



# Leuchtturm- Einrichtungen der stationären Altenpflege

Wie man mit verbesserten Arbeitsbedingungen  
dem Fachkräftemangel begegnen kann



## Impressum

### AutorInnen

Tanja Brumbauer und Jonas Bothe  
Mit tatkräftiger Unterstützung von Henrik Bünemann,  
Daniel Caspary und Hannah Drexler

### Lektorat

Daniel Caspary

### Kontakt

NELA . Next Economy Lab e.V.  
Thomas-Mann-Str. 36, 53111 Bonn  
+49 228 - 387 576 02  
brumbauer@nexteconomylab.de  
bothe@nexteconomylab.de  
www.nexteconomylab.de

ZOE. Institut für zukunftsfähige Ökonomien e.V. wurde  
2020 in das NELA. Next Economy Lab e.V. umbenannt.

### Vertreten durch

Jonas Bothe, Jakob Hafele

### Registereintrag im Vereinsregister

Registergericht: Amtsgericht Bonn  
Registernummer: 10450

### Satz und Gestaltung

Drees + Riggers

### Druck

Thiekötter Druck, Münster

### Papier

MultiDesign Original, natural

*Für die Mitwirkung an dieser Broschüre möchten wir auch  
insbesondere Elisabeth Scharfenberg, Inga Teglas und Judith Ebel  
danken. Zudem gebührt all denjenigen Dank, die uns einen Einblick  
in ihre Alltagspraxis, Forschungsergebnisse und Gedankenwelt  
gewährt haben.*

### Gefördert von



### Anmerkung

In der gesamten Publikation verwenden wir das Binnen-I als sprachliches Gleichstellungsmittel. Darin inbegriffen sind alle sozialen Geschlechter und Geschlechtsidentitäten. In den Kurzinterviews und Steckbriefen verwenden wir die Originalsprache der AutorInnen.

## Die Maßnahmen – Überblick und Nutzen

Zur Nutzung dieser Broschüre finden Sie hier eine kurze Übersicht. Konkrete Maßnahmen, mit denen andere Einrichtungen die Arbeitsbedingungen für ihre MitarbeiterInnen verbessern, finden Sie ab Seite 56.

### Kategorie

Die gesammelten Maßnahmen lassen sich in insgesamt sieben Kategorien gliedern. Dabei erhält jede Kategorie ein eigenes Piktogramm. Ergänzend findet sich der Kapitelname auch in der Kopfzeile.

### Infokasten

Zur weiteren Lektüre und Vertiefung vorgestellter Maßnahmen weisen Infokästen auf online zugängliche Materialien hin. Geben Sie dazu einfach den bit.ly-Link in die Adresszeile Ihres Browsers ein.

**Führungskultur**

Wissenschaftliche Forschung bestätigt, dass die Unternehmenskultur ein wichtiger Faktor für das psychische und physische Wohlbefinden der Mitarbeitenden ist. So hat sie beispielsweise eine hohe Auswirkung auf die Verweildauer im Beruf.<sup>13</sup> Ein als angenehm empfundenes Betriebsklima wirkt sich zudem positiv auf Arbeitsfreude und Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden aus.<sup>14</sup> Ein erster Schritt zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist also, „den Führungsstil weniger zu einer Belastung und mehr zu einer Ressource für die Beschäftigten werden zu lassen.“<sup>15</sup> Die von uns interviewten Einrichtungen setzen eine Vielzahl an Maßnahmen um. Im Folgenden werden einzelne Beispiele vorgestellt, die zu einer mitarbeiterorientierten Einrichtungskultur beitragen.

**Gemeinwohlbilanzierung**

**MASSNAHME** Die Einrichtung St. Gereon Seniorendienste hat eine Gemeinwohlbilanzierung eingeführt.<sup>16</sup> Dies ist eine alternative Bilanzierungsform, die den Erfolg der Einrichtung nicht nach monetärem Gewinn bewertet, sondern nach gemeinwohlorientierten Werten beurteilt. Sie integriert ökologische und soziale Nachhaltigkeitskriterien. Diese alternative Bilanzierungsform führt zu einer strategischen Neuausrichtung, da sämtliche Entscheidungen u. a. an der Frage gemessen werden: „Was macht das mit den Mitarbeitenden?“

**Einen Eindruck, wie ein Bericht aussehen kann, bekommt man hier:**  
[www.bit.ly/stgereon](http://www.bit.ly/stgereon)

**Weitere Informationen zur Erstellung einer Gemeinwohlbilanz finden sich unter:**  
[www.bit.ly/gemeinwohl-bilanz](http://www.bit.ly/gemeinwohl-bilanz)

**FÜHRUNGSKULTUR**

**Zitate**  
Innerhalb der Kategorien tauchen Zitate auf, die bestimmte Aussagen besonders hervorheben. Sie sind außerdem an dem Icon „Sprachrohr“ erkennbar.

» Ich brauche denkende Mitarbeitende, nicht Mitarbeitende die irgendetwas durchführen müssen, was die vorgesetzte Person gesagt hat, sondern die sich auch trauen zu hinterfragen und mich auf Fehler aufmerksam machen.«  
– Cosmina Halmageanu

**Politik der offenen Tür**

**MASSNAHME** Dies bedeutet, dass die Tür von Leitungsmitarbeitenden bis auf Ausnahmefälle im physischen Sinne offen steht und alle Mitarbeitenden ohne Termin hineinkommen können.<sup>17</sup> Diese Maßnahme signalisiert den Mitarbeitenden, dass sie mit ihren Anliegen bei der Einrichtungsleitung willkommen sind und dies eine Kultur der Offenheit schafft.

**Sprechzeiten für Mitarbeitende**

**MASSNAHME** Manche Einrichtungsleitungen definieren ein explizites Zeitfenster, in dem sie für ihre Mitarbeitenden verfügbar sind. Dieses signalisiert klar, wann ein Raum für Gespräche vorhanden ist und vermeidet, dass die Mitarbeitenden in ungünstigen sowie stressbelasteten Situationen an die Leitung herantreten und dabei zurückgewiesen werden.<sup>18</sup>

**Einschbare Protokolle**

**MASSNAHME** In einigen Einrichtungen sind alle Protokolle aus den Sitzungen der Leitungsteams intern einschbar.<sup>19</sup> Es wird empfohlen, diese unmittelbar nach dem Treffen an das Team zu versenden. Diese Maßnahme ermöglicht den Mitarbeitenden, Entscheidungsvorgänge nachzuvollziehen und Vertrauen zu ihren Vorgesetzten aufzubauen.

58 Leuchtturm-Einrichtungen der stationären Altenpflege

59 ZOE Institut für zukunftsfähige Ökonomien e.V.

### Register

Das farblich abgesetzte Register an den Seitenrändern dient als Indikator für die Kategorien. Das Register wandert parallel mit dem Wechsel der unterschiedlichen Thematiken und gewinnt dabei an Farbintensität.

### Konkrete Maßnahme

Jede Kategorie beinhaltet einzelne Maßnahmen, die als Impulse und Inspirationen dienen. Sie sind durch das Stichwort **MASSNAHME** eindeutig gekennzeichnet.

## Ein Projekt des Instituts für zukunftsfähige Ökonomien

Wir, das Institut für zukunftsfähige Ökonomien, sind ein gemeinnütziger Think & Do-Tank. Viele Ideen sind in der Theorie entwickelt, viele neue Ansätze in der Praxis erprobt worden: Indem wir beide Seiten zusammenbringen, entwickeln wir gemeinsam mit Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft richtungsweisende Impulse für eine zukunftsfähige Ökonomie. Darunter verstehen wir Wirtschaftsformen, die ein Leben in Würde für alle Menschen ermöglichen und verantwortlich mit der natürlichen Umwelt umgehen.

Das Thema Nachhaltige Arbeit und Soziale Sicherung gehört zu unseren Schwerpunkten. Aktuelle Arbeits- und Sozialstaatsstrukturen beruhen oftmals auf Benachteiligungen von Menschen und einer Zerstörung der natürlichen Umwelt. So führt beispielsweise die Wachstumsabhängigkeit der Sozialen Sicherungssysteme in Zeiten einer stagnierenden Wirtschaft zum Abbau von Leistungen. Ökonomien der Zukunft müssen hier neue Wege einschlagen. Sie müssen Perspektiven aufzeigen, wie ein würdevolles Leben von Menschen jedweder sozialen Schicht, Herkunft, Alter und Lebenssituation möglich sein kann. Hierzu zählen auch Pflegebedürftige, die von Dritten sowie sozialstaatlichen Leistungen abhängig sind.

Gleichzeitig müssen Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die für denjenigen eine würdige Lebensgrundlage ermöglichen, die diese Arbeit des Sorgens und Kümmerns erbringen. Dazu gehört auf der einen Seite die monetäre Entlohnung. Auf der anderen Seite sind aber auch eine gute Arbeitsatmosphäre, das Gefühl von Selbstwirksamkeit, gesellschaftlicher Anerkennung sowie ein gesunder Arbeitsplatz relevante Aspekte.

Wenn wir uns die aktuellen Herausforderungen im Bereich der Pflege und insbesondere der Altenpflege ansehen, wird deutlich, dass weder für Pflegenden noch für die zu Pflegenden gute Rahmenbedingungen gegeben sind. Aus diesem Grund arbeiten wir mit dem Projekt „Zukunftsfähige Altenpflege – Wege aus dem Kostendruck“ mit Pionier-Einrichtungen zusammen, die den positiven Wandel sowohl auf einrichtungsinterner als auch politischer Ebene erreichen wollen. Denn eine zukunftsfähige Altenpflege braucht sowohl veränderte Handlungsweisen der einzelnen Einrichtungen als auch gute politische Rahmenbedingungen. Unser Projekt ist ein erster Schritt in diese Richtung.

Wir, als ZOE-Institut, unterstützen und begleiten die notwendige Entwicklung des Altenpflegesektors. Wir vernetzen Akteure aus Wissenschaft, Politik und Unternehmen, unterstützen mit Moderation und Prozessgestaltung und entwickeln mit PionierInnen des Wandels gemeinsam neue Lösungswege.

Jonas Bothe und Tanja Brumbauer



## Inhalt

Vorwort	10
<b>1. Das Projekt: Zukunftsfähige Altenpflege</b>	<b>12</b>
<b>2. Herausforderungen</b>	<b>14</b>
<b>3. Die Leuchtturm-Einrichtungen im Porträt</b>	<b>16</b>
<b>4. Maßnahmen</b>	<b>56</b>
Führungskultur	58
Dienstplangestaltung	65
Familienfreundlichkeit	73
Gesundheit	78
Diversity	86
Personalgewinnung	88
Digitalisierung und Technologisierung	94
<b>5. Leuchtturm-Einrichtungen kommen zusammen</b>	<b>100</b>
<b>6. Ausblick</b>	<b>102</b>
Literaturverzeichnis	104
Endnoten	106

# Vorwort

Im Februar 2018 nahm ZOE, das Institut für zukunftsfähige Ökonomien, zum ersten Mal Kontakt zu mir auf. Im Rahmen des Projekts „Zukunftsfähige Altenpflege – Wege aus dem Kostendruck“ erarbeitete ZOE eine Best-Practice-Broschüre zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen im stationären Altenpflegesektor. Gemeinsam mit Pflegeeinrichtungen sollten unternehmerische und politische Handlungsstrategien entwickelt werden, um die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden zu verbessern. Anschließend wurden die Leuchtturmeinrichtungen für einen Austausch- und Vernetzungsworkshop nach Bonn eingeladen. Für ein so tolles und ambitioniertes Projekt habe ich gerne meine Beratung und Unterstützung zugesagt. So kam es zu einem regen Austausch zwischen mir und dem Projektteam.

Ich durfte miterleben, wie das Projekt Gestalt annahm. Der Hinweis „Wege aus dem Kostendruck“ lässt einen eher ökonomischen Blick vermuten. Die Ökonomisierung der Pflege, die hohe Konkurrenz, der leer gefegte Arbeitsmarkt stellt die Pflege insgesamt vor riesige Herausforderungen. Mittlerweile bewerben sich die Einrichtungen bei den Pflegekräften und nicht umgekehrt. Es werden Abwerbe- und Begrüßungsprämien gezahlt. Eine Pflegekraft, die in einem Unternehmen anfängt, fehlt in einer anderen Einrichtung. Erstaunlich ist, dass es in diesem Szenario aber auch immer wieder Einrichtungen und Arbeitgebende gibt, die die Probleme des Pflegenotstandes für sich scheinbar gelöst haben. Es gibt Einrichtungen, die innerhalb der gleichen politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen die Gestaltungsspielräume, die es offensichtlich gibt, für sich nutzen. Ob bei den Arbeitszeiten, beim betrieblichen Gesundheitsmanagement, bei der Übernahme von Verantwortung oder der Arbeitsorganisation – es gibt viele Stellschrauben, die gedreht werden können.

Diese Broschüre zeigt beispielhaft kreative Arbeitgebende und deren alltagspraktischen Lösungen. Schnell wird deutlich, dass es oft sehr individuelle Ideen sind. Das Gießkannenprinzip nützt meist wenig. Es sind die punktgenauen Ansätze, die vor Ort zum Erfolg führen. Zufriedene Mitarbeitende, gut versorgte BewohnerInnen und damit erfolgreiche Arbeitgebende. Am Ende des Tages ist dies natürlich auch ein Weg aus dem Kostendruck. Die Belegungszahlen stimmen, Prüfungen laufen zufriedenstellend ab, die Ausfallzeiten durch Krankheitstage verringern sich. ZOE hat sich in diesem Projekt im Austausch mit Pflegeeinrichtungen, in Interviews und in Workshops auf die Suche nach den Schmerzpunkten in der Pflege gemacht. Wichtiger noch ist es aber, dass Heilungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Denn genau darum muss es gehen. Jede Einrichtung muss in den jetzigen Strukturen agieren. Gesetzesänderungen greifen oft erst Jahre später, Pflegekräfte wachsen nicht auf Bäumen und auch die Verbesserung der finanziellen Situation geht zäh voran. Die Mitarbeitenden und auch die Arbeitgebende müssen trotzdem funktionieren, um eine qualitativ gute Pflege zu erbringen. Hier setzt ZOE an. Die Ergebnisse und Vorschläge in dieser Broschüre sprechen für sich.

Es macht mir viel Spaß, dieses Projekt zu unterstützen – weil es nach vorne schaut, lösungsorientiert ist und diejenigen in den Mittelpunkt stellt, die neue Wege beschreiten.

Vielen Dank an ZOE für diese Arbeit!



Herzliche Grüße,

Ihre Elisabeth Scharfenberg, MdB a. D.  
*(ehemalige Sprecherin der Bundestagsfraktion  
für Pflegepolitik)*

# Neue Wege in der Altenpflege

Fragen Sie sich als engagierte Altenpflegeeinrichtung, welche Wege Sie gehen müssen, um die Arbeitsbedingungen Ihrer Mitarbeitenden zu verbessern? Wie Sie einen gesunden und sicheren Arbeitsplatz trotz Kostendruck schaffen können? Wie sie Arbeits- und Dienstpläne für Ihre Mitarbeitenden so gestalten, dass sie mit Familie und Privatleben vereinbar sind?

Es gibt zahlreiche Einrichtungen der stationären Altenpflege, die genau dies umsetzen. Denn trotz der vielen Herausforderungen und Probleme ist die Pflegelandschaft – anders wie die öffentliche Berichterstattung vermuten lässt – kein vollkommenes Desaster. Es gibt viele Einrichtungen, die gute Arbeit leisten. Sie setzen eine sichere und verantwortungsvolle Pflege für ihre BewohnerInnen um und schaffen gleichzeitig gute Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeitenden. Sie sind in ihrem alltäglichen Wirken zwar unmittelbar von den politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen abhängig und beeinflusst. Doch gleichzeitig haben sie auch Gestaltungsspielräume, die sie innerhalb dieser Strukturen zu nutzen wissen.

»Wege entstehen  
dadurch, dass  
man sie geht.«

– Franz Kafka, Schriftsteller

Genau diese beiden Ziele verfolgt unser Projekt „Zukunftsfähige Altenpflege – Wege aus dem Kostendruck“, in dessen Rahmen diese Broschüre entstanden ist. Auf Basis einer Literaturrecherche und Interviews mit Führungskräften von stationären Altenpflegeeinrichtungen, haben wir diejenigen ausgewählt, die mit ihrem authentischen Anspruch und durch unterschiedliche sowie vielversprechende Einzelmaßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeitenden beitragen. Der Fokus liegt dabei auf den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, die pflegerischen Tätigkeiten

Wir wollen diejenigen Einrichtungen, die proaktiv und mit positiver Vision voranschreiten, sichtbar machen und miteinander vernetzen. Sie können andere Einrichtungen inspirieren und mögliche Wege aufzeigen, wie Arbeitsbedingungen unter den gegebenen Rahmenbedingungen besser gestaltet werden können. Zudem können sie sich zu einrichtungsinternen Lösungen austauschen und mittelfristig eine gemeinsame politische Stimme entwickeln.

nachgehen. Gleichwohl sind viele Maßnahmen auch für andere Berufsgruppen, wie z. B. Hauswirtschaft und Reinigung, relevant.

Nach einer Einführung in die aktuellen Herausforderungen im Bereich der Altenpflege (Kapitel 2) werden im ersten Teil unsere InterviewpartnerInnen und die von ihnen repräsentierten Einrichtungen porträtiert (Kapitel 3). Die Kurzporträts geben Hilfestel-

lung zur Einordnung u. a. in Bezug auf Größe, geographische Verortung und Trägerschaft. Der zweite Teil zeigt die große Vielfalt an Einzellösungen auf, die von den Einrichtungen praktiziert werden und zu Teilen auch in der Fachliteratur besprochen werden (Kapitel 4). Die Unterkapitel gliedern sich nach den Bereichen, die im Hinblick auf Arbeitsbedingungen in stationären Altenpflegeeinrichtungen eine besondere Herausforderung darstellen oder ein großes Potential bieten. So sind die einzelnen Maßnahmen den Bereichen Führungskultur, Dienstplangestaltung, Familienfreundlichkeit, Gesundheit, Diversity, Personalgewinnung sowie Digitalisierung und Technologisierung zugeordnet. Abgerundet wird die Broschüre mit einem kurzen Bericht zu unserem Austausch- und Vernetzungsworkshop sowie einer abschließenden Konklusion und einem Blick in die Zukunft.

Die Umsetzung solcher einrichtungsinterner Maßnahmen birgt viele Chancen. Sie kommen nicht nur den Mitarbeitenden zugute, sondern wirken sich auch auf die Verbesserung der Pflegequalität aus. Denn, wie es eine der von uns interviewten Einrichtungsleitungen, Anna Grundel, zutreffend formuliert „*Alles, was ich zum Wohle meiner Mitarbeitenden tue, kommt 1:1 bei meinen BewohnerInnen an.*“ Zufriedene und gesunde Mitarbeitende leisten bessere Arbeit und bilden eine essentielle Säule für eine gute Pflegequalität.

Wir hoffen, Ihnen mit dieser Sammlung an Maßnahmen Impulse für Ihre eigene Einrichtung geben zu können. Denn: Wie Elisabeth Scharfenberg ganz richtig erwähnt, gibt es zwar keine allgemeingültigen Lösungen, doch ein Lernen voneinander und die Inspiration durch andere ist die Basis für die Entwicklung von kreativen und spezifischen Lösungen. Nutzen Sie die Freiräume, die Sie haben, entwickeln Sie passgenaue Maßnahmen und greifen Sie dabei auf die Erfahrungen von anderen Einrichtungen zurück. Dies ist die Basis für eine Weiterentwicklung Ihrer eigenen Einrichtung und Ihr ganz persönlicher Beitrag zu einer besseren Pflegelandschaft. Wir freuen uns, Sie mit dieser Broschüre dabei unterstützen zu können.



# Herausforderungen

Die Versorgung und Pflege von alten Menschen ist eine für unsere Gesellschaft unverzichtbare Aufgabe: Während diese Aufgabe jahrhundertlang fast ausschließlich von Frauen im Rahmen von familiären Strukturen geleistet wurde, verbreitet sich seit Beginn des 20. Jahrhunderts das Verständnis von Altenpflege als öffentliche Aufgabe. Es entstand der erwerbsförmige Altenpflegesektor mit bezahlten Pflegedienstleistungen.

Dieser steht heute im Fokus öffentlicher Diskussion. Mit ansteigendem Konkurrenz- und Kostendruck ist es schwierig, in diesem Sektor Bedingungen zu gewährleisten, die sowohl eine hohe Qualität der Pflege als auch gute Arbeitsbedingungen ermöglichen. Zwar werden durch die im Jahr 1995 eingeführte beitragsfinanzierte Pflichtversicherung Pflegebedürftige und ihre Angehörigen finanziell durch eine Teilkaskoabsicherung

unterstützt. Doch wird in dieser keine Bedarfsdeckung angestrebt. Die kostendeckenden Pflegesätze wurden durch Leistungskomplexe abgelöst, in denen bestimmte Tätigkeiten standardisierte Zeiteinheiten und Preise zugeordnet sind.<sup>1</sup> Mit dieser „Budgetierung“ der Leistungen dürfen bestimmte Pauschalbeträge nicht überschritten werden und entsprechen damit oftmals nicht der Bedürftigkeit der zu pflegenden Personen.<sup>2</sup>

Diese auch als „Ökonomisierung der Pflege“<sup>3</sup> bezeichnete Entwicklung verstärkt den Kostendruck auf Einrichtungen und stellt sie vor Herausforderungen. Folgende Phänomene sind im Bereich der Altenpflege weit verbreitet und prägen die öffentliche Diskussion:

- 1. Niedrige Löhne:** Nur 20 % der Beschäftigten arbeiten zu tariflichen Arbeitsbedingungen.<sup>4</sup> Das führt dazu, dass der Beruf in der öffentlichen Diskussion als unattraktiv und nicht erstrebenswert erscheint.
- 2. Zeitdruck:** Die Budgetierung der Leistungen macht eine enge zeitliche Taktung der Pflegeaktivitäten notwendig. 69 % der Altenpflegekräfte müssen sehr häufig oder oft gehetzt arbeiten.<sup>5</sup> Das führt dazu, dass nicht nur die Arbeitsqualität der Pflegekräfte sinkt, sondern auch die Versorgung der zu Pflegenden zu kurz kommt.



