DiaDem
Diakonie denkt Demografie

Diakonie
Schleswig-Holstein

rückenwind+



Nicht zusätzlich, sondern anders!

Projektdokumentation DiaDem

Laufzeit 1/2016 - 12/2018

INHALT

4 **Vorwort Landespastor Heiko Naß**

6 **Projektbeschreibung und Projektteam**

9 **Das Projekt DiaDem** (1/2016 - 12/2018)
Ein Rückblick auf den bisherigen Projektverlauf

11 **Auf die Haltung kommt es an**
Nicht zusätzlich, sondern anders!

Betriebliche Gesundheitsförderung

12 **Betriebliches Gesundheitsmanagement im Ahsbahs Stift**
Wie sich Projekte sinnvoll ergänzen
13 **Die Perspektive der BeraterInnen I**
14 **„Ein Wissenstransfer ist uns sehr gut gelungen!“**
Interview mit Sandra Krieg
16 **„Beim betrieblichen Gesundheitsmanagement geht es unter anderem um Verhaltens- und Verhältnisprävention.“**
Interview mit Katrin Biermann

Führungskompetenzen

18 **Verlässliche Dienstplanung – der Schlüssel zum Glück der Mitarbeitenden?**
Interview mit Birte Westphal und Tanja Hansen
21 **Recruiting internationaler Fachkräfte im Haus Berlin**
Interview mit Jürgen Büstrin
24 **„Ich habe ein hohes Engagement der Teilnehmenden erlebt.“**
Interview mit Dr. Dina Loffing
26 **Die Perspektive der BeraterInnen II**

Beratung und Coaching

27 **„Wovon Leitung und Team profitiert haben“**
Interview mit Jan Nagelfeld
28 **„Nicht aufgeben und trotz mancher Widrigkeiten weitermachen!“**
Interview mit Sven Mischok
30 **Die Perspektive der BeraterInnen III**

Recruiting

34 **„Oftmals sind es die kleinen Dinge, die große Wertschätzung ausdrücken!“**
Interview mit Claudia Breider
33 **Diakonie Altholstein**
Erfahrungen mit dem Projekt DiaDem
34 **Statement zum Projekt**
von Hans-Wilhelm Wetendorf
34 **Die Perspektive der BeraterInnen IV**
36 **Handlungsempfehlungen des Projektes DiaDem**
38 **Ergebnisse aus dem Reflexionstag**
39 **Übersicht teilnehmende Einrichtungen**

Vorwort Landespastor Heiko Naß

Liebe Leserin, lieberLeser,

in der öffentlichen Wahrnehmung ist die Altenhilfe überwiegend mit Problemen verbunden. Wenn man die Berichterstattung verfolgt, dann stehen dort die Themen Fachkräftemangel, übermäßige Belastung der Pflegekräfte oder die mangelnde Anerkennung und Vergütung der Pflegekräfte im Vordergrund.

Positive Ansätze haben es schwer, Gehör zu finden. Das gilt auch für das diakonische Projekt „DiaDem“. Gerade aber dieses Projekt hat eine besondere Aufmerksamkeit verdient, weil es konkret, praktisch und damit verständlich ist. Am Anfang des Projektes stand der fundamentale Beschluss, sich nicht an den grassierenden Spekulationen über eine grundsätzliche Veränderung der Pflege in Deutschland zu beteiligen. DiaDem hat vielmehr den Anspruch, innerhalb des bestehenden Systems nach Lösungen zu suchen und damit unmittelbar wirksam zu werden.

Denn genau hier besteht die Not der Menschen, die in der Pflege arbeiten. Sie sind es, die jeden Tag und damit 365 Tage im Jahr die Pflegebedürftigen und ihre Angehörigen betreuen und beraten. Sie sind es, auf die pflegebedürftige Menschen zu Hause oder im Heim dringend angewiesen sind. Das setzt Pflegekräfte unter einen enormen Anspruch und Druck. Andererseits aber gibt die Möglichkeit, dieser Erwartung entgegen zu kommen, Erfüllung und Sinn.

Wir benötigen eine gute Balance zwischen beidem: Erwartungen und den Möglichkeiten, diesen zu entsprechen. Motivation und gute Arbeitsbedingungen für Pflegekräfte sind die entscheidenden Faktoren für die Bewältigung einer der gravierendsten Zukunftsängste in unserem Land. DiaDem hat hier sehr konkrete Perspektiven eröffnet: familienfreundlich gestaltete Dienstpläne, Gesundheitsmanagement, attraktiv gestaltete Arbeitsplätze gehören dazu.

Ich bin dankbar, dass sich viele diakonische Einrichtungen in Schleswig-Holstein am Projekt „DiaDem“ beteiligt haben. Sie ließen sich in die Karten schauen, z. B. in der Gestaltung ihrer Dienstpläne, weil alle – Geschäftsführung, Pflegedienstleitungen, Pflegekräfte – gemeinsam ihrem Auftrag verpflichtet sind: menschenwürdige Begleitung zu ermöglichen in einer der herausforderndsten Lebenssituationen überhaupt, am Ausgang des Lebens.

Ich wünsche dem Projekt DiaDem, dass es mit seiner Expertise nachhaltig Gehör findet.



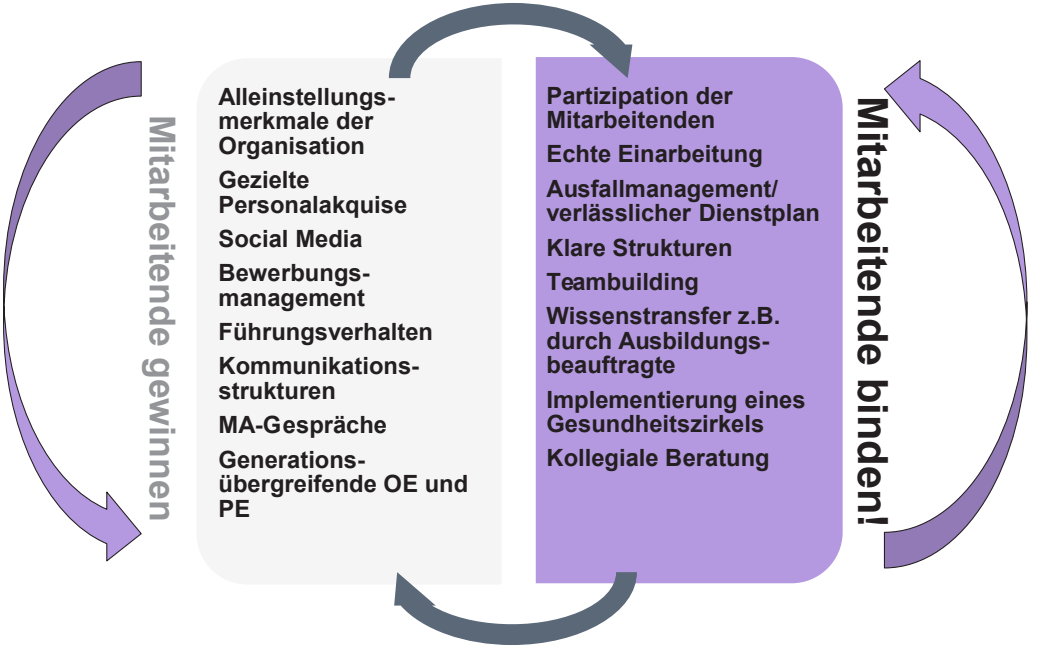
Heiko Naß
Landespastor
Sprecher des Vorstands

Der Projektname DiaDem steht für Diakonie und Demografischer Wandel oder ganz einfach
Diakonie denkt Demografie.

Im Projekt werden **19 stationäre Pflegeeinrichtungen und ambulante Pflegedienste** aus dem Landesverband Schleswig-Holstein im Zeitraum von 2016 – 2018 von den Projektmitarbeiterinnen und externen ExpertInnen begleitet. Ziel des Projektes ist es, dem zunehmenden Fachkräftemangel im Bereich der Altenhilfe entgegenzutreten. Mit Hilfe von nachhaltigen Anpassungen in der Personal- und Organisationsentwicklung soll der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden gesichert und Arbeitsplätze alters- und generationengerecht sowie gesundheitsfördernd gestaltet werden. Zusätzlich sollen Menschen für eine Ausbildung zur Pflegefachkraft gewonnen und nach ihrer Ausbildung zu einer Bewerbung bei den teilnehmenden Einrichtungen und Diensten motiviert werden. Im Rahmen der Projektlaufzeit von drei Jahren werden die Einrichtungen unter Mitwirkung der Mitarbeitenden zu attraktiven Arbeitgebern und verfügen über Spezialisten im Hinblick auf generationengerechte und gesundheitsorientierte Führung und Organisation.

Mit Hilfe des Projektes werden Strukturen aufgebaut, die eine Übertragbarkeit auf weitere Arbeitsfelder des Diakonischen Werkes Schleswig-Holstein und darüber hinaus auf andere Verbände und Organisationen der Sozialwirtschaft ermöglichen.

Das Projekt Diadem wird im Rahmen des Förderprogramms rückenwind⁺ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und den Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert.



Ausgangssituation und Handlungsansätze des Projektes:

Die Pflegeeinrichtungen der Diakonie sind maßgeblich an der Versorgung der pflegebedürftigen Menschen in Schleswig-Holstein beteiligt. Ausgehend von den Ergebnissen der Pflegestatistik des Landes ist mit einer anhaltenden Zunahme der pflegebedürftigen Menschen zu rechnen, dadurch wächst der Bedarf an Pflegepersonal. Gleichzeitig steigt auch das Durchschnittsalter der Mitarbeiter, die Krankheitsquoten schwanken zwischen 2,5 und 18,7 % in den einzelnen Einrichtungen. Der Anteil der Frauen in den Einrichtungen liegt bei ca. 85%, die Teilzeitquote bei ca. 70% (eigene Erhebung aus 2016).

Durch sich stetig verändernde gesetzliche Anforderungen sind alle Akteure stark gefordert.

Meilensteine im Projekt:

2016

- Analyse & Maßnahmenplan ✓
- Seminar Sensibilisierung (1) ✓
- Seminar Öffentlichkeitsarbeit (1) ✓
- Seminar Mentor für Gesundheit (2) ✓

2017

- Seminar Mentor für Gesundheit (2) ✓
- 1. Fachtag ✓
- Seminar Gesundheits-orientierte Führung (6) ✓
- Seminar Dienstplanung ambulant (1) ✓
- Transfertag ✓

2018

- Seminar Dienstplanung stationär (1) ✓
- 2. Fachtag ✓
- Reflexionstag für TN ✓
- Seminar Nachhaltigkeit (1) ✓
- Evaluation ✓
- Abschluss-veranstaltung

Umsetzung der geplanten Maßnahmen, Begleitung und externe Beratung/ Coaching

Das DiaDem Projektteam:
„Mit 1,25 Stellen eine Menge geschafft!“



Kirsten Haas
Bürokommunikation

Astrid Roßnagel
Projektmitarbeit

Christina Renner
Projektleitung

Foto: Diakonisches Werk

Fachlicher Hintergrund:

Christina Renner: Projektleitung
- Pflegefachkraft
- Pflegedienstleitung
- Qualitätsbeauftragte
- Team- und Gruppencoach
- Referentin Leben im Alter und Pflege
- Projektleitung mit 19,35 h/ Woche

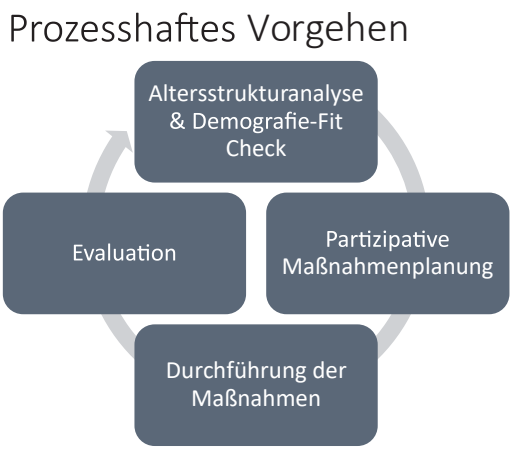
Astrid Roßnagel: Projektmitarbeit
- Studium Sozialwissenschaften und Englisch
- Ausbildung zur Altenpflegerin / Schwerpunkt in der Praxis: stationär
- Pflegedienst auf der gerontopsychiatrischen Fachstation im Zentrum für Integrative Psychiatrie (ZIP) in Kiel
- Studium „Psychische Gesundheit/ Psychiatrische Pflege“ (BA) an der Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld (berufsbegleitend)
- Mitarbeit im Projekt mit 19,35 h/ Woche

Kirsten Haas: Bürokommunikation
- Mitarbeit im Projekt mit 9,68 h/ Woche

Das Projekt DiaDem (Januar 2016-Dezember 2018)
Ein Rückblick auf den bisherigen Projektverlauf

Blicken wir zurück auf den Projektbeginn Anfang 2016, so lässt sich eindeutig feststellen: Der Personalmangel in der Pflege wird für alle an der Pflege beteiligten Menschen immer spürbarer. Das bisher eher von Branchenkennern diskutierte Thema wird langsam zu einem Anliegen, das die breite Öffentlichkeit in Sorge versetzt.

Als Projektteam haben wir im Projekt DiaDem immer wieder die Leitungsteams der 19 teilnehmenden Einrichtungen und Dienste vor Ort besucht. Quer durch Schleswig-Holstein konnten wir die Vielfalt und das hohe Engagement der einzelnen Teams mit eigenen Augen sehen. Überall wird an guten Rahmenbedingungen gearbeitet, um Menschen eine möglichst verlässliche und den diakonischen Grundsätzen entsprechende Pflege anzubieten. Gleichzeitig hat die Gestaltung der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden eine sehr hohe Priorität. Dennoch: Trotz aller Bemühungen mussten wir beobachten, wie es zunehmend schwieriger wird, ausreichend viele und gut qualifizierte Pflegekräfte zu finden und langfristig zu binden. Die dafür erforderliche Gesundheitserhaltung der Mitarbeitenden erfordert eine Vielzahl an Einzelmaßnahmen, die mittels eines systematischen Vorgehens für jede Einrichtung erarbeitet werden sollten.



Daher war zu Projektbeginn einer der ersten Schritte, anhand der Checkliste „Demografie-Fit“ und einer Altersstrukturanalyse gemeinsam den Ist-Zustand zu erheben. In acht Themenbereichen wurden mögliche Maßnahmen zur Verbesserung identifiziert. Die Ergebnisse dienten der Selbstreflexion sowie als Einstieg in einen individuellen Veränderungsprozess. Zur Erarbeitung von Zielen wurden Ideen der Mitarbeitenden in eine langfristige Maßnahmenplanung einbezogen. Auf diesem Wege fühlten sich viele Teams mitgenommen und wertgeschätzt.

Während der Besuche in den Einrichtungen wurde deutlich, dass die Ausgestaltung der geplanten Maßnahmen zu den acht Themenfeldern je nach aktueller Situation sehr unterschiedlich sein und sich im Verlauf des Projektes verändern konnte. Das war eine echte Herausforderung, bedenkt man, dass parallel eine Vielzahl an neuen Gesetzesregelungen Einzug hielt und weiterhin hält. Dazu gehören die Umsetzung der Pflegestärkungsgesetze 2 und 3, die Einführung des Neuen Pflegebedürftigkeitsbegriffes, die neuen Begutachtungsrichtlinien mit einer Umstellung von Pflegestufen auf Pflegegrade, die Einführung des einrichtungseinheitlichen Eigenanteils (stationär) und die Veränderungen der Qualitätsprüfungen (ambulant).

Unser Anliegen war die individuelle Unterstützung der Leitungsteams: Langjährig erfahrene Pflegedienstleitungen haben andere Kompetenzen und ggf. andere Anliegen als neue und oder junge Kolleginnen, Rollen und Aufgabenprofile werden sehr unterschiedlich ausgefüllt und reflektiert.

Checkliste „Demografie-Fit“ – Themenbereiche:

1. Einstellung von Mitarbeitenden (Recruiting)
2. Qualifizierung und (lernförderliche) Arbeitsorganisation
3. Personalentwicklung
4. Arbeitsorganisation und Gesundheitsförderung
5. Wissenstransfer
6. Arbeitszeitgestaltung
7. Unternehmenskultur
8. Gratifikation

Ebenso unterschiedlich sind Kommunikations- und Führungsstile und demnach auch Fähigkeiten, Teams zu führen und zu motivieren sowie wichtige Prozesse klar und eindeutig zu gestalten.

Um die beteiligten Führungskräfte im Projekt DiaDem nachhaltig zu stärken, wurden eine Vielzahl an Seminaren angeboten. Es ging u.a. um Methoden zur Gewinnung von Mitarbeitenden, neue bzw. andere Wege in der betrieblichen Gesundheitsförderung, eine gesundheitsorientierte Führung und eine sich stärker an den Mitarbeitenden orientierende Dienstplanung.

Ergänzend zu der Teilnahme an den Seminaren und der Beratung durch das Projektteam hat ein externes Beraterteam die Einrichtungen auf Wunsch mit einem begrenzten Kontingent an Stunden bei der Umsetzung neuer Vorhaben fachlich und persönlich unterstützt. Grundsätzlich fand stets eine aktuelle Priorisierung der Themen statt, da die sehr knappen Zeitressourcen optimal genutzt werden sollten.

Auf zwei Fachtagen im Februar 2017 und im März 2018 haben Expertinnen und Experten für die Mitarbeitenden aus den beteiligten Einrichtungen und auch für die interessierte Fachöffentlichkeit zusätzliche Impulse zu Fachthemen gegeben.

Mit Freude haben wir Fortschritte durch kleine und größere Veränderungen gesehen! Gerade weil wir das hohe Engagement und den Willen haben, die Personal- und Organisationsentwicklung fortlaufend weiter zu entwickeln, sehen auch wir: Die Rahmenbedingungen müssen sich grundlegend ändern! Dafür ist eine umfassende Reform der Pflegeversicherung erforderlich.

In Deutschland muss eine qualitativ hochwertige Pflege möglich sein, die eine positive Ausstrahlung hat, genügend und geeignete Menschen in dieses spannende und Sinn gebende Berufsfeld holt und die vorhandenen Mitarbeitenden bindet. Der demografische Wandel ist kein Zukunftsszenario. Wir befinden uns mittendrin!

Wichtige Links zum Thema

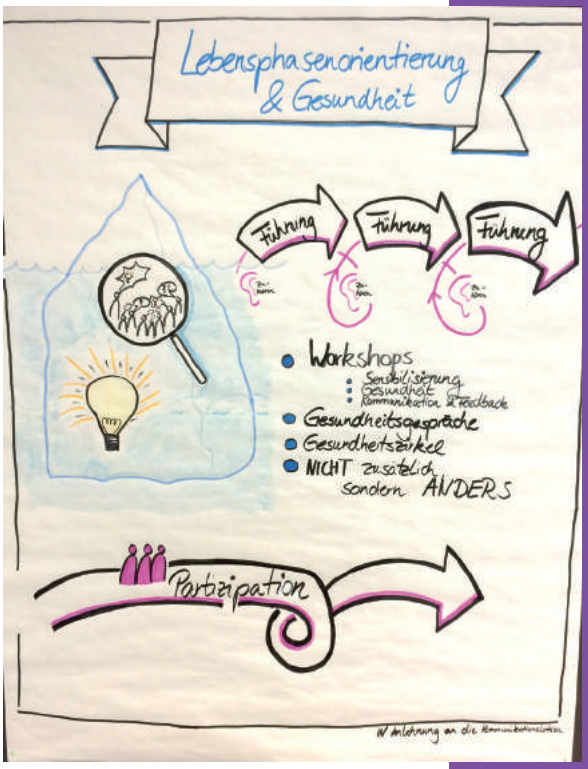
Pflege in Deutschland im Jahr 2030:
www.bertelsmann-stiftung.de

www.pro-pflegereform.de/

Auf die Haltung kommt es an
Nicht zusätzlich, sondern anders!

Werden wir als Projektteam gefragt, worin die Stärken des Projektes DiaDem liegen, antworten wir häufig sinngemäß mit dem Satz: „Nicht zusätzlich, sondern anders!“ Damit meinen wir: In Pflegeeinrichtungen ist der Grad an Organisation der täglichen Arbeit seit vielen Jahren sehr weit vorangeschritten und wird kontinuierlich weiterentwickelt. Hier liegt die Möglichkeit, Veränderungen nicht als zusätzliche Aufgabe wahrzunehmen, sondern als Chance zu begreifen.

Unserer Erfahrung nach braucht es dafür genau diese Haltung der Führungskräfte. Sie drückt eine Orientierung an den Mitarbeitenden und damit Wertschätzung aus. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist die emotionale Intelligenz. Methodisch hilfreich ist das sogenannte Aktive Zuhören der Führungskräfte sowohl in der alltäglichen Kommunikation als auch in geplanten Mitarbeitergesprächen. Als Beispiel kann das Gesundheitsgespräch der Vorwerker Diakonie dienen, welches die Gesundheitsförderung und Gesunderhaltung beinhaltet.



Die Gestaltung des Flipchart wurde inspiriert durch bikablo®-Publikationen, www.kommunikationslotsen.de

Nadine Meier
ist im Ahsbahs Stift in Krempe zuständig
für das Projektmanagement.



Betriebliches Gesundheitsmanagement im Ahsbahs Stift in Krempe

Wie sich Projekte sinnvoll ergänzen

Fachkräftemangel und Demografischer Wandel sind für die meisten sozialen Einrichtungen in Deutschland die „Unwörter" der heutigen Zeit. Wir, das Ahsbahs Stift, haben diese noch vor wenigen Jahren belächelt. Weder in unseren stationären noch in unseren ambulanten und teilstationären Einrichtungen gab es größere Personalengpässe. Allerdings zeigten dann rückläufige Bewerberzahlen sowie eine Analyse unserer Altersstruktur und der Fehlzeiten im Jahr 2016, dass auch wir dem allgemeinen Negativ-Trend nicht entfliehen konnten. Die Pflege und Fürsorge der Mitarbeitenden durften nun nicht mehr nur so nebenher laufen. Wir brauchten Ideen, um uns durch Alleinstellungsmerkmale im Sinne der Personalakquise zu positionieren und um unsere langjährigen, wertvollen Mitarbeitenden zu binden. Die Implementierung eines systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) war als Projektidee geboren.

