

# Grundlagen

Peter Bleses

Leitfaden 1



# Grundlagen

## Inhalt

## Seite

1. Ziel	3
2. Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit: Ein Kernthema für die ambulante Pflege!	4
2.1 Demografische Entwicklung beachten	4
2.2 Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit: Was ist das? Und wo sollten Sie ansetzen?	5
2.3 Zentrale Gestaltungsfelder nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit: Die einzelnen Leitfäden	7
3. Grundsätze des Handelns	8
3.1 Gemeinsam handeln durch kontinuierliche Beteiligung	8
3.2 Kommunikation als achtsamen Dialog gestalten	10
3.3 In Prozessen denken und lernen	11
3.4 Ressourcenorientiert gestalten	13
4. Zielgruppe und Aufbau der Leitfäden	14
4.1 Wer wird angesprochen	14
4.2 Vergleichbares Schema	14
4.3 Was Sie in den Leitfäden nicht finden	14
5. Wer wir sind: Das Verbundprojekt ZUKUNFT:PFLERGE	15
5.1. Partner	15
5.2 Zielsetzung	15
5.3 Unterstützer	16
6. Materialien	17
6.1 Downloads	17
6.2 Literatur	17



## 1. Ziel

Die Leitfadensammlung richtet sich an Sie als **leitende Führungskraft** und auch als interessierte Pflegekraft in der ambulanten Pflege. Ziel ist es, Ihnen Mittel und Wege aufzuzeigen, wie Sie auf wichtigen betrieblichen und überbetrieblichen Handlungsfeldern Ihre **Zukunft im demografischen Wandel aktiv gestalten können**.

Die ambulante Pflege ist durch den demografischen Wandel in besonderer Weise herausgefordert: Einerseits wollen immer mehr Menschen daheim gepflegt werden, andererseits ist bereits heute ein Fachkräftemangel spürbar, der sich in den kommenden Jahren weiter verschärfen wird. Die Unternehmen der ambulanten Pflege sollten deshalb Strategien entwickeln, Personal zu halten und für neues Personal attraktiv zu werden. Einen Grundpfeiler solcher Strategien bildet die **nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit**.

Dieser einleitende Leitfaden **Grundlagen** gibt Ihnen eine Einführung in die Thematik der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit und zeigt Grundsätze des Handelns auf.

## 2. Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit: Ein Kernthema für die ambulante Pflege!

### 2.1 Demografische Entwicklung beachten

Die ambulante Pflege hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten sehr dynamisch entwickelt. Sie ist zu einem wichtigen Pfeiler der pflegerischen Versorgung geworden, der aufgrund des politischen und gesellschaftlichen Ziels »ambulant vor stationär« zukünftig noch größere Bedeutung gewinnen wird. Auch die Zahl der Pflegekräfte ist stark angestiegen: Noch nie waren so viele Menschen in der ambulanten Pflege tätig.

Allerdings stellt die demografische Entwicklung die ambulante Pflege vor zunehmend hohe Herausforderungen: Es gibt einerseits immer mehr pflegebedürftige Menschen – andererseits wächst die Zahl der ausgebildeten Pflegekräfte nicht schnell genug an, um den Personalbedarf decken zu können. Der Personalmangel ist jetzt schon spürbar, und er wird sich in Zukunft noch deutlich verschärfen.

Die ambulante Pflege ist von der demografischen Entwicklung noch stärker als die stationäre Pflege betroffen: Zum einen steigt die Zahl der Menschen, die dauerhaft in ihrer eigenen Wohnung gepflegt werden möchten. Zum anderen benötigt die ambulante Pflege einen hohen Anteil examinierter Fachkräfte. Denn auf den Pflegetouren sind die Pflegekräfte in der Regel allein unterwegs.

Sie müssen deshalb die meisten Anforderungen der Grund- und Behandlungspflege ohne weitere Hilfe bewältigen können.

Die ambulante Pflege bietet viel Eigenverantwortung und auch eine hohe Anerkennung durch die Patientinnen und Patienten. Aber sie ist auch eine anforderungsreiche Arbeit: Sie verlangt den Pflegekräften körperlich und psychisch viel ab. Nicht immer können sie den Anforderungen auf Dauer standhalten. Sie erleben unter solchen Umständen große Einbußen in ihrer Arbeitsqualität. Deshalb verlassen viele Pflegekräfte die Branche. Oder sie versuchen, in Leitungspositionen ohne oder mit nur geringem eigenen Pflegeanteil zu gelangen. Zudem hat es sich auch bei Berufseinsteigern herumgesprochen, dass die ambulante Pflege einerseits anforderungsreich ist und andererseits nicht besonders gut bezahlt wird. Somit gibt es – gerade im Branchenvergleich – zu wenig Anreize, eine Pflegeausbildung zu beginnen.

Deshalb gilt: Ambulante Pflegeunternehmen müssen in die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit des Pflegepersonals investieren. Insbesondere müssen sie auf eine verbesserte Arbeitsqualität in der Pflege abzielen. Nur auf diese Weise haben die Unternehmen eine Chance, ihren Personalbedarf angesichts der demografischen Entwicklung auch in Zukunft zu sichern. Aber was heißt nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit? Und wo sollte man als Führungskraft ansetzen?