- 3. Keine Zeit für den Aufbau von Beziehungen:** Für den Aufbau von Beziehungen zu den Pflegebedürftigen bleibt wenig bis gar keine Zeit, weil sich die budgetierten Leistungen vor allem auf körperliche Arbeiten beziehen. Dies ist insbesondere bemerkenswert, weil von vielen Pflegekräften die Hauptmotivationen für das Ergreifen des Pflegeberufs die Arbeit mit Menschen ist. So gaben 98 % der Befragten einer Umfrage der ehemaligen MdB Elisabeth Scharfenberg an, dass sie den Beruf ergriffen, weil sie mit Menschen arbeiten wollen.<sup>6</sup> Das führt dazu, dass PflegerInnen diesen Teil der Pflegearbeit zusätzlich erledigen und damit bei anderen Aktivitäten stärkeren Zeitdruck verspüren.
- 4. Hohe Krankheitsstände:** Die hohe körperliche und psychische Belastung führt dazu, dass die jährlichen Fehltagel in der Altenpflege mit 27,8 AU-Tage je BeschäftigteR deutlich höher sind als beim deutschlandweiten Durchschnitt der Beschäftigten (17,7 AU-Tage je BeschäftigteR).<sup>7</sup> Unmittelbare Folge ist die Mehrbelastung für diejenigen, die einspringen müssen.
- 5. Fachkräftemangel:** Die niedrige gesellschaftliche Anerkennung des Berufsbildes sowie die schwierigen Arbeitsbedingungen führen dazu, dass immer weniger Menschen diesen Beruf ergreifen. Die einzelnen Einrichtungen haben darum Schwierigkeiten, ausgebildete Fachkräfte zu gewinnen.
- 6. Unzuverlässige Arbeitszeiten:** Der Fachkräftemangel kombiniert mit den hohen Krankheitsraten führt zu, dass Arbeitnehmende oft einspringen müssen. So geben in der Befragung des DGB 41 % der in der Altenpflege Beschäftigten an, dass ständige Erreichbarkeit als Arbeitsanforderung „sehr häufig“ oder „oft“ gestellt wird. Zum Vergleich: Auch hier liegt der Wert für alle Beschäftigten mit 24 % deutlich darunter.<sup>8</sup> Dazu kommt die schlechte Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufgrund von Nacht-, Schicht- und Wochenendarbeit.<sup>9</sup> Diese Umstände tragen noch zusätzlich dazu bei, dass das Berufsbild der Altenpflege in ein negatives Licht gerückt wird.

Dies ist die eine, die besorgniserregende Seite der Arbeitsbedingungen in der Altenpflege in Deutschland. Dies ist die Seite, die in den letzten Jahren im Fokus der Berichterstattung steht. „Überlastet, ausgebrannt und weg“<sup>10</sup>, „Das grenzt an Quälerei“<sup>11</sup> und „Wer will schon Windeln wechseln?“<sup>12</sup> sind nur einige von den vielen negativen Schlagzeilen, die das öffentliche Bild der Altenpflege in den letzten Jahren geprägt haben.

Eine kritische Betrachtung des Status Quos der Altenpflege in Deutschland und eine öffentliche Diskussion darüber sind unumstritten wichtig. Ein Blick auf das, was nicht gut läuft, ist die Voraussetzung dafür, dass sich was ändert. Doch der aktuelle, hoch emotionalisierte und fast ausschließlich negative Diskurs führt dazu, dass noch weniger Menschen den Beruf AltenpflegerIn ergreifen. Was wir brauchen, ist beides: ein kritischer Blick auf die Missstände, aber auch eine konstruktive Suche nach möglichen Lösungen für diese Probleme. Die vorliegende Broschüre ist ein erster Schritt dahin.

# Die Leuchtturm- Einrichtungen im Porträt

Die Inhalte in den Kurzporträts stammen von den Einrichtungsleitungen und sind keine Forderungen von Seiten des Instituts für zukunftsfähige Ökonomien.





## Altenheime der Stadt Mönchengladbach GmbH

### Mönchengladbach, Nordrhein-Westfalen



- Anzahl Mitarbeitende in der Pflege: **ca. 520**
- Anzahl der Auszubildenden: **ca. 51**
- Anzahl der Mitarbeitenden gesamt: **ca. 900 (Sozial-Holding und Töchter)**
- Rechtsform und Trägerschaft: **gemeinnützige GmbH, die Gesellschaft ist Organgesellschaft der Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH**
- Gründungsjahr: **1996**



### Interview mit Prokuristin **Bernhild Birkenbeil**

**Was schätzen Sie an Ihrem Beruf? Warum arbeiten Sie im Bereich der Altenpflege?**

**BB:** Unser Arbeitsfeld lässt viel Gestaltung und Kreativität zu. Ich bin immer wieder begeistert, wie die Mitarbeitenden, bei allen Schwierigkeiten, sich auf neue Wege einlassen und die Prioritäten und Wichtigkeit ihrer Arbeit für die alten Menschen und ihre Angehörigen klar haben. Mitarbeitende zu unterstützen, Entwicklungen zu machen, die sie für sich selbst oft gar nicht für möglich halten – dies sind Dinge, die mich besonders stolz machen. Wir haben sehr viele Frauen, die jenseits der 40 nochmals richtig durchstarten; aber auch viele sehr junge Menschen, die mit viel Verantwortung besondere Aufgaben übernehmen.

Für mich ist das Alter die spannendste Lebensphase. Daran mitzuwirken, zufrieden und in Würde sein Leben beenden zu können, ist für mich eine Aufgabe mit großem Sinn und großer Wichtigkeit.

**Welche politischen Veränderungen würden Ihnen helfen, noch bessere Arbeitsbedingungen für Ihre Mitarbeitenden zu schaffen?**

**BB:** Politik muss vor allem schnell entscheiden und handeln, um für eine bessere Personalausstattung und Finanzierung zu sorgen. Alle Fakten sind bekannt. Altenhilfe wird und muss uns allen mehr wert sein und kosten. Politik muss sich klar positionieren zu einer Altenhilfe als gesamtgesellschaftlicher Aufgabe jenseits von Einzelinteressen.

#### → **Kontakt**

**Bernhild Birkenbeil, Prokuristin und Leitung Fachbereich Leben im Alter**  
 Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH  
 August-Monforts-Straße 12/16, 41065 Mönchengladbach  
 02161/68 66 40 – b.birkenbeil@sozial-holding.de  
[www.sozial-holding.de](http://www.sozial-holding.de)



## St. Gereon Seniorenresidenz gGmbH

### Hückelhoven-Brachelen, Nordrhein-Westfalen



- Anzahl Mitarbeitende in der Pflege: **130**
- Anzahl der Auszubildenden: **232**
- Anzahl der Mitarbeitenden gesamt: **572**
- Rechtsform und Trägerschaft:  
**gemeinnützige GmbH seit 2014,  
davor Kirchengemeinde seit 1865**
- Gründungsjahr: **2014**



### Interview mit Geschäftsführer **Bernd Bogert**

*Neben Bernd Bogert gehört auch **Manuela Garbrecht**, Ausbildungs-koordinatorin, der Einrichtung St. Gereon Seniorenresidenz an. Da sie auf dem Vernetzungsworkshop anwesend war, wurden auch ihre Aussagen in die Broschüre aufgenommen.*

#### Was schätzen Sie an Ihrem Beruf? Warum arbeiten Sie im Bereich der Altenpflege?

**BB:** Die Arbeit hat einen Sinn in sich. Es ist ein Beruf, in dem ich menschliche Beziehungen pflegen kann. Ein Beruf, der mir viel gibt und bereichernd ist. Es ist kein 08/15-Beruf, sondern stellt jeden Tag neue Anforderungen, kein Tag ist wie der andere. Die Arbeit macht Spaß und glücklich.

#### Welche politischen Veränderungen würden Ihnen helfen, noch bessere Arbeitsbedingungen für Ihre Mitarbeitenden zu schaffen?

**BB:** Einführung einer „Vollkaskoversicherung“ für die Pflege. Mindestanforderungen an eine personelle Besetzung. Einführung einer längeren, durch die Pflegekasse / Krankenkasse finanzierten, Kurzzeitpflege. Weitere Reduzierung der Dokumentationspflichten. Wegfall der jährlichen Regelkontrollen, dafür mehr Kontrollen in den Einrichtungen, die „aufgefallen“ sind. Steuerliche Vergünstigungen für Pflegenden.

#### → **Kontakt**

##### **Bernd Bogert, Geschäftsführung**

St. Gereon Seniorenresidenz, Klosterberg 5, 41836 Hückelhoven-Brachelen  
02462 / 98 10 – bernd.bogert@st-gereon.info  
[www.st-gereon.info](http://www.st-gereon.info)



## Ev. Altenzentrum am Schloss

### Lemgo, Nordrhein-Westfalen



- Anzahl Mitarbeitende in der Pflege: **75**
- Anzahl der Auszubildenden: **7**
- Anzahl der Mitarbeitenden gesamt: **85**
- Rechtsform und Trägerschaft:  
**Ev. Johanneswerk und St. Loyen  
gemeinnützige Pflege GmbH**
- Gründungsjahr: **2013**



### Interview mit der Hausleitung **Christian Diermayer**

#### Was schätzen Sie an Ihrem Beruf? Warum arbeiten Sie im Bereich der Altenpflege?

**CD:** Die stationäre Altenpflege ist für mich ein Arbeitsbereich, dem gesamtgesellschaftlich eine große Bedeutung zukommt. Als Dienstleister im Gesundheitsbereich sind wir Brückenpfeiler unserer Gesellschaft und sorgen dafür, dass Angehörige dem Erwerbsleben nachgehen können. Die Dankbarkeit der betreuten Menschen und die Anerkennung der Angehörigen motivieren mich, mich in der Altenpflege einzusetzen.

#### Welche politischen Veränderungen würden Ihnen helfen, noch bessere Arbeitsbedingungen für Ihre Mitarbeitenden zu schaffen?

**CD:** Als Einrichtung der Diakonie sind die Arbeitsbedingungen meiner Einrichtung im Vergleich zu vielen anderen Trägern sehr gut. Einheitliche Vorgaben auf Bundesebene hinsichtlich Personalbemessung, Vergütung und Heimkosten sind meines Erachtens ein wichtiger Schritt in der Entwicklung der Altenpflege.

#### → Kontakt

##### **Christian Diermayer, Hausleitung**

Ev. Altenzentrum am Schloss, Schlosstr. 1, 32657 Lemgo  
05261 / 66 90 710 – christian.diermayer@jw-sl.de  
[www.jw-sl.de](http://www.jw-sl.de)



## Alten- und Pflegeheim St. Marienhaus

### Bad Säckingen, Baden-Württemberg



- Anzahl Mitarbeitende in der Pflege: **56**
- Anzahl der Auszubildenden: **5**
- Anzahl der Mitarbeitenden gesamt: **85**
- Rechtsform und Trägerschaft:  
**St. Vincentius-Verein Bad Säckingen  
(Körperschaft des öffentlichen Rechts)**
- Gründungsjahr: **1918**



### Interview mit Heimleiterin **Geraldine Dumont**

#### Was schätzen Sie an Ihrem Beruf? Warum arbeiten Sie im Bereich der Altenpflege?

**GD:** Die Arbeit mit und für die alten Menschen macht große Freude, da man für die Wertschätzung und Fürsorge viel zurückbekommt. Das macht es so wertvoll. Auch die Führung und Koordinierung der Mitarbeiter ist ein großer und spannender Bestandteil dieser Arbeit. Mitarbeiter, die sich wohlfühlen und wertgeschätzt werden, machen eine gute Arbeit. Gute Arbeit bedeutet bei uns, dass sich die Bewohner wohlfühlen. Das System Altenpflegeheim funktioniert nur dann gut, wenn alle involvierten Menschen gesehen und miteinbezogen werden. Diese Transparenz zu schaffen und eine gute Kommunikation untereinander herzustellen, ist eine sehr interessante und wichtige Aufgabe. Darum liebe ich diese Arbeit.

#### Welche politischen Veränderungen würden Ihnen helfen, noch bessere Arbeitsbedingungen für Ihre Mitarbeitenden zu schaffen?

**GD:** Ich wünsche mir eine Reduzierung der Regulierung und Bürokratie. So sollten z. B. keine konkreten Personalvorgaben, sondern Empfehlungen gemacht werden. Denn wer unterstützt Einrichtungen, die aufgrund der Auflagen in eine finanzielle oder personelle Notlage geraten können? Hier wäre eine finanzielle Unterstützung des Staates hilfreich, ebenso sollten die Bewohner durch Übernahme der Investitionskosten unterstützt werden.

Die Inkontinenzabrechnung sollte einfacher und einheitlich gestaltet werden. Für die Integration von Mitarbeitern und Auszubildenden mit ausländischen Wurzeln, wäre eine Einführungs- und Integrationszeit vor der Ausbildung bzw. Einstellung sinnvoll. Dies ermöglicht den Menschen, die Sprache, Kultur und unsere Regeln kennenzulernen.

#### → **Kontakt**

#### **Geraldine Dumont, Heimleitung**

Altenpflegeheim St. Marienhaus, Waldshuter Str. 8, 79713 Bad Säckingen  
07761 / 55 51 50 – geraldine.dumont@marienhaus.com  
[www.marienhaus.com](http://www.marienhaus.com)



## Städtische Altenpflegeheime Leipzig gGmbH

### Leipzig, Sachsen



- Anzahl Mitarbeitende in der Pflege: **583**
- Anzahl der Auszubildenden: **55**
- Anzahl der Mitarbeitenden gesamt: **1.125**
- Rechtsform und Trägerschaft: **SAH Leipzig gGmbH, 100%ige Tochter der Stadt Leipzig**
- Gründungsjahr: **2004**



### Interview mit Geschäftsführer **Stefan Eckner**

**Was schätzen Sie an Ihrem Beruf? Warum arbeiten Sie im Bereich der Altenpflege?**

**SE:** Strategisch und zielorientiert zu führen, betriebswirtschaftlich zu agieren sowie der tägliche Umgang mit den vielseitigen und interessanten Themen der Pflegewelt sind reizvolle Herausforderungen für mich. Daher erlebe ich meine Arbeit grundsätzlich sinnhaft und erfüllend. Mit Blick auf den demografischen Wandel ist die Arbeit der Pflegenden und allen anderen Akteuren in der Altenpflege unverzichtbar und eine starke Säule im deutschen Gesundheitssystem. Durch aktive Verbandsarbeit und Beteiligung in politischen Gremien ergibt sich die Chance der Mitsprache und des bundesweiten Benchmarks im Bereich der Altenhilfe.

**Welche politischen Veränderungen würden Ihnen helfen, noch bessere Arbeitsbedingungen für Ihre Mitarbeitenden zu schaffen?**

**SE:** Unser Unternehmen zeigt, dass man auch innerhalb der aktuellen politischen Rahmenbedingungen gute Pflege erbringen kann. Natürlich gibt es Verbesserungsbedarf, beispielsweise eine Angleichung der Pflegesätze und Personalschlüssel in Deutschland oder die Erhöhung der Anteile der Kassen. Auch die Möglichkeit, eine flexiblere Mischung von pflegendem Hilfs- und Fachpersonal vorzunehmen, würde aus unserer Sicht dazu beitragen, die schwierige Arbeit auf insgesamt mehr Köpfe in unseren Einrichtungen zu verteilen.

#### → **Kontakt**

**Stefan Eckner, Geschäftsführer**

Städtische Altenpflegeheime Leipzig gGmbH, Am Elsterwehr 10, 04109 Leipzig  
0341 / 48 49 331 – sekretariat@sah-leipzig.de

**www.sah-leipzig.de**



## Maria-Martha-Stift

### Lindau, Bayern



Maria-Martha-Stift

- Anzahl Mitarbeitende in der Pflege: **32 (ohne Alltagsbegleiter)**
- Anzahl der Auszubildenden: **3**
- Anzahl der Mitarbeitenden gesamt: **68**
- Rechtsform und Trägerschaft: **gemeinnütziger Verein, Evangelische Diakonie Lindau e. V.**
- Gründungsjahr: **1976**



### Interview mit Geschäftsführerin Anke Franke

#### Was schätzen Sie an Ihrem Beruf? Warum arbeiten Sie im Bereich der Altenpflege?

**AF:** Seit 14 Jahren leite ich das Maria-Martha-Stift. Bisher war kein Tag langweilig. Unsere Vision ist ein Heim, in das wir später selbst gern einziehen würden. Wir haben die EDEN-Alternative eingeführt und viele innovative Betreuungsangebote etabliert. Es bereitet mir Freude, zu gestalten und gemeinsam mit den Mitarbeitern Herausforderungen zu meistern und Ziele zu erreichen.

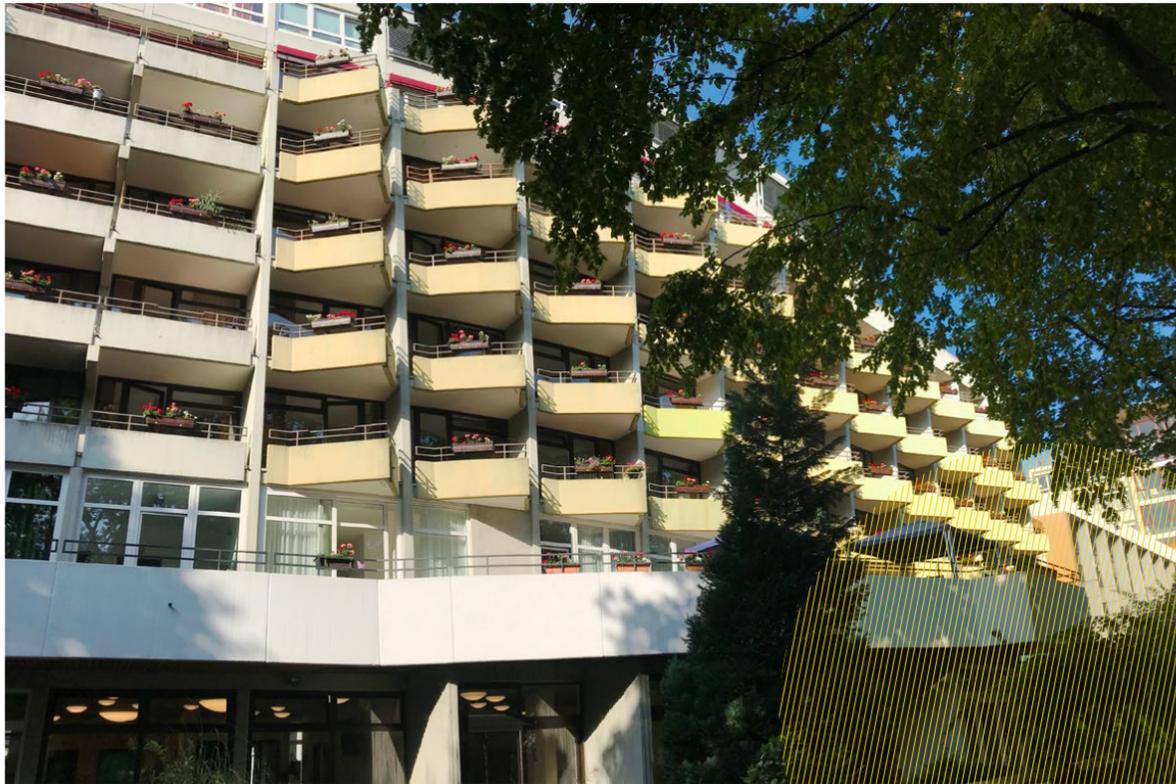
#### Welche politischen Veränderungen würden Ihnen helfen, noch bessere Arbeitsbedingungen für Ihre Mitarbeitenden zu schaffen?

**AF:** Ein starres Festhalten an Richtlinien erlebe ich als kontraproduktiv. Innovationen werden so verhindert. Ich wünsche mir bedarfsgerechte Personalschlüssel, ein Aufweichen der Fachkraftquote sowie eine Lockerung des Kündigungsschutzes. Die Politik sollte im Austausch mit Best-Praktikern Lösungen erarbeiten, statt Gelder für Hochglanzbroschüren und die Anwerbung von Pflegekräften im Ausland etc. zu verschwenden.

#### → Kontakt

##### **Anke Franke, Geschäftsführerin**

Maria-Martha-Stift, Zwanzigerstraße 20–26, 88131 Lindau  
08382 / 29 90 — [franke@maria-martha-stift.de](mailto:franke@maria-martha-stift.de)  
[www.maria-martha-stift.de](http://www.maria-martha-stift.de)



## Alten- und Pflegeheim Anlagenring gGmbH

### Frankfurt, Hessen



- Anzahl Mitarbeitende in der Pflege:  
**ca. 50 (auf 30 Vollzeitstellen)**
- Anzahl der Auszubildenden: **11**
- Anzahl der Mitarbeitenden gesamt:  
**ca. 100 (auf 58 Vollzeitstellen)**
- Rechtsform und Trägerschaft:  
**gGmbH, Gesellschaft der Evangelisch  
Reformierten Gemeinde Frankfurt**
- Gründungsjahr: **1975**



### Interview mit Geschäftsführerin **Anna Grundel**

#### Was schätzen Sie an Ihrem Beruf? Warum arbeiten Sie im Bereich der Altenpflege?

**AG:** Die Altenpflege ist derzeit ein sehr dynamischer Bereich, der es ermöglicht, unterschiedliche Unternehmensstrategien auszuprobieren. Zudem vereint die Altenpflege pflegerische, medizinische und soziale Inhalte, was sie zu einem der abwechslungsreichsten Einsatzfelder des Gesundheits- und Sozialwesens in Deutschland macht.

#### Welche politischen Veränderungen würden Ihnen helfen, noch bessere Arbeitsbedingungen für Ihre Mitarbeitenden zu schaffen?

**AG:** Wenn in den Pflegesatzverhandlungen höhere Gehälter für Pflegefachkräfte mit B. Sc. oder M. Sc. berücksichtigt würden oder bei Pflegekräften mit Bachelorabschluss die Nachexaminierung wegfallen würde, wäre die Integration von akademisierten Pflegekräften in die Einrichtung einfacher.

#### → Kontakt

##### **Anna Grundel, Heimleitung / Geschäftsführung**

Alten- und Pflegeheim Anlagenring gGmbH, Seilerstraße 20, 60313 Frankfurt am Main  
069 / 91 33 220 — info@anlagenring.de

**www.anlagenring.de**



## Evangelische Heimstiftung – Haus am Maienplatz

### Böblingen, Baden-Württemberg



- Anzahl Mitarbeitende in der Pflege: **ca. 140**
- Anzahl der Auszubildenden: **23**
- Anzahl der Mitarbeitenden gesamt: **ca. 180**
- Rechtsform und Trägerschaft:  
**GmbH, Evangelische Heimstiftung**
- Gründungsjahr:  
**1952 (Evangelische Heimstiftung)**  
**1969 (Haus am Maienplatz)**



### Interview mit Hausdirektorin **Cosmina Halmageanu**

**Was schätzen Sie an Ihrem Beruf? Warum arbeiten Sie im Bereich der Altenpflege?**

**CH:** Ich schätze die Vielseitigkeit des Berufes. Am meisten bedeutet mir jedoch, den Menschen, die dieses Land aufgebaut und unsere Zukunft in Wohlstand ermöglicht haben, einen schönen sowie würdevollen letzten Lebensabschnitt zu gestalten. Als Hausdirektorin verstehe ich mich als Sprachrohr zum einen für die von uns betreuten Pflegebedürftigen und zum anderen für meine Mitarbeitenden in der Pflege. Ich habe das Privileg, gesellschaftliche Veränderungen anzustoßen und zur Verbesserung der Lebens- bzw. Arbeitsbedingungen beizutragen.