Als ersten Schritt führten wir eine ausführliche IST-Analyse unseres BGM durch. Diese zeigte, dass die Bedarfe der einzelnen Bereiche und Personen sehr unterschiedlich gelagert sind. In der Folge sollten verhaltens- und verhältnispräventive Maßnahmen eingesetzt werden. Wir benötigten ausreichende Ressourcen und vor allem fachliche Expertise durch Kooperationspartner und somit ein gutes Netzwerk. Nachdem die BKK Diakonie als zuverlässiger Partner mit sogenanntem Präventionsauftrag gefunden war, trat das Diakonie-Projekt „DiaDem" an uns heran. Die inhaltlichen Ziele des Projektes überzeugten uns, daran teilzunehmen und die Angebote mit unserem BGM-Projekt zu verknüpfen. Wir nutzten nach einem lösungsorientierten Vorgespräch mit der Projektleitung Christina Renner und unseren Leitungskräften verschiedene Fortbildungsangebote. Beispiele hierfür sind die Weiterbildung zum „Mentor für Gesundheit" und die Schulungen zur „Gesundheitsorientierten Führung". Inhaltlich konnten die Dozenten des Diakonischen Werks Handwerkszeug und Fachwissen vermitteln. Als besonders wertvoll stellte sich jedoch der persönliche Austausch mit den anderen Projektteilnehmenden heraus. Gemeinsam wurden Ideen und Strategien entwickelt, welche anschließend im Ahsbahs Stift erfolgreich integriert wurden.

Mittlerweile wurden diverse gesundheitsförderliche Angebote für unsere Mitarbeitenden gemacht: Ein Kommunikationscoaching konnte in eine Abteilung mehr Zufriedenheit bringen. Regionale Anbieter halfen uns, verschiedene Sportarten für die Mitarbeiter anzubieten. In unserer Einrichtung wurden zum Beispiel bereits zwei Yogakurse gegeben und der örtliche Sportverein bietet für unsere Mitarbeiter vergünstigte Fitness-Kurse an. In diesem Sommer konnte zudem das Freibad günstiger genutzt werden. Bis heute kommen immer wieder neue Ideen zur Umsetzung hinzu. Es gibt weiterhin Angebote zur Raucherentwöhnung und vieles mehr.

Wir denken, der Gesundheitsgedanke wird bei uns immer mehr gelebt und ist mittlerweile in unserer Firmenphilosophie verankert. Das Land Schleswig-Holstein hat unser Projekt im letzten Jahr mit dem Altenpflegepreis honoriert. Nach Projektende wollen wir das betriebliche Gesundheitsmanagement auf jeden Fall fortführen.

Die Perspektive der BeraterInnen I:

Welche Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung sind aus Ihrer Sicht besonders erfolgreich?

- Die Maßnahmen, die die wesentlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden in der Einrichtung erfüllen (je nachdem für Fitness, Gesundheit allgemein, Ernährung, Entspannung, Stressmanagement etc.)
- Führungskräfte, die selbst gerne gesunderhaltend leben & arbeiten
- Psychosoziale Entlastungs- und Gesprächsangebote
- Gespräche zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)
- Betriebssport
- Obst statt Naschi!
- Raucherentwöhnungsangebote
- Kurse für rückenschonendes Arbeiten
- Unabhängige externe Beratung in besonderen Situationen für Mitarbeiter und Angehörige.
- Lebensphasenbezogenes Arbeiten
- Rückkehrgespräche / Fördergespräch
- Gesundheitskurse und -angebote zu ausgewählten Themen
- Arbeitsablauf-Analysen
- Umgang mit Stress

Was raten Sie Einrichtungen und Diensten, um in der nahen Zukunft den Herausforderungen der Pflegebranche gewachsen zu sein?

- Eine intensive, ehrliche Selbstreflexion der obersten Führungsetage (wo stehen wir, was läuft gut, was läuft nicht gut); inkl. der Entwicklung einer konstruktiven, hierarchieübergreifenden, lebenden Kritik- und Fehlerkultur im Unternehmen
- Investition in internes und externes Personalmarketing, um die Attraktivität als Arbeitgeber auf den Punkt zu bringen und dieses Bewusstsein intern und extern zu nutzen
- Teamentwicklung, um eine starke soziale Bindung zu erreichen
- Menschenfokussierung (Führung, Mitarbeitende, Kunden, Stakeholder), d.h. Wertschätzung und klare Führung, Mitarbeiterbindung als A&O
- Verantwortung an die Teams in großem Umfang und klar beschrieben abgeben
- Aufbau eines positiven Rufs im Umfeld
- Netzwerkaufbau und –pflege mit wertemäßig gleichorientierten Partnern
- Nutzung moderner EDV-Unterstützung inkl. Abbau der Ängste davor in den Teams
- Methoden des agilen Arbeitens nutzen
- An der Haltung zum Beruf arbeiten; sich auseinandersetzen mit den verschiedenen Generationen, die im Kerngeschäft aufeinander treffen
- Mehr Führungskompetenz, weniger Team-Player sein
- Rahmenbedingungen annehmen und damit umgehen und das Bestehende nicht ständig hinterfragen. Es gilt mit den Rahmenbedingungen umzugehen und sie nicht nur zu „bejammern“.
- Unbedingt die Unterstützungsergebnisse festigen und weiter ausbauen
- Führungskompetenzen erweitern
- Teamorientierung und MA-Kompetenzen in der Zusammenarbeit weiter stärken
- Zukunftsorientierung verfestigen

„Ein Wissenstransfer ist uns sehr gut gelungen!“
Interview mit Sandra Krieg

Die Vorwerker Diakonie befasst sich als Organisation schon lange mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Worum geht es dabei?

Die Vorwerker Diakonie hat in der Tat schon vor langer Zeit ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) gestartet. Es fußt auf den Säulen Arbeitsschutz, Personalentwicklung, dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) und dem Betriebsärztlichen Dienst. Ziel unseres BGM ist in erster Linie die Mitarbeiterbindung bzw. die Verringerung von Fluktuation. In allen Geschäftsbereichen der Vorwerker Diakonie wurden im Rahmen der Einführung des BGM professionsübergreifend Strukturen und Prozesse eingeführt, die zur Gesunderhaltung der Mitarbeitenden bzw. zu gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen geführt haben.

„Gesundheitsgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden können ein hilfreiches Instrument zur Senkung krankheitsbedingter Fehlzeiten sein.“

Warum war Ihre Teilnahme am Projekt DiaDem dennoch interessant?

Nach der Vorstellung des Projektes war das Interesse unseres Geschäftsbereiches Wohnen und Pflege für Senioren und pflegebedürftige Menschen an einer Teilnahme groß. Insbesondere die Projektziele, dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken, das eigene Betriebliche Gesundheitsmanagement zu evaluieren und sich mit anderen Einrichtungen auszutauschen, waren ausschlaggebend für unsere Teilnahme. Alle Projektteilnehmenden stehen vor der Herausforderung, dem Fachkräftemangel im Bereich der Pflege begegnen zu müssen. Vor diesem Hintergrund gewinnen unter anderem Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung stärker an Bedeutung. In der Altenpflege bewegen wir uns immer mehr in einem Spannungsfeld: Auf der einen Seite steigt der Bedarf an Fachkräften, auf der anderen Seite verringert sich die Verfügbarkeit. Daneben verändern sich auch die Erwartungen von Arbeitnehmern an einen attraktiven Arbeitgeber. Das alles sind Themen, zu denen DiaDem Angebote machte.

Die Vorwerker Diakonie ist mit mehr als 3000 Mitarbeitenden und 70 Einrichtungen einer der größten Träger sozialer Einrichtungen im Raum Lübeck und den Landkreisen Herzogtum Lauenburg und Ostholstein.

Interview: DiaDem

Ihr Pflegezentrum Travemünde war am Projekt beteiligt. Ist ein Wissenstransfer in andere Einrichtungen der Vorwerker Diakonie gelungen?

Ja, ein Wissenstransfer ist uns sehr gut gelungen. Der Verlauf des Projektes wurde in regelmäßigen Abständen in unseren einrichtungsübergreifenden Leitungskonferenzen kommuniziert und auch diskutiert. Im Rahmen der Teilnahme an dem Projekt sind wir zu dem Ergebnis gekommen, dass die gesamte Arbeitsablauforganisation im Pflegezentrum Travemünde überarbeitet werden muss. Aus dieser Erkenntnis wurde unser Projekt „Einführung einer Tourenplanung stationär“ geboren. Auch dessen Ergebnisse sollen im gesamten stationären Bereich der Altenhilfe implementiert werden.

Sie haben das Instrument der „Gesundheitsgespräche“ eingeführt. Warum haben Sie das getan?

Die Gesundheitsgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden sind wesentlicher Bestandteil einer guten Führungskultur und können ein hilfreiches Instrument zur Senkung krankheitsbedingter Fehlzeiten sein. Wir führen sie alle sechs Monate durch. Die Gespräche verfolgen das Ziel, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhalten, zu verbessern oder wiederherzustellen. Unsere Führungskräfte kümmern sich um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden und entwickeln mit ihnen Maßnahmen, die die Gesundheit stärken sollen. Ein Jahr nach Einführung des Prozesses befinde ich mich gerade in der Überprüfung der Wirksamkeit und kann Ihnen noch vor Abschluss der Evaluation schon jetzt sagen, dass die Stärkung der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Dienstvorgesetzten mehr als erreicht wurde.

Vielen Dank!



Sandra Krieg
Abteilungsleiterin Stationäre Angebote für Senioren bei der Vorwerker Diakonie in Lübeck

„Beim betrieblichen Gesundheitsmanagement geht es unter anderem um Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention.“

Interview mit Katrin Biermann

Frau Biermann, als erfahrene Trainerin und Coach haben Sie im Projekt DiaDem Seminare zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement angeboten. Darüber hinaus waren Sie für einige Einrichtungen als Beraterin aktiv. Einer Ihrer Schwerpunkte ist die Analyse, gemeinsame Bewertung und anschließende Optimierung der Arbeitsprozesse im pflegerischen Alltag.

„Oft gibt es nämlich das Thema hinter dem Thema tatsächlich und an dem kann dann gearbeitet werden.“

Ist die Optimierung von Prozessen auch ein Teil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements?

Absolut! Es geht beim betrieblichen Gesundheitsmanagement unter anderem um Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention. Das heißt, dass sowohl die Rahmenbedingungen wie Ausstattung, Arbeitsmittel usw. betrachtet und wenn möglich optimiert werden als auch das Verhalten der einzelnen Mitarbeitenden innerhalb dieser Rahmenbedingungen angeschaut und reflektiert werden. Das sind die Prozesse. Werden Verabredungen eingehalten, laufen Abläufe Hand in Hand und wenn nicht – woran liegt es?

Welche Empfehlungen können Sie Einrichtungen geben, die strukturelle Probleme wahrnehmen und nicht so recht wissen, wie sie mit einem Verbesserungsprozess beginnen könnten?

Der entscheidende Punkt ist, die Probleme aus möglichst vielen Perspektiven wahrzunehmen und zu beschreiben, also nicht Bottom- Down. Eine Leitungskraft hat (hoffentlich) einen anderen Blick auf die Prozesse als das Team. Diese Sichtweise zueinander zu bringen und sich auszutauschen und zu hinterfragen, steht am Anfang der Veränderung. Dafür sollte Zeit investiert werden, um die echten Schmerzpunkte zu finden und nicht nur das, was immer schon beklagt wurde. Oft gibt es nämlich das Thema hinter dem Thema tatsächlich und an dem kann dann gearbeitet werden.

