben einer gelungenen Personalgewinnung und -bindung lag der Fokus bei einigen teilgenommenen Einrichtungen auch auf dem Thema der Personalsteuerung mittels Dienstplangestaltung. Mit besonderem Blick auf die Arbeitszufriedenheit ist eine den Mitarbeitenden gegenüber verlässliche und gerechte Dienstplangestaltung wesentlich. Der Dienstplan sichert eine ausreichende Zahl qualifizierter Mitarbeitender für die Versorgung und Pflege der Bewohner bzw. Klienten und gewährleistet so deren lückenlose Versorgung. Darüber hinaus bietet der Dienstplan eine Übersicht über die Arbeitszeitstunden jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters und dient der Nachvollziehbarkeit der arbeitsschutzrechtlichen Bestimmungen.



Ein verlässlicher Dienstplan, der frühzeitig mit den Mitarbeitern besprochen wird, erhöht die Arbeitszufriedenheit.

Foto: Werner Krüper

Der Leitfaden „Dienstplanerstellung“ hilft Einrichtungen, insbesondere den Führungskräften des mittleren Managements, den Dienstplan so zu gestalten und zu steuern, dass sie eine dauerhafte Arbeitszufriedenheit durch verlässliche Dienstplanung und individuell zugeschnittene Arbeitszeiten erreichen. Das Dienstplankonzept zielt dabei weniger auf die allen bekannten rechtlichen Rahmenbedingungen ab, sondern soll den Führungskräften vielmehr dazu verhelfen, den Dienstplan dauerhaft als Instrument zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit einzusetzen. Das gelingt nur, indem Dienstplangerechtigkeit transparent gemacht und kommuniziert wird, z.B. wenn eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter kurzfristig einspringt und dafür an einem anderen Tag dienstfrei erhält. Wenn auf eine verlässliche Dienstplanung und eine faire Behandlung aller Beschäftigten geachtet wird, können Einrichtungen wiederum für externe Bewerberinnen und Bewerber attraktiv werden.

Ziel der Dienstplanung ist es, den Dienstplan so zu gestalten, dass Wirtschaftlichkeit, Kundenanforderungen und Mitarbeiterwünsche bestmöglich in Einklang gebracht werden. Der Leitfaden „Dienstplanerstellung“ enthält Regeln zur Vorbereitung des Dienstplans

(siehe Kasten links), konkrete Schritte bei der Dienstplangestaltung, thematisiert die strategische Urlaubsplanung sowie die Jahresdienstplanung und informiert über rechtliche Rahmenbedingungen und die Schaffung von Transparenz. Darüber hinaus sind Hinweise zu Evaluation und exemplarischen Dienstplänen im Leitfaden enthalten.

#### Der Leitfaden Stecktafel

Das klassische Instrument der Dienstplangestaltung kann in der stationären Altenpflege durch den ergänzenden Einsatz einer Stecktafel der Vereinheitlichung bestimmter Versorgungsstruk-

tenden einheitliche Arbeitspakete aufzuzeigen, die ansonsten nur mündlich im Pflgeteam kommuniziert werden. Dadurch können sowohl bewohnerorientierte als auch mitarbeiterspezifische Arbeitseinteilungen vorgenommen und mit den Mitarbeitenden regelmäßig abgestimmt werden. Insbesondere die Abstimmung zu Prozesslängen ist wichtig, das heißt, die Dauer der Medikamentenverabreichung oder auch die pflegerische Versorgungsdauer einer bestimmten Bewohnergruppe können so im Team gemeinsam evaluiert und mit der Wohnbereichsleitung zusammen angepasst werden. So können auf einer

## Die am häufigsten nachgefragten Themen waren Personalgewinnung, Kommunikation, Dienstplanerstellung und Stecktafel

turen und -prozesse pro Bewohnergruppe auf dem Wohnbereich dienen und die Wohnbereichsleitung in der Mitarbeiterführung unterstützen.