**Welche politischen Veränderungen würden Ihnen helfen, noch bessere Arbeitsbedingungen für Ihre Mitarbeitenden zu schaffen?**

**CH:** Folgende politischen Veränderungen würden mir sehr helfen: besserer Personalschlüssel, höhere Löhne, Vereinfachung der Dokumentation, klarere und einfachere Regelungen, Verordnungen, Bestimmungen und Gesetze, Flexibilisierung der Fachkraftquote, bessere Informationen über den Pflegeberuf für weiterführende Schulen (Lehrplan und Kooperationen), Reform der Pflegeversicherung, sodass sich jeder Mensch leisten kann alt zu werden, Maßnahmen zur Steigerung der Berufsattraktivität und Beschleunigung der Anerkennungsverfahren für ausländische Fachkräfte. Mein Lebensmotto lautet: Es gibt immer eine Lösung, man muss sie nur gut suchen und außerdem nie aufgeben.

#### → **Kontakt**

**Cosmina Halmageanu, Hausdirektorin**  
Evangelische Heimstiftung GmbH, Haus am Maienplatz  
Waldburgstraße 1, 71032 Böblingen  
07031 / 71 32 06 – c.halmageanu@ev-heimstiftung.de  
[www.ev-heimstiftung.de/boeblingen-haus-am-maienplatz](http://www.ev-heimstiftung.de/boeblingen-haus-am-maienplatz)



# Seniorenhaus Renchen



## Renchen, Baden-Württemberg

- Anzahl Mitarbeitende in der Pflege: **65**
- Anzahl der Auszubildenden: **11**
- Anzahl der Mitarbeitenden gesamt: **145**
- Rechtsform und Trägerschaft:  
**Seniorenhaus Renchen GmbH**
- Gründungsjahr: **2006**



## Interview mit Geschäftsführer **Marcus Jogerst-Ratzka**

### Was schätzen Sie an Ihrem Beruf? Warum arbeiten Sie im Bereich der Altenpflege?

**MJR:** Ich arbeite in der Pflege, weil das menschliche Leben, in all seinen Facetten, ein interessanter Arbeitsbereich ist und ich spüre, dass der Pflegeberuf Führungskräfte mit Rückgrat, einer gewissen Unerschrockenheit und guter Verknüpfungsfähigkeit braucht.

### Welche politischen Veränderungen würden Ihnen helfen, noch bessere Arbeitsbedingungen für Ihre Mitarbeitenden zu schaffen?

**MJR:** Wir müssen zusätzliche Belastungen vermeiden und die Besetzungen in den Schichten ausbauen. Das bedeutet, einen Stopp von zusätzlichen Anforderungen bis wir das Personal haben, das wir für die geforderten Leistungen brauchen. Dazu sind deutlich höhere Gehälter und deren gesicherte Refinanzierung vonnöten.

### → Kontakt

#### **Marcus Jogerst-Ratzka, Geschäftsführer**

Seniorenhaus Renchen, Villa Auguste, Hauptstraße 53, 77871 Renchen

07843 / 99 58 80 — [m.jogerst@seniorenhaus-renchen.de](mailto:m.jogerst@seniorenhaus-renchen.de)

[www.seniorenhaus-renchen.de](http://www.seniorenhaus-renchen.de)



## Stiftung Zivilhospital, Altenzentrum Oppenheim

### Oppenheim, Rheinland-Pfalz



- Anzahl Mitarbeitende in der Pflege: **120**
- Anzahl der Auszubildenden: **17**
- Anzahl der Mitarbeitenden gesamt: **180**
- Rechtsform und Trägerschaft:  
**Stiftung Zivilhospital**
- Gründungsjahr: **1266**



### Interview mit der Heimleitung **Winfried Kraus**

#### Was schätzen Sie an Ihrem Beruf? Warum arbeiten Sie im Bereich der Altenpflege?

**WK:** Ich finde es spannend, Menschen auf ihrem letzten Lebensweg ganzheitlich zu begleiten. Alte Menschen benötigen Lebensräume, die ihnen sinnstiftend Geborgenheit und Lebensfreude vermitteln. Dazu gehören vor allem Menschen. Deshalb arbeite ich gerne in der stationären und ambulanten Langzeitpflege. Mein Credo: professionelle Pflege mit menschlichem Antlitz.

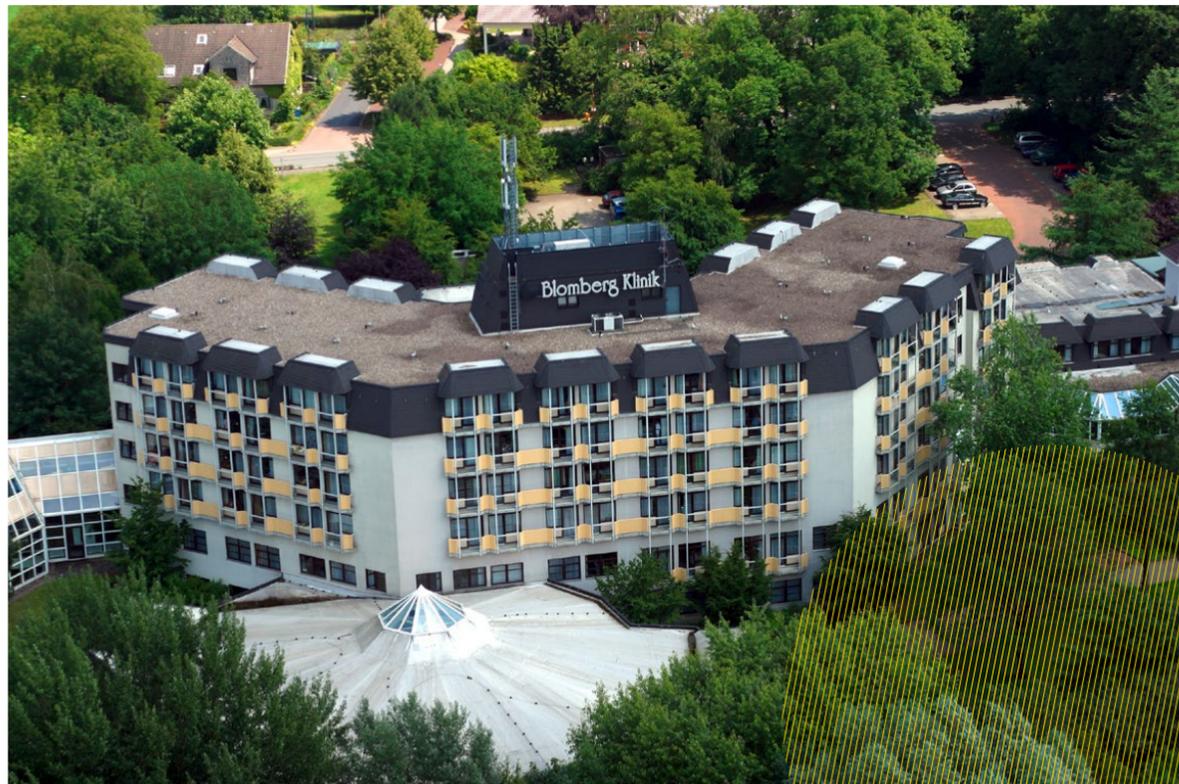
#### Welche politischen Veränderungen würden Ihnen helfen, noch bessere Arbeitsbedingungen für Ihre Mitarbeitenden zu schaffen?

**WK:** Weitere Anstrengungen zur Gewinnung von Menschen in Pflegeausbildung. Tarifwerk für die Pflege. Mischfinanzierung der Pflege aus dem Beitragssystem der Sozialversicherung und aus Steuern.

#### → Kontakt

##### **Winfried Kraus, Heimleitung**

Stiftung Zivilhospital, Altenzentrum Oppenheim  
Jakob-Steffan-Platz 1, 55276 Oppenheim  
06133 / 94 40 22 — kraus@az-opp.de  
[www.altenzentrum-oppenheim.de](http://www.altenzentrum-oppenheim.de)



## Blomberg Klinik GmbH

### Bad Laer, Niedersachsen



### Blomberg Klinik

- Anzahl Mitarbeitende in der Pflege: **ca. 100**
- Anzahl der Auszubildenden: **15 (in der Pflege)**
- Anzahl der Mitarbeitenden gesamt: **182**
- Rechtsform und Trägerschaft:  
**GmbH, Familienbetrieb, private Trägerschaft**
- Gründungsjahr:  
**1999 (Aufnahme Pflegebetrieb in der ehemaligen Rehaklinik)**



### Interview mit Geschäftsführer **Ulrich Kruthaup**

**Was schätzen Sie an Ihrem Beruf? Warum arbeiten Sie im Bereich der Altenpflege?**

**UK:** Ich schätze zum einen die persönliche Handlungsfreiheit in meiner geschäftsführenden Position und das damit verbundene Zutrauen, der Rückhalt und das Vertrauen von der Inhaberseite als auch von den Mitarbeitenden der Einrichtung. Einrichtungen der heilenden und helfenden Art haben in Ihrer Tätigkeit / Dienstleistung am und mit Menschen die für mich höchste Sinnstiftung. Das führt für mich zu einer Erfüllung im beruflichen Dasein und Wirken.

**Welche politischen Veränderungen würden Ihnen helfen, noch bessere Arbeitsbedingungen für Ihre Mitarbeitenden zu schaffen?**

**UK:** Wir benötigen mehr Menschen in diesem Land, die sich für den Dienst am und mit dem Menschen begeistern können. Hierzu bedarf es, vor dem Hintergrund des voranschreitenden demografischen Wandels, einer gesteuerten Zuwanderung von Menschen, die sich mit unserer sozialen und marktwirtschaftlichen Gesellschaftsordnung identifizieren bzw. anfreunden können. Diese Zuwanderung sollte aus Ländern geschehen, die einen Abfluss der eigenen Menschen aufgrund der eigenen demografischen Entwicklung auch verkraften können.

#### → **Kontakt**

**Ulrich Kruthaup, Geschäftsführer**

Blomberg Klinik GmbH, Remseder Str. 3, 49196 Bad Laer

0175 / 29 67 044 – [kruthaup@blombergklinik.de](mailto:kruthaup@blombergklinik.de)

[www.blombergklinik.de](http://www.blombergklinik.de)



# Seniorenzentrum St. Anna Munderkingen

## Munderkingen, Baden-Württemberg



- Anzahl Mitarbeitende in der Pflege: **ca. 60**
- Anzahl der Auszubildenden: **10**
- Anzahl der Mitarbeitenden gesamt: **ca. 120**
- Rechtsform und Trägerschaft:  
**Paul Wilhelm von Keppler-Stiftung**
- Gründungsjahr:  
**2000 (Stiftung); Baujahr St. Anna: 1974**



## Interview mit der Einrichtungsleitung **Denis Lamsfuß**

### Was schätzen Sie an Ihrem Beruf? Warum arbeiten Sie im Bereich der Altenpflege?

**DL:** Altenpflege bedeutet immer Begegnung mit Menschen. Ich schätze die Arbeit im Team sowie das gemeinsame Arbeiten an guten Lösungen. Beziehungen spielen hierbei eine zentrale Rolle. Es ist eine sinnstiftende Tätigkeit mit dem Ziel, pflegebedürftigen Menschen eine größtmögliche Lebensqualität zu ermöglichen. Persönlich erhalte ich viel zurück. Das treibt an und motiviert.

### Welche politischen Veränderungen würden Ihnen helfen, noch bessere Arbeitsbedingungen für Ihre Mitarbeitende zu schaffen?

**DL:** Viele der aktuellen gesetzlichen Reformen greifen einzelne Themen auf. Der Effekt der gewünschten Entbürokratisierung tritt dabei nicht

ein. Die Pflege braucht Zeit, um mit Achtsamkeit Pflegebeziehungen gestalten zu können. Hierzu müssen Abläufe entfunktionalisiert werden.

Die konzertierte Aktion Pflege und das Gutachten der Initiative Pro-Pflegereform geben konkrete Reformvorschläge, welche den beruflich Pflegenden als auch den Bewohnern dienen. Für Bewohner und deren Angehörige muss ein Pflegeplatz bezahlbar sein.

Aber auch als Gesellschaft muss uns klar sein (oder werden), was uns Pflege wert ist und welchen Stellenwert diese einnehmen soll. Weder eine „Geiz ist geil Mentalität“ noch „Pflege als Spekulationsobjekt“ sind hier angebracht.

Es gibt viele Dienste, welche hervorragende und professionelle Arbeit leisten und täglich versuchen, die Rahmenbedingungen optimal auszugestalten. Dies muss herausgestellt werden, um das Image der Branche und das Berufsbild in das richtige, attraktive Licht zu rücken.

### → Kontakt

#### **Denis Lamsfuß, Einrichtungsleitung**

Paul Wilhelm von Keppler-Stiftung, Seniorenzentrum St. Anna Munderkingen  
Badstubenweg 7, 89597 Munderkingen  
07393 / 95 03 64 – [denis.lamsfuss@keppler-stiftung.de](mailto:denis.lamsfuss@keppler-stiftung.de)  
[www.st-anna-munderkingen.de](http://www.st-anna-munderkingen.de)



## Immanuel Seniorenzentrum Schöneberg

### Berlin

- Anzahl Mitarbeitende in Pflege: **35**
- Anzahl der Auszubildenden: **2**
- Anzahl der Mitarbeitenden gesamt: **43**
- Rechtsform und Trägerschaft:  
**Immanuel-Miteinander Leben GmbH**
- Gründungsjahr: **1947**



### Interview mit Einrichtungsleiter Ralf Schäfer

#### Was schätzen Sie an Ihrem Beruf? Warum arbeiten Sie im Bereich der Altenpflege?

**RS:** Die vielen unterschiedlichen Möglichkeiten, mit Menschen zusammen für Menschen zu arbeiten, schätze ich an meinem Beruf am meisten. Dazu gehören alle, die an der Pflege beteiligt sind: Die Bewohner\*innen, Mitarbeitenden, Angehörigen, Freund\*innen und Wahlfamilien sowie Kooperationspartner\*innen und Akteur\*innen der verschiedenen Gesundheitssektoren. Miteinander einen Lebensabschnitt im Bereich der Altenpflege – in der Regel der letzte Lebensabschnitt – zu planen, zu gestalten und im Sinne der Bewohner\*innen gelungen umzusetzen, bedeutet für alle Akteur\*innen dankbare Bestätigung des gemeinsamen und auch meines eigenen Handelns. Das ist der Motor, der mich täglich antreibt, auch dahingehend, immer ein bisschen besser zu werden.

#### Welche politischen Veränderungen würden Ihnen helfen, noch bessere Arbeitsbedingungen für Ihre Mitarbeitenden zu schaffen?

**RS:** Neben den von der Politik bereits eingeleiteten wichtigen Schritten, sehe ich einen Handlungsbedarf im Bereich Leiharbeit. Hier wäre ein Verbot von Leiharbeit im Gesundheitswesen (ähnlich dem im Baugewerbe) eine Erleichterung, nicht nur bei der Personalgewinnung, sondern auch beim wirtschaftlichen Umgang mit den vorhandenen finanziellen Mitteln. Die Anforderungen an die Pflege werden immer komplexer, der



zeitliche Druck und die Anforderungen nehmen ständig zu. Die Pflegekräfte beklagen, dass die Regenerationszeiten nicht mehr ausreichen. Eine Verkürzung der Arbeitszeit, zum Beispiel auf 80 %, bei gleicher Vergütung, wäre ein positiver Schritt, um den Pflegeberuf attraktiver zu machen und einen langen Verbleib im Beruf zu ermöglichen. Eine weitere politische Herausforderung wäre eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Besonders in Ballungszentren erschweren fehlender bezahlbarer Wohnraum oder auch ein unzureichendes Angebot an Kitas und Kinderbetreuung die Arbeitsbedingungen. Die Selbstverwaltung der Pflege in Form von Pflegekammern ist ein weiteres Themenfeld, welches von der Politik vorangetrieben werden sollte. Neben einer so zum Ausdruck gebrachten Wertschätzung würde die hauptamtliche Partizipation der Pflegenden an Entscheidungen im Gesundheitswesen die Arbeitsbedingungen nachhaltig positiv verändern. Aber auch die Digitalisierung im Gesundheitswesen ist ein nicht zu vernachlässigender Aspekt, der Arbeitsbedingungen deutlich verbessern kann. Auch hier sollte die Politik mutiger vorangehen.



»Eine Verkürzung der Arbeitszeit, zum Beispiel auf 80 %, bei gleicher Vergütung, wäre ein positiver Schritt, um den Pflegeberuf attraktiver zu machen und einen langen Verbleib im Beruf zu ermöglichen.«

– Ralf Schäfer

→ **Kontakt**

**Ralf Schäfer, Einrichtungsleitung**

Immanuel Seniorenzentrum Schöneberg, Hauptstraße 121 A, 10827 Berlin

030 / 780 041 74 – ralf.schaefer@immanuelalbertinen.de

[www.schoeneberg.immanuel.de](http://www.schoeneberg.immanuel.de)



## Städtische Seniorenheime Krefeld gGmbH & Städtische Seniorenheim-Service- Gesellschaft Krefeld mbH

### Krefeld, Nordrhein-Westfalen



- Anzahl Mitarbeitende in Pflege: **ca. 360**
- Anzahl der Auszubildenden: **46**
- Anzahl der Mitarbeitenden gesamt: **500**
- Rechtsform und Trägerschaft: **gGmbH und GmbH**
- Gründungsjahr: **2003 / 2006**



### Interview mit Geschäftsführer **Jörg Schmidt**

#### Was schätzen Sie an Ihrem Beruf? Warum arbeiten Sie im Bereich der Altenpflege?

**JS:** Als Geschäftsführer eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens habe ich große Freude daran gemeinsam mit anderen, Impulse für eine stabile und sichere Lebensgestaltung älterer, insbesondere unterstützungssuchender Menschen zu setzen. Weitergehend auf diesem Wege jüngeren Menschen interessante Arbeitsplätze sowie Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten und durch gesicherte Arbeitsplätze, Existenzsicherung zu gewährleisten. In diesem Kontext aktiv zu sein, macht mir sehr viel Spaß. Ich halte das Thema Leben im Alter, so wie auch die Bereiche Kinder, Jugend oder Bildung für gesellschaftlich sehr relevant und möchte eben an dieser Stelle verantwortlich mitwirken, stabile Strukturen für die Versorgung älterer Menschen zu entwickeln.

#### Welche politischen Veränderungen würden Ihnen helfen, noch bessere Arbeitsbedingungen für Ihre Mitarbeitenden zu schaffen?

**JS:** Zum einen halte ich die Auflösung, zumindest aber die deutliche Aufweichung der Sektorengrenzen (ambulant, stationär, SGB V, SGB IX, SGB XI, etc.) für unabdingbar, um die Entwicklung flexibler personenzentrierter Versorgungsansätze weiter voranzubringen. Diese Veränderung im Sinne eines sich maßgeblich an den Bedürfnissen der älteren Menschen ausgerichteten gesetzlichen Rahmens ist aus meiner Sicht ein folgerichtiger nächster Schritt.

→

Zum anderen beinhalten solche Weiterentwicklungen, dass Dienstleistungsangebote und Organisationsstrukturen gemäß individueller Lebenslagen aufzubauen bzw. anzupassen sind. Daraus ergeben sich zwangsläufig auch Managementveränderungen (-innovationen). Da heißt, dass beispielsweise Konzepte wie Community Health Nursing (CHN) oder Primary Nursing (PN) klassische „herrschaftliche“ Hierarchien zugunsten funktionaler Hierarchiekonzepte ablösen werden (können). Diese sind vom Kunden her gedacht und wesentlich stärker kompetenz- und wissensgeleitet. Abgesehen davon, dass ein solches System den NutzerInnen dient, werden die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden positiv verändert, da Aufgaben auf (und in) mehr Köpfe verteilt werden. Damit werden einerseits weitere Entwicklungsspielräume für Mitarbeitende und Teams geschaffen, andererseits das zweckorientierte, kooperative Wesen einer Organisation gestärkt. (vgl. auch Personalbemessung in der Langzeitpflege; H. Rothgang, M. Fünfstück, Th. Kalwitzki, 2020)

Zur Umsetzung solcher Veränderungsprozesse wären Anpassungen oder Angleichungen gesetzlicher Rahmengebungen in den Sozialgesetzbüchern, beispielsweise hinsichtlich von Versorgungsverträgen oder zur Gestaltung

wohnortunabhängiger Leistungs- und Refinanzierungsansätze, förderlich.

Zudem bedarf es unabhängig einer weiteren notwendigen Entbürokratisierung auch dringend eines Abgleichs zwischen den aktuellen Darstellungen / Anforderungen der länderspezifischen Personal- und Organisationsanforderungen und damit verbundenen möglichen Hemmnissen zur Realisierung von kundennahen Versorgungsstrukturen.

Für die skizzierten Wege bedarf es sicher politischen Willen und Unterstützung, allerdings nicht nur. Gleichmaßen müssen wir als sogenannte EntscheidungsträgerInnen auf Anbieter- und Verbandsseite ebenso wie KassenvertreterInnen sowie Verantwortliche der örtlichen und überörtlichen Behörden und nicht zu vergessen die Ausbildungsstätten mit großer Offenheit und Mut an diese Themen herangehen. Die Politik ist (zu Recht) auf unsere Erkenntnisse angewiesen und kann im Grunde „nur“ die Rahmenbedingungen für Lösungen verändern oder schaffen. Folglich sind wir es, die in enger Kooperation mit den Beteiligten Veränderungen angehen müssen; und dazu müssen auch manchmal Grenzen überschritten werden.

→ **Kontakt**

**Jörg Schmidt, Geschäftsführer**

Städtische Seniorenheime Krefeld, De-Greiff-Straße 194, 47803 Krefeld

02151 / 76 56 20 – Joerg.Schmidt@sh-kr.de

[www.seniorenheime-krefeld.de](http://www.seniorenheime-krefeld.de)



»Ich halte das Thema Leben im Alter, so wie auch die Bereiche Kinder, Jugend oder Bildung für gesellschaftlich sehr relevant und möchte eben an dieser Stelle verantwortlich mitwirken, stabile Strukturen für die Versorgung älterer Menschen zu entwickeln.«

— Jörg Schmidt



# Altenhilfeverbund Rummelsberg, Stephanushaus



Rummelsberger  
Diakonie

## Schwarzenbruck, Bayern

- Anzahl Mitarbeitende in der Pflege: **68**
- Anzahl der Auszubildenden: **9**
- Anzahl der Mitarbeitenden gesamt: **144**
- Rechtsform und Trägerschaft:  
**Gemeinnützige GmbH (RDA Rummelsberger  
Dienste für Menschen im Alter), Rummels-  
berger Diakonie e.V.**
- Gründungsjahr: **1905**



## Interview mit Verbundleiter Werner Schmidt

*Neben Werner Schmidt gehört auch Georg May, Assistent der Leitung, der Einrichtung Altenhilfeverbund Rummelsberg an. Da er auf dem Vernetzungsworkshop anwesend war, wurden auch seine Aussagen in die Broschüre aufgenommen.*

### Was schätzen Sie an Ihrem Beruf? Warum arbeiten Sie im Bereich der Altenpflege?

**WS:** Als Diakon liegt mir daran, für christliche Werte in der Gesellschaft einzustehen. Die Sorge um den Nächsten, insbesondere in der Altenhilfe, liegt mir am Herzen. Alte und pflegebedürftige Menschen haben oft keine große Lobby und benötigen Fürsprecher für ihre Bedürfnisse und Anliegen. Damit alte Menschen gut versorgt werden, ist es notwendig, auch die Mitarbeitenden in der Altenhilfe gut zu umsorgen. Nur so kann menschenwürdige Pflege gelingen.