## 2.2 Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit: Was ist das? Und wo sollten Sie ansetzen?

### Definition

Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit in der Pflege ist die Eigenschaft von Pflegekräften, dauerhaft ihrem Beruf nachgehen zu können *und* zu wollen.

Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit beruht auf einer guten Arbeitsqualität. Sie ermöglicht den Pflegekräften, den Anforderungen ihrer Arbeit gerecht werden zu können. Hier spielen verschiedene Kriterien eine wichtige Rolle (→ *Literatur: Ilmarinen 2011*), die zugleich den Nutzen der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit für die Pflegekräfte selbst wie für die Pflegeunternehmen zeigen:

- Pflegekräfte können ihre fachlichen Kompetenzen den aktuellen und den zukünftigen Anforderungen entsprechend entwickeln,
- sie können ihre Gesundheit erhalten,
- sie können ihre Arbeitsmotivation sichern,
- sie können berufliche und private Anforderungen miteinander vereinbaren,
- sie arbeiten gerne bei dem gewählten Arbeitgeber und
- sie erfahren Anerkennung für ihre Arbeit.

Pflegekräfte können selbst viel tun, damit sie dauerhaft ihrer Beschäftigung nachgehen können. Insbesondere können sie ihre fachlichen Kompetenzen auf dem Laufenden halten und sich bei ihrer Arbeit gesundheitsförderlich verhalten (z. B. durch rückschonendes Arbeiten). Aber Pflegekräfte allein sind nicht in der Lage, widrige Arbeitsbedingungen auf Dauer auszugleichen. Hier setzt Ihre Verantwortung als leitende Führungskraft ein. Sie sollten dafür Sorge tragen, dass **alle Kriterien** der Beschäftigungsfähigkeit für die Pflegekräfte in ihrer Arbeit auch **tatsächlich in der Regel** umsetzbar sind. Hierzu gehören vor allem:

- eine gute Organisation der Arbeit und der Zusammenarbeit,
- eine Achtsamkeit des Arbeitgebers für die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit, für die Gesundheit der Pflegekräfte wie auch der mittleren Führungskräfte,
- ausreichende und angemessen gestaltete Gelegenheiten für die fachliche Weiterentwicklung der Pflegekräfte,
- gut arrangierte betriebliche Möglichkeiten, private und berufliche Anforderungen verbinden zu können (z. B. durch flexible Arbeitszeiten), sowie
- Anerkennung und Wertschätzung der geleisteten Arbeit und der Person.

Auf diesen Handlungsfeldern können ambulante Pflegeunternehmen durch eigene Gestaltungsansätze viel erreichen. Wir geben Ihnen in unseren Leitfäden Tipps zur Verbesserung der Arbeitsqualität.

In der ambulanten Pflege sind meist kleinere oder mittelgroße Unternehmen tätig. Solche Unternehmen besitzen viele potenziell mögliche Ressourcen, beispielsweise:

- persönliche Vertrauensbeziehungen,
- Nähe zwischen der Arbeit von Beschäftigten und Führungskräften,
- große Übersichtlichkeit.

Da kleine und mittlere Unternehmen eher geringe eigene finanzielle und personelle Ressourcen besitzen, sollten Sie als leitende Führungskraft ergänzend nach unterstützenden Möglichkeiten suchen, nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit gestalten zu können. Hier bietet sich die Kooperation mit anderen ambulanten Pflegeunternehmen und Dienstleistern der ambulanten Pflege an. Das lässt sich von Fall zu Fall organisieren, z. B. wenn sich ambulante Pflegeunternehmen, deren Leitungen sich bereits kennen, Personal untereinander vermitteln.

Diese Kooperation kann aber auch planvoller und im größeren Maßstab in einem **Netzwerk** organisiert werden. In einem Netzwerk schließen sich mehrere Unternehmen und andere Organisationen (z. B. Bildungsträger) zusammen, um miteinander Ressourcen für eine verbesserte Beschäftigungsfähigkeit zu erschließen, die ein kleines Unternehmen allein nicht hätte (→*Leitfaden*: »Netzwerk«).

### Praxisbeispiel

Pflegeunternehmen können bei einem Qualifikationsanbieter gemeinsam eine Fortbildung nachfragen, die den besonderen Anforderungen der ambulanten Pflege gerecht wird. Für zwei Pflegekräfte aus einem Unternehmen hätte der Qualifikationsanbieter die Fortbildung wahrscheinlich nicht angeboten, sie wäre für ihn entweder nicht rentabel oder für das einzelne Unternehmen zu teuer. Aber für 15 Pflegekräfte aus verschiedenen ambulanten Pflegeunternehmen kann daraus eine für alle Seiten lohnende Sache werden.

Bei allem Engagement für nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit im betrieblichen Rahmen oder in der überbetrieblichen Kooperation stellt sich natürlich immer die Frage nach dem konkreten Nutzen: Rentiert sich der Einsatz für das Unternehmen?