Eine ganz wesentliche Funktion der Stecktafel, die sehr häufig in den Beratertagen vor Ort mit den Führungskräften erörtert wurde, ist die Visualisierungssystematik. Mit dieser Systematik gelingt es der Wohnbereichsleitung bzw. Pflegedienstleitung, den Mitarbei-

Stecktafel nicht nur die jeweiligen Bewohnergruppen abgebildet werden, sondern auch feste Dusch-/Badetage einzelner Bewohnerinnen und Bewohner, Arbeitsroutinen, wie etwa „Wäsche verteilen“, „Pflegearbeitswagen nachbereiten“, etc. Darüber hinaus können behandlungspflegerische Maßnahmen, die an bestimmten Tagen durchgeführt werden müssen, wie z.B. Wundverbände, auf der Stecktafel hinterlegt werden.



Grafik: Curacoin

Die Grafik zeigt die 25 stationären der insgesamt 30 Leitfäden, jeweils zugeordnet zu den Handlungsfeldern. Im Projekt wählten die Einrichtungen zusammen mit den Beratern jeweils die Bereiche aus, in denen sie Verbesserungsbedarf sahen.

Aufwendig erschien den Führungskräften die Implementierung der Stecktafel insofern, als bisher noch keine Erfahrungen in der Anwendung einer Stecktafel vorhanden waren. So gab es beispielsweise nur einige wenige Mitarbeitende, die eine Stecktafel schon einmal in ihrem Berufsleben genutzt hatten. Gab es demnach nur sehr wenig Erfahrung und wenig Kenntnis über die Nutzung einer Stecktafel, waren die Orientierungshilfen im Leitfaden zur Einführung einer Stecktafel im Wesentlichen zu berücksichtigen:

1. Die Pflegedienstleitung sollte die Einführung in jedem Fall zunächst mit der Wohnbereichsleitung bzw. mit ihrer stellvertretenden Pflegedienstleitung gemeinsam abstimmen.
2. Diese sollte anschließend und in jedem Fall frühzeitig die Teams zur zukünftigen Nutzung einer Stecktafel (in der Regel drei bis vier Wochen vorher) informieren.
3. Es sollten mindestens zwei Stecktafeln pro Wohnbereich pro Schicht (Frühdienst und Spätdienst) bzw. eine große Stecktafel für die Abbildung aller Bewohnergruppen im gesamten Haus (je nach Bedarf der Mitarbeitenden und der Wohnbereichsleitungen) angeschafft werden.

4. Auch nach der Einführung sollte die Nutzung der Stecktafel regelmäßig erklärt werden.
5. Das mittelfristige Ziel bei der Anwendung der Stecktafel liegt insbesondere in der selbständigen und regelmäßigen Anwendung durch die Pflegefachkräfte.

Mitsamt der organisatorischen Vorbereitung, Schulung der Mitarbeitenden und Führungskräfte, Einführung und Übungsphase ist mit ca. drei bis sechs Monaten zu rechnen. Bis die Stecktafel verinnerlicht ist und „wirklich funktioniert“ kann es ein ganzes Jahr dauern.

Voraussetzungen für eine zügige Einführung sind meist die Vorerfahrungen der Mitarbeitenden im Umgang mit der Stecktafel sowie Struktur- und Prozessdenken im Bereich der Arbeitsablauforganisation. Für den nachhaltigen Erfolg dieser Implementierungsphase ist eine kontinuierliche Kommunikation der Pflegedienstleitung und ggf. der Wohnbereichsleitungen erforderlich.

In der Regel melden Mitarbeitende und auch Führungskräfte zurück, dass die Organisation bisher auch ohne Stecktafel immer gut funktionierte. Im Projekt zeigte sich im Verlauf der Umsetzungsphase, dass die Transparenz zur Arbeitsaufteilung insgesamt zu einer deutlich besseren Abstimmung in den Teams geführt hat.

#### Große Bereitschaft unter den Einrichtungen

Insgesamt waren die Bereitschaft und das Interesse der Einrichtungen, an diesem Projekt teilzunehmen, sehr groß.