### Welche politischen Veränderungen würden Ihnen helfen, noch bessere Arbeitsbedingungen für Ihre Mitarbeitenden zu schaffen?

**WS:** Eine Verbesserung wäre nur mit mehr Personal und Ressourcen für begleitende Maßnahmen zur Personalentwicklung sinnvoll. Eine dauerhafte Finanzierung über Pflegesätze wäre von Vorteil. Die daraus entstehenden Mehrkosten dürften nicht auf Bewohner verlagert werden. Daher müsste die Pflegeversicherung reformiert werden, der sogenannte Sockel-Spitze-Tausch wäre eine vernünftige Lösung.

### → Kontakt

#### Werner Schmidt, Verbundleiter

RDA gGmbH, Altenhilfeverbund Rummelsberg  
Rummelsberg 46, 90592 Schwarzenbruck  
09128 / 50 24 32 – schmidt.werner@rummelsberger.net  
<https://altenhilfe.rummelsberger-diakonie.de>



## Caritas-Altenzentrum St. Maternus

### Köln, Nordrhein-Westfalen

- Anzahl Mitarbeitende in der Pflege: **95**
- Anzahl der Auszubildenden: **12**
- Anzahl der Mitarbeitenden gesamt: **156**
- Rechtsform und Trägerschaft:  
**Caritasverband für die Stadt Köln**
- Gründungsjahr: **1917**



### Interview mit Leistungsbereichsleiter **Ulrich Schwarz**

**Was schätzen Sie an Ihrem Beruf? Warum arbeiten Sie im Bereich der Altenpflege?**

**US:** Unsere Altenpflegeteams sind wie Familien. Wir lachen, wir organisieren und wir begleiten ganz tolle hilfsbedürftige Menschen. Menschen in unserer Branche haben nicht nur Herzen, sondern bekommen auch Herzen. Es gibt kein Berufsbild, das so viel Wertschätzung und Respekt erfährt wie die Altenpflege. Deshalb bin ich von dem Beruf überzeugt.

**Welche politischen Veränderungen würden Ihnen helfen, noch bessere Arbeitsbedingungen für Ihre Mitarbeitenden zu schaffen?**

**US:** Ich befürworte einen Ausbau der Schulen für Pflege mit auskömmlicher Finanzierung der Ausbildung und angemessener Vergütung. Die zukünftige neue Pflegeausbildung ist eine Chance für das Berufsbild Pflege. Es braucht mehr Hände in der Pflege, darum begrüße ich eine qualifizierte und differenzierte Fachkraftquote. Die undifferenzierte Fachkraftquote führt dazu, dass unabhängig von der anfallenden Tätigkeit Fachkräfte eingesetzt werden müssen. Es braucht allerdings insgesamt mehr Hände in der Pflege, daher muss die gesetzliche Quote qualifiziert und differenziert anhand der anfallenden Tätigkeiten betrachtet werden. Auch die Schaffung von bezahlbarem Wohnraum für mittlere Einkommensschichten in Ballungszentren ist wichtig.

#### → **Kontakt**

**Ulrich Schwarz, Leistungsbereichsleitung Caritas-Altenzentren**  
Caritasverband für die Stadt Köln, Caritas-Altenzentrum St. Maternus  
Brückenstraße 21, 50996 Köln  
0221 / 35 950 — [st-maternus@caritas-koeln.de](mailto:st-maternus@caritas-koeln.de)  
[https://caritas.erzbistum-koeln.de/koeln-cv/pflege\\_senioren/caritas-altenzentren/caritas-altenzentrum\\_st\\_maternus](https://caritas.erzbistum-koeln.de/koeln-cv/pflege_senioren/caritas-altenzentren/caritas-altenzentrum_st_maternus)



## Evangelische Heimstiftung – Haus am Marktplatz

### Kappelrodeck, Baden-Württemberg



- Anzahl Mitarbeitende in der Pflege: **28**
- Anzahl der Auszubildenden: **3**
- Anzahl der Mitarbeitenden gesamt: **47**
- Rechtsform und Trägerschaft:  
**Evangelische Heimstiftung Baden GmbH (gemeinnützig)**
- Gründungsjahr:  
**1952 (Evangelische Heimstiftung)**  
**2013 (Haus am Marktplatz)**



### Interview mit Hausdirektion **Patrick Vilmin**

**Was schätzen Sie an Ihrem Beruf? Warum arbeiten Sie im Bereich der Altenpflege?**

**PV:** Ich schätze und erlebe es als großes Glück, dass ich jeden Tag mit Freude meinen Beruf ausüben kann. Meine Ausbildung zum Altenpfleger habe ich damals aus dem gleichen Grund begonnen. Die Inhalte des Leitbilds und der Handlungsgrundsätze der Evangelischen Heimstiftung decken sich mit meinen Grundsätzen. Als Hausdirektion habe ich nun die Möglichkeit, diese vor Ort umzusetzen und damit gute Rahmenbedingungen für eine gute Pflege zu ermöglichen.

**Welche politischen Veränderungen würden Ihnen helfen, noch bessere Arbeitsbedingungen für Ihre Mitarbeitenden zu schaffen?**

**PV:** Wir brauchen dringend eine Pflegeversicherung ohne Sektoren, welche den kompletten Anteil der Pflegeaufwendungen übernimmt, individuell gestaltbar ist und die Kunden entlastet. Somit haben Kunden und Dienstleister das gleiche Ziel: eine gute Pflege.

Wir brauchen dringend weniger Bürokratie. Die neuen Qualitätsprüfungen erhöhen leider das Gewicht der Dokumentation und sorgen für zusätzlichen Aufwand.

Wir benötigen im Pflegebereich einen Kulturwandel. Es darf keinen Anreiz für Träger geben, am Personal qualitativ und quantitativ zu sparen.

Wir benötigen ein verlässliches Begutachtungsinstrument. Das aktuelle lässt noch weniger Rückschlüsse auf den pflegerischen Aufwand zu als die ehemaligen Pflegestufen.

#### → **Kontakt**

**Patrick Vilmin, Hausdirektion**

Evangelische Heimstiftung Baden GmbH, Haus am Marktplatz

Marktplatz 108, 77876 Kappelrodeck

07842 / 99 73 40 – p.vilmin@ev-heimstiftung.de

**[www.haus-am-marktplatz.org](http://www.haus-am-marktplatz.org)**

# Maßnahmen: Arbeits- bedingungen zukunfts-fähig gestalten





# Führungskultur

Wissenschaftliche Forschung bestätigt, dass die Unternehmenskultur ein wichtiger Faktor für das psychische und physische Wohlbefinden der Mitarbeitenden ist. So hat sie beispielsweise eine hohe Auswirkung auf die Verweildauer im Beruf.<sup>13</sup> Ein als angenehm empfundenen Betriebsklima wirkt sich zudem positiv auf Arbeitsfreude und Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden aus.<sup>14</sup> Ein erster Schritt zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist also, „den Führungsstil weniger zu einer Belastung und mehr zu einer Ressource für die Beschäftigten werden zu lassen.“<sup>15</sup> Die von uns interviewten Einrichtungen setzen eine Vielzahl an Maßnahmen um. Im Folgenden werden einzelne Beispiele vorgestellt, die zu einer mitarbeiterorientierten Einrichtungskultur beitragen.

## Gemeinwohlbilanzierung

**MASSNAHME** Die Einrichtung St. Gereon Seniorendienste hat eine Gemeinwohlbilanzierung eingeführt.<sup>16</sup> Dies ist eine alternative Bilanzierungsform, die den Erfolg der Einrichtung nicht nach monetärem Gewinn bewertet, sondern nach gemeinwohlorientierten Werten beurteilt. Sie integriert ökologische und soziale Nachhaltigkeitskriterien. Diese alternative Bilanzierungsform führt zu einer strategischen Neuausrichtung, da sämtliche Entscheidungen u. a. an der Frage gemessen werden: „Was macht das mit den Mitarbeitenden?“



Einen Eindruck, wie ein Bericht aussehen kann, bekommt man hier:  
[www.bit.ly/stgereon](http://www.bit.ly/stgereon)

Weitere Informationen zur Erstellung einer Gemeinwohlbilanz finden sich unter:  
[www.bit.ly/gemeinwohl-bilanz](http://www.bit.ly/gemeinwohl-bilanz)



»Ich brauche denkende Mitarbeitende, nicht Mitarbeitende die irgendetwas durchführen müssen, was die vorgesetzte Person gesagt hat, sondern die sich auch trauen zu hinterfragen und mich auf Fehler aufmerksam machen.«

– Cosmina Halmageanu

## Politik der offenen Tür

**MASSNAHME** Dies bedeutet, dass die Tür von Leitungsmitarbeitenden bis auf Ausnahmefälle im physischen Sinne offen steht und alle Mitarbeitenden ohne Termin hineinkommen können.<sup>17</sup> Diese Maßnahme signalisiert den Mitarbeitenden, dass sie mit ihren Anliegen bei der Einrichtungsleitung willkommen sind und dies eine Kultur der Offenheit schafft.

## Sprechzeiten für Mitarbeitende

**MASSNAHME** Manche Einrichtungsleitungen definieren ein explizites Zeitfenster, in dem sie für ihre Mitarbeitenden verfügbar sind. Dieses signalisiert klar, wann ein Raum für Gespräch vorhanden ist und vermeidet, dass die Mitarbeitenden in ungünstigen sowie stressbelasteten Situationen an die Leitung herantreten und dabei zurückgewiesen werden.<sup>18</sup>

## Einsehbare Protokolle

**MASSNAHME** In einigen Einrichtungen sind alle Protokolle aus den Sitzungen der Leitungsteams intern einsehbar.<sup>19</sup> Es wird empfohlen, diese unmittelbar nach dem Treffen an das Team zu versenden. Diese Maßnahme ermöglicht den Mitarbeitenden, Entscheidungsvorgänge nachzuvollziehen und Vertrauen zu ihren Vorgesetzten aufzubauen.



## Konstruktive Fehlerkultur

**MASSNAHME** Eine konstruktive Fehlerkultur beinhaltet, dass Mitarbeitende bei Fehlern nicht bloßgestellt werden, sondern gemeinsam nach den Ursachen und Verbesserungsmöglichkeiten gesucht wird. Eine wertschätzende Haltung gegenüber der Arbeit und eine hohe Kompetenz in der Formulierung konstruktiver Kritik sind ebenfalls wertvoll. Es führt dazu, dass Mitarbeitende aus ihren Fehlern lernen können und damit der Arbeitsplatz zu einem Ort wird, an dem Menschen sich persönlich weiterentwickeln.



Hilfreiche Tipps und Hinweise, z. B. wie man konstruktiv kritisiert, finden Sie in der Broschüre „Gute Führung in der Pflege“: [www.bit.ly/gutefuehrung](http://www.bit.ly/gutefuehrung)

## Gemeinsame Leitbildentwicklung

**MASSNAHME** In der Sozial-Holding Mönchengladbach wurden die Führungskräfte mithilfe externer Unterstützung darin geschult, mit ihren Mitarbeitenden eine Zukunftswerkstatt zur Leitbildentwicklung durchzuführen. Aus den Ergebnissen wurde ein gemeinsames Leitbild kondensiert, welches alle zwei Jahre weiterentwickelt wird.<sup>20</sup> Die gemeinsame Entwicklung eines Leitbilds kann dazu beitragen, die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Einrichtung zu erhöhen und Leitplanken für die Ausrichtung der Institution zu setzen.



Arbeitshilfen und Beispiele zur gemeinsamen Entwicklung eines Leitbilds finden sich in der Broschüre „Kein Stress mit dem Stress“: [www.bit.ly/leitbilderstellen](http://www.bit.ly/leitbilderstellen)

## Ideen-Treffen

**MASSNAHME** Im Rahmen von Ideen-Treffen werden gemeinsam mit Mitarbeitenden einrichtungsinterne Arbeitsabläufe analysiert und weiterentwickelt. Anna Grundel vom Anlagering Frankfurt stellt dabei das Kreativitätspotential der Mitarbeitenden in den Vordergrund, weil diese in ihrer alltäglichen Arbeit Ideen sammeln, welche Maßnahmen und Angebote zu einer Verbesserung der Arbeitsabläufe sowie der Pflegequalität führen.<sup>21</sup>



Zur Durchführung von Ideen-Treffen finden sich Hinweise bei der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung: [www.bit.ly/ideentreffen](http://www.bit.ly/ideentreffen)

## Planungsgruppe Neubau

**MASSNAHME** Als das St. Marienhaus einen Neubau plante, richtete die Leitung eine Gruppe mit Mitarbeitenden aus allen Bereichen ein, welche an der Planung mitwirkte.<sup>22</sup> Damit wird sichergestellt, dass deren Wissen in der Konzeption des Gebäudes einfließt und dieses somit optimal auf deren Bedürfnisse abgestimmt ist.



### 3 Fragen an **Cosmina Halmageanu** (Haus am Maienplatz)



#### Was ist Ihnen als Führungskraft im Umgang mit Mitarbeitenden wichtig?

**CH:** Sehr wichtig ist für mich, meinen Mitarbeitenden auf Augenhöhe zu begegnen. Ich möchte ihnen ein Gefühl der Sicherheit geben, in dem meine Führungskräfte und ich Themen offen ansprechen können. In einer etwaigen Konfliktsituation ist es sehr wichtig, sich beide Beteiligte anzuhören, zeitnah die Gründe für den Konflikt zu finden und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Eine Führungskraft muss sich permanent reflektieren, Kritik annehmen und Ideen von den Mitarbeitenden zulassen. Für mich ist sehr wichtig, den Mitarbeitenden zu zeigen, dass ich hinter ihnen stehe und dass Fehler erlaubt sind. Denn: Wer arbeitet, macht auch Fehler. Wichtig ist, darüber zu sprechen und die Fehler nicht zu verstecken. Meine Mitarbeitenden lernen, Verantwortung für die Aufgaben zu übernehmen, neue Dinge auszuprobieren, sich zu trauen ihren Weg zu gehen. Ich möchte denkende Mitarbeitende führen. In meiner täglichen Arbeit lerne ich kontinuierlich von meinen Mitarbeitenden und sie von mir.

Noch ein Aspekt ist wichtig zu erwähnen: Die Mitarbeitenden können nur dann die Sicherheit haben, wenn sie klar definierte Strukturen vorfinden. Regelungen, Verordnungen, Gesetze, Werte und Normen müssen bekannt sein und vorgelebt werden.

#### Wie schaffen Sie eine transparente Kommunikationskultur in Ihrer Einrichtung?

**CH:** Wir haben im Unternehmen eine klare und strukturierte Kommunikationsmatrix. Informationen der Geschäftsführung werden zusammengefasst und im Intranet-Portal veröffentlicht. Diese Themen werden in der Regionalkonferenz mit den Hausdirektoren intensiv besprochen und weiter in den jeweiligen Einrichtungen vertieft.

Die Bereichsleitenden filtern die für sie relevanten Themen aus, analysieren den Kern der Botschaft und tragen diesen als vereinfachten Inhalt in ihr Team. Die Führungskräfte überwachen die Umsetzung der Inhalte und unterstützen die Mitarbeitenden bei Unstimmigkeiten. Essentiell ist, dass die Informationen nicht nur weitergegeben werden, sondern auch umgesetzt werden. Deshalb ist es wichtig, dass die Führungskräfte sich vergewissern, dass die Mitarbeitenden die Information verstanden haben.

In diesem Kommunikationsprozess muss auch das Verständnisniveau der Mitarbeitenden Berücksichtigung finden, denn viele unserer Mitarbeitenden weisen Sprachdefizite auf. Dieser Aspekt ist nicht zu vernachlässigen.

#### Wie sieht Ihr Qualifizierungsprogramm für Führungskräfte aus? Wer kann daran teilnehmen?

**CH:** Ich persönlich bin der Meinung, dass Führung eine verantwortungsvolle Aufgabe ist und dass nicht jeder Mitarbeitende dafür geeignet ist. Es genügt nicht nur starke Fachkompetenzen zu besitzen, sondern die sozialen Kompetenzen müssen dominieren. Ich visualisiere Führung gerne als einen runden Kuchen: Ein Viertel des Kuchens stellen die fachlichen Kompetenzen dar und drei Viertel die sozialen Kompetenzen. Die fachlichen Kompetenzen können schnell erworben werden, die sozialen Kompetenzen müssen dagegen schon im Charakter verankert sein. Wir haben in der Evangelische Heimstiftung sehr gute Programme zur Vorbereitung auf eine Führungsfunktion. Eines davon ist das CAREer Programm. Es dient der Vorbereitung und Kompetenzschärfung, damit die Teilnehmenden erfahren, welche Entwicklungsmöglichkeiten zu ihnen passen. Vor der Aufnahme in das CAREer Programm nehmen Interessierte an einem sogenannten „Perspektiventag“ teil. An

diesem Tag durchlaufen sie ein qualifiziertes Auswahlverfahren.

Das Programm dauert ein Jahr und beinhaltet feste sowie individuell wählbare Seminare. Nach Beendigung des Programms erhalten die Teilnehmenden eine Weiterbildungsempfehlung zu entweder einer vertikalen Spezialisierung als Wohnbereichsleitung bzw. Pflegedienstleitung oder einer horizontalen Spezialisierung in den Schwerpunkten Praxisanleitung, Wundmanagement, Palliativ Care, usw.

An dem Programm können Auszubildende ab dem dritten Ausbildungsjahr, Pflegefachkräfte oder Wohnbereichsleitungen teilnehmen.

Für die oberen Führungsetagen gibt es das Traineeprogramm. Dieses Vorbereitungsprogramm dauert zwei Jahre und beginnt mit einem Vorstellungsgespräch in der Unternehmenszentrale sowie einem Auswahlverfahren in den Einrichtungen. Das Trainee Programm können Pflegedienstleitungen, Hauswirtschaftsleitungen und qualifizierte Personen von extern oder intern, die ein Studium absolviert haben, durchlaufen. Die Vielfalt der Qualifizierung ist gewünscht, denn die Diversität und Heterogenität der Qualifizierung unserer Führungskräfte sichert den Erfolg unseres gemeinnützigen Unternehmens, die Evangelische Heimstiftung.



### 3 Fragen an Bernhild Birkenbeil (Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH)



#### Wie wurde die gemeinsame Leitbildentwicklung von den Mitarbeitenden wahrgenommen?

**BB:** Die Mitarbeitenden waren sehr beteiligt und diskutierten kontrovers und ehrlich sowohl untereinander als auch mit uns als Leitungen. Sie hatten eine starke Meinung insbesondere bei den kritischen Fragen im Alltag, beispielsweise wie mit Grenzziehungen zwischen Professionalität / Sicherheit und Persönlichkeitsrechten der Bewohner oder dem Einbezug von Angehörigen umgegangen werden sollte.

Sehr wichtig für die Ausformulierung war auch die Diskussion der Leitsätze mit den Bewohnern, an der die Mitarbeitenden ebenfalls beteiligt waren.

#### Was beinhaltet das Leitbild, das entwickelt wurde?

**BB:** Das Leitbild ist Ausdruck unseres Selbstverständnisses als kommunales Unternehmen. Es soll mit seinen Sätzen aber vor allem für einen weitergehenden Diskurs sorgen.

#### Welche Rolle spielt das Leitbild in der alltäglichen Arbeit?

**BB:** Das Leitbild tragen wir nicht vor uns her und es muss niemand mit „Blut“ unterschreiben. Wichtig ist vielmehr: Es nützt uns bei Fragen, mit denen wir uns in Teams in den Einrichtungen oder auf Leitungsebene auseinandersetzen. So haben wir darauf aufbauend ein Handlungskonzept zur Gewaltprävention und im Umgang mit Gewalt entwickelt. Hier wurde in jeder Einrichtung in den Teams Vorarbeit geleistet, die wir dann übergreifend für uns alle zusammengeführt haben.



## Dienstplangestaltung

In der stationären Altenpflege müssen Menschen rund um die Uhr versorgt und betreut werden. Eine ausreichende Personalbesetzung muss deshalb zu jeder Zeit gewährleistet sein. Diese Drucksituation bringt häufig negative Folgen für die Mitarbeitenden mit sich: Wechselnde und teils unangenehme Arbeitszeiten, spontane Dienste bei Ausfällen und wenig Flexibilität bei der Arbeitszeitplanung. Das spiegelt sich auch im DGB-Index „Gute Arbeit“ wider, in dem Arbeitnehmende im Zeitraum von 2012 bis 2017 zur Qualität ihrer Arbeitsbedingungen befragt wurden. Die Möglichkeiten, Arbeitszeiten selbst mitzugestalten, sind in der Altenpflege vergleichsweise gering: Auf die Frage „Haben Sie Einfluss auf die Gestaltung Ihrer Arbeitszeit?“ antworten im DGB-Index nur 29 % der in der Altenpflege Beschäftigten mit „in sehr hohem Maß“ oder „in hohem Maß“, während das Ergebnis für alle Beschäftigten bei 47 % liegt.<sup>23</sup> In diesem Kapitel werden progressive Maßnahmen für eine mitarbeiterfreundliche Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung vorgestellt.

### Wunschliste bzw. Wunschbuch

**MASSNAHME** Mit der Einführung einer Wunschliste bzw. eines Wunschbuchs wird den Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben, bestimmte Tage einzutragen, an denen sie unbedingt frei haben oder nur eine bestimmte Schicht übernehmen möchten. Diese Wünsche sollten dann bei der Dienstplanung berücksichtigt werden.<sup>24</sup> Dies eröffnet den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich freie Tage für wichtige private Termine freizuhalten und schafft damit mehr Zeitsouveränität.

### Blanko-Pläne

**MASSNAHME** Das Immanuel Seniorenzentrum Schöneberg gibt Pläne in blanko an die Mitarbeitenden heraus.<sup>25</sup> Diese füllen die Mitarbeitenden selbstständig aus. Anforderungen, wie die einzelnen Schichten besetzt sein sollten, stellen die Mitarbeitenden dabei ebenfalls selbst. Nach Aussage der Leitung des Immanuel Seniorenzentrums Schöneberg, Ralf Schäfer, hat sich dieses System bewährt. Etwa 85 % der Mitarbeitenden



beteiligen sich aktiv daran und auch die restlichen Mitarbeitenden, die nur gelegentlich freie Tage mit eintragen, seien mit dem Konzept zufrieden. Im Großen und Ganzen können so ca. 80 % der Schichten übernommen werden. Eine Endkontrolle muss dementsprechend zwar noch stattfinden, doch der große Mitbestimmungsspielraum zahlt sich aus: Das System hat im Immanuel Seniorenzentrum Schöneberg dazu geführt, dass nur wenige Schichten getauscht werden und mit einer großen Kontinuität gearbeitet werden kann.