Wie kann das gemessen und bewertet werden? Betriebswirtschaftliche Beratungen beschränken sich in der Analyse gerne auf den sogenannten »Return on Investment«. Damit ist gemeint, dass man errechnet, wie viel für ein bestimmtes Ziel ausgegeben und was dafür an Erlös zurückbekommen wurde. Privatwirtschaftliche Unternehmen müssen sich solche Fragen stellen. Denn ohne Gewinne kann kein Unternehmen dauerhaft überleben (→*Leitfaden*: »Wirtschaftlichkeit«).

Doch nicht immer lässt sich der Nutzen direkt in kurzfristigem Geldwert messen. Er lässt sich auch nicht immer konkret einer bestimmten Maßnahme zuordnen. Manchmal muss man schauen, wie sich die Dinge auf längere Sicht entwickeln. Auch muss man berücksichtigen,

wie Dinge zusammenwirken und vielleicht erst dadurch und auch eher indirekt den Ertrag verbessern. Dafür muss der Blick über den kurzfristigen Nutzen hinaus geöffnet werden. Wir werden Ihnen auch hierfür in unseren Leitfäden Wege zeigen.

### 2.3 Zentrale Gestaltungsfelder nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit: Die einzelnen Leitfäden

Im Mittelpunkt der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit stehen für die Unternehmen also zusammengefasst die Felder

- der **Arbeitsorganisation**,
- der **Gesundheit**,
- der **Qualifikation**,
- der überbetrieblichen Kooperation in einem **Netzwerk** und
- der **Wirtschaftlichkeit** beim Einsatz betrieblicher Ressourcen.

Diese Themenfelder haben wir in dieser Sammlung von Leitfäden für Sie aufbereitet:

- Der Leitfaden **Arbeitsorganisation** zeigt Ihnen, wie durch Mittel der Arbeitsorganisation eine möglichst gute Arbeitsqualität erreicht und gesichert werden kann. Hier werden insbesondere die Themen Kommunikation und Schnittstellengestaltung (z. B. Übergabe, Tourenplanung, Dienstplanung, Dienstbesprechungen) behandelt.

- Der Leitfaden **Gesundheit** zeigt Ihnen, welche Zusammenhänge zwischen der Arbeit und der Gesundheit von Pflegekräften bestehen, wie Sie gesundheitliche Ressourcen stärken, An- und Überforderungen erkennen und die Arbeit in der ambulanten Pflege gesundheitsförderlich gestalten können.
- Der Leitfaden **Qualifikation** zeigt Ihnen in Einzelschritten auf, wie Sie ein Qualifikationsmanagement in Ihrem Unternehmen aufbauen und dessen Erfolge sichtbar machen können. Daran angegliedert werden Ihnen Unterstützungsmöglichkeiten durch überbetriebliche Kooperationen dargestellt.
- Der Leitfaden **Netzwerk** gibt Ihnen ergebnisorientierte Vorgehensweisen und Verfahren für die nachhaltige Netzwerketablierung und Koordination eines Netzwerks an die Hand. Neben Verfahrenswegen, Kriterien und Argumentationshilfen für die Koordination eines Netzwerkes werden auch die Andockmöglichkeiten an die innerbetrieblichen Strukturen und Prozesse beschrieben.
- Der Leitfaden **Wirtschaftlichkeit** hilft Ihnen zum einen, ein Verständnis für personalwirtschaftliche Transaktionskosten zu entwickeln. Zum anderen macht er deutlich, welche wirtschaftlichen und strategischen Vorteile sich aus einer Netzwerkkooperation ergeben können.

Im Folgenden werden Ihnen Grundsätze des Handelns für nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit aufgezeigt, die übergreifend für alle Themenfelder der Leitfäden gelten.

## 3. Grundsätze des Handelns

Die Leitfäden zielen auf eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit in der ambulanten Pflege ab. Um dieses Ziel zu erreichen, wird von zentralen Prinzipien der Gestaltung ausgegangen. Sie sind – unabhängig vom konkreten Handlungsfeld (etwa Gesundheit, Qualifikation) – notwendige Bedingungen, um erfolgreich gestalten zu können (*zu den nachfolgenden Schilderungen* → *Literatur: Becke u. a. 2013*).

### 3.1 Gemeinsam handeln durch kontinuierliche Beteiligung

Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit ist nur durch dauerhaft gemeinsames Handeln der Beschäftigten und Führungskräfte zu erreichen. Nutzen Sie die Ressourcen, die eine umfassende und gute Beteiligung aller Gruppen in Ihrem Unternehmen bietet:

- Die Beteiligung aller Beschäftigten an wichtigen Planungen und Entscheidungen im Unternehmen ist ein sichtbarer Ausdruck der **Anerkennung** von Beschäftigten. Sie sollten Beschäftigten eine Beteiligung in der Gestaltung aller jener Dinge ermöglichen, die diese mitgestalten können und wollen. Hierzu gehören vor allem Fragen der Arbeitsorganisation, der Zusammenarbeit und der Veränderungen des Unternehmens (z. B. die Ausweitung der Geschäftsfelder).
- Das Wissen der **Beschäftigten als die Expertinnen und Experten ihrer Arbeit** einbeziehen zu können, verbessert zudem Ihre Entscheidungsgrundlagen. Sie können Unsicherheiten des Vorgehens reduzieren, weil nun weitere Perspektiven Ihr eigenes Wissen aus

Leitungssicht ergänzen. Eine gute Entscheidung liegt meist nicht darin begründet, dass eine Person alles weiß oder sich besonders gut durchsetzen kann. Zielführender ist es, wenn viele Personen ihr Wissen und ihre Sicht der Dinge beisteuern können. Sie vermeiden auf diese Weise Fehler aufgrund von Wissenslücken.