## Eine verlässliche Dienstplanung und faire Behandlung aller Beschäftigten wirkt attraktiv auf externe Bewerberinnen und Bewerber

Dabei zeigte sich ein rascher Umsetzungserfolg, wenn die Bereitschaft und das Interesse an verbesserten Arbeitsbedingungen auch bei der Einrichtungsleitung und bei der Geschäftsführung entsprechend ausgeprägt waren. Wichtig erschien den teilnehmenden Einrichtungen aber auch die Unterstützung durch die Berater, die vor Ort auf einrichtungsspezifische und führungsindividuelle Fragen eingingen und dadurch eine

sehr gute Ergänzung zu den Leitfäden bieten konnten. Die Führungskräfte aller Hierarchieebenen konnten mithilfe des Instrumentenkoffers für die jeweiligen Handlungsfelder entsprechend sensibilisiert und weitergehend unterstützt werden, was deutlich zu einer Stärkung der Führungskräfte geführt hat. Außerdem haben die meisten Einrichtungen angekündigt, den Veränderungsprozess für bessere Arbeitsbedingungen in den verschiedenen Facetten auch nach Abschluss des Projektes fortzusetzen.

**Westerfellhaus kündigt möglichen bundesweiten Rollout an**

Angesichts der ursprünglichen Intention dieses vorliegenden und bereits abgeschlossenen Pilotprojekts sind im Zuge der gesamten Durchführung die einzelnen Elemente auf eine mögliche bundesweite Ausdehnung des Instrumentenkoffers geprüft worden. Prinzipiell sind die einzelnen Elemente so ent-

wickelt worden, dass sie skaliert werden und somit eins zu eins in großer Anzahl umgesetzt werden können. Dennoch gibt es in Bezug auf einen bundesweiten Rollout Punkte, die in Abweichung zum Pilotprojekt bedacht werden müssen. Zum einen sind eine koordinierende zentrale Organisationsstelle, die Ausbildung der teilnehmenden Beraterinnen und Berater sowie Änderungen aufgrund der gemachten Erfahrungen noch zu diskutieren. Zum anderen müssen die Finanzierung einer bundesweiten Ausdehnung und die Kommunikation mit möglichen Stakeholdern beleuchtet werden. So sollten beispielsweise Änderungen des Ablaufs in der Bedarfsanalyse, Beratung und Umsetzung nur an solchen Stellen vorgenommen werden, wo die Erfahrung im Pilotprojekt Verbesserungspotenziale aufgezeigt haben, damit die Wirksamkeit nicht negativ beeinflusst wird. Zudem muss auch die derzeit noch bis Ende

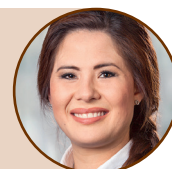
Februar 2020 laufende Begleitevaluation durch das BQS-Institut abgewartet werden. Der Pflegebevollmächtigte hat bereits einen bundesweiten Rollout angekündigt, sollte die Wirksamkeit des Instrumentenkoffers durch das BQS-Institut nachgewiesen werden können. Mit dem aus diesem Projekt resultierenden Konzept zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Pflege liegt in jedem Fall eine Blaupause dafür vor.

**MEHR ZUM THEMA**

**Kontakt zur Autorin:**

[annemarie.fajardo@curacon.de](mailto:annemarie.fajardo@curacon.de)

**Annemarie Fajardo,**  
Unternehmensberaterin,  
Curacon GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



**Neue Wege – Wohnen im Alter**  
Vom Pflegeheim zum integrativen Wohnquartier

mit  
Anja Möwisch  
Thomas Harazim  
Giovanni Bruno  
Gudrun Kaiser  
Bettina Ongerth  
Susanne Maier-Koltschak

21. – 22. April 2020 in Berlin | 05. – 06. Mai 2020 in Düsseldorf | 16. – 17. Juni 2020 in Frankfurt am Main



**Altenheim**  
Lösungen fürs Management

**Jetzt buchen**  
[www.ah-veranstaltungen.de](http://www.ah-veranstaltungen.de)