### **Tätigkeitsanalyse**

**MASSNAHME** Um Arbeitsspitzen zu ermitteln und Arbeitsbelastungen effektiver zu verteilen, hat sich eine Tätigkeitsanalyse als erfolgreiches Instrument erwiesen. Auf Basis dieser kann herausgearbeitet werden, zu welchen Zeiten zusätzliche Kräfte gebraucht werden. Auch eine Änderung der Arbeitszeiten der Hauswirtschaftskräfte kann sinnvoll sein, wenn zu bestimmten Zeiten die Tätigkeit von Hauswirtschaft und Pflege kollidiert.<sup>26</sup>



**Hinweise zur Umsetzung einer Tätigkeitsanalyse, z. B. was die wichtigsten Fragestellungen sind, finden sich in der Broschüre „Kein Stress mit dem Stress“:**  
[www.bit.ly/tätigkeitsanalyse](http://www.bit.ly/tätigkeitsanalyse)

### **Geringfügig Beschäftigte**

**MASSNAHME** Um die arbeitsintensiven Zeiten der Pflegeeinrichtungen gut abzudecken, setzt das Altenzentrum Oppenheim MinijobberInnen ein.<sup>27</sup> Diese sind jeweils fester Teil der verschiedenen Wohngruppen-Teams, womit eine Kontinuität in der Zusammenarbeit innerhalb der Teams gewährleistet ist. Nach Aussage des Einrichtungsleiters Winfried Kraus werden diese Kräfte v. a. aus dem lokalen Umfeld und pensionierten Pflegekräften rekrutiert. Mit dem Einsatz dieser Kräfte können spontane Ausfälle abgedeckt werden und es wird eine bessere Planbarkeit für die Festangestellten ermöglicht.



»Wir haben einen Pool von 30 nicht-examinierten und examinierten Mitarbeitern, die auf die Wohngruppen verteilt werden. Damit haben die Wohngruppenleiter immer 4–6 Menschen, die sie anrufen und verplanen können. Dieser Pool von Aushilfen ermöglicht es uns dagegen zu steuern, wenn Mitarbeitende kurzfristig ausfallen.«

— Winfried Kraus

### **Flexible Arbeitszeitmodelle**

**MASSNAHME** Im Laufe des Berufslebens ändern sich oft die Zeitkapazitäten der Mitarbeitenden. Sie bekommen Kinder, Angehörige werden pflegebedürftig oder der eigene gesundheitliche Zustand schränkt sie ein. Um diesen Entwicklungen gerecht zu werden, sollten Arbeitszeitmodelle flexibel und individuell anpassbar sein. Je flexibler die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit definieren können, desto unwahrscheinlicher wird es, dass sie entweder überlastet sind oder aber deutlich weniger arbeiten, als sie eigentlich könnten. Dies kann sich langfristig wiederum positiv auf das Betriebsklima und den Krankenstand auswirken. In den St. Gereon Seniorendiensten können vollzeitbeschäftigte Mitarbeitende auf Wunsch ihren Stundenumfang reduzieren – mit der Garantie später wieder eine volle Stelle zu bekommen.<sup>28</sup>



## Stundenampel

**MASSNAHME** Auf einer Stundenampel können die Mitarbeitenden sowohl Minus- als auch Plus-Stunden haben. Diese Idee wird von den St. Gereon Seniorendiensten erfolgreich eingesetzt.<sup>29</sup> Zu Ausfällen und vielen Minusstunden führt das Modell dort nicht. Der Leiter Bernd Bogert berichtet, dass die meisten Mitarbeitenden auf der Stundenampel im Plus-Bereich liegen, um so flexibel auch einmal weniger arbeiten zu können. Dies führt zu einer Win-Win-Situation für beide Seiten: Die Mitarbeitenden können sich durch Plus-Stunden absichern, falls sie zum Beispiel aufgrund von Krankheitsfällen oder Krisen in der Familie ihre Stunden kurzfristig reduzieren möchten. Mit der Möglichkeit Plus-Stunden zu sammeln und diese einzusetzen, können gleichzeitig Ausfälle und Minus-Stunden einfacher abgedeckt werden. Dies erhöht die Resilienz der Einrichtung.



## Zahlung von Zuschlägen

**MASSNAHME** Die Städtischen Altenpflegeheime Leipzig zahlen ihren Mitarbeitenden einen Zuschlag, wenn diese eine Schicht innerhalb von 48 Stunden vor Schichtbeginn spontan übernehmen.<sup>30</sup> So wird es für diejenigen, die genügend Flexibilität haben, attraktiver einzuspringen.

## Hintergrunddienste

**MASSNAHME** Bei dem Konzept der Hintergrunddienste wird klar verteilt, wer wann zur Not einspringen kann. An den anderen freien Tagen haben die Mitarbeitenden damit die Sicherheit, auch im Notfall nicht arbeiten zu müssen. Ähnlich, nur andersherum, handhabt es der Altenhilfeverbund Rummelsberg.<sup>31</sup> Hier können die Mitarbeitenden sich im Wunschplan freie Tage eintragen, die dann bindend frei sind, an denen sie also auch nicht gefragt werden, ob sie einspringen können. Die Maßnahme führt zu mehr Planbarkeit im Umgang mit spontanen Ausfällen.

## Dienst auf Abruf

**MASSNAHME** Das Haus am Maienplatz baut den Hintergrunddienst zu einem Dienst auf Abruf aus: Hier werden Mitarbeitende dafür bezahlt, dass sie zum Einspringen bereitstehen. Wenn sie dann tatsächlich einspringen müssen, wird ein weiterer Zuschlag ausbezahlt.<sup>32</sup> Der Vorteil für die Mitarbeitenden ergibt sich aus der finanziellen Vergütung ihres flexiblen Einsatzes.



Das Projekt DemOS bietet einen Kurzfilm sowie eine Praxishilfe zur Vertretungsregelung an: [www.bit.ly/projektdemos](http://www.bit.ly/projektdemos)

## 5-Tage-Woche

**MASSNAHME** Hier wird die wöchentliche Arbeitszeit der Mitarbeitenden auf 5 Tage anstatt auf 5,5 Tage verteilt. Damit haben diese mehr freie Tage, können ihr Sozialleben flexibler gestalten und sich besser von der Arbeit erholen.<sup>33</sup>

Im Rahmen des Projektes „Innovative Arbeitszeitmodelle für ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen in Bremen“ wurde gezeigt, dass diese neue Arbeitszeitorganisation zu einer Erhöhung der Mitarbeitendenzufriedenheit führt.<sup>34</sup>



## **Abschaffung geteilter Dienste**

**MASSNAHME** Geteilte Dienste führen dazu, dass nicht genügend zusammenhängende Freizeit vorhanden ist. Die Abschaffung geteilter Dienste erleichtert es den Mitarbeitenden, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen.<sup>35</sup>

## **Verlängerung / Verkürzung der Dienstzeiten**

**MASSNAHME** Im Rahmen des Projektes „Pflege-Prävention 4.0“ wurde bei einem Praxispartner die Spätschicht auf Wunsch der Mitarbeitenden um 30 Minuten verlängert. Dies führte dazu, dass die Mitarbeitenden weniger Zeitdruck empfanden und sich weniger Sorgen machten, etwas bei der Pflege vergessen zu haben.<sup>36</sup>

## **SpringerInnen-Konzept**

**MASSNAHME** Im Altenhilfeverbund Rummelsberg wird ein SpringerInnen-Konzept umgesetzt. Es basiert auf dem Buch „So geht Dienstplan“ von Alexandra Dostal.<sup>37</sup> Nachdem innerhalb der Einrichtung berechnet wurde, wie viel Nettozeit am Bett verbracht wird und wie viel Zeit für andere Tätigkeiten aufgewendet wird, wird eine dazu passende Anzahl an SpringerInnen eingestellt. Diese erledigen alle Tätigkeiten, die nicht am Bett sind und springen bei Bedarf ein. Dies ermöglicht es, spontane Ausfälle auszugleichen, ohne Mitarbeitende aus der freien Zeit holen zu müssen.

## **Abwechslungsreiche Arbeit**

**MASSNAHME** Viele Einrichtungen beachten hinsichtlich der Dienstplangestaltung nicht nur die Arbeitszeiten, sondern auch darauf, dass Mitarbeitende abwechslungsreiche Tätigkeiten ausführen. Insbesondere die Beziehungsarbeit kommt im effizienzgeleiteten Alltag oft zu kurz. Christian Diermayer setzt hierfür auf das Hausgemeinschaftskonzept. Damit könnten die Mitarbeitenden vielfältige Aufgaben übernehmen und das Stellenprofil wird abwechslungsreicher.<sup>38</sup>



»Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die aktive Partizipation der Mitarbeitenden nachhaltig die Arbeitszufriedenheit erhöht, die Kommunikationsbereitschaft im Team verbessert, positive Auswirkung auf die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden hat und sich Mitarbeitende deutlich wertgeschätzt fühlen.«

— Anke Franke



Mehr Informationen zu einer guten Pausengestaltung, wie z. B. durch eine Kenntlichmachung der Pause, finden sich in der Arbeitshilfe 25 der Broschüre „Kein Stress mit dem Stress“: [www.bit.ly/gutepause](http://www.bit.ly/gutepause)



### 3 Fragen an **Ralf Schäfer** (Immanuel Seniorenzentrum Schöneberg)



#### Wie lange arbeiten Sie schon mit dem Konzept der Blanko-Dienstpläne? Welche Erfahrungen haben Sie damit bisher gemacht?

**RS:** Wir arbeiten seit 2015 mit dem Konzept der Blanko-Dienstpläne. Hintergrund war eine hohe Unzufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Dienstplanung unter Zuhilfenahme eines „Wunschbuches“. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die aktive Partizipation der Mitarbeitenden nachhaltig die Arbeitszufriedenheit erhöht, die Kommunikationsbereitschaft im Team verbessert, positive Auswirkung auf die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden hat und sich Mitarbeitende deutlich wertgeschätzter fühlen.

#### Wie stellen Sie sicher, dass alle Dienste besetzt sind?

**RS:** Mit den Blanko-Plänen laden wir alle Mitarbeitenden ein, ihre Dienste gemeinsam zu planen. Die Pläne werden für mindestens 6 Monate im Voraus zur Verfügung gestellt, sodass auch eine langfristige Planung möglich ist. Es beteiligen sich bis zu 85 % der Mitarbeitenden. Die Übrigen überlassen die Dienstplanung der Leitung und sind damit zufrieden. In einem computergestützten Dienstplanprogramm erfasst, kontrolliert und vollendet die Leitung die Vorplanung. Wenn erforderlich, nimmt die Leitung hier noch Änderungen in Rücksprache mit den Mitarbeitenden vor.

#### Wie verbessert das Konzept der Blanko-Dienstpläne die Arbeitsbedingungen Ihrer Mitarbeitenden?

**RS:** Das Konzept stärkt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Zudem können Mitarbeitende ihre eigene Leistungsfähigkeit bzw. Präferenz der Dienstart (Früh-, Spät- oder Nachtdienst) in die Planung einbringen. Durch die insgesamt hohe Zufriedenheit mit der Dienstplangestaltung haben wir eine erhöhte Resilienz der Mitarbeitenden sowie positive Auswirkungen auf das Arbeitsklima. Dies wiederum bewirkt auch, dass die individuell wahrgenommene Arbeitsbelastung geringer ist.



## Familienfreundlichkeit

Der Altenpflegeberuf ist nicht besonders für die Vereinbarkeit mit familiären Bedürfnissen ausgelegt. Altenpflege muss an 365 Tagen im Jahr rund um die Uhr gewährleistet sein. Dies beinhaltet Arbeitszeiten an Wochenenden, Sonn- und Feiertagen sowie in Schichtarbeit. Die Arbeitszeiten sind schwer vereinbar mit den Belangen einer Familie. In der Phase der Familiengründung entscheiden sich aus diesem Grund viele Fachkräfte für den Ausstieg aus dem Altenpflegeberuf bzw. gegen den Einstieg. Wie wichtig familienfreundliche Arbeitsbedingungen für eine erfolgreiche Personalgewinnung sind, zeigt unter anderem, dass 91 % aller Beschäftigten zwischen 25 und 39 Jahren mehr oder zumindest gleich viel Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf legen wie auf die Höhe des Gehalts.<sup>39</sup> Um den Bedürfnissen von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden zu begegnen, gibt es verschiedene Stellschrauben. Diese werden im Folgenden vorgestellt.

### Grund-Dienstpläne

**MASSNAHME** In Grund-Dienstplänen werden die Vertragsarbeitszeit sowie beispielsweise der Einsatz von Nachtdiensten oder Einsätzen am Wochenende transparent gemacht. Die individuellen Grund-Dienstpläne werden zu einem gemeinsamen Grund-Dienstplan zusammengeführt. Dieser gibt eine Übersicht darüber, in welchen Schichten getauscht werden könnte. Zudem ermöglicht er eine längerfristige Planbarkeit für regelmäßige private Termine. Sobald dieser Dienstplan einmal erstellt ist, sollte es Pflegekräften ermöglicht werden, ihren Dienst innerhalb des abgemachten Grund-Dienstplans mit tauschbereiten ArbeitskollegInnen zu wechseln.<sup>40</sup>

### 7 Tage arbeiten, 7 Tage frei

**MASSNAHME** Der Ansatz „sieben Tage arbeiten – sieben Tage frei“ wurde aus den Dienstplänen von Polizei und Feuerwehr weiterentwickelt und an die stationäre Altenpflege angepasst. Am Beispiel einer 35 Stunden Woche erläutert, absolvieren Altenpflegekräfte das Arbeitspensum von zwei Wochen in einer Woche. Konkret bedeutet es, dass die



In der Rummelsberger Altenhilfe wird ein Prozent der Lohnsumme nicht ausbezahlt, sondern in einen Fond überführt. Dieser dient Altenpflegekräften mit Familie dazu, beispielsweise einen Schulausflug ihres Kindes zu bezahlen, den sie sich sonst nicht leisten könnten.



Arbeitstage der ersten Woche für 12 Stunden geplant werden (inklusive 2 Stunden Pause am Tag). Die darauffolgende Woche ist dann frei. Mitarbeitende mit einer 40 Stunden Woche haben in der „freien Woche“ jeweils einen Tag für administrative Tätigkeiten, der im Notfall als Springertag genutzt werden kann. Zu den vielen Vorteilen dieses Arbeitsansatzes gehören, dass Dienst und dienstfrei für das ganze Jahr verlässlich geplant sind. Weiterhin gibt es mehr Mitarbeitende pro Schicht, was zu einer höheren Personaldichte sowie Arbeitszeit- und Aufgabenentzerrung führt. Dienstplankorrekturen entfallen und es gibt mehr Zeit für Bezugspflege.<sup>41</sup>

### **Home Office**

**MASSNAHME** Die Seniorendienste St. Gereon setzen aus Gründen der Familienfreundlichkeit auf Home Office. Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit für die Altenpflege relevante Dokumentationstätigkeiten zu Hause zu erledigen. Dies ermöglicht eine größere Familienkompatibilität, da die Altenpflegekräfte nach der Arbeit früher zu ihrer Familie zurückkehren.<sup>42</sup>

### **Steuerfreier Kinderbetreuungszuschuss**

**MASSNAHME** Einrichtungen können ihre Angestellten mit einem steuerfreien Kinderbetreuungszuschuss (§ 3 Nr. 33 EStG) bei selbstorganisierten Betreuungslösungen unterstützen. Dazu zählen u. a. die Tagespflege außerhalb des elterlichen Haushalts oder der Besuch einer Kindertagesstätte. Wenn der Zuschuss zu Unterkunft und Verpflegung sowie Betreuung nicht-schulpflichtiger Kinder zusätzlich zum Arbeitslohn bezahlt wird, ist er unabhängig von der Höhe steuer- und sozialversicherungsfrei. Die Angestellten müssen lediglich Nachweise zu deren Betreuungs- und Unterbringungskosten einreichen. Arbeitgebende müssen die Originalnachweise als Belege zum Lohnkonto aufbewahren.<sup>43</sup>

### **Bezahlter Urlaub am Kindergeburtstag**

**MASSNAHME** Seit 2013 erhalten alle Mitarbeitenden der Blomberg Klinik, die Kinder unter 14 Jahren haben, am Geburtstag des Kindes bezahlt frei.<sup>44</sup> An diesem Tag gibt es keine Notfallanrufe und die Altenpflegekraft ist freigestellt. Nach einer fünfjährigen Pilotphase wurde die Maßnahme evaluiert und mittlerweile unbefristet eingeführt. Sie stößt auf positive Resonanz, weil sie Eltern ermöglicht, die Geburtstage mit ihren Kindern zu verbringen.



## Kooperation mit anderen Betrieben

**MASSNAHME** Eine Möglichkeit, Kinderbetreuung für die Angestellten zu ermöglichen, ist es sich als Altenpflegeeinrichtung im Verbund zu organisieren. Hierfür vernetzt sich die Einrichtung mit anderen Betrieben in der Region, die aufgrund ihrer Größe ebenfalls nicht in der Lage sind, eine betriebseigene Betreuung anzubieten. Nun kann mit anderen Unternehmen gemeinsam nach Lösungen gesucht werden. Hierzu empfiehlt es sich auch mit kommunalen, kirchlichen oder auch privaten Anbietern von Kinderbetreuungen ins Gespräch zu kommen. Solch eine Kooperation ging beispielsweise der Luisenhof ein – ein Zentrum für Pflege und Betreuung in Göttingen mit dem benachbarten Krankenhaus und dem örtlichen Sportverein.<sup>45</sup>

## Notfallbetreuung von Kindern

**MASSNAHME** Wenn für Arbeitnehmende kurzfristig aus zwingenden, beruflich veranlassten Gründen, Betreuungskosten für ihre Kinder anfallen, kann der/die Arbeitgebende diese steuerfrei ersetzen. Diese Kosten sind abzugsfähige Betriebsausgaben. Der Höchstbetrag für die steuerfreie Übernahme der Aufwendungen für einen zusätzlichen Betreuungsbedarf durch den/die Arbeitgebende liegt bei 600.000 Euro pro Jahr. Darüber hinaus können Beratungs- und Vermittlungsleistungen zur Kinderbetreuung in unbeschränkter Höhe erstattet werden.<sup>46</sup>

## Familienbudget

**MASSNAHME** In der Rummelsberger Altenhilfe wird ein Prozent der Lohnsumme nicht ausbezahlt, sondern in einen Fond überführt.<sup>47</sup> Dieser dient Altenpflegekräften mit Familie dazu, beispielsweise einen Schulausflug ihres Kindes zu bezahlen, den sie sich sonst nicht leisten könnten. Auch für anderweitige familienbezogene Unterstützung können Altenpflegekräfte mit Familie bei diesem Fond finanzielle Unterstützung beantragen.

## Flexibilität in der Dienstplangestaltung

**MASSNAHME** Besonders junge Familien sind auf familienfreundliche Arbeitszeiten der Elternteile angewiesen. Die Städtischen Altenheime Leipzig ermöglichen es Altenpflegekräften, welche gleichzeitig junge Eltern sind, besonderen Einfluss auf die Dienstplangestaltung zu nehmen. Hierdurch soll der herausfordernden Situation junger Eltern Rechenschaft getragen werden.<sup>48</sup>

## 3 Fragen an Georg May (Altenhilfeverbund Rummelsberg)



### Für welche Maßnahmen können Mitarbeitende Mittel aus dem Familienbudget erhalten?

**GM:** Mitarbeiter können für folgende Maßnahmen Zuschüsse beantragen: 1) Kleinkinder- oder Schulkinderbetreuung, 2) Lernmittel, 3) Klassenfahrten, 4) Ferienbetreuung, 5) private Fortbildung, 6) Gesundheitsprävention und Gesundheitskosten, 7) Pflegekosten von Angehörigen. Außerdem existiert noch ein Notfallpool, auf den die Mitarbeiter bei Eintreten von schicksalhaften Lebensumständen zurückgreifen können.

### Wie beantragt man das Familienbudget? Wer entscheidet über die Vergabe des Budgets?

**GM:** Der Mitarbeiter stellt über ein Formular den Antrag bei der Mitarbeitervertretung (MAV = Personalrat). Die jeweilige MAV entscheidet über den Antrag, teilt ihre Entscheidung dem Mitarbeiter mit und leitet den genehmigten Antrag an die Personalstelle zur Auszahlung weiter.

### Wie wird das Angebot von den Mitarbeitenden angenommen?

**GM:** Das Angebot wird sehr gut angenommen. Meist werden die Mittel im Herbst des Jahres knapp. Wenn das Budget vorzeitig ausgeschöpft ist, werden keine weiteren Leistungen bezahlt. Werden die Mittel im Haushaltsjahr nicht verbraucht, werden die übrigen Mittel pro Kopf an fest angestellte Mitarbeiter ausgezahlt.



# Gesundheit

Die Arbeit in der stationären Altenpflege ist sowohl körperlich als auch psychisch enorm herausfordernd. Pflegekräfte stehen lange, heben schwer und müssen ungünstige Körperhaltungen einnehmen. Dies führt zu starken körperlichen Belastungen, wie auch die Erwerbstätigenbefragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und das Bundesinstitut für berufliche Bildung (BIBB) herausgefunden haben. Laut deren Ergebnissen der Erwerbstätigenbefragung 2012 kommt bei Pflegekräften „häufiges schweres Heben und Tragen von Lasten“ (72 %) mehr als drei Mal so oft vor wie beim Durchschnitt aller Erwerbstätigen (21 %).<sup>49</sup> Auch hinsichtlich der psychischen Belastungen sind die Beschäftigten in der Altenpflege im Vergleich zu anderen Berufsgruppen deutlich stärker gefährdet. Im Gesundheitsatlas der BKK 2017 haben Beschäftigte der Altenpflege mit 5,5 Arbeitsunfähigkeitstagen im Vergleich zu anderen Berufsgruppen die meisten Fehltage aufgrund von psychischen Störungen.<sup>50</sup>

Hohe Krankenstände und Ausfälle in Bezug auf Arbeitsunfähigkeiten sind nicht nur aus betriebswirtschaftlicher Perspektive eine Herausforderung. Sie bringen auch eine enorme Einschränkung der Lebensqualität der Beschäftigten sowie eine Verschlechterung der Pflegequalität mit sich. Da es angesichts des Fachkräftemangels aktuell sehr schwierig ist, fehlende Pflegekräfte zu ersetzen, kommt es durch die Ausfälle erkrankter Pflegekräfte zu einer Mehrbelastung der verbleibenden KollegInnen. Darum reagieren einige Einrichtungen mit umfassenden Präventions-, Versorgungs- und Wiedereingliederungsmaßnahmen. Einige davon möchten wir im Folgenden skizzieren.