Wenn klar ist, woran wirklich gearbeitet werden sollte, dann können GEMEINSAM Ideen entwickelt und ausprobiert werden. Und auch hier ist es wichtig, dass es um ein Testen geht. Die Annahme, dass die ersten Ideen sofort die Lösung sind und man nicht scheitern darf, erhöht den Druck auf den Prozess unnötig. Darum ist es gut, etwas im kleineren Rahmen ausführlich zu testen und immer wieder anzupassen, bevor die eigentliche Implementierung also ein Roll-Out stattfinden kann.

In Zeiten des sich verschärfenden Personalmangels in der Pflege stehen Pflegedienstleitungen vor neuen Herausforderungen. Welche sind dies aus Ihrer Sicht? Welche Kompetenzen sollten die Führungskräfte aus Ihrer Sicht unbedingt weiter ausbauen?

Das ist schwierig, wenn es dafür eine klare Antwort gäbe, müsste man es ja nur machen. Pflegedienstleitungen kommen aus meiner Sicht heute leider viel zu wenig dazu, ihre eigentlichen Aufgaben wahr zu nehmen, weil sie damit beschäftigt sind, Dienste nach Ausfall wieder zu besetzen oder sogar selbst in der Pflege mit zu helfen. „Dringend“ schlägt dann immer „wichtig“. Es ist keine Zeit für die originären Leitungsaufgaben. Wichtige Personalgespräche werden verschoben, Teamsitzungen sind unzureichend vorbereitet, eine Aufsicht über die Pflegequalität wird nur unzureichend wahrgenommen. Das alles lässt sich nicht komplett mit besserer Planung lindern, aber sich selbst zu strukturieren und zu organisieren ist eine Kompetenz, die in dieser Position enorm wichtig ist. Dazu gehört – und das fällt vielen schwer – sich abgrenzen zu können, sich nicht für alles zuständig zu fühlen und Dinge zu delegieren. Zu FÜHREN, im Sinne von auch mal unbequem zu sein und unattraktive Ansagen zu machen, liegt vielen nicht. Gerade nach einem Aufstieg im eigenen Team ist diese (nötige) Distanz für viele unangenehm. Dieser Teil der Rolle wird zu wenig reflektiert. Das geht im täglichen Chaos unter und bedingt es gleichzeitig.

Vielen Dank!



Katrin Biermann
arbeitet als Business- und Personal-Coach in Itzehoe. Sie ist LIFO ® Analystin und Dipl. Pflegewirtin.
k.biermann@qxd.de

QxD | QUALITÄT MAL DIMENSION
BERATUNG - TRAINING - ENTWICKLUNG
Lessingstraße 23, 25524 Itzehoe
Telefon: 0 48 21 / 604 63 80
Fax: 0 48 21 / 604 63 81
Weitere Informationen:
www.QxD.de

Verlässliche Dienstplanung - Der Schlüssel zum Glück der Mitarbeitenden?

Interview mit Tanja Hansen und Birte Westphal

Die Seniorenwohnanlage „Am See“ ist eine Einrichtung der Gruppe NGD (Norddeutsche Gesellschaft für Diakonie) mit

- 138 Seniorenwohnungen mit Service,
- 78 Einzelappartements und 2 Doppelappartements im Pflegehaus „Seeblick“
- dem Ambulanten Pflegedienst „Am See“,
- und der Tagespflege „Am See“ mit 20 Gastplätzen.

Hier werden Menschen mit Unterstützungs- und/oder Pflegebedarf in drei Teilbereichen versorgt:

- Ambulant in der eigenen Wohnung im Ort oder auch in unserer Wohnanlage,
- als Gäste in der Tagespflege oder
- in den Wohnbereichen des stationären Pflegehauses „Seeblick“.

Der verlässliche Dienstplan wird in verschiedenen Studien als eines der wichtigsten Kriterien für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden benannt. Die unterschiedlichen Versorgungsformen in der Einrichtung erfordern eine sehr unterschiedliche Personaleinsatzplanung und sehr unterschiedliche Arbeitszeitmodelle. Welche Wege gehen Sie, um dieses herausfordernde Thema zu bearbeiten?

T. Hansen: Eine mitarbeiterfreundliche Gestaltung der Dienstpläne rückt in stationären Pflegeeinrichtungen immer mehr in den Fokus, um Mitarbeitende zu binden und auch zu gewinnen. Zusätzlich trägt eine gute Dienstplangestaltung zu mehr Zufriedenheit im Team bei und als Folge dessen auch zur Qualitätsverbesserung in Bezug auf die Arbeit.

Wir haben unsere Mitarbeitenden deshalb nach Stoßzeiten in ihren Bereichen gefragt und welche Dienste sie sich auch mit Blick auf ihre private Situationen vorstellen können. Dann haben wir mit den Wohnbereichsleitungen zusammen neue Dienste zur Verfügung gestellt, um individueller auf die Belange eingehen zu können.

B. Westphal: Ein verlässlicher Dienstplan stellt jede Pflegedienstleitung vor eine große Herausforderung. Bei der Planung ist noch alles in Ordnung. Aber in der Umsetzung bricht der Plan dann oft zusammen, zum Beispiel, wenn eine Pflegekraft wegen Krankheit ausfällt und andere einspringen müssen. Dem können wir vorbeugen, wenn die Betroffenen bei der Dienstplanung mit einbezogen werden. Mitarbeitende planen ein Stück weit mit, sie kennen die schwierigen Situationen, dennoch wird versucht, ihre Bedürfnisse weitestgehend zu berücksichtigen und gemeinsam wird dann ein Dienstplan erstellt.



Birte Westphal ist Einrichtungsleiterin und Tanja Hansen Pflegedienstleiterin in der Seniorenwohnanlage „Am See“ in Fockbek.

Welche Maßnahmen haben Sie erfolgreich in der Dienstplanung umsetzen können?

T. Hansen: Die Einbeziehung der Mitarbeitenden war für uns eine erfolgreiche Maßnahme. Die Wohnbereichsleitungen entdeckten daraufhin, wie vielseitig sich ein Dienstplan gestalten lässt. Durch diese neuen Gestaltungsspielräume konnten u.a. auch in der Vergangenheit entstandene Überstunden abgebaut werden.

Wie haben Ihrem Team die dazu gewonnenen Führungskompetenzen geholfen?

T. Hansen: Die Wohnbereichsleitungen konnten ihre Rolle im Team deutlicher machen und erfuhren mehr Rückhalt und Akzeptanz. Mitarbeitende fühlen sich seitdem besser verstanden und die Kommunikation in den Teams untereinander hat sich insgesamt verbessert.

B. Westphal: Mit Unterstützung durch das Projekt DiaDem haben wir alle Führungskräfte dazu befähigt, Jahresgespräche mit den Mitarbeitenden zu führen.

Dieses Instrument führt dazu, dass Mitarbeitende sich wertgeschätzt fühlen, sie werden ernst genommen und können sich durch Beteiligung bei der Gestaltung von Arbeitsabläufen deutlich besser mit dem Unternehmen identifizieren. Das Ziel ist hier, dass sie die Möglichkeit der Gestaltung nutzen und ihre Ideen und Erfahrungen einbringen und dieses dann letztendlich auch außerhalb des geplanten Mitarbeiterjahresgespräches tun.

Die Beteiligung der Mitarbeitenden ist bei uns in der Einrichtung außerordentlich gewünscht. Ich hoffe sehr, dass diese Vorgehensweise von noch mehr Mitarbeitenden erkannt und genutzt wird, um aktiv und konstruktiv das Geschehen mitzugestalten. Denn am Ende können wir die an uns gestellten Anforderungen mit den schwierigen Rahmenbedingungen langfristig nur gemeinsam bewältigen.

Ist ein Erfolg messbar? Können Sie diesen gar mit Zahlen, Daten, Fakten belegen?

T. Hansen: Noch ist es zu früh den Erfolg in unserer Einrichtung mit Zahlen und Daten zu belegen. Deutlich zu spüren und zu erkennen ist aber:

- eine offenere Kommunikation bei Fragen und Problemen,
- viele Mitarbeitende möchten ihre Stunden erhöhen,
- wir haben derzeit keine freien Stellen,
- die Arbeitszufriedenheit ist gestiegen, dadurch werben unsere Mitarbeitenden neue Mitarbeitende an und wir erhalten wieder deutlich mehr Initiativbewerbungen,
- Bewohner und Angehörige melden zurück, dass sie sich bei uns im Haus sehr wohl fühlen; sie nehmen eine gute Stimmung innerhalb der Mitarbeiterschaft wahr.

Inwieweit beziehen Sie die Mitarbeitenden in die Befassung mit diesen essentiellen Themen ein?

T. Hansen: Es gibt bei uns immer wieder Arbeitsgruppen zu bestimmten Themen. Hier werden gemeinsam Lösungen erarbeitet.

B. Westphal: Zunächst werden Meinungen ausgetauscht, es werden Ideen gesammelt und dann Lösungsansätze entwickelt, die bestenfalls von der gesamten Arbeitsgruppe getragen werden. In einer nächsten Phase werden diese Lösungsansätze in der Praxis getestet und im Nachgang findet eine Bewertung statt. Gemeinsam wird dann reflektiert, was gut und was weniger gut war, Vorschläge für Anpassungen und Änderungen werden erarbeitet und anschließend beginnt der Prozess erneut.

In der Einrichtung arbeiten Menschen unterschiedlicher Generationen. Ihnen werden in der Theorie jeweils sehr konträre Merkmale zugesprochen. Welche Herausforderungen ergeben sich dadurch für die Führungskräfte?

B. Westphal: Grundsätzlich erwarten Mitarbeitende eine hohe Präsenz ihrer Führungskraft; sie wollen umfassend informiert sein und sie wollen klar strukturierte Arbeitsabläufe.

Als Führungskraft muss man sich immer wieder individuell auf den einzelnen Mitarbeitenden einstellen können; die Kompetenzeinschätzung und der gemeinsame Austausch darüber sorgen dafür, dass Unter- und Überforderung vorgebeugt wird. Im besten Fall gleichen vorhandene Stärken die Schwächen in einem Team aus. Voraussetzung ist aber, dass gemeinsam im Team über Stärken und Schwächen des Teams gesprochen wird. Dabei sollten individuell die Stärken im Vordergrund stehen. Können dann Schwächen nicht ausgeglichen werden, wird gemeinsam an deren Verbesserung gearbeitet.

Gibt es z.B. Schwächen im Umgang mit dem PC bei älteren Mitarbeitenden, dann kann es sinnvoll sein, insbesondere für diese Gruppe eine gesonderte Schulung anzubieten. Fazit: Wir haben unsere Maßnahmen zur Personalentwicklung deutlich erweitert.

T. Hansen: Oft kennen Mitarbeitende ihre eigenen Kompetenzen gar nicht, so dass man in Mitarbeitergesprächen diese zusammen entdecken und weiterentwickeln muss. Davon profitiert der Mitarbeiter und die Führungskraft kann so individuell Teams zusammenstellen. Stärken werden ausgebaut und besser genutzt und Schwächen können oftmals ausgeglichen werden.

Die Herausforderung für die Führungskraft ist, ihre Mitarbeitenden gut zu kennen und gut im Blick zu haben. Nur dann wird eine langfristige Mitarbeiterbindung möglich.

Bei allen Herausforderungen, die an eine Führungskraft gestellt werden, heißt es aber sich selbst nicht zu vergessen. Nur wer auch für sich selbst gut sorgt, kann offen für seine Mitarbeitenden sein. Dazu muss man sich selbst Grenzen setzen, man muss Aufgaben delegieren können und auch riskieren, einen Fehler zu machen, den man dann offen zugibt. Gemeinsam kann dann weiter an Lösungen gearbeitet werden.

Vielen Dank!

Das Recruiting internationaler Fachkräfte erfordert eine echte interkulturelle Öffnung

Interview mit Jürgen Büstrin, Haus Berlin in Neumünster



Das „Haus Berlin“ hat sich als Mitgliedseinrichtung des Diakonischen Werkes frühzeitig für das Projekt DiaDem stark gemacht. Wenn Sie nun auf den Projektverlauf zurück blicken - haben Sie von der Teilnahme profitieren können?

Ja! Die Teilnahme an DiaDem hat einige Prozesse im Haus Berlin verändert, obwohl wir seit langer Zeit beständig an der kontinuierlichen Verbesserung arbeiten. In unserem Führungsteam sind eine Reihe von Kompetenzen vereint, die dies ermöglichen. Durch das Seminarangebot wurden wir jedoch noch einmal sehr für die Themen Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden sensibilisiert. Auch wenn einige Inhalte bereits bekannt waren, hat das die Führungsarbeit noch einmal beeinflusst. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden müssen in der modernen Führung einer Pflegeeinrichtung stärker beachtet werden. Folglich haben wir viele Themen im Hinblick auf ein familienfreundliches Unternehmen neu benannt, uns neu aufgestellt und nachhaltige Veränderungen eingeleitet, um laut Plan im September des nächsten Jahres das Siegel des „Familienfreundlichen Arbeitgebers“ zu bekommen - ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal im Hinblick auf die Vielzahl an konkurrierenden Pflegeeinrichtungen in der Region.

Der Fachkräftemangel ist kein neues Thema in der Pflegelandschaft, dennoch ist es deutlich präsenter in den Medien. Hat sich das Problem, Mitarbeitende zu finden aus Ihrer Sicht in den letzten Jahren tatsächlich verschärft?

Das ist definitiv der Fall! Die Ressource Personal geht gegen null. Um in Zukunft noch dem Versorgungsauftrag und dem eigenen Anspruch an eine gute Versorgungsqualität nachkommen zu können, werden gute Arbeitsbedingungen unumgänglich sein. Wir sind aufgrund der Breite in unserer Leitungsstruktur gut aufgestellt. Dadurch gehen bei uns trotz allgemeinen Rückgangs noch immer Initiativbewerbungen ein.

Jürgen Büstrin
ist Leiter des Seniorenwohn- und Pflegeheims „Haus Berlin“ in Neumünster.

Infos zum Haus Berlin gGmbH:
Pestalozziweg 22
24536 Neumünster
Telefon: 04321 205 0
Fax: 04321 205 904

hb.einrichtungsleitung@graf-recke-stiftung.de

www.dekra-akademie.de/de/expert-migration-healthcare-kurz-kompakt/

Sie engagieren sich sehr erfolgreich im Recruiting internationaler Fachkräfte. Dabei investiert das „Haus Berlin“ eine Menge. Ist der Aufwand an Zeit und Geld tatsächlich lohnenswert?

Ja! Neben den initialen Kosten erfordert das Recruiting internationaler Fachkräfte eine echte interkulturelle Öffnung. Diese lässt sich nicht über Nacht herbeiführen. Wir haben hier klare Prioritäten gesetzt und tun das auch weiterhin. Das Ergebnis: Den neuen Kolleginnen und Kollegen aus Albanien geht es sehr gut. Sie sind eine absolute Bereicherung für uns alle. Wir sind dankbar dafür, dass wir als gesamtes Team des Haus Berlin durch sie ermuntert, die Rahmenbedingungen und unser tägliches Handeln reflektieren.

Einige der neuen Mitarbeitenden aus Albanien sind schon seit einiger Zeit in Ihrem Hause tätig. Wie gelingt Ihnen die langfristige Bindung?

Da gibt es eine Vielzahl von Aktivitäten. Neben den klassischen Maßnahmen zur Personalentwicklung haben wir insbesondere in Maßnahmen zur sozialen Integration investiert. Das ist primär eine Haltungsfrage, die der Wertschätzung der Mitarbeitenden eine hohe Bedeutung zumisst. Nur wer sich auch außerhalb der Arbeit wohlfühlt, wird bleiben. Daran arbeitet das Team erheblich mit, indem unsere Mitarbeitenden den neuen Kolleginnen und Kollegen hiesige Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung aufzeigen. Wir als Organisation geben aber auch Hilfestellung bei der Wohnraumsuche, bei der Suche nach einem passenden Hausarzt und bei behördlichen Belangen.

„Die Fachkräfte aus Albanien sind eine absolute Bereicherung für uns alle!“

Welche Empfehlungen können Sie anderen interessierten Einrichtungen zu diesem komplexen Thema geben?

Wer einen nachhaltigen Erfolg möchte, der kann nur den Weg der echten interkulturellen Öffnung gehen. Das braucht einen gewissen Vorlauf, denn eine entsprechende Infrastruktur lässt sich nicht mal eben so einrichten. Dazu gehört auch die Sensibilisierung der Mitarbeitenden und der Bewohnerschaft. Dies kann nur mit einer gut reflektierten Führungsebene gelingen.

Welche unterstützenden Maßnahmen wünschen Sie sich von politischer Seite?

Ganz oben auf einer langen Liste von Forderungen an die Politik steht die Befassung mit der Finanzierung der Pflege in Deutschland, die grundlegend neu gedacht werden muss. Darüber hinaus müssen verbindliche Personalschlüssel eingeführt werden, die den Mitarbeitenden einen Rahmen für die anspruchsvolle Aufgabe bietet.
Bezogen auf das Recruiting internationaler Fachkräfte wäre es wichtig, den Einrichtungen pragmatische Hilfestellung zu geben und eine schnelle Bearbeitung von Anträgen sicher zu stellen. Hier haben wir noch etwas Luft nach oben!

Vielen Dank!

„Ich habe ein hohes Engagement der Teilnehmenden erlebt.“

Interview mit Dr. Dina Loffing

Was genau hat die Seminarreihe von anderen Trainings unterschieden?

Durchweg habe ich ein sehr hohes Engagement der Teilnehmenden erlebt. Wir hatten uns bemüht, die Inhalte der Seminarreihe zum einen sehr passgenau auf die aktuellen Bedürfnisse des Teilnehmendenkreises zuzuschneiden. Zum Anderen bot der Aufbau der Inhalte sowie der zeitliche Abstand der Veranstaltungen die ideale Möglichkeit, das Gelernte in den Alltag einzubringen, auszuprobieren und die Erfahrungen in den Folgeveranstaltungen mit den anderen Teilnehmenden zu reflektieren.

„Für mich ist das Bewusstsein am wichtigsten, dass ich mich als Führungskraft ganz notwendigerweise intensiv auch mit mir selbst auseinandersetzen muss.“

Die Teilnehmenden profitierten sehr voneinander. Schnell herrschte ein Vertrauensverhältnis innerhalb der Gruppe, so dass sehr offen über konkrete Probleme und die eigene Einrichtung betreffende Fragestellungen gesprochen wurde. Darüber hinaus ist die Möglichkeit, die eigenen Themen parallel zur Seminarreihe unmittelbar vor Ort mit professioneller Unterstützung über einen Zeitraum von bis zu drei Jahren begleiten zu lassen, in dieser Form sicher einmalig gewesen.

In den letzten Jahren wird der Personalmangel in der Pflege deutlich spürbar. Das Thema Bindung von Mitarbeitenden gewinnt zunehmend an Bedeutung. Welche neuen Anforderungen werden zukünftig an Führungskräfte in der Pflege gestellt?

Ich denke, wir müssen zum einen klarer werden in unseren Vorzügen als Arbeitgeber in der Pflege. Wir müssen mehr Werbung machen mit dem, was uns ausmacht und warum die Mitarbeitenden schon lange und gerne bei uns arbeiten. Dies lässt sich auch intern mit den bestehenden Mitarbeitenden erarbeiten und kann so ein Gefühl von Zusammenhalt und Zugehörigkeit verstärken. Darüber hinaus gilt es, dieses dann

Interview: DiaDem

auch nach außen für potentielle neue Mitarbeitende klar sichtbar zu machen. Aus meiner Sicht müssen die Führungskräfte der Beziehungsarbeit eine neue Priorität einräumen, um nah an den Mitarbeitenden und deren Bedürfnissen zu sein. Und sie dürfen das Selbstbewusstsein ausstrahlen, welches wir zum Anwerben neuer Pflegekräfte ausstrahlen müssen.

In Ihren Seminaren fördern Sie neben der Fachkompetenz gezielt auch die emotionale Intelligenz (EQ) der Führungskräfte. Was macht emotionale Intelligenz aus und welche Bedeutung hat diese im Berufsalltag?

Die emotionale Intelligenz besteht aus den vier aufeinander aufbauenden Bestandteilen der Selbstreflexion, des Selbstmanagements, des Sozialen Bewusstsein (Empathiefähigkeit) und der sozialen Kompetenz.

Immer wieder wird die hohe Relevanz einer ausgeprägten emotionalen Intelligenz für den Führungserfolg deutlich. Für mich ist das Bewusstsein am wichtigsten, dass ich mich als Führungskraft ganz notwendigerweise intensiv auch mit mir selbst auseinandersetzen muss. Es bedeutet viel Arbeit, sich selbst gut zu kennen, immer wieder zu hinterfragen, sich zu steuern, die eigenen Ziele, Emotionen und unterschiedliche Rollen erfolgreich unter einen Hut zu bekommen. Doch wer sich selbst nicht gut führt, wird auch andere nicht gut führen können. Hier kann ich nur eine proaktive, dauerhafte Auseinandersetzung mit dem Thema empfehlen – nicht erst, wenn im Führungsalltag Probleme auftauchen.

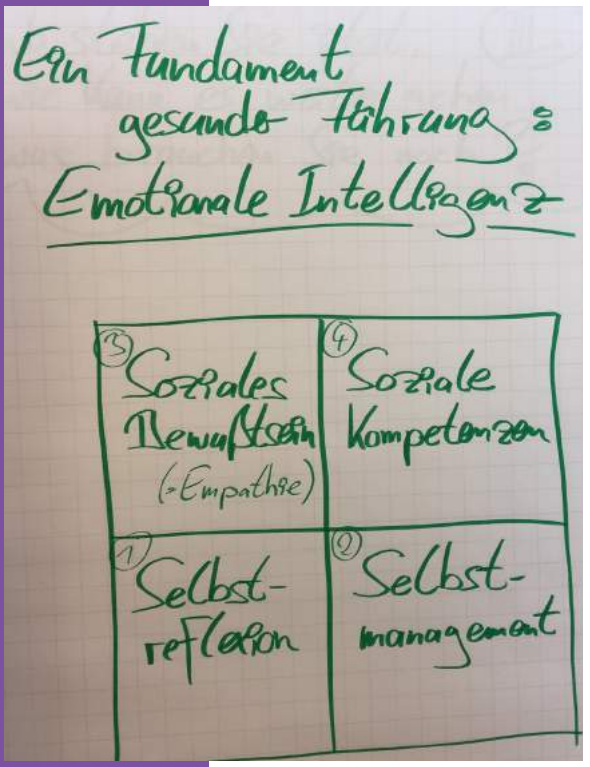
Vielen Dank!



Dr. Dina Loffing
berät seit vielen Jahren Unternehmen der Gesundheitswirtschaft.
Ein wesentlicher Schwerpunkt liegt im Training und Coaching von Führungskräften.

Dr. Dina Loffing
Dietrich-Bonhoeffer-Strasse 46
24340 Eckernförde
info@drdinaloffing.de
+49 (0) 162 – 10 14 467
www.drdinaloffing.de

Die Perspektive unserer BeraterInnen II:



Welche Kompetenzen der Führungskräfte sollten aus ihrer Sicht weiterhin gestärkt werden?

- Selbstreflexion
- Emotionale Intelligenz
- Kritikfähigkeit
- Delegationsfähigkeit
- Kommunikation
- Führungskraft sein - Abgrenzung
- Zeit- und Selbstmanagement
- Fachliche Themen z.B. des Arbeitsrechts, Controlling, BWL
- Fähigkeit, förderliches Miteinander zu gestalten
- Konflikte wahrnehmen und frühzeitig intervenieren
- Coaching
- verlässlicher, stützender, verbindlicher und situativ flexibler Führungsstil

Vgl. Goleman, D. Boyatzki, R., McKee, A., Emotionale Führung, Berlin 2003, Ullstein- Verlag

Wovon Leitung und Team profitiert haben
Interview mit Jan Nagelfeld

Die Führungskräfte der Pflegebranche werden täglich mit dem massiven Personalmangel konfrontiert. Herr Nagelfeld, Ihre Teams in Preetz, Plön, Schwentinental und Schönberg versorgen eine Vielzahl von pflegebedürftigen Menschen. Die Nachfrage nimmt beständig zu. Bei einer Vielzahl an Aufgaben und nicht planbaren Herausforderungen braucht es klare Strukturen und Zuständigkeiten. Sie haben an einigen Seminaren und Fachtagen im Rahmen des Projektes DiaDem teilgenommen. Worin liegt für Sie persönlich der Gewinn?

Das Projekt DiaDem ermöglichte mir, in einem geschützten Raum Probleme mit Kolleginnen und Kollegen zu teilen und völlig andere Lösungsansätze zu bekommen bzw. Denkanstöße zu erhalten.

Worin liegt der Gewinn für Ihr Team?

Durch das Projekt DiaDem konnte unseren Teams in den Standorten noch einmal verdeutlich werden, wie wichtig uns unsere Mitarbeitenden sind, dass diese ein Mitspracherecht haben und wir für Ideen aus der Mitarbeiterschaft aufgeschlossen sind.

Welche Bedeutung messen Sie dem Beratungs-/ Coachingangebot bei?

Nach einer Anlaufzeit (für mich um Vertrauen zu fassen) schätze ich es hoch ein, dass mein Berater/Coach mir seine subjektive Meinung ehrlich mitteilt, bei der Mitarbeitende oder Kollegen doch eher zurückschrecken. Gerade diese Situationen bringen mich weiter, um an diesen zu lernen.

Welche Empfehlungen würden Sie einer anderen Einrichtung geben, sofern diese sich NEU mit den Themen der Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden befassen möchte?

Ich würde diesen empfehlen, sich auf neue Ansätze einzulassen, keine Angst vor Misserfolgen zu haben und den Mitarbeitenden immer wieder zu verdeutlichen, wie wichtig diese für Ihren Betrieb sind - egal welche Funktion diese ausfüllen.

Einmal angenommen, Sie hätten drei Wünsche frei. Welche Maßnahmen sollten aus Ihrer Sicht sofort ergriffen werden, um die Versorgung der Menschen sicherstellen zu können?

1. Sofortige Erhöhung der verbindlichen Personalschlüssel geregelt durch den Gesetzgeber
2. Tarifsteigerung für Fach- und Hilfskräfte, um den Beruf deutlich attraktiver zu gestalten sowie
3. Neue Arbeitszeitmodelle durch die Arbeitgeber

Vielen Dank!

Jan Nagelfeld
ist Pflegedienstleitung bei:
Pflege zu Hause Diakonie
im Kirchenkreis Plön- Segeberg
Hinter dem Kirchhof 6 b
24211 Preetz
Zentralruf 04342 71570
Fax 04342 7157-10
www.pflegezuhause@diakonie-ploe-se.de



„Nicht aufgeben und trotz mancher Widrigkeiten weitermachen!“

Interview mit Sven Mischok

Herr Mischok, Sie sind als erfahrener Berater und Coach in der Sozialwirtschaft Schleswig-Holsteins ein echter Branchenkenner. Im Rahmen des Projektes DiaDem haben Sie in vier beteiligten Einrichtungen die Pflegedienstleitungen gecoacht.

„Entlastende Gesprächsangebote (Coaching, Supervision, etc.) für die Leitungskräfte und die Teams sollten analog zu den Angeboten der Jugend- und Eingliederungshilfe professioneller Standard werden und in den Rahmenverträgen vereinbart werden.“

Reflektieren sich Ihrer Einschätzung nach Führungskräfte in der Pflege zu wenig?

Eine allgemein zutreffende Antwort hierzu ist eher schwierig, da die individuellen Voraussetzungen, sich selbst zu reflektieren, sehr unterschiedlich sind. Grundsätzlich habe ich aber eine große Bereitschaft und Fähigkeit wahrgenommen, das eigene Denken und Tun sowie den je eigenen biografischen und beruflichen Kontext dazu bewusst wahrzunehmen und bei der Bewertung des eigenen Führungshandeln einzubinden. Meiner Einschätzung nach bestand im Projekt DiaDem genau darin die Hauptstärke, die Fähigkeit zur Reflexion durch die Zurverfügungstellung der Ressource „Coaching“ quasi abzurufen.

Die Führungskräfte der Pflegebranche werden täglich mit dem massiven Personalmangel konfrontiert. Welche Empfehlungen können Sie hier aussprechen, um dieser Problematik Stand halten zu können?

In manchen Büros hängt so ein Bild mit einem Frosch, der im Schnabel eines Storches steckt, weil er von ihm aufgefressen wurde. Gleichzeitig ist die Hand des Frosches zu sehen, wie sie aus dem Schnabel des Storches heraus eben diesen würgt und versucht sich so zu befreien.

In diesem Bild steckt für mich die erforderliche Kernkompetenz für Führungskräfte: Nicht aufzugeben und trotz vieler Widrigkeiten weiterzumachen. Dafür braucht es eine klare Haltung und ich muss mir meiner Kraftquellen klarwerden. Inhaltlich geht es dabei ganz praktisch darum, Mitarbeitende einzubinden und wo es geht, aktives Interesse für die Gesundheit der Kolleginnen und Kollegen zu zeigen und sich einen verbindlichen, wertschätzenden und klaren Führungsstil anzueignen.

Welche politischen Forderungen würden Sie formulieren?

Es gibt sicher keine Patentlösung. Nicht die eine Lösung, die das Problem insgesamt lösen könnte. Die Gesellschaft muss aber dafür sensibilisiert werden, dass Pflege eine Grundfrage unseres Zusammenlebens ist, jeden treffen kann und wir dafür mehr Zeit und Geld benötigen. Entlastende Gesprächsangebote (Coaching, Supervision, etc.) für die Leitungskräfte und die Teams sollten analog zu den Angeboten der Jugend- und Eingliederungshilfe professioneller Standard werden und in den Rahmenverträgen vereinbart werden.

Welchen Einfluss haben die Erfahrungen aus der Projektarbeit auf Ihre tägliche Arbeit?

Ich habe gemerkt, dass es sehr darauf ankommt, mir meines Einflusses auf die Denk- und Bewertungsprozesse meines Gegenübers bewusst zu bleiben. Nur so ist die Chance am größten, dass mein Gegenüber zu „seinen“ Lösungen findet und nicht mit dem Strohfeuer - zunächst durchaus hilfreich klingender Ratschläge – unterzugehen. Dies ist umso wichtiger, da das Projekt Beratungs- und Coachingansätze kombiniert, was eine sehr hohe Sensibilität und eine differenzierte Herangehensweise erfordert. Ich konnte für mich den Eindruck gewinnen, dass die regelmäßige Unterstützung der Führungskräfte durch Coaching einen positiven Beitrag zur Aufrechterhaltung der Motivation und Leistungsfähigkeit leistet. Das wird in den kommenden Jahren im Berufsfeld Pflege noch relevanter werden, als es heute schon ist.

Vielen Dank!



Sven Mischok
ist Berater für die Sozialwirtschaft

Dorfstr. 26
24253 Prasdorf
Festnetz 04344 300 99 18
Telefax 04344 300 99 19
Mobilfunk 0174 9404454
info@mischok-beratung.de
www.mischok-beratung.de

DIe Perspektive der BeraterInnen III:

Welche Themenwünsche zur Beratung / Coaching werden seitens der am Projekt DiaDem beteiligten Einrichtungen und Dienste an Sie herangetragen?

- Coaching von Führungskräften (in neuer Rolle als Führungskraft oder zur Reflexion in bestehender Rolle)
- Weiterentwicklung von Führungskompetenzen im mittleren Management
- Umgang mit Konflikten / anspruchsvollen Situationen und Klienten im Team
- Teamentwicklung (Erarbeitung von Problemen in der Zusammenarbeit, gemeinsamen Zielen und Werten)
- Einführung kollegialer Beratung
- Krisenintervention
- Partizipatives Führungshandeln
- Reflexion der eigenen Rolle
- Rollenklarheit und professionelle Distanz
- Verbesserung der Arbeitssituation in der Pflege
- Mitarbeitendenorientierung vs. Unternehmenszweck
- Umgang mit den Vorgesetzten
- Was hält mich gesund?
- Dienst- und Tourenplanung: Arbeitsablauforganisation, Ausfallmanagement, Pausenregelung
- Strukturen schaffen: Besprechungskultur, Informationsweitergabe, Kommunikation im Team
- Leitungs-Coaching: Führen in schwierigen Situationen, Selbstfürsorge, Einheitliches Handeln bei Führungs-Teams
- Mitarbeitergespräche / Zielvereinbarungen
- Teamentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Strategische Positionierung

Welche Methoden und Instrumente waren hilfreich, um den Veränderungsprozess in den Einrichtungen und Diensten zu unterstützen?

