



## Berichte aus der Pflege

Nr. 27 – Oktober 2015

Attraktive Beschäftigungsbedingungen in der Pflege in  
Rheinland-Pfalz

„Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe  
2012-2015, Berufsfeld Pflege“

Verfasserin: Claire Mack  
(Kompetenzzentrum Zukunftsfähige Arbeit)

Unter Mitarbeit von: Alexander Frevel (Beratung zur  
Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel)

Helga Gessenich (dip e.V.)

Anne Brüne (Great Place to Work®)

Oliver Lauxen (IWAK Frankfurt)

Christopher Roßberg (contec Gesellschaft  
für Organisationsentwicklung mbH)



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,  
ARBEIT, GESUNDHEIT  
UND DEMOGRAFIE



# Attraktive Beschäftigungsbedingungen in der Pflege in Rheinland-Pfalz

„Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe  
2012-2015, Berufsfeld Pflege“

Verfasserin:

Claire Mack (Kompetenzzentrum Zukunftsfähige Arbeit)

Unter Mitarbeit von:

Alexander Frevel (Beratung zur Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel)

Helga Gessenich (Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e.V.)

Anne Brüne et al. (Great Place to Work®)

Oliver Lauxen et al. (Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur - Zentrum der  
Goethe-Universität F.a.M.)

Christopher Roßberg et al. (contec Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
mbH)



## Inhalt

Einleitung.....	3
1. Handlungsempfehlungen der Projektgruppe „Attraktive Beschäftigung“ .....	5
1.1 Handlungsfeld VIII Vereinbarkeit von Beruf und Familie .....	5
1.2 Handlungsfeld IX Attraktive Beschäftigungsbedingungen und betriebliche Gesundheitsförderung .....	8
2. Handlungsempfehlungen aus den Landesprojekten .....	12
2.1 Landesprojekt Attraktive Arbeitsbedingungen in der Altenpflege Rheinland-Pfalz (Simon Augsten, Stefan Borgelt, Saskia Ricker, Eva Schneider, Mathias Maas, Frank Hauser (Great Place to Work®)) .....	13
2.2 Landesprojekt Democheck Altenpflege Rheinland-Pfalz (Detlef Friedrich, Olivia Spanier, Christopher Roßberg, Marc Irmer (contec GmbH)).....	15
2.3 Landesprojekt Führung in Einrichtungen der Altenhilfe (Dr. Angela Joost und Anke Metzenrath vom Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur - Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt/Main) .....	17
2.4 Landesprojekt Attraktive Beschäftigungsbedingungen in der Altenpflege in Rheinland-Pfalz (Oliver Lauxen vom Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur - Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt/Main, Helga Gessenich vom Deutschen Institut für angewandte Pflegeforschung e.V, Claudia Erne, Anne Brüne von Great Place to Work®, Christopher Roßberg von der contec GmbH, Alexander Frevel - Beratung zur Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel) .....	18
3. Was für die Zukunft zu tun ist - Zusammenfassung und Ausblick.....	23



Der demografische Wandel prägt heute und zukünftig die Entwicklung des Gesundheitswesens und der Pflege in Rheinland-Pfalz. Denn aufgrund der längeren Lebenserwartung steigt nicht nur die Zahl älterer Menschen, es werden künftig auch mehr Menschen gebraucht, die sich für einen Beruf in der Pflege entscheiden. Die rheinland-pfälzische Arbeitsmarktanalyse „Branchenmonitoring“ hat gezeigt, dass derzeit ein Fachkräfteengpass in der Pflege vorliegt.

Ein Ansatz diesem entgegen zu wirken, besteht darin, die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in der Pflege attraktiv weiter zu entwickeln. Dies führt dazu, dass die Pflegekräfte länger, gesund und motiviert im Beruf verweilen.

Über Ansätze und Gestaltungsmöglichkeiten in der Pflege diskutieren wir seit Jahren intensiv mit unseren Partnerinnen und Partnern der Pflege in Rheinland-Pfalz. Zahlreiche Analysen und Projekte unseres Landes haben seit 2002 zum Ziel, sie bei der Fachkräftesicherung zu unterstützen. Und wir möchten diesen Weg im Rahmen der „Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe“ gemeinsam weitergehen.

Im vorliegenden Bericht stellen wir Ihnen Handlungsempfehlungen der Projektgruppe Attraktive Beschäftigung vor. Ergänzt werden diese durch Handlungsempfehlungen und Maßnahmenbeispielen aus vier Landesprojekten des MSAGD.

Nehmen Sie vorgestellten Maßnahmen und Empfehlungen als Motivation und Anreiz, Veränderungen in Ihrer Einrichtung anzugehen. Sie können sich zahlreicher Möglichkeiten bedienen, um künftig Arbeitsplätze noch attraktiver auszugestalten.

Ich danke allen Beteiligten für ihr Engagement und wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung in Ihrem Unternehmen.

**Sabine Bätzing Lichtenthäler**  
Ministerin für Arbeit, Soziales,  
Gesundheit und Demografie  
des Landes Rheinland-Pfalz

# Einleitung

Krankenhäuser, Einrichtungen der ambulanten und stationären Versorgung stehen vor großen Herausforderungen. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten in Pflegeberufen ist in den letzten Jahrzehnten deutlich gestiegen.<sup>1</sup> Die Beschäftigten sind häufiger und länger krank.<sup>2</sup> Als Konsequenz einer sinkenden Leistungsfähigkeit ergeben sich Auswirkungen auf wirtschaftliche Aspekte der Einrichtung. Einer gestiegenen Nachfrage nach pflegerischer Versorgung steht ein unzureichender Pool an Fachkräften gegenüber.<sup>3</sup>

Das Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie in Rheinland-Pfalz (MSAGD) führt seit 2002 regelmäßig Analysen zur Entwicklung des Pflegearbeitsmarktes durch. Im Jahr 2010 zeigte sich ein Defizit von rund 1.000 Pflegefachkräften in der Gesundheits- und Krankenpflege und weiteren 960 für den Bereich der Altenpflege. Bereits im Jahr 2020 ist davon auszugehen, dass landesweit mehr als 7.000 Pflegefachkräfte fehlen werden.<sup>4</sup>

Aus diesem Grund startete das MSAGD im März 2012 die „Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe 2012 - 2015, Berufsfeld Pflege<sup>5</sup>“. Ziel der Initiative ist es, Maßnahmen zur Fachkräftesicherung bis Ende 2015 umzusetzen. Als Basis dient hierzu eine Vereinbarung<sup>6</sup> zwischen den relevanten Akteuren des Gesundheitswesens und der Pflege in Rheinland-Pfalz.

---

<sup>1</sup> Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) 2011; Bundesagentur für Arbeit: „Der Arbeitsmarkt in Deutschland - Fachkräfteengpassanalyse Dezember 2013“; M. Simon et al. (2005): Auswertung der ersten Befragung der NEXT-Studie in Deutschland. Universität Wuppertal. <http://www.next.uni-wuppertal.de>

<sup>2</sup> Vgl. DAK Gesundheitsreport 2013, DAK-BGW Gesundheitsreport 2005 und 2006, AOK Gesundheitsreport 2013

<sup>3</sup> Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen: *Fachkräfteentwicklung in der Pflege*, 2012, online unter:

[http://www.svr-gesundheit.de/fileadmin/user\\_upload/Gutachten/2012/GA2012\\_Kurzfassung.pdf](http://www.svr-gesundheit.de/fileadmin/user_upload/Gutachten/2012/GA2012_Kurzfassung.pdf)

<sup>4</sup> MSAGD Analysen und Berichte Berufsfeld Pflege online unter: <http://msagd.rlp.de/soziales/pflege/infothek-pflege/>

<sup>5</sup> Siehe Menschen Pflege, online unter:

<http://www.menschen-pflegen.de/news/news/detail/archiv/2014/03/artikel/fachkraefte-und-qualifizierungsinitiative-gesundheitsfachberufe-berichte-aus-der-pflege-nr-24-un.html>

<sup>6</sup> Siehe Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie: Bericht aus der Pflege Nr. 25 - November 2013 *Vereinbarung zur Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe 2012-2015, Berufsfeld Pflege*. Online unter: [http://msagd.rlp.de/fileadmin/masgff/soziales/Pflege/Berichte\\_aus\\_der\\_Pflege\\_Nr25-Vereinbarung\\_z\\_F\\_Q-Initiative\\_Endf.pdf](http://msagd.rlp.de/fileadmin/masgff/soziales/Pflege/Berichte_aus_der_Pflege_Nr25-Vereinbarung_z_F_Q-Initiative_Endf.pdf)

Ein Handlungsfeld der Initiative fokussiert die Weiterentwicklung der Beschäftigungsbedingungen im Berufsfeld Pflege. Die hierzu gegründete Projektgruppe „Attraktive Beschäftigung“<sup>7</sup> diskutierte im MSAGD über Möglichkeiten und Leitlinien für zukunftsfähige Beschäftigungsbedingungen.

Zusätzlich wurden vier Landesprojekte zur Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen durchgeführt. Die Ergebnisse sind im vorliegenden Bericht aufgeführt.

Um bei der Umsetzung zukunftsgerechter und nachhaltiger Maßnahmen zur Ausrichtung der Unternehmenskultur zu unterstützen, werden in diesem Bericht:

- Handlungsempfehlungen einer multidisziplinären Projektgruppe des MSAGD aufgezeigt und
- Handlungsfelder und Gestaltungsansätze aus vier Landesprojekten zum Thema attraktive Beschäftigungsbedingungen Berufsfeld Pflege vorgestellt.

Dieser Bericht stellt Hinweise zur Verfügung, von denen bereits viele vergleichbare Unternehmen profitiert haben. Für die Umsetzungsplanung gibt es kein Patentrezept. Unerlässlich ist, dass eine intensive Auseinandersetzung mit den Empfehlungen und Maßnahmen stattfindet und für das jeweilige Unternehmen geprüft wird, was relevant und zielführend ist.

Das übergeordnete Ziel aller Maßnahmen sollte die Entwicklung einer mitarbeiterfreundlichen und kundenfreundlichen Unternehmenskultur 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. Dieser systematische Prozess sollte aufgrund der demografischen Entwicklung zeitnah in Gang gebracht werden.

---

<sup>7</sup> Die Akteure der Projektgruppe waren die Landesregierung Rheinland-Pfalz, Leistungserbringer, Kostenträger, Berufsverbände der Gesundheitsfachberufe, ver.di, Einrichtungsträger, Regionaldirektion Rheinland-Pfalz-Saarland der Bundesagentur für Arbeit, kommunale Spitzenverbände und Vertreterinnen und Vertreter der Betriebs- und Arbeitsmedizin sowie der Pflegewissenschaft.



# 1. Handlungsempfehlungen der Projektgruppe „Attraktive Beschäftigung“

Beispiele guter Praxis im Berufsfeld Pflege wurden von der Projektgruppe „Attraktive Beschäftigung“ auf ihre Anwendbarkeit, Praktikabilität und ihren Nutzen für die Pflegekräfte und Einrichtungen hin diskutiert, analysiert und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen richten sich an alle Einrichtungen der stationären, ambulanten Pflege und Krankenhäuser. Sie sind dem Handlungsfeld VIII *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* und dem Handlungsfeld IX *Attraktive Beschäftigungsbedingungen und betriebliche Gesundheitsförderung* aus der Vereinbarung der „Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe 2012 - 2015, Berufsfeld Pflege“ zugeordnet.

Das Ziel der Empfehlungen ist die Benennung und Fokussierung zentraler Themen, mit denen sich alle Einrichtungen bereits heute und in Zukunft fortschreitend beschäftigen sollten, um langfristig Fachkräfte zu sichern. Es wird empfohlen die Themenfelder in der eigenen Einrichtung zu prüfen und mögliche Ansatzstellen für weitere Maßnahmen zu erörtern.

## 1.1 Handlungsfeld VIII Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Eine familienfreundliche Ausbildungs- und Unternehmenskultur ist heute und auch in Zukunft in Einrichtungen der stationären, ambulanten Pflege und Krankenhäusern die Grundlage für eine nachhaltige Personalpolitik. Hierbei ist für das Berufsfeld Pflege zu beachten, dass eine hohe Teilzeitquote in Rheinland-Pfalz vorliegt, von denen der größte Teil aus weiblichen

Beschäftigten besteht. Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter zu verbessern, sind daher passgenaue Rahmenbedingungen zu gewährleisten.<sup>8</sup>

#### Handlungsfeld VIII.1 Familienfreundliche Unternehmenskultur

Vereinbarungsziel Eine familienfreundliche Unternehmenskultur soll in den Einrichtungen der Pflege gefestigt und als Querschnittsaufgabe und Baustein einer qualitativen Organisationsentwicklung in der Personalpolitik und der Arbeitsorganisation verankert werden.

Empfehlung **Um eine familienfreundliche Unternehmenskultur in den Einrichtungen der Pflege zu festigen, empfiehlt die Projektgruppe, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Schwerpunkt in der Personalpolitik und im Leitbild zu verankern.**  
**Dazu zählt eine verbindliche und frühzeitig abgestimmte Dienstplangestaltung, familienfreundliche flexible Arbeitszeitmodelle und eine familienfreundliche Urlaubsplanung.**

#### Handlungsfeld VIII.2 Kooperationen zwischen den Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern und den Kommunalverwaltungen

Vereinbarungsziel Die Kooperation zwischen den Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern sowie den Kommunalverwaltungen soll intensiviert werden, um adäquate Betreuungsangebote für Kinder von Pflegekräften zu schaffen. Durch geeignete Kinderbetreuungsangebote - auch für schulpflichtige Kinder - sollen Pflegekräfte, die einen Wechsel von einer Teilzeitbeschäftigung in eine Vollzeitbeschäftigung anstreben, gezielt unterstützt werden.

Empfehlung **Um die Pflegekräfte bei der Organisation der Kinderbetreuung zu unterstützen, empfiehlt die Projektgruppe, Kinderbetreuungsangebote mit Blick auf die Arbeitszeiten der Beschäftigten in Schicht- und Wochenenddiensten zu schaffen.**  
**Dafür ist eine Ausweitung der Kooperation zwischen den Pflegeeinrichtungen, Krankenhäusern und den Kindertageseinrichtungen vor Ort notwendig. Die zuständigen Kommunalverwaltungen sind einzubeziehen. Auch die Zusammenarbeit mit Tagespflegepersonen ist zu berücksichtigen.**

<sup>8</sup> Siehe Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie: Bericht aus der Pflege Nr. 25 - November 2013 *Vereinbarung zur Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe 2012-2015, Berufsfeld Pflege*, S. 31 ff

### Handlungsfeld VIII.3 Familienfreundliche Rahmenbedingungen in der Ausbildung

Vereinbarungsziel Familienfreundliche Rahmenbedingungen sollen in der Ausbildung stärker Berücksichtigung finden.

Empfehlung **Um familienfreundliche Rahmenbedingungen in der Pflegeausbildung zu schaffen, empfiehlt die Projektgruppe eine enge Kooperation zwischen Pflegeschulen und Pflegeeinrichtungen.**  
**Es sind flexible, auf den schulischen Bedarf angepasste, Einsatzpläne in den Einrichtungen zu entwickeln und familienfreundliche Unterrichtszeiten zu gestalten.**  
**Gemeinsam sollen Pflegeeinrichtungen und Schulen Ausbildungsangebote in Teilzeit aufbauen.**

### Handlungsfeld VIII.4 Werbung für eine familienfreundliche Ausbildungs- und Unternehmenskultur

Vereinbarungsziel Es soll verstärkt für eine familienfreundliche Ausbildungs- und Unternehmenskultur in den Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern und ambulanten Diensten geworben werden.

Empfehlung **Um verstärkt für eine familienfreundliche Ausbildungs- und Unternehmenskultur in den Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern zu werben, empfiehlt die Projektgruppe, das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie verstärkt auf Fachveranstaltungen und in der Fachliteratur zu positionieren.**  
**Parallel wird der Ausbau von Kooperationen mit Schulen empfohlen, um auf Berufsinformationstagen für den Pflegeberuf zu werben und Praktika anzubieten.**  
**Krankenhäusern wird die Gründung von Fachoberschulen mit dem Schwerpunkt Gesundheit und Soziales durch die Kooperation mit Schulen in ihrer Nähe empfohlen.**

### Handlungsfeld VIII.5 Betreuung eines pflegebedürftigen Angehörigen

Vereinbarungsziel Pflegekräfte, die neben der Ausübung ihres Pflegeberufs die Betreuung eines pflegebedürftigen Angehörigen übernehmen, sollen stärker entlastet werden.

Empfehlung

**Um Pflegekräfte mit familiärer Pflegeverantwortung zu entlasten, empfiehlt die Projektgruppe in den Einrichtungen des Gesundheitswesens und der Pflege bedarfsgerechte Konzepte zu entwickeln und im Unternehmen bekannt zu machen. Empfehlenswert ist die Benennung einer festen Ansprechperson in Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die auch auf das Beratungsangebot der Pflegestützpunkte aufmerksam macht und über das Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetz informiert.**

## 1.2 Handlungsfeld IX Attraktive Beschäftigungsbedingungen und betriebliche Gesundheitsförderung

Beschäftigungsbedingungen hängen direkt mit der Fachkräftesicherung und somit mit einer nachhaltigen Personalgewinnung und Personalbindung in Zusammenhang. Es sind hier die entscheidenden Parameter zu finden, wenn es um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden geht. Angesichts des abnehmenden Erwerbspersonenpotenzials wird eine Fachkräftesicherung in der Pflege nur zu erreichen sein, wenn die Beschäftigungsbedingungen für das Berufsfeld Pflege attraktiver werden. Beschäftigungsbedingungen können deutlich verbessert werden, wenn dafür eine neue betriebliche Führungs- und Unternehmenskultur eingeführt wird.<sup>9</sup>

### Handlungsfeld IX.1 Attraktive Arbeitsbedingungen

Vereinbarungsziel

Die Arbeitsbedingungen von Pflegekräften in den ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern sollen verbessert werden, damit ihre Arbeitsfähigkeit erhalten bleibt bzw. verbessert wird.

Empfehlung

**Um die Arbeitsbedingungen zu verbessern und die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, empfiehlt die Projektgruppe, Konzepte für beschäftigtenorientiertes Personalmanagement zu entwickeln, das mit einem betrieblichen Gesundheitsmanagement verknüpft ist.**

**Die bestehenden Qualifizierungsangebote und Informationen der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege und der Unfallkasse RLP können beispielsweise hierfür genutzt werden.**

<sup>9</sup> Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie: Bericht aus der Pflege Nr. 25 - November 2013 Vereinbarung zur Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe 2012-2015, Berufsfeld Pflege, S. 31 ff

## Handlungsfeld IX.2 **Führungskräftequalifizierung**

Vereinbarungsziel  
Leitungs- und Führungskräfte von Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern sollen durch Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. Fort- und Weiterbildung, Studium) besser in die Lage versetzt werden, den aktuellen Herausforderungen in Personalführung und Betriebsleitung gerecht werden zu können.

Empfehlung  
**Um die Führungskräfte der Pflegeeinrichtungen und Krankenhäuser bei ihren Aufgaben und der Wahrnehmung ihres Führungsauftrages zu unterstützen, empfiehlt die Projektgruppe den Einrichtungen eine Verstärkung gezielter Maßnahmen zur Personalförderung.**  
**Dafür ist die Teilnahme aller Leitungs- und Führungskräften an Qualifizierungsmaßnahmen zu ermöglichen, zu finanzieren und im Leitbild zu verankern.**

## Handlungsfeld IX.3 **Gesundheitsförderung**

Vereinbarungsziel  
Die Gesundheitsförderung der Beschäftigten in der Pflege soll weiter verbessert werden. Gesundheitsförderung manifestiert sich in Strukturverbesserungen und einer mitarbeiterfreundlichen Organisationskultur ebenso wie in gezielten Angeboten. Maßnahmen zur Vermeidung von physischen und psychischen Fehlbelastungen sollen verstärkt umgesetzt werden.

Empfehlung

**Die Projektgruppe empfiehlt den Einrichtungen die Entwicklung eines Konzepts zur betrieblichen Gesundheitsförderung, um den steigenden körperlichen und psychischen Belastungen der Pflegekräfte adäquat zu begegnen.**

**Es wird empfohlen**

- **passgenaue Angebote zur systematischen Gesundheitsförderung**
- **gesundheitsadäquate Betriebsausstattung und Arbeitsplatzgestaltung**
- **technisch-organisatorische Möglichkeiten und Qualifizierungen**

**einzusetzen und in Zusammenarbeit mit der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege und der Unfallkasse RLP zu etablieren.**

**Zur Koordination von Arbeitsschritten und Prozessen und zur nachhaltigen Sicherstellung der Gesundheitsförderung, wird den Einrichtungen die Benennung einer Ansprechperson empfohlen.**

#### Handlungsfeld IX.4 **Entbürokratisierung**

Vereinbarungsziel

Pflegekräfte sollen stärker von pflegefernen Tätigkeiten aus den Aufgabenfeldern Administration, Organisation und Dokumentation entlastet werden.

Empfehlung

**Um die Pflegekräfte stärker von Bürokratie zu entlasten, empfiehlt die Projektgruppe, das Projekt des Bundesministeriums für Gesundheit „Praktische Anwendung des Strukturmodells - Effizienzsteigerung der Pflegedokumentationen“ zu unterstützen.**

**Im Kooperationsgremium, das die Umsetzung in Rheinland-Pfalz begleiten soll, beteiligen sich das Land, die Berufsverbände, die Verbände der Einrichtungs- und Kostenträger und die Prüf- bzw. Beratungsinstitutionen.**

#### Handlungsfeld IX.5 **Löhne und Gehälter**

Vereinbarungsziel

Die Löhne und Gehälter sollen sich stärker an den unterschiedlichen Anforderungen und Verantwortungsbereichen der Pflegekräfte ausrichten, damit die Pflege auch unter finanziellen Aspekten ein attraktives Berufs- und Beschäftigungsfeld darstellt.

Empfehlung

**Um den Pflegeberuf attraktiver zu gestalten, empfiehlt die Projektgruppe, das Gehaltsgefüge und den Personalbedarf entsprechend den Anforderungen in der Pflege anzupassen. Entsprechende Personalbemessungsinstrumente sind zu entwickeln.**

#### Handlungsfeld IX.6 **Zusammenarbeit der Berufsgruppen**

Vereinbarungsziel

Die Zusammenarbeit zwischen Ärzten, Angehörigen von Gesundheitsfachberufen, Hilfskräften und Ehrenamtlichen soll besser strukturiert werden, damit sie sich in ihren Aufgaben optimal ergänzen.

Empfehlung

**Um die Zusammenarbeit zwischen den Berufsgruppen des Gesundheitswesens und der Pflege zu verbessern, empfiehlt die Projektgruppe, Schnittstellen zu definieren, Aufgabenübertragungen zu strukturieren und eindeutig zu regeln.**

**Die kollegiale Zusammenarbeit soll durch geeignete Maßnahmen, wie z.B. durch interdisziplinäre Fortbildungen, gefördert werden.**

## 2. Handlungsempfehlungen aus den Landesprojekten

Die vier Landesprojekte im Rahmen des Zukunftsprogramms „Gesundheit und Pflege 2020“<sup>10</sup> der Initiative „Attraktive Beschäftigung in der Pflege Rheinland-Pfalz“ hatten das Ziel Unternehmen der Altenhilfe bei der Schaffung von attraktiven Beschäftigungsbedingungen zu unterstützen. Folgende Angebote standen ambulanten und stationären Altenpflegeeinrichtungen in Rheinland-Pfalz zur Verfügung:

**103** Unternehmensanalysen und Beratungen auf Basis von Befragungen von insgesamt 2146 Mitarbeitenden hinsichtlich attraktiver Beschäftigungsbedingungen,

**62** Online-Unternehmensanalysen zur Demografiefestigkeit,

**73** Führungskräfte nahmen an Fortbildungen und Coachings zur Stärkung von Führungs-Ressourcen teil,

**10** regionale Gruppenworkshops mit ca. 300 Beteiligten zum Thema attraktive Beschäftigung für Akteure aus dem Gesundheitswesen und der Pflege,

**121** einrichtungsindividuelle Vor-Ort Unternehmensberatungen zur Führungs- und Unternehmenskultur, Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel oder demografiefesten Personalpolitik;

Mit den Landesprojekten wurden insgesamt ca. 3000 Pflegekräfte, mit und ohne Führungsverantwortung, erreicht. Sie ermöglichten u.a. eine fundierte Standortbestimmung hinsichtlich der Stärken und Handlungsfelder. Zudem erhielten die Einrichtungen wichtige Impulse für ihre Weiterentwicklung zu attraktiven Unternehmen.

Zur Begleitung der Landesprojekte wurde ein *Expertenbeirat* gegründet, welcher u.a. aus Akteuren der Projektgruppe „Attraktive Beschäftigung“

---

<sup>10</sup> Das Zukunftsprogramm „Gesundheit und Pflege – 2020“ bündelt politische Initiativen der Landesregierung und setzt neue Impulse für innovative Konzepte zur Sicherstellung der medizinischen und pflegerischen Versorgung in allen Teilen des Landes. Dabei arbeitet die Landesregierung eng mit Partnerinnen und Partnern des Gesundheitswesens und der Pflege zusammen.

Siehe <http://msagd.rlp.de/gesundheits/zukunftsprogramm-gesundheit-und-pflege-2020/>



bestand. Dessen Hinweise und Anregungen fanden in der Planung der Landesprojekte Berücksichtigung.

Die zentralen Ergebnisse der Landesprojekte werden im Nachfolgenden vorgestellt. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Realisierbarkeit für möglichst viele Unternehmen der Pflege gegeben ist.

## **2.1 Landesprojekt Attraktive Arbeitsbedingungen in der Altenpflege Rheinland-Pfalz (Simon Augsten, Stefan Borgelt, Saskia Ricker, Eva Schneider, Mathias Maas, Frank Hauser (Great Place to Work®))**

Ziel des Landesprojektes zwischen Dezember 2013 und Mai 2014 war es, die Einrichtungen der stationären und ambulanten Altenpflege darin zu unterstützen, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeitenden zu schaffen und sich damit als attraktive Arbeitgeber weiterzuentwickeln. Das Landesprojekt stellte verschiedene Möglichkeiten bereit, die Arbeitgeberattraktivität der 103 teilnehmenden Einrichtungen zu überprüfen. Dazu gehörte eine fundierte Standortbestimmung, eine Stärken-Schwächen-Analyse und Entwicklungsimpulse. Die Befragungen berücksichtigten sowohl die Perspektive der Personalführung als auch die unmittelbare Sicht der Mitarbeitenden. Die Auswertungen stellten Stärken, Qualität und Vielfalt der vorhandenen Leistungen und Angebote heraus. Sie zeigten wichtige Ansatzpunkte für konkrete Entwicklungsimpulse im Bereich Arbeitsplatzqualität, Arbeitgeberattraktivität sowie zur Personal- und Führungsarbeit.

Bereich	Zentrale Ergebnisse Landesprojekt „Attraktive Arbeitsbedingungen in der Altenpflege Rheinland-Pfalz“
	<b>Maßnahmenbeispiele</b>
Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Im Gespräch mit den Mitarbeitenden den Schulungsbedarf erheben und gemeinsam Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten erörtern und festlegen. Im Personalgespräch Zielvereinbarungen festhalten.</li> </ul>
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine Anpassung der Arbeitsaufgaben, passend zur körperlichen Belastbarkeit vornehmen und eine Feedbackkultur einführen.</li> <li>- Befragung der Mitarbeitenden zu Bedarfen und Wünschen und u.a. Berücksichtigung in der Dienstplanung. Angebote zur Gesundheitsprävention verstärken.</li> <li>- Die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden erhöhen (schwierigere Aufgaben und/ oder mehrere Zuständigkeiten übertragen) und das Team stärken (z.B. Ausflüge, Kinobesuch).</li> </ul>
Nationale, ethische oder religiöse Minderheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Für Vielfalt in der Belegschaft sensibilisieren durch Schulungen und Trainings, die die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Kulturen thematisieren und vermitteln. Zusätzlich Angebot von einfachen Formen der institutionalisierten kollegialen Unterstützung (Mentorenprogramme, sogenannte „Buddy“-Programme) bereitstellen. Besonders geschulte Ansprechpartner in den Einrichtungen einsetzen.</li> <li>- Aufmerksamkeit verstärkt auf die Integrationsphase neuer Mitarbeitender legen und Patenprogramme einsetzen. Mehr Aufmerksamkeit zur Vermittlung der aus Unternehmenssicht wünschenswerten Prinzipien und Werte. Besondere Informationsaktivitäten, die den Beschäftigten, die Prinzipien des Unternehmens vermitteln (Broschüren, Gespräche, Workshops). Dies ist insbesondere im Rahmen des Integrationsprozesses aber auch danach notwendig.</li> </ul>

## Handlungsempfehlungen

### Führung

- Im Sinne eines sehr guten Unternehmens ist die Zielrichtung der Interventionen die Stärkung von Vertrauen, Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit auch in kritischen Situationen, so dass Mitarbeitende sagen können „*Ich vertraue denjenigen, für die ich arbeite.*“. Hierfür wird die Reflexion über Führung und Führungsrollen empfohlen. Leitfragen können hier sein „*Was verstehen wir unter Führung, was brauchen (Instrumente/ Methoden) wir, um gut führen zu können, was erwarten Mitarbeitende von Führung?*“
- Durch konsequentes zielgerichtetes Führungshandeln lassen sich die Eigenverantwortung, die Fähigkeit zur Kommunikation sowie die Strategien zur Konfliktbewältigung der Mitarbeitenden erhöhen.

### Vernetzung und Marketing

- Es wird die moderierte Auseinandersetzung mit folgenden Fragen empfohlen: „*Was zeichnet sehr gute Unternehmen aus? Warum ist es wichtig, sich um dieses Thema zu kümmern? Welche Veränderungen sollten eingeleitet werden?*“
- Größeren Einrichtungen wird empfohlen, Ansätze der kleinen Einrichtungen zum Teamgeist, der Einbeziehung und der Wertschätzung auf eigene Strukturen (wo möglich) zu übertragen.
- Kleinere Einrichtungen sollten ihre Stärken bewusst und aktiv präsentieren und nach Außen tragen, dies steigert den Wettbewerbsvorteil.

## 2.2 Landesprojekt Democheck Altenpflege Rheinland-Pfalz (Detlef Friedrich, Olivia Spanier, Christopher Roßberg, Marc Irmer (contec GmbH)

Im Rahmen des Projektes wurde zwischen Dezember 2013 und Mai 2014 allen stationären und ambulanten Einrichtungen der Altenpflege in Rheinland-Pfalz ein Online-Tool zur Verfügung gestellt. Das Online-Tool analysierte die betriebliche Situation im Bereich zukunftsorientierte Personalpolitik und stellte umfangreiche Handlungshilfen bereit. Zusätzlich konnte eine Selbstbewertung zum Thema Arbeitsschutz erfolgen. Die teilnehmenden Einrichtungen konnten sich im Anschluss um eine individuelle Information und Beratung zu ihrem Handlungsbedarf im Bereich alters- und alternsgerechtem Arbeiten bewerben. Insgesamt wurden in 49 Einrichtungen Vor-Ort Beratungen durchgeführt. Während des Beratungstages wurden die jeweiligen erhobenen Daten auch mit denen der anderen Teilnehmenden verglichen und individuelle Bewältigungshilfen erstellt.

Bereich	Zentrale Ergebnisse Landesprojekt „Democheck Altenpflege Rheinland-Pfalz“
	<b>Maßnahmenbeispiele</b>
Demografiefeste Personal- und Rekrutierungspolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungskräfte beschäftigen sich intensiv mit dem Thema alternde Belegschaft und nehmen an Fortbildungen zum Thema teil,</li> <li>- Regionale Vernetzungen als Kooperationen mit anderen Unternehmen, Ausbildungsinstituten, allgemeinbildenden Schulen usw. ausbauen, um dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken,</li> <li>- Einrichtung einer Internetplattform/ Infobroschüre (Standortmarketing), Nutzung von Online-Medien und Homepage zur Präsentation der Stärken als Unternehmen, Beteiligung an Ausbildungsmessen;</li> </ul>
Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung von Führungsgrundsätzen/ -leitlinien (Rollenverständnis), Angebot von Coachings: Führungskräfte werden zielgerichtet geschult, um ein wertschätzendes Betriebsklima zu gestalten, die Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg zu steigern und setzen dies aktiv um,</li> <li>- Führungskräfte ermutigen die Mitarbeitenden, sich an Entscheidungen und Maßnahmen zu beteiligen, die ihre Arbeit, ihren Arbeitsplatz und die Einrichtung/ den ambulanten Dienst betreffen,</li> <li>- regelmäßige Befragungen der Mitarbeitenden und Ableitung von Konsequenzen für die Führungsarbeit;</li> </ul>
Ausbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbesserung der Begleitung/ Anleitung und Betreuung von Auszubildenden durch u.a. Ausbau und Aufgabenerweiterung der Praxisanleitungen;</li> </ul>
Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen, in denen persönliche Belastungen angesprochen (Überprüfung der Anforderungen) und Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden, (u.a. Aspekt der Gefährdungsbeurteilung),</li> <li>- Dienstplan unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebenssituationen und Lebensphasen der Mitarbeitenden gestalten, Gleitzeitmodelle einführen und mit Arbeitszeitkonten koppeln,</li> <li>- Nutzung technischer Assistenzsysteme zur Entlastung;</li> </ul>
Lebenslanges Lernen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungskräfte kennen konkrete Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung und bieten diese den Mitarbeitenden gezielt an (Vertikale und horizontale Laufbahngestaltung),</li> <li>- Führungskräfte fördern systematisch den Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitenden und den unterschiedlichen Generationen, z. B. durch altersgemischte Teams oder Weitergabe von Inhalten aus Fort- und Weiterbildungen und <i>Wiederbelebung</i> der Qualitätszirkel,</li> <li>- Entwicklung einer Karriereskizze und Präsentation auf Homepage: <i>Welche Möglichkeiten haben Mitarbeitende, bei uns Karriere zu machen?</i></li> <li>- für Berufsrückkehrende steht ein Wiedereinstiegsprogramm (Qualifizierung) zur Verfügung;</li> </ul>

Bereich	Zentrale Ergebnisse Landesprojekt „Democheck Altenpflege Rheinland-Pfalz“
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ein Rahmenkonzept für betriebliches Gesundheitsmanagement liegt vor und wird/ ist umgesetzt (Einführung von Gesundheitscoaches, Coachingangebote, systemische Beratung), Kooperationen mit BGW oder Krankenkassen möglich,</li> <li>- Hilfsmittel zur körperlichen Entlastung werden in der täglichen Praxis genutzt,</li> <li>- Gesundheitstage werden (allein/ gemeinsam mit anderen Unternehmen) regelmäßig durchgeführt,</li> <li>- Mitarbeitende erfahren offene Wertschätzung und Anerkennung durch Führungskräfte;</li> </ul>

### Handlungsempfehlungen

BGM und Demografie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BGM als Projekt aufsetzen und einrichtungsübergreifend spezifische Handlungsleitfäden entwickeln (Themen Ernährung, psychische Entlastung, gesundes Führen und Einsatz von Hilfsmitteln mit in den Fokus nehmen). Es werden den Mitarbeitenden verstärkt Maßnahmen zum Umgang mit psychischen Belastungen angeboten.</li> <li>- Implementierung regelmäßiger Leitungsrunden mit dem Themenschwerpunkt „Alternde Belegschaft und altersgerechtes Arbeiten“ mit der Auswertung von Demografiekennzahlen (z.B. Krankheitsquote nach Altersgruppen, Altersstrukturanalyse, Arbeitssituationsanalysen etc.) zur Entwicklung von individuellen Maßnahmen (u.a. Arbeitszeitmodelle und Einsatzplanung) zum Erhalt der individuellen Leistungsfähigkeit.</li> </ul>
Betriebsklima	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementierung regelmäßiger Jahres- und Entwicklungsgespräche zur Förderung eines wertschätzenden Betriebsklimas. Offen und transparent werden auch Unternehmensziele und betriebliche Vorgehensweisen kommuniziert. Zur Durchführung der Gespräche sind Führungskräfte gezielt zu qualifizieren.</li> </ul>

## 2.3 Landesprojekt Führung in Einrichtungen der Altenhilfe (Dr. Angela Joost und Anke Metzenrath vom Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur - Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt/Main)

Zwischen Dezember 2013 und Mai 2015 nahmen 73 Führungskräfte aus der Altenpflege an geförderten praxisintegrierten Fortbildungen mit Coachings teil. Im Fokus des Landesprojektes standen der Ausbau der Mitarbeiterpartizipation und die Förderung von Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und der Führungskräfte. Mit dem Landesprojekt wurden Führungskräfte in ihrer Rolle gestärkt und ihnen wurden Instrumente zum mitarbeiterorientierten und gesundheitsförderlichen Führen vermittelt. Das Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur - Zentrum der Goethe-Universität, Frankfurt/Main koordinierte das Landesprojekt, die Fortbildungen wurden von der Rhein-Mosel-Akademie durchgeführt.

Bereich	Zentrale Ergebnisse Landesprojekt „Führung in Einrichtungen der Altenhilfe“
<b>Fortbildungsformat</b>	
Führungskräfteentwicklung	<p>Fokus der Fortbildungen für Führungskräfte in der Pflege: Verbesserung der Mitarbeiterbindung.</p> <p>Themen der Fortbildungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexion von Führungsidentität und Führungsrolle,</li> <li>- Weiterentwicklung der praktischen Handlungskompetenzen insbesondere im Bereich mitarbeiterorientierte Führung und Mitarbeiterpartizipation.</li> </ul>
Fortbildungselemente	<p>Fortbildung durch Kombination verschiedener Fortbildungselemente (Workshops, kollegialer Austausch, individuelles Coaching und Praxisprojekte in den eigenen Einrichtungen der Teilnehmenden bedarfsgerecht gestalten und den Theorie-Praxis-Transfer systematisch verankern.</p>
Effekte der Fortbildungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stärkung der Führungsrolle, der Selbstsicherheit als Führungskraft, der selbstreflexiven Kompetenzen,</li> <li>- Stärkung der Sensibilität für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, der Partizipationsmöglichkeiten,</li> <li>- Vermittlung neuer Ideen und Ansätze der Problembewältigung, Stärkung des strukturierten Arbeitens, proaktiver Umgang mit Veränderungen,</li> <li>- Entlastung, Stärkung der Selbstpflege und stärkere Berücksichtigung der eigenen Bedürfnisse.</li> </ul>

### Handlungsempfehlungen

Weiterbildungsakteure	<p>Ausgestaltung einer praxisintegrierten Fortbildung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mindestens zwei ganztägige Workshops (max. 12 Personen) mit Inputsequenzen (Theorie und Vermittlung von Managementinstrumenten), Reflexion in der Gruppe und kollegialer Austausch in Kleingruppen (drei bis vier Personen).</li> <li>- Praxisprojekte richten sich thematisch nach den Bedarfen der Einrichtungen der Teilnehmenden.</li> <li>- Mindestens zwei individuelle Coachings pro Teilnehmendem mit professionellen Coachs, Themen nach Bedarf der Teilnehmenden.</li> </ul> <p>In Fort- und Weiterbildungen für Wohnbereichsleitungen, Pflegedienstleitungen und Einrichtungsleitungen sollten Führungsthemen wie Mitarbeiterorientierung, Partizipation, Gesundheitsförderung, aber auch Führungsrolle und -identität stärker verankert werden.</p> <p>Coachings sollten systematisch als Reflexionsinstrument in Fort- und Weiterbildungen integriert werden.</p>
-----------------------	--

## 2.4 Landesprojekt Attraktive Beschäftigungsbedingungen in der Altenpflege in Rheinland-Pfalz

(Oliver Lauxen vom Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur - Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt/Main, Helga Gessenich vom Deutschen Institut für angewandte Pflegeforschung e.V, Claudia Erne, Anne Brüne von Great Place to

Die Ergebnisse aus den Landesprojekten „Democheck Altenpflege Rheinland-Pfalz“ und „Attraktive Arbeitsbedingungen in der Altenpflege Rheinland-Pfalz“ wurden ab Juli 2014 bis Juni 2015 im Landesprojekt „Attraktive Beschäftigungsbedingungen in der Altenpflege in Rheinland-Pfalz“ in den hier zur Verfügung gestellten weiteren Beratungsangeboten eingebunden.

Im Landesprojekt „Attraktive Beschäftigungsbedingungen in der Altenpflege in Rheinland-Pfalz“ bestand für Einrichtungen der Altenhilfe erneut die Möglichkeit eine kostenfreie einrichtungsindividuelle ganztägige Beratung wahrzunehmen. Die Beratungsangebote variierten in ihren Schwerpunkten. Zur Auswahl standen Beratungen zum Themenbereich „Führung und Unternehmenskultur“, „demografiefeste und zukunftsfähige Personalpolitik“ oder „Arbeitsbewältigungsfähigkeit“. Insgesamt 48 Einrichtungen nahmen den kostenfreien Beratungstag wahr. Neben den einrichtungsindividuellen Beratungen wurden zwischen Dezember 2014 und April 2015 auch kollegiale Beratungen im Rahmen von zehn regionalen ganztägigen Workshops angeboten. Die Workshops fanden in Verbindung mit den regionalen Pflegekonferenzen in ganz Rheinland-Pfalz statt. Das Angebot richtete sich an Führungskräfte aus Einrichtungen der Altenhilfe und förderte den Austausch über Gestaltungsansätze im Zusammenhang mit den Beschäftigungsangeboten. Nachfolgend sind Maßnahmenbeispiele und Handlungsempfehlungen aus den einrichtungsindividuellen und kollegialen Beratungen zusammengestellt.

Bereich	Zentrale Ergebnisse Landesprojekt „Attraktive Beschäftigungsbedingungen in der Altenpflege in Rheinland-Pfalz“
Führung	<p style="text-align: center;"><b>Maßnahmenbeispiele</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Auf- und Ausbau von „Management by walking around“ (Führungskraft sucht direkten Kontakt und besucht Mitarbeitende an ihren Arbeitsplätzen) und wertschätzende Entwicklungs- und Feedbackgespräche führen: direktes Feedback zur Leistung in persönlichen eins zu eins Gesprächen,</li><li>- Dialogische, wertschätzende Krankenrückkehrgespräche, Möglichkeiten zur Förderung eines wertschätzenden Betriebsklimas suchen und Maßnahmen einleiten (z.B. Feiern von besonderen Anlässen, Geburtstagsglückwünsche, Gesten in schwierigen Zeiten, Loben bei besonderen Ereignissen), Organisation von Events zur Stärkung der Unternehmenskultur;</li></ul>

Bereich	Zentrale Ergebnisse Landesprojekt „Attraktive Beschäftigungsbedingungen in der Altenpflege in Rheinland-Pfalz“
Ausbildung, Betreuung und Werbung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontakt zu den Schulen aufnehmen/ Schule einbinden Theorie-Praxis-Transfer thematisieren und Ausbildungscoach einsetzen,</li> <li>- Ausbau computergestützter Aus- und Weiterbildungsformate, E-Learning,</li> <li>- Nach Bedarf eine Ausbildung in Teilzeit anbieten,</li> <li>- Freistellung für Praxisanleitung (Rahmenvertrag eröffnet seit 2015 Möglichkeit einer Vollzeitstelle für zehn Auszubildende), mögliche Aufgaben der Praxisanleitung: Organisation von Stammtischen mit Auszubildenden, Schülerzirkel, Maßnahmen zur Stärkung der Sozialkompetenzen der Auszubildenden, Unterstützung bei schulischen oder persönlichen Problemen, Öffentlichkeitsarbeit (gemeinsam mit Auszubildenden) betreiben;</li> </ul>
Fachkräfte gewinnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Darstellung nach Außen durch Präsentation und Kommunikation der Stärken als Unternehmen in allen Medien, durch Vorträge u.a. von Auszubildenden in berufsbildenden Schulen und Teilnahme an Berufsmessen, „Tag der offenen Tür“ veranstalten, gemeinsamen Werbeauftritt mit anderen Einrichtungen in der Region durchführen,</li> <li>- Erweiterung der Einrichtungs-Homepage um einen Stellenmarkt mit Beschreibung der Einrichtung, und Mitarbeitende auf der Einrichtungs- Homepage zu Wort kommen lassen (z.B. durch „Referenzschreiben“ oder Videos einstellen),</li> <li>- Erfassung von Personalmarketingkennzahlen (Wie sind die Interessenten auf uns aufmerksam geworden? Welche Personalmarketingwege sind erfolgreich und müssen weiter fokussiert werden?),</li> <li>- Bildung von Netzwerken mit anderen Unternehmen mit dem Ziel Pflegekräfte für die Region gemeinsam zu gewinnen,</li> <li>- Konzeptionelle Überlegungen zur Gewinnung von ausländischen Pflegekräften und Umsetzung starten mit Hilfe von Kooperationen mit regionalen Stellen;</li> </ul>



Bereich	Zentrale Ergebnisse Landesprojekt „Attraktive Beschäftigungsbedingungen in der Altenpflege in Rheinland-Pfalz“
Ausrichtung der Personalpolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verankerung zentraler Ziele im Leitbild, kontinuierliche Weiterentwicklung des Leitbildes, Mitarbeiterleitfaden erstellen, Verhaltensleitlinien in das Paket für neue Mitarbeitende geben, Einrichtungsgrundsätze und Verhaltenskodex vermitteln, Sensibilisierung im Führungskreis zu wertebasierter Personalführung, Kommunikationsleitlinien vereinbaren und ggf. Jobrotation zwischen Stationen oder Bereichen zur Verbesserung von Verständnis und Kommunikation,</li> <li>- Offene Gesprächskultur, transparente Unternehmenskommunikation (u.a. Veröffentlichung der Geschäftszahlen),</li> <li>- Täglich 15 Minuten „Jour Fix“ (Thema: <i>Was liegt heute an?</i>) der Leitungen um Informationsfluss und Zusammenhalt zu verbessern,</li> <li>- Veröffentlichung eines Newsletters in dem Bereiche des Unternehmens vorgestellt werden, und Veröffentlichung von Interviews von Mitarbeitenden der einzelnen Bereiche/ Stationen,</li> <li>- Angebote zur Inklusion von Vielfalt (u.a. Beschäftigung von Pflegekräften mit Migrationshintergrund) - Verständigung, Verständnis und Toleranz fördern durch Austausch,</li> <li>- Einrichtungs-Geburtstagsgeschenk für Kinder der Mitarbeitenden,</li> <li>- Aufnahme des Themas Gesundheit in die systematischen Entwicklungs- und Feedbackgespräche („<i>Können Sie sich vorstellen, bis zur Rente bei uns zu arbeiten? Wenn nein, was können wir tun?</i>“);</li> </ul>
Vereinbarkeit unterstützen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzielle Beteiligung an Kosten für die Kindertagesstätte oder Zuschussung der Kosten für Tagesmütter, „Kinderraum“ vorhalten für den Fall, dass keine alternative Betreuungsmöglichkeit besteht (Plan für „Notfälle“)</li> <li>- Öffnung der „Kantine“ für Mitarbeitende (Kantine <i>to go</i>, Essen kann mitgenommen werden): für zeitliche Flexibilität</li> <li>- Kontakt zu Mitarbeitenden in Elternzeit halten und Wiedereinstieg gemeinsam planen,</li> <li>- Flexible Arbeitszeitmodelle (u.a. Zwischendienste, überlappende Dienste), Wünsche können im Mitarbeitergespräch erfasst werden;</li> <li>- Verstehen und Verständnis in den Teams stärken durch Jobrotation und/oder Kommunikationstraining;</li> </ul>

## Handlungsempfehlungen

BGM	Eine besondere Herausforderung in den Einrichtungen der Altenhilfe ist die Umsetzung eines <i>Betrieblichen Gesundheitsmanagements</i> (BGM), um den hohen Krankenstand in den Einrichtungen zu reduzieren. In den meisten Einrichtungen sind Angebote zur Gesundheitsförderung vorhanden; ein übergeordneter konzeptioneller Rahmen, der dem Anspruch an ein BGM-System genügt, fehlt teilweise. Deutlich wurde, dass es an Ideen (auch an Good-Practice-Ansätzen) fehlt, wie ein BGM erfolgreich implementiert und umgesetzt werden kann.
Führungskultur	Zentral ist die gezielte Unterstützung der Führungskräfte bei der Bewältigung ihrer Führungsaufgaben. Eine wichtige Voraussetzung seitens der Einrichtungsträger ist, dass den Führungskräften Raum für die Entwicklung einer Führungspersönlichkeit zugestanden wird. Fort- und Weiterbildungsangebote sollten genutzt werden, soweit sie auf die Entwicklung von Personalführungskompetenzen (Methodenkompetenz, Sozial und Emotionale Kompetenz sowie systemkompetentes Handeln - Führungsrolle, Führungsstil und Führungshandeln) und nicht ausschließlich fachlich ausgerichtet sind.  Aspekte der Gesundheitsförderung (körperliche und geistige Belastungen wie u.a. Stressbewältigungsfähigkeit) sind Bestandteil im Gespräch mit Mitarbeitenden.
Workshops	Ein von den Einrichtungen eigenständig zu nutzendes Format sind betriebsinterne, beteiligungsorientierte Workshops. In einem solchen Format können partizipativ Lösungsansätze für die unterschiedlichsten Herausforderungen entwickelt werden.
Altersstrukturanalyse	Einfache Werkzeuge (wie bspw. eine Altersstrukturanalyse) können von den Einrichtungen direkt genutzt werden.
Austausch, z.B. Plattform Pflegekonferenzen	Ein systematischer, kollegialer, träger- und sektorenübergreifender Austausch birgt großes Potential für einen nachhaltigen Ausbau von Führungskompetenzen und für die Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen. Mit den regionalen Pflegekonferenzen, die es in allen Landkreisen und kreisfreien Städten von Rheinland-Pfalz gibt, sind Strukturen vorhanden, in denen ein Austausch über Erfahrungen mit innerbetrieblichen Gestaltungsansätzen stattfinden könnte.

# 3. Was für die Zukunft zu tun ist - Zusammenfassung und Ausblick

Aus den Empfehlungen der Projektgruppe „Attraktive Beschäftigung“ lässt sich für Krankenhäuser und Einrichtungen der ambulanten und stationären Versorgung ableiten, wo gezielt anzusetzen und die Implementierung von zukunftsfähigen Maßnahmen sinnvoll ist, um beispielsweise die Unternehmensattraktivität zu steigern, sich für die Zukunft zu positionieren sowie Fachkräfte langfristig gesund zu erhalten.

Die Landesprojekte der Initiative „Attraktive Beschäftigung in der Pflege RLP“ zeigen u.a., dass viele Einrichtungen in Rheinland-Pfalz aktiv die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden fördern. Es ergeben sich Handlungsfelder und unterschiedliche Gestaltungsansätze attraktiver Beschäftigungsbedingungen.

Basierend auf den deutlichsten Handlungsfeldern werden im Folgenden die Empfehlungen der Projektgruppe „Attraktive Beschäftigung“ und aus den Landesprojekten zusammengefasst, um die Weiterentwicklung von Beschäftigungsbedingungen anzuregen.

## Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Neue Konzepte zur Arbeitsorganisation sind maßgeblich, um Beruf und Familie miteinander vereinbaren zu können. Hierfür ist von allen Beteiligten vor allem Flexibilität erforderlich und Betreuungs- und Informationsangebote sind zu erweitern. Das Bekenntnis der Geschäftsleitung zu einer familienfreundlichen Unternehmenskultur kann durch entsprechende Formulierungen in Unternehmensgrundsätzen, (Führungs-) Leitlinien, gelebter wertschätzender Personalpolitik und beispielhaftem Engagement der Führungskräfte zum Ausdruck gebracht werden.

Als Voraussetzung sollten die Belange der Mitarbeitenden ernst genommen und zur Bewältigung der Herausforderungen Unterstützung durch spezifische Maßnahmen angeboten werden.

Grundsätzlich sollte eine faire, verbindliche und zwei Monate im Voraus abgestimmte Dienstplangestaltung, eine familienfreundliche Urlaubsplanung und familienfreundliche flexible Arbeitszeitmodelle, wie z.B. die Etablierung eines Gleitzeitmodells mit Koppelung von Arbeitszeitkonten für mehr zeitliche Flexibilität, angestrebt werden.

Bei Fragen der Mitarbeitenden u.a. zu Angeboten der Kinder- oder Angehörigenbetreuung, zum Beratungsangebot der Pflegestützpunkte oder zum Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetz, kann die Benennung einer festen Ansprechperson hilfreich sein. Bereits in der Eltern- oder Pflegezeit kann diese Kontakt aufnehmen und mit den Beteiligten eine gemeinsame Planung des Wiedereinstiegs abstimmen.

Individuelle (Betreuungs-) Bedarfe können durch Befragungen erhoben werden. Weitere exemplarische Maßnahmen, die zur Vereinbarkeit beitragen können, bestehen beispielsweise in einer Öffnung der Kantine für Mitarbeitende (*Kantine to go*) - durch ein *portables* Mittagessen lässt sich das Kochen sparen - oder themensensibilisierendes Coaching für Führungskräfte. Betreuungsmöglichkeiten können beispielsweise durch die Zusammenarbeit mit Tagespflegepersonen, Tagespflegeeinrichtungen oder auch Kindertageseinrichtungen ausgebaut werden. Ein kleines Geschenk der Einrichtung zum Geburtstag des Kindes des Mitarbeitenden, kann eine wertschätzende Geste sein.

Alle Angebote sollten Auszubildende mit familiären Belangen ebenfalls zur Verfügung stehen. Darüber hinaus könnte eine Ausbildung in Teilzeit künftig verstärkt angeboten werden, um Vereinbarungsschwierigkeiten zu begegnen.

Auch der Austausch und Quervergleich mit anderen Einrichtungen oder Branchen kann die Ideenfindung anregen und vorhandene Lösungsansätze sinnvoll ergänzen. Zum Ausbau und zur Erweiterung von Betreuungsangeboten ist die Bildung von kommunalen Netzwerken zielführend und sollten durch regelmäßige Austauschforen befördert werden. Um Synergien zu nutzen, können Betreuungsmöglichkeiten, Internetseiten oder Flyer mit Informationen zu Kinderbetreuungsangeboten in der Region partizipativ entwickelt werden.

Einrichtungen, die bereits eine familienfreundliche Ausbildungs- und Unternehmenskultur etabliert haben, sollten ihre Stärken vermehrt zu Werbezwecken

über die Homepage und auf Fachveranstaltungen, Fachgremien sowie Fach- und Berufsmessen präsentieren.

#### Gute Beispiele aus der Praxis

Als Ergebnis einer Befragung der Mitarbeitenden sondierte sich ein hoher Bedarf an Kinderbetreuungsangeboten und Unterstützungsbedarf zur Bewältigung weiterer familiärer Erfordernisse (u.a. Versorgung von pflegebedürftigen Angehörigen). Es wurde eine „Hilfe-Stelle“ (50 %) zur Koordination der Bedarfsanfragen eingerichtet, die Fragen zur Betreuungsverantwortung für Kinder oder für zu pflegende Angehörige, familiäre/haushaltsnahe Dienstleistungen, Beratung in Wohnungsfragen sowie Integrationsunterstützung für ausländische Mitarbeitende beantwortet und bei der Organisation unterstützend mithilft.

Eine Einrichtung förderte die Vereinbarkeit durch den Ausbau von kommunalen Netzwerken und der Mitgliedschaft bei „Erfolgsfaktor Familie“. So wurden Kooperationen zu örtlichen Servicestellen ausgebaut, um Betreuungsangebote auszuweiten. Darüber hinaus wurden gemeinsame Aktionen durchgeführt, wie „Tage der offenen Tür“, Ferienaktionen, Besuche der Kita-Kinder in der Einrichtung. Die Aktionen unterstützten auch die Öffentlichkeitsarbeit (Präsentation als familienfreundliches Unternehmen).

Neben dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie rücken zunehmend eine in Veränderung begriffene Altersstruktur und der Gesundheitsstatus der Mitarbeitenden in den Fokus und stellen weitere zentrale Handlungsfelder dar. Die Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung einer längeren Verweildauer im Beruf bedarf zielgerichteter Lösungsansätze - ganz Zentral ist hier die Weiterentwicklung attraktiver Beschäftigungsbedingungen.

## Attraktive Beschäftigungsbedingungen und betriebliche Gesundheitsförderung

Attraktive Beschäftigungsbedingungen ergeben sich aus vielen einzelnen teils großen teils kleinen teils unscheinbaren *Dingen*, die gemeinsam eine sehr starke Wirkung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden entfalten. Die Aktivierung u.a. vorhandener Ressourcen aus einem facettenreichen Pool an einrichtungsindividuellen Angeboten ist eine Aufgabe für die Zukunft.

Attraktive Beschäftigungsbedingungen werden gefördert, wenn eine mitarbeiterorientierte und familienfreundliche Unternehmens- und Führungskultur *gelebt*

wird, sich in der Personalpolitik zeigt und in Führungsgrundsätzen und im Unternehmensleitbild zu finden ist.

### Betriebliches Gesundheitsmanagement

Um die Arbeitsbedingungen zu verbessern, die Beschäftigungsfähigkeit und Personalbindung zu erhalten, sollten das Personalmanagement und das systematische betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) mit gesundheitsförderlichen Maßnahmen und einer Ressourcenplanung im Personalbereich sowie einer wertschätzenden Unternehmenskultur verknüpft werden. Hierfür sollte als primärer Baustein ein konzeptioneller Rahmen erstellt werden. Mit der Einführung eines BGM wird u.a. auch auf die Optimierung der Führungskultur abgezielt.

Grundsätzlich sollte vor Implementierung spezifischer Interventionen eine Bedarfsanalyse erfolgen. Ein eigenständig nutzbares Format besteht in partizipativ ausgerichteten betriebsinternen, beteiligungsorientierten Workshops. Ein authentisches Interesse der Führungsebene und ihre aktive Beteiligung an den Maßnahmen, werden sich förderlich auf den Entwicklungs- und Umsetzungsprozess auswirken.

Als Grundvoraussetzung kann gesehen werden, dass die Umsetzung der Vorgaben des Arbeitsschutzes bereits adäquat und korrekt erfolgt ist. Die Erkenntnisse aus der Gefährdungsbeurteilung ergänzt durch Bedarfsergebnisse aus direkten Gesprächen und Befragungen der Mitarbeitenden zu Belastungen und Veränderungswünschen, können zur Ausrichtung betrieblicher gesundheitsförderlicher Maßnahmen genutzt werden. Die Maßnahmen sollten immer individuell auf die Mitarbeitenden und das Unternehmen abgestimmt sein.

Als exemplarische gesundheitsförderliche Maßnahmen bieten sich u.a. kollegialer Austausch, Gesundheitszirkel, Etablierung von Gesundheitsbeauftragten, wertschätzende dialogische Rückkehrgespräche nach Krankheitsphase, flexible/ bedarfsorientierte Arbeitszeitregelungen, strukturierte Fallbesprechungen und themenspezifische und psychosoziale wertschätzende Beratungsangebote sowie Qualifizierungsangebote und Schulungen zur Arbeitsbewältigung an.

### Gutes Beispiel aus der Praxis

In einem ersten Schritt wurden in einer Einrichtung mehrere BGM-Beauftragte ernannt, die eine Fachgruppe bildeten. In den einzelnen Bereichen wurden zur Erörterung von Arbeitsprozessen und Veränderungsmöglichkeiten und zur Ableitung spezifischer zielgerichteter Maßnahmen moderierte Gesundheitszirkel initiiert.

## Führung

Der Erfolg vieler Maßnahmen hängt u.a. vom Führungshandeln ab. Zentral ist deshalb die gezielte Unterstützung der Führungskräfte bei der Bewältigung ihrer Führungsaufgaben. Führungskräfte gestalten die Unternehmenskultur, die strukturellen Arbeitsbedingungen und die Möglichkeiten für ihre Mitarbeitenden, die Arbeitsanforderungen gut bewältigen zu können.

Als wichtiges Führungsinstrument können regelmäßige Jahres- und Entwicklungsgespräche betrachtet werden. Die Gespräche sollten auf eine Verbesserung der Kommunikation abzielen, die Stärken und Fähigkeiten des Mitarbeitenden ins Zentrum stellen, Feedback zum Führungshandeln aktiv einfordern, Schulungs-/ Weiterbildungs-/ Austausch- und Hilfsmittelbedarfe und offene Fragen klären und über Unternehmensziele und betriebliche Vorgehensweisen transparent informieren.

Für einen proaktiven Umgang mit Veränderungen und damit Führungskräfte wertschätzend, partizipativ, mitarbeiterorientiert *Führen* können, benötigen sie Raum, Zeit, Kompetenzen und Managementinstrumente, um ihr Führungshandeln, die Situation und sich selbst in der Führungsposition zu reflektieren. Hierfür sollten Führungskräfte die Möglichkeit des kollegialen Austausches haben und an Fort- und Weiterbildungsangebote mit entsprechender inhaltlicher Ausrichtung teilnehmen. Zusätzlich können Vor-Ort-Coachings, Mentorenprogramme (Mentor für Nachwuchsführungskräfte sind berufserfahrene Führungskräfte) den systematischen Aufbau starker Führungspersönlichkeiten und Managementkompetenzen befördern.

## Demografiefeste Arbeitsplätze

Im Umgang mit demografischen Veränderungen nehmen Führungskräfte eine zentrale Rolle ein. Durch Implementierung regelmäßiger Leitungsrunden mit dem Themenschwerpunkt „Alternde Belegschaft, altersgerechtes Arbeiten, Förderung junger Potenziale“ zur Auswertung von Demografiekenntzahlen (z.B. Krankheitsquote nach Altersgruppen, Altersstrukturanalyse, Arbeitssituationsanalysen etc.) und zur Erstellung von demografieorientierten Personalentwicklungskonzepten, kann die Entwicklung von individuellen Maßnahmen (u.a. bedarfsgerechte Arbeitszeitmodelle und Einsatzplanung) zum Erhalt der individuellen Leistungsfähigkeit unterstützt werden. Das Ziel sollte die Ableitung einer langfristigen und strategischen Personalplanung sein. Dazu zählen die Gewinnung und Bindung von Nachwuchskräften, die lebenslange Förderung von Potenzialentwicklung,

die Gesundheitsförderung, der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, die Beschäftigungssicherheit und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Eine zukunftsorientierte Personalpolitik sollte bei den Nachwuchskräften beginnen und alle Mitarbeitende in allen Lebens- und Berufsphasen einschließen.

Gutes  
Beispiel  
aus der  
Praxis

Im Rahmen eines Projekts wurde eine Alterstrukturanalyse durchgeführt. Ziel war die Senkung physischer und psychischer Belastungen. Als Auftakt wurde in einem Mitarbeitenden-Workshop eine Arbeitssituationsanalyse durchgeführt. Bedarfe ergaben sich zu den Feldern Arbeitsorganisation und Führungshandeln. Als Maßnahmen wurden Jour Fix-Gespräche zwischen den Leitungsebenen eingeführt und Änderungen an Ablauforganisation, Organisationsstruktur und Aufgabenverteilung vorgenommen. Ergänzt wurden die Maßnahmen durch eine Einführung von technischen Hilfsmitteln, Schulungen, Gesundheitsgesprächen und Fortbildungen. Führungskräfte erhielten Schulungen zur Ausrichtung ihres Führungsverhaltens.

Langfristig sollten Maßnahmen zur Gesunderhaltung und Gesundheitsförderung von Mitarbeitenden um Maßnahmen zur Verbesserung der Betreuung der Auszubildenden ergänzt werden. Dies sichert einen erfolgreichen Ausbildungsabschluss und somit qualifizierte Fachkräfte für die Zukunft.

Ausbildung

Um attraktive Beschäftigungsbedingungen auch für Auszubildende zu fördern, können Einrichtungen der Altenhilfe seit Januar 2015 finanzierte freigestellte Praxisanleitungen einstellen. Die Ausgestaltung der Praxisanleitungsinhalte ist durch die Einrichtungen in Zusammenarbeit mit der Ausbildungsschule vorzunehmen. Auch kann die Ausbildung durch Patenschaften zwischen den Auszubildenden verschiedener Ausbildungsjahrgänge erleichtert werden. Um Verständigungsproblemen entgegen zu wirken, können „Austausch-Zirkel“ etabliert werden. Hier treffen sich Auszubildende, Praxisanleitungen, die Ausbildungsschulen und sonstige Beteiligte zum offenen Vermittlungs-Gespräch.

Vor Einführung neuer Maßnahmen sollte sich jede Einrichtung einige zentrale Fragen stellen. Im Nachfolgenden wird hierfür eine Anleitung angeboten.



# Wie beginnt man einen Veränderungsprozess?

## Schritt 1 Moderierter Workshop

Zur Initiierung des Start-Prozesses wird die Auseinandersetzung in einem moderierten Workshop mit folgenden Fragen empfohlen:

- A. Wo wollen wir hin?
- B. Was macht ein gutes Unternehmen aus?
- C. Welche Instrumente werden benötigt?

## Schritt 2 Ist- und Soll Situationsanalyse/ Bestandsaufnahme

Eine Untersuchung der Ist-Situation (Wie zufrieden sind unsere Mitarbeitenden mit dem Unternehmen?) kann u.a. durch eine Mitarbeiterbefragungen umgesetzt werden. Durch die konkrete Beschreibung der Soll-Situation (Was sind unsere Unternehmensziele?) können spezifische zielgerichtete Lösungen sondiert werden. Darüber hinaus ist nicht nur wichtig, *was* getan wird, sondern auch, *wie* es getan wird. Ganz zentral ist hier ein mitarbeiterorientiertes, teamorientiertes Vorgehen. Für die Erhöhung der Planungssicherheit und Handlungskompetenz für den individuellen Entwicklungsprozess ist die Analyse der Ausgangslage elementar.

## Schritt 3 Maßnahmen herausarbeiten und im Bündel planen

Nach der Bestandsaufnahme ist zu entscheiden, welche Maßnahmen möglich und umsetzbar sind (inklusive Kosten und Zeitaufwand) sowie an die Mitarbeitenden zu kommunizieren, welche Veränderungen eingeleitet werden sollen und welcher Nutzen sich hieraus für die Mitarbeitenden ergibt. Es erfolgt die Aufgabenverteilung und Arbeitsgruppen werden eingerichtet.

**Hinweis:** Es ist zu beachten, dass einzelne Maßnahmen zur Bewältigung bestehender und künftiger Herausforderungen nicht ausreichen. Wichtig ist ein Vorgehen mit System und somit sind immer umfassende, gut geplante, strategisch durchdachte, breite Lösungsansätze, welche die Umsetzung eines ganzen Bündels an Maßnahmen in allen Bereichen der Einrichtung erfordern. Generell sollte im Vordergrund stehen, dass Maßnahmen ausgewählt werden, die passfähig sind. Was von der Führungsebene umgesetzt wird, sollte zu den Führungskräften selbst und zur Einrichtung und der Einrichtungskultur passen.

## Schritt 4 Maßnahmenumsetzung durch Vernetzung - Synergien nutzen

Durch eine Vernetzung mit Praxispartnern/ trägerübergreifenden Partnern (weitere Träger, Schulen etc.) können Maßnahmen gemeinsam erarbeitet werden. Bereits existierende Lösungen, vorhandene Ressourcen und Potenziale können im Sinne eines synergetischen Prozesses durch die Kooperationen genutzt werden.

## Ausblick

Die Durchführung der Landesprojekte hat gezeigt, dass in beteiligungsorientierten Gesprächsrunden in kurzer Zeit ein umfangreiches Bündel an Gestaltungsmöglichkeiten der Einrichtung zu Tage gefördert werden konnte.

Als Ergebnis der Landesprojekte stellte sich auch heraus, dass u.a. in den Themenfeldern *Betriebliches Gesundheitsmanagement*, *Führung* und *demografie-feste Personal- und Rekrutierungspolitik* viele Maßnahmen bereits umgesetzt werden. Teilweise bremst aber das Fehlen eines nachhaltigen Rahmenkonzeptes, dass die gewünschten Effekte eintreten.

Nur wenige Maßnahmen konnten für die Bereiche *Prozessgestaltung/ Arbeitsgestaltung* und *Arbeitsteilung* gefunden werden. Hier liegen ungenutzte Ressourcen u.a. durch die verstärkte Beteiligung/ Einbindung der Mitarbeitenden, Prozesse zu optimieren und Fachkräfte entsprechend ihrer Kompetenzen wirkungsvoll einzusetzen. Auch die Entwicklung von Maßnahmen zur Steigerung eines wertschätzenden Betriebsklimas sollte verstärkt in Gang gebracht werden.

Aufgedeckte Probleme und Problemlagen durch die Landesprojekte waren in der Regel den Einrichtungsleitungen (und an den Beratungen weiteren Beteiligten) bekannt - weniger vor Augen waren die vorhandenen Stärken und die Möglichkeit, mit vorhandenen Ressourcen verfügbare Potenziale zur Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen zu aktivieren und weiter zu fördern. Das Vorhandene wurde im Hinblick auf förderliche Arbeitsbedingungen und Gestaltungs- wie Weiterentwicklungsmöglichkeiten überprüft. Als zielführend/ förderlich stellte sich heraus, mit erlebbaren Veränderungen zu beginnen.

Vieles können Einrichtungen durch Umsetzung partizipativer Prozesse und unter intensiver Einbeziehung und Einbindung der Mitarbeitenden selber tun. Eine intensive Beteiligung der Mitarbeitenden kann am Anfang einen zeitlichen und personellen Mehraufwand bedeuten, aber die wirkungsvolle Umsetzung der gut aufeinander abgestimmten Maßnahmen beflügeln.

Die kommenden Herausforderungen für das Berufsfeld Pflege sind nur durch ein gemeinsames und konzertiertes Handeln zu bewältigen. Synergien ergeben sich, wenn Unternehmen einrichtungs- und trägerübergreifende Kooperationen und Vernetzungen gemeinsam aktiv voranbringen. Der Austausch und die Partizipation an verfügbaren guten Lösungen zu gleichen oder ähnlichen Herausforderungen, können das Voranbringen des einrichtungsindividuellen Veränderungsprozesses unterstützen.

Das Ziel der „Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe 2012-2015“ ist es, für die Unternehmen der Pflege Orientierungspunkte zur Fachkräftesicherung zu geben. Dadurch soll ein Entwicklungsprozess in der Praxis eingeleitet werden, der dazu führt, dass die rheinland-pfälzischen Ein-

richtungen des Gesundheitswesens und der Pflege noch attraktivere Unternehmen werden, damit Pflegekräfte möglichst lange, gesund und motiviert im Beruf verweilen.

Der vorliegende Bericht bietet zahlreiche Ansatzstellen, an denen zielgerichtete Maßnahmen anknüpfen können. Hierdurch können wichtige Felder und mögliche Interventionen als *Denk- und Handlungsanstoß* an- und aufgenommen werden - den *Stein* sollte jedes Unternehmen selbst ins *rollen* bringen.

## IMPRESSUM

Herausgeber: Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie  
des Landes Rheinland-Pfalz  
Referat Öffentlichkeitsarbeit  
Bauhofstraße 9, 55116 Mainz  
[www.msagd.rlp.de](http://www.msagd.rlp.de)

1. Auflage

Mainz, Oktober 2015

Verfasserin:  
Claire Mack (Kompetenzzentrum Zukunftsfähige Arbeit)

Unter Mitarbeit von:

Alexander Frevel (Beratung zur Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel)

Helga Gessenich (Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e.V.)

Anne Brüne et al. (Great Place to Work®)

Oliver Lauxen et al. (Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur - Zentrum der Goethe-Universität F.a.M.)

Christopher Roßberg et al. (contec Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH)

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Rheinland-Pfalz herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen/Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einer politischen Gruppe verstanden werden könnte.

**In der Reihe „Berichte aus der Pflege“ des Ministeriums für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie des Landes Rheinland-Pfalz sind bisher erschienen:**

- Nr.1 – September 2005  
Rahmenlehrplan und Ausbildungsrahmenplan für die Ausbildung in der Gesundheits- und Krankenpflege und Gesundheits- und Kinderkrankenpflege des Landes Rheinland-Pfalz
- Nr. 2 – August 2005  
Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur:  
Abschlussbericht. Fachkräftesituation und Fachkräftebedarf in der Pflege in Rheinland-Pfalz
- Nr. 3 – September 2005  
Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur:  
Branchenmonitoring Pflege Rheinland-Pfalz. Verfahren und Erhebungsbogen
- Nr. 4 – Oktober 2005  
Arbeit und Zukunft e.V.:  
Gesunde Beschäftigung und gute Servicequalität in der ambulanten Pflege
- Nr. 5 – September 2006  
Richtlinien zu den Prüfungen in der Gesundheits- und Krankenpflege sowie in der Gesundheits- und Kinderkrankenpflege des Landes Rheinland-Pfalz
- Nr. 6 – März 2007  
Optimierung der Versorgung von Menschen mit Demenzerkrankungen in Pflegeeinrichtungen
- Nr. 7 – November 2007  
Abschlussbericht Branchenmonitoring Pflege Rheinland-Pfalz 2005/2006
- Nr. 8 – September 2008  
Zwischenbericht Arbeitsbewältigung in der ambulanten Pflege  
PIZA II-Ergebnisse
- Nr. 9 – Oktober 2008  
Gutachten: Zukünftige Handlungsfelder in der Krankenhauspflege
- Nr. 10 – Oktober 2008  
Alternsgerechte Arbeit in der ambulanten Pflege  
- Bestandsaufnahme und Ausblick
- Nr. 11 – Oktober 2008  
Abschlussbericht des Modellprojektes „Optimierung der Ernährung und Flüssigkeitsversorgung in stationären Pflegeeinrichtungen in Rheinland-Pfalz“

- Nr. 12 – Mai 2009  
Forschungsstudie zur Verweildauer in den Pflegeberufen in Rheinland-Pfalz
- Nr. 13 – August 2009  
Expertise: Pflege und Unterstützung im Wohnumfeld
- Nr. 14 – August 2010  
Soziale Dialoge zur Förderung der Arbeitsbewältigung in der ambulanten Pflege
- Nr. 15 – Dezember 2010  
Kommunale Pflegestrukturplanung - Ein Handbuch für die Praxis –
- Nr. 16 – August 2011  
Entwicklung und Erprobung einer Ausbildung zur Servicemitarbeiterin bzw. zum Servicemitarbeiter im Gesundheitswesen
- Nr. 17 – Februar 2012  
Branchenmonitoring Gesundheitsfachberufe Rheinland-Pfalz  
- Ergebnisse aus dem Landesleitprojekt „Fachkräftesicherung in den Gesundheitsfachberufen“ –
- Nr. 18 – April 2012  
Gutachten zum Fachkräfte- und Ausbildungsbedarf in den Gesundheitsfachberufen  
- Ergebnisse aus dem Landesleitprojekt „Fachkräftesicherung in den Gesundheitsfachberufen“ -
- Nr. 19 – Oktober 2012  
Zentrale Ergebnisse aus dem Landesleitprojekt „Fachkräftesicherung in den Gesundheitsfachberufen
- Nr. 20 – März 2013  
GePP-Projekt - Gesund Psychiatrisch Pflegen  
Ein Gesundheitsprojekt zur Ausweitung der sozialen und organisationalen Ressourcen täglicher Arbeit von psychiatrisch Pflegenden im Rahmen einer wissenschaftlichen Interventionsstudie (Mai 2007 – Juni 2011)
- Nr. 21– Juli 2013  
Abschlussbericht Befragungs- und Registrierungsstelle zur Einrichtung einer Landespflegekammer in Rheinland-Pfalz
- Nr.22– August 2013  
Bestandsaufnahme Ausbildungsstätten  
-Teilprojekt des Landesleitprojektes „Fachkräftesicherung in den Gesundheitsfachberufen“
- Nr. 23 – August 2013  
Gutachten Ausbildungsstätten Gesundheitsfachberufe  
-Teilprojekt des Landesleitprojektes „Fachkräftesicherung in den Gesundheitsfachberufen“

- Nr.24 – November 2013  
Ausbildungsstättenplan Gesundheitsfachberufe 2013  
-Teilprojekt des Landesleitprojekts „Fachkräftesicherung in den Gesundheitsfachberufen“
- Nr.25 – November 2013  
Vereinbarung zur Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe 2012 - 2015, Berufsfeld Pflege
- Nr.26 – Juli 2014  
Abschlussbericht Modellvorhaben in rheinland-pfälzischen Krankenhäusern zur Optimierung der Arbeitsabläufe und zur besseren Aufgabenverteilung zwischen den Berufsgruppen

Die Berichte sind zu beziehen über das Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie, Bauhofstraße 9, 55116 Mainz oder per E-Mail:  
[bestellservice@msagd.rlp.de](mailto:bestellservice@msagd.rlp.de)