## Mitarbeitende einbeziehen ↻

### Gesundheitsverantwortliche bestimmen

**MASSNAHME** Einige Einrichtungen haben ein gesondertes Gremium eingerichtet, was sich mit Gesundheitsfragen auseinandersetzt. Die Blomberg Klinik Laer hat beispielsweise eine Arbeitsgruppe „Gesundheit“ gegründet. Dieser sind zwei Pflegekräfte, eine Ernährungsberaterin, eine Ergotherapeutin und eine Psychologin angehörig. Die Gruppe trifft sich vier Mal pro Jahr im Rahmen ihrer Arbeitszeit.<sup>51</sup> Der Altenhilfeverbund Rummelsberg löst dies über die Freistellung einer Mitarbeiterin, die für das Gesundheitsmanagement verantwortlich ist, für 15 h / Woche.<sup>52</sup> Gesundheitsverantwortliche zu bestimmen sorgt dafür, dass das Gesundheitsthema feste AnsprechpartnerInnen hat, die das betriebliche Gesundheitsmanagement mitarbeiternah gestalten und weiterentwickeln.

### Mitarbeitendenbefragungen

**MASSNAHME** Einige Einrichtungen stechen besonders mit der Einbeziehung der Mitarbeitenden bei der Gestaltung des Gesundheitsmanagements hervor. Oft wird die Perspektive von Mitarbeitenden durch Befragungen zu deren Zufriedenheit<sup>53</sup> oder zu deren Belastung<sup>54</sup> eingeholt. Damit werden problemgerichtete Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, die die spezifischen Bedürfnisse der Angestellten adressieren.





## Körperliche Gesundheit erhalten ↻

### Seminarprogramm mit Sport- und Wellnessangeboten

**MASSNAHME** Mehrere Einrichtungen fördern die Mitarbeitenden-Gesundheit mit einem umfassenden Seminarprogramm im Sport- und Wellnessbereich. Beispiele hierfür sind:

- Zuschuss zu einer Mitgliedschaft im Fitnessstudio<sup>55</sup>
- Kooperation mit einem Sportinstitut<sup>56</sup>
- Betriebseigene Gymnastik<sup>57</sup>
- Massagen<sup>58</sup>
- Spirituelle Tage<sup>59</sup>
- Klangtherapien<sup>60</sup>

Die Seminarzeit wird für die Mitarbeitenden dabei meist gegen den Stellenschlüssel gerechnet.<sup>61</sup> Dies bedeutet, dass eine Vollzeitkraft die Angebote voll in der Arbeitszeit in Anspruch nehmen kann und die Teilzeitkräfte alle Seminarangebote zur Hälfte als Arbeitszeit anrechnen können. Die Teilnahme an den Sport- und Wellnessangeboten fördert einen gesunden Lebensstil für Mitarbeitende in Pflege, Verwaltung, Küche und Reinigung. Zusätzlich motiviert sie Mitarbeitende, auf ihr körperliches und seelisches Wohlbefinden zu achten und schafft einen Ausgleich zu einseitiger Belastung im Arbeitsalltag.

### Kostenfreie Versorgung mit Tee, Obst und Getränken

**MASSNAHME** Manche Einrichtungen bieten eine kostenfreie Versorgung mit Tee, Obst und Getränken.<sup>62</sup> Dies fördert die gesunde Ernährung der Mitarbeitenden und steigert ihr Wohlbefinden während der Arbeitszeit.

## Fortbildung zu Gesunder Bewegung

**MASSNAHME** Besonders gesundheitsfördernde Angebote sind berufsgruppenspezifische, präventive Maßnahmen, wie z. B. Schulungen zu rückengerechtem Heben und Tragen<sup>63</sup> und Fortbildungen in der Kinästhetik<sup>64</sup>. Kinästhetik – die Lehre von der Bewegungsempfindung – erklärt die Bewegungsgrundlagen der menschlichen Aktivitäten. Solche Fortbildungsangebote unterstützen die Pflegekräfte in der Wahrnehmung und Verbesserung ihrer eigenen Bewegungen sowohl im Alltag als auch im Beruf und leisten damit einen Beitrag zur Erhaltung ihrer körperlichen Gesundheit.

## Psychische Gesundheit verbessern ↻

### Regelmäßige Gespräche und Supervisionen

**MASSNAHME** In vielen Fällen bietet die Einrichtungsleitung regelmäßige Gespräche und Supervisionen für die Mitarbeitenden an.<sup>65</sup> Hier wird gemeinsam analysiert, worin der auslösende Stressfaktor besteht.<sup>66</sup> Damit kann dieser gezielt angegangen werden. Außerdem ist das Ziel, die Mitarbeitenden kennenzulernen und die gezielte Weiterentwicklung dieser im Blick zu behalten.<sup>67</sup>



Die Arbeitshilfe (20), (21) und (22) der Broschüre „Kein Stress mit dem Stress“ unterstützen bei Gesprächen mit Mitarbeitenden: [bit.ly/anregungenfürgespräche](https://bit.ly/anregungenfürgespräche)

### Feedback bei Teambesprechungen

**MASSNAHME** Im Caritas-Altenzentrum St. Maternus finden Teambesprechungen im Abstand von zwei und vier Wochen statt. Als letzter Tagesordnungspunkt wird Feedback untereinander gegeben. Dies eröffnet die Möglichkeit, über schwierige Situationen zu berichten, aber auch Unmut mitzuteilen und in einem nächsten Schritt gemeinsam konstruktive Lösungen zu finden. Laut Leiter Ulrich Schwarz kommt es selten vor, „dass nicht irgendjemand etwas hat, das er ansprechen will“.<sup>68</sup>



## Kollegiale Beratung

**MASSNAHME** Viele Einrichtungen nutzen das Tool der Kollegialen Beratung.<sup>69</sup> Dies ist ein systematisches Beratungsgespräch, bei dem KollegInnen anhand eines vorgegebenen Gesprächsablaufs für ein konkretes Problem (einen „Fall“) nach Lösungen suchen. Es ermöglicht, auf strukturierte Weise das Feedback von KollegInnen einzuholen und von den unterschiedlichen Erfahrungen und Perspektiven zu profitieren.



Die Deutsche Gesellschaft für Pflegewissenschaft hat einen Leitfaden für eine Kollegiale Beratung in der Pflege veröffentlicht. Dieser ist unter folgendem Link erhältlich: [bit.ly/leitfadencollegialeberatung](https://bit.ly/leitfadencollegialeberatung)

## Vermittlung an externe Beratungsstellen

**MASSNAHME** Das Altenzentrum Oppenheim vermittelt im Falle von psychologischem Unterstützungsbedarf die Beschäftigten an externe Beratungs- und Fachstellen.<sup>70</sup> Dies setzt einrichtungsintern ein Zeichen, dass psychologische Begleitung wichtig ist und kein Tabu sein sollte. Außerdem unterstützt es die Mitarbeitenden im akuten Bedarfsfall darin, schnell mit den für sie relevanten Stellen in Kontakt zu treten.

## Einrichtunginterne SeelsorgerIn

**MASSNAHME** Das Seniorenzentrum St. Anna Munderkingen beschäftigt in Kooperation mit einer zweiten Einrichtung einen, in Vollzeit festangestellten Seelsorger, der den Mitarbeitenden für Beratungsgespräche zur Verfügung steht.<sup>71</sup> Die Kontinuität, in Form einer Person, ermöglicht den Aufbau einer Vertrauensbeziehung und damit ein erleichtertes Aufsuchen des Beratungsangebots im Bedarfsfall.



»Mitarbeiterseelsorge begleitet die Mitarbeitenden in unterschiedlichen Kontexten. In der Arbeit Mensch werden ist dabei der Leitgedanke. Neben der persönlichen Begleitung – bei welcher der Seelsorger mit verschiedensten Themen konfrontiert ist – bietet die Mitarbeiterseelsorge auch Angebote für Gruppen und Teambegleitung an. Freizeit- und Gesundheitsangebote ergänzen das Portfolio.«

– Denis Lamsfuß

## Kooperation mit externem Beratungsdienstleister

**MASSNAHME** Die Sozial-Holding Mönchengladbach arbeitet für die psychologische Betreuung mit einem externen Beratungsdienstleistungsunternehmen zusammen. Es wird ein Beratungstermin innerhalb von 14 Tagen garantiert. Das Angebot ist unentgeltlich und ermöglicht eine Beratung von ganz unterschiedlichen Professionen. So kann Rat von ÄrztInnen, ApothekerInnen, PsychologInnen, RechtsanwältInnen und SozialtherapeutInnen eingeholt werden. Seit Beginn dieser Zusammenarbeit konnte der Anteil psychischer Erkrankungen halbiert werden.<sup>72</sup> Die breite Auswahl an qualifizierten Fachkräften ermöglicht es den Mitarbeitenden, schnell die für sie relevante Unterstützung zu bekommen. Dies ist zielführend, da es aufgrund der Wartezeiten bei kassenärztlichen TherapeutInnen oftmals sehr lange dauert, psychologische Unterstützung zu erhalten.

## Überlastungsanzeige

**MASSNAHME** Dies ist ein standardisiertes Verfahren mit dem die Mitarbeitenden anzeigen können, dass sie im Arbeitsalltag überlastet sind.<sup>73</sup> An die Anzeige schließen dann Schritte an, die Situation der Person zu evaluieren und sie zu entlasten. Es soll einerseits die/den Arbeitgebende/n auf Missstände bzw. Gefahr für Leib oder gar Leben hinweisen. Andererseits schützen sie Arbeitnehmende davor, dass gegen sie Ersatzansprüche in Geld oder arbeitsrechtliche Maßnahmen erhoben werden, die auf Personalmangel und schlechte Arbeitsbedingungen zurückzuführen sind.<sup>74</sup>



Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanzierte Projekt „Pflege-Prävention 4.0“ betrachtet sowohl die körperliche als auch die psychische Gesundheit. In diesem wurden Maßnahmen entwickelt, die es ermöglichen, die Arbeit in der Pflege gesünder und belastungsärmer zu gestalten. Diese umfassen u. a. ein „Konzept der integrierten Geschäftsfeldentwicklung“. Das (Dienstleistungs-)Angebot in der Einrichtung wird erweitert und schafft so neue Tätigkeitsfelder und damit mehr Abwechslung im Arbeitsalltag. Ein Beispiel ist ein Nachtcafé für Demenzkranke – ein nächtliches Aufenthalts- und Betreuungsangebot für Menschen mit Demenz, die noch zuhause leben und einen gestörten Tages-Nacht-Rhythmus haben.<sup>75</sup>

Aus dem Projekt gingen folgende Broschüren hervor:

1. **Neue Geschäftsmodelle in der Altenpflege als Rahmen für gesunde Arbeit:**  
bit.ly/neuegeschäftsmodelle
2. **Gesundheit in Pflegeberufen durch Abwechslungsreichere Arbeit:**  
bit.ly/gesundheitinpflegeberufen
3. **Gesunde Arbeitsbedingungen in Pflegeeinrichtungen:**  
bit.ly/neuegeschäftsmodelle
4. **Beschäftigte als Einrichtungsbotschafter\*innen gewinnen:**  
bit.ly/botschafterInnen
5. **Gern und gesund Arbeiten in der Altenpflege:**  
bit.ly/gerneundgesundarbeiten

## 3 Fragen an Ulrich Kruthaup (Blomberg Klinik Laer)



**Was ist das Ziel der Arbeitsgruppe Gesundheit? Welche Themen werden behandelt?**

**UK:** Die AG Gesundheit ist eine Gruppe von Mitarbeitern, die sich um die Gesundheitsförderung und Gesundheitserhaltung der Mitarbeiter Gedanken macht. Dies geschieht nach dem Prinzip: „Von Mitarbeitern für Mitarbeiter“. Außerdem ist die Gruppe gleichzeitig ein Think-Tank für die Erweiterung der möglichen Gesundheitsangebote des Seminarkatalogs. Dazu gehört beispielsweise der Gesundheitstag für die Mitarbeiter in Zusammenarbeit mit einer Krankenkasse für Gesundheitsfragen.

**Welche Elemente hat das betriebliche Gesundheitsmanagement in Ihrer Einrichtung?**

**UK:** Unser BGM enthält die drei klassischen Bausteine: 1) den betrieblichen Arbeitsschutz mit der Erfüllung all seiner Anforderungen (u. a. Gefährdungsanalyse etc.), 2) das betriebliche Wiedereingliederungsmanagement (BEM) und 3) eine Fülle von Angeboten zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Elemente von letzterem sind u. a. Führung (gesunde Führung, gesunde Mitarbeiter), Gesundheitsinformationen und -aktionen, Bewegung, Ernährung, Psychosoziale Betreuung, Einstellung und Verhalten, Entspannung und die Veröffentlichung der Ergebnisse im jährlichen BGM-Report.

**Welche Angebote umfasst Ihr Seminarprogramm zu Gesundheitsthemen? Wie werden diese von den Mitarbeitenden angenommen?**

**UK:** Uns ist wichtig, dass die drei Bereiche „Körper / Geist / Seele“ angesprochen werden. Es gibt aktuell eine Fülle an Bewegungsangeboten. Gemäß WHO ist der Bewegungsmangel einer unserer größten Volkskrankheiten. Daneben ist es die fehlende ausgewogene Ernährung und die beiden Suchtfelder Rauchen und Trinken von Alkohol. Diesen Herausforderungen müssen auch wir als Unternehmen begegnen.



# Diversity

Mit einer zunehmenden gesellschaftlichen Wahrnehmung für diskriminierte Gruppen in unserer Gesellschaft, findet das Thema Diversität in der Altenpflegebranche ebenfalls immer größeren Anklang. Aufgrund des Pflegefachkräftemangels haben Einrichtungen ein großes Interesse daran, Mitarbeitenden einen diskriminierungsfreien Arbeitsplatz zu bieten, da diese bei schlechten Erfahrungen die Einrichtung wechseln. Im Bereich Diversität gilt es unterschiedlichste Schwerpunkte zu beachten. Hierzu gehören u. a. Herkunft, Religion, sexuelle Orientierung, Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern bis hin zu körperlichen Verfasstheit. Im Folgenden wird Ralf Schäfer auf das Thema eingehen, wie Einrichtungen gute Arbeitsbedingungen für Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transgender und Intersexuelle (LSBTI\*) gestalten können.

## 3 Fragen an Ralf Schäfer (Immanuel Seniorenzentrum Schöneberg)



**Was bedeutet LSBTI\*-sensible Pflege? Warum ist dieses Thema wichtig?**

**RS:** Eine lesbisch-, schwul-, bi-, trans- und intersensible Pflege bedeutet, in struktureller, organisationspolitischer und personeller Hinsicht Voraussetzungen zu schaffen, sexuelle und geschlechtliche Minderheiten innerhalb der Pflegeeinrichtung zu integrieren. Dies betrifft Bewohner\*innen und auch Mitarbeitende. In Deutschland leben schätzungsweise rund 1,8 Millionen lesbische, schwule, bisexuelle, trans- und

intergeschlechtliche Senior\*innen im Alter von über 60 Jahren. Die Biografien der heute betagten oder hochbetagten LSBTI\* sind in besonderem Maße von Ausgrenzung, Kriminalisierung, Pathologisierung und auch Gewalt gekennzeichnet, die zu Brüchen in ihren Lebenswegen führten. Diese Erfahrungen verursachen häufig Skepsis gegenüber Einrichtungen und Angst, im Falle einer Pflegebedürftigkeit erneut der Stigmatisierung ausgesetzt zu werden. Alle Menschen sollen die gleichen Chancen haben, ein selbstbestimmtes Leben, unabhängig von Einkommen, Herkunft, Religion, Geschlecht, geschlechtlicher Identität und sexueller Orientierung zu führen. Deshalb brauchen wir eine Altenpflege, welche die Dimensionen der sexuellen und geschlechtlichen Vielfalt ihrer Bewohner\*innen und Mitarbeitenden als wesentlichen Aspekt ihrer Persönlichkeit sowohl in der Pflege als auch im alltäglichen Leben berücksichtigen. Eine wirklich gleichwertige Behandlung von Menschen setzt ein Wissen über deren vielfältige Lebenswelten voraus.

**Wie wird dies in Ihrer Einrichtung konkret umgesetzt?**

**RS:** Neben einer grundsätzlich offenen und wertschätzenden Haltung der Pflegenden gegenüber sexueller und geschlechtlicher Vielfalt, gibt es gezielte Fortbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen aller an der Pflege Beteiligten zu Themenkomplexen wie z. B. Geschichte der LSBTI\*-Community, normative Körperbilder,

erhöhte Gesundheitsrisiken älterer LSBTI\* oder auch spezielle Kenntnisse in der Versorgung von Menschen mit HIV / Aids. Das Sichtbarmachen von LSBTI\* zeigt sich auch im Kultur- und Freizeitprogramm, in der Sprache innerhalb der Einrichtung oder auch in Netzwerken und Kontakten. Ein weiterer Aspekt ist ein angewandtes Schutzkonzept, welches für Bewohner\*innen und Mitarbeitende gleichermaßen zur Anwendung kommt.

**Welchen Einfluss hat diese Umorientierung auf die Arbeitsbedingungen Ihrer Mitarbeitenden?**

**RS:** Die Ausrichtung der Einrichtung auf eine LSBTI\*-sensible Pflege hat sich in verschiedenen Dimensionen bemerkbar gemacht. Zum einen hat sich die Haltung der Mitarbeitenden gegenüber Bewohner\*innen und Kolleg\*innen und zum anderen aber auch die der Bewohnerschaft gegenüber den Mitarbeitenden positiv verändert. Durch eine von Respekt und Wertschätzung geprägte Kommunikation im Team und mit den Bewohner\*innen sind u. a. die persönliche Arbeitszufriedenheit gestiegen sowie das Arbeitsklima und die Arbeitsatmosphäre nachhaltig besser geworden. Zudem ist der Krankenstand niedriger und Mitarbeitende werben für die Einrichtung als gute Arbeitgeberin. Die Mitarbeitenden haben die neuen Schutzkonzepte und Prozessbeschreibungen wie „Umgang mit sexuellen Übergriffen“ und „Sexuelle Bedürfnisaufstellungen durch Bewohner\*innen“ sehr positiv gewertet.



# Personalgewinnung

Das wohl präsenteste Problem sowohl bei Einrichtungen als auch in Politik und der allgemeinen Öffentlichkeit ist der Fachkräftemangel. Im Jahresdurchschnitt 2018 waren 23.900 Stellen für Arbeitskräfte im Bereich der Altenpflege bei der Bundesagentur für Arbeit als vakant gemeldet.<sup>76</sup> Die Prognosen für die Zukunft sehen nicht hoffnungsvoller aus, ganz im Gegenteil: Das statistische Bundesamt spricht von 200.000 fehlenden Altenpflegekräften im Jahr 2025. Für das Jahr 2030 geht die Bertelsmann-Stiftung von 430.000 fehlenden Pflegekräften aus.<sup>77</sup>

Gründe für diesen Missstand werden viele diskutiert: Eine hohe psychische und körperliche Belastung durch Arbeitsverdichtung, die fordernden Arbeitszeiten, die vergleichsweise niedrigen Einkommen und die fehlende Attraktivität des Berufsbildes sind nur einige der Faktoren. Was die Situation zudem verschärft, ist der grundsätzliche Trend hin zu einer alternden Gesellschaft, der die Nachfrage nach professioneller Pflege vergrößert. Eine ausreichende Besetzung ist jedoch die Basis für die Schaffung von guten Arbeitsbedingungen für die restlichen Mitarbeitenden. Nicht nur PolitikerInnen, sondern auch Einrichtungsleitungen ergreifen darum unterschiedlichste Strategien, um dem Personalmangel zu begegnen. Eine Auswahl dieser wird im Folgenden vorgestellt.

## Altersstrukturanalyse

**MASSNAHME** Mithilfe einer Altersstrukturanalyse wird die Altersverteilung in den unterschiedlichen Arbeits- und Tätigkeitsbereichen sichtbar und ermöglicht eine systematische Darstellung der aktuellen Personalstruktur. Dies bietet die Grundlage für eine vorausschauende Personalplanung, um vorhersehbaren Engpässen frühzeitig zu begegnen.<sup>78</sup>



Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege bietet eine kostenlose Software für Pflegeeinrichtungen an, mit der sowohl ein Kurzcheck als auch eine ausführliche Analyse durchgeführt werden können: [bit.ly/altersstruktur](https://bit.ly/altersstruktur)

## AusbildungsbotschafterInnen

**MASSNAHME** Aktuelle Auszubildende der Seniorendienste St. Gereon agieren als BotschafterInnen in Haupt- und Gesamtschulen, um den Altenpflegeberuf vorzustellen. Als junge Menschen, die selbst vor kurzem in der Schule waren, treten sie überzeugender und motivierender auf als das für eine Ausbildungsleitung mit Mitte 40 möglich wäre. Durch den direkten Kontakt der Auszubildenden mit SchülerInnen gelingt es, Wissensdefiziten zum Beruf AltenpflegerIn zu begegnen und potentielle zukünftige Auszubildende auf die Einrichtung aufmerksam zu machen.

## Schnupperpraktika

**MASSNAHME** Die St. Gereon Seniorendienste bieten dreitägige Schnupperpraktika an, die es SchülerInnen ermöglicht, ein realistischeres Bild der tatsächlich anfallenden Aufgaben in der Altenpflege zu erhalten.<sup>79</sup> Damit gewinnen potentielle Auszubildende einen Einblick in den Arbeitsalltag und haben die Möglichkeit, ihre Eindrücke mit ihren Erwartungen abzugleichen.



»Und das stimmt nicht, wir sitzen nicht 24 Stunden auf der Toilette. Insbesondere die Schülerinnen und Schüler der weiterführenden Schulen wissen gar nicht, was der Beruf der Pflege eigentlich bedeutet. Darum ist es wichtig, diesen die Möglichkeit zu schaffen, die Pflege kennenzulernen und mit anderen Berufen zu vergleichen.«

— Cosmina Halmageanu



## Bei Anruf: Ausbildung!

**MASSNAHME** Die St. Gereon Seniorendienste sind mit jährlich 200 Auszubildenden größter Ausbildungsträger in Nordrhein-Westfalen. Dies hängt mit der Einführung der umlagefinanzierten Ausbildung in NRW zusammen: Jede Einrichtung der Altenpflege zahlt je nach Umsatz in einen gemeinsamen Topf ein, aus dem die Ausbildung finanziert wird. Diese ermöglicht es St. Gereon, alle Auszubildenden anzunehmen, die die minimalen Voraussetzungen erfüllen. Die angehenden Auszubildenden müssen mindestens 16 Jahre alt sein, den Hauptschulabschluss haben und dürfen nicht vorbestraft sein. Jede und jeder BewerberIn, die/der die Kriterien erfüllt und sich bei der Einrichtung telefonisch, schriftlich oder persönlich meldet, erhält einen Ausbildungsplatz. Durch den guten Ruf der Ausbildung hat sich die Werbung verselbständigt und es müssen kaum noch Anzeigen geschaltet werden.<sup>80</sup>



## Anwendungsbezogene Ausbildung

**MASSNAHME** Die St. Gereon Seniorendienste setzen auf eine starke Anwendungsbezogenheit der Ausbildung.<sup>81</sup> So versetzen sich SchülerInnen beispielsweise in die Situation der zu Betreuenden und schlafen in einem der BewohnerInnen-Zimmer oder bewegen sich im Rollstuhl fort. Das Ergebnis des Ausbildungskonzeptes spricht für sich. Durchschnittlich schließen 80 % der SchülerInnen bei St. Gereon ihre Ausbildung erfolgreich ab. Auf die SchülerInnen individuell abgestimmte Lernmöglichkeiten sollen die Quote zukünftig noch erhöhen.<sup>82</sup>

## Azubi-Stammtisch

**MASSNAHME** Im Caritas-Altenzentrum St. Maternus findet einmal im Quartal der Azubi-Stammtisch statt, zu dem alle Auszubildende sowie Ausbildungsverantwortliche eingeladen sind.<sup>83</sup> Der Einrichtungsleiter Ulrich Schwarz beschreibt die Atmosphäre dort als eine angenehme „Plauderstimmung“ mit Raum für den persönlicheren Austausch. Dieser Rahmen schafft Beziehung und Zugehörigkeitsgefühl. Die Auszubildenden und PraxisanleiterInnen lernen sich in diesem Kontext auch mit ihren privaten Sorgen und Wünschen besser kennen und können sich so im Arbeitsalltag darin unterstützen.

## AusbildungsmentorInnen

**MASSNAHME** Das Haus am Maienplatz stellt jeweils eine festangestellte PraxisanleiterIn für eine fachlich qualifizierte und persönliche Begleitung der Auszubildenden frei.<sup>84</sup> Auch die städtischen Altenpflegeheime Leipzig bestimmen MentorInnen von Auszubildenden, die gesondert vergütet werden.<sup>85</sup> In der Begleitung von Auszubildenden und Altenpflegekräften sind außerdem jährliche Personalentwicklungsgespräche essentiell. Diese Maßnahmen führen dazu, dass Auszubildende eng begleitet werden, die für sie notwendige Unterstützung bekommen und damit die Wahrscheinlichkeit vergrößert wird, dass sie ihre Ausbildung abschließen.

## Langzeitpraktika für Geflüchtete

**MASSNAHME** Im Evangelischen Altenzentrum am Schloss werden Geflüchtete als LangzeitpraktikantInnen angestellt. Ziel ist es, sie anschließend weiter zu beschäftigen oder in eine Ausbildung zu übernehmen.<sup>86</sup> Auch das Alten- und Pflegeheim Anlagenring integriert Geflüchtete und übernimmt beispielsweise die Kosten für Sprachkurse. Die zielgruppenspezifische Unterstützung reduziert Eintrittsbarrieren, wie fehlende Sprachkenntnisse, und erhöht die Wahrscheinlichkeit, die Teilnehmenden als Auszubildende zu gewinnen.



## Kooperationen mit Schulen

**MASSNAHME** Im Rahmen des Projekts „care4future“ etablierte der Altenhilfeverbund Rummelsberg ein Netzwerk, mit dem er SchülerInnen in allgemeinbildenden Schulen erreicht. Es ist eine Kooperation mit einer Altenpflegeschule, der Zentralen Diakoniestation des Dekanats Altdorf, der Mittelschule und der Realschule Feucht sowie dem Leibniz-Gymnasium Altdorf. Das Projekt erhält Fördermittel aus dem Bildungsfond des Landkreises. Es ermöglicht der Altenpflegeeinrichtung einen frühzeitigen Kontakt zu potentiellen Auszubildenden und damit der vereinfachten Gewinnung von Nachwuchskräften.

## Anwerben von Altenpflegekräften aus dem Ausland

**MASSNAHME** Ein weiterer Ansatz, um Personal zu gewinnen, ist die Anwerbung von Altenpflegekräften aus dem Ausland. Dies wird sowohl im politischen Pflegediskurs der Bundesregierung als auch auf Ebene der Altenpflegeeinrichtungen kontrovers diskutiert. Die sprachlichen und kulturellen Barrieren sowie die Schwierigkeiten der staatlichen Anerkennung im Ausland erworbener Abschlüsse stellen oftmals Herausforderungen dar.<sup>87</sup> Außerdem haben aus dem Ausland angeworbene Altenpflegekräfte, welche selbst noch am Erlernen der deutschen Sprache sind, Schwierigkeiten regionale Dialekte der BewohnerInnen zu verstehen.

Zusätzlich besteht das moralische Dilemma in der Anwerbung ausländischer Altenpflegekräfte darin, dass der Mangel an Altenpflegekräften lediglich in das Herkunftsland der abgeworbenen Altenpflegekräfte verschoben wird.<sup>88</sup> Dies wird von KritikerInnen auch „Sorgeextraktivismus“ genannt,<sup>89</sup> weil diese Migrationsbewegungen auf globalen Ausbeutungsbeziehungen beruhen.

Das Alten- und Pflegeheim Anlagenring, unter der Leitung von Anna Grundel, verzichtet genau aus diesen Gründen vollkommen auf das Anwerben von Altenpflegekräften aus dem Ausland. Sie möchte vermeiden, dass aus einem spezifischen Land gezielt Pflegekräfte abgeworben werden. Zudem hat sie die Sorge, dass es mit dem spezifischen Anwerben von ausländischen Pflegekräften zu einer ungesunden „Cliquenbildung“ kommen könnte.<sup>90</sup>

## 3 Fragen an Manuela Garbrecht (St. Gereon Seniorendienste)

### Was macht eine Ausbildung bei St. Gereon besonders?

**MG:** Hier kannst Du sein wie Du bist. Wir nehmen Dich ernst. Du bist uns wichtig. Wir wollen, dass Du eine gute Ausbildung machen kannst, um dir ein eigenes Leben aufzubauen. Wir bieten individuelle Ausbildungsstrukturen. Wir helfen auch, wenn wir eigentlich **nicht zuständig** sind (z. B. Erstkontakte herstellen bei Beratungsstellen wie Schuldnerberatungen oder Psychologischen Diensten). Wir feiern gerne. HUMOR wird bei uns Großgeschrieben. Du bist nie alleine. Dienst ist Dienst und Frei ist Frei.

### Viele Einrichtungen beklagen sich über unzuverlässige Auszubildende. Welche Erfahrungen haben Sie damit?

**MG:** Damit haben wir natürlich auch Erfahrung. Wenn ein Auszubildender aber einfach nicht zum Dienst kommt, dann hat das in der Regel einen Grund. Meist ist dieses Fehlen nicht in Faulheit begründet. Wir machen uns also auf und versuchen, die Ursache zu ergründen, bevor wir be- oder verurteilen. Das heißt auch schon mal, dass wir viel telefonieren, um denjenigen an den Apparat zu bekommen oder auch zu Auszubildenden nach Hause fahren. Wir gehen ins Gespräch, aber ohne zu tadeln. Im ersten Schritt machen wir deutlich, dass wir uns große Sorgen machen, wenn jemand einfach nicht erscheint und dann auch für uns nicht erreichbar ist. Dieses Kümmern nehmen die Menschen meist als besondere Wertschätzung auf, sie sind plötzlich wichtig. Damit haben wir eine gute Basis für eine Kommunikation



geschaffen. Ich denke, dass genau hier unsere Stärke liegt. Wir sehen uns nicht nur als Arbeitgeber, sondern haben ein besonderes Augenmerk auf unserer sozialen Verantwortung in der Gesellschaft. Es sollte unser Bestreben sein, Menschen davor zu schützen, in ausweglose Situationen zu kommen. Und eine gute Basis dafür stellt immer eine Ausbildung dar. Darum bemühen wir uns.

### Wie verändert die hohe Anzahl an Auszubildenden die alltägliche Arbeit für die anderen Angestellten?

**MG:** Für die Fachkräfte hat sich insofern etwas verändert, als dass sie eine zusätzliche neue Rolle bekommen haben. Sie sind nun mehr Anleiter und Begleiter. Sie pflegen weniger selbst, sondern befähigen nun andere, gut und fachlich qualifiziert zu pflegen, Menschen in ihrem Alltag zu begleiten und die Lebensqualität von alten Menschen zu verbessern. Dies gilt sowohl in stationären als auch in ambulanten Settings. Hier ist es wichtig, auch die Kollegen entsprechend in diesem Prozess zu begleiten.



# Digitalisierung und Technologisierung

Altenpflege gehört zu den sozialen Berufen unserer Gesellschaft. Dies bedeutet, dass die menschliche Beziehung und Interaktion zwischen pflegender Fachkraft und der zu pflegenden Person das Herzstück des Berufsbildes darstellt. Mit aufkommender Digitalisierung jeglicher Bereiche unserer Gesellschaft stellt sich die Frage: Welche Rolle spielen diese Trends für den Beruf der Altenpflege? Es ist unumstritten, dass soziale Kompetenzen nicht einfach auf eine Maschine übertragen werden können. Nichtsdestotrotz gibt es unterschiedliche Anwendungsgebiete, wo ein *Mehr* an Technik gerade dazu führen kann, dass die Pflegekraft ihre eigene Gesundheit schont und mehr Zeit sowie Muße für die zwischenmenschliche Interaktion mit der zu pflegenden Person übrigbleibt.

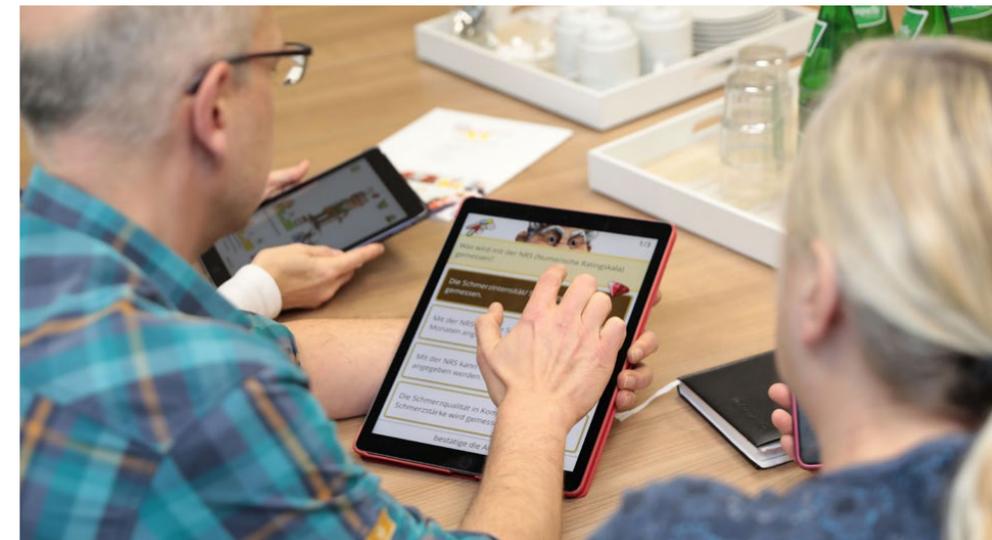
Im Folgenden werden die Umsetzungshürden aufgezeigt, die sich in der alltäglichen Arbeit bezüglich technologischer Innovationen anbahnen. Gleichzeitig wird ein Fokus auf die Potentiale und Maßnahmen gelegt, die sich bereits in der Praxis bewährt haben.

## Personenlifter

**MASSNAHME** Mithilfe von Personenliftern ist es Pflegekräften möglich, die zu Pflegenden mit dem Einsatz von Tüchern oder einer Gitterfunktion vom Bett in den Rollstuhl und zurück zu transferieren. Personenlifter kosten im Durchschnitt zwischen 2.000 und 3.000 Euro. Die Kosten müssen von den Heimen selbst getragen werden.<sup>91</sup> Dadurch, dass die Maschine die Hebeleistung übernimmt, kann die Pflegekraft ihren Rücken schonen und es kommt zu deutlich weniger Schädigungen. Studien zeigen, dass durch den Einsatz von Personenliftern die Fehltagel von Altenpflegekräften deutlich verringert werden können.<sup>92</sup>

## Digitalisierte Dokumentationen

**MASSNAHME** Die elektronischen Datenverarbeitung (EDV) ersetzt zeitintensive handschriftliche Aufzeichnungen und ermöglicht es, Pflegehandlungen direkt nach der Ausführung über Tablet oder Smartphone zu dokumentieren. Da die Dokumentation digital zur Verfügung steht, können die PatientInnen-Daten mit KooperationspartnerInnen wie ÄrztInnen oder PhysiotherapeutInnen geteilt werden. Damit kann der Aufwand für Verwaltung, Informationsmanagement, Dokumentation und Übergaben verringert werden und es bleibt mehr Zeit für die direkte Arbeit mit den BewohnerInnen.<sup>93</sup>



## Weglaufschutz und Personenortungssysteme

**MASSNAHME** Mit Weglaufschutz- und Personenortungssystemen kann der aktuelle Standort von BewohnerInnen auf einer Karte angezeigt werden. Andere Systeme lösen einen Alarm aus, wenn Personen mit einem Sensor sich beispielsweise dem Gebäudeausgang nähern.<sup>94</sup>

Wenn demente BewohnerInnen ohne Begleitung die Einrichtung verlassen, stehen Pflegekräfte unter enormen Druck, die/den BewohnerIn möglichst schnell wieder ausfindig zu machen. Mit einem Weglaufschutz und Personenortungssystem kann Pflegekräften die Angst vor weglaufenden BewohnerInnen genommen werden und die Ressourcen zur Suche nach der/die BewohnerIn sowie dem Beruhigen eventuell aufgebracht Angehörigen an anderer Stelle eingesetzt werden.



## Datenbankgestützte Auswertung über BewohnerInnenverhalten

**MASSNAHME** Das Altenpflegeheim Oppenheim führt eine datenbankgestützte Auswertung über das BewohnerInnenverhalten durch. So gibt es beispielsweise einen Sturz-Alarm bei untypischem Verhalten.<sup>95</sup> Den Mitarbeitenden ermöglicht dies, präventiv zu handeln und keine zeitintensive und emotional fordernde Betreuung der BewohnerInnen im Falle eines Sturzes leisten zu müssen.

## Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungen

**MASSNAHME** In der Praxis begegnen viele Einrichtungsleitungen einer Skepsis von Seiten der Belegschaft, wenn es um die Einführung von Innovationen geht. Als zielführend hat sich erwiesen, einen Raum für den Austausch von Ängsten und Zweifeln der Mitarbeitenden bezüglich der Einführung innovativer Technologien zu schaffen. Sowohl die Einbeziehung in den Entscheidungsprozess als auch das „aktive Zuhören“ führt zu einem starken Anstieg der Akzeptanz neuer technologischer Maßnahmen.<sup>96</sup>

## Schulungen zu Technologisierung

**MASSNAHME** Um die Akzeptanz der Mitarbeitenden für neue technologische Maßnahmen zu schaffen, bieten manche Einrichtungsleitungen (verpflichtende) Schulungen zur Einführung von technischen Neuerungen an. Je nach Gestaltung der Maßnahme kann die Einführung von beispielsweise neuen digitalen Dokumentationssystemen bis zu eine Woche in Anspruch nehmen, wohingegen die Einführung einer Hebehilfe schon in einem Tageskurs vermittelt wird.<sup>97</sup>

## Finanzielle Förderung digitaler Maßnahmen

**MASSNAHME** Altenpflegeeinrichtungen können im Rahmen des Pflegepersonal-Stärkungsgesetzes (PpSG) im Zeitraum zwischen 2019 und 2021 Zuschüsse zu digitalen Maßnahmen bekommen. Möglich ist ein maximaler Betrag von 12.000 € bzw. 40 % der anerkannten Kosten.<sup>98</sup> So können Einrichtungen, digitale Maßnahmen einführen, die die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden verbessern.

## Beauftragte für Technik einführen

**MASSNAHME** Begleitend zur Einführung neuer Technologien, hat es sich als sinnvoll erwiesen, eineN VerantwortlicheN zu bestimmen. Diese Person ist einrichtungsintern dafür verantwortlich, die Mitarbeitenden mit den neuen Technologien vertraut zu machen. Die beauftragte Person ist das Bindeglied zu externen Fachleuten und vermittelt, wenn Technikprobleme mit den in der Einrichtung vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen nicht gelöst werden können. Sie kümmert sich des Weiteren in regelmäßigen Abständen um Auffrischungsschulungen.<sup>99</sup> Damit haben die Mitarbeitenden bei auftretenden Problemen und Nachfragen eineN direkteN AnsprechpartnerIn und es wird einer Überforderung vorgebeugt.



Die Initiative *Neue Qualität der Arbeit* hat eine Broschüre „Digitalisierung in der Pflege“ veröffentlicht. Diese ist online frei verfügbar und kann gegen einen Unkostenbeitrag in Printversion bestellt werden: [bit.ly/digitalisierunginderpflege](https://bit.ly/digitalisierunginderpflege)

## Pflegeroboter

**MASSNAHME** Die Entwicklung von Pflegerobotern steckt noch relativ in den Kinderschuhen. Bisher sind wenige marktreif und sie werden kaum in Einrichtungen eingesetzt. Aller Voraussicht nach werden sie jedoch in den kommenden Jahren für den Pflegebereich relevanter. Es gibt verschiedene Arten von Pflegerobotern. Emotionsroboter sind Menschen oder Haustieren nachempfunden, die kommunikative sowie emotionale Merkmale aufweisen. Assistenzroboter können Tätigkeiten wie den Transport, das Anreichen von Essen oder das Waschen von BewohnerInnen übernehmen. Die Reaktionen auf diese Bestrebungen sind gemischt. BefürworterInnen sehen Potential, die Stimmung, insbesondere von Demenzerkrankten, durch die Interaktion mit den Emotionsrobotern zu verbessern und die Pflegekräfte bei den schweren Arbeiten zu unterstützen. Gleichzeitig befürchten KritikerInnen, dass das Geld, das für Robotik ausgegeben wird, im Personalbereich gespart wird. Auch aus einer ethischen Perspektive stellt die Verwendung von Robotik Fragen: Was macht es mit einer Gesellschaft, wenn Mensch-Mensch-Interaktion durch eine Mensch-Maschinen-Interaktion ersetzt wird? Führt diese technologisierte Pflege zu einem Verlust menschlicher Wärme und psychischer und physischer Zuwendung? Alles dies sind Fragen, mit denen sich Einrichtungsleitungen in den nächsten Jahren beschäftigen müssen.<sup>100</sup>



»Digitalisierung ist ein Segen, wenn sie richtig eingesetzt wird. Sie darf nicht zum Fluch oder zur Belastung werden. Ich sehe sie als Werkzeug. Die Pflege selbst als dialogische Interaktion zwischen Menschen wird durch Künstliche Intelligenz nicht abgelöst werden können, aber sie unterstützt.«

– Winfried Kraus

### 3 Fragen an **Winfried Kraus** (Altenzentrum Oppenheim)

**Wie stehen Sie grundsätzlich zu „Digitalisierung in der Pflege“?**

**WK:** Digitalisierung ist ein Segen, wenn sie richtig eingesetzt wird. Sie darf nicht zum Fluch oder zur Belastung werden. Ich sehe sie als Werkzeug. Die Pflege selbst als dialogische Interaktion zwischen Menschen wird durch Künstliche Intelligenz nicht abgelöst werden können, aber sie unterstützt.

**Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden in die EDV-Dokumentation eingeführt?**

**WK:** Die ersten Schritte wurden schon in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts gemacht. Damals mussten wir den Mitarbeitern noch erklären, wie eine Computermaus funktioniert und grundsätzliche Ängste und Vorbehalte vor der elektronischen Datenverarbeitung abbauen. Wir haben viele Gruppen- und Einzelsitzungen mit Mitarbeitern zur Schulung durchgeführt. Dann lief alles nach dem Motto „Lernen durch Tun“.

Mittlerweile können wir uns nicht mehr vorstellen, eine Dokumentationsmappe in Papierform zu führen, da wir schon frühzeitig alle Leistungen einer Schicht durch einen Mausclick dokumentieren, wenn keine Abweichungen zu verzeichnen sind. Die Umstellung auf die strukturierte Informationssammlung war nur noch inhaltlich zu bewältigen, aber nicht mehr in der konkreten Bedienung der Soft- und Hardware.

**Wie unterstützt die EDV-Dokumentation und die elektronische Auswertung des BewohnerInnen-Verhaltens Ihre Mitarbeitenden im Arbeitsalltag?**



**WK:** Wir können Wunden am PC ausmessen und beschreiben sie anhand der Fotos. Wir sehen Verläufe in Diagrammen in der Schmerztherapie, um mit den Ärzten die Medikation zu besprechen. Zudem erstellen wir über unsere Sturzdatenbank einen Jahresbericht, der uns in der Sturzprophylaxe sehr gute Hinweise geboten hat. So haben wir neue Betten angeschafft, die eine Beleuchtung einschalten, wenn der Bewohner nachts aufsteht, oder die Schwesternrufanlage ansteuert, wenn der Bewohner nicht in einer individuell definierten Zeit wieder in sein Bett zurückgekehrt ist.

Der PC bestellt die Medikamente, regelt den Dienstplan, bestellt das Essen und fördert über ein internes Mailsystem die Kommunikation. Bevor ein neuer Bewohner einzieht, stehen alle relevanten Daten über ihn den Pflegekräften und den Mitarbeitern der Sozialen Betreuung zur Verfügung.

Wir erhalten für die neue indikatorengestützte Qualitätsprüfung rund 60% der notwendigen Daten für die Datenauswertungsstelle über unsere aktuelle Software, ohne dass wir zusätzliche Arbeitsschritte einfügen müssen. Das ist eine erhebliche Erleichterung. Selbst die Abrechnung am Monatsende funktioniert bei guter Datenpflege auf Knopfdruck. Dafür haben wir mehr Zeit mit den Bewohnern etwas zu unternehmen.

# Leuchtturm- Einrichtungen kommen zusammen

**Progressive Einrichtungsleitungen tauschen sich zu Maßnahmen für gute Arbeitsbedingungen in der stationären Altenpflege aus**

Am 15.11.2019 organisierten wir ein Vernetzungstreffen von ausgewählten progressiven Altenpflegeeinrichtungen in Bonn. Insgesamt 13 Einrichtungsleitungen und Führungskräfte kamen zusammen, um sich über die im Rahmen des Projekts identifizierten Best-Practice-Maßnahmen auszutauschen, Synergiepotentiale zwischen den Einrichtungen sichtbar zu machen und Kontakte für eine potentielle Zusammenarbeit zu knüpfen.



Nach einem ausführlichen gegenseitigen Kennenlernen und der kurzen Vorstellung des Projekts ging es direkt los mit dem Austausch zu den Best-Practice-Maßnahmen. Im Rahmen eines „Open Space“-Formats konnten sich die Teilnehmenden je nach eigenem Interesse mit den Themen Digitalisierung, Führungskultur, Familienfreundlichkeit, Dienstplangestaltung, Gesundheit und Personalgewinnung beschäftigen. Grundlage für die Diskussion bot das Material aus 20 Leitfadentexten, die seit Projektbeginn mit progressiven Altenpflegeeinrichtungen geführt wurden. Was bedeutet eine konstruktive Fehlerkultur? Wie geht man mit spontanen Ausfällen von Mitarbeitenden um? Was

braucht es, um Mitarbeitende von der Teilnahme an gesundheitsfördernden Maßnahmen zu überzeugen? Dies waren nur einige der Fragen, die rege diskutiert wurden.

Anschließend präsentierten vier Teilnehmende konkrete Maßnahmen in Form von Kurzinputs. Ralf Schäfer vom Immanuel Seniorenzentrum Schöneberg berichtete über seine Erfahrungen in der Umsetzung einer LSBTI-sensiblen Pflege. Manuela Garbrecht stellte das Ausbildungskonzept der St. Gereon Seniorendienste vor. Cosmina Halmageanu, Hausdirektorin bei

der Evangelischen Heimstiftung, gab Einblick in die Führungskultur ihrer Einrichtung und Georg May vom Altenhilfverband Rummelsberg stellte das Konzept des Familienbudgets vor.

Die Resonanz auf den Workshop war durchweg positiv. Besonders die Tatsache, dass so viele optimistisch und visionär denkende VerantwortungsträgerInnen aus dem Bereich der stationären Altenpflege zusammenkamen, die für ihre Arbeit brennen und sich mit all ihren Kräften für die Mitarbeitenden und BewohnerInnen einsetzen, begeisterte die Teilnehmenden. Gelobt wurden außerdem die offene Gesprächsatmosphäre, die einen vertrauensvollen und konstruktiven Austausch ermöglichten, und die interaktiven Formate, die den Tag sehr kurzweilig erscheinen ließen.

Worüber sich am Ende alle einig waren: Vernetzungsformate wie dieser Workshop sind wichtig und sollten regelmäßig stattfinden. Denn um die eigenen Maßnahmen kritisch zu reflektieren, mutig neue Schritte zu gehen und motiviert zu bleiben, braucht es Räume, in denen ein vertrauensvoller Austausch unter KollegInnen möglich ist. Die Inspiration durch gelebte Best-Practice-Beispiele ist einer der stärksten Motivatoren für die Veränderung eigener Praktiken.



# Ausblick



Altenpflegeeinrichtungen sind kreativ und suchen nach Wegen, die bestehenden Herausforderungen zu meistern. Die Vielzahl und Vielfalt der hier aufgezeigten Lösungen der einzelnen Einrichtungen machen Mut. Sie zeigen, dass der Bereich der stationären Altenpflege – anders wie in den Medien oftmals dargestellt – voll von Menschen ist, die engagiert ihren Beruf ausüben und alles in ihrer Kraft stehende tun, um gute Pflege zu ermöglichen und einen erfüllenden Arbeitsplatz für ihre Mitarbeitenden zu schaffen. Es wird also deutlich: Es gibt Handlungsspielraum für einzelne Einrichtungen. Dieser wird vielerorts auf inspirierende Weise genutzt.

Dennoch stoßen Einrichtungsleitungen an Grenzen, welche sich nur über politische Reformen in der Pflegelandschaft überwinden lassen. Was Hoffnung macht ist, dass PolitikerInnen erkannt haben, wie wichtig und dringend es ist, dieses Thema anzugehen. Die Einführung der Pflegekammern, das Gesetz für bessere Pflegelöhne und das Ziel einen flächendeckenden Tariflohn einzuführen sind erste Schritte, die Situation zu verbessern.

Unabhängig von diesen ersten politischen Schritten braucht es aber Einrichtungen, die mutig vorausgehen, attraktive Arbeitsplätze schaffen und damit junge Menschen begeistern, diesen Beruf zu ergreifen. Hierzu gehören u. a. die Vorteile der Digitalisierung zugunsten der Mitarbeitenden zu nutzen, einen gesunden und sicheren Arbeitsplatz zu schaffen und sowohl in der Vorsorge als auch in der Versorgung von Angehörigen ihre Mitarbeitenden zu unterstützen. Die Basis ist immer ein Führungsstil, der die Mitarbeitenden mit ihren Stärken und Schwächen wahrnimmt, ihre Bedürfnisse ernst nimmt, verständlich und transparent kommuniziert und ihnen Gestaltungsspielraum lässt. Denn die Pflegekräfte der Zukunft müssen das Gefühl haben, geschätzt zu werden, selbstwirksam zu sein und selbstständig Entscheidungen treffen zu können.

Hier kommt die Arbeit des ZOE-Instituts ins Spiel. Aus der tiefen Überzeugung heraus, dass gute Arbeitsbedingungen neben Sicherheit und Gesundheit auch die Partizipation und Verantwortungsübernahme von Mitarbeitenden erfordert, erforschen wir die Strukturen von erfüllenden Arbeitsumfeldern und begleiten Organisationen auf ihrem Transformationspfad dorthin.

Damit leisten wir einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft. Denn die Altenpflege stand in den letzten Jahren häufig im Licht der öffentlichen Aufmerksamkeit und dies wird in den nächsten Jahren nicht weniger werden. Unsere Gesellschaft wird älter und die Zahl der Pflegebedürftigen wird weiter steigen. Prognosen der Bertelsmann Stiftung im Rahmen des Pflegereports 2030 gehen von einer Steigerung von 50% aus. Dies wäre ein Anstieg im bundesweiten Durchschnitt von 47,4% zusätzlicher Pflegebedürftigen (im Zeitraum von 2009–2030), die versorgt werden müssten<sup>101</sup> und damit 420.000 zusätzliche Pflegekräfte, die wir benötigen, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen.<sup>102</sup> Um für diese Entwicklung gewappnet zu sein, leistet diese Broschüre einen Beitrag, indem sie Wege aufzeigt, durch die der Beruf der Pflege wieder attraktiver wird.



*Wir danken den hier porträtierten Einrichtungen für Ihre Offenheit und Kooperation und hoffen, dass diese Broschüre weitere Einrichtungen auf ihrer Transformation in die Zukunftsfähigkeit inspirieren möge.*

## Literaturverzeichnis

**Auth, Diana** (2013). *Ökonomisierung der Pflege – Formalisierung und Prekarisierung von Pflegearbeit*. WSI Mitteilungen 6/2013. Verfügbar unter: [https://www.boeckler.de/wsimit\\_2013\\_06\\_auth.pdf](https://www.boeckler.de/wsimit_2013_06_auth.pdf)

**Benirschke, Matthias** (2011). *Wer will schon Windeln wechseln?* In: Spiegel Online. Karriere. Veröffentlicht am 04.08.2011. Verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/karriere/altenpflege-wer-will-schon-windeln-wechseln-a-778015.html>

**Rennert, Dirk; Kliner, Karin und Richter, Matthias. BKK Dachverband** (2018). *Gute Arbeit – Gute Pflege*. In: Magazin für Politik, Recht und Gesundheit im Unternehmen 04/2018, S. 46–53. Verfügbar unter: [https://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/publikationen/magazin/2018\\_04/BKK\\_04\\_2018\\_c.pdf](https://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/publikationen/magazin/2018_04/BKK_04_2018_c.pdf)

**Bpa – Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e. V.** (2015). *Altenpflege: Vereinbarkeit von Beruf und Familie – gute Beispiele aus der Praxis*. Verfügbar unter: [https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/Broschuere\\_Altenpflege\\_Vereinbarkeit\\_von\\_Beruf\\_und\\_Familie.pdf](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/Broschuere_Altenpflege_Vereinbarkeit_von_Beruf_und_Familie.pdf)

**Bpa – Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e. V.** (2018). „Wir müssen die Azubis in der Altenpflege hegen wie eine seltene Art“. *Erneute Rekordzahl bei Auszubildenden in der Pflege ist die Messlatte für die Zukunft*. Veröffentlicht am 05.06.2018. Verfügbar unter: <https://www.presseportal.de/pm/17920/3961933>

**Brauns, Bastian** (2018). „Das grenzt an Quälerei“. In: Cicero – Magazin für politische Kultur. Serie: Im wirklichen Leben. Veröffentlicht am 06.07.2018. Verfügbar unter: <https://www.cicero.de/wirtschaft/pflegenotstand-gesundheitssystem-alternde-gesellschaft-altenpflege-krankenpflege-gehalt-ausbildung>

**Bundesagentur für Arbeit** (2019). *Arbeitsmarktsituation im Pflegebereich*. Verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berufe/generische-Publikationen/Altenpflege.pdf>

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend** (BMFSFJ 2012). *Personalmarketingstudie 2012: Familienbewusstsein ist konjunkturrelevant*. Verfügbar unter: [https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/Personalmarketingstudie\\_BF\\_final.pdf](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/Personalmarketingstudie_BF_final.pdf)

**Bundesregierung** (2019). *Gesetz für bessere Pflegelöhne. Flächentarifvertrag oder Lohnuntergrenzen*. 08.11.2019. Verfügbar unter: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/bessere-pflegeloehne-1638750>

**Ciesinger, Kurt-Georg; Schlüpmann, Jörg und Fuchs-Frohnhofen, Paul** (2019). *Neue Geschäftsmodelle in der Altenpflege als Rahmen für gesunde Arbeit. Handlungsanregung für eine zukunftsweisende Prävention*. Verfügbar unter: <http://www.praevention-fuer-pflegende.de/files/pflegepraevention40/Neue%20Gesch%C3%A4ftsmodelle%20in%20der%20Altenpflege.pdf>

**Fochsen, Grethe; Johsephson, Malin; Hagberg, Mats; Toomingar, Allan und Lagerström, Monica** (2006). *Predictors of leaving nursing care: a longitudinal study among Swedish nursing personnel*. Occupational and Environmental Medicine, 63, S. 198–201.

**Fuchs-Frohnhofen, Paul; Scheen, Sarah; Metzen, Dorothea; Bessin, Claudia; Hammann, Georg; Palm, Gerd und Bogert, Bernd** (2019). *Gesunde Arbeitsbedingungen in Pflegeeinrichtungen. Handlungsanregung für eine gelingende Verhältnisprävention in der stationären Altenpflege*. Verfügbar unter: [https://gesundearbeit-mega.de/sites/gesundearbeit-mega.de/files/u29/mat\\_broscha4\\_arbeitsbed\\_online.pdf](https://gesundearbeit-mega.de/sites/gesundearbeit-mega.de/files/u29/mat_broscha4_arbeitsbed_online.pdf)

**I. L. A Kollektiv** (2017). *Auf Kosten anderer? Wie die imperiale Lebensweise ein gutes Leben für alle verhindert?* München: Oekom Verlag.

**Initiative Neue Qualität der Arbeit** (INQA 2019a). *Kein Stress mit dem Stress. Lösungen und Tipps für stationäre und ambulante Pflegeeinrichtungen*. 2. aktualisierte Auflage. August 2019. Verfügbar unter: [https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/psyga-kein-stress-mit-dem-stress-loesungen-und-tipps-fuer-ambulante-und-stationaere-pflegeeinrichtungen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/psyga-kein-stress-mit-dem-stress-loesungen-und-tipps-fuer-ambulante-und-stationaere-pflegeeinrichtungen.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

**Initiative Neue Qualität der Arbeit** (INQA 2019b). *Top 100. Impulse aus der Praxis. Mehr als gut gemeint: Professionelle psychologische Beratung in der Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach*. Verfügbar unter: <https://www.inqa.de/DE/Angebote/Top-100-Impulse-aus-der-Praxis/Gesundheit/Sozial-Holding-Moenchengladbach.html>

**Institut DGB – Index Gute Arbeit** (2018). *Arbeitsbedingungen in der Alten- und Krankenpflege. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse einer Sonderauswertung der Repräsentativumfragen zum DGB-Index Gute Arbeit*. Verfügbar unter: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++fecfee2c-a482-11e8-85a5-52540088cada>

**Leuphana Universität Lüneburg** (2019). *Gute Führung entscheidet. Forschungsbericht zur organisationalen Gesundheit in der Pflegebranche*. Verfügbar unter: [https://www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/Forschungseinrichtungen/ipm/files/Ergebnisbericht\\_Gute\\_Fuehrung\\_entscheidet.pdf](https://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/ipm/files/Ergebnisbericht_Gute_Fuehrung_entscheidet.pdf)

**Platzköster, Clemens und Zimolong, Agnes** (2008). *Inap – Innovative Arbeitszeitmodelle für Pflegeeinrichtungen*. Düsseldorf: Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Beratung mbH. Verfügbar unter: <https://docplayer.org/10441697-Abschlussbericht-inap-innovative-arbeitszeitmodelle-fuer-pflegeeinrichtungen-dipl-ges-oec-clemens-platzkoester-dipl-ges-oec.html>

**Scharfenberg, Elisabeth** (2016). *Online Umfrage 2016. Was beschäftigt Pflegekräfte?* Verfügbar unter: [http://www.elisabeth-scharfenberg.de/daten/downloads/ErgebnissederUmfrage\\_WasbeschaeftigtPflegekraefte.pdf](http://www.elisabeth-scharfenberg.de/daten/downloads/ErgebnissederUmfrage_WasbeschaeftigtPflegekraefte.pdf)

**Schildmann, Christina und Voss, Dorothea** (2018). *Aufwertung von sozialen Dienstleistungen. Warum sie notwendig ist und welche Stolpersteine noch auf dem Weg liegen*. Hans-Böckler-Stiftung. Forschungsförderung Report Nr. 4. Verfügbar unter: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_report\\_004\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_report_004_2018.pdf)

**Stalinski, Sandra** (2017). *Pflegenotstand in Deutschland. Überlastet, ausgebrannt – und weg*. Veröffentlicht am 21.09.2017 auf [tageschau.de](http://tageschau.de).

**Wichterich, Christa** (2018). *Der prekäre Care-Kapitalismus. Sorgeextraktivismus oder die neue globale Ausbeutung*. In: Blätter für deutsche und internationale Politik 2/2018, S. 91–97.

**Ver.di b+b** (2017). *Überlastungsanzeige*. Verfügbar unter: <https://verdi-bub.de/wissen/praxistipps/ueberlastungsanzeige>.

**Winker, Gabriele** (2015). *Care Revolution. Schritte in eine solidarische Gesellschaft*. Bielefeld: Transcript Verlag.

**Wittig, Peter; Nöllenheidt, Christoph und Brenscheidt, Simone** (2012). *Grundauswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Verfügbar unter: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd73.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd73.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

**Rothgang, Heinz; Müller, Rolf und Unger, Rainer** (2012). *Themenreport „Pflege 2030“. Was ist zu erwarten – was ist zu tun?* Verfügbar unter: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/imported/downloads/xcms\\_bst\\_dms\\_36923\\_39057\\_2.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/imported/downloads/xcms_bst_dms_36923_39057_2.pdf)

## Endnoten

- 1 vgl. Auth 2013
- 2 vgl. Winker 2015, S. 45
- 3 vgl. Auth 2013
- 4 vgl. Bundesregierung 2019
- 5 vgl. Institut DGB-Index Gute Arbeit 2018, S. 7
- 6 vgl. Scharfenberg 2016, S. 18
- 7 vgl. Rennert et al. 2018
- 8 vgl. Institut DGB-Index Gute Arbeit 2018, S. 15
- 9 vgl. Institut DGB-Index Gute Arbeit 2018, S. 13
- 10 vgl. Stalinski 2017
- 11 vgl. Brauns 2018
- 12 vgl. Benirschke 2011
- 13 vgl. Schildmann und Voss 2018
- 14 vgl. Leuphana Universität Lüneburg 2019
- 15 vgl. Fuchs-Frohnhofen et al. 2019, S.11
- 16 Bernd Bogert (St. Gereon Seniorendienste)
- 17 u. a. Ulrich Schwarz (Caritas-Altenzentrum St. Maternus)
- 18 Information stammt aus dem Austausch- und Vernetzungsworkshop
- 19 u. a. Ulrich Schwarz (Caritas-Altenzentrum St. Maternus)
- 20 Bernhild Birkenbeil (Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach)
- 21 Anna Grundel (Alten- und Pflegeheim Anlagenring)
- 22 Geraldine Dumont (St. Marienhaus)
- 23 vgl. Institut DGB-Index für Gute Arbeit 2018, S. 15
- 24 vgl. INQA 2019a, S. 125
- 25 Ralf Schäfer (Immanuel Seniorenzentrum Schöneberg)
- 26 vgl. Fuchs-Frohnhofen et al. 2019, S. 22
- 27 Winfried Kraus (Altenzentrum Oppenheim)
- 28 Bernd Bogert (St. Gereon Seniorendienste)
- 29 Bernd Bogert (St. Gereon Seniorendienste)
- 30 Stefan Eckner (Städtische Altenpflegeheime Leipzig)
- 31 Werner Schmidt (Altenhilfeverbund Rummelsberg)
- 32 Cosmina Halmageanu (Haus am Maienplatz)
- 33 vgl. Fuchs-Frohnhofen et al. 2019, S. 21
- 34 vgl. Platzkötter und Zimolong 2008
- 35 vgl. Fuchs-Frohnhofen et al. 2019, S. 21
- 36 vgl. Fuchs-Frohnhofen et al. 2019, S. 21
- 37 Georg May (Altenhilfeverbund Rummelsberg)
- 38 Christian Diermayer (Ev. Altenzentrum am Schloss)
- 39 vgl. BMFSFJ 2012, S. 2
- 40 vgl. bpa 2015, S. 15
- 41 vgl. bpa 2015, S. 16
- 42 Bernd Bogert (St. Gereon Seniorendienste)
- 43 vgl. bpa 2015, S. 22
- 44 Ulrich Kruthaup (Blomberg Klinik Laer)
- 45 vgl. bpa 2015, S. 23
- 46 vgl. bpa 2015, S. 23
- 47 Werner Schmidt (Altenhilfeverbund Rummelsberg)
- 48 Stefan Eckner (Städtische Altenpflegeheime Leipzig)
- 49 vgl. Wittig et al. 2012
- 50 vgl. Rennert et al. 2018
- 51 Ulrich Kruthaup (Blomberg Klinik Laer)
- 52 Werner Schmidt (Altenhilfeverbund Rummelsberg)
- 53 u. a. Ulrich Kruthaup (Blomberg Klinik Laer)
- 54 u. a. Bernhild Birkenbeil (Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach)
- 55 Cosmina Halmageanu (Haus am Maienplatz)
- 56 Winfried Kraus (Altenzentrum Oppenheim)
- 57 Cosmina Halmageanu (Haus am Maienplatz)
- 58 Winfried Kraus (Altenzentrum Oppenheim) und Jörg Schmidt (Städtische Seniorenheime Krefeld)
- 59 Denis Lamsfuß (Seniorenzentrum St. Anna Munderkingen)
- 60 Cosmina Halmageanu (Haus am Maienplatz)
- 61 u. a. Ulrich Kruthaup (Blomberg Klinik Laer)
- 62 Cosmina Halmageanu (Haus am Maienplatz) und Jörg Schmidt (Städtische Seniorenheime Krefeld)
- 63 Winfried Kraus (Altenzentrum Oppenheim)
- 64 Denis Lamsfuß (Seniorenzentrum St. Anna Munderkingen)
- 65 Winfried Kraus (Altenzentrum Oppenheim) und Cosmina Halmageanu (Haus am Maienplatz)
- 66 Ulrich Schwarz (Caritas-Altenzentrum St. Maternus)
- 67 Cosmina Halmageanu (Haus am Maienplatz)
- 68 Ulrich Schwarz (Caritas-Altenzentrum St. Maternus)
- 69 u. a. Ralf Schäfer (Immanuel Seniorenzentrum Schöneberg)
- 70 Winfried Kraus (Altenzentrum Oppenheim)
- 71 Denis Lamsfuß (Seniorenzentrum St. Anna Munderkingen)
- 72 vgl. INQA 2019b
- 73 Bernhild Birkenbeil (Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach)
- 74 vgl. Ver.di b+b 2017
- 75 vgl. Ciesinger et al. 2019
- 76 vgl. Bundesagentur für Arbeit 2019, S. 12
- 77 vgl. bpa 2018
- 78 vgl. INQA 2019a, S. 29
- 79 Bernd Bogert (St. Gereon Seniorendienste)
- 80 Bernd Bogert (St. Gereon Seniorendienste)
- 81 Bernd Bogert (St. Gereon Seniorendienste)
- 82 vgl. INQA 2019a, S. 29
- 83 Ulrich Schwarz (Caritas-Altenzentrum St. Maternus)
- 84 Cosmina Halmageanu (Haus am Maienplatz)
- 85 Stefan Eckner (Städtische Altenpflegeheime Leipzig)
- 86 Christian Diermayer (Ev. Altenzentrum am Schloss)
- 87 vgl. Bundesagentur für Arbeit 2019, S. 8
- 88 vgl. I. L. A 2017, S. 34
- 89 vgl. Wichterich 2018
- 90 Anna Grundel (Alten- und Pflegeheim Anlagenring)
- 91 vgl. Fuchs-Frohnhofen et al. 2019, S. 51
- 92 vgl. Fochsen et al. 2006
- 93 vgl. Fuchs-Frohnhofen et al. 2019, S. 55
- 94 vgl. Fuchs-Frohnhofen et al. 2019, S. 55
- 95 Winfried Kraus (Altenzentrum Oppenheim)
- 96 vgl. INQA 2019a, S. 85
- 97 vgl. Fuchs-Frohnhofen et al. 2019, S. 49
- 98 vgl. Fuchs-Frohnhofen et al. 2019, S. 59
- 99 vgl. Fuchs-Frohnhofen et al. 2019, S. 29
- 100 vgl. Fuchs-Frohnhofen et al. 2019, S. 30
- 101 vgl. Rothgang et al. 2012, S. 10
- 102 vgl. bpa 2018

## Bildnachweis

**Titel:** Micheile Henderson, unsplash.com

**S. 8, 68, 74, 79, 100, 101:** ZOE. Institut für zukunftsfähige Ökonomien

**S. 13, 49, 98:** medi terra Gesellschaft für soziale Einrichtungen gGmbH (Fotograf: Michael Farkas)

**S. 14:** Gemma Evans, unsplash.com

**S. 16/17:** Humphrey Muleba, unsplash.com

**S. 44:** Kai Schenk, KS Fotodesign, Emsdetten

**S. 61:** Evangelische Heimstiftung GmbH

**S. 90:** Seniorenzentrum St. Anna Munderkingen (Fotografin: Uta Rometsch)

**S. 95:** Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH

**S. 102/103:** St. Vincentius-Verein Bad Säckingen



## Ein Projekt des Instituts für zukunftsfähige Ökonomien

»Die Ökonomisierung der Pflege, die hohe Konkurrenz, der leer gefegte Arbeitsmarkt stellt die Pflege insgesamt vor riesige Herausforderungen. Mittlerweile bewerben sich die Einrichtungen bei den Pflegekräften und nicht umgekehrt. Es werden Abwerbe- und Begrüßungsprämien gezahlt. Eine Pflegekraft, die in einem Unternehmen anfängt, fehlt in einer anderen Einrichtung.«

– Elisabeth Scharfenberg

### **NELA . Next Economy Lab e. V.**

Thomas Mann Str. 36, 53111 Bonn

+49 228 - 387 576 02

brumbauer@nexteconomylab.de

bothe@nexteconomylab.de

www.nexteconomylab.de