- Die Beteiligung fördert unmittelbar die **Bereitschaft aller Gruppen** im Unternehmen, sich für die Gestaltung des Unternehmens und der Arbeit zu engagieren. Sie werden nicht gleich aufgeben, wenn es mal schwierig wird oder wenn der Erfolg auf sich warten lässt. Das liegt zum einen daran, dass man sich für Entscheidungen, an denen man selbst mitgewirkt hat, verantwortlich fühlt. Zum anderen liegt das daran, dass gemeinsame Entscheidungen eher akzeptiert werden als »Alleingänge«, die oftmals nicht verstanden werden.
- Zudem fördert die wechselseitige Anerkennung durch Beteiligung das **Vertrauen** und **das gute Miteinander im Unternehmen**. Dieses Vertrauen mündet in einem guten Betriebsklima, das sich letztlich positiv auf die Arbeitsmotivation und Gesundheit auswirkt.
- Schließlich schaffen Beteiligungsprozesse eine weitreichende **Klarheit** im Unternehmen. Die Beschäftigten und mittleren Führungskräfte erfahren von den Plänen des Unternehmens und sind zumindest in Grundzügen über die Unternehmenslage informiert. Auf diese Weise werden Unsicherheiten und aus Sorge um die Zukunft entstehende Gerüchte vermieden. Diese Transparenz wirkt sich auch förderlich auf das Vertrauen in das Unternehmen und Sie als Führungskraft aus.



Vor allem im Leitfaden **Arbeitsorganisation** werden wir Ihnen Instrumente schildern und für den Download zur Verfügung stellen ([www.pflegechancen.de/Instrumente](http://www.pflegechancen.de/Instrumente)), die Sie für eine nachhaltige Beteiligung einsetzen können (z. B. den Steuerungskreis und die Dienst- oder Teambesprechung). Diese Instrumente setzen auf unterschiedlichen Ebenen an, denn sie sprechen einzelne Personen oder Teams bzw. alle Beschäftigten an. Die Instrumente schließen sich nicht wechselseitig aus, sondern ergänzen sich. Sie können mit einem Instrument beginnen oder auch mit mehreren gleichzeitig starten.

Auf jeden Fall sollten Sie beachten, dass es einen Unterschied gibt zwischen der Beteiligung, die Sie als Leitungskraft **freiwillig** eingehen, und einer arbeitsrechtlich abgesicherten Beteiligung, zu der Sie als Arbeitgeber eventuell **verpflichtet** sind. Man könnte auch zwischen **direkter** und **indirekter Beteiligung** unterscheiden:

- Denn im ersten Fall der freiwilligen Beteiligung durch die Führungskräfte handelt es sich oft um Formen der **direkten Beteiligung** von Beschäftigten und mittleren Führungskräften. Direkt bedeutet, dass hier alle Personen für sich selbst sprechen. Es werden keine Vertretungen gewählt – jedenfalls nicht in einem rechtlich abgesicherten Verfahren. Manchmal werden auch indirekte, aber nicht rechtlich abgesicherte Beteiligungsformen (z. B. runde Tische mit Vertretungen verschiedener Beschäftigtengruppen) eingerichtet. Indirekt ist diese Beteiligungsform deshalb, weil nicht alle Beschäftigten sich selbst vertreten, sondern Personen bestimmt werden, die für sie sprechen.

- Im zweiten Fall geht es um eine **arbeitsrechtlich** und damit formal abgesicherte Beteiligung. Hierbei handelt es sich um eine **indirekte** bzw. **kollektive Beteiligungsform**. Sie ist im privatwirtschaftlichen Bereich durch das **Betriebsverfassungsgesetz** geregelt. Danach kann in Unternehmen mit mehr als fünf Beschäftigten ein Betriebsrat gewählt werden. Ist ein Betriebsrat vorhanden, müssen die gesetzlichen Beteiligungsrechte (z. B. bei Kündigungen oder Einstellungen) beachtet und gewährt werden. Das gilt auch dann, wenn Sie in Ihrem Unternehmen eine rechtlich nicht abgesicherte Beteiligung von Beschäftigten betreiben.

Die direkte Beteiligung der Beschäftigten und die Vertretung durch den Betriebsrat schließen sich nicht aus. Eine gute Arbeitsteilung zwischen der indirekten Beteiligung durch den Betriebsrat und der direkten durch die Beschäftigten ist vor allem in der Absicherungsfunktion durch den Betriebsrat zu sehen. Der Betriebsrat kann darauf achten, dass Rechte der Beschäftigten beachtet werden, wenn diese sich direkt beteiligen und damit unter Umständen selbst überfordern (z. B. wenn sie Verpflichtungen eingehen, die über ihre unmittelbare Arbeitsaufgabe oder Arbeitszeit hinausgehen).

Er kann auch darauf achten, dass alle Beteiligten gleichberechtigt einbezogen werden. Der Betriebsrat sorgt damit als »Wächter« über die Beteiligungsverfahren für das Vertrauen, das immer notwendig ist, wenn sich die Beschäftigten auf eine direkte Beteiligung einlassen. Denn auch die Rolle der Beschäftigten wandelt sich durch Beteiligung: Sie empfangen nicht mehr (vorwiegend) Anweisungen, sondern gestalten und koordinieren die

Unternehmensprozesse mit. Daraus resultiert eine veränderte Verantwortlichkeit der Beschäftigten, die sie überfordern kann.

Zudem kann der Betriebsrat selbst Themen einbringen, die grundlegend für nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit sind. Er nimmt Ideen der Beschäftigten auf, die vielleicht nicht direkt beteiligt sind (oder werden wollen) und speist sie in die Diskussion ein.

### 3.2 Kommunikation als achtsamen Dialog gestalten

Eine systematisch und nachhaltig gestaltete Beteiligung benötigt eine gute Kommunikation zwischen allen Gruppen im Unternehmen. Sie ist zum einen das zentrale Mittel der Beteiligung. Zum anderen fördert sie den Wissensaustausch und Lernprozesse zwischen den betrieblichen Gruppen. Hierbei geht es nicht nur um fachliche Fragen der Arbeit und Zusammenarbeit. Im Dialog geht es auch darum, wechselseitige Erwartungen der verschiedenen Beteiligten zu erkennen und zum Gegenstand der Kommunikation machen zu können (beispielsweise wechselseitige Erwartungen an das Handeln von Führungskräften und Beschäftigten).

Eine gute Kommunikation in der ambulanten Pflege ist nicht einfach zu organisieren. Denn hier wird sehr viel allein gearbeitet und viele Beschäftigte und auch Führungskräfte sehen sich nur selten oder kurz. Gerade unter solchen Bedingungen muss die Kommunikation so organisiert werden, dass

- die nötigen fachlichen und für die unmittelbare Arbeit wichtigen Informationen fließen,

- die Beteiligten die Möglichkeit haben, sich über ihre Arbeit und die Zusammenarbeit sowie ihre Erwartungen daran einzubringen und auszutauschen.

Wir empfehlen Ihnen, die Kommunikation erstens soweit wie möglich **dialogisch** zu gestalten. Das bedeutet,

- möglichst häufig in einen direkten Austausch zu treten,
- Informationen wechselseitig zwischen der Unternehmensleitung und den Beschäftigten auszutauschen und
- gezielt Diskussionsräume und -möglichkeiten zu eröffnen.

Zweitens sollten Sie den **Dialog achtsam** gestalten. Ein achtsam gestalteter Dialog eröffnet allen Beteiligten nicht nur die Möglichkeit, sich zu äußern. Er fördert diese Möglichkeit. Und das hat seinen guten Grund. Immer gibt es in Unternehmen Gruppen oder Personen, die sich sehr gut in Diskussionen einbringen können, und andere, die sich aus unterschiedlichen Gründen eher heraushalten.

Manche Beschäftigte sind es einfach nicht gewohnt, ihre Meinung öffentlich zu vertreten. Oder sie sind nicht so durchsetzungsstark wie andere Personen. Insbesondere Führungskräfte sind oft sehr viel besser in der Lage, sich in Gruppensituationen zu äußern als Beschäftigte. Das hat vor allem mit ihrer Position in der Unternehmenshierarchie zu tun. Durch eine bestimmte Position allein wird eine Meinung oder Einschätzung jedoch nicht wichtiger oder bedeutsamer als andere.

Ein als nicht gleichwertig empfundener Dialog führt oft dazu, dass sich Gruppen aus dem Dialogprozess zurückziehen. Deshalb ist es von zen-

traler Bedeutung, dafür zu sorgen, dass sich im Dialog alle Beteiligten als **gleichwertige Partner auf Augenhöhe** begegnen können.

Natürlich sind **nicht alle gleichberechtigt** im Unternehmen. Sie als **Geschäftsführung** oder **Pflegedienstleitung** können sich in zentralen Fragen ein Letztentscheidungsrecht vorbehalten. Aber alle Personen bzw. Einschätzungen sind **gleichwertig**: Jede Meinung zählt gleich viel und jede Meinung muss beachtet und wertgeschätzt werden.

Eine Entscheidung kann – und muss in vielen Fällen – gegen die Einschätzungen anderer Personen getroffen werden. Aber sie verlangt nach Berücksichtigung der anderen Positionen und nach Begründung. Eine unbegründet getroffene Entscheidung drückt wenig Wertschätzung gegenüber dem Dialogprozess und den Beteiligten aus.

Wir werden Ihnen vor allem in den Leitfäden **Arbeitsorganisation** und **Gesundheit** Tipps geben, wie Sie Personen oder Gruppen in verschiedene Dialogsituationen achtsam einbeziehen (z. B. im Mitarbeiterentwicklungsgespräch).

### 3.3 In Prozessen denken und lernen

Die bereits geschilderten Elemente der Beteiligung und des dialogförmigen Kommunizierens sind wichtige Voraussetzungen für Lernprozesse im Unternehmen. Von zentraler Bedeutung für das Lernen im Unternehmen und über Unternehmensgrenzen hinweg ist zudem eine Prozessorientierung in der Gestaltung.

Hierzu gehören im Ablauf die gemeinsame

- **Zielentwicklung** (z. B. stressarme Zusammenarbeit),
- **Analyse** von Ressourcen (z. B. gutes Team) und Herausforderungen (z. B. hoher Zeitdruck),
- **Planung** von Maßnahmen (z. B. Neugestaltung der Übergabesituation),
- **Umsetzung** von Maßnahmen (z. B. neue Übergabebögen),
- **Begutachtung** und **Bewertung** bzw. **Evaluation** von Maßnahmen (in festgelegten Zeitabständen, beispielsweise durch einen Steuerungskreis),
- **(Neu)Konzeption** des weiteren Vorgehens.

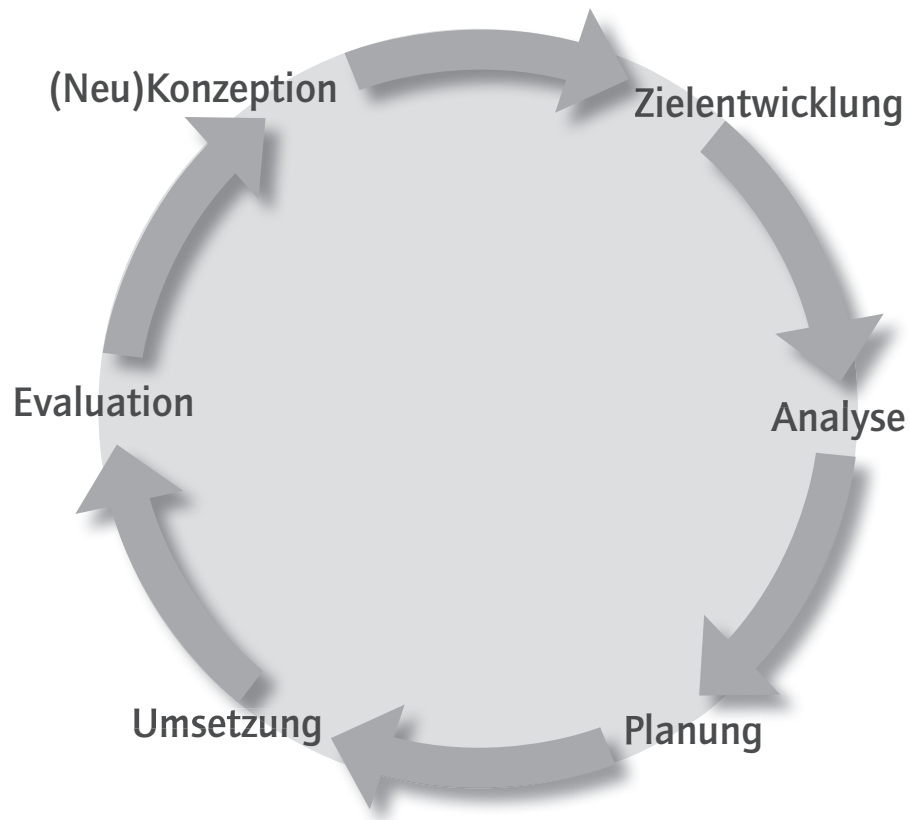


Abb.: Prozessschritte

Für die Prozessorientierung bietet sich eine Projektplanung an, die Ihnen hilft, das Vorgehen planbar, überprüfbar und nach außen nachvollziehbar zu gestalten.

Ein Projekt sollte

- zielgerichtet verlaufen,
- durch einen Steuerungskreis begleitet und
- durch eine feste Zeitstruktur terminiert sein,
- in seinen Verantwortlichkeiten geklärt,
- nachvollziehbar und laufend dokumentiert sowie
- in seinen Zielen abgrenzbar zu parallelen (vielleicht sogar zusammenhängenden) Projekten sein.

Wenn Sie sich an diese Strukturvorgaben halten, können Sie sichtbar machen und festhalten,

- wann Sie mit einer bestimmten Sache begonnen haben,
- was auf vorab bestimmte Ziele bezogen erreicht werden konnte,
- welche eingeschlagenen Pfade Sie weiterverfolgen, weil sie sich als sinnvoll erweisen,
- welche Pfade Sie verändern oder nicht mehr gehen, weil sie sich als wenig zielführend erweisen.

Zudem können Sie bisherige Lernfortschritte festhalten und für neue oder parallel laufende Projekte nutzen. Lernfortschritte lassen sich so gut und unabhängig vom Wissen einzelner Personen in der Organisation und sogar für die überbetriebliche Kooperation sichern.

### 3.4 Ressourcenorientiert gestalten

Die Leitfäden setzen ressourcenorientiert an. Das bedeutet zum einen, dass sie zuerst all das in den Blick nehmen, was sich im Unternehmen bereits als Handlungsressource hinsichtlich bestimmter Zielsetzungen nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit erwiesen hat. Es wird also nicht nur nach Handlungsbedarfen geschaut.

#### Definition

Ressourcen = Handlungsmöglichkeiten

Ressourcen bilden den Ausgangspunkt einer chancenorientierten Gestaltungsstrategie. Sie sollen bewahrt und entwickelt werden, soweit das möglich ist. Erst anschließend geht es darum, nach neuen Lösungen zu suchen, die ergänzen und absichern sollen, was bereits als gut eingeschätzt wird.

Oftmals werden in Unternehmen schon Instrumente der Gestaltung von Arbeit und Arbeitsorganisation eingesetzt, die sich dazu eignen, erweiterte Zielsetzungen aufzunehmen. Beispielsweise kann eine Dienstbesprechung, die bislang nur fachliche Fragen der Pflege behandelte und damit die Pflegekräfte bereits gut unterstützte, um Aspekte der Arbeitsorganisation erweitert werden. Wir bezeichnen das als »Huckepack-Verfahren« und suchen nach Ansätzen in der betrieblichen Praxis, die sich für solche Erweiterungen eignen. Man muss das Rad

nicht immer neu erfinden, um erfolgreich neue Ziele umzusetzen. Besonders schnell und leicht umsetzbar ist meist das, was sich gut in bereits Bestehendes einbauen lässt.

Zum anderen bedeutet eine ressourcenorientierte Gestaltung auch, dass der Gestaltungsprozess **niemanden überfordern** soll: weder die handelnden Personen (Pflegekräfte, mittlere Führungskräfte und Unternehmensleitungen) noch das gesamte Unternehmen. Wichtig ist der beständige Blick auf die Handlungsmöglichkeiten bzw. Ressourcen unter gegebenen und nicht beliebig vermehrbaren finanziellen, personellen und zeitlichen Möglichkeiten.

Das gilt gerade für solche Unternehmen, in denen die Beschäftigten und die Unternehmensorganisation sowieso bereits große Arbeits- und wirtschaftliche Herausforderungen zu bewältigen haben. Nachhaltig können nur Lösungen sein, die sowohl von den Beschäftigten und Führungskräften als Verbesserung erlebt werden als auch das Unternehmen in seinen wirtschaftlichen und organisatorischen Kapazitäten nicht überfordern.

## 4. Zielgruppe und Aufbau der Leitfäden

### 4.1 Wer wird angesprochen?

Die in dieser Sammlung enthaltenen Leitfäden zur Gestaltung einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit in der ambulanten Pflege sprechen vorrangig die **Leitungskräfte**, insbesondere die Unternehmensleitungen ambulanter Pflegeunternehmen an. Sie sollen aber auch für Sie als **Pflegekräfte** gewinnbringend lesbar sein, wenn Sie sich für eine Verbesserung der Organisation ihrer Arbeit und Zusammenarbeit interessieren und einsetzen wollen.

### 4.2 Vergleichbares Schema

Die Leitfäden sind nach einem vergleichbaren Muster aufgebaut:

- **Zielsetzung** des Leitfadens,
- kurze **Zusammenfassung**, die im Überblick zeigt, was Sie im Leitfaden ausführlicher erfahren können,
- **Chancen** und **Herausforderungen** des Handlungsfeldes,
- **Lösungswege** und **Instrumente**, um auf Herausforderungen reagieren zu können,
- **Stolpersteine**, die Sie in der Gestaltung vermeiden sollten,
- Hinweise auf **Materialien**, die unsere Leitfäden ergänzen (Checklisten, Links zu Downloads, Tipps zum Weiterlesen).

### 4.3 Was Sie in den Leitfäden nicht finden

Die Leitfäden richten sich **nicht** an die Gestaltung des eigentlichen **Pflegeprozesses** bzw. an die **Pflegequalität**. Die Autoren und Autorinnen kommen nicht aus der Pflegewissenschaft. Unser fachlicher Hintergrund speist sich aus den Arbeits-, Sozial- und Gesundheitswissenschaften sowie der Betriebswirtschaft. Daher betrachten wir ausschließlich die Organisation der Arbeit und Zusammenarbeit, die Gesundheit der Beschäftigten, die Kompetenzerweiterungen, die Möglichkeiten einer netzwerkförmigen Zusammenarbeit und den Nutzen von Investitionen in die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit.

Natürlich lässt sich die Arbeitsorganisation in der ambulanten Pflege nicht von der eigentlichen Arbeitsaufgabe trennen: der Pflege von Menschen in ihrem Zuhause. Eine gute Arbeitsorganisation ist auch dazu da, eine gute Pflege zu gewährleisten.

Letztlich werden die Pflegekräfte ihre Arbeitsqualität auch nur dann als gut empfinden, wenn der **Arbeitsprozess** gut gestaltet ist **und** die **Ergebnisse** ihrer Arbeit für sie zufriedenstellend sind. Allerdings können die Pflege- und die Arbeitsqualität auch in ein Spannungsverhältnis geraten (z. B. wenn sich Patientinnen und Patienten nach möglichst umfassender Zuwendung sehnen, Pflegekräfte sich aber zur Erhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit vor Überforderungen abgrenzen müssen). In solchen Fällen sind in der Praxis Abwägungen notwendig, die einen Kompromiss zwischen

einer guten Pflege- und Arbeitsqualität bilden. Sie können aber nicht pauschal vorgegeben werden. Wir gehen davon aus, dass eine bessere Arbeitsqualität zu dauerhaft zufriedeneren und motivierten Pflegekräften führt, die gerne und gut pflegen. Davon profitieren alle: Die Patientinnen und Patienten, die Pflegekräfte und die Pflegeunternehmen.

## 5. Wer wir sind: Das Verbundprojekt ZUKUNFT:PFLEGE

### 5.1 Partner

Diese Sammlung von Leitfäden ist ein zentrales Ergebnis des Verbundprojekts ZUKUNFT:PFLEGE. Das Verbundprojekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie dem Europäischen Sozialfonds im Rahmen des Förderschwerpunkts »Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel« gefördert (Förderkennzeichen 01HH11019 – 01HH11021; Förderzeitraum: 01.01.2012 – 30.04.2015).

Am Projekt sind vier geförderte Partner beteiligt:

- artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen
- Bremer Pflegedienst GmbH
- vacances Mobiler Sozial- und Pflegedienst GmbH
- Zentrum für Sozialpolitik der Universität Bremen

### 5.2 Zielsetzung

Das Verbundprojekt hat sich zum Ziel gesetzt, angesichts der tiefgreifenden Auswirkungen des demografischen Wandels Gestaltungskonzepte für eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit in der ambulanten Pflege zu erarbeiten. Es setzt dabei mit zwei Strategien an:

- Erstens werden in den ambulanten Pflegeunternehmen Gestaltungskonzepte erarbeitet und erprobt, die die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit von Pflegekräften ebenso wie Büro- und Führungskräften fördern sollen. Sie fokussieren eine gute Gestaltung der Arbeitsorganisation, der Arbeitsprozesse sowie insbesondere der Kooperation und Kommunikation: Im Mittelpunkt steht die »**nachhaltige Arbeitsqualität**« für alle Beteiligten.
- Zweitens wird für Bremen und das Bremer Umland ein regionales **Unterstützungsnetzwerk für die ambulante Pflege** aufgebaut. Denn die Ressourcen der einzelnen, oft kleinen und mittleren Pflegeunternehmen begrenzen ihre betrieblichen Handlungsmöglichkeiten und gefährden die Bewältigung dringender Zukunftsaufgaben. Im Netzwerk kooperieren ambulante Pflegeunternehmen wie auch Unterstützer der Pflege (z. B. Anbieter von Qualifikationsmaßnahmen oder Gesundheitsdienstleistungen) miteinander. Sie verbindet das Ziel, ihre Ressourcen durch Zusammenarbeit optimal zu nutzen.

Die Wirkung beider Strategien wird im Verlaufe der Projektarbeit begleitend evaluiert und in den wirtschaftlichen Wirkungen für die ambulanten Pflegeunternehmen begutachtet.

### 5.3 Unterstützer

Das Verbundprojekt wird in seinen beiden Handlungsfeldern von einer Reihe von »Unterstützern« begleitet. Folgende haben sich bereit erklärt, dem Projekt beratend zur Seite zu stehen, Hilfe beim Aufbau des Netzwerkes und beim Transfer der Ergebnisse in die Pflegebranche zu leisten:

- Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, Bezirksstelle Delmenhorst (BGW)
- Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e.V., Landesgeschäftsstelle Bremen/Bremerhaven und Bundesgeschäftsstelle (bpa)
- Gesundheit Nord gGmbH, Klinikverbund Bremen
- Institut für Berufs- und Sozialpädagogik e.V., gemeinnütziger Bildungs- und Privatschulträger, Schulzentrum, Altenpflegeschule, Bremen (ibs)
- Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt (KDA), Stade/Hannover
- Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH (wisoak)

Mittlerweile haben das Verbundprojekt ZUKUNFT:PFLEGE und insbesondere das Netzwerk weitere Unterstützer und Kooperationspartner gefunden, die Sie auf der Internetseite des Netzwerkes finden können.

Die Internetseiten des Verbundprojekts und des Netzwerkes finden Sie unter folgenden Adressen:

[www.zukunft-pflege.uni-bremen.de](http://www.zukunft-pflege.uni-bremen.de)

[www.netzwerk-pflege.net](http://www.netzwerk-pflege.net)



## 6. Materialien

### 6.1 Downloads

Zwischenbericht des Verbundprojekts ZUKUNFT:PFLEGE (2013):  
Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit in der ambulanten Pflege, von:  
Becke, G.; Behrens, M.; Bleses, P.; Jahns, K.; Pöser, S.; Ritter, W.  
artec-paper Nr. 189, April 2013, artec | Forschungszentrum  
Nachhaltigkeit, Universität Bremen; online verfügbar unter:  
[www.zukunft-pflege.uni-bremen.de/fileadmin/user\\_upload/  
veroeffentlichungen/Zukunft-Pflege\\_Zwischenbericht\\_04\\_2013.pdf](http://www.zukunft-pflege.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/veroeffentlichungen/Zukunft-Pflege_Zwischenbericht_04_2013.pdf)

### 6.2 Literatur

Becke, G.; Behrens, M.; Bleses, P.; Meyerhuber, S.; Schmidt, S. (2013):  
Organisationale Achtsamkeit – Veränderungen nachhaltig gestalten.  
Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Ilmarinen, J. (2011): Arbeitsfähig in die Zukunft, in: Giesert, M. (Hrsg.):  
Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit!  
VSA: Verlag Hamburg, S. 20-29.