- Sämtliche Coaching-Methoden, Methoden der Teamentwicklung und der kollegialen Beratung
- Insgesamt wurden zumeist sehr an die Einrichtung angepasste Gespräche und Tools zur Analyse der aktuellen Situation angewendet
- Lösungsorientierte Gespräche
- Moderierte Teambesprechungen
- Spezielle Übungen zur Entscheidungsfindung (Sitting between the Chairs, das innere Team, etc.)
- Fragender Coachingstil
- Systemisch integrativer Ansatz
- Humor!
- LIFO®: Kommunikation, Selbstreflexion, Umgang mit Vielfalt im Team
- Moderation: Von Leitungs-Teams, In Teamsitzungen
- Visualisierung: Ergebnissicherung, Training
- Training: Grundlagen Arbeitsrecht, Grundlagen BGM, Grundlagen Dienstplanung
- Rollenspiele
- Moderation
- fachlicher Input
- Beratungsgespräche und Klärungshilfen
- Workshop
- Arbeitsaufträge
- Coaching
- Einzelgespräche



Claudia Breider
(Foto links, hier mit Julia Murwig, Fachbereichsleitung Pflege, Antje Bastick, Marketing und Fundraising und Udo Neumann, Geschäftsführer der Johanniter Schleswig-Holstein Regionalverband Nord/West)
arbeitet bei der Ambulanten Pflege der Johanniter im Kreis Plön

Der Pflegesong „Gib mir die Hand“ hat zu einer enormen Anzahl an Klicks auf Facebook und Youtube geführt. Er ist unter folgendem Link zu finden: https://www.youtube.com/watch?v=mtr2cadYuyY

Heinrich-Rieper-Straße 8
24306 Plön
04522-20789470
Ambulante Pflege der Johanniter in Kiel: Marina Gelbrecht
Preetzer Straße 304
24147 Kiel
0431 57924-210

Interview: DiaDem

„Oftmals sind es kleine Dinge, die große Wertschätzung ausdrücken!“

Interview mit Claudia Breider

Die Johanniter Unfallhilfe Nord macht seit geraumer Zeit mit neuen Kampagnen zur Gewinnung von Pflegepersonal erfolgreich auf sich aufmerksam. Hat die Teilnahme an dem Projekt DiaDem bereits begonnene Aktivitäten noch beeinflussen können?

Die Teilnahme an DiaDem hat uns auf vielfältige Weise bei der Gestaltung unserer Projekte inspiriert. Wir nutzen den „Rückenwind“ um unseren Ideen „in Form“ und weiter auf den Weg zu bringen. Mit der Veröffentlichung des Pflegesongs „Gib mir die Hand“ haben Sie sich auch direkt an Ihre Mitarbeitenden gewandt. Wie fiel die Reaktion aus den Teams aus? Die Veröffentlichung hat bei den Mitarbeitenden für Begeisterung und durchaus auch für „Gänsehaut“ gesorgt. Dreharbeiten und Produktion haben viel Spaß gemacht, die Mitwirkenden fanden es toll und auch aufregend, dabei zu sein.

Wertschätzung ist ein großes Wort. Wie sieht Wertschätzung von Mitarbeitenden in der täglichen Arbeit aus?

Oftmals sind es kleine Dinge, die große Wertschätzung ausdrücken. Das freundliche Wort, die individuelle Wahrnehmung der einzelnen Mitarbeitenden, die Anerkennung der einzelnen Beiträge, welche im Rahmen der täglichen Arbeit geleistet werden, die Möglichkeit bei der Gestaltung der Arbeitsprozesse mitzuwirken, die Förderung des Teamgeistes. Zudem haben wir zeitweise mit einem Bonussystem in Form von Gutscheinen (Massage/Fußpflege/Fitness) die Gesundheit zu fördern versucht. Aktuell beschäftigen wir uns mit der Weiterentwicklung solcher Möglichkeiten.

Welche Aktivitäten unternehmen Sie noch, um Mitarbeitende langfristig an die JUH zu binden?

Hier nutzen wir insbesondere die Gestaltung individueller Arbeitszeitmodelle sowie individuelle Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten zur Stärkung der eigenen Kompetenzen.

Vielen Dank!

Diakonie Altholstein
Erfahrungen mit dem Projekt DiaDem



Einhergehend mit dem Projekt DiaDem hat sich die Diakonie Altholstein zielgerichtet mit der Personalgewinnung und -bindung auseinandergesetzt.

Über eine Blitzumfrage analysierten wir, auf welchen Wegen unsere Mitarbeitenden einen Arbeitsplatz suchen, was ihnen am Arbeitsplatz wichtig ist und warum sie sich für die Diakonie entschieden haben. Bei einer Kündigung werden zudem systematisch die Gründe telefonisch erfragt. Aus den Ergebnissen entstehen gezielte Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung.

Arbeitsgruppen zu Führungskräfteentwicklung, flexiblen Arbeits(zeit)modellen, Aus-, Fort- und Weiterbildung wurden ins Leben gerufen. Daraus ist z.B. die Altholsteiner Pflegeakademie - ein Fortbildungsprogramm für alle Bereiche der Pflege, Senioren- und Quartiersarbeit entstanden.

Eine Kindernotfallbetreuung bestand bereits, die Mitarbeiterprämie für die Empfehlung neuer Kolleginnen und Kollegen kam dazu. Zur Personalgewinnung entstanden Youtube Videos über die Arbeit bei der Diakonie Altholstein und der Unternehmensauftritt auf Facebook wurde ausgebaut.

Eine Personalreferentin für das Recruiting sichert die niedrigschwellige Erreichbarkeit für die Bewerber und eine zeitnahe Verteilung an die Personalentscheider, eine gezielte Stellenschaltung und die Weiterentwicklung der eigenen Job-Website.

In den ins Projekt DiaDem eingebundenen Stationen wurden die Leitungskräfte durch Coachings gestärkt. Ein Wunschdienstplan sowie die durchdachte Einarbeitung neuer Mitarbeitender und Teamdienste zur Kompensation bei Krankheitsausfällen steigerten Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung.

Benjamin Seidel,
Geschäftsbereichsleitung
Senioren und Pflege in der
Diakonie Altholstein

Am Alten Kirchhof 16
24534 Neumünster.
Telefon 04321 250520

Foto: Benjamin Seidel
Text: Benjamin Seidel



Statement zum Projekt von
Hans-Wilhelm Wetendorf

„Die Vielfalt der gewünschten Beratungsthemen wie organisatorische Entwicklung, Coaching, Mitarbeiterführung und Teamentwicklungen als auch die unterschiedlichen Führungs- und Teamkulturen waren während der Projektbegleitung besonders typisch und zugleich herausfordernd.“

Hans-Wilhelm Wetendorf
BISO – Beratungsinstitut für Organisationsmanagement
Edgar-Roß-Straße 4, 20251 Hamburg
040 – 46 07 10 65
wetendorf@bisoberatungen.de
www.bisoberatungen.de

Die Perspektive der BeraterInnen IV:

Was sind die wichtigsten Ansatzpunkte, um unter dem sich weiter zuspitzenden Mangel an Pflegekräften …neue, geeignete Mitarbeitende zu gewinnen?

- Die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber mit genauer Definition der Besonderheiten oder Alleinstellungsmerkmale und sichtbaren, dahinter stehenden Führungskräften und Mitarbeitenden
- Bestandskollegen dazu zu bringen, dass sich Pflegekräfte aus Ihrem Netzwerk bei ihrem Arbeitgeber gerne bewerben (Employer Branding)
- Anheben der Vergütung bis auf das Niveau des TVÖD bzw. bessere Bezahlung
- Keine Versprechen machen, die man nicht halten kann.
- Nutzung von Social Media
- Regelmäßige Veröffentlichung gelungener Aktionen für die Bewohner*innen bzw. der Mitarbeitenden
- Nicht jeden nehmen, bei dem man schon ein schlechtes Bauchgefühl hat – das kostet und man ist nach einem Jahr keinen Schritt weiter.
- förderliche Zusammenarbeit zwischen Kollegen und Führungen bieten (Führungs- und Teamkultur)

… Mitarbeitende im eigenen Betrieb zu halten?

- Eine starke, emotional intelligente Führungskraft / Führungskräfte
- Eine ausgeprägte Teamkultur / WIR-Gefühl mit eigenen Zielen und Werten
- Sinn der Arbeit konsequent vermitteln
- Sachkritisches Feedback geben und Gutes benennen (Anerkennungskultur)
- An der persönlichen Weiterentwicklung des MA ernsthaft interessiert sein.
- Interessenausgleich zwischen Unternehmen und MA transparent darstellen und fair moderieren
- Durchführung von Jahresgesprächen
- Konflikte offen ansprechen und Fehlerkultur leben bzw. eine gelebte Kritik- und Fehlerkultur
- Perspektiven der Weiterentwicklung aufzeigen (langfristiges Personalmanagement) nicht nur situativ, sondern prospektiv. (Karriereplanung, neue Arbeitszeitmodelle wie z.B. das Ansparen von Mehrarbeit für Auszeiten)
- Belohnungssysteme (leistungsbezogene Vergütung). Wer sich mehr einsetzt, sollte auch etwas davon haben.
- förderliche Zusammenarbeit zwischen Kollegen und Führungen bieten (Führungs- und Teamkultur)
- Konfliktkultur
- fortwährende Teamentwicklung

Handlungsempfehlungen des Projektes DiaDem

1. Zu Beginn aller Aktivitäten in einem Veränderungsprozess sollten die Merkmale der Organisation definiert werden, um so für die Gestaltung aller Prozesse (Employer-Branding) nutzbar zu sein. Dazu gehören Bezüge in alle Unternehmensbereiche, z.B. zur Personalentwicklung, zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, zu Diversity, zum Risikomanagement, zu Führungsleitlinien und Kommunikationskonzepten. Die Organisationsmerkmale dienen u.a. zu einer Definition von Zielgruppen als Grundlage Ihrer Aktivitäten zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden.

2. Eine Klärung der Unternehmensvision und Über-/Erarbeitung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur und einer weitestgehend einheitlichen Kommunikationsstrategie bilden eine wichtige Grundlage für Motivation und Gesundheit. Eine gesundheitsorientierte Führung basiert auf einer guten Ausbildung der Führungskräfte und einer regelhaften Reflexion des eigenen Handelns. „Die lohnendste Arbeit ist die mit sich selbst – für Sie persönlich, für Sie als Führungskraft und für die Bindung Ihrer Mitarbeiter.“ (Dr. Dina Loffing, 2017)

3. Emotionale Intelligenz (EQ) kann eine Grundlage für eine Gesundheitsorientierte Führung bieten. Verschiedenen Studien belegen, dass erfolgreiche Führungskräfte über eine hohe EQ verfügen. „Emotionale Intelligenz ist das Vermögen, uns selbst und unsere Beziehungen zu anderen effektiv zu steuern.“ (Goleman, 1999)

Unterstützende Seminarangebote finden Sie u.a. bei unserem Projektpartner, dem Institut für berufliche Aus- und Fortbildung unter www.ibaf.de

Institut für berufliche Aus- und Fortbildung

Autorin: Christina Renner
www.diadem.sh

4. Personal- und Organisationsentwicklung mit System: Entsprechend der Prozessabläufe in der Pflege dient die Anwendung des pdca- Zyklus einer klaren Vorgehensweise mittels einer Analyse, klarer Zieldefinitionen, einer transparenten Maßnahmenplanung und der Überprüfung des Erfolgs mit möglichen Anpassungen für das weitere Vorgehen.

5. Die Partizipation der Mitarbeitenden ist von Beginn an wichtig, um:
- Veränderungsbedarfe verstehbar zu machen
- Ideen und Wünsche zu integrieren
- Motivation zu fördern

6. Eine professionelle Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden sollte zielgruppengerecht sein und auch die Medien der Zielgruppe bedienen. Dies gilt für alle Maßnahmen der Bindung als auch der Gewinnung von Personal.

7. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement sollte auf Grundlage der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden angeboten werden. Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden, was Sie für sie tun können, um deren Gesundheit zu erhalten und zu fördern. Passen Sie die betrieblichen Maßnahmen daran an.

8. Schulungen zu den Grundlagen der Kommunikation dienen der Konfliktfähigkeit der Teams. Sowohl in Zeiten mit hoher Arbeitsdichte, als auch während Veränderungsprozessen können so viele Konflikte vermieden oder gelöst werden.

9. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden hängt maßgeblich an der verlässlichen Dienstplanung. Empfehlungen aus unserem Seminarangebot sind:
- Keinerlei Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz
- Transparente Regelungen zum „Einspringen“
- Regelmäßig freie Tage
- Individuelle Dienstzeiten
- Familienfreundliche Arbeitszeiten
- Optimaler Mix aus Teil- und Vollzeitkräften

10. Als weiterer Zufriedenheitsfaktor gelten klare Aufgabenprofile, Zuständigkeiten und insbesondere klar geregelte Abläufe. Eine regelmäßige Evaluation dieser Faktoren dient der Qualität und der Vermeidung von Belastungen.

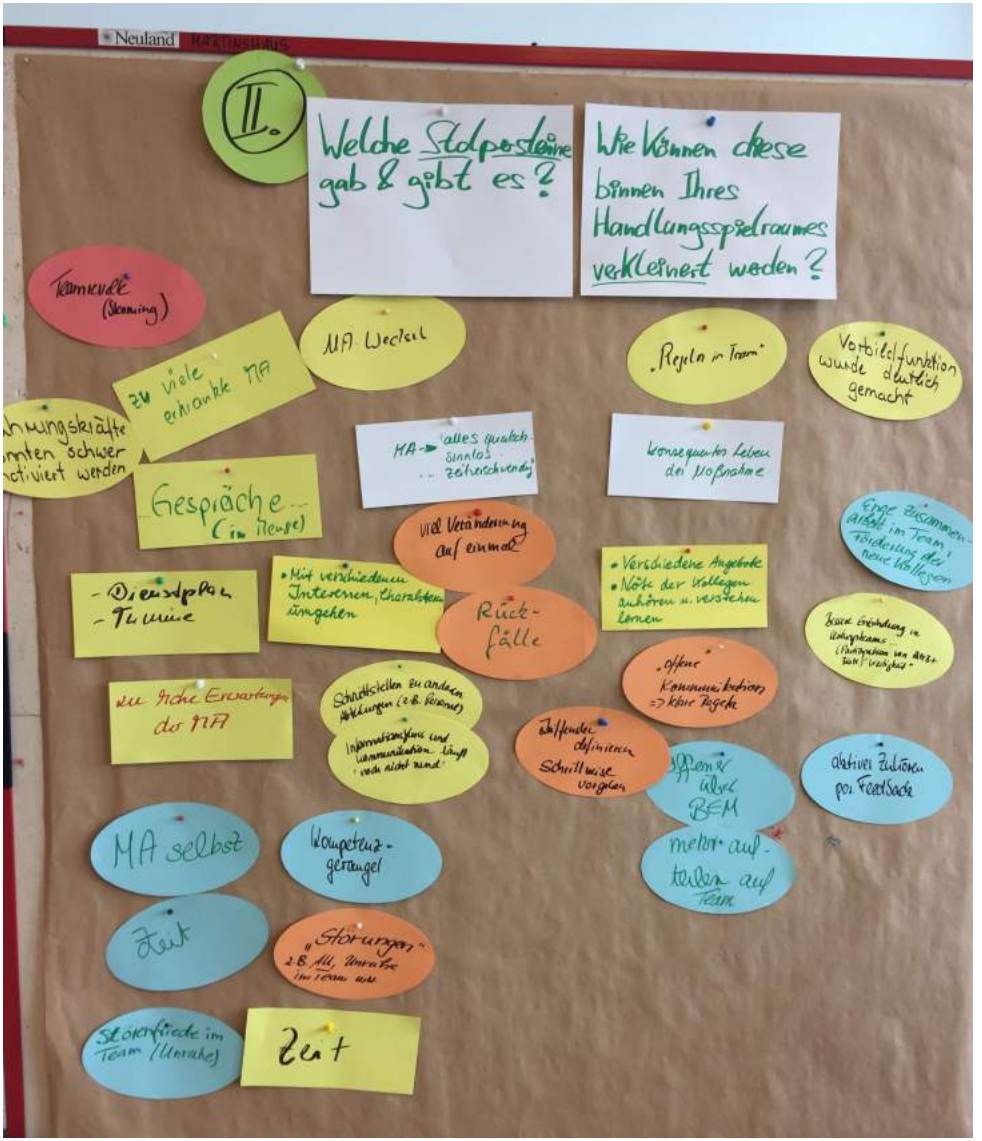
11. Trotz des bestehenden Personalmangels ist die Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern anhand ggf. noch zu erarbeitender Kompetenzprofile von Vorteil für die Einrichtungen und den Mitarbeitenden. Diese sollten Aussagen zu den vier Teilbereichen haben: Personal-, Methoden-, Fachsowie Sozialkommunikative Kompetenzen. Das Profil bildet die Grundlage für das persönliche Sicherheitsempfinden, für Planungssicherheit, für Qualität, für Beurteilungsgespräche, für die Personalentwicklung u.v.m.

12. Die kontinuierliche Personalentwicklung (PE) ist relevant für die Verweildauer im Beruf. Neben persönlichen Entwicklungspotentialen sind fachliche Qualifizierungen wichtig. Sinnvollerweise ist die PE in das Organisations- und Personalentwicklungskonzept sowie das Kommunikationskonzept integriert. Neben der Theorie sollten auch die praktische Umsetzbarkeit und der Transfer von Erlerntem in die Teams sichergestellt werden



Was konnte aus der Theorie in die Praxis umgesetzt werden? Mit welchen Erfolgsfaktoren ist dies gelungen?

Ergebnisse aus dem Reflexionstag zur Gesundheitsorientierten Führung



Welche Stolpersteine gab und gibt es? Wie können diese binnen Ihres Handlungsspielraumes verkleinert werden?

Ergebnisse aus dem Reflexionstag zur Gesundheitsorientierten Führung

Teilnehmende Einrichtungen

Ahsbahs Stift gGmbH
Rechtsträger: Ahsbahs Stift gGmbH Krempe
Stiftstraße 21
25361 Krempe
Tel.: 04824 406860
Fax: 04824 4068669
www.ahsbahsstift.de

Ambulante Pflege der Johanniter im Kreis Plön
Rechtsträger: Johanniter-Unfallhilfe-Hilfe e.V. RV S-H Nord/West
Heinrich-Rieper-Straße 8
24306 Plön
Tel.: 04522 789470
Fax: 04522 7894747
www.johanniter.de/pflege

Ambulante Pflege der Johanniter in Kiel und Preetz
Rechtsträger: Johanniter-Unfallhilfe-Hilfe e.V. RV S-H Nord/West
Preetzer Straße 304
24147 Kiel
Tel.: 0431 57924210
Fax: 0431 57924219
www.johanniter.de/pflege

Bismarck Seniorenstift
Rechtsträger: stadt.mission.mensch gGmbH
Mühlenweg 8-10
21465 Reinbek
Tel.: 040 8830750
Fax: 040 883075 163
www.stadtmission-mensch.de

Diakonie Sozialstation Büchen-Lauenburg
Rechtsträger: Ev.-Luth. Kirchengemeinde Büchen-Pötrau
Kirchenstraße 17
21514 Büchen
Tel.: 04155 4810
Fax: 04155 6759
www.sozialstation-buechen.de

Diakoniestation Schenefeld e.V.
Rechtsträger: Diakoniestation Schenefeld e.V.
Wurmkamp 10
22869 Schenefeld
Tel.: 040 8302428
Fax: 040 8406778
www.diakoniestation-schenefeld.de

Diakonisches Werk des Kirchenkreises Plön-Segeberg GmbH
Pflege zu Hause
Rechtsträger: Diakonisches Werk des Kirchenkreises Plön-Segeberg GmbH Haus der Diakonie
Hinter dem Kirchhof 6b
24211 Preetz
Tel.: 04342 71570
Fax: 04342 715710
www.diakonie-pflege-zu-hause.de

Haus Altenfriede
Rechtsträger: Wichern-Gemeinschaft Reinbek e. V.
Kückallee 5
21465 Reinbek
Tel.: 040 7277910
Fax: 040 7226853
www.altenfriede.de

Marienhof
Propsteialtenheim des Kirchenkreises Plön-Segeberg gGmbH
Rechtsträger: Propsteialtenheim des Kirchenkreises Segeberg gGmbH
Kanaltwiete 4
23795 Bad Segeberg
Tel.: 04551 530700
www.marienhof-segeberg.de

Mühlen-Residenz
Rechtsträger: DIAKO-DSG Kappeln GmbH
Schleswiger Straße 3c
24376 Kappeln
Tel.: 04642 52410
Fax: 04642 52404
www.muehlen-residenz-kappeln.de

Pflege Diakonie Station Felde
Rechtsträger: Diakonisches Werk Altholstein GmbH
Wulfsfelder Weg 18
24242 Felde
Tel.: 04340 402504
Fax: 04340 402506
www.diakonie-altholstein.de

Pflege Diakonie Station Norderstedt
Rechtsträger: Diakonisches Werk Altholstein GmbH
Kirchenplatz 2
22844 Norderstedt
Tel.: 040 55551555
Fax: 040 55551557
www.diakonie-altholstein.de

Pflege LebensNah gGmbH
Kurzzeitpflege
Rechtsträger: Pflege LebensNah gGmbH
Ernst-Barlach-Straße 2a
24768 Rendsburg
Tel.: 04331 130322
Fax: 04331 130327
www.pflegelebensnah.de

Pflege LebensNah gGmbH
Ambulante Station Rendsburg
Rechtsträger: Pflege LebensNah gGmbH
Alte Kieler Landstraße 95
24768 Rendsburg
Tel.: 04331 13990
Fax: 04331 139911
www.pflegelebensnah.de

Pflegezentrum Travemünde
Rechtsträger: Vorwerker Diakonie gGmbH
Am Dreilingsberg 21
23570 Lübeck-Travemünde
Tel.: 04502 9993101
Fax: 04502 9993109
www.vorwerker-diakonie.de

Propsteialtenheim
des Kirchenkreises Plön-Segeberg gGmbH
Rechtsträger: Propsteialtenheim des Kirchenkreises Plön-Segeberg gGmbH
Matthias-Claudius-Weg 4
23795 Bad Segeberg
Tel.: 04551-96590
Fax: 04551 965912
www.propsteialtenheim-segeberg.de/de/

Seniorenheim Haus Berlin
Rechtsträger: Seniorenheim Haus Berlin gGmbH
Pestalozziweg 22
24536 Neumünster
Tel.: 04321 2050
Fax: 04321 205904
www.haus-berlin.com

Seniorenwohnanlage „Am See“ gGmbH
Rechtsträger: Seniorenwohnanlage
„Am See“ GmbH
Stadttor 35
24787 Fockbek
Tel.: 04331 6080
Fax: 04331 608246
www.seniorenwohnanlage-am-see.de

Seniorenwohnpark Buchenhain
Rechtsträger: DIAKO Soziale Einrichtung GmbH
Buchenhain 1
24860 Böklund
Tel.: 04623 18180
Fax: 04623 18181
www.seniorenwohnpark-buchenhain.de

HERAUSGEBER

Diakonisches Werk Schleswig-Holstein
Landesverband der Inneren Mission e.V.
Kanalufer 48
24768 Rendsburg
T +49 4331 593-0
F +49 4331 593 35-0
info@diakonie-sh.de
www.diakonie-sh.de

Das Projekt DiaDem wird im Rahmen des Programms rückenwind+ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

Europäische Union

Zusammen. Zukunft. Gestalten.