



Kein Stress mit dem Stress

Lösungen und Tipps für stationäre und
ambulante Pflegeeinrichtungen

Inhalt

Über diese Handlungshilfe	3
Übersicht der Arbeitshilfen	7
Die Praxisbeispiele in dieser Handlungshilfe	8
<hr/>	
Hintergrund	14
Was heißt hier gestresst?	
1. Die gesunde Einrichtung	21
Erfolgsfaktoren für gesunde Arbeit in der Pflege	
2. Arbeit gut organisieren	39
Richtig planen, Stress vermeiden	
3. Zusammenhalt unterstützen	53
Gesundes Miteinander fördern	
4. Beziehungsarbeit fördern	65
Mit herausfordernden Situationen offen umgehen	
5. Veränderungen meistern	77
Überforderung im Team vorbeugen	
6. Gesund führen	89
Auf die Beschäftigten achten	
7. Ressourcen aufbauen	101
Gesundheit der Beschäftigten stärken	
8. Selbstfürsorge fördern	119
Auf sich selbst achten	
9. Gesetzliche Anforderungen	129
Psychische Belastung erkennen und reduzieren	
10. Arbeitshilfen	141
<hr/>	
Impressum	191

Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“

Die psychische Gesundheit von Beschäftigten ist für Unternehmen ein zunehmend wichtiges Thema. Denn in den letzten Jahren sind sowohl die Krankheitstage als auch die Zahl der Frühberentungen aufgrund psychischer Erkrankungen stark angestiegen. Trotz fundierten Know-hows in Sachen Gesundheitsförderung ist nach wie vor die Zahl der Unternehmen sehr begrenzt, die das Potenzial betrieblicher Strategien zu Gesundheitsförderung und Prävention nicht nur erkennen, sondern auch gewinnbringend für die Beschäftigten wie für die eigene Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit in entsprechende Maßnahmen umsetzen. Vor diesem Hintergrund hat das Projekt psyGA das Ziel, betriebliche und überbetriebliche Entscheider sowie wichtige Multiplikatoren für die Thematik zu sensibilisieren und ihre Aufmerksamkeit für das Thema zu erhöhen.

Das Webportal www.psyga.info informiert zu relevanten Handlungsfeldern und bietet eine Sammlung ausgewählter Praxis- und Handlungshilfen zum Download. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen erhalten hier handhabbare Lösungen für die Praxis.

Unter der Federführung des BKK Dachverbandes hat psyGA

verschiedene Handlungshilfen und Praxisinstrumente für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte entwickelt:

- ▶ Handlungshilfen
- ▶ Praxisordner
- ▶ Einführungsseminar
- ▶ eLearning-Tools
- ▶ Hörbuch
- ▶ Fachforen
- ▶ Webportal www.psyga.info



Das Projekt wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit

und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).

psyGA wird fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Projektträger ist die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub).

Projektleitung:

BKK Dachverband e. V., Berlin

Kooperationspartner:

- ▶ Bahn-BKK
- ▶ Berufsgenossenschaft – Nahrungsmittel und Gastgewerbe
- ▶ BKK Gildemeister Seidensticker
- ▶ Deutsche BKK
- ▶ Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband
- ▶ Hochschule Neubrandenburg/Vivantes Netzwerk für Gesundheit
- ▶ IKK classic
- ▶ Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa)
- ▶ Institut für Arbeitsmedizin und Sozialmedizin, Universitätsklinikum, RWTH Aachen
- ▶ Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH der AOK Rheinland/Hamburg
- ▶ Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft (iAW), Leibniz Universität Hannover
- ▶ Landeshauptstadt München
- ▶ Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.NRW)
- ▶ LVR-Klinikum Düsseldorf/Aktionsbündnis Seelische Gesundheit
- ▶ Novitas BKK
- ▶ Pronova BKK
- ▶ Siemens-Betriebskrankenkasse
- ▶ Unfallversicherung Bund und Bahn
- ▶ Unternehmensnetzwerk zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union (UfG)
- ▶ VIACTIV Krankenkasse

Über diese Handlungshilfe

Vielleicht kennen Sie das: Sie kommen morgens in Ihre Einrichtung, die Versorgung der Bewohnerinnen und Bewohner ist gerade in vollem Gange. Auf Ihrem Schreibtisch finden Sie die Kündigung einer von Ihnen sehr geschätzten Wohnbereichsleitung und zwei AU-Bescheinigungen für diese Woche. Das Telefon klingelt und der verärgerte Sohn einer Bewohnerin beschwert sich darüber, dass seine Mutter noch im Bett liegt. Dann steht der MDK vor der Tür ...

Sie als Einrichtungs-, Pflegedienst- oder Wohnbereichsleitung stehen vor der besonderen Herausforderung, vielfältigen Anforderungen von allen Seiten gerecht zu werden. Wer in der Altenpflege tätig ist, hat sich für ein sinnstiftendes, aber auch forderndes Berufsfeld entschieden. Insbesondere unregelmäßige Arbeitszeiten, fehlende erholungswirksame Freiphasen, emotional fordernde Beziehungsarbeit, Zeitdruck, hohe Verantwortung und natürlich die Bewohnerinnen und Bewohner sowie deren Angehörige stellen tagtäglich hohe Ansprüche an Sie.

Häufig befinden sich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Spagat zwischen professionellem Pflegeanspruch an die eigene Arbeit und einer hohen Arbeitsdichte im Pflegealltag, die es schwierig macht, diesem Anspruch gerecht zu werden. Hinzu kommen hohe Qualitäts- und Dokumentationsanforderungen, knappe personelle Ressourcen sowie Bewohnerinnen und Bewohner, die eine zunehmend intensivere Pflege benötigen. Fallen dann auch noch Kolleginnen und Kollegen krankheitsbedingt aus, führt das zu einer deutlichen Mehrbelastung für das verbleibende Team. Trotz all dieser Schwierigkeiten wissen Sie und Ihre Beschäftigten, was für einen wertvollen und unverzichtbaren Beruf Sie ausüben. Die Dankbarkeit der Bewohnerinnen und Bewohner und das Gefühl, etwas wirklich Sinnvolles zu tun, macht das Arbeiten in der Pflege für viele immer noch zu einem erfüllenden Beruf.

Eine wichtige Stellschraube für eine zukunftsfähige Alten- und Gesundheitspflege, die diesen

Beruf auch für Nachwuchskräfte attraktiv macht, sind die politischen Rahmenbedingungen. Mit dem zweiten Gesetz zur Stärkung der pflegerischen Versorgung und zur Änderung weiterer Vorschriften (PSG II) wurde hierzu ein wichtiger Akzent gesetzt.

Doch auch unter den bestehenden Rahmenbedingungen können Sie als Leitung in Ihrer Einrichtung viel bewegen. Wir möchten Ihnen mit dieser Handlungshilfe aufzeigen, mit welchen teils ganz einfachen Maßnahmen Sie die Gesundheit, Zufriedenheit und damit auch die Motivation Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten können. Unter anderem ist das durch die Gestaltung gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen, eine mitarbeiterorientierte Führung und die Sensibilisierung für einen gesunden Lebens- und Arbeitsstil möglich. Auch wenn das erst einmal nach viel Arbeit klingt: Es lohnt sich! Bestimmt werden Sie bei der Lektüre merken, dass Sie schon jetzt viel für die Gesundheit Ihrer Beschäftigten tun – ohne dass Ihnen das überhaupt bewusst ist. Nutzen Sie die Arbeit mit dieser Handlungshilfe auch dazu, einmal in Ruhe zu reflektieren und sich über das zu freuen, was in Ihrer Einrichtung bereits gut funktioniert.

Wie funktioniert die Handlungshilfe?

Die vorliegende Handlungshilfe bietet praxisnahe Tipps und Lösungen, die in neun Themenbereiche gegliedert sind:

1. Die gesunde Einrichtung

Erfolgsfaktoren für gesunde Arbeit in der Pflege

2. Arbeit gut organisieren

Richtig planen, Stress vermeiden

3. Zusammenhalt unterstützen

Gesundes Miteinander fördern

4. Beziehungsarbeit fördern

Mit herausfordernden Situationen offen umgehen

5. **Veränderungen meistern**
Überforderung im Team vorbeugen
6. **Gesund führen**
Auf die Beschäftigten achten
7. **Ressourcen aufbauen**
Gesundheit der Beschäftigten stärken
8. **Selbstfürsorge fördern**
Auf sich selbst achten
9. **Gesetzliche Anforderungen**
Psychische Belastung erkennen und reduzieren

Tipp: In diesem Format finden Sie praktische Tipps sowie weitere Anlaufstellen, Webseiten und Broschüren. Die genauen Informationen und Internetadressen zu den genannten Publikationen finden Sie immer am Kapitelende im Kasten „Weiterführende Informationen“.

Die Themenkapitel können nacheinander bearbeitet werden oder Sie beschäftigen sich zuerst mit den Themen, die Sie zurzeit am meisten interessieren. Sie können die Handlungshilfe eigenständig oder mit Ihren Kolleginnen und Kollegen bearbeiten, um gesundheitsrelevante

Handlungsfelder in Ihrer Einrichtung zu identifizieren und anzugehen. Der **Kurzcheck** zu Beginn jedes Themenkapitels soll Ihnen dabei helfen, eine Einschätzung vorzunehmen und einen ersten Überblick zu bekommen, ob und in welchen Bereichen in Ihrer Einrichtung Handlungsbedarf besteht. Für die im Kurzcheck dargestellten Aspekte bietet das jeweils folgende Kapitel einige Hintergrundinformationen („**Ein paar Infos vorab**“), praktische Tipps („**So geht’s**“) sowie Beispiele „**aus der Praxis**“. In den Kapiteln finden Sie Verweise auf **Arbeitshilfen**, die am Ende der Handlungshilfe gesammelt angehängt sind. Die Arbeitshilfen können Sie heraustrennen oder kopieren und so direkt im Berufsalltag einsetzen.

Die Handlungshilfe richtet sich vorwiegend an (kleinere) stationäre Einrichtungen, die auf die Pflege älterer Menschen ausgerichtet sind. Aber auch Leitungen ambulanter Dienste sowie anderer Einrichtungen der Langzeitpflege (beispielsweise Tagespflege, Behindertenhilfe) können vielfältige Anregungen finden. Tipps, die sich gezielt an ambulante Pflegedienste richten, erkennen Sie an diesem Symbol:



Bei der Erstellung der Empfehlungen und Tipps wurden die besonderen Strukturen, Belastungen und Ressourcen der stationären Altenpflege berücksichtigt. Gerade in kleinen Einrichtungen können aufgrund der kurzen Entscheidungswege und



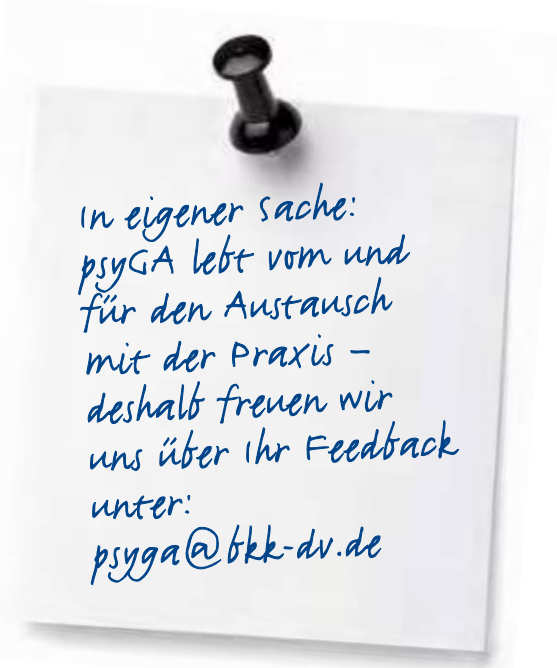
DIE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG PSYCHISCHER BELASTUNG

Wenn es um die Gesundheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht, ist die Gefährdungsbeurteilung mehr als nur eine gesetzliche Verpflichtung – sie bietet viele Chancen, Belastungen gemeinsam mit Ihren Beschäftigten analytisch zu erkennen und mit entsprechenden Maßnahmen anzugehen. Mit ihr überprüfen Sie Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz, entwickeln geeignete Gegenmaßnahmen, setzen diese um und dokumentieren all dies systematisch. Wie eine solche Gefährdungsbeurteilung genau funktioniert und worauf Sie achten sollten, erfahren Sie in Kapitel 9 dieser Handlungshilfe. In den Kapiteln davor werden verschiedene Themenbereiche betrachtet, die in Pflegeeinrichtungen für die Gefährdungsbeurteilung relevant sind. Damit schaffen Sie die Voraussetzungen, um die Gefährdungsbeurteilung erfolgreich umzusetzen.

der engen persönlichen Kontakte Analysen unter breiter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umgesetzt und zeitnah entlastende Maßnahmen auf den Weg gebracht werden. Nehmen Sie sich etwas Zeit, um sich mit dem Thema Gesundheit auseinanderzusetzen. Denn Ihre eigene Gesundheit und die Ihrer Beschäftigten hat nicht nur erheblichen Einfluss auf die (langfristige) Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und auf deren Motivation, sondern letztlich auch auf die Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner sowie ihrer Angehörigen. Gleichzeitig wird Ihre Einrichtung über eine positive Außendarstellung für zukünftige Nachwuchskräfte attraktiv. Damit wird Ihr Engagement rund um das Thema Mitarbeitergesundheit zum zentralen Wettbewerbsfaktor.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre mit hilfreichen Anregungen für Sie und Ihre Einrichtung!

Ihr
psyGA-Team



In eigener Sache:
psyGA lebt vom und
für den Austausch
mit der Praxis –
deshalb freuen wir
uns über Ihr Feedback
unter:
psyga@bkk-dv.de

ÜBERSICHT DER ARBEITSHILFEN

Am Ende dieser Handlungshilfe finden Sie 29 Arbeitshilfen zum Heraustrennen oder Kopieren, die Ihnen die Umsetzung Ihrer Maßnahmen zur Gesundheitsförderung im Arbeitsalltag erleichtern. In den Themenkapiteln wird direkt auf die jeweils passenden Arbeitshilfen verwiesen.

- 01** Erstellung eines gemeinsamen Leitbildes ▶ S. 139
- 02** Beispiel für ein Leitbild ▶ S. 140
- 03** Altersstrukturanalyse leicht gemacht ▶ S. 141
- 04** Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs ▶ S. 143
- 05** Arbeitssituationsanalyse ▶ S. 145
- 06** Beispiel für einen BGM-Handlungsplan ▶ S. 146
- 07** Tätigkeitsanalyse ▶ S. 147
- 08** Arbeitszeitgestaltung ▶ S. 149
- 09** Konfliktmanagement durch gewaltfreie Kommunikation ▶ S. 150
- 10** Systematisches Problemlösen ▶ S. 151
- 11** Ablauf einer Konfliktlösung ▶ S. 153
- 12** Dokumentationsvorlage für körperliche Tätlichkeiten ▶ S. 155
- 13** Situationsanalyse bei aggressivem Verhalten ▶ S. 157
- 14** Leitfragen für die Reflexion in einer Fallbesprechung ▶ S. 159
- 15** Tipps zum Umgang mit scham- oder ekelbesetzten Situationen ▶ S. 160
- 16** Ideenblatt für Beschäftigte ▶ S. 161
- 17** Tabelle zum Ideenblatt ▶ S. 163
- 18** Schulungsplan ▶ S. 165
- 19** SMART-Formel – Orientierung für Zielvereinbarungen ▶ S. 167
- 20** Wenn Beschäftigte psychisch belastet wirken – Anregungen für Gespräche ▶ S. 168
- 21** Tipps zur Gesprächsführung ▶ S. 169
- 22** Leitfragen für Mitarbeitergespräche ▶ S. 171
- 23** So loben Sie richtig: fünf Regeln ▶ S. 173
- 24** So kritisieren Sie richtig ▶ S. 174
- 25** Pausen attraktiv gestalten ▶ S. 175
- 26** Tipps für gesunde Ernährung bei der Arbeit ▶ S. 177
- 27** Selbstbeobachtungsbogen Stress ▶ S. 179
- 28** Bogen zur Planung der Gefährdungsbeurteilung ▶ S. 181
- 29** Empfohlene Inhalte der Dokumentation ▶ S. 183



Die Praxisbeispiele in dieser Handlungshilfe

Wir möchten Ihnen kurz die Pflegeeinrichtungen vorstellen, die Ihnen in dieser Handlungshilfe begegnen werden. All diese Einrichtungen haben erkannt, dass es sich lohnt, sich mit dem Thema Gesundheit im Betrieb zu beschäftigen. In ganz unterschiedlichen Bereichen von Arbeitsorganisation über Pausengestaltung bis zu Gewaltprävention haben die Einrichtungs- und Wohnbereichsleitungen mit gezielten Maßnahmen die Situation für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich verbessert. Was die Einrichtungen konkret umgesetzt haben, lesen Sie entweder in Form kurzer Beschreibungen direkt in den jeweiligen Themenkapiteln oder in Form längerer Interviews am Kapitelende.

AUS DER PRAXIS

Die Praxisbeispiele verteilen sich über die ganze Handlungshilfe. Die Einrichtungen berichten, vor welcher Herausforderung sie standen und wie sie das jeweilige Thema angegangen sind. Die Praxisbeispiele erkennen Sie an diesem Zeichen.

1 St. Gereon Seniorendienste

Ausgezeichneter Arbeitgeber dank Gesundheitsförderung



Bernd Bogert

Die St. Gereon Seniorendienste in **Hückelhoven** bei Aachen beschäftigen ca. **250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** (davon 70 examinierte Altenpflegekräfte) und bieten zahlreiche Leistungen von Pflegeberatung über Tages- und Kurzzeitpflege bis zum betreuten Wohnen. Das Unternehmen ist schon lange in vielen Bereichen der Betrieblichen Gesundheitsförderung aktiv und wurde dafür mehrfach ausgezeichnet, unter anderem als „Great Place to Work“ als einer der besten Arbeitgeber im Gesundheitswesen. Welche Aktivitäten Geschäftsführer Bernd Bogert und sein Team unter vielen weiteren Projekten umsetzen, lesen Sie in den **Kapiteln 1, 2 und 5**.

► www.st-gereon.info

2 Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach

Ein gemeinsames Leitbild, hinter dem alle stehen

Die Sozial-Holding der Stadt **Mönchengladbach** bietet Dienstleistungen in den Bereichen Soziales, Gesundheit, Bildung und Beschäftigungsförderung. Dazu gehören auch die stationäre Betreuung von Pflegebedürftigen sowie ambulante und teilstationäre Leistungen in sieben Altenheimen. Insgesamt



arbeiten ca. **900 Beschäftigte** bei der Sozial-Holding, die **605 Personen in Langzeitpflege** und ca. 44 weitere Personen in Kurzzeit- und Tagespflege betreuen. Um das gemeinsame Verständnis von Tätigkeiten und Werten zu fördern, entwickelte die Sozial-Holding unternehmensspezifische Leitbilder für sich als Träger und die Tochterunternehmen. Mehr dazu lesen Sie in **Kapitel 1**.

► www.sozial-holding.de

Praxiskoordinatorin Simone Lutter mit Geschäftsführer Helmut Wallraffen

3 Katholische Pflegehilfe Essen

Gesundheit fördern mit einem ganzheitlichen BGM

Zur Katholischen Pflegehilfe **Essen** gehören verschiedene Einrichtungen der ambulanten und stationären Alten- und Krankenpflege. **Mehr als 400 Mitarbeitende** betreuen **rund 1.200 Menschen ambulant** und **mehr als 100 Personen stationär**. Mit einem systematischen Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) begegnete die Katholische Pflegehilfe Herausforderungen wie dem spürbaren demografischen Wandel und einer angespannten Fachkräftesituation. Unterstützt von Krankenkasse und Berufsgenossenschaft, implementierte die Einrichtung verschiedene Maßnahmen, um das Thema Gesundheit ganzheitlich voranzubringen. Zur Katholischen Pflegehilfe Essen gehört auch das Seniorenzentrum St. Martin, das von Ute Bressler geleitet wird. Mehr erfahren Sie in **Kapitel 1**.

► www.katholische-pflegehilfe.de



Das Seniorenzentrum St. Martin

4 Mobile Alten- und Krankenpflege Bernotat

Pflegedokumentation vereinfachen mit dem Strukturmodell

Die mobile Alten- und Krankenpflege in **Bad Oldesloe** in Schleswig-Holstein bietet klassische ambulante Pflege und versorgt darüber hinaus in zwei ambulanten Wohngemeinschaften Menschen mit Demenz. **70 Mitarbeitende** versorgen etwa **130 Pflegebedürftige**. Die Mitarbeitenden hatten schon länger den Wunsch, den Aufwand für die Pflegedokumentation zu verringern. Deshalb nahm Inhaberin Alexandra



Alexandra Bartholl

Bartholl gerne das Angebot an, das Strukturmodell zur vereinfachten Pflegedokumentation zu testen. Unterstützt vom Berufsverband, wurden drei Mitarbeiterinnen weitergebildet, die im Anschluss die Dokumentation im Haus umgestellt haben und diese so deutlich vereinfachen konnten. Mehr dazu lesen Sie in **Kapitel 2**.

5 Alten- und Pflegeheim Haus St. Johannis

Partnerschaftliche Zusammenarbeit von Pflegenden und Angehörigen

Im Alten- und Pflegeheim Haus St. Johannis in **Hamburg** leben derzeit **47 pflegebedürftige Menschen**, die von **35 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** betreut werden. Einrichtungsleiterin Sabine Kalkhoff und ihr Team legen besonderen Wert darauf, den Bewohnerinnen und Bewohnern mit Musik, Bewegung und der Beteiligung an alltäglichen Aufgaben wie Einkaufen, Tischdecken und Wäschefalten einen abwechslungsreichen Alltag zu bieten. Um auch auf die Bedürfnisse der Angehörigen besser eingehen zu können und das Verhältnis von Angehörigen und Pflegenden zu verbessern, initiierte Frau Kalkhoff einen Dialogprozess zwischen beiden Gruppen. Mehr dazu lesen Sie in **Kapitel 3**.

► www.haus-st-johannis.de



Sabine Kalkhoff

6 Seniorenstift Haus Berge

Gewalt in der Pflege systematisch begegnen

Das Seniorenstift Haus Berge ist eine Spezialeinrichtung für **108 Menschen mit Demenz in Essen mit 95 Beschäftigten** in Pflege, Hauswirtschaft, Verwaltung etc. Gerade bei weit fortgeschrittener Demenz zeigt sich oft ein herausforderndes Verhalten gegenüber den Pflegenden. Deshalb initiierte Einrichtungsleiterin Marita Neumann ein Projekt zur Gewaltprävention. Mit systematischen Fortbildungen und Besprechungen konnte das Haus Berge erreichen, dass sich die Beschäftigten sicherer im Umgang mit den

Bewohnerinnen und Bewohnern fühlen. Näheres dazu erfahren Sie in **Kapitel 4**.

► www.haus-berge.contilia.de



Das Seniorenstift Haus Berge

7 Seniorenstift St. Laurentius

Erholungswirksame Pausen im Arbeitsalltag integrieren

Das Seniorenstift St. Laurentius in **Essen** ist eine vollstationäre Pflege- und Betreuungseinrichtung für **102 Personen mit 85 Beschäftigten**. Die Einrichtung steht in Trägerschaft der St. Laurentius Seniorenwerk GmbH. Der Einrichtungsträger gehört zur Contilia Gruppe, deren Ziel es ist, die Fürsorge für kranke, alte und andere hilfebedürftige Menschen als Ausdruck christlicher Nächstenliebe langfristig zu ermöglichen. In Workshops fand Einrichtungsleiter Michael Maßmann heraus, dass die Beschäftigten ihre Pausen nicht in Anspruch nahmen. Mit verschiedenen Maßnahmen gelang es, erholungswirksame Pausen als festen Bestandteil im Arbeitsalltag zu integrieren. Mehr dazu erfahren Sie in **Kapitel 5**.



Das Seniorenstift St. Laurentius

► www.st-laurentius.contilia.de

8 Betreuungskette Am Seelberg

Mit vielfältigen Angeboten Wertschätzung vermitteln



Ulrich Ehrhardt

Die Betreuungskette Am Seelberg in **Hannover** besteht aus einem Pflege- und einem Wohnheim sowie einem sozialpsychiatrischen Zentrum mit Tagesstätte und Ambulanz. In insgesamt sieben Häusern werden **220 Personen** mit Sucht- oder psychotischen Erkrankungen von **163 Mitarbeitenden** betreut. Aufgrund der angespannten Fachkräftesituation entschied die Einrichtungsleitung um Geschäftsführer Ulrich Ehrhardt, mit gezielten Gesundheitsangeboten die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und die Mitarbeiterbindung zu verbessern. Die Maßnahmen umfassten Angebote für Führungskräfte und Mitarbeitende. Mehr zur Umsetzung erfahren Sie in **Kapitel 6**.

► www.seelberg-hannover.de

9 SeniorenHaus Albert Schweitzer

Mit systematischen Kurzpausen für Erholung sorgen

Im SeniorenHaus Albert Schweitzer im **sächsischen Riesa** werden derzeit **137 Personen** gepflegt. **80 hauptamtlich Beschäftigte** sind in den Bereichen Pflege, Sozialtherapie, Hauswirtschaft, Technik, Verwaltung und Leitung tätig und werden von 30 Ehrenamtlichen unterstützt. Die Einrichtung beschäftigt sich schon länger mit dem Thema Gesundheit und hat vor wenigen Jahren ein Projekt zum Thema Pausengestaltung umgesetzt. Mehr dazu lesen Sie im Interview mit den Pflegedienstleitungen Michael Kimme und Katja Hesse in **Kapitel 7**.



Das SeniorenHaus Albert Schweitzer

WEITERE PROJEKTE UND ANLAUFSTELLEN

Unterstützung bei allen Themen rund um Arbeitssicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz bieten die Kranken- und Unfallkassen sowie die Berufsgenossenschaften. Für viele Fragen und Herausforderungen sind sie eine gute erste Anlaufstelle. Außerdem gibt es verschiedene Projekte und Initiativen, die Betriebe und Pflegeeinrichtungen in den Bereichen Gesundheitsförderung, Personalführung oder Umgang mit dem demografischen Wandel unterstützen. Wir haben für Sie einige Projekte und Anlaufstellen aufgelistet, auf deren Websites Sie nützliche Informationen, praktische Arbeitshilfen oder Kontaktadressen finden können:

Projekt Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA): www.psyga.info

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA): www.inqa.de

Offensive Gesund Pflegen: www.inqa-pflege.de

Modellprojekt Demenz, Organisation, Selbstpflege (DemOS): www.modellprojekt-demos.de

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege: www.bgw-online.de

Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (DBFK): www.dbfk.de

Hintergrund: Was heißt hier gestresst?

Zeitdruck, ständige Erreichbarkeit, Überstunden, lange und kaum planbare Arbeitszeiten, häufige Arbeitsunterbrechungen, hohe Verantwortung und fehlende Regenerationsphasen bestimmen vielerorts den Arbeitsalltag und werden als mögliche Risikofaktoren für gesundheitliche Beeinträchtigungen diskutiert. Zu diesen Beeinträchtigungen zählen auch psychische Störungen, die mittlerweile bundesweit die zweithäufigste Diagnose bei Krankschreibungen sind. Die durchschnittliche Dauer psychisch bedingter Krankheitsfälle ist mit rund 40 Tagen dreimal so hoch wie bei anderen Erkrankungen (durchschnittlich 13 Tage) (Badura et al. 2015). Wie der aktuelle Gesundheitsreport des BKK Dachverbandes zeigt, treten Fehltag aufgrund psychischer Störungen am häufigsten in der Altenpflege auf. Hier fiel 2016 jeder bzw. jede

Beschäftigte im Schnitt 4,5 Tage wegen psychischer Störungen aus – im Durchschnitt aller Beschäftigten in Deutschland waren es nur 2,3 Tage (BKK 2016).

Eine Ursache hierfür liegt in den besonderen Herausforderungen, mit denen die Altenpflege zu kämpfen hat, denn die Rahmen- und Arbeitsbedingungen ändern sich seit der Einführung der Pflegeversicherung im Jahr 1995 stetig. So bekommt der Pflegebereich neben den politisch gewollten Änderungen zunehmend auch den demografischen Wandel zu spüren: Eine älter werdende Belegschaft muss mit weniger Fach- und Nachwuchskräften eine immer höhere Anzahl an Bewohnerinnen und Bewohnern versorgen, die wiederum auch aufgrund ihres höheren Alters verstärkt multimorbid und demenziell verändert sind.



SCHON GEWUSST?

Pflege unter (Zeit-)Druck: Zahlen aus aktuellen Untersuchungen

- ▶ Bis zum Jahr 2030 wird die Zahl der Pflegebedürftigen auf etwa 3,4 Millionen ansteigen. Die zukünftige Versorgungslücke wird sich durch den Rückgang der Erwerbsbevölkerung zusätzlich vergrößern.
- ▶ Kaum eine Berufsgruppe ist physisch und psychisch so stark belastet wie Altenpflegerinnen und Altenpfleger.
- ▶ Es fehlt an qualifiziertem Personal: Schon heute müssten 20.000 Altenpflegerinnen und Altenpfleger zusätzlich eingestellt werden, um offene oder erforderliche Stellen zu besetzen und Überstunden abzubauen.
- ▶ Mit den aktuellen Ausbildungszahlen kann der zukünftige Bedarf an examinierten Pflegefachpersonen nicht gedeckt werden.
- ▶ Die Anforderungen werden weiter steigen: Ein zunehmender Anteil dementer, schwerstkranker und sterbender Bewohnerinnen und Bewohner erfordert mehr medizinische Pflege.
- ▶ Jede fünfte Altenpflegerin bzw. jeder fünfte Altenpfleger denkt ernsthaft daran, den Pflegeberuf aufzugeben. Als Gründe werden die Unvereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Unzufriedenheit mit dem Betriebsklima genannt.

(BGW Info 2015)



WAS VERSTEHEN WIR UNTER PSYCHISCHER GESUNDHEIT?

Gesundheit ist ein „Zustand vollständigen physischen, geistigen und sozialen Wohlbefindens“, definiert die Weltgesundheitsorganisation (WHO 2014). Die Definition macht deutlich, dass körperliche Gesundheit und psychisches Wohlbefinden zusammengehören: Wer sich psychisch nicht wohlfühlt, ist weder richtig gesund noch leistungsfähig. Psychische Gesundheit ist eine unverzichtbare Grundlage, um im modernen Arbeitsleben zu bestehen und sich fachlich wie persönlich entwickeln zu können.

Die Arbeitsbedingungen und -belastungen in der stationären und ambulanten Altenpflege können mit den Wertehaltungen und dem beruflichen Selbstverständnis der Pflegenden kollidieren. Diese nehmen einen Qualitätsverlust ihrer eigenen Arbeit wahr und haben das Gefühl, dass „gute Pflege“ unter den gegebenen Rahmenbedingungen schwer leistbar ist. Dies kann auch zu Unzufriedenheit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Viele Pflegenden tendieren außerdem aufgrund ihres hohen inneren Antriebs dazu, bei Engpässen auch in ihrer Freizeit einzuspringen. Auf Dauer und ohne ausreichende Erholungsphasen verschärft das die Belastungssituation. Hinzu kommt, dass Pflege noch immer ein Beruf ist, der erst langsam die hinreichende gesellschaftliche Wertschätzung erlangt. Dass fehlende Anerkennung im Zusammenhang mit einer hohen Leistungsbereitschaft ein Gesundheitsrisiko darstellen kann, ist wissenschaftlich belegt (Siegrist 1996).

Andererseits hat der Pflegeberuf viele schöne Seiten. Unter guten Bedingungen ausgeführt, kann er ein sinnstiftender und erfüllender Beruf sein. Die abwechslungsreichen Tätigkeiten, die Nähe zu den Bewohnerinnen und Bewohnern, der Zusammenhalt im Team und das Wissen, etwas Wichtiges und Nützliches zu tun, sind Faktoren, die für das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit sehr förderlich sein können.

Psychisch gesund – psychisch krank: Worum geht es?

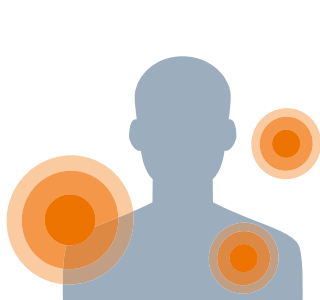
Stress und Burn-out sind Begriffe, die in der öffentlichen Diskussion, den Medien und Unternehmen teils inflationär verwendet und häufig in einem Atemzug genannt werden. Die Zunahme psychischer Störungen („Burn-out“ bzw. Depression) wird dabei oft auf den Stress am Arbeitsplatz zurückgeführt. Aus Ihrer Sicht als Einrichtungs- und Wohnbereichsleitung stellt sich die Frage: Wie lässt sich Stress reduzieren und Gesundheit aktiv fördern, damit es gar nicht zu einer Erkrankung kommt? Es ist wichtig, mögliche Überlastungssymptome Ihrer Mitarbeitenden rechtzeitig zu erkennen, damit sie sich nicht zu einer psychischen Störung entwickeln.

Wichtig ist außerdem zu wissen, dass Stress nicht nur psychische Störungen auslösen kann, sondern sich auch auf den Körper auswirkt – beispielsweise in Form von Muskel-Skelett- oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Bei der Reduzierung psychischer Belastungen geht es also darum, sowohl Psyche als auch Körper zu schützen und zu stärken (Rau 2015).

Natürlich ist jeder Mensch ab und zu mal gestresst. Oft meinen wir damit schlichtweg, dass wir gerade viel zu tun haben oder unter hohem Zeitdruck stehen. Doch wann können Arbeitsbelastungen zu einem gesundheitlichen Risiko werden? Wenn wir von **psychischen Belastungen** am Arbeitsplatz sprechen, meinen wir zunächst einmal neutrale Einflussfaktoren der Arbeit auf

die Mitarbeiterin und den Mitarbeiter. Das sind Einflüsse aus der **Arbeitsaufgabe, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsorganisation, der Arbeitsmittel sowie dem Arbeitsplatz**. Mit neutral ist gemeint, dass diese Einflüsse zunächst weder positiv noch negativ, sondern einfach vorhanden sind. Generell führen diese arbeitsbedingten Belastungen dann zu Stress, wenn Menschen das

Anzeichen für Stressbelastung auf drei Ebenen



Körper

- ▶ Kopf-, Rücken- und Nackenschmerzen
- ▶ chronische Anfälligkeit für Infekte
- ▶ Herzrasen, Kribbeln im Bauch
- ▶ Verdauungsprobleme, Magendruck
- ▶ Schwitzen
- ▶ Schwindel
- ▶ Piepen im Ohr
- ▶ kalte Füße



Gedanken und Gefühle

- ▶ „Das schaff ich nie!“
- ▶ „Wann hört das endlich auf?“
- ▶ „Das darf auf keinen Fall schiefgehen!“
- ▶ „Ich muss, ich muss, ich muss!“
- ▶ „Alles geht schief!“
- ▶ Rastlosigkeit
- ▶ mulmiges Gefühl
- ▶ Getriebenheit
- ▶ Überforderungsgefühl
- ▶ Freudlosigkeit



Verhalten

- ▶ Gereiztheit
- ▶ Humorlosigkeit
- ▶ Fahrigkeit, Hektik
- ▶ Konzentrationsschwierigkeiten
- ▶ Flüchtigkeitsfehler
- ▶ sozialer Rückzug, Absagen von Verabredungen

i

WAS HEISST PSYCHISCH KRANK?

Häufige, intensive und lang andauernde Beeinträchtigungen des Erlebens, Befindens und Verhaltens, die für die oder den Betroffenen oftmals mit Einschränkungen im Alltag verbunden sind, deuten auf eine psychische Störung hin. Die einzelnen Störungsbilder werden in

der Internationalen Klassifikation der Krankheiten (ICD) als „Psychische und Verhaltensstörungen“ beschrieben (ICD-10, Kap. V (F)). Dort finden sich beispielsweise die depressive Episode, Zwangsstörungen oder andere Angststörungen.

Gefühl haben, mit ihnen nicht (mehr) richtig umgehen zu können. Wir fühlen uns also immer dann gestresst, wenn wir annehmen, dass uns etwas über den Kopf wächst und unter Druck setzt. Dieses Gefühl kennen auch viele Pflegende im beruflichen Alltag. Bei fehlenden Erholungs- und Regenerationsphasen wird dieses Gefühl zum belastenden Dauerzustand.

Stressempfinden ist jedoch unterschiedlich und hängt im Wesentlichen von sogenannten **Ressourcen** ab. Darunter versteht man alle positiven Energiequellen, die uns zur Verfügung stehen, um den täglichen Anforderungen zu begegnen. Das können einerseits gute Rahmenbedingungen in der Organisation sein wie beispielsweise soziale Unterstützung und erholungswirksame Pausen. Zum anderen zählen dazu aber auch Bewältigungskompetenzen, die jeder und jede



SCHON GEWUSST?

Studien zeigen: Jeder Euro, den ein Betrieb in Gesundheitsmaßnahmen investiert, spart langfristig zwischen zwei und zehn Euro ein. Gesundheitsförderliche Maßnahmen nutzen demnach nicht nur der Gesundheit der Beschäftigten, sondern zahlen sich auch für den Betrieb aus. (Pieper & Schröer 2015)

Einzelne hat, um vorhandene negative Einflüsse ausgleichen zu können. Neben der Dauer und Intensität des Stressempfindens entscheiden diese Ressourcen darüber, ob Anforderungen für uns mehr oder weniger belastend sind.



SCHON GEWUSST?

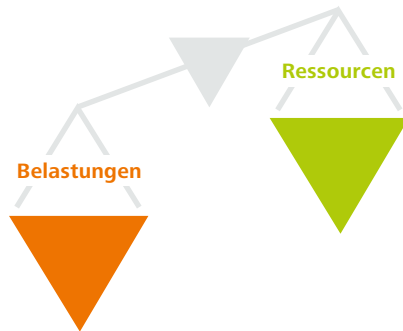
Besonders belastende Faktoren im Pflegeberuf:

- ▶ Personalmangel
- ▶ Überstunden
- ▶ Schichtarbeit mit Wochenend- und Nachtdiensten
- ▶ Holen aus dem Frei
- ▶ keine Möglichkeit für Pausen
- ▶ schlechte Bezahlung
- ▶ ständiges Miterleben von Leid und Tod
- ▶ einseitige körperliche Belastung durch häufiges Heben, Schieben und Ziehen von Bewohnerinnen/Bewohnern
- ▶ hohe Verantwortung
- ▶ geringe Wertschätzung der Arbeit
- ▶ geringer eigener Entscheidungsspielraum
- ▶ ständig erforderliche Aufmerksamkeit
- ▶ hoher Anteil an Beziehungsarbeit
- ▶ Umgang mit Menschen mit Demenz und herausforderndem Verhalten
- ▶ Umgang mit Widersprüchen, die sich aus dem Anspruch an die eigene Arbeit und den vorhandenen Rahmenbedingungen ergeben

(ver.di 2015)

Dazu kommt, dass mehr als 80 Prozent der beruflich Pflegenden Frauen sind, die vermehrt in Teilzeit arbeiten (DBfK 2016). Dies führt für diese nicht selten zu einer Doppel- oder gar Dreifachbelastung, bei der die Familie, eigene zu pflegende Angehörige oder sogar weitere Jobs miteinander vereinbart werden müssen.

- ▶ Zeitdruck
- ▶ Konflikte im Team oder mit Bewohnerinnen/Bewohnern
- ▶ zu hohe Verantwortung
- ▶ körperliche Belastungen
- ▶ ständige Veränderungen
- ▶ Schnittstellenprobleme



- ▶ Aufgabenvielfalt
- ▶ Entscheidungs- und Handlungsspielraum
- ▶ Unterstützung durch Kolleginnen/Kollegen
- ▶ mitarbeiterorientierte Führung
- ▶ angemessene Aufgaben und Ziele
- ▶ gesundheitsgerechte Arbeitsorganisation

Quelle: psyGA eLearning-Tool „Förderung Ihrer psychischen Gesundheit“

Sind wenig dieser ausgleichenden Faktoren vorhanden und ist das Stressempfinden über einen längeren Zeitraum hoch, laufen Körper und Psyche permanent auf Hochtouren, ohne dass eine Erholung stattfindet. Greift der Körper so lange auf seine Reserven zurück, bis das Limit erreicht ist, kann es zu erheblichen gesundheitlichen Folgen kommen. Dies reicht von Muskelverspannungen, Rücken- und Kopfschmerzen, Magenproblemen und Herz-Kreislauf-Erkrankungen bis zu psychischen Beeinträchtigungen wie Nervosität, Gereiztheit, Angstzuständen, Schlafstörungen oder Depressionen.

Die möglichen Auswirkungen auf die Gesundheit hängen also letztlich davon ab, wie oft und wie lange Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stress-

verursachenden Belastungen ausgesetzt sind und welche Ressourcen ihnen persönlich, aber auch aufgrund der organisatorischen und sozialen Rahmenbedingungen zur Verfügung stehen. Letztlich geht es darum, ob sich Belastungen auf der einen Seite und Ressourcen auf der anderen Seite ausgleichen.

Stellen Sie sich eine Waage vor mit negativen Belastungen auf der einen und Ressourcen auf der anderen Seite. Um sich selbst und Ihre Beschäftigten vor Überlastung zu schützen und somit das Gleichgewicht der Waage wiederherzustellen, gibt es zwei Möglichkeiten: Belastungen reduzieren und Ressourcen stärken. Im Idealfall gelingt beides gleichzeitig.



SCHON GEWUSST?

Einrichtungen mit hoher Arbeitszufriedenheit und leistungsfähigen Mitarbeitenden sind insbesondere durch folgende Organisationsaspekte geprägt:

- ▶ bewohnerorientierte Pflege, die den Pflegenden größere und positiv bewertete Handlungsspielräume verschafft
- ▶ geringerer Zeit- und Verantwortungsdruck
- ▶ hohe Wertschätzung und Anerkennung, ein gutes Klima im Team
- ▶ gut gestaltete Schnittstellen zwischen Pflege und Hauswirtschaft/Reinigung
- ▶ qualifizierte Einrichtungs-, Pflegedienst- und Wohnbereichsleitungen
- ▶ ausreichende Bezahlung und Weiterbildungsangebote
- ▶ zufriedenstellende Arbeitsbedingungen

(Aries & Zuppiger Ritter 1999; Brause et al. 2010b)

FAZIT

Die Arbeit in der Pflege ist verantwortungsvoll und abwechslungsreich, sie ermöglicht vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten und soziale Kontakte – sie ist aber auch durch hohe Anforderungen geprägt, die zu Stress führen können. Wer oft und lange gestresst ist, ist anfälliger für körperliche Krankheiten oder psychische Störungen. Nicht immer löst Stress am Arbeitsplatz allein die Beschwerden aus. Sie können sich aber verschlimmern, wenn arbeitsbedingter Stress zum Dauerzustand wird und Ressourcen wie beispielsweise eine gute Zusammenarbeit im Team oder ein stabiles soziales und familiäres Umfeld fehlen oder nicht ausreichen, um gegenzusteuern. Es lohnt sich deshalb in vielerlei Hinsicht, die Gesundheit Ihrer Beschäftigten in den Blick zu nehmen. Sie leisten damit einen Beitrag für:

- ▶ den Erhalt der Arbeitsfähigkeit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hierzu zählen:
 - ▶ eine Steigerung der Arbeitsmotivation und damit der Leistungsbereitschaft
 - ▶ eine Verbesserung des Wohlbefindens und der Zufriedenheit
 - ▶ die Unterstützung der Selbstsorge für die physisch-psychische Gesundheit
- ▶ eine Erhöhung der Identifikation der Pflegenden mit der Einrichtung
- ▶ die Verbesserung der Attraktivität Ihrer Einrichtung
- ▶ eine qualitativ hochwertige Pflege und Betreuung und damit Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner sowie der Angehörigen

Kapitel 1

Die gesunde Einrichtung

Erfolgsfaktoren für gesunde Arbeit in der Pflege

Gesundheit in einer Pflegeeinrichtung bedeutet mehr als die Einhaltung hygienischer Vorschriften oder die Umsetzung des Arbeitsschutzes. Verschiedene strategische Überlegungen in allen Bereichen der Einrichtung können Erfolgsfaktoren für eine gesundheitsförderliche Arbeit sein. Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über diese Strategien und Erfolgsfaktoren und zeigt auf, welche Themen in den darauffolgenden Kapiteln ausführlicher behandelt werden.

Kurzcheck



Strategische Betriebsführung

TRIFFT DAS AUF IHRE EINRICHTUNG ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Haben Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein gesundheitsorientiertes Leitbild für Ihre Einrichtung entwickelt und leben Sie dieses?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achten Sie auf eine vorausschauende Personalplanung ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden in Ihrer Einrichtung regelmäßig Personalentwicklungsgespräche geführt, um den Qualifizierungsbedarf zu ermitteln?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügen Sie über ein Konzept zur Akquise von Auszubildenden , indem Sie sich beispielsweise in Schulen vorstellen und Praktikumsplätze anbieten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fördern Sie lebenslanges Lernen , indem Sie regelmäßig die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen ermöglichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Arbeitsbedingungen wie etwa Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit im Team gesundheitsorientiert gestaltet ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herrscht in Ihrer Einrichtung ein gesundes Miteinander und sind Begegnungen von Pflegenden untereinander sowie von Pflegenden und Bewohnerinnen und Bewohnern respektvoll und wertschätzend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Ihre Beschäftigten die Möglichkeit, belastende Aspekte der pflegerischen Beziehungsarbeit zu thematisieren, und bieten Sie Unterstützung an?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gelingt es Ihnen, Veränderungsprozesse mitarbeiter- und damit gesundheitsorientiert zu gestalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führen Sie und Ihre Wohnbereichsleitungen mitarbeiterorientiert, indem Sie wertschätzend miteinander umgehen und die Beschäftigten an Entscheidungen beteiligen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bieten Sie gesundheitsbezogene Maßnahmen für Ihre Beschäftigten (beispielsweise Schulungen zum rückengerechten Arbeiten, Aufbau von Bewältigungskompetenzen) an?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützen Sie in Ihrer Einrichtung durch entsprechende Reflexion und Angebote eine Kultur der Selbstfürsorge ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Finden Sie mit dem Kurzcheck heraus, welche Erfolgsfaktoren in Ihrer Einrichtung bereits erfüllt sind und wo Sie sich verbessern können. Die Bereiche, die Sie mit Nein beantworten, können Sie sich danach genauer ansehen.

Finden Sie mit dem Kurzcheck heraus, welche Erfolgsfaktoren in Ihrer Einrichtung bereits erfüllt sind und wo Sie sich verbessern können. Die Bereiche, die Sie mit Nein beantworten, können Sie sich danach genauer ansehen.

Haben Sie ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) implementiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die gesetzlich vorgeschriebenen Auflagen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (z. B. Gefährdungsbeurteilung) umgesetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie in Ihrer Einrichtung ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) implementiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrer Einrichtung hin.
- Jedes Kreuz im orangefarbenen Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrer Einrichtung.

► Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 26).

Ein paar Infos vorab

Eine erfolgreiche Einrichtung der stationären Altenpflege, die der steigenden Nachfrage mit einer guten Versorgungs- und Pflegequalität begegnen kann, entsteht nicht durch Zufall. Sie als Einrichtungsleitung können dazu schon mit einfachen, aber gezielten Maßnahmen entscheidend beitragen. Die zentrale Frage ist, wie Sie sich mit Ihrer Einrichtung als attraktiver Arbeitgeber positionieren und bei zunehmenden Belastungen für Ihre älter werdende Belegschaft die Arbeitsfähigkeit und Motivation erhalten können. Einen ersten Überblick über die Faktoren, die eine erfolgreiche Einrichtung auszeichnen, bietet der Kurzcheck am Kapitelanfang.

Das folgende Kapitel zeigt Ihnen eine breite Palette von Möglichkeiten auf, um gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine gesunde Strategie für Ihre Einrichtung zu entwickeln. Dabei muss nicht immer gleich in einem riesigen Programm der „ganze Laden umgekrempelt“ werden. Oftmals reichen schon kleine Schritte, um die körperliche und psychische Gesundheit Ihrer Beschäftigten langfristig zu erhalten. Mit gezielten Maßnahmen können Sie Ihren Beschäftigten Gesundheitskompetenzen vermitteln und mit deren Beteiligung organisatorische Optimierungspotenziale entdecken.



Die St. Gereon Seniorendienste in Hückelhoven setzen auf das Mitunternehmertum und möchten Persönlichkeiten fördern, nicht „nur“ Arbeitskräfte. Für Geschäftsführer Bernd Børgert ist das ein zentraler Erfolgsfaktor: „Wir interessieren uns für das Potenzial unserer Beschäftigten, für ihre persönlichen Interessen, Kenntnisse und Fähigkeiten. Wir sind für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter da und haben immer ein offenes Ohr. Das verstehen wir als Teil unserer Managementaufgabe. Weitere Erfolgsfaktoren sind ein konstruktives und wertschätzendes Miteinander sowie Flexibilität in vielen Bereichen. Wir möchten unseren Mitarbeitenden den Druck nehmen und suchen für jede und jeden nach individuellen Lösungen.“

1 St. Gereon Seniorendienste,
Hückelhoven

**AUS DER
PRAXIS**



So geht's

Ein gemeinsames Leitbild

Wer nicht getrieben werden will, muss wissen, wohin er will. In einer erfolgreichen Einrichtung, in der die Beschäftigten motiviert und zufrieden sind, müssen diese übergeordneten Ziele mit den persönlichen Interessen der Beschäftigten in Einklang stehen. Damit das funktioniert, muss erst einmal klar sein, was die Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten einerseits und die Ziele der Einrichtung andererseits sind. In welche Richtung soll sich Ihre Einrichtung zukünftig entwickeln? Was sind Ihre Maßstäbe für eine erfolgreiche Arbeit?

Orientierung für die Entwicklung und das tägliche Handeln einer Einrichtung gibt ein Leitbild. Solch ein Leitbild ist eine Vision, sollte eine Herausforderung darstellen und gleichzeitig leicht verständlich sein. Es kann nicht nur den Vorstellungen Einzelner entsprechen, sondern muss von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getragen werden. Daher sollte es nicht von oben verordnet, sondern gemeinsam mit den Beschäftigten entwickelt werden. Egal, wie Sie Ihre Leitlinien genau formulieren und festhalten: Wichtig ist, dass die Leitlinien auch tatsächlich das Handeln bestimmen. Machen Sie das Leitbild konkret und handfest. Je klarer Sie formulieren, was „gute Pflege“ in Ihrer Einrichtung umfasst, desto leichter ist es für alle, diese Anforderung zu erfüllen. Trotzdem sollte ein Leitbild nicht starr oder statisch sein, sondern immer wieder weiterentwickelt werden.

Das beste Leitbild ist nutzlos, wenn es nicht gelebt wird. Andererseits wäre es utopisch zu erwarten, dass jeden Tag alle Anforderungen hundertprozentig erfüllt werden. Damit das Leitbild weder in Vergessenheit gerät noch die Mitarbeitenden an den Ansprüchen verzweifeln, können Sie gemeinsam immer wieder bewusst reflektieren, wo Ihre Einrichtung steht und welche Punkte sich wie verbessern lassen.



Unterstützung bei der Erstellung eines Leitbildes sowie ein Beispiel für ein Leitbild finden Sie in den Arbeitshilfen 01 und 02 am Ende dieser Handlungshilfe.



Die Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach hatte das Ziel, für sich als Trägereinrichtung sowie für alle fünf Tochterunternehmen (darunter auch stationäre und ambulante Dienste)

unternehmensspezifische Leitbilder zu entwickeln. Im ersten Schritt wurden alle Führungskräfte mithilfe externer Unterstützung darin geschult, mit ihren Mitarbeitenden einen „Zukunftsworkshop“ zur Leitbildentwicklung durchzuführen. Im nächsten Schritt entwickelten Führungskräfte, Mitarbeitervertretungen und alle Berufsgruppen der jeweiligen Firma in diesen Zukunftswshops ein gemeinsames Leitbild. Die Workshops standen unter den Leitfragen: Was ist für uns wichtig? Was wollen bzw. müssen wir erreichen? Was ist für unsere Kunden wichtig? Erfüllen wir alle Erwartungen der Kunden? Wie können wir das erreichen? Alle zwei Jahre wird das Leitbild gemeinsam überdacht und weiterentwickelt.

2 Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach, Mönchengladbach

AUS DER PRAXIS



Vorausschauende Personalbindungs- und Personalgewinnungspolitik

Die demografische Entwicklung trifft Einrichtungen der stationären Pflege in dreifacher Hinsicht. Zum einen kommen immer ältere, multimorbide Bewohnerinnen und Bewohner in die Einrichtung, zum anderen werden auch die Pflegenden immer älter. Gleichzeitig gibt es zu wenig qualifizierte Nachwuchskräfte, um diese Entwicklungen angemessen auffangen zu können. Mit einer Altersstrukturanalyse können Sie Ihre Personalplanung vorausschauend gestalten. Eine Altersstrukturanalyse ist ein hilfreiches Instrument, um systematisch die gegenwärtige und zukünftige betriebliche Altersstruktur zu ermitteln. Durch die Abbildung der Altersverteilung in Schlüsselfunktionen sowie Arbeits- und Tätigkeitsbereichen werden die Herausforderungen der Zukunft für die Einrichtung sichtbar.



Arbeitshilfe 03 unterstützt Sie bei der Altersstrukturanalyse.

Darüber hinaus sind folgende Aspekte entscheidend:

1. Bedenken Sie für Ihre Personalpolitik, dass in verschiedenen Lebensphasen unterschiedliche Dinge wichtig sind. In jährlichen **Personalentwicklungsgesprächen** finden Sie unter anderem diese unterschiedlichen Bedürfnisse heraus. Bieten Sie attraktive Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und fördern Sie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Mitarbeitende aller Altersgruppen durch flexible Arbeitszeitsysteme, die ihren unterschiedlichen Lebenssituationen Rechnung tragen. Das kann beispielsweise Teilzeitarbeit für Eltern sein oder für Personen, die Angehörige pflegen. Mehr dazu erfahren Sie auch in Kapitel 2.
2. Versuchen Sie, systematisch qualifiziertes und motiviertes Personal zu gewinnen, beispielsweise indem Sie selbst ausbilden, sich in Schulen vorstellen und Praktikumsplätze anbieten. Die **Akquise von Auszubildenden** können Sie außerdem in der Öffentlichkeit bewerben, beispielsweise auf Ihrer Homepage, in regionalen Zeitungen, auf Ausbildungsmessen oder bei einem Tag der offenen Tür.

AUS DER PRAXIS



Bei der Suche nach Pflegeschülerinnen und -schülern gehen die St. Gereon Seniorendienste einen ungewöhnlichen Weg: Der Pflegedienst stellt sich persönlich in Schulen vor und bietet dreitägige Schnupperpraktika an. Klassische Bewerbungsgespräche und eine Auswahl nach Noten gibt es nicht. Es gilt die Devise „Bei Anruf Ausbildung“, solange einige wenige Voraussetzungen erfüllt sind (keine Vorstrafen, Hauptschulabschluss, Mindestalter 16 Jahre). Die Auszubildenden werden in der stationären, ambulanten, Intensiv- und Tagespflege eingesetzt. Daneben steht die Persönlichkeitsentwicklung im Fokus. Aufgrund der hohen Anzahl an Auszubildenden gibt es viele Spielräume für die Betreuungsarbeit einerseits, andererseits aber auch für Projekte, anhand derer die eigenen Fähigkeiten und Interessen entdeckt und gefördert werden können. Dabei schlüpfen die Schülerinnen und Schüler oft in eine ganz neue Rolle: Zum Beispiel machen sie sich als Botschafter in Haupt- und Gesamtschulen für den Pflegeberuf stark oder erleben zwei Tage aus Bewohnersicht, schlafen in einem der Zimmer und bewegen sich im Rollstuhl fort. Im Projekt „Dementsprechend dementsprechend“ gehen die Schülerinnen und Schüler in pflegefremde Branchen (beispielsweise die Stadtverwaltung) und vermitteln den Beschäftigten, wie man am besten mit Personen mit Demenz kommuniziert.

Was bringt's? Im Durchschnitt schließen 80 Prozent der Schülerinnen und Schüler bei St. Gereon ihre Ausbildung erfolgreich ab. Individualisierte Lernmöglichkeiten sollen dabei unterstützen, diese Quote zukünftig noch zu erhöhen.

1 St. Gereon Seniorendienste, Hückelhoven

Tipp: Nutzen Sie auch professionelle und qualifizierte Beratungsleistungen zum Thema Demografie, beispielsweise von der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW).

Lebenslanges Lernen

Eröffnen Sie Ihren Mitarbeitenden Möglichkeiten, durch kontinuierliche Weiterbildung ihre Kompetenzen zu erweitern und damit ihre Leistungsfähigkeit langfristig zu sichern. Sind Mitarbeitende für die täglichen Herausforderungen in ihrem Beruf nicht ausreichend qualifiziert, kann das ein psychischer Risikofaktor sein. So treten Überforderungen beispielsweise auf, wenn Pflegenden die nötigen Bewältigungskompetenzen für die emotionalen Anforderungen im Pflegeberuf oder den Umgang mit herausforderndem Verhalten fehlen. Auch die Einführung eines neuen Dokumentationssystems kann bei unzureichender Einarbeitung und Qualifizierung zu einem belastenden Stressor werden. Berufsrückkehrerinnen sollte beispielsweise nach einer Elternzeit oder längerer Krankheit durch Qualifizierungen der Wiedereinstieg erleichtert werden.

Erfragen Sie regelmäßig im Mitarbeitergespräch mögliche Überforderungen und physische sowie psychische Belastungen, um Handlungsbedarf für Ihre Einrichtung oder individuellen Qualifizierungsbedarf zu erkennen. Unterstützen Sie den Austausch unter Kolleginnen und Kollegen, damit Erfahrungswissen erhalten und weitergegeben werden kann (beispielsweise in Form von Wissens-Tandems oder altersgemischten Teams). In einer kollegialen Beratung können schwierige Pflege- oder Betreuungssituationen gezielt thematisiert werden, um lösungsorientiert Handlungskompetenzen für Betroffene zu erweitern. Näheres hierzu erfahren Sie auch in Kapitel 3.



Arbeitshilfe 04 unterstützt Sie bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs.



Gesundheitsorientiert gestaltete Arbeitsbedingungen

Versuchen Sie, im Austausch mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ihre Arbeitsorganisation und das Arbeitsumfeld kontinuierlich zu verbessern, um die Arbeitsbedingungen gesundheitsorientiert zu gestalten. Was gute Arbeitsbedingungen ausmacht und wie Sie diesen Prozess konkret gestalten können, erfahren Sie in Kapitel 2.

Ein lösungsorientierter Umgang mit Konflikten, eine mitarbeiterorientierte Führung, eine gute Arbeitsorganisation und ein respektvolles Verhalten von Bewohnerinnen und Bewohnern sowie ihren Angehörigen tragen wesentlich zu einem gesunden Miteinander bei. Ideen und Anregungen für die Gestaltung dieser Aspekte finden Sie in den Kapiteln 2 und 3.

Unterstützung bei der Beziehungsarbeit

Pflegearbeit ist immer Beziehungsarbeit. Der Pflegealltag bringt es mit sich, dass Pflegenden immer wieder mit Situationen konfrontiert werden, die sie physisch oder psychisch belasten oder die als peinlich und schamvoll erlebt werden. Diese Situationen zum Thema machen zu können und bei der Verarbeitung unterstützt zu werden, ist eine wichtige Ressource für die Pflegenden. In Kapitel 4 werden diese Themen ausführlich behandelt.

Eine gute Gestaltung von Veränderungen

Veränderungen gehören zum betrieblichen Alltag. Jede Veränderung von Abläufen und Strukturen in Ihrer Einrichtung hat sowohl Auswirkungen auf das große Ganze (etwa die betriebliche Arbeitsorganisation und das soziale Miteinander) als auch auf die einzelne Mitarbeiterin und den einzelnen Mitarbeiter. Dabei ist das A und O, alle Beteiligten frühzeitig am Veränderungsprozess zu beteiligen und ihnen zu ermöglichen, diesen mitzugestalten. Kapitel 5 gibt Tipps und Anregungen für eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Mitarbeiterorientierte Führung

Ein mitarbeiterorientierter Führungsstil motiviert Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und erhält sie gesund. Daher lohnt es sich, das eigene Führungsverhalten immer wieder auf den Prüfstand zu stellen. Kapitel 6 liefert Ideen und Anregungen, wie Sie die Gesundheit, Zufriedenheit und damit auch die Motivation Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten können.

Gesundheitsbezogene Angebote

Wie kann bei den hohen physischen und psychischen Belastungen in der Pflege die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten durch gezielte Gesundheitsangebote erhalten werden? Kapitel 7 liefert Anregungen, wie Sie durch gezielte Präventionsangebote die Gesundheit Ihrer Beschäftigten fördern können.

Selbstfürsorge

Wer immer die Versorgung der Bewohnerinnen und Bewohner im Blick hat, dem kann der Blick für sich selbst verloren gehen. Die in Kapitel 8 aufgeführten Aspekte unterstützen den Aufbau einer Kultur der Selbstfürsorge in Ihrer Einrichtung.

Ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) berücksichtigt und verzahnt viele der eben genannten Erfolgsfaktoren. BGM umfasst die Umsetzung gesetzlich vorgeschriebener Aspekte des **Arbeits- und Gesundheitsschutzes, des Betrieblichen Eingliederungsmanagements und der Betrieblichen Gesundheitsförderung**. Es geht um

den Aufbau und die Stärkung gesundheitsförderlicher Strukturen und Prozesse mit dem Ziel, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Neben der Gestaltung gesundheitsförderlicher ergonomischer und organisatorischer Arbeitsbedingungen spielen auch der Aufbau einer mitarbeiterorientierten

Führungskultur sowie die Förderung eines gesunden Miteinanders und die Sensibilisierung der Beschäftigten für einen gesunden Lebens- und Arbeitsstil eine entscheidende Rolle. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist dabei auch eine Führungsaufgabe, die ein systematisches Vorgehen und die Einbeziehung aller Beteiligten erfordert. Damit können stressreduzierende, gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen entwickelt und die Beschäftigten für ein gesundheitsgerechtes Verhalten sensibilisiert werden.

Tipp: Für einen Überblick über alle Erfolgsfaktoren Ihrer Einrichtung nutzen Sie den INQA-Kurzcheck Pflege.

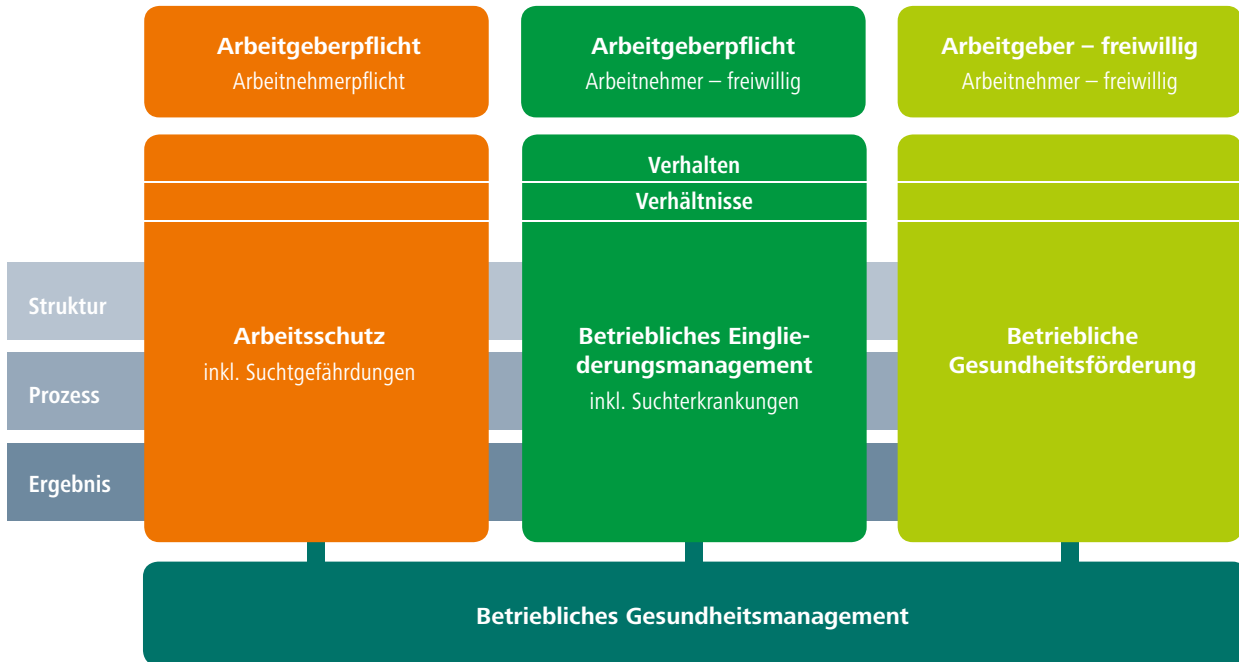
i

EINE WIN-WIN-SITUATION

Die Verzahnung von Arbeits- und Gesundheitsschutz, Betrieblichem Eingliederungsmanagement und Betrieblicher Gesundheitsförderung kann viele positive Effekte erzeugen:

- ▶ Gesundheitsfördernde Arbeits- und Organisationsstrukturen werden optimiert.
- ▶ Engagement und eigenverantwortliches Arbeiten werden gefördert.
- ▶ Mitarbeitende bleiben idealerweise bis ins Rentenalter leistungsfähig.
- ▶ Die Fluktuation wird verringert.
- ▶ Krankheitskosten werden reduziert.

Drei Säulen eines BGM



Quelle: Giesert 2012

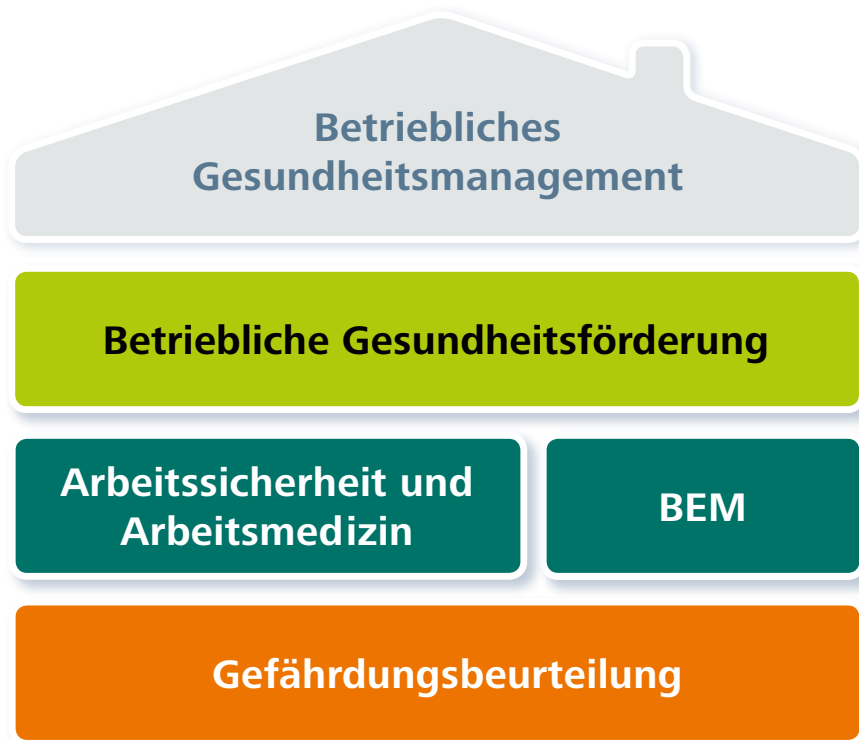
Ein BGM stützt sich auf drei Säulen:

1. Die Umsetzung der gesetzlich vorgeschriebenen Aspekte des Arbeitsschutzes (ArbSchG) (zum Beispiel die Gefährdungsbeurteilung nach ArbSchG § 5, mehr hierzu in Kapitel 9). Das Gesetz verpflichtet den Arbeitgeber, Maßnahmen zu treffen, die der Unfallverhütung und der Vermeidung bzw. Minimierung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren dienen.
2. Die gesetzliche Verpflichtung zur Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) schafft eine solide Grundlage, um mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen, die häufig erkrankt sind – und um den Ursachen für die auffälligen Fehlzeiten auf den Grund zu gehen. Seit 2004 schreibt der Gesetzgeber das Betriebliche Eingliederungsmanagement für Arbeitgeber vor: „Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung (...) mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement)“ (SGB IX § 84 Abs. 2).
3. Unter Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) versteht man den Aufbau und die Stärkung gesundheitsförderlicher Strukturen und Prozesse mit dem Ziel, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Dabei geht es unter anderem um den Aufbau einer mitarbeiterorientierten Führungskultur, die Förderung eines gesunden Miteinanders sowie die Sensibilisierung der Beschäftigten für einen gesunden Lebens- und Arbeitsstil.

Tipp: Wie Sie Schritt für Schritt und systematisch das Thema Gesundheit im Betrieb angehen können, lernen Sie mit dem psyGA eLearning-Tool „Der gesunde Betrieb – Los geht’s“. Darin wird der Aufbau eines gesunden Betriebs mit einem Hausbau verglichen, wie die folgende Infografik verdeutlicht.

Die Gesundheit der Beschäftigten im Blick zu haben, ist eine Führungsaufgabe. Sie müssen das Thema aber nicht alleine angehen, sondern können und sollten sich dabei Unterstützung von Ihren Beschäftigten holen! Überlegen Sie, wer in Ihrer Einrichtung die Rolle einer Gesundheitsmanagerin bzw. eines Gesundheitsmanagers übernehmen könnte und daran Spaß hätte. Damit ein solcher Gesundheitsmanager oder „Kümmerer“ erfolgreich agieren kann, sind Ihre Unterstützung als Einrichtungsleitung, Handlungsspielräume, Gesundheitsbewusstsein, Organisationstalent, die Fähigkeit, andere zu motivieren, und ein positives Standing unter den Kolleginnen und Kollegen gefragt.

Der gesunde Betrieb



Quelle: psyGA eLearning-Tool „Der gesunde Betrieb – Los geht’s!“

Exkurs

In fünf Schritten zum BGM

Damit die Bemühungen um das BGM keine Eintagsfliege werden, bietet sich ein systematisches Vorgehen mit allen Leitungspersonen und unter Einbindung der Beschäftigten an, das im Folgenden beschrieben wird. Erfahrungen zeigen, dass sich ein Betriebliches Gesundheitsmanagement am besten in fünf Schritten aufbauen und umsetzen lässt:

1. Sensibilisieren und strukturieren:

Am Anfang des Prozesses legen Sie fest, warum Sie ein BGM einführen und was Sie damit erreichen möchten. Sie definieren also die Ziele. Mit einem Kick-off-Workshop, den beispielsweise eine Beraterin oder ein Berater der Berufsgenossenschaft oder Krankenkasse moderieren kann, werden alle Entscheider- und Führungsebenen umfassend eingebunden und am Prozess der Zielfindung beteiligt.

Tipp: Mit dem INQA-Check „Gesundheit“ können Sie systematisch die Potenziale Ihrer Einrichtung im Bereich Gesundheit ermitteln. Der Check liefert darüber hinaus Anregungen, um Strukturen und Prozesse gesundheitsorientiert zu optimieren.

Im Anschluss gründen Sie idealerweise einen Arbeitskreis, in dem die Einrichtung, die Wohnbereichsleitung, die Mitarbeitervertretung, einzelne Mitarbeitende und die Fachkraft für Arbeitssicherheit vertreten sind. Benennen Sie im Betrieb einen Gesundheitsmanager bzw. Kümmerer, der die Arbeitskreissitzungen vorbereitet, externe Partner (beispielsweise Unfallversicherungsträger oder Krankenkassen) einbindet und die nächsten Schritte organisiert.

Diese Funktion auszuüben bedarf entsprechender Qualifizierung und zeitlicher Ressourcen.

2. Analysieren:

Um nicht in blinden Aktionismus zu verfallen, steht vor konkreten Maßnahmen immer eine gründliche Ist-Analyse; es gilt „Analyse vor Aktion“. Nähere Informationen hierzu finden Sie auch in Kapitel 9. Eine detaillierte Analyse hilft Ihnen, den Handlungsbedarf und Verbesserungspotenziale zu konkretisieren. Beziehen Sie dazu Ihre Mitarbeitenden als Expertinnen und Experten für ihren Arbeitsplatz

mit ein, beispielsweise im Rahmen von moderierten Arbeitssituationsanalysen. Sie können Belastungen, Schwachstellen und organisatorische Probleme gezielt benennen und haben häufig praktikable Lösungsansätze. Außerdem bereitet die Einbindung der Belegschaft in der Analysephase den Boden für ein Mitgehen bei der Umsetzung der anstehenden Maßnahmen und Veränderungen. Über eine Mitarbeiterbefragung haben Beschäftigte die Möglichkeit, ihre Arbeitsbedingungen, aber auch ihre Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten, dem Betriebsklima und dem Miteinander anonym in einem Fragebogen zu bewerten. Unfallversicherungsträger und Krankenkassen stellen branchenspezifische Verfahren zur Verfügung und unterstützen den gesamten Prozess bis hin zur Präsentation der Ergebnisse und der Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen.



Leitfragen für die Arbeitssituationsanalyse finden Sie in [Arbeitshilfe 05](#).

3. Maßnahmen planen:

Aufbauend auf den Ergebnissen der Analyse werden jetzt Maßnahmen für Ihre Einrichtung geplant. Das können betriebliche Maßnahmen sein, die etwa auf die Arbeitsorganisation oder das Betriebsklima abzielen. Es können aber auch gezielte Gesundheitsangebote sein, die etwa Bewegung, Ernährung oder den Aufbau von Bewältigungskompetenzen betreffen. Wichtig ist, dass betriebliche Maßnahmen und Gesundheitsangebote kombiniert werden.



[Arbeitshilfe 06](#) zeigt einen beispielhaften BGM-Maßnahmenplan.

4. Maßnahmen umsetzen:

Wichtig ist, Maßnahmen sichtbar und zeitnah umzusetzen. Nicht immer lässt sich alles sofort spürbar verändern, manche Prozesse nehmen Zeit in Anspruch. Finden Sie daher ebenso Maßnahmen mit Symbolwirkung, die allen im Betrieb zeigen, dass Veränderung im Gang ist und Sicherheit und Gesundheit auf der Tagesordnung stehen. Natürlich dürfen das nicht die einzigen Maßnahmen sein. Die Verantwortlichen für das Thema Gesundheit sollten darauf achten, dass eine breite Umsetzung gelingt und möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht werden. Insbesondere wenn Hürden und Hindernisse auftreten, beispielsweise zu wenige Ressourcen verfügbar sind oder die Motivation leidet, ist Überzeugungsarbeit nötig, die viel Energie kostet. Die Erfolgsaussichten steigen, wenn das Vorhaben von den Einrichtungs- und Wohnbereichsleitungen aktiv unterstützt und vorgelebt wird, denn das hat Signalwirkung auf die Beschäftigten.

5. Evaluieren:

Überprüfen Sie regelmäßig die Ergebnisse und den Prozess. Prüfen Sie, ob und in welchem Ausmaß die Ziele erreicht wurden und wo nachgebessert werden muss. Seien Sie kritisch, wenn Sie merken, dass das Vorgehen verbessert werden kann. Feiern Sie aber auch gemeinsam mit allen Beteiligten die Erfolge.

Fünf Schritte zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Quelle: BGF-Institut 2015

i**EXTERNE UNTERSTÜTZUNG**

Bevor es mit dem BGM losgeht, empfehlen wir Ihnen, Ihre Unfallversicherung oder eine gesetzliche Krankenkasse ins Boot zu holen. Im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags machen diese umfassende Angebote zum Arbeits- und Gesundheitsschutz und zur Betrieblichen Gesundheitsförderung sowie zur Implementierung eines BGM.

- ▶ Gesetzliche Krankenkassen unterstützen Betriebe auf Grundlage des § 20a SGB V bei der Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und der Sensibilisierung für einen gesunden Lebens- und Arbeitsstil.
- ▶ Unfallversicherungsträger (Unfallkasse oder BGW) haben gemäß ihrem gesetzlichen Auftrag primär den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Blick.
- ▶ Über das sogenannte qu.int.as (Qualitätsmanagement mit integriertem Arbeitsschutz) bietet die BGW darüber hinaus die Möglichkeit, den Arbeitsschutz über die MAAS-BGW (Managementanforderungen für Arbeitsschutz) in Ihr vorhandenes Qualitätsmanagementsystem zu integrieren. Sie können bei einer erfolgreichen Zertifizierung eine Prämie beantragen.

Kontakt: gesundheitsmanagement@bgw-online.de | **Service-Telefon:** (040) 20 20 7-48 62



STEUERLICHE VERGÜNSTIGUNGEN

Insbesondere für kleinere Einrichtungen sind die finanziellen Ressourcen für BGM-Projekte verständlicherweise eine Hürde. Doch es gibt neben den vielen kostenfreien oder bezuschussten Angeboten der Krankenkassen und Unfallversicherungsträger auch steuerliche Vergünstigungen: Seit dem 1. Januar 2009 wird die Förderung der Mitarbeitergesundheit steuerlich unterstützt. 500 Euro kann ein Unternehmen pro Mitarbeiterin oder Mitarbeiter und Jahr steuerfrei für Maßnahmen der Gesundheitsförderung investieren. Steuerfrei sind die im Präventionsleitfaden der Krankenkassen definierten präventiven Handlungsfelder. Nicht darunter fällt die Übernahme der Beiträge für einen Sportverein oder ein Fitnessstudio. Nähere Informationen finden Sie auf der Website des GKV-Spitzenverbandes.

Einkommensteuergesetz § 3 Nr. 3: Betriebliche Gesundheitsförderung:

„Steuerfrei sind zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn erbrachte Leistungen des Arbeitgebers zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustandes und der betrieblichen Gesundheitsförderung, die hinsichtlich Qualität, Zweckbindung und Zielgerichtetheit den Anforderungen des §§ 20 und 20a des Fünften Buches Sozialgesetzbuch genügen, soweit sie 500 Euro im Kalenderjahr nicht übersteigen.“

Tipp: Unterstützung bei der Implementierung eines BGM bietet auch die psyGA-Broschüre „Gesunde Mitarbeiter – gesunde Unternehmen. Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement“.



Gesundheit fördern und Strukturen verbessern mit einem ganzheitlichen BGM

AUS DER PRAXIS

3 Interview

Zur **Katholischen Pflegehilfe Essen** gehören verschiedene Einrichtungen der ambulanten und stationären Alten- und Krankenpflege. Mehr als 400 Mitarbeitende betreuen rund 1.200 Menschen ambulant und mehr als 100 Personen stationär. Mit einem systematischen Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) begegnete die Katholische Pflegehilfe Herausforderungen wie dem spürbaren demografischen Wandel und einer angespannten Fachkräftesituation. Unterstützt von Krankenkasse und Berufsgenossenschaft implementierte die Einrichtung verschiedene Maßnahmen, um das Thema Gesundheit ganzheitlich voranzubringen. Zur Katholischen Pflegehilfe Essen gehört auch das Seniorenzentrum St. Martin, das von **Ute Bressler** geleitet wird.



Ute Bressler

Was war in Ihrer Einrichtung die Herausforderung? Was hat Sie zum Handeln veranlasst und welche Ziele wollten Sie erreichen?

Herausforderungen für uns waren neben dem Fachkräftemangel vor allem der demografische Wandel, den auch wir zu spüren bekommen. Mit der Implementierung eines systematischen BGM wollten wir verschiedene Ziele erreichen, die mit kurzfristigen und einmaligen Maßnahmen nicht realisierbar sind. Unter anderem wollten wir den Krankenstand insbesondere in Bezug auf Langzeiterkrankungen senken, das Stressempfinden reduzieren und gleichzeitig die persönlichen

Ressourcen der Beschäftigten stärken, Arbeitszufriedenheit, Work-Life-Balance und Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeitenden stärken. Außerdem sollten die Arbeitsbelastungen und die interne Kommunikation verbessert werden und nicht zuletzt wollten wir gezielt ältere Beschäftigte unterstützen und allen Mitarbeitenden unsere Wertschätzung und unser Vertrauen ausdrücken.

Wie sind Sie vorgegangen und welche Instrumente haben Sie genutzt?

Wir wollten die Erfolge im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung langfristig sicherstellen und haben daher ein systematisches und ganzheitliches BGM eingeführt. Die Implementierung unterteilte sich in vier Phasen: An erster Stelle stand die „Analyse“, also die systematische Bestandsaufnahme der aktuellen Situation, danach folgte die gezielte „Planung“ der Maßnahmen zur Gesundheitsförderung. Diese wurden im Anschluss in der Phase der „Intervention“ umgesetzt. Zuletzt haben wir die Wirksamkeit der Maßnahmen evaluiert. In allen Phasen kamen verschiedene Instrumente zum Einsatz, unter anderem Mitarbeiterbefragungen, Gesundheitstage, jährliche Mitarbeitergespräche und die Gefährdungsbeurteilung.

Wer hat Sie bei der Umsetzung unterstützt und welche Voraussetzungen mussten Sie schaffen?

Externe Unterstützung hatten wir vom BGF-Institut, von der AOK und der BGW. Intern unterstützte uns die Geschäftsführung maßgeblich. Das war auch eine der wichtigsten Voraussetzungen, dass die Geschäftsführung vom Projekt begeistert war und die Maßnahmen selbst vorleben wollte. Außerdem mussten wir die Beteiligung der Beschäftigten sowie eine gute interne Kommunikation sicherstellen. Ein nachhaltiges BGM braucht natürlich entsprechende Ressourcen, die wir zur Verfügung stellten. Und damit BGM über reine Maßnahmen zur Gesundheitsförderung hinausgeht, mussten wir die Möglichkeit haben, in die Strukturen der Einrichtung einzugreifen, um auch auf dieser Seite wirklich etwas zu verändern.

Was konnten Sie erreichen und wie haben Sie sichergestellt, dass die Veränderungen nachhaltig sind?

Da die nächste Mitarbeiterbefragung erst noch bevorsteht, können wir aktuell keine valide Aussage darüber treffen, ob wir die Ziele erreicht haben. Klar ist jedoch, dass alle Mitarbeitenden für das Thema sensibilisiert wurden. Im November 2014 ist eine Stelle im Umfang von 20 Stunden pro Woche für das Betriebliche Gesundheitsmanagement eingerichtet worden. Der Arbeitskreis Gesundheit läuft auch nach Beendigung des Projektes weiter. Die durchgeführten Maßnahmen wie etwa die Seminarangebote zum Thema Stress und Konflikt- und Zeitmanagement, Entspannungskurse oder die Rückenschule sind von den Mitarbeitenden gut angenommen worden und auch in Zukunft im Fortbildungskatalog aufgelistet. Der Krankenstand im Seniorenzentrum ist gesunken.

Was waren die Erfolgsfaktoren einerseits und die Stolpersteine andererseits bei der Umsetzung?

Erfolgsfaktoren waren ganz klar die Mitarbeit und Unterstützung der Leitung, die Einrichtung einer eigenen Stelle für das BGM, die ständige interne Kommunikation und die Partizipation der Mitarbeitenden. Herausfordernd war es auf der anderen Seite, alle Beteiligten an einen Tisch zu bekommen und die Motivation für das Projekt auf Dauer hochzuhalten. Auch waren die Kommunikationswege insbesondere im ambulanten Bereich teilweise schwierig. Außerdem mussten wir aufpassen, dass wir nicht in einzelne Maßnahmen der Gesundheitsförderung abdrifteten auf Kosten der Ganzheitlichkeit von Verhaltens- und Verhältnisprävention. Wichtig ist außerdem zu bedenken, dass für ein funktionierendes BGM viele Faktoren maßgeblich sind, die sich nicht immer mit Kennzahlen belegen lassen. Der allerwichtigste Erfolgsfaktor ist in meinen Augen, dass die Leitung das BGM als mitarbeiterorientiertes Führungsinstrument ansieht, nutzt und voll dahintersteht. Ansonsten wird es schwierig, der Vorbildfunktion gerecht zu werden und Authentizität und Nachhaltigkeit der Maßnahmen sicherzustellen.



WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Demografie-Beratung und Informationen zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung der BGW: www.bgw-online.de (Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz > Demografischer Wandel)

Kurzcheck Pflege der INQA: www.inqa-kurzcheck-pflege.de

eLearning-Tool „Der gesunde Betrieb – Los geht’s“ von psyGA: www.psyga.info
(Für eine gesunde Arbeitswelt > Kleine und mittlere Betriebe)

Check „Gesundheit“ der INQA: www.inqa-check-gesundheit.de

Broschüre „Gesunde Mitarbeiter – gesunde Unternehmen. Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement“ von psyGA: www.psyga.info (Für eine gesunde Arbeitswelt > Fachkräfte des BGM)

Projekt qu.int.as (Qualitätsmanagement mit integriertem Arbeitsschutz) der BGW: www.bgw-online.de
(Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz > Qualitätsmanagement mit integriertem Arbeitsschutz (qu.int.as))



ARBEITSHILFEN

01 Erstellung eines gemeinsamen Leitbildes

02 Beispiel für ein Leitbild

03 Altersstrukturanalyse leicht gemacht

04 Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs

05 Arbeitssituationsanalyse

06 Beispiel für einen BGM-Handlungsplan

Kapitel 2

Arbeit gut organisieren

Richtig planen, Stress vermeiden

Eine effektive und funktionierende Arbeitsplanung ist wichtig, um stressige Situationen zu vermeiden. Wie gut wird in Ihrer Einrichtung die Arbeit geplant und organisiert? Mit welchen einfachen Maßnahmen beispielsweise bei der Dienstplangestaltung oder Informationsvermittlung können Sie Ärger, Stress und Missverständnisse reduzieren?

Kurzcheck



Arbeitsorganisation

TRIFFT DAS AUF IHRE EINRICHTUNG ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Sehen Sie und Ihre Wohnbereichsleitungen die Organisation und Umsetzung des Arbeitsschutzes als Teil Ihrer Führungsaufgabe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Aufgaben und Verantwortungsbereiche für Ihre Beschäftigten klar festgelegt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügen Ihre Beschäftigten über die Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume , die ihren Qualifikationen entsprechen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finden regelmäßige Dienstbesprechungen statt und ist die Weitergabe der einrichtungs- bzw. wohnbereichsrelevanten Informationen gesichert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Dienstpläne so gestaltet, dass Arbeitsspitzen und krankheitsbedingte Ausfälle abgefangen werden können (beispielsweise durch Zusatzkräfte)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berücksichtigt die Dienstplangestaltung auch die familiären Verpflichtungen Ihrer Mitarbeitenden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist der Dienstplan für Ihre Beschäftigten verlässlich und gibt es Vertretungsregelungen ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bietet Ihre Einrichtung flexible Arbeitszeitmodelle an?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achten Sie darauf, die Pflegedokumentation so einfach wie möglich zu gestalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützen Sie eine gute, erholungswirksame Pausenkultur ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellen Sie die erforderlichen Rahmenbedingungen für eine gute Ausbildung und Praxisanleitung sicher (Freistellung der Praxisanleitenden, angemessenes Verhältnis von Praxisanleitenden zu Schülerin bzw. Schüler)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bieten Sie Ihren Beschäftigten regelmäßig Möglichkeiten zur Weiterbildung und Qualifizierung ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedenken Sie bei der Arbeitsorganisation mögliche (zukünftige) Unterstützung durch technologische Arbeitsmittel ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ob in Ihrer Einrichtung Verbesserungsbedarf in Bezug auf Organisation und Planung der Arbeit besteht, können Sie mit diesem Kurzcheck klären. Machen Sie sich bewusst, was alles schon gut läuft – und gehen Sie dann die Bereiche an, die Sie mit Nein beantwortet haben.

AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrer Einrichtung hin.
- Jedes Kreuz im orangefarbenen Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrer Einrichtung.
- ▶ Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 43).

Ein paar Infos vorab



Arbeit in der stationären und ambulanten Altenpflege gut planen und organisieren – oft leichter gesagt als getan, insbesondere wenn „Minutenpflege“ und wenig planbare Unwägbarkeiten den beruflichen und organisatorischen Alltag bestimmen. Dennoch ist es eine grundlegende Aufgabe der Leitung, die Arbeit zu planen und zu organisieren. Altenpflegeeinrichtungen stehen dabei oft vor Herausforderungen, die eine gute Arbeitsorganisation erschweren:

- ▶ Die Pflegenden sind durch die Vielzahl an Aufgaben überlastet.
- ▶ Der hohe Zeitdruck aufgrund knapp bemessener Stellenschlüssel lässt ein bewohnerorientiertes Arbeiten nicht zu.
- ▶ Die hohe Priorität der Bewohnerbedürfnisse kollidiert mit der Dienstplanung (z. B. wenn viele Bewohnerinnen und Bewohner spät zu Bett gehen möchten).
- ▶ Es herrscht eine unklare Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen den in der Pflege und Betreuung Tätigen.
- ▶ Arbeitsspitzen morgens, abends und während der Essenszeit
- ▶ die Personalbesetzung an Wochenenden und Feiertagen
- ▶ Besetzung im Nachtdienst
- ▶ die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ▶ ein hoher Dokumentations- und Prüfaufwand
- ▶ Hohe Krankenstände führen zu Mehrbelastungen, da Kolleginnen und Kollegen einspringen und während der Schicht zusätzliche Arbeiten übernehmen.
- ▶ Das Unterbrechen von Freiblöcken durch Einspringen lässt erholungswirksame Freiphasen nicht zu.

Im ambulanten Pflegedienst werden diese Herausforderungen durch die mobile Tätigkeit verstärkt, die oft nur wenig Erholung zwischen den Einsätzen zulässt. Die körperliche Belastung für die Pflegefachpersonen in der häuslichen Umgebung ist sehr hoch. Oftmals herrscht räumliche Enge und es fehlt eine unterstützende Hand, insbesondere bei der Pflege von Schwerstpflegefällen. Nicht zuletzt können Wechseldienste private Planungen erschweren.

Diese Anforderungen können sich negativ auf die Gesundheit Ihrer Beschäftigten auswirken. Die Frage ist nun, wie Sie betriebliche Strukturen gestalten und Abläufe so klar regeln können, dass genau diese spezifischen Risiken minimiert oder – falls das nicht möglich ist – abgefedert werden können. Lenken Sie dafür den Blick zunächst auf die vorhandenen und ausbaufähigen Ressourcen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Altenpflege können durch ihr Tun eine hohe Sinnhaftigkeit erfahren. Sie schätzen die unmittelbare Arbeit mit den Bewohnerinnen und Bewohnern und erfahren durch sie viel Anerkennung und Wertschätzung. Auch die Tätigkeit in der ambulanten Pflege zeichnet sich durch ein selbstständiges, eigenverantwortliches und sinnstiftendes Arbeiten aus, das zusätzlich mit hohen Freiheitsgraden bei der Arbeitsgestaltung einhergeht. All das sind positive Faktoren – sogenannte Ressourcen –, die negative Belastungen ausgleichen oder zumindest abmildern können.

Stellen Sie sich gemeinsam mit Ihrem Team die Frage, welche internen Prozesse und Strukturen unveränderbar sind und welche auf den Prüfstand gestellt werden können. Diskutieren Sie unter Einbindung der Beschäftigten die organisatorischen Abläufe und Zuständigkeitsbereiche im Hinblick auf Belastungsfaktoren – mit dem Ziel, Arbeitsbelastungen zu reduzieren oder besser zu verteilen und Arbeitsspitzen zu entschärfen. Selbst minimale Veränderungen der Arbeitsorganisation können bewirken, dass sich Arbeitsklima und Arbeitsbedingungen in den Wohnbereichen oder im ambulanten Dienst erheblich verbessern.

So geht's

Organisation des Arbeitsschutzes als Führungsaufgabe verstehen

Die Einhaltung und Umsetzung von Arbeitsschutzvorschriften und -maßnahmen sowie der Unfallschutz sind nicht nur gesetzliche Pflicht, sondern auch eine Frage der Sicherheitskultur Ihrer Einrichtung. Durch ein entsprechendes Führungs- und Vorbildverhalten können Sie dabei gezielt unterstützen. Informieren Sie sich zunächst über alle gesetzlichen Pflichten im Bereich des Arbeitsschutzes wie beispielsweise die Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung. Vermitteln Sie Wohnbereichsleitungen und den Beschäftigten die nötigen Qualifikationen, um sich in der Einrichtung sicher und gesundheitsorientiert zu verhalten. Außerdem sollten Sie beteiligungsorientiert Hilfsmittel zur Arbeitserleichterung bereitstellen und Ihre Beschäftigten dazu ermutigen, diese auch zu nutzen.

Sie können sich von Arbeitsschutzexpertinnen und -experten Unterstützung holen. Dazu gehören die Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärztinnen und -ärzte, Sicherheitsbeauftragte sowie weitere Beauftragte beispielsweise für Hygiene oder Brandschutz. Externe Hilfe erhalten Sie unter anderem bei Ihrer Berufsgenossenschaft oder Unfallkasse sowie bei arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Diensten. Sind in der Einrichtung durchschnittlich mehr als 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, muss laut Arbeitssicherheitsgesetz ein Arbeitsschutzausschuss (ASA) gebildet werden. Dieser hat die Aufgabe, zu Themen des betrieblichen Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung zu beraten. An ihn kann das Thema Gesundheit angedockt werden.

Tipp: Eine Broschüre „Unterweisung in der betrieblichen Praxis“ bietet die Berufsgenossenschaft für Gesundheit und Wohlfahrtspflege (BGW) an.

Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar festlegen

Legen Sie Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Abläufe im Betrieb verbindlich fest. Durch klare Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten schaffen Sie Verlässlichkeit und beugen Qualitätsverlusten und Konflikten vor. Bei den verschiedenen Qualifikationen Ihrer Beschäftigten und der damit einhergehenden Verantwortung (beispielsweise bei der Medikamentenausgabe) sind einige Verantwortungsbereiche flexibel, andere nicht. Analysieren Sie zusammen mit Ihren Beschäftigten die Arbeitsabläufe und ordnen Sie bei Bedarf Verantwortungsbereiche und pflegerische Routinen neu zu.

Legen Sie fest, welche Aufgaben von Pflegefachpersonen, Pflegehelferinnen und -helfern sowie von Schülerinnen und Schülern durchgeführt werden können bzw. dürfen. Eine Umverteilung der Aufgaben – sofern sie in Bezug auf Qualifikation und Leistungsrecht möglich ist – kann häufig schnell Entlastung schaffen. Versuchen Sie, die Arbeitsaufgaben für alle Beschäftigten so zu gestalten, dass sie die individuelle Entwicklung fördern.

Tipp: Die Gefährdungsbeurteilung dient dazu, arbeitsbedingte Belastungen und Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen und zu bewerten sowie entsprechende Maßnahmen umzusetzen. Ausführliche Informationen dazu finden Sie in Kapitel 9 dieser Handlungshilfe.



Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume schaffen

Schaffen Sie Gestaltungsspielräume, wo immer es möglich ist! Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume gehören zu den Ressourcen, die negative Belastungen abmildern können.

Selbst wenn Sie an Zeitdruck und hohem Arbeitsaufkommen nichts ändern können, können Sie Gestaltungsspielräume für die Pflegenden schaffen, auch um mehr Zeit für die Interaktion mit den

Tipp: Unterstützung bietet die Handlungshilfe „Kommunikation und Interaktion in der Pflege“.

Bewohnerinnen und Bewohnern zu ermöglichen. Hierzu empfiehlt es sich, eine Arbeitssituationsanalyse oder sogenannte Ideen-Treffen durchzuführen, in der Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ihre Arbeitsorganisation auf den Prüfstand stellen. Hierbei identifizieren Sie nicht nur belastende Faktoren im Arbeitsalltag,

sondern Sie erhalten auch gleich Lösungsvorschläge von den Beschäftigten – denn sie sind die Expertinnen und Experten für ihre eigene Arbeitssituation.



Mehr zur Arbeitssituationsanalyse erfahren Sie in [Arbeitshilfe 05](#). Zum Format [Ideen-Treffen](#) hat die DGUV eine ausführliche Arbeitshilfe veröffentlicht (den Link dazu finden Sie im Kasten „Weiterführende Informationen“).

Einen guten Informationsfluss sicherstellen

Wie fließen in Ihrer Einrichtung Informationen? Wird transparent kommuniziert, welche Entscheidungen warum getroffen werden? Werden Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidungsfindungen eingebunden? Dadurch erreichen Sie eine bessere Akzeptanz für Ihre Entscheidungen und bringen Ihren Beschäftigten gleichzeitig die Wertschätzung entgegen, die sie brauchen, um gute Arbeit leisten zu können. Schaffen Sie auch geeignete Räume für Austausch und Informationsweitergabe zwischen den Kolleginnen und Kollegen (beispielsweise Pausenräume, Sitzecken, Kaffeeküchen und Infotafeln). Das A und O für einen reibungslosen Ablauf sind zielführende Übergaben. Diese sollten also nicht zwischen Tür und Angel stattfinden,

sondern an einem ruhigen Ort. In regelmäßigen (z. B. monatlichen) funktionsübergreifenden Dienstbesprechungen, an denen auch Hauswirtschaft und Betreuungsmitarbeitende teilnehmen, können auch arbeitsbelastende Faktoren und Optimierungswünsche der Beschäftigten thematisiert werden. Im Rahmen von bewohnerorientierten Fallbesprechungen kann das Team auch Pflege- und Betreuungsprobleme thematisieren und gemeinsam Lösungen erarbeiten.

Bei allen Besprechungen ist es wichtig, gemeinsame Beschlüsse und Vorgehensweisen zu dokumentieren und bei der nächsten Besprechung zu überprüfen.

Dienstpläne gut gestalten und Arbeitsspitzen abfangen

Die Stellenschlüssel sind knapp bemessen, die Zeit für die Pflege und Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner reicht oft nicht: Dies ist ohne Zweifel eine schwierige Situation, vor allem wenn Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gefühl haben, sie können ihre eigenen Maßstäbe an qualitative Pflege und Betreuung nicht dauerhaft erfüllen. Aber auch hier gilt es, Verbesserungspotenziale zu erkennen und zu nutzen. Beispielsweise können Sie mithilfe einer Tätigkeitsanalyse Arbeitsspitzen ermitteln und für diese Zeiten gezielt Zusatzkräfte einsetzen. Oder überlegen Sie einmal, ob zu solchen Zeiten auch ehrenamtlich Beschäftigte unterstützen könnten.



Eine Vorlage für die Tätigkeitsanalyse finden Sie in [Arbeitshilfe 07](#) am Ende dieser Handlungshilfe.

Achten Sie bei der Dienstplangestaltung auf die Einhaltung (aktueller) arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse: Zu einer effektiven Arbeitsorganisation zählen Schicht- und Pausenpläne, die eine gute Balance zwischen Arbeit und Erholung fördern. Ebenso wichtig ist es, familiäre Verpflichtungen Ihrer Beschäftigten und ihre Freizeitwünsche zu berücksichtigen. Informieren Sie sich über innovative Konzepte und Arbeitszeitmodelle und probieren Sie das eine oder andere gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden erst einmal modellhaft aus.



ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE ZU ARBEITSZEITSYSTEMEN BEI SCHICHT- UND NACTARBEIT

Wichtig sind folgende Punkte:

- ▶ ausreichende Ruhezeiten zwischen zwei Schichten (mindestens elf Stunden; Ausnahmeregelungen mit präzisen Bedingungen sind im Arbeitszeitgesetz angeführt)
- ▶ ausreichende kontinuierliche Wochenruhezeit (35 Stunden; Detailfestlegungen finden sich ebenfalls im Arbeitszeitgesetz)
- ▶ möglichst wenige Nachtschichten hintereinander (maximal vier)
- ▶ ausreichende Ruhezeit nach Nachtschichtperioden (mindestens 24, besser 28 Stunden)
- ▶ bei Sonn- und Feiertagsarbeit Ersatzruhetage innerhalb von zwei Wochen
- ▶ Schichtsysteme sollen möglichst häufig Freizeitblöcke an Wochenenden ermöglichen
- ▶ Vorwärtsrotation der Schichten (Früh-, Spät-, Nachtschicht)
- ▶ kurze Rotation (häufige Wechsel sind besser als wöchentliche Wechsel)
- ▶ bei Wechsel der Schichtlage möglichst lange Ruhezeiten nach Nachtschichten
- ▶ einzelne Arbeitstage in einem Freizeitblock und einzelne freie Tage zwischen mehreren Arbeitstagen vermeiden
- ▶ Anhäufung von Arbeitszeit täglich und wöchentlich vermeiden
- ▶ Frühschichtbeginn möglichst nicht so früh, dass unter Berücksichtigung der Wegezeit ein Schlafdefizit entsteht (etwa gegen 7 Uhr)
- ▶ vorhersehbare, mittelfristige, verlässliche Schichtpläne; auch eventuelle Zusatzschichten möglichst bereits einplanen
- ▶ Spätschichtblöcke möglichst kurz (maximal vier) wegen des Stellenwerts der Abend- und Nachmittagszeit für Familie und Freizeit

(Hacker, Schrod, Wendsche 2014)

Verlässliche Dienstpläne gewährleisten und Vertretungen regeln

Kurzfristige Lücken in der Personalbesetzung, die insbesondere durch krankheitsbedingte Ausfälle entstehen, werden oft dadurch geschlossen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus ihrer arbeitsfreien Zeit einspringen. Dadurch werden erholsame Freiphasen unterbrochen, die notwendig sind, um den eigenen „Akku wieder aufzuladen“. Die permanente Abrufbarkeit lässt eine unbeschwerte Freizeitgestaltung nicht zu. Die Berücksichtigung der Ausfallquoten der Vorjahre sollte deshalb ganz selbstverständlich zu einer vorausschauenden Personalplanung und Dienstplangestaltung gehören. Vertretungsregelungen können in einer Arbeitsgruppe mit Führungskräften, Pflegenden und der Mitarbeitervertretung ausgearbeitet werden. Beispielsweise kann die Einführung eines freiwilligen Bereitschaftsdienstes mit finanzieller Vergütung zur Entspannung beitragen.

Tipp: Das Projekt DemOS bietet einen Kurzfilm und eine Praxishilfe zur Vertretungsregelung an. Auch aus der Aktion „Mein Recht auf Frei“ des DBfK ist eine hilfreiche Handlungshilfe für die Dienstplan- und Pausengestaltung hervorgegangen.

Private Bedürfnisse berücksichtigen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen

Wenn zu Hause alles geregelt ist und Beschäftigte Arbeits- und Privatleben gut miteinander vereinbaren können, sind sie nicht nur konzentrierter, produktiver und motivierter, sondern auch weniger belastet und somit möglicherweise weniger anfällig für Erkrankungen. Deshalb sollten Sie einen Weg finden, die individuellen Bedürