

Handlungskatalog

PflegeZukunft kompetent gestalten:
Ein Instrumentenkoffer für kleine und mittlere
Unternehmen zur Fachkräftesicherung

Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie



Mitarbeiterfindung

Berufliche Weiterentwicklung und fachliche Qualifikation

Betriebliche Gesundheitsförderung und -prävention

Arbeitsorganisation

Unternehmenskultur

Weiterführende Informationen

Inhalt

1.	Vorwort	4
2.	Handhabung	5
3.	Checkliste als Einstieg in den Handlungskatalog	7
4.	Instrumente und Maßnahmen zur Mitarbeitersicherung	9
4.1	Handlungsfeld: Mitarbeiterfindung	9
	Übersicht der Instrumente zur Mitarbeiterfindung	10
4.1.1	Care4future	11
4.1.2	sentiso – das Netzwerk für Projektarbeit von Fachkräften im Ruhestand	12
4.1.3	INQA - Regionale Netzwerke in der Pflege	13
4.1.4	Das Demographie Netzwerk	14
4.1.5	Pflegekampagnen	15
4.2	Handlungsfeld: Berufliche Weiterentwicklung und fachliche Qualifikation	17
	Übersicht Instrumente Berufliche Weiterentwicklung und fachliche Qualifikation	18
4.2.1	Toolbox Fachkräftesicherung – Portal Fachkräftesicherung	19
4.2.2	AGE CERT – Selbstcheck für altersgerechte Personalentwicklung	20
4.2.3	PET – Personalentwicklung tut's	21
4.2.4	eLearning in der Pflege e.V	22
4.2.5	Praxisbeispiel: DATEV in Nürnberg	23
4.3	Handlungsfeld: Betriebliche Gesundheitsförderung und -prävention	24
	Übersicht Instrumente	25
4.3.1	KMU-vital® – Gesundheitsförderung im Betrieb (Schweiz)	26
4.3.2	LagO – Länger arbeiten in gesunden Organisationen	27
4.3.3	Gesund Pflegen Online	28
4.3.4	INQA – Handlungshilfen für eine gesunde Pflegepraxis	29
4.3.5	GESU.PER	30
4.3.6	Praxisbeispiel: Einrichtung Sozialstation Saarlouis	31
4.4	Handlungsfeld: Arbeitsorganisation	32
	Übersicht Instrumente	33
4.4.1	GAbi – Gestaltung altersgerechter Arbeits- bedingungen in Krankenhaus und Altenheim	34
4.4.2	BGW – Demografischer Wandel – Unterstützungsangebote	35
4.4.3	demoBIB – Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel	36
4.4.4	GRAziL	37
4.4.5	BGW – Arbeitslogistik in der Altenhilfe	38

Inhalt

4.4.6	Werkzeugkasten „Demowerkzeuge“ – Demografischer Wandel – (k)ein Problem!	39
4.4.7	INQA – Gute Lösungen in der Pflege	40
4.4.8	Quick Check Innovation für kleine und mittelständische Unternehmen	41
4.4.9	Offensive Mittelstand	42
4.4.10	GeniAL – Generationsmanagement im Arbeitsleben	43
4.4.11	Praxisbeispiel: Seniorenzentrum am Markwasen	44
4.5	Handlungsfeld: Unternehmenskultur	45
	Übersicht Instrumente	46
4.5.1	MAX – Mitarbeiteraktienindex	47
4.5.2	Betriebliches Vorschlagswesen	48
4.5.3	Toolbox Personalarbeit	49
4.5.4	Beruf und Familie – Familienfreundliches Unternehmen	50
4.5.5	MiaA – Menschen in altersgerechter Arbeitskultur	51
4.5.6	Das Netzwerk KMU-Kompetenz	52
4.5.7	INQA – Datenbank „Gute Praxis“	53
4.5.8	INNOvative arbeitsmarktpolitische SchwerPUNKTförderung in Brandenburg	54
4.5.9	Praxisbeispiel: Ambulante Pflege/Wohnen mit Pflege der Mainterrasse GmbH, Hanau	55
5.	Weiterführende Informationen	56
	Übersicht	57
5.1	Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen (2012)	58
5.2	Praxishandbuch - Gute Mitarbeiter finden, fördern, binden (2010)	59
5.3	Equal: Erfolgsfaktor Personal – Personalentwicklung in der Altenhilfe (2004)	60
5.4	BMFSFJ – Leitfaden: Die praktische Altenpflegeausbildung (2010)	61
5.5	INQA - Gesund Pflegen – Publikationen (2005-lfd.)	62
5.6	Equal: Alternsgerechte Arbeitsplätze in der Altenpflege (2005)	63
5.7	Handbuch: Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege (2002)	64
	Impressum	65

Es gibt Gründe genug, um mehr denn je auf die Pflege als einen gesellschaftlich wertvollen und unverzichtbaren Beruf mit vielen Zukunftsperspektiven aufmerksam zu machen. Die demografische Entwicklung in Deutschland geht für den Pflegemarkt mit besonderen Herausforderungen einher: Zum einen erreichen immer mehr Pflegekräfte aus den geburtenstärkeren Jahrgängen das ruhestandsfähige Alter oder steigen frühzeitig aus dem Beruf aus. In den nachfolgenden geburtenschwachen Jahrgängen stehen immer weniger junge Menschen für den Arbeitsmarkt zur Verfügung. Auf der anderen Seite steigt der Pflege- und Betreuungsbedarf in einer alternden Gesellschaft. Die Schere zwischen Angebot und Nachfrage an professionellen pflegerischen Dienstleistungen geht immer weiter auseinander. Die Konkurrenz um Pflegefachkräfte wird mit jedem Tag größer!

Um die genannten Herausforderungen zu meistern, sind verschiedene Lösungsansätze denkbar. Die positiven Seiten des Pflegeberufs müssen noch besser kommuniziert werden, denn Pflege ist zweifellos ein in hohem Maße sinnstiftender Beruf, in dem besonders engagierte Beschäftigte zu finden sind. Während die Arbeit mit Menschen in vielerlei Hinsicht für Pflegende hoch attraktiv ist, sind die Bedingungen der pflegerischen Arbeit noch in mancherlei Punkten verbesserungsfähig.

Neue Wege sind zu beschreiten, um noch mehr Nachwuchs für die Pflege zu gewinnen und Erwerbsfähige aus anderen Tätigkeitsfeldern für die professionelle Pflege zu begeistern und zu qualifizieren. Zugleich gilt es, die jetzigen Mitarbeiter¹ in den Pflegeeinrichtungen möglichst lange und mit ungebrochener Arbeitsfreude im Beruf zu halten. Dafür bedarf es weiterer Maßnahmen zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit und -motivation bis ins höhere Erwerbsalter. Vor allem die „weichen“ Faktoren der Arbeit spielen eine wichtige Rolle. Das tägliche Miteinander und eine hohe Wertschätzung, die Organisation der Arbeit und der Erhalt der Arbeitszufriedenheit, bergen noch so manche Potenziale, um Pflegende lange im Beruf zu halten und an Unternehmen zu binden.

Der vorliegende Handlungskatalog, der im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) entwickelt wurde, soll vor allem kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) bei der Nutzung dieser Potenziale unterstützen. Aus der fast unüberschaubaren Fülle an wissenschaftlichen und praxisorientierten Modellprojekten, an Instrumenten und Checklisten, an Beispielen guter Praxis und Handlungsempfehlungen, wurde zu diesem Zweck eine beispielhafte Auswahl zusammengestellt und mit Experten aus Wissenschaft, Politik, Verbänden und Pflegeeinrichtungen diskutiert.

Die aufgezeigten Wege geben Ihnen, sortiert nach den wichtigsten Handlungsfeldern, eine erste Orientierung und Hilfestellung. Egal ob als Leitungskraft oder Mitarbeiter, der Handlungskatalog bietet Ihnen Anregungen, gemeinsam praktische Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir uns für die männliche Form entschieden. Sie schließt ausdrücklich Menschen beider Geschlechter ein.

In dem vorliegenden Handlungskatalog wurden Instrumente und Lösungsansätze aufgenommen, die sich als vielversprechend für die Fachkräftesicherung in der Pflege erwiesen haben. Aus über 150 Modellprojekten, Instrumenten, Maßnahmen und Handlungsempfehlungen wurden diejenigen ausgewählt, die für KMU besonders geeignet erscheinen. Die Instrumente wurden den folgenden fünf wichtigen Handlungsfeldern zugeordnet:

- Mitarbeiterfindung
- Berufliche Weiterentwicklung und fachliche Qualifizierung
- Betriebliche Gesundheitsförderung und -prävention
- Arbeitsorganisation
- Unternehmenskultur

Das übergeordnete Ziel aller Maßnahmen sollte die Entwicklung einer mitarbeiter- und kundenfreundlichen Unternehmenskultur in Ihrer Einrichtung sein. Im Dienst dieses anspruchsvollen, nur langfristig zu erreichenden Ziels, stehen alle vorgelagerten Handlungsfelder. So ist die Sicherung von Fachkräften durch eine mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur keine kurzfristige Aktion, sondern bedarf einer langfristigen Entwicklung. Diesen Prozess müssen Sie selbst in Gang bringen. Dabei können Sie sich auf die hier beschriebenen Erfahrungen und Lösungsansätze stützen.

Als gezielten Einstieg in den Handlungskatalog finden Sie auf der folgenden Seite eine Checkliste. Diese leitet Sie gezielt zu den Handlungsfeldern, in denen voraussichtlich für Ihr Unternehmen besonderer Handlungsbedarf besteht.

Innerhalb der Handlungsfelder finden Sie Instrumente von unterschiedlicher Reichweite. Neben konkreten, vergleichsweise schnell umsetzbaren und für die eigene Pflegeeinrichtung mit geringem Aufwand anzupassenden Maßnahmen, werden auch weiterführende, nachhaltigere, meist jedoch zeit- und ressourcenintensivere Instrumente vorgestellt.

Für jedes Handlungsfeld werden eingangs Szenarien beschrieben, wie sie für viele KMU am Pflegemarkt heute typisch sind. Wenn Sie sich mit Ihrem Unternehmen hierin wiederfinden, empfehlen wir, sich die hierzu ausgewählten Instrumente und Beispiele genau anzusehen. Hilfreich kann auch sein, zuerst einen kurzen Unternehmenscheck durchzuführen, wie er von vielen anderen Betrieben genutzt wurde, um eine bessere Einschätzung der Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens zu bekommen (zum Beispiel der Check „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall“ unter http://www.offensive-mittelstand.de/site.aspx?url=html/mittelstand/check_00.htm).

Mit dem Handlungskatalog können wir keine Erfolgsgarantie für die Zukunft bieten. Vielmehr möchten wir vielversprechende Lösungswege aufzeigen, von denen bereits viele vergleichbare Betriebe profitiert haben. Die Instrumente und Maßnahmen sind keinesfalls als Patentlösungen zu verstehen. Unerlässlich ist, dass Sie sich intensiv mit den vorgeschlagenen Maßnahmen auseinandersetzen und im Gespräch mit Ihren Mitarbeitern prüfen, welche dieser Wege und Lösungen für Ihr eigenes Unternehmen geeignet sind. Informieren Sie sich unter den angegebenen Quellen und nehmen Sie Kontakt zu den genannten Einrichtungen und Ansprechpartnern auf, um von deren Erfahrung zu profitieren!

Schließen Sie sich mit anderen Einrichtungen und Akteuren zusammen, um Ressourcen und Kompetenzen zu bündeln. Hierfür finden Sie zahlreiche Hinweise auf bereits existierende Netzwerke. Nutzen Sie die Erfahrung und die

Handhabung

Handlungskompetenz anderer Partner, denn alleine lassen sich die Herausforderungen kaum bewältigen. Schnelle Erfolge sind hierbei kaum zu erwarten. Beginnen Sie deshalb heute – getreu einem alten Sprichwort aus Afrika: „Der beste Zeitpunkt, um einen Baum zu pflanzen war vor 20 Jahren. Der zweitbeste Moment ist jetzt!“

Für einen gezielten Einstieg in den Handlungskatalog empfiehlt sich das Ausfüllen der folgenden kurzen Checkliste:

Finden Sie ohne Probleme adäquat qualifiziertes Personal bei der Besetzung vakanter Stellen?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Werden in Ihrem Unternehmen in den kommenden Jahren voraussichtlich kaum Mitarbeiter altersbedingt ausscheiden?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Bilden Sie selbst im Unternehmen aus?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Nutzen Sie ein möglichst breites Spektrum an Personalgewinnungsmethoden?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Beteiligen Sie sich an überbetrieblichen/regionalen Initiativen zur Nachwuchsgewinnung oder zur Verbesserung des Images der Pflege?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein

Wenn Sie die Mehrzahl dieser Fragen mit „Nein“ beantwortet haben, sollten Sie sich insbesondere die Anregungen im [Kapitel 4.1 „Mitarbeiterfindung“](#) anschauen.

Haben Sie die beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schriftlich erfasst?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Haben Sie die persönlichen Kenntnisse und Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schriftlich erfasst?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Haben Sie einen Personalentwicklungsplan?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Bieten Sie Ihren Mitarbeitern Qualifizierungsmaßnahmen an?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Ergreifen Sie gezielt Maßnahmen, damit das Wissen ausscheidender Mitarbeiter dem Unternehmen erhalten bleibt?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein

Wenn Sie die Mehrzahl dieser Fragen mit „Nein“ beantwortet haben, sollten Sie sich insbesondere die Anregungen im [Kapitel 4.2 „Berufliche Weiterentwicklung und fachliche Qualifikation“](#) anschauen.

Haben Sie in Stellenbeschreibungen die körperlichen Anforderungen erfasst?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Kennen Sie Möglichkeiten, Arbeitstätigkeiten durch technische/ergonomische Maßnahmen zu erleichtern?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Ermöglichen Sie den Mitarbeitern im Tagesverlauf einen Wechsel von anstrengenden und leichteren Tätigkeiten (wenn möglich)?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Bieten Sie Maßnahmen zur Gesundheitsförderung an?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Kennen Sie die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, die von Krankenkassen und Berufsgenossenschaften angeboten werden?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein

Wenn Sie die Mehrzahl dieser Fragen mit „Nein“ beantwortet haben, sollten Sie sich insbesondere die Anregungen im [Kapitel 4.3 „Betriebliche Gesundheitsförderung und -prävention“](#) anschauen.

Checkliste als Einstieg in den Handlungskatalog

Kennen Sie die Altersstruktur Ihres Unternehmens?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Bieten Sie Ihren Mitarbeitern Arbeitszeiten unter Berücksichtigung ihrer unterschiedlichen Lebenssituationen und Lebensphasen an?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Überprüfen Sie in angemessenen Abständen die Prozessabläufe in Ihrem Unternehmen?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Werden Ihre Mitarbeiter an der Gestaltung der eigenen Arbeit beteiligt?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Ermitteln Sie die persönlichen arbeitsplatzbezogenen Belastungen ihrer Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Wenn Sie die Mehrzahl dieser Fragen mit „Nein“ beantwortet haben, sollten Sie sich insbesondere die Anregungen im Kapitel 4.4 „Arbeitsorganisation“ anschauen.		

Zeichnet sich Ihr Unternehmen durch eine gegenseitige Wertschätzung im Umgang miteinander aus?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Sind Ihnen die Einstellungen Ihrer Führungskräfte gegenüber älteren Mitarbeitern bekannt?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Werden in Ihrem Unternehmen junge und ältere Mitarbeiter bezogen auf ihre Arbeitsleistung gleich eingeschätzt?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Werden Ihre Mitarbeiter für besondere Leistungen gelobt?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Betrachten Sie Vielfalt in der Belegschaft als Gewinn für Ihr Unternehmen?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Wenn Sie die Mehrzahl dieser Fragen mit „Nein“ beantwortet haben, sollten Sie sich insbesondere die Anregungen im Kapitel 4.5 „Unternehmenskultur“ anschauen.		

Im [Abschnitt 5 \(ab S. 56\)](#) finden Sie handlungsfeldübergreifend weiterführende Informationen zu z. T. sehr umfangreichen Handbüchern, Leitfäden und Publikationsdatenbanken mit dem Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung in der Pflege.

Aus der Praxis:

Die Region um das Dreiländereck hat eine gute Infrastruktur und liegt naturnah. Die Arbeitsmarktstatistik weist nahezu Vollbeschäftigung aus. Besonders die Zulieferfirmen für die Automobilindustrie sorgen dafür, dass die Region gemeinsam mit dem gut eingeführten Natur- und Erlebnistourismus auf soliden wirtschaftlichen Füßen steht. Auch in Zeiten des demografischen Wandels bleibt die Region ein Wachstumsgebiet. Bei all diesen positiven Aspekten wird oft übersehen, dass es mehr und mehr ältere Menschen gibt, deren Pflegebedarf kontinuierlich zunimmt. Weder die freigemeinnützigen noch die privaten Anbieter können gegen die gut bezahlten Stellenangebote im Tourismus und in der Industrie konkurrieren. Das öffentliche Bild von den Arbeitsbedingungen in der Pflege tut sein Übriges. So können viele frei werdende und neu geschaffene Stellen und Ausbildungsplätze in der Pflege nicht mehr besetzt werden. Dabei würden viele Träger und Einrichtungen ihre Angebote gerne ausweiten – angesichts der stetig steigenden Nachfrage. Händeringend suchen die Altenpflegeheime und ambulanten Pflegedienste Mitarbeiter aller Qualifikationsniveaus und Schulabgänger für eine Ausbildung oder eine berufsvorbereitende Tätigkeit in der Pflege. Selbst bundesweite Stellenanzeigen, in denen die Attraktivität des Standorts überzeugend angepriesen wird, bleiben wirkungslos.

Traditionelle Wege der Gewinnung von Fachkräften, wie beispielsweise Stellenanzeigen in Zeitungen oder in Jobbörsen, sind heute zwar auch sinnvolle, aber keineswegs hinreichende Aktivitäten, um Mitarbeiter zu finden. In vielen Berufsfeldern haben sich die Positionen von Arbeitgebern und potenziellen Bewerbern grundlegend gewandelt. Während sich Arbeitssuchende früher bemühten, attraktiv für Arbeitgeber zu sein und bisweilen zahllose Bewerbungen und Vorstellungsgespräche in Kauf nahmen, bis sie einen für sie geeigneten Arbeitsplatz fanden, müssen sich heute mehr und mehr die Arbeitgeber attraktiv zeigen und gute Angebote machen, um geeignete Mitarbeiter anzuziehen.

Mitarbeiterfindung beginnt heute nicht erst auf dem Stellenmarkt, sondern bereits in Schulen. Ähnlich wie die „Global Player“ der Industrie, die aktive Kooperationen mit Hochschulen, Schulen und anderen Bildungseinrichtungen aufgebaut haben, um potenziellen Nachwuchs früh auf sich aufmerksam zu machen, sollten auch Pflegeeinrichtungen neuartige Wege beschreiten. Andere Möglichkeiten, um Personalengpässe zu schließen, bestehen darin, Fachkräfte zu rekrutieren, die sich bereits im Ruhestand befinden. Ein solches innovatives Vermittlungsnetzwerk wird nachfolgend beschrieben.

Der Aufbau von und die Kooperation in regionalen Netzwerken stellen insbesondere für KMU vielversprechende Ansätze dar. Kooperation statt Konkurrenz erscheint gerade bei kleinen Einrichtungen geboten, die alleine oftmals nicht die notwendige Zeit und das personelle Engagement aufbringen können, um Lösungen für den Fachkräftemangel zu entwickeln und umzusetzen. Die in diesem Handlungsfeld beschriebenen Beispiele bieten Anregungen und Erfahrungen für die Etablierung solcher regionalen Netzwerke.

Nicht zuletzt gilt es, das Berufsbild der Pflege positiv in die Öffentlichkeit zu vermitteln, um ausreichend Nachwuchs zu rekrutieren. Hier sind zunächst Politik und Berufsverbände gefragt. Deren Bemühungen, die hier exemplarisch beschrieben werden, können und sollten von Einrichtungen mitgetragen und genutzt werden, um in der eigenen Region, ggf. im regionalen Netzwerk für die Pflege zu werben.

- Care4future
- sentiso – das Netzwerk für Projektarbeit von Fachkräften im Ruhestand
- INQA – Regionale Netzwerke in der Pflege
- Demographie-Netzwerk
- Pflegekampagnen

Praxisbeispiel: Modellprojekt Papenburg

Handlungsfeld:

Mitarbeiterfindung

Instrument:

Beratungsangebot und Handlungshilfe zur Netzwerkbildung

Kurzbeschreibung:

care4future macht es sich zur Aufgabe, junge Menschen in der Berufsfindungsphase für den Pflegeberuf zu begeistern. Gemeinsames Lernen von angehenden Pflegekräften mit Schülern von Haupt- und Realschulen ist der wesentliche Grundstein, der in einem regionalen Netzwerk sozialer und pflegerischer Institutionen umgesetzt wird. Pflegeauszubildende vermitteln Haupt- und Realschülern pflegerische Aufgaben und den Arbeitsalltag im Schulunterricht. Haupt- und Realschüler ihrerseits absolvieren zweiwöchige Praktika in Pflegeeinrichtungen, um dort die reale Arbeitswelt erleben zu können. Die beteiligten Einrichtungen treten mit Hilfe von care4future frühzeitig in Kontakt mit potenziellen Auszubildenden. Zudem haben sie die Möglichkeit, sich stärker in der Gemeindearbeit zu engagieren.



care4future ist ein innovatives, praxiserprobtes Konzept; gerade in Zeiten, in denen Nachwuchskräfte nicht mehr über den Zivildienst gewonnen werden können. Hervorzuheben ist, dass die Initiierung lokaler Kooperationen sowohl durch eine externe fachliche Begleitung, als auch einen umfassenden Leitfaden unterstützt wird.

Akteure & Beteiligte:

Gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales; fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Projektträger: Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung im Rahmen der Initiative von INQA. Durchführung: contec GmbH

Quelle & weitere Infos:

<http://care4future.de/>

Handlungsfeld:	Mitarbeiterfindung
Instrument:	Plattform zur Netzwerkbildung
Kurzbeschreibung:	<p>sentiso bietet eine Internetplattform, auf der Unternehmen und Fachkräfte im Ruhestand miteinander vernetzt werden, um auf Projektbasis zusammenzuarbeiten. Unternehmen wird ein Pool an erfahrenen Fachkräften zugänglich gemacht. Ruheständler erhalten die Möglichkeit, sich noch einmal aktiv mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung einzubringen. Die Plattform ist für Unternehmen kostenpflichtig. Preise sind auf der Internetseite ersichtlich und reichen von derzeit 47,- € bis 199,- € je nach Mitgliedszeitraum.</p> <p>Beide Parteien können auf der Webseite ihre Profile einstellen, Unternehmen können zusätzlich Projekte bzw. Stellenangebote ausschreiben. Auf die Profile und Projekte haben alle angemeldeten Nutzer Zugriff. Die Such- und Kontaktfunktionen ermöglichen Fachkräften, nach interessanten Projekten bzw. Unternehmen zu suchen und sich auf ausgeschriebene Projekte zu bewerben. Unternehmen können Projekte ausschreiben und auf eingehende Bewerbungen warten – oder gezielt nach qualifizierten Fachkräften suchen.</p> <p>sentiso bietet mit seinem Service in erster Linie eine Nische für einen temporär auftretenden Fachkräftemangel in einem Unternehmen, wie er typischerweise in zeitlich begrenzten Projekten auftritt. Die Fachkräftebörse motiviert zur Teilnahme durch die Aussicht auf Hinzuverdienstmöglichkeiten und die Arbeit in konkreten Projekten. Der Service konzentriert sich gegenwärtig noch auf die Gründungsregion Norddeutschland. Eine Ausweitung ist aufgrund der Web-Plattform allerdings ohne Probleme möglich.</p> <p>Der mit dem Hamburger Innovations-Preis ausgezeichnete Service kann das Grundproblem des Fachkräftemangels durch den demografischen Wandel nicht beseitigen, bietet aber einen interessanten Ansatz, um kurzfristige Engpässe zu beheben. Auch wenn sentiso bislang nicht explizit auf die Pflege Bezug nimmt, könnte die Plattform für den Pflegemarkt interessant werden.</p>
Akteure & Beteiligte:	sentiso GmbH, MSS UnternehmerHilfe eG, Erfahrung ist Zukunft
Quelle & weitere Infos:	http://www.sentiso.de
Fördermöglichkeit:	<p>Eingliederungszuschüsse bzw. Eingliederungsgutscheine http://www.arbeitsagentur.de/nn_193018/zentraler-Content/A06-Schaffung/A062-Beschaeftigungsverhaeltnisse/Allgemein/Eingliederungsgutschein.html</p> <p>http://www.arbeitsagentur.de/nn_27612/Navigation/zentral/Unternehmen/Hilfen/Einstellung/Einstellung-Nav.html</p>



Handlungsfeld:	Mitarbeiterfindung
Instrument:	Ansätze und Beispiele zur Netzwerkbildung
Kurzbeschreibung:	<p>Das Modellprojekt Pflege in der Region Aachen, das Pflegeportal Aachen, das Unternehmensnetzwerk Gesund Pflegen und das branchenübergreifende Netzwerk KMU-Kompetenz zeigen Chancen, aber auch Hemmnisse der Netzwerkbildung auf. Zudem werden konkrete Themenbeispiele sowie Vorgehensweisen in der gemeinsamen Arbeit verdeutlicht.</p> <p>Die auf den Homepages vorgestellten Ansätze und Beispiele zur Netzwerkbildung sollen dazu ermutigen und befähigen, eigene Netzwerke in der Region aufzubauen. Sie beschreiben neue Wege der zwischenbetrieblichen Kooperation und des gemeinsamen Lernens mit relevanten Akteuren im Pflegebereich. Beim Aufbau eines Netzwerks unterstützen externe Experten.</p> <p>Der Netzwerkansatz ist für Fragen der Personalgewinnung und -sicherung zukunftsweisend. Meist mangelt es insbesondere KMU an Ressourcen, um Maßnahmen durchzuführen, die über das Tagesgeschäft hinausgehen. In Netzwerken können diese gebündelt und arbeitsteilig eingesetzt werden. Regionale Netzwerke in der Pflege können bei der Fachkräftegewinnung behilflich sein. Dazu bedarf es einer Weiterentwicklung der bislang vorliegenden Anwendungsbeispiele und Erfahrungen. Eine externe Begleitung beim Aufbau eines regionalen Netzwerks erscheint notwendig, etwa um gemeinsame Ziele zu entwickeln und unterschiedliche oder konkurrierende Interessen zu moderieren.</p>
Akteure & Beteiligte:	Initiativkreis Gesund Pflegen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW), AOK Niedersachsen und Kooperationspartner in der Region
Quelle & weitere Infos:	<p>Modellprojekt Pflege in der Region Aachen: http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/publikationen,did=247204.html</p> <p>Pflegeportal Aachen: http://www.pflege-regio-aachen.de/</p> <p>Unternehmensnetzwerk Gesund Pflegen: http://www.netzwerk-gesund-pflegen.de/</p>

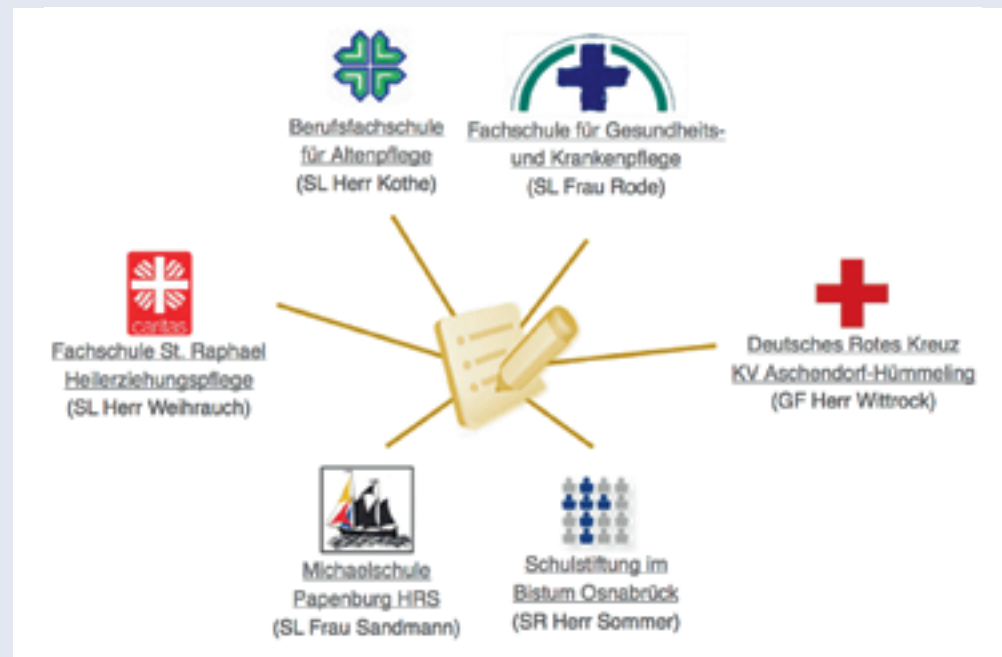


Handlungsfeld:	Mitarbeiterfindung
Instrument:	Netzwerk und Informationsplattform
Kurzbeschreibung:	<p>Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn) ist ein Netzwerk von Unternehmen für Unternehmen, das im März 2006 gegründet wurde. Mitglieder sind Unternehmen aller Branchen und Größen, aber auch öffentliche Institutionen, Wissenschaftler oder Privatpersonen, die sich mit dem Thema Demografie beschäftigen. Das ddn hat die folgenden Ziele: Wissensgenerierung durch gemeinsamen, strukturierten Erfahrungsaustausch, Wissenstransfer durch Best Practices und Experten-Input sowie Wissensplattform für den Dialog mit Politik, Verbänden und Öffentlichkeit.</p> <p>Mit dem ddn hat die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) eine Plattform geschaffen, auf der sich Unternehmen gemeinsam dem demografischen Wandel stellen und Lösungen für dessen Bewältigung erarbeiten können. Das Demografie Netzwerk ermöglicht Arbeitgebern, sich mit dem Thema Demografie im eigenen Unternehmen auseinanderzusetzen. Die Seite beinhaltet Trend- und praxisnahe Themen, Nachrichten zum Thema, Studien und Dossiers, eine Seite „Regionale Standorte“ und Veranstaltungshinweise. Im Bereich „Demografie-Praxis“ findet sich Neues und Wissenswertes zum demografischen Wandel. Aus neun Handlungsfeldern kann sich der Interessierte umfassend zum jeweiligen Gebiet informieren. Es besteht die Möglichkeit, Mitglied zu werden, um Insiderwissen zu erfahren, fit im Wettbewerb zu werden und von den Besten zu lernen (Benchmarking).</p> <p>Die Informationsplattform des Demografie-Netzwerks enthält viele aktuelle Informationen, die gut geeignet sind, um für das Thema einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung und Personalpolitik zu sensibilisieren. Die Mitgliedschaft im Netzwerk, die je nach Unternehmensgröße gestaffelt zu erwerben ist, verspricht den regelmäßigen Bezug neuester Maßnahmen und Ergebnisse und die Teilnahme an hochkarätigen Veranstaltungen (200,- € für Unternehmen bis 19 Mitarbeiter, 500,- € für Unternehmen mit 20 bis 49 Mitarbeiter und 1.000,-€ für Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeiter).</p>
Akteure & Beteiligte:	Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
Quelle & weitere Infos:	http://demographie-netzwerk.de/start.html



Handlungsfeld:	Mitarbeiterfindung
Instrument:	Pflegeinitiativen und Kampagnen
Kurzbeschreibung:	<p>Informationen zum Pflegeberuf machen die Öffentlichkeit auf die Attraktivität des Berufsbildes aufmerksam und sensibilisieren für Probleme. Ausstellungen, konzertierte Aktionen oder öffentlich geförderte Ausbildungsinitiativen sind gute Beispiele, um die Fachkräftegewinnung zu unterstützen.</p> <p>Pflegekampagnen sollen ausgewogen über die Ausbildung und die Arbeit in der Pflege informieren, Politik und Gesellschaft zu weiteren Verbesserungen für die Pflege aufrufen und öffentliches Interesse am Pflegeberuf wecken und fördern. Dazu tragen u. a. Erfahrungsberichte von Pflegenden, Fördermaßnahmen und Positionspapiere bei.</p> <p>Für die einzelne Pflegeeinrichtung ist der unmittelbare Nutzen eher begrenzt. Eine Beteiligung an geeigneten Initiativen und Kampagnen, etwa in Form von Aktionstagen mit Ausstellungen in der Einrichtung, kann aber das öffentliche Bild als attraktiver Arbeitgeber in der Region befördern und zur regionalen Vernetzung beitragen.</p>
Akteure & Beteiligte:	Bundesministerien (BMG, BMAS, BMFSFJ), Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW), Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK), Länder, Verbände und andere Kooperationspartner.
Quelle & weitere Infos:	<p>Ausgewählte Beispiele:</p> <p>http://www.bundesgesundheitsministerium.de/pflege/ich-pflege-weil/</p> <p>http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Themen/Gesund-Pflegen/wissen,did=247170.html</p> <p>http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/BMFSFJ/aeltere-menschen.html</p> <p>http://www.bgw-online.de/internet/generator/Navi-bgw-online/Navigation-Links/Kampagnen/Aufbruch-Pflege/navi.html</p>

Seit 2008 existiert zwischen der Michaelschule Papenburg (Haupt- und Realschule) und drei Papenburger Berufsfachschulen eine Kooperation zur Berufsorientierung in der Alten-, Kranken- und Heilerziehungspflege. Ziel der Zusammenarbeit ist es, Haupt- und Realschüler frühzeitig für soziale, pflegerische und erzieherische Berufe zu interessieren. Aus der Kooperation heraus entwickelten sich die Wahlpflichtkurse „Soziales, Pflege und Gesundheit“ für die 10. Klassen der Michaelschule. An dem Projekt sind außer der Altenpflege- schule die Berufsfachschule für Kranken- und Kinderkrankenpflege sowie die Fachschule St. Raphael für Heilerziehungspflege beteiligt. Ebenfalls beteiligt an der Kooperation ist das Deutsche Rote Kreuz.



Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass seit Beginn des Projektes alle Schüler den Wahlpflichtbereich mit Einsatz und Engagement wahrgenommen haben. Kein Schüler hat den Kurs vorzeitig abgebrochen. Das Projekt ist noch zu jung, um Zahlen hinsichtlich des Übergangs in die Ausbildung zu nennen. Die beteiligten Schüler hatten nach Projektteilnahme vor allem klarere Vorstellungen über den Pflegeberuf, und Auszubildende fühlten sich stärker an den Pflegeberuf gebunden. Der Ansatz wurde sowohl für die Fachkräftebindung als auch deren Gewinnung als hilfreich bewertet.

Kontakt

Berufsfachschule für Altenpflege der Stiftung Marienhospital
Hauptkanal re. 75
26871 Papenburg

<http://altenpflegeschule.net/>

Aus der Praxis:

Die Seniorenresidenz „Alter Schwede“ liegt direkt hinter dem Deich. Die meisten Zimmer des noch immer modernen Baus bieten einen Blick auf das Wattenmeer. Die frische Luft – so die einhellige Meinung von Pflegebedürftigen und Pflegekräften – regt den Appetit an und hebt die Stimmung. Allerdings trübt sich die Stimmung schnell wieder, wenn es um die Personalentwicklung der Mitarbeiter geht. Viele Beschäftigte haben das Gefühl, dass sich die Anforderungen etwa im Hinblick auf Pflegestandards, Pflegedokumentation und moderne Methoden einer professionellen Pflege kontinuierlich verändern, sie selbst jedoch keine Gelegenheit haben, sich hierfür angemessen zu qualifizieren. Dies führt dazu, dass sich vor allem ältere Pflegekräfte zunehmend überfordert fühlen. Es kommt zu Konflikten zwischen Pflegeschülern und älteren Pflegenden, die nicht mehr auf dem Stand modernen Pflegewissens sind. Mehr und mehr bildet sich bei beiden Gruppen ein „Dienst nach Vorschrift“ heraus und auch der Krankenstand ist nach und nach angestiegen. Dies alles führt dazu, dass der bislang gute Ruf des „Alten Schweden“ langsam Risse bekommt und zu bröckeln beginnt.

Lebenslanges Lernen ist heute unverzichtbarer Bestandteil des Arbeitslebens. In Zeiten des demografischen Wandels wird es immer schwieriger, Bewerber mit möglichst passgenauer Qualifikation für eine Stelle zu rekrutieren. Selbst wenn geeignete Fachkräfte für eine Stelle gefunden werden, ist es erforderlich, diese beständig weiterzuentwickeln. Insbesondere ältere Mitarbeiter werden hierbei oft vernachlässigt, sei es dass sie von Qualifizierungsmaßnahmen ausgeschlossen werden oder dass die Bildungsangebote nicht auf ihre Bedürfnisse und Interessen zugeschnitten sind. Die Folge ist, dass ältere Mitarbeiter die geringste Beteiligung an Fort- und Weiterbildungen aufweisen.

Personalentwicklung beginnt bei der Lernbedarfsermittlung. In regelmäßigen Abständen muss ein Abgleich zwischen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen mit den beruflichen Anforderungen für alle Beschäftigten vorgenommen werden. Eine Anforderungs-Qualifikations-Matrix ist Grundlage für eine Bildungs- und Karriereplanung und für die Auswahl geeigneter Fort- und Weiterbildungen. Im Mitarbeitergespräch sollten diese Themen regelmäßig besprochen werden. Kompetenzen einer Person, die im Arbeitsalltag nicht eingebracht werden, sollten Anlass geben, Aufgabenprofile so anzupassen und ggf. zu erweitern, dass die individuellen Stärken genutzt und weiterentwickelt werden. Dies verhindert nicht nur schleichendes Verlernen und Überforderung in der Arbeit, sondern stärkt die Veränderungsbereitschaft und fördert die Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten.

Für KMU im Pflegemarkt stellen sich aufgrund von Personalengpässen und geringer finanzieller Ressourcen große Herausforderungen. Die in diesem Handlungsfeld beschriebenen Instrumente und Maßnahmen zeigen Wege auf, wie Personalentwicklung von Fachkräften geplant, durchgeführt und bewertet werden kann. Neben einer Toolbox mit zahlreichen Themen und Beispielen rund um das berufliche Lernen und einem Selbstcheck, der besonders die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter adressiert, werden Modellprojekte dargestellt, die neue Formen des internetbasierten Lernens beschreiben, die gerade für KMU von besonderem Interesse sein dürften.

Übersicht Instrumente Berufliche Weiterentwicklung und fachliche Qualifikation

- Toolbox Fachkräftesicherung
- Age Cert – Selbstcheck für altersgerechte Personalentwicklung
- PET – Personalentwicklung tut's
- eLiP – eLearning in der Pflege e.V.

Praxisbeispiel: DATEV in Nürnberg

Handlungsfeld:	Berufliche Weiterentwicklung und fachliche Qualifizierung
Instrument:	Fachkräfte-Check / Toolbox zur Fachkräftegewinnung und -bindung / Best-Practice-Beispiele
Kurzbeschreibung:	<p>Mittels unterschiedlicher Instrumente können auf diesem Portal kleine und mittelständische Unternehmen aller Branchen ihren Stand in den Bereichen Fachkräftesicherung wie auch bezüglich Personalbeschaffung und -marketing, Nachwuchskräftesicherung und -entwicklung, Personalbindung und alternde Belegschaften ermitteln. Die Instrumentenbox enthält neben Online-Leitfäden und Informationen zu 12 Themenbereichen der Fachkräfteentwicklung auch Checklisten und Excel-Tabellen, die es ermöglichen, den künftigen Bedarf an Fachkräften abzuschätzen.</p> <p>Die Fachkräfte-Toolbox bietet eine praxisnahe Auswahl unterschiedlicher Werkzeuge, Instrumente und Konzepte. Sie baut auf verschiedenen Themenbereichen der Fachkräftebindung auf und bietet neben den genannten Instrumenten weitere Unterstützungsangebote, die es ermöglichen, in das Thema umfassend einzusteigen. Unter der Rubrik Service besteht die Möglichkeit, durch Best-Practice-Beispiele zu den Themenkomplexen Personalbindung und Personalentwicklung weitere Impulse zu erlangen.</p> <p>Die Toolplattform kann gut auf die Pflegebranche übertragen werden. Einzelne Instrumente und Leitfäden müssen noch auf die Unternehmensbelange der Pflege modifiziert werden. Die Nutzerakzeptanz ist von solchen Anpassungen abhängig. Die Plattform ist übersichtlich und hat „kurze Wege“ zu Inhalten und Tools.</p>
Akteure & Beteiligte:	Herausgeber der Toolbox ist das Kompetenzzentrum RKW und das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.
Quelle & weitere Infos:	http://www.fachkraefte-toolbox.de



Handlungsfeld:	Berufliche Weiterentwicklung und fachliche Qualifizierung
Instrument:	Selbst-Check
Kurzbeschreibung:	<p>Der AGE CERT-Selbstcheck ist ein webbasiertes Befragungstool für alle Branchen. Das Instrument ermöglicht interessierten Unternehmen, zunächst anonym den aktuellen Entwicklungsstand der altersgerechten Personalentwicklung einzuschätzen. Der Selbstcheck wurde auf wissenschaftlicher Basis entwickelt und ist in fünf Handlungsfelder gegliedert: Arbeitsgestaltung, Gesundheitsverhalten, Laufbahngestaltung, Gratifikation und Weiterbildung / Qualifizierung.</p> <p>Der AGE CERT-Selbstcheck bietet Unternehmen eine Orientierung, um eigene Stärken und Verbesserungspotenziale zu erkennen. Er unterstützt Unternehmen dabei, ihre zukünftige Innovationskraft, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, indem sie die Produktivität ihrer Mitarbeiter bis zum Erreichen des Rentenalters erhalten.</p> <p>Der AGE CERT-Selbstcheck ist ein gut strukturiertes und handhabbares Analyse- und Beratungsangebot. Ergänzend zur Teilnahme am Selbst-Check besteht die Möglichkeit, in anonymisierter Form an einem Benchmarking teilzunehmen. Bei AGE CERT können sich Unternehmen zertifizieren lassen und werden durch Analysen und Coachings („Visitation“) unterstützt. Eine Anwendung im Pflegesektor scheint ohne Einschränkung möglich.</p>
Akteure & Beteiligte:	AGE CERT – Qualitätssiegel Altersgerechte Personalentwicklung ist eine Initiative der Marie Luise und Ernst Becker Stiftung und Die Familienunternehmer (ASU). Gefördert wurde das Projekt von INQA.
Quelle & weitere Infos:	http://www.agecert.de/age-cert-selbstcheck.html



Handlungsfeld:	Berufliche Weiterentwicklung und fachliche Qualifikation
Instrument:	Internetplattform, Online-Learning
Kurzbeschreibung:	<p>PET ist ein Projekt zur Qualifizierung von Personalverantwortlichen und Führungskräften in Einrichtungen der Sozialwirtschaft in den Themen Bildungsbedarfsanalyse, Bildungsplanung und Bildungsberatung. Verbundlösungen (z. B. betriebsübergreifender Einsatz von Instrumenten) werden hier erprobt, die besonders für kleinere Betriebe wichtig sind (Toolboxen). PET soll durch eine Kombination aus Qualifizierung und betrieblichen Praxisprojekten Schlüsselpersonen (Personalverantwortliche, Führungskräfte, Betriebsräte, Ausbilder) das nötige Wissen vermitteln. An dem Projekt, das im Rahmen des ESF-Bundesprogramms „rückenwind - für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ gefördert wird, nehmen zehn Einrichtungen aus Niedersachsen und eine Einrichtung aus Bremerhaven teil.</p> <p>Instrumente der Bildungsbedarfsanalyse, -planung und -beratung zur Weiterentwicklung der wichtigsten Ressource dieser Einrichtungen - des Personals - und zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität werden gemeinsam mit den Organisationen entwickelt und umgesetzt. Die Instrumente müssen in die jeweilige Unternehmensstrategie eingebettet werden. Instrumente des Personalentwicklungscontrollings und des Wissensmanagements sind erforderlich.</p>
Akteure & Beteiligte:	Gefördert wird das Projekt vom ESF Bundesprogramm „rückenwind“. Insgesamt nehmen 11 Betriebe an dem Projekt teil.
Quelle & weitere Infos:	http://www.pet-projekt.info/home
Fördermöglichkeit:	WeGebAU-Bundesagentur für Arbeit http://www.arbeitsagentur.de/nn_27908/zentraler-Content/A05-Beruf-Qualifizierung/A052-Arbeitnehmer/Allgemein/Weiterbildung-WeGebAU.html

Handlungsfeld:	Berufliche Weiterentwicklung und fachliche Qualifikation
Instrument:	Internetplattform, Online-Learning
Kurzbeschreibung:	<p>Im Rahmen des 2008 durch den AWO-Bundesverband und der Qualitus GmbH durchgeführten eLiA-Projektes (eLearning Infrastruktur in der Altenpflege) wurde eine trägerübergreifende E-Learning-Infrastruktur geschaffen. Insgesamt konnten 90 Teletutoren in verschiedenen Einrichtungen ausgebildet werden. Zur Fortführung des Projektes gründeten sieben Aus-, Fort- und Weiterbildungseinrichtungen im Oktober 2008 in Hamburg den Verein eLearning in der Pflege e. V. (eLiP). Der Verein richtet sich an alle interessierten Einrichtungen, Altenpflegesschulen sowie Weiterbildungseinrichtungen, ihre eigenen telematisch gestützten Bildungsangebote zu erstellen bzw. zu erproben oder externe Lernmodule einzusetzen. Darauf aufbauend werden Online-Lernarrangements zu ausgewählten Pflege Themen (z. B. Dekubitusprophylaxe) ab 2012 konzipiert und in eigenen Bildungsmaßnahmen modellhaft erprobt. Die Nachhaltigkeit des Projektes soll durch die Gründung einer trägerübergreifenden Non-Profit-Organisation (z. B. Förderverein e-Learning in der Altenpflege e. V.) durch den AWO-Bundesverband und deren Finanzierung über ein Umlageverfahren gewährleistet werden.</p> <p>Der Verein hat sich der Förderung der Berufsbildung in der Pflege mit Unterstützung der Neuen Medien verschrieben. Aus-, Fort- und Weiterbildungseinrichtungen in der Pflege erhalten durch den Verein Unterstützung bei der Einführung von E-Learning. So haben die Mitglieder die Möglichkeit, die vereinseigene Lernplattform ILIAS mit inhaltlichen, technischen und didaktischen Hilfen als Hostingpakete zu buchen. Weiterhin berät der Verein seine Mitglieder und vermittelt ihnen Qualifizierungsmaßnahmen für den Umgang mit der Lernplattform ILIAS und die Betreuung von Online-Lernenden. Für einen jährlichen Beitrag von derzeit 400,-€ (max. 250 Mitarbeiter) können die Unternehmen einen Administrator festlegen, der mittels Schulung die technischen Fertigkeiten für die e-Learning Plattform erlernt. Die Plattform kann durch das Unternehmen, den Administrator und die angemeldeten Mitarbeiter individuell mit Informationen, Lernmodellen, Protokollen, QM-Handbüchern und/oder Lerninseln etc. gefüllt werden. Des Weiteren können Sitzungen, Ordner, Foren, Dateien, Lernmodule, Glossare, Übungen und Fragepools einfach und praktikabel für die Mitarbeiter erstellt werden und gewährleisten einen Informationsaustausch mit dem Unternehmen auch von zuhause aus. Die „Pflege“ der Plattform ist durch den Administrator durchzuführen. Ausgehend davon, dass Personalabteilungen insbesondere in KMU der Pflege ins Gewicht fallen, stellt E-Learning einen geeigneten Ansatz dar, Lernzeiten durch die Integration des Lernens in die Arbeitsprozesse zu optimieren.</p>
Akteure & Beteiligte:	AWO-Bundesverband in Zusammenarbeit mit Qualitus GmbH
Quelle & weitere Infos:	http://www.elearning-altenpflege.de



Erfolgreiches Alters-Management in einer jungen Branche

Die DATEV eG ist eines der größten Softwarehäuser Europas und bietet zahlreiche IT-Dienstleistungen für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte sowie deren Mandanten an. Mit einer altersübergreifenden Qualifizierung, Gesundheitsförderung und Personalentwicklung bereitet sich die Genossenschaft seit Jahren auf die Herausforderungen des demografischen Wandels vor.

Wissen und Erfahrung der Belegschaft möglichst lange im Unternehmen zu halten – das ist eines der Erfolgsrezepte der DATEV. Deshalb hat es sich der IT-Dienstleister zur Aufgabe gemacht, Laufbahnen auch älterer Mitarbeiter aktiv zu gestalten und zu fördern. Zentrales Instrument dieser Laufbahngestaltung sind regelmäßige Beurteilungsgespräche sowie Analysen zur beruflichen Standortbestimmung einzelner Beschäftigter. Eine innerbetriebliche Weiterbildungsabteilung steht für individuelle Beratungen zur Verfügung, im Job-Forum werden offene Stellen intern ausgeschrieben. Kurse für neue Technologien oder im persönlichkeitsbildenden Bereich stehen für alle Mitarbeiter offen. Um den dynamischen Entwicklungen in der Informationstechnik zu entsprechen und Altersnachfolgen strategisch zu planen, wird bei der DATEV qualifizierter Nachwuchs frühzeitig gefördert. Der ausscheidende, meist ältere Beschäftigte, fungiert dabei als Pate seines Nachfolgers.

Um die körperliche und psychische Leistungsfähigkeit seiner Arbeitnehmer zu erhalten, fördert das Unternehmen schon seit Jahren die Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dazu zählen die medizinische Versorgung, Pausen-Bewegungsprogramme, eine gesunde mediterrane Betriebsverpflegung sowie zahlreiche Beratungs- und Fitnessangebote. Ein internes Gebäudemanagement ist zudem für die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze zuständig. Bei kombinierten Telefon- und PC-Arbeitsplätzen wird auf eine effektive Geräusch-Minimierung Wert gelegt. Im Druck- und Versandbetrieb wird schweres Papier immer mittels Rollwagen und maschineller Hebe- und Tragevorrichtungen transportiert. Sind Beschäftigte länger als sechs Wochen krank, kommt ein betriebliches Eingliederungsmanagement zum Einsatz: In einem Beratungsgespräch werden im Einzelfall auch alternative Einsatzmöglichkeiten des Mitarbeiters erörtert und ein entsprechendes Weiterbildungskonzept entwickelt.

Um die Motivation ihrer Mitarbeiter nachhaltig zu fördern, enthält das Vergütungssystem der DATEV eine ergebnisorientierte Komponente. Ältere Mitarbeiter ab dem vollendeten 55. Lebensjahr können aus diesem Modell aussteigen. Das Siegel für altersgerechte Personalentwicklung der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung und der anfängliche AGE CERT Selbstcheck, bei dem das Unternehmen einen hervorragenden Wert von 94 % erzielt hat, dienen als Instrumente zur eigenen Standortbestimmung. Die Bestätigung der guten Ergebnisse durch die Siegelvergabe bei der anschließenden Visitation zeigt, dass die DATEV für den demografischen Wandel bereits gut aufgestellt ist.

(Quelle: Homepage AGE CERT; geringfügig modifiziert)

Aus der Praxis:

Die kleinen roten Flitzer des städtischen ambulanten Pflegedienstes „A + O“ sind im Stadtviertel gut bekannt und gern gesehen. Seitdem sich Silke Mosbach, Barbara Mielke und Frauke Lohse vor 5 Jahren mit ihrer Stadtpflege selbstständig gemacht haben, ging es stets gut voran. Begonnen hatten sie zu dritt, die gesamte Lohn- und Personalbuchhaltung hatten sie von Anfang an fremdvergeben und dafür eine gute IT-Infrastruktur angelegt. Das macht sich heute in der umfassenden Pflegedokumentation sehr bezahlt. Da sie selbst alle bei Gründung erst Anfang 30 waren, haben sie mit Karla Vogel und Maren Schober zwei ältere Mitarbeiter und mit Jurek Simanek den einzigen Mann im Team eingestellt. Auf diese Weise unterstreichen sie Erfahrung und Seriosität. Das Verhältnis untereinander ist nahezu familiär und alle sind mit hohem Einsatz bei der Sache. Überstunden gehören allerdings ebenso zum Alltag wie müde Knochen. Silke Moosbach redet regelmäßig auf ihre Kolleginnen und Jurek ein, dass sie auch an sich denken und pünktlich nach Hause gehen sollen. Sie weiß aber auch, dass ohne den enormen persönlichen Einsatz Vieles liegenbleiben würde. So ist sie trotz aller Besorgnis um das Wohl und die Gesundheit der Kollegen froh um deren dauernde Einsatzbereitschaft. Schließlich kommt diese unmittelbar den Pflegebedürftigen zugute. Allerdings mehren sich die Zeichen, dass die Situation auf Dauer wohl nicht mehr allein durch gute Worte zu retten sein wird.

Nach dem Arbeitsschutzgesetz sind Arbeitgeber für die Sicherheit und Gesundheit ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz verantwortlich. Dazu zählt auch die Ermittlung und Dokumentation gesundheitsrelevanter psychosozialer Gefährdungen in der Arbeit. Während Konzerne und Großbetriebe seit längerem am systematischen Auf- und Ausbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements arbeiten, haben KMU diese Thematik oft nicht auf der Agenda, obwohl Arbeitsunfähigkeitsstatistiken unmissverständlich zeigen, dass gerade psychische Erkrankungen kontinuierlich zunehmen. Viele Studien belegen, dass hierbei auch die Arbeitsbedingungen im Betrieb mitverantwortlich sind. Betriebliche Gesundheitsförderung wird häufig missverstanden. Arbeitgeber gehen gerne davon aus, dass hiermit das individuelle Gesundheitsverhalten der Beschäftigten gemeint ist. Sie ermuntern oder ermahnen ihre Mitarbeiter, sich gesund zu ernähren, Sport zu treiben und gesundheits-schädigende Verhaltensweisen aufzugeben. Teilweise unterstützen sie dies durch Fitnessangebote, gesundes Kantinenessen oder Stressbewältigungstrainings. Dies ist jedoch nur die „halbe Miete“, denn ein gutes betriebliches Gesundheitsmanagement muss die Entstehung gesundheitsgefährdender Situationen verhindern und deshalb auch die Arbeitssituation und -bedingungen entsprechend gestalten, Überforderung vermeiden, Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligen etc.

Die nachfolgend dargestellten Instrumente und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung bzw. Prävention zeigen verschiedene Lösungsansätze unterschiedlicher Reichweite auf. Ein Schweizer Programm wurde, stellvertretend für viele vergleichbare Initiativen ausgewählt, weil es auf die besonderen Bedarfe von KMU zugeschnitten und vielfach erprobt ist. Das Modellprojekt LAGO bietet weitere Instrumente und Erfahrungen aus unterschiedlichen Branchen und Betrieben, wie ein alter(n)sgerechtes Gesundheitsmanagement aufgebaut sein kann. Das online-Selbstbewertungsinstrument hilft nicht nur dabei, gesetzlichen Auflagen im Arbeitsschutz nachzukommen, sondern ermöglicht ein Benchmark speziell für den Pflegebereich. Weiterhin wird auf konkrete Handlungshilfen für eine gesunde Pflege verwiesen, die von INQA entwickelt und bereit gestellt wurden. Schließlich bedient die Berufsgenossenschaft BGW mit ihrem Programm den Bedarf an Qualifizierung und Unterstützung bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. Empfehlenswert sind auch Kooperationen mit örtlichen Krankenkassen, die in der Regel ein großes Repertoire an Gesundheitsangeboten vorhalten und gesetzlich verpflichtet sind, sich an der betrieblichen Gesundheitsförderung ihrer Versicherten zu beteiligen.

Übersicht Instrumente

- KMU-vital® – Gesundheitsförderung im Betrieb (Schweiz)
- LAGO – Länger arbeiten in gesunden Organisationen
- Gesund Pflegen Online
- INQA – Handlungshilfen für eine gesunde Pflegepraxis
- GESU.PER

Praxisbeispiel: Einrichtung Sozialstation Saarlouis

Handlungsfeld:	Betriebliche Gesundheitsförderung und -prävention
Instrument:	Instrumentenkoffer
Kurzbeschreibung:	<p>KMU-vital® ist eine webbasiertes Hilfestellung zur betrieblichen Gesundheitsförderung in KMU aller Branchen, entwickelt durch die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz im Rahmen eines nationalen Programms. Der Instrumentenkoffer umfasst einen Einstiegsworkshop, Managementbefragung, Mitarbeiterbefragung, Gesundheitszirkel, Arbeitsgestaltung, Zusammenarbeit im Team, Wellness, Aspekte der Ergonomie, betriebliche Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe und Stressmanagement.</p> <p>KMU-vital® bietet konkrete, KMU-gerechte und praxiserprobte Module, welche – in einem logischen Ablauf angewendet – maßgeblich den Unternehmenserfolg unterstützen. Die meisten Module sind nicht an eine Mindestgröße gebunden, sondern lassen sich auch in Kleinbetrieben zu einem vernünftigen Aufwand umsetzen.</p> <p>Insgesamt ist dieser Instrumentenkoffer mit seinen Inhalten sehr umfangreich, dabei jedoch klar gegliedert. Die verwendeten Instrumente sind professionell aufgearbeitet und beinhalten zielführende Inhalte.</p>
Akteure & Beteiligte:	KMU-vital® wurde im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz in den Jahren 2001 bis 2004 unter der Leitung des Instituts für Arbeitsmedizin in Baden (IfA) und des Instituts für Sozial- und Präventivmedizin in Zürich ISPMZ entwickelt. Zuständig für die Qualitätssicherung in der Modulentwicklung war das Züricher Institut für Sozial- und Präventivmedizin. Im Vordergrund stand dabei die Sicht der Praxis, die laufend in die Optimierung der Module eingeflossen ist.
Quelle & weitere Infos:	http://www.kmu-vital.ch
Fördermöglichkeiten:	http://www.bmg.bund.de/glossarbegriffe/b/betriebliche-gesundheitsfoerderung.html

Handlungsfeld:	Betriebliche Gesundheitsförderung und -prävention
Instrument:	Toolbox
Kurzbeschreibung:	<p>Im Projekt LagO werden gemeinsam mit Unternehmen aus Industrie, Handel und öffentlichem Dienst Konzepte und Maßnahmen entwickelt und erprobt, um die Gesundheit und die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu fördern. Die Altersstrukturen, die Arbeitsanforderungen, aber auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Handlungsvoraussetzungen unterscheiden sich von Betrieb zu Betrieb.</p> <p>Bevor Unternehmen aktiv werden, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu fördern, bedarf es einer gründlichen Analyse der jeweils spezifischen betrieblichen Ausgangssituation. Folgende Analyseinstrumente wurden entwickelt und erprobt: Checkliste zur Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen, Leitfaden für Erstgespräche mit Betriebspraktikern, Fragebogen zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung „Gesundes Arbeiten“, Leitfaden zur Arbeitsplatzbeobachtung „55 plus“, Leitfaden zur Durchführung von Perspektivengesprächen mit älteren Beschäftigten, Workshop Konzept „Gesünder Arbeiten“, Maßnahmenkatalog zur altersgerechten Anpassung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung sowie ein sogenannter Work Ability Index.</p> <p>Insbesondere Unternehmen, in denen Mitarbeiter großen psychischen, körperlichen oder einseitigen Belastungen ausgesetzt sind, kann der Praxisleitfaden dazu befähigen, Präventionsmaßnahmen zu implementieren. Entsprechend wird eine Reihe von Instrumenten für die Analyse bereitgestellt.</p> <p>Die Toolbox wurde im Zuge eines wissenschaftlichen Projekts bei verschiedenen Praxispartnern (große KMU und GU) eingesetzt und gemäß Projektbericht erfolgreich angewendet. Dabei wurde der Einsatz der Toolbox bei den Praxispartnern im Zuge der Implementierung und Durchführung einer anwendungsnahen, wissenschaftlichen Untersuchung aktiv begleitet. Während bei der Wahl der Instrumente auf einfache Handhabbarkeit geachtet wurde, besteht bei der Auswertung der gewonnenen Ergebnisse und der Schlussfolgerung potenzieller Handlungsoptionen weiterhin Beratungs- bzw. Coaching-Bedarf durch Experten.</p>
Akteure & Beteiligte:	Das Projekt wird im Rahmen des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen gefördert und fachlich begleitet durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
Quelle & weitere Infos:	http://www.lago-projekt.de/projekt_lago/index.html



Handlungsfeld:	Betriebliche Gesundheitsförderung und -prävention
Instrument:	Selbstbewertungsinstrument
Kurzbeschreibung:	<p>Mit überschaubarem Aufwand können Betriebe anhand eines Fragenkatalogs die individuelle Situation ihres Unternehmens analysieren und mögliche Risiken abschätzen. Basierend auf dieser Analyse erhalten die Anwender gezielte Unterstützungsangebote. Eine Toolbox bietet praxisnahe Informationen und Unterstützung zum betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz.</p> <p>Das Selbstbewertungsinstrument erfüllt zwei wichtige Funktionen: Zum einen wird die gesetzliche Verpflichtung des Arbeitgebers zu einer regelmäßigen und systematischen Ermittlung und Dokumentation arbeitsbedingter Gefährdungen nach dem Arbeitsschutzgesetz unterstützt. Zum anderen zeigt das Instrument viele Lösungsansätze und Unterstützungsangebote auf, die deutlich über den gesetzlich verpflichtenden Arbeitsschutzstandard hinausgehen und dabei helfen, ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement aufzubauen und weiterzuentwickeln.</p>
Akteure & Beteiligte:	Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA), getragen von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern für ein koordiniertes Vorgehen im Arbeits- und Gesundheitsschutz.
Quelle & weitere Infos:	http://www.gesund-pflegen-online.de/DE/Home/home_node.html
Fördermöglichkeiten:	Die meisten Krankenkassen bieten für Firmenkunden ein kostenloses Programm zur Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagement, einer betrieblichen Gesundheitsförderung oder eines betrieblichen Eingliederungsmanagements an.

Handlungsfeld:	Betriebliche Gesundheitsförderung und -prävention
Instrument:	Sammelmappe mit thematischen Handlungshilfen
Kurzbeschreibung:	<p>Die Sammelmappe enthält Materialien, die Praktiker vor Ort unterstützen, die Gesundheit der Pflegenden zu erhalten und zu fördern. Die in der Sammelmappe enthaltenen Handlungshilfen und Leitfäden sind auf spezifische Belange von Pflegeeinrichtungen ausgerichtet und behandeln Themen mit großem Gefährdungspotential für alle Mitarbeiter (z. B. Zeitdruck, Bürokratie).</p> <p>Die Handlungshilfen unterstützen das tägliche Personalmanagement in Pflegeeinrichtungen. Sie beschreiben Vorgehensweisen bei der Beurteilung psychosozialer Belastungen für die Mitarbeiter, bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation und für die Bindung von Personal. Konkrete Beispiele für die Dienstplangestaltung, das Führen von Mitarbeitergesprächen oder das Beschwerdemanagement werden ebenso vorgestellt wie Rückkehroptionen für temporäre Berufsaussteiger und Chancen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch optimierte Arbeitszeitgestaltung und flankierende Maßnahmen.</p> <p>Die Handlungshilfen sind gemeinsam mit Pflegeeinrichtungen entwickelt und in der Praxis erprobt worden. Übersichtliche Checklisten und Anleitungen geben Praktikern konkrete Hinweise. Die Handlungshilfen und Leitfäden müssen ggf. auf die eigene Einrichtung angepasst werden. Die Sammelmappe wird regelmäßig aktualisiert und ist kostenfrei.</p>
Akteure & Beteiligte:	Initiativkreis Gesund Pflegen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA)
Quelle & weitere Infos:	<p>http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Themen/Gesund-Pflegen/wissen,did=247934.html</p> <p>sowie:</p> <p>http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Themen/Gesund-Pflegen/wissen,did=248018.html</p>
Fördermöglichkeiten:	Bundesweite Förderung von spezifischen Gesundheits- und Präventionskursen durch die Krankenkassen: Techniker Krankenkasse, Barmer Krankenkasse, AOK u. a. fördern in der Regel innerhalb eines Jahres zwei Kurse aus unterschiedlichen Themenfeldern (z. B. Ernährung und Stressbewältigung).



Handlungsfeld:	Betriebliche Gesundheitsförderung und -prävention
Instrument:	Qualifizierungsprogramm zur Betrieblichen Gesundheitsförderung
Kurzbeschreibung:	<p>Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) bietet das mitarbeiterbezogene Präventionsangebot „Betriebliche Gesundheitsförderung durch Personalentwicklung“ an. Ziel ist es, psychische Belastungen durch erweiterte Handlungskompetenzen der Mitarbeiter zu reduzieren. Ausgangspunkt für das Training sind typische Alltagserfahrungen aus Einrichtungen. Auf diese Weise trainieren Mitarbeiter und Führungskräfte realitätsnah, Stresssituationen kompetent und gesundheitsschonend zu meistern. Das Qualifizierungsprogramm wird von speziell weitergebildeten Trainern, den sogenannten Multiplikatoren, durchgeführt. Sie haben ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm der BGW durchlaufen und verfügen über die nötige Fachkompetenz in der Pflege oder Betreuung im Sozialbereich.</p> <p>Die Kompetenzerweiterung auf personaler, methodischer und sozialer Ebene hilft mit anspruchsvollen Arbeitssituationen besser umgehen zu können. Erhöhte Kompetenz führt zu einem gesunden Selbstbewusstsein, mehr Motivation und trägt auf diese Weise zu verbesserter Arbeitszufriedenheit und Gesundheit bei.</p> <p>Das Qualifizierungsprogramm der BGW wurde bereits in zahlreichen Pflegeeinrichtungen durchgeführt. Es lässt sich modular auf die jeweiligen Belange der Einrichtung ausrichten. Die BGW bezuschusst die Durchführung des Programms, organisiert und vermittelt geeignete Berater in der Region.</p>
Akteure & Beteiligte:	Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)
Quelle & weitere Infos:	http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/bgw_20themen/TS-FPRs11_bgw_gesuper_Persoentliche_Ressourcen_staerken_Betr_Gefoe_durch_PE.html

Die Sozialstation Saarlouis ist eine ambulante Pflegestation mit 11 Vollzeit- und 46 Teilzeitkräften. Die Mitarbeiter müssen ständig mit hohen Anforderungen und hoher Verantwortung zurechtkommen. Ein wichtiges Anliegen der Einrichtung ist es, die Mitarbeiter stets weiterzubilden und die sozialen und personalen Kompetenzen zu fördern. Die Sozialstation Saarlouis entschloss sich deshalb dazu, GESU.PER durchzuführen. Nach Bildung eines Steuerkreises und unter Berücksichtigung von Informationen aus einer bereits zuvor durchgeführten Mitarbeiterbefragung, wurden die nachfolgend aufgeführten Bausteine von einer Multiplikatorin an insgesamt 59 Mitarbeiter aus der gesamten Einrichtung vermittelt. Dabei konnten die Mitarbeiter zwischen Supervision und Training entscheiden:

2006

- Berufsverständnis (2x12 Teilnehmer, 2,5 Std.)
- Kommunikation (2x12 Teilnehmer, 2,5 Std.)
- Konfliktverhalten (2x12 Teilnehmer, 2,5 Std.)
- selbstorganisiertes Arbeiten (2x12 Teilnehmer, 2,5 Std.)
- Entspannungstrainings (2x12 Teilnehmer, 2,5 Std.)

2007

- Umgang mit verwirrten Patienten und deren Angehörigen (11 Teilnehmer, 5x2,5 Std.)
- Gestalten und Reflektieren der Arbeit beim Patienten (11 Teilnehmer, 5x2,5 Std.)
- Selbstorganisiertes Arbeiten (11 Teilnehmer, 5x2,5 Std.)
- Stressimmunisierung (11 Teilnehmer, 5x2,5 Std.)

Nach drei Jahren konnte festgestellt werden, dass sich der Gesundheitszustand der Mitarbeiter um rund 40 Prozent im Vergleich zum Ausgangsjahr verbessert hat. Eine von der Einrichtung durchgeführte Längsschnittstudie zeigte, dass sich der Krankenstand pro Mitarbeiter von 2005 auf 2006 von 7,6 auf 6,1 Tage pro Mitarbeiter verringern ließ.

Durch die hohe Unterstützung seitens des Managements und der Führungskräfte sowie die sehr guten organisatorischen Rahmenbedingungen konnte das Programm fast problemlos durchgeführt und in das bestehende betriebliche Gesundheitsmanagement integriert werden. Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung wurden auch für die Bildungsplanung genutzt.

(Quelle: <http://www.bgw-online.de>; geringfügig modifiziert)

Aus der Praxis:

Eigentlich ist es ein Wunder, dass der Pflegedienst Engel überhaupt funktioniert. Egal, um welche Abläufe es sich handelt, alles ist handgestrickt und wird fallweise angepasst. An einigen Tagen werden Schichten doppelt besetzt, an anderen Tagen gar nicht, was zu hektischen Panikanrufen bei den „freien“ Mitarbeitern führt. Die Dienstpläne folgen keiner erkennbaren Logik, die Prüfungen durch den MDK gleichen Spontaninszenierungen und die Bezahlung bewegt sich traditionell am unteren Ende der Vergütungsspanne. In der Belegschaft hatte sich längst ein schlechtes Betriebsklima ausgebreitet und wer konnte, hat sich bereits ein anderes Unternehmen gesucht. Allerdings bietet die strukturschwache Gegend wenig Alternativen und so hielten sich die Kündigungen bislang noch in Grenzen. Seit zwei Monaten hat Frederike Engel, die Tochter des Gründers und Besitzers, die Leitung des Dienstes übernommen. Sie kennt die prekäre Lage, doch hat sie nach dem Studium der Pflegewissenschaften den festen Willen, den Herausforderungen zu begegnen und den Pflegedienst zukunftsfähig zu machen. Dabei kann sie zwar nur mit bescheidenen Finanzmitteln rechnen, aber die Belegschaft hat ihr zugesichert, am gleichen Strang zu ziehen. Allerdings müsse sich kurz- bis mittelfristig etwas ändern. In einem ersten Schritt soll nun versucht werden, die Situation gründlich unter die Lupe zu nehmen, um dann die Prozesse und Aufgaben systematisch zu bewerten und neu zu strukturieren.

Arbeitsgestaltung legt fest, unter welchen Bedingungen die Beschäftigten tätig sind. Wie die Aufbau- und Ablauforganisation gestaltet ist, wie Weisungsbefugnisse, Aufgabenteilung und Kooperation geregelt sind, hat Einfluss auf die betriebliche Effizienz und Wirtschaftlichkeit, aber auch auf die Anforderungen, Stressoren und Ressourcen in der täglichen Arbeit der Mitarbeiter. Während die Arbeitsorganisation traditionell aus wirtschaftlicher Perspektive betrachtet und optimiert wird, finden inzwischen auch Erkenntnisse zur mitarbeiterorientierten Gestaltung von Arbeit Eingang in die Unternehmen.

Unterschiedliche Formen der Arbeitsorganisation beeinflussen die Arbeits- und Leistungsfähigkeit ebenso wie die Leistungsbereitschaft und Kompetenz der Mitarbeiter. Ein enger Aufgaben- und Verantwortungsbereich eines Mitarbeiters mag aufgrund der dadurch ermöglichten Routine zwar kurzfristig effizient sein, führt jedoch mittelbis langfristig zur Abwertung und Demotivation des Mitarbeiters, nicht selten auch zur gesundheitlichen Schädigung – etwa bei überwiegend einseitig körperlicher Tätigkeit.

Eine gute, gesundheitsförderliche und alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation setzt eine genaue Betrachtung der Arbeitsprozesse und Arbeitsaufgaben aus unterschiedlichen Perspektiven voraus. Die in diesem Handlungsfeld dargestellten Instrumente und Maßnahmen sollen KMU im Pflegebereich anhand von exemplarischen Modellprojekten, Werkzeugkästen und Vorgehensweisen aufzeigen, wie eine alter(n)s- und gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung, basierend auf Checklisten und Tools, unter Einbindung der Mitarbeiter und unter Berücksichtigung aktueller arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse umgesetzt werden kann. Die Ansätze und Instrumente zeigen zugleich weitere Wege der betrieblichen Gesundheitsförderung auf und bieten methodische Unterstützung und Gestaltungsempfehlungen für verschiedene Handlungsfelder in diesem Katalog.

Übersicht Instrumente

- Gabi – Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen im Krankenhaus und Altenheim
- BGW – Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung: Toolbox – fit
- demoBIB – Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel
- GRAziL
- BGW: al.i.d.a – Arbeitslogistik in der Altenhilfe
- Werkzeugkasten „Demowerkzeuge“ – Demografischer Wandel – kein Problem!
- INQA – Gute Lösungen in der Pflege
- Quick Check Innovation
- Offensive Mittelstand
- GeniAL – Generationsmanagement im Arbeitsleben

Praxisbeispiel: Seniorenzentrum am Markwasen

Handlungsfeld:	Arbeitsorganisation
Instrument:	CD-Rom / E-Learning-Tool
Kurzbeschreibung:	<p>Eine GAbi-Arbeitsanalyse liefert Hinweise auf Defizite der Arbeitsorganisation, wie hoher Krankenstand, hohe Fehlzeiten, hohe Fluktuation (häufiger Wechsel der Beschäftigten, häufige Kündigungen), Unzufriedenheit bei den Beschäftigten oder den Patienten oder häufige Fehler im Arbeitsablauf. Für die Analyse mit Hilfe des E-Learning-Tools in Form einer CD werden mindestens 2 Stunden benötigt, wobei die durch das Menü geführten Vorgehensschritte auch getrennt bearbeitet werden können (insgesamt 65 CD-Seiten).</p> <p>Mit einer GAbi-Arbeitsanalyse können pflegerische Arbeitstätigkeiten und die sie umgebenden Arbeitsbedingungen in Krankenhaus und Altenheim analysiert werden. Schwachstellen der Arbeitsorganisation können aufgedeckt und erprobte Maßnahmen zur Verbesserung entwickelt werden. Eine Bewertung des Verhaltens der Beschäftigten oder ihrer Leistung ist mit der Arbeitsanalyse nicht möglich.</p> <p>Es handelt sich um ein sehr einfach aufgebautes und benutzerfreundliches E-Learning-Tool. Es sind lediglich gute Kenntnisse der zu analysierenden Arbeitstätigkeit erforderlich. Das Projekt ist zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Handlungskatalogs noch nicht abgeschlossen, jedoch kann die CD-Rom bereits bei der Universität Flensburg kostenlos bestellt und eingesetzt werden. Erfahrungen im Einsatz bestehen bislang nur im Rahmen des Projektes bzw. in den Einrichtungen des Projektnetzwerks.</p>
Akteure & Beteiligte:	<p>Kooperation zwischen der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Flensburg und der Ev.-Luth. Diakonissenanstalt zu Flensburg (Diako). Dieses Projekt wird im Rahmen des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen gefördert und fachlich begleitet durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).</p>
Quelle & weitere Infos:	<p>http://www.gabiprojekt.de/</p>



Handlungsfeld:	Arbeitsorganisation
Instrument:	Toolbox
Kurzbeschreibung:	<p>Die Toolbox enthält verschiedene Instrumente, Projektergebnisse und Handlungsleitfäden, die für das Thema „demografiefeste Arbeitsplätze in der Pflege“ sensibilisieren, und gibt Hinweise, wie ein Unternehmen auf die Herausforderungen des demografischen Wandels vorbereitet werden kann.</p> <p>Mit dem Seminar „Älter werden in der Pflege - Ansätze zur Organisations- und Personalentwicklung“ können der Handlungsbedarf des Unternehmens abgeleitet und erste Umsetzungsschritte zur demografiefesten Arbeitsgestaltung geplant werden. Erfahrungsaustausch und Netzwerktreffen unter dem Motto „Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung - Wie kann das gelingen?“ finden für interessierte Unternehmen regelmäßig statt.</p> <p>Die angebotenen Unterstützungsleistungen eignen sich gut für KMU. Sie reichen von einer ersten Sensibilisierung hinsichtlich des demografischen Wandels (Altersstrukturcheck) über praxisnahe Handlungshilfen bis hin zu Seminarangeboten und Einzelberatungen. Hervorzuheben sind die Veröffentlichungen von Projektergebnissen und deren Handlungshilfen in verschiedenen themenrelevanten Aspekten (Personalpolitik, Pflegewirtschaft, betriebliche Strategien, etc.), da sie praxiserprobte Lösungen vorstellen und als Orientierungs- oder Umsetzungshilfe dienen. Die angebotenen Netzwerktreffen mit Experten aus der Branche sowie das Angebot eines Service-Telefons „Demografischer Wandel“, das täglich erreichbar ist, bieten persönlichen Kontakt und individuelle Unterstützungsmöglichkeiten. Für weiterführende Hilfen stehen ebenfalls Ansprechpartner zur Verfügung.</p>
Akteure & Beteiligte:	Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege
Quelle & weitere Infos:	http://www.bgw-online.de/internet/generator/Navi-bgw-online/Navigation-Links/Demografischer_Wandel/Unterstuetzungsangebote/navi.html



Handlungsfeld:	Arbeitsorganisation
Instrument:	Kompass / Stressprofil-Check / Selbst-Check / Unternehmens-Check
Kurzbeschreibung:	<p>Das Angebot von demoBIB umfasst softwarebasierte Instrumente, mit denen sich die Beschäftigungsfähigkeit im Hinblick auf alternde Belegschaften analysieren lässt. Enthalten sind ein Kompass zur Ermittlung von IST- und Prognosedaten, ein Stressprofil-Check, ein Selbst-Check zur Beschäftigungsfähigkeit sowie ein Unternehmens-Check zur Beschäftigungsfähigkeit.</p> <p>Das Angebot wendet sich sowohl an Arbeitgeber als auch an Beschäftigte und Betriebsräte und ist nicht auf bestimmte Branchen oder Unternehmensarten/-größen beschränkt. Ziel ist neben der Sensibilisierung (Schaffung von Problembewusstsein) die Vermittlung von ersten Informationen, um Änderungsprozesse einzuleiten (z. B. Entschärfung bestimmter persönlicher Situationen gemäß Stressprofil-Check). Die Analyseinstrumente werden von Broschüren ergänzt, die in die Thematik und das jeweilige Instrument einführen und Hinweise auf Handlungsschritte geben. Der Kompass dient einer „Sortierung“ und Visualisierung des Ist-Standes und erstellt eine Zukunftsprognose, ohne allerdings Angaben zu bspw. Neueinstellungen berücksichtigen zu können. Die Begleitbroschüre ist systematisch und übersichtlich aufgebaut, das Analysetool gut strukturiert und einfach anzuwenden.</p> <p>Alle Instrumente sind darauf ausgelegt, ohne großen Aufwand und ausgeprägte Vorkenntnisse eine erste Analyse durchführen zu können; Zielgruppe der Tools sind Firmen, die noch wenige Kenntnisse in diesem Themenfeld haben. Im Projekt wurden auch Fallstudien in Pflegeeinrichtungen durchgeführt.</p>
Akteure & Beteiligte:	Gefördert durch das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW (MitarbeiterGS), den EU Sozialfonds und die Hans Böckler Stiftung.
Quelle & weitere Infos:	https://www.tbs-nrw.de/bib/index,id,1724.html
Fördermöglichkeiten:	Entgeltsicherung für ältere Arbeitnehmer http://www.arbeitsagentur.de/nn_193018/zentraler-Content/A06-Schaffung/A062-Beschaeftigungsverhaeltnisse/Allgemein/Entgeltsicherung-fuer-aeltere-Arbeitnehm.html



Handlungsfeld:	Arbeitsorganisation
Instrument:	Toolbox
Kurzbeschreibung:	<p>Das Projekt GRAziL (Gestaltung, Umsetzung und Transfer von Instrumenten zum Ressourcenmanagement und zum Arbeitsschutz im Rahmen eines zielgruppenbezogenen Ansatzes für Leiharbeitnehmer in Entleihunternehmen) soll die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Leiharbeitnehmern in Entleihunternehmen fördern. Hierzu werden in und mit verschiedenen Entleihunternehmen aus dem Produktions- und Dienstleistungssektor Gestaltungslösungen zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit der Leiharbeitnehmer entwickelt und erprobt.</p> <p>Die vier Themenfelder zur Toolbox enthalten Instrumente zur Gleichstellung von Stamm- und Leihbelegschaft. Die Instrumente sind bei der Vorbereitung bzw. Planung des Einsatzes von Leiharbeitskräften hilfreich und unterstützen die Zusammenarbeit zwischen dem Leiharbeits- und dem Entleihunternehmen.</p> <p>Viele Informationen und Hinweise sind gleichermaßen für das Stammpersonal gültig. Im Themenfeld „Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung in der Leiharbeit“ finden sich Handlungshilfen und Instrumente zur Vorbereitung und Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen und Unterweisungen nach dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). Zudem werden Hilfestellungen zum „Gesunden Führen von Leiharbeitnehmern“ sowie der Personalqualifizierung und -bewertung gegeben.</p> <p>GRAziL ist nicht auf die Pflege zugeschnitten. Jedoch sind spezifische Maßnahmen für Leiharbeitnehmer aufgrund der zunehmenden Zahl zeitlich befristeter Anstellungsverhältnisse auch in der Pflege zielführend.</p>
Akteure & Beteiligte:	Das Projekt GRAziL wird im Rahmen des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert, durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich und durch die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub) administrativ begleitet.
Quelle & weitere Infos:	http://www.grazil.net/



Handlungsfeld:	Arbeitsorganisation
Instrument:	Externes Beratungskonzept
Kurzbeschreibung:	<p>al.i.d.a ist ein Beratungskonzept für Einrichtungen der stationären Altenpflege und dient – im Rahmen der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren – der Optimierung der Arbeitslogistik durch Verbesserung der Personaleinsatzzeiten. al.i.d.a ist ein Beratungskonzept, das die auftretenden Belastungen (Arbeitsspitzen) im Pflegealltag aufzeigt und gleichmäßig über den Arbeitsalltag verteilt. Das Beratungskonzept richtet sich an Einrichtungen der stationären Altenpflege ab 30 Mitarbeitern.</p> <p>al.i.d.a wird derzeit im Rahmen einer gepoolten Beratung (mit anderen Einrichtungen zusammen) oder einer Einzelberatung als 18-monatiger Prozess durchgeführt. Die in dem Projekt eingeleiteten Maßnahmen der Arbeitslogistik leisten einen Beitrag zum Abbau arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren und zur Integration von arbeitsschutzgerechtem und gesundheitsförderlichem Arbeiten in der Pflege. Über- und Unterforderungssituationen kann so vorgebeugt werden. Das bedeutet eine Abkehr vom traditionellen Schichtmodell mit starren Vorgaben der Pflegeabläufe, die weder Bewohner- noch Arbeitsschutzinteressen ausreichend berücksichtigen. Die Arbeitssituation der Mitarbeiter soll verbessert, körperliche Belastungen verringert sowie Stress und Zeitdruck vermieden werden.</p> <p>Neben spezifischen Eignungskriterien, die über einen Fragebogen erfasst werden, muss in der Einrichtung die Bereitschaft für die zeitanteilige Freistellung der Projektleitung gewährleistet und der Mehraufwand für die Mitarbeiter kalkuliert und kommuniziert werden. Der Organisationsentwicklungsprozess betrifft sämtliche Organisationseinheiten des Unternehmens. Moderationstraining plus Projektmanagementschulung sind ebenso Bestandteil wie Mitarbeiterbefragungen, Zeitleistungsanalysen, Interviews, regelmäßige Workshops zu den Themen Personalreorganisation und Dienstplangestaltung sowie Optimierung der Schnittstellen zu anderen Fachbereichen. Der Beratungsprozess ist kostenpflichtig, jedoch könnten sich Investitionen aufgrund der großen Potenziale optimierter Arbeitsorganisation, hoher Mitarbeiterzufriedenheit und starker Mitarbeiterbindung lohnen.</p>
Akteure & Beteiligte:	BGW Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege
Quelle & weitere Infos:	http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Statische_20Seiten/Navigation_20links/Kundenzentrum/Gesundheitsmanagement/alida/ALIDA_Arbeitslogistik_in_der_Altenpflege.property=pdfDownload.pdf



Handlungsfeld:	Arbeitsorganisation
Instrument:	Toolbox
Kurzbeschreibung:	<p>Der Werkzeugkasten „Demowerkzeuge“ stellt unterschiedliche Instrumente zur Bewältigung demografisch bedingter Herausforderungen zur Verfügung. Es handelt sich hierbei um 20 ausgewählte praxiserprobte Vorgehensweisen, Verfahren und Instrumente, u. a. Leitfaden zur Selbstanalyse, Check-Listen, Altersstrukturanalysen sowie Online-Checks.</p> <p>Das Angebot der Toolbox schafft Anreize und Hilfestellungen zu einem betrieblichen Transfer auf breiter Basis. Alle Werkzeuge sind für interessierte Betriebe frei verfügbar, und können durch die Einrichtung i. d. R. ohne externe Unterstützung eingesetzt werden. Nur bei ausgewählten Instrumenten, deren betriebliche Anwendung spezielle Fachkompetenzen bzw. zertifizierte Fortbildungen (z. B. Sicherheitstechnik, Arbeitsmedizin, Supervision) oder eine spezielle betriebliche Infrastruktur (z. B. Arbeitskräftevermittlung, Lizenzvergabe) voraussetzen, ist externe Unterstützung erforderlich. Fachkundige Ansprechpartner sind aufgeführt.</p>
Akteure & Beteiligte:	Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, im Rahmen des Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln“. Durchführung: Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH, dem Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V. Saarbrücken, dem Institut für Arbeitssystemgestaltung und Personalmanagement e. V. und dem Fraunhofer Institut für Arbeitsorganisation.
Quelle & weitere Infos:	http://www.demowerkzeuge.de

Handlungsfeld:	Arbeitsorganisation
Instrument:	Beispiele guter Praxis
Kurzbeschreibung:	<p>Acht Praxisbeispiele zur gesundheitsgerechten und qualitätsförderlichen Arbeitsgestaltung in Pflegeeinrichtungen werden in einem ersten Bericht vorgestellt. Die hohe Nachfrage führte zu einer Fortsetzung mit weiteren sechs Beispielen. Einer Beschreibung der jeweiligen Ausgangssituation in der Pflegeeinrichtung folgt die Darstellung der Ziele, Vorgehensweisen und Ergebnisse. Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in der Umsetzung der Maßnahmen werden dargestellt.</p> <p>Die Beispiele sollen dazu anregen, vergleichbare erfolgversprechende Maßnahmen in der eigenen Einrichtung einzuleiten und umzusetzen. Hilfreich ist dabei, aus den positiven wie auch negativen Erfahrungen anderer Einrichtungen zu lernen und diese auf die eigene Organisation anzupassen.</p> <p>Die Praxisbeispiele geben Anregungen für die Analyse und Gestaltung der Arbeitssituation in der eigenen Einrichtung. Vorgehensweisen und Handlungsschritte werden an Beispielen der stationären Altenpflege und der ambulanten Pflege illustriert. Auch die Beispiele aus Krankenhäusern können Anregungen für die Altenhilfe geben. Die beschriebenen Projekte wurden durch externe Beratung unterstützt. Ohne eine solche Expertise dürften sich kurzfristige Erfolge schwer erzielen lassen.</p>
Akteure & Beteiligte:	Die Handlungshilfe entstand in enger Zusammenarbeit zwischen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) und dem Deutschen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF).
Quelle & weitere Infos:	<p>Gute Lösungen in der Pflege 1 http://www.arbeiterkammer.com/bilder/d114/gute_loesungen_in_der_pflege.pdf</p> <p>Gute Lösungen in der Pflege 2 http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Publikationen/inqa-35-gute-loesungen-pflege-II,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf</p>



Handlungsfeld:	Arbeitsorganisation
Instrument:	Schnelltest, Vertiefungsfragebogen, Instrumentenkoffer
Kurzbeschreibung:	<p>Der Schnelltest ist ein kurz und übersichtlich gehaltener Fragebogen zu verschiedenen betrieblichen Handlungsfeldern, der einen ersten Überblick über Stärken und Verbesserungsbedarfe im Unternehmen ermittelt. Der Vertiefungsfragebogen gliedert sich in die Bereiche Informationserhebung, interne Kommunikation und Konkretisierung sowie Informationsreaktion. Die drei Bereiche werden ausgewertet und verweisen auf den Instrumentenkoffer. Der Instrumentenkoffer bietet eine Sammlung in der Praxis erprobter Instrumente, die in Eigenregie im Unternehmen umgesetzt und angepasst werden können.</p> <p>Mit dem kostenlosen Quick Check Innovation können die Stärken und Schwächen des Unternehmens selbst ermittelt und Empfehlungen zur Verbesserung innovationsfreundlicher Rahmenbedingungen im Unternehmen umgesetzt werden. Der Quick Check Innovation richtet sich an Führungskräfte in Kleinst-, Klein- und mittelständischen Unternehmen und ist branchenunabhängig.</p> <p>Einige Instrumente sind für die Pflege nicht von Relevanz oder nicht auf deren innerbetriebliche Bedürfnisse angepasst. Diese können jedoch aufgrund der verfügbaren digitalen Unterlagen angepasst werden. Die 52 Instrumente ermöglichen eine große Auswahl an Hilfestellungen, die meist auf 2-4 Seiten kurz zusammengefasst sind. Tabellen und Protokolle gewährleisten eine leichte Handhabung für den Anwender.</p>
Akteure & Beteiligte:	Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert, um die Innovationsfähigkeit von Kleinst-, Klein- und mittelständischen Unternehmen zu verbessern. Projektpartner waren die Agentur mark GmbH, das Institut Arbeit und Technik und die Fachhochschule Gelsenkirchen.
Quelle & weitere Infos:	http://iat-info.iatge.de/inkas_mark/

**QUICK CHECK
INNOVATION >>**

Handlungsfeld:	Arbeitsorganisation
Instrument:	Netzwerk
Kurzbeschreibung:	<p>Das Netzwerk „Offensive Mittelstand“ hat das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen zu stärken. Es bietet eine umfangreiche Auswahl an Instrumenten und Handreichungen. Mit einem kostenfreien Leitfaden können Unternehmer ihren Betrieb zu 11 Themenfeldern anhand von Leitfragen bewerten. Hinterlegt sind Praxishilfen, u. a. in Form von Check- und Fragelisten sowie exemplarischen Vorgehensweisen. Auf der Internetseite finden sich zahlreiche weitere Materialien, Veranstaltungs- und Beratungsangebote. Auf Basis der Selbstbewertung sollen Maßnahmen und Verantwortlichkeiten als Grundlage für einen Antrag zur Aufnahme in die Unternehmensliste „Guter Mittelstand“ im Internet festgelegt werden. 46 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen sind derzeit dort aufgeführt. Pflegeeinrichtungen haben sich bislang nicht beteiligt.</p> <p>Folgende Inhalte sind abrufbar: Leitfaden „Guter Mittelstand“, Strategien und Vorschläge, Liquidität, Risikobewertung, Führung, Kundenpflege, Organisation, Unternehmenskultur, Personalentwicklung, Prozesse, Beschaffung, Innovation, Check „Guter Mittelstand“, diverse Praxishilfen, Beispiele guter Unternehmen, eine Datenbank mit Beratern, Personalführung und weitere Instrumente, Veranstaltungen und Seminare, Fachinformationen, Projekte und Downloads.</p>
Akteure & Beteiligte:	Eine Initiative von INQA – Mittelstand mit über 90 verschiedenen Partnern.
Quelle & weitere Infos:	http://www.offensive-mittelstand.de/site.aspx?url=html/mittelstand/lb_00.htm

Handlungsfeld:	Arbeitsorganisation
Instrument:	Beratung
Kurzbeschreibung:	<p>Die Deutsche Rentenversicherung bietet in ausgewählten Beratungsstellen in den einzelnen Bundesländern Informationen zu folgenden Themen: Regionale demografische Entwicklung, betriebliche Analyseinstrumente, Personalpolitik und weiterführende Unterstützungsangebote in der Region. Das Projekt wurde im Jahr 2011 erfolgreich abgeschlossen. Mit der GeniAL-Beratung wurden die Ergebnisse in die Routine überführt. Der Service ist kostenlos.</p> <p>KMU werden bei der Bewältigung der Auswirkungen des demografischen Wandels im Rahmen einer Sensibilisierungsberatung unterstützt, u. a. mittels Informationen zu verschiedenen Themenfeldern des demografischen Wandels (Auswirkungen auf die Betriebe, Handlungsfelder der Personalpolitik, Arbeitsplatzorganisation und Gestaltung, Betriebliche Gesundheitsförderung, Unternehmens- und Führungskultur, Personalentwicklung und Lebenslanges Lernen). Zudem werden diverse Analyseinstrumente angeboten (GeniALcheck, Altersstrukturanalyse, IMPULS Test, Arbeitsbewältigungsindex und Gesundheitszirkel). Aufbereitete Handlungsfelder in der Personalpolitik, Publikationen und Informationsmaterial bieten weitere Unterstützung.</p> <p>Die Deutsche Rentenversicherung hat mit ihrem Projekt GeniAL ein Beratungsangebot aufgebaut, das sich insbesondere durch bundesweite Präsenz auszeichnet. Im Abschlussbericht finden sich ausführliche Darstellungen des Beratungsprozesses (Einstiegsberatung, Vertiefungsberatung) und mehrere Beispiele zur betrieblichen Anwendung der Analyseinstrumente. Die in GeniAL zusammengestellten Instrumente sind wissenschaftlich evaluiert und geeignet, um eine Analyse der Situation im Betrieb durchzuführen und darauf aufbauend Maßnahmen (etwa im Rahmen von Gesundheitszirkeln) zu entwickeln. Angestrebt ist der Ausbau des GeniAL-Berater-Netzwerks in weiteren Regionen.</p>
Akteure & Beteiligte:	Deutsche Rentenversicherung
Quelle & weitere Infos:	http://www.genial-drv.de



Das Seniorenzentrum am Markwasen (Reutlingen) liegt in einem Freizeit- und Naherholungsgebiet und hält derzeit insgesamt 164 Plätze in der vollstationären Dauerpflege vor. Zum weiteren Angebot zählen die Tages- und Kurzzeitpflege sowie Betreutes Wohnen.

Grund der Teilnahme am BGW-Projekt „Arbeitslogistik in der Altenpflege“ im Jahr 2006 waren insbesondere der hohe Krankenstand und die damit verbundenen negativen Konsequenzen für die Ablauforganisation und Dienstplangestaltung. Ziel war es, die neue Dienstplanung nach den tatsächlichen Arbeitsanforderungen im Pflegebereich auszurichten. Des Weiteren sollte die Mitarbeiterzufriedenheit und jene der Bewohner gesteigert werden. Im Einzelnen ging es darum,

- berufliche Stresssituationen zu vermeiden,
- geteilte Dienste und Arbeitsspitzen abzubauen,
- Ausfallregelung zu entwickeln,
- Anteil pflegefremder Tätigkeiten zu verringern,
- Krankenstand zu reduzieren,
- die Entwicklung von Formen zur alltäglichen Konfliktlösung voranzutreiben,
- Wertschätzung in Arbeitsteams und zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zu fördern sowie
- Teamabsprachen einzuhalten.

Projektergebnisse

Die Dienstplangestaltung konnte maßgeblich verbessert werden: Das Pflegepersonal muss nicht mehr 12 Tage durchgehend ohne Rüstzeiten arbeiten. Durch den neu eingerichteten Aushilfspool und die Einstellung von zwei neuen Mitarbeitern werden Freizeitunterbrechungen auf ein Minimum reduziert. Zudem wird durch intelligente Jahresplanungen die Zusammenarbeit von Voll- und Teilzeitkräften besser geregelt. Auch der Arbeitsalltag wird regelmäßig durch Erholungszeiten unterbrochen.

Zum Abbau von Arbeitsspitzen, insbesondere zu Tagesbeginn und in den Abendstunden, wurden außerdem je ein zusätzlicher Früh- und ein später Spätdienst eingerichtet. Da jetzt auch verstärkt darauf geachtet wird, dass zur Mittagsessenszeit ausreichend Personal eingeteilt ist, macht sich unter Beschäftigten und Bewohnern mehr Zufriedenheit bei störungsfreiem Arbeiten breit.

Neben der Senkung des Krankenstandes erfuhr das SZ Marktwasen eine Imageaufwertung in der Region. Auch nach Beendigung der eigentlichen Projektlaufzeit wurde im Seniorenzentrum am Markwasen weiter an der Verbesserung der Arbeitslogistik im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gearbeitet, so dass in der Folge über die hier vorgestellten Ergebnisse hinaus weitere positive Veränderungen vorgenommen wurden und zukünftig weiter vorgenommen werden.

Kontakt:

Seniorenzentrum am Markwasen (Bruderhaus Diakonie)

Stiftung Gustav Werner und Haus am Berg

Ringelbachstraße 225

72762 Reutlingen

<http://www.seniorenzentrum-markwasen.de>

Aus der Praxis:

Das Pflegeheim „Waldblick“ in Südwestdeutschland betreut rund 200 ältere Personen. Neben der stationären Pflege ist noch eine ambulante Pflege, ein „Essen auf Rädern“ und eine Reha-Station angegliedert, die in Zusammenarbeit mit dem Kreiskrankenhaus betrieben wird. Das Haus hat einen guten Ruf in der Region, die Warteliste ist lang und die wirtschaftliche Lage gut. Seit zwei Jahren gibt es sogar ein Premium-Segment mit vielen Zusatzleistungen, die privat abgerechnet werden. Allerdings hat das Haus vor einem Jahr den Besitzer gewechselt und gehört nun zu einer bundesweit agierenden Kette. Das Personal wurde mit Ausnahme der Leitung übernommen. Jetzt geht die Sorge um, dass sich die Arbeitsverhältnisse über kurz oder lang verschlechtern werden. Besonders wenn das Wort „Investition“ fällt, reagiert der neue Eigentümer angespannt. Dabei kann das Haus seit Jahren gute Ergebnisse mit verschiedenen Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation vorweisen. Verbunden mit dem Wechsel der Eigentümer machen sich in der Belegschaft große Unsicherheiten breit, etwa wie das Führungsverhalten und der Umgang mit den Mitarbeitern sich zukünftig darstellen wird. Es wird gemunkelt, dass weitere Gewinne auf Kosten der Mitarbeiter erwirtschaftet werden sollen, dass die neue Leitung „mit harter Hand“ führt und Wertschätzung und Respekt gegenüber den Mitarbeitern in einer anderen Einrichtung der Kette sehr zu wünschen übrig ließen.

Unternehmenskultur ist ein weitreichender Begriff. Im Kern geht es darum, wie im Unternehmen miteinander umgegangen wird, welche Werte und Überzeugungen vermittelt und gelebt werden und wie dies auch nach außen kommuniziert wird. Nicht selten versuchen Unternehmen, ihre Kultur in Form einer Vision (wohin wollen wir gehen), in einem Leitbild oder Verhaltenscodex (wie gehen wir miteinander um) und in Symbolen (z. B. Corporate Design) nach innen und außen zu transportieren. Maßgeblich wird die Unternehmenskultur jedoch durch die Führungskräfte auf den unterschiedlichen Ebenen geprägt. Im alltäglichen Führungsverhalten werden Wertschätzung und Respekt, Fairness oder andere Werte und Überzeugungen vorgelebt – oder eben auch schöne Visionen und Leitbilder als unglaubwürdig entlarvt.

Eine gute Unternehmenskultur lässt sich nicht einfach überstülpen. Sie lässt sich aber durch eine nachhaltige Personalpolitik, durch moderne Führungssysteme und viele alltägliche Maßnahmen im Bereich der Kooperation und Kommunikation verändern. Unternehmenskultur wird beispielsweise dadurch sichtbar gemacht, dass sich das Unternehmen bewerten lässt, zum Beispiel durch unabhängige Mitarbeiter- oder Kundenbefragungen, durch die Teilnahme an Wettbewerben wie „Deutschlands beste Arbeitgeber“, „Top Job“ oder durch Audits, die von geschulten außenstehenden Organisationen durchgeführt werden.

Die nachfolgend für das Handlungsfeld Unternehmenskultur beschriebenen Instrumente unterscheiden sich erneut in ihrer Reichweite und dem damit verbundenen Umsetzungsaufwand. Im Kleinen lassen sich Instrumente wie etwa der Mitarbeiteraktienindex MAX betriebsspezifisch mit Inhalten füllen, um quasi eine wöchentliche oder monatliche „Fieberkurve“ zum Betriebsklima oder zur Motivationslage der Beschäftigten zu erzeugen und sichtbar zu machen. Vielversprechend ist es auch, ein betriebliches Vorschlagswesen zu implementieren, um die Beschäftigten an der Weiterentwicklung der Kultur, aber auch der Strukturen und Prozesse zu beteiligen. Toolboxen zur Personalarbeit, Audits zu familienfreundlichen Unternehmen, ausgewählte Netzwerke von KMU und Beispiele guter Praxis in der Pflege liefern hierfür wertvolle Anregungen und betriebliche Erfahrungen.

Übersicht Instrumente

- MAX – Mitarbeiteraktienindex
- Betriebliches Vorschlagswesen
- Toolbox Personalarbeit
- Beruf und Familie – Familienfreundliches Unternehmen
- MiaA – Menschen in altersgerechter Arbeitskultur
- Netzwerk KMU Kompetenz
- INQA-Datenbank „Gute Praxis“
- INNOvative arbeitsmarktpolitische SchwerPUNKTförderung in Brandenburg

Praxisbeispiel: Ambulante Pflege/Wohnen mit Pflege der Mainterrasse GmbH, Hanau

Handlungsfeld:	Unternehmenskultur
Instrument:	Software-Tool
Kurzbeschreibung:	<p>Der Mitarbeiter-Aktienindex (kurz MAX) ist ein kostenpflichtiges Instrument zur Führung und Bewertung von Mitarbeitern. Mit ihm können Stärken und Schwächen der Mitarbeiter erfasst, analysiert und bewertet werden. MAX zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitssituation reflektieren und sich mit ihrer Leistung im Erfassungszeitraum auseinandersetzen.</p> <p>Mit MAX wird ein Instrument angeboten, das auf einer Bewertung der Beschäftigten beruht. Das System generiert an Börsenkursen angelehnte Kurvenverläufe, um Entwicklungen der Beschäftigten oder zuvor definierter Teams zu visualisieren und so eine Selbstverortung des Einzelnen zu ermöglichen. Zudem dient MAX als Frühwarnsystem. Bewertet werden gemeinsam mit der Belegschaft und für das ganze Unternehmen vereinbarte Indikatoren. Aus diesem Grund ist eine frühzeitige und umfassende Einbeziehung aller Mitarbeiter (nicht nur der Führungsebene) notwendig.</p> <p>Die Beschäftigten werden befähigt, sich mit ihrer Leistung der vergangenen Wochen kritisch auseinanderzusetzen. Die jeweilige Teamleitung hat Einblick in die Daten, die von den Teammitgliedern in das Programm eingegeben werden. Gibt es unterschiedliche Auffassungen über die Bewertung, so hat die Teamleitung die Möglichkeit, das Gespräch mit den Mitgliedern zu suchen, um die Abweichungen zu klären. Der Zeitaufwand pro Person für die Bewertung beträgt nur wenige Minuten und ist somit gering. Das Instrument dient nicht unmittelbar der Leistungskontrolle und dürfte daher auch arbeitsrechtlich unbedenklich sein. Der Datenschutz wird durch individuelle MA-Passwörter sichergestellt. Der MAX wird in drei unterschiedlichen Versionen (Basic, Classic, Pro) mit unterschiedlichen Aggregationsstufen und Preisen angeboten. Für kleinere Unternehmen wird MAXbasic zu einem Preis von 1.250 Euro und einer Hotlinegebühr von 395 Euro jährlich empfohlen.</p>
Akteure & Beteiligte:	MAX GmbH Mitarbeiter Aktienindex Steinacher Str. 6-10 90427 Nürnberg-Boxdorf
Quelle & weitere Infos:	www.m-a-x.eu

Handlungsfeld:	Unternehmenskultur
Instrument:	Ratgeber
Kurzbeschreibung:	<p>Der Ratgeber in Form eines Handbuchs hat zum Ziel, die Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens zu unterstützen. Er begreift sich als Anregung, die betrieblichen Möglichkeiten für ein Ideenmanagement und die Ressourcen der Mitarbeiter zu fördern. Im ersten Teil des Ratgebers werden Voraussetzungen beschrieben, die vor der Einführung eines funktionierenden Vorschlagswesens getroffen werden müssen. Der zweite Teil gibt einen Überblick über die Einführung, die Organisation und einige Detailfragen des Vorschlagswesens. Im Anhang finden sich unter anderem Beispiele für Betriebsvereinbarungen und ein Musterformular zur Einreichung von Verbesserungsvorschlägen.</p> <p>Die Mitarbeiter werden aktiv eingebunden, Ressourcen effizienter eingesetzt, die Arbeitsbedingungen verbessert und das Unternehmensgeschehen wird mitgestaltet mit dem Ziel, dass die Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung übernehmen.</p> <p>Das Handbuch beschreibt sehr strukturiert Hintergrund, Zielsetzung und Implementierungsprozess eines betrieblichen Vorschlagswesens. Da hierbei ein vergleichsweise aufwändiger und voraussetzungsvoller Ansatz gewählt wird (Abschluss entsprechender Betriebsvereinbarungen, Bewertungsmuster, mehrgliedrige Umsetzungsschemata, Formeln zur Berechnung der Gratifikationen), dürfte der beschriebene Weg eher für größere und zumindest mittelständische Unternehmen sinnvoll sein. Folgerichtig verweisen die Autoren zum Ende des Ratgebers auf die Situation in Praxen, kleinen Pflegeeinrichtungen und Werkstätten, für die einfach gehaltene Team-Abfragen und strukturierte Vorschlagsformulare (ein Muster wird im Anhang mitgeliefert) geeignet scheinen.</p>
Akteure & Beteiligte:	Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege
Quelle & weitere Infos:	http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/bgw__ratgeber/RGM9-Betriebliches-Vorschlagswesen-als-Ideenmanagement,property=pdfDownload.pdf



Handlungsfeld:	Unternehmenskultur
Instrument:	Toolbox (online und auf Papier)
Kurzbeschreibung:	<p>Der Online-Werkzeugkasten enthält praktische Tipps, Checklisten, Beratungs- und Weiterbildungsangebote rund um die Themen Unternehmensführung (Unternehmenskultur, Arbeitgeberattraktivität, Führung von Teams, Konfliktmanagement), Arbeitsbedingungen und Gesundheit (Gesundheitsförderung, Arbeitszeitmodelle, Stressbewältigung, Beruf und Familie), Wissen und Weiterbildung (Personalentwicklung, Einarbeitung, Wissensmanagement, Lernen am Arbeitsplatz) sowie Fachkräftegewinnung und -bindung (Personalgewinnung, Stellen- und Mitarbeiterprofile, Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitergespräche). Die Toolbox kann im Internet abgerufen werden und versteht sich als stetig wachsendes Informations- und Lernangebot. Mit Hilfe von Audio und Video können sich die Nutzer zukünftig z. B. auch online weiterbilden. Begleitend zu der Online-Fassung kann der Werkzeugkasten auch in Form eines kleinen kostenpflichtigen Aufstellers für den Schreibtisch im Büro bestellt werden und bietet auf 20 Themenkarten Tipps und Tricks auf einen Blick.</p> <p>Die Toolbox Personalarbeit stellt insbesondere Führungskräften in KMU der Sozialwirtschaft ein einfach aufgebautes und selbsterklärendes Instrument zur Verfügung, das gute Impulse für die tägliche Arbeit in den genannten Handlungsfeldern liefert und mit weiterführenden Checklisten sowie (webbasierten) Weiterbildungsangeboten konkrete Umsetzungshilfen in Personalmanagementthemen bietet.</p>
Akteure & Beteiligte:	Das Projekt wird durch den Beauftragten der Bundesregierung für die neuen Bundesländer im Rahmen der „Fachkräfteinitiative in ostdeutschen Zukunftsfeldern“ gefördert und durch die zukunft im zentrum GmbH im Verbund mit den folgenden Projektpartnern realisiert: Der PARITÄTISCHE Berlin, Der PARITÄTISCHE Brandenburg, LASA Brandenburg GmbH sowie Arbeit und Leben e. V. (DGB/VHS).
Quelle & weitere Infos:	<p>http://www.toolbox-personalarbeit.de/</p> <p>Literaturhinweis:</p> <p>Wie gewinne ich junge Mitarbeiter für mein Unternehmen? Servicebroschüre Soziale Berufe – Arbeitsmarkt der Zukunft?!</p> <p>unter: www.paritaet.org</p>

Toolbox Personalarbeit

Handlungsfeld:	Unternehmenskultur
Instrument:	Checklisten / Tools / Externes Audit / Best-Practice-Beispiele
Kurzbeschreibung:	<p>Die berufundfamilie GmbH bietet mit ihren Checklisten und praxisorientierten Tools Hilfestellungen bei der Implementierung von familienbewussten Maßnahmen. Zentrales Angebot an alle privaten Unternehmen und öffentlichen Institutionen ist das kostenpflichtige Audit berufundfamilie der berufundfamilie Service GmbH (Preise: ab 5.000,- € für Unternehmen bis 25 Mitarbeiter, 9.000,- € für Unternehmen mit 26 - 100 Mitarbeiter). Es versteht sich als strategisches Managementinstrument, das maßgeschneiderte, gewinnbringende Lösungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bereithält.</p> <p>Die Auditoren der berufundfamilie Service GmbH sind externe, unabhängige autorisierte Berater, die Unternehmen im Prozess begleiten. Unternehmen werden mit strategischen, individuellen Lösungen dabei unterstützt, eine familienbewusste Personalpolitik nachhaltig umzusetzen.</p> <p>Der berufundfamilie-Index ist ein Instrument, mit dem Unternehmen selbstständig Stärken und Entwicklungspotenziale der eigenen Personalpolitik in Bezug auf das Familienbewusstsein überprüfen können. Die Beantwortung der online-Fragen dauert ca. 20 Min.</p> <p>Die umfangreichen Ergebnisse der Umfrage unter 1.000 Geschäftsführern bzw. Personalverantwortlichen lassen ein Benchmarking in punkto Familienbewusstsein – auch nach Größenklassen und Branchen – zu. Die 5-seitige grafische und textliche Auswertung bietet auch eine ausführlichere Analyse. Referenzlisten und weiterführende Best-Practice-Beispiele sind auf der Homepage abrufbar.</p> <p>Das Instrument wird derzeit von fast 1.000 Unternehmen, Institutionen und Hochschulen genutzt. Es handelt sich somit um ein praxistaugliches und akzeptiertes Instrument, das neben aktuellen Maßnahmen und Stärken auch zukünftige Entwicklungspotenziale eines Unternehmens hinsichtlich einer familienfreundlichen Personalpolitik beobachtet. Unternehmen können auf das Zertifizierungssystem unkompliziert über das Internet zugreifen und sich mit anderen Unternehmen vergleichen. Gleichzeitig lassen sich Strukturen entwickeln, bei denen der einzelne Mensch mit seinen persönlichen Bedürfnissen im Vordergrund steht. berufundfamilie eignet sich entsprechend für KMU.</p>
Akteure & Beteiligte:	Initiative Hertie Stiftung, gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durch ESF Mitte.
Quelle & weitere Infos:	http://www.beruf-und-familie.de
Fördermöglichkeit:	Familienpflegezeitgesetz (FPfZG) http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/aeltere-menschen,did=176662.html



Handlungsfeld:	Unternehmenskultur
Instrument:	Online Trainingsmodul
Kurzbeschreibung:	<p>Das Projekt hatte im Sinne „Arbeiten dürfen, können und wollen“ zum Ziel, die Berufsverweildauer älterer Mitarbeiter zu steigern und eine alter(n)sgerechte Arbeitskultur in Unternehmen zu verbreiten. Hierzu wurden Erkenntnisse zur Motivation und Arbeitszufriedenheit älterer Beschäftigter und der Sensibilisierung von Unternehmen zu dem Thema gewonnen, Informationen und Unterstützungen zu Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit dem demografischen Wandel bereit gestellt sowie die Personalentwicklung älterer Beschäftigter voran getrieben.</p> <p>MiaA unterstützt Unternehmen, die das Thema Arbeiten und Alter in die Unternehmenskultur integrieren wollen, um alter(n)sgerechte Arbeitsstrukturen zu realisieren. Sie erhalten mit dem MiaA – Handlungsleitfaden einen strukturierten Überblick, welche Schritte für eine ebenenübergreifende Analyse der aktuellen Situation im Unternehmen nötig sind und welche Methoden und Instrumente für die Definition von Handlungsfeldern zur Verfügung stehen.</p> <p>Das Projekt zeichnete sich durch einen klaren Fokus und einen Methodenmix (Analysen, online-Training plus Workshops und Reflexionsgespräche) aus, der insbesondere im Trainingsbereich eine sehr hohe Praxisnähe aufweist. Der Wert des Online-Trainings liegt vordergründig in der umfangreichen Darstellung von Informationen, was eine vertiefte Auseinandersetzung (Sensibilisierung) mit der Thematik fördert. Die Kombination des Trainings mit Präsenzworkshops eröffnet zusätzliche Handlungsoptionen. Herausforderungen bestehen bei der Adaptation des Vorgehens an den individuellen Unternehmenskontext sowie der Integration des Verfahrens in den Kontext von KMUs</p>
Akteure & Beteiligte:	Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert (2006-2009) und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.
Quelle & weitere Infos:	www.miaa.de




Handlungsfeld:	Unternehmenskultur
Instrument:	Netzwerkbildung
Kurzbeschreibung:	<p>Ziel des branchenübergreifenden Netzwerks KMU-Kompetenz ist die gegenseitige Vermittlung von Handlungskompetenz zur Steigerung der Gesundheit, des Mitarbeiterengagements und der Arbeitsqualität in den kooperierenden Betrieben.</p> <p>Der Austausch mit anderen Mitgliedsunternehmen und die innovativen Leistungsangebote des Netzwerks KMU-Kompetenz tragen dazu bei, die Arbeitsbedingungen systematisch zu verbessern und optimale Rahmenbedingungen für gute Führung und engagierte Mitarbeiter zu schaffen. Im Einzelnen bietet das Netzwerk u. a. Fragebögen zur Situationsanalyse, ein betriebliches Gesundheitsmanagementprojekt, ein mehrmonatiges begleitetes Stress- und Diversity-Management und klärt Fragen zum demografischen Wandel. Weiterhin werden Netzwerkkonferenzen, Arbeitskreise, Fortbildungsangebote, Seminare, Workshops und optionale interne Treffen koordiniert.</p> <p>Bislang beteiligen sich 89 Unternehmen an dem Netzwerk. Neben der Wissensvermittlung zu Themen rund um die Demografie im Betrieb wird das gemeinsame Lernen stark betont. Nach Aufbau in Niedersachsen sind nun auch Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern im Netzwerk engagiert. Eine Ausweitung in andere Regionen und Bundesländer erscheint einfacher als der Neuaufbau eines vergleichbaren Netzwerks. Vom Austausch zur Personalrekrutierung und -bindung mit anderen Branchen könnte die Pflege profitieren. Pflegespezifische Netzwerke lassen sich dadurch nicht ersetzen.</p>
Akteure & Beteiligte:	Für das Netzwerk engagieren sich folgende Organisationen: AOK Institut für Gesundheitsconsulting, Unternehmensverbände Niedersachsen e. V., Vereinigung der Unternehmensverbände für Mecklenburg Vorpommern e. V. und Landesbezirke des Deutschen Gewerkschaftsbundes.
Quelle & weitere Infos:	http://www.kmu-komp.de/



Handlungsfeld:	Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation, Personalentwicklung, Gesundheitsförderung, u. a.
Instrument:	Praxisbeispiele aus Pflegeeinrichtungen
Kurzbeschreibung:	<p>Die Datenbank enthält derzeit 316 Beispiele aus Unternehmen aller Branchen. Auch Praxisbeispiele aus dem europäischen Ausland sind enthalten. Wird die Detailsuche auf die Branche „Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen“ eingegrenzt, finden sich 44 Einträge von Unternehmen, die hilfreiche Anregungen für Pflegeeinrichtungen geben. Die Unternehmen stellen sich mit ihren jeweiligen Handlungsfeldern, exemplarischen Ergebnissen, Erfolgsfaktoren und Hemmnissen bei der Umsetzung der Maßnahmen vor. Kontaktadressen sind angegeben.</p> <p>INQA porträtiert Unternehmen, die sich durch bewährte Beispiele der Arbeitsgestaltung hervorgetan haben. Die Beispiele vermitteln Problemlagen und Lösungsansätze zu unterschiedlichen Themen, wie z. B. betriebliche Gesundheitsförderung, lebenslanges Lernen, positive Unternehmenskultur, alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung.</p> <p>Die Praxisbeispiele liefern keine Patentrezepte, aber wertvolle Anregungen für neue Wege der Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung im Betrieb. Gute Praktiken der Mitarbeiterbindung werden mit verschiedenen Maßnahmen verdeutlicht. Die Möglichkeit zur Kontaktaufnahme mit den genannten Ansprechpartnern im Betrieb bietet ein niedrighschwelliges Angebot zur Vernetzung.</p>
Akteure & Beteiligte:	Die Datenbank wurde durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) zusammengestellt.
Quelle & weitere Infos:	http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Gute-Praxis/datenbank-gute-praxis.html
Fördermöglichkeiten:	<p>Beratungsförderung für KMU</p> <p>http://www.beratungsfoerderung.info/beratungsfoerderung/beratungsfoerderung/richtlinie/index.html</p>



Handlungsfeld:	Unternehmenskultur
Instrument:	Modellprojekt
Kurzbeschreibung:	<p>Die INNOpunkt-Initiative engagiert sich schwerpunktmäßig für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Es ist ein Modellförderungsprogramm des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie (MASF) des Landes Brandenburg, das aktuelle Themenschwerpunkte der Arbeitspolitik aufgreift und bearbeitet.</p> <p>Das Land Brandenburg unterstützt mit dem seit dem Jahr 2000 laufenden Programm eine stetige und innovative Weiterentwicklung der Arbeitspolitik, um gegenwärtige und zukünftige Problemstellungen mit den besten Ansätzen zu lösen. Angebots-, Qualitäts- und Transferorientierung sind neben der geforderten Innovation feste Bestandteile des Programms. INNOPUNKT-Themen werden im partnerschaftlichen Dialog abgestimmt, jeweils vom MASF bekannt gegeben und als Ideenwettbewerb ausgeschrieben.</p> <p>Einen zentralen Schwerpunkt bilden Themen, die den Fachkräftemangel, die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, die Verbesserung der Versorgungsqualität und das betriebliche Gesundheitsmanagement adressieren (weitere Wettbewerbsthemen befassen sich u. a. mit der Vernetzung regionaler Wirtschaftsakteure, der Erhöhung der Durchlässigkeit in der beruflichen Bildung oder der Erhöhung des Frauenanteils in IT-Berufen). Pro Thema wird ein landesweiter Ideenwettbewerb durchgeführt: Aufruf zur Einreichung von Projektkonzepten mit innovativem Lösungsansatz sowie Auswahl der Modellprojekte nach ihrer Qualität. Gefördert werden pro Wettbewerb in der Regel rund 5 - 10 Projekte. Die Teilnahme an Projekten ist meist kostenlos (in einzelnen Fällen bis zu 30 % Eigenanteil).</p>
	
Akteure & Beteiligte:	Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie (MASF) des Landes Brandenburg
Quelle & weitere Infos:	http://www.lasa-brandenburg.de/INNOPUNKT
Fördermöglichkeiten:	http://www.lasa-brandenburg.de/Qualifizierung-in-Unternehmen.652.0.html

Damit der kontinuierliche Weiterentwicklungsprozess des Unternehmens und der Beschäftigten dauerhaft anhält, hat die Pflegeeinrichtung Mainterrasse in Hanau den so genannten Mitarbeiteraktienindex – MAX eingeführt: Alle Mitarbeiter mit mehr als 0,25 Stellenanteilen reflektieren einmal im Monat mithilfe eines Softwareprogramms, was sie persönlich im letzten Monat geleistet haben.

Anhand von 21 betriebswirtschaftlich relevanten Parametern bewerten die Mitarbeiter ihre Leistungen. Die Parameter reichen dabei vom selbständigen Arbeiten und der Eigenorganisation über Flexibilität und Leistungsbereitschaft bis hin zum betrieblichen Vorschlagswesen oder auch zur Team- und Kritikfähigkeit. Die Einträge werden von der Software in einer „Aktionskurve“ angezeigt.

Die verantwortliche Führungskraft befasst sich mit den Selbstbeurteilungen und kann bei Abweichungen Veränderungen vornehmen. In der Regel führt das zu einem Gespräch zwischen Vorgesetzten und den jeweiligen Mitarbeitern. Dieser Prozess ist für die „Betriebshygiene“ sehr wichtig. Die Gefahr, dass sich Unstimmigkeiten zu arbeitsatmosphärischen Störungen entwickeln, ist durch den regelmäßigen Austausch weitestgehend gebannt. Durch die Reflexion wird Transparenz geschaffen, die es den Führungskräften ermöglicht, Fehlentwicklungen frühzeitig zu korrigieren, Defizite zu erkennen und Prozesse unter Einbeziehung der Mitarbeiter neu- oder weiterzuentwickeln.

Aus den Eigenbeurteilungen können Leistungsprofile, sowohl für die einzelnen Mitarbeiter als auch für die Teams und das ganze Unternehmen, erstellt werden. Ergänzend zu der zahlenbasierten betriebswirtschaftlichen Auswertung erhält das Unternehmen somit eine Auswertung über die Leistungsfähigkeit seines Personals.

Kontakt:

Pflegezentrum Steinheim
„Mainterrasse“ GmbH
Kirchstr. 4-6
63456 Hanau-Steinheim

http://www.mainterrasse.de/max_mitarbeiteraktionsindex.html

In der nachfolgenden Übersicht werden ausgewählte Handbücher, Leitfäden und Broschüren vorgestellt, die in einer vergleichsweise praxisorientierten Art und Weise Hintergrundinformationen und Konzepte insbesondere für die Personalarbeit und Arbeitsgestaltung in Einrichtungen der Pflege beschreiben und dabei auch anschauliche und unmittelbar umsetzbare Empfehlungen beinhalten. Zum Thema Mitarbeiterfindung und -bindung in der Pflege steht zunehmend ein größeres Spektrum an Publikationen bereit. Die nachfolgende Auflistung erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern steht in unmittelbarem Bezug zu den vorgestellten Handlungsfeldern und der Anwendbarkeit in KMU.

Einen grundlegenden Ansatz zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung und der Arbeitszufriedenheit bietet die gezielte Entwicklung einer Respektkultur im Unternehmen. Wissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass ein respektvoller Umgang der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern positive Wirkungen auf den Unternehmenserfolg hat: Fehlzeiten sinken, Veränderungsprozesse laufen reibungsloser, die Arbeitsmotivation steigt und auch das Image der Firma, was wiederum die Mitarbeitergewinnung erleichtert. Insofern bewirkt der Ansatz bei relativ geringem Aufwand eine große Wirkung. Nähere Informationen dazu unter

http://www.iegus.eu/pdf/Abriss_Projekt_Respekt.pdf

Umfassende Informationen zu den Prozessen der Personalentwicklung finden sich im Praxishandbuch „Gute Mitarbeiter finden, fördern und binden“ und im Handbuch der Equal-Initiative „Erfolgsfaktor Personal – Personalentwicklung in der Altenhilfe“. Beide Werke bieten einen praxisorientierten Einstieg in das Gebiet und vermitteln Grundkenntnisse zu diesen Themenfeldern. Ersteres umreißt ausgehend von Expertenmeinungen allgemeine sowie branchenspezifische Problemfelder und zeigt mögliche Lösungsansätze auf. Das Handbuch der Equal-Initiative richtet sich vor allem an Personenkreise, die eine detaillierte, schrittweise Begleitung bei der Erfassung und Bewertung der aktuellen Personalsituation suchen.

Zur Deckung des zukünftigen Fachkräftebedarfs in der Pflege ist neben beruflicher Weiterbildung die Gestaltung des Ausbildungsprozesses für Pflegeberufe ein zentrales Thema für die Gewinnung von motiviertem und lernbereitem Personal. Der Leitfaden „Die praktische Altenpflegeausbildung“ des BMFSFJ gibt Handlungsanleitungen für das konzeptuelle Vorgehen sowie praktische Hinweise sowohl für die Ausbildung in ambulanten als auch in stationären Einrichtungen.

Gesundes Personal ist die Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg. Die INQA-Publikationsdatenbank bietet eine kostenfreie Wissensbasis rund um die Themen Gesundheitsförderung und Prävention im betrieblichen Umfeld. Mit aktuellen Texten zum Umgang mit physischer und psychischer Arbeitsbelastung, und zahlreichen Themen der Arbeitsorganisation, der betrieblichen Gesundheitsförderung und der Entwicklung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur in unterschiedlichen Feldern der Pflege erhalten Interessierte vielfältige Anregungen, die zur Nachahmung zu empfehlen sind.

Bei der Erfassung und Bewertung einer alter(n)sgerechten Arbeitsplatzgestaltung unterstützt das Handbuch „Alternsgerechte Arbeitsplätze“ der Initiative Equal. Wer den Handlungsbedarf für eine zeitgemäße Gestaltung der Lebensarbeitszeiten für sein Personal festgestellt hat, findet Hinweise zur Anpassung und Neustrukturierung in dem Handbuch „Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege“.

- Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen
- Praxishandbuch – Gute Mitarbeiter finden, fördern, binden
- Equal – Handbuch: Erfolgsfaktor Personal – Personalentwicklung in der AH
- BMFSFJ – Leitfaden: Die praktische Pflegeausbildung
- INQA – Gesund Pflegen – Publikationen
- Equal – Handbuch: Altersgerechte Arbeitsplätze in der Altenpflege
- Handbuch Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege

**Kurzbeschreibung:**

Das Buch verdeutlicht verschiedene Aspekte des Fachkräftemangels in der Pflege und bietet Konzepte und Lösungsansätze zur Personalfindung. Unterschiedliche Kapitel behandeln bspw. die Rekrutierung älterer Arbeitnehmer zur Bewältigung des Fachkräftemangels, rechtliche Rahmenbedingungen, Auswirkungen der Pflegereform(en), der Internationalisierung des Arbeitsmarktes (z. B. Osterweiterung) oder der Konkurrenz unterschiedlicher Versorgungssettings. Es werden Best-Practice-Modelle und innovative Ideen, aber auch traditionelle Instrumente, die sich in anderen Bereichen und Branchen bewährt haben, vorgestellt. Insofern eignet sich das Buch als Einstieg für Führungskräfte in KMU, um sich einen ersten Überblick über die Dimensionen des Fachkräftemangels und mögliche Maßnahmen zu verschaffen.

Akteure & Beteiligte:

Herausgeber: Uwe Bettig, Mona Frommelt; Roland Schmidt; mit 28 Autorenbeiträgen aus Wissenschaft und Praxis.

Quelle & weitere Infos:

<http://www.management-krankenhaus.de/produkte/gesundheitssoekonomie/fachkraeftemangel-der-pflege-konzepte-strategien-loesungen>



Kurzbeschreibung:

Das Buch bietet der Altenhilfe konkrete Handlungshilfen zur Bewältigung der problematischen Personalsituation. Verfolgt wird dabei primär das Ziel, spezifische Lösungsansätze und praktikable Handlungshilfen darzustellen. Grundlage bildet die 2009 in Kooperation vom Vincentz-Verlag und conQuaesso durchgeführte Studie „Altenhilfe in der Personalkrise“. Mit Hilfe einer online-basierten Befragung wurden 580 Fach- und Führungskräften aus dem Bereich der Altenhilfe befragt. Die angelegte Studie hat explorativen Charakter, um so einen Abgleich schaffen zu können zwischen der unausweichlichen Personalproblematik der Altenhilfe einerseits sowie den branchenspezifischen Reaktionsweisen andererseits.

Zur Einführung eines jeden Kapitels wird die Sichtweise eines Branchenkenners im Rahmen eines kurzen Experteninterviews dargestellt. Themenspezifisch werden so konkrete Probleme aus dem Arbeitsalltag formuliert und für die Besonderheiten des jeweiligen Themenkomplexes sensibilisiert. Abgeleitet aus identifizierten Problemlagen und -ursachen werden Lösungsvorschläge und Instrumente vorgestellt, die zu einem erfolgsorientierten Umgang mit der Thematik in der Praxis befähigen. Jedes Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung anhand von Checklisten bzw. grafischen Übersichten.

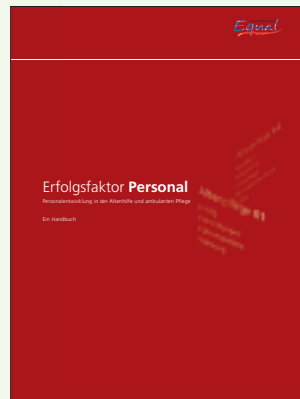
Das als Praxishandbuch konzipierte Buch stellt konkreten Problemlagen spezifische Lösungsmöglichkeiten gegenüber, die sowohl praxisnah als auch für KMU realisierbar sind, die sich bereits intensiver mit der Thematik befasst haben.

Akteure & Beteiligte:

Aus der Reihe Management-Tools des Vincentz Verlags. Herausgeber: Thomas Müller und Lars Rosner, contec GmbH, wissenschaftlich Begleitung: Frau Prof. Dr. Märle Poser, Fachhochschule Münster. Preis 42,00 €.

Quelle & weitere Infos:

<http://shop.altenheim.vincentz.net/econtent/catalog/vincentz/altenheim/buecher/Fachbuecher/Management/Reihe-Management-Tools/Gute-Mitarbeiter-finden,-foerdern,-binden>



Kurzbeschreibung:

Handbuch für Führungskräfte der stationären und ambulanten Pflege. Konzepte und Entwicklung von Instrumenten zu Personalarbeit, Personalgewinnung und Personalentwicklung werden vorgestellt. Ziel des Handbuches ist es, durch gezielte, systematische Personalentwicklung die Beschäftigten in der Altenhilfe und damit deren Betriebe zu stärken.

Diese Handreichung stellt die Rolle und strategischen Ziele von Personalentwicklung in der Altenhilfe vor sowie eine Bandbreite an konkreten Personalentwicklungsinstrumenten. Sie gibt ausgewählte Arbeitsmaterialien zur Anwendung der Instrumente in den Betrieben an die Hand. Das Handbuch bietet Grundlagenwissen über Personalentwicklung, eine Darstellung möglicher Implementierungsstrategien, eine übersichtliche Darstellung der für die Branche relevanten Personalentwicklungsinstrumente und ausführliche Informationen und Arbeitsmaterialien (Checklisten, Leitfäden etc.) zu drei Themenschwerpunkten, die für Personalarbeit in der Altenhilfe relevant sind: Personalauswahl, Personalbindung, Nachwuchskräfteförderung.

„Aus der Praxis für die Praxis“: Das Handbuch (kostenlos als PDF oder auf CD-ROM) ist sehr umfassend und praxisorientiert aufgebaut und kann für Einrichtungen empfohlen werden, die sich erste, aber umfassende Kenntnisse aneignen möchten. Die Anleitungen und Empfehlungen zur Vorgehensweise sind sehr kleinschrittig gegliedert, so dass es auch als Einstieg in ein umfassendes Personalmanagement in KMU genutzt werden kann. Es wird eine Toolbox mit unterschiedlichen Instrumenten zur Verfügung gestellt, die Auswertungen auf der IST-Ebene und Einschätzungen ermöglichen und strukturierte Vorgehensweisen aufzeigen; eine zukunftsorientierte Bewertung und professionelle Weiterentwicklung bedarf jedoch der vertieften Literatur bzw. weitergehender Fachberatung, da die Beantwortung der aufgeworfenen Fragen nicht an allen Stellen für eine erfolgreiche Umsetzung umfassend und selbsterklärend genug erfolgt.

Akteure & Beteiligte:

Autoren: B. Jaeger, E. Bedersdorfer, B. Fetzer, S. Illi, A. Clemenz, Dr. A. Nischak, Dr. M. Schmittberger, E. Meyer-Koch, WBS TRAINING Stuttgart

Quelle & weitere Infos:

http://www.equal-altenhilfe.de/files/Personalentwicklung/PE_04/PE_04.pdf



Kurzbeschreibung:

Das Handbuch „Die praktische Altenpflegeausbildung“ zeigt auf, wie Altenpflegeeinrichtungen ihre Fachkräfte von morgen mit attraktiven Ausbildungsangeboten gewinnen können. Der Leitfaden beinhaltet die folgenden Themenschwerpunkte: Betriebliche Voraussetzungen für die Ausbildung schaffen, gemeinsame Ausbildung an verschiedenen Lernorten, Auszubildende erfolgreich finden und ausbilden, systematisch ausbilden mit Plan, Lernprozesse individuell gestalten und Lernerfolge beurteilen sowie die praktische Ausbildung selbst überprüfen. Er enthält auch rechtliche Aspekte rund um die Altenpflegeausbildung.

Der Leitfaden richtet sich an alle Leitungskräfte in Verantwortung für Ausbildung und Personalmanagement. Informationen und praxisnahe Anleitungen liefern Ausbildungsbetrieben umfangreiche Anregungen für die Gestaltung der Ausbildung in der Pflege.

Der Leitfaden vermittelt sowohl eine konzeptuelle Vorgehensweise als auch konkrete praktische Hinweise zur Altenpflegeausbildung. Die eigene Ausbildungsstrategie lässt sich mit dem Leitfaden überprüfen. Weiterhin wirft er wichtige Leitfragen auf und stellt zentrale Aspekte gut zusammengefasst vor. Das Lernfeldkonzept wird als pädagogisches Leitprinzip zugrund gelegt. Dieses orientiert sich an beruflichen Handlungsfeldern bzw. Geschäfts- und Arbeitsprozessen. Damit wird die Verbindung zwischen dem Lernen in der Berufsschule und dem Arbeiten im Ausbildungsbetrieb gestärkt. Arbeitshilfen veranschaulichen die Inhalte und fördern die Praxistauglichkeit der Anleitung. Neben einer Anleitung zur Ausbildung selbst werden Hinweise zur Organisation des gesamten Ausbildungsprozesses gegeben, u. a. bei der Suche nach Auszubildenden. Der Leitfaden ist kostenfrei im Internet erhältlich.

Akteure & Beteiligte:

Das Handbuch „Die praktische Altenpflegeausbildung“ wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend finanzierten Beratungsprojektes Servicenetzwerk Altenpflegeausbildung entwickelt (2010).

Quelle/weitere Infos:

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/altenpflegeausbildung,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>

Kurzbeschreibung:

Die Sammlung der Publikationen und Broschüren umfasst derzeit 56 Einträge, die sich mit einschlägigen Themen rund um den Erhalt und die Förderung der Gesundheit im Pflegebetrieb befassen. Neben ausführlichen Berichten zu wissenschaftlichen Forschungsprojekten in allen Feldern der Pflege enthält die Sammlung zahlreiche Broschüren, die für ein Thema sensibilisieren.

Die online-Publikationssammlung kann gezielt als Nachschlagewerk zu spezifischen Themen dienen, Impulse vermitteln, um Probleme und Schwachstellen in der eigenen Einrichtung besser einzuordnen, zu verstehen und zu bewältigen und den fundierten Einstieg in ein Thema erleichtern.



Die Schriften sind übersichtlich nach Titeln aufgeführt und können kostenfrei heruntergeladen werden. Die Sammelmappe wird regelmäßig aktualisiert und liefert zahlreiche Anregungen für die Verbesserung von Pflegeeinrichtungen.

Akteure & Beteiligte:

Initiativkreis Gesund Pflegen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA)

Quelle & weitere Infos:

<http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Themen/Gesund-Pflegen/publikationen.html>

Kurzbeschreibung:

212-seitiges Handbuch in Form eines Fließtext-Leitfadens. Enthalten sind Personalmanagementinstrumente, Instrumente alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung und zur Entwicklung von Handlungskonzepten, die Schritte zur praktischen Umsetzung einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung aufzeigen und auf die Frage eingehen, warum die Schaffung alter(n)sgerechter Arbeitsplätze zu einer unausweichlichen Zukunftsaufgabe für Pflegebetriebe wird.

Der umsetzungsorientierte Einstieg erfolgt mit einer umfassenden IST-Analyse anhand von zwei Instrumenten: einem Organisations- und einem Mitarbeiter-Check. Der Organisations-Check dient der Erfassung von Strukturdaten (21 Fragen) und ist als Selbstbewertungsinstrument konzipiert. Falls Auffälligkeiten festgestellt werden, sind nach jeder Frage Verweise vermerkt, die auf geeignete Gegenmaßnahmen hinweisen, die im Maßnahmenkatalog näher beschrieben sind. Der Mitarbeiter-Check erhebt die Arbeits(bewältigungs)fähigkeit der Mitarbeiter sowie die aus ihrer Sicht notwendigsten Maßnahmen zur Verminderung der Arbeitsbelastungen. Es folgt ein ausführliches Kapitel zur Schaffung von Voraussetzungen für alter(n)sgerechte Arbeitsplätze. Instrumente des Personalmanagements werden detailliert beschrieben. Kern der Handlungshilfe ist das Kapitel Instrumente alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung, das eine textliche Erläuterung der Instrumente sowie Praxistipps bietet.

Das Handbuch (kostenlos im pdf-Format oder auf CD) ist sehr umfassend und praxisorientiert aufgebaut. Die Anleitungen und Empfehlungen zur Vorgehensweise sind sehr kleinschrittig gegliedert, so dass es auch als Einstieg in ein umfassendes Personalmanagement mit Schwerpunkt alter(n)sgerechter Arbeitsplätze in KMU genutzt werden kann. Es wird eine Toolbox mit unterschiedlichen Instrumenten zur Verfügung gestellt, die Auswertungen auf der IST-Ebene und Einschätzungen ermöglichen und strukturierte Vorgehensweisen aufzeigen; eine zukunftsorientierte Bewertung und professionelle Weiterentwicklung bedarf der vertieften Literatur / weiteren Fachberatung.



Akteure & Beteiligte:

Autoren: Dr. Zimmer Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung Heidelberg, Dr. Gerhard Berger, Institut für Soziologie, Forschungsgruppe Gerontologie, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Quelle & weitere Infos:

http://www.equal-altenhilfe.de/files/Arbeitsplatz_Altenhilfe/AP_04/AP_04.pdf



Kurzbeschreibung:

Der Leitfaden enthält ausgewählte Ergebnisse eines Beratungsprojektes zur Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege sowie im Beratungsprozess erprobte Instrumente.

Ziel dieses 100-seitigen Handlungsleitfadens ist es, durch die Neuorganisation der Arbeitszeit in erwerbsbiographischer Perspektive die gestiegenen Arbeitsbelastungen und Beanspruchungen des Pflegepersonals zu reduzieren und die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Weiterhin sollen Möglichkeiten zur „Entdichtung“ der Lebensarbeitszeit durch die Einführung von Weiterbildungszeiten, Regenerationspausen und Familienphasen genutzt werden. Gleichzeitig soll die Arbeit familien- und frauenfreundlicher gestaltet und den Einrichtungen selber Flexibilisierungsspielräume in der Arbeitsorganisation eröffnet werden, um neben der Erhöhung der Arbeitszeitsouveränität der Mitarbeiter auch die Arbeitszeitökonomie der Einrichtungen zu optimieren.

Innerhalb des Leitfadens werden eine verständliche Anleitung zur Durchführung und zum Gebrauch der Checkliste sowie eine schrittweise Erläuterung zur Vorgehensweise und Handhabung des Selbstbewertungsschemas gegeben. Ein Verweis auf entsprechende Problemlösungsmöglichkeiten für die im Selbsttest identifizierten Schwachstellen ermöglicht eine weiterführende Bearbeitung der Problemfelder. Die Checkliste bietet dem Benutzer lediglich die Möglichkeit, die Ausgangsbedingungen für künftige Gestaltungsoptionen zu beurteilen. Das Ergebnis kann auf einen lebensarbeitszeitlichen Handlungsbedarf hinweisen. Die Checklisten mit „Anzahl Antworten A / B“ bieten eine Orientierung, die dann am besten gemeinsam mit erfahrenen Experten interpretiert und in konkrete Handlungen zu übersetzen ist. Der Fragebogen ist in Textform gehalten und bedarf der eigenen Gestaltung/Übertragung im Word- oder Excel-Format für eine Vervielfältigung und anschließende Auswertung. Die Dienstvereinbarungsentwürfe sind eine gute Vorlage und ermöglichen eine leichte Adaption auf eigene bereits bestehende Dokumente oder bieten eine gute Grundlage für neu zu entwickelnde Verträge. Die Rechtsinhalte basieren auf Angaben aus dem Jahr 2002 und müssen ggf. angepasst werden.

Akteure & Beteiligte:

Bundesministerium für Bildung und Forschung; Fraunhofer IAO, Forschungsgesellschaft für Gerontologie Dortmund. Autorin: Katrin Krämer

Quelle & weitere Infos:

<http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn:nbn:de:0011-n-95350.pdf>

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
10115 Berlin

Autoren der Studie

Braeseke, Grit; Merda, Meiko; Peters, Verena; Haumann, Anja (IEGUS Institut)
Glaser, Jürgen; Briemle, Mirko (Universität Konstanz)
Bovenschulte, Marc; Lutze, Maxie (VDE/VDI Innovation + Technik GmbH)

Stand

März 2012

Gestaltung

Fleck · Zimmermann Grafik-Design, Berlin
<http://www.fz-design.de>

Kontaktaufnahme

info@iegus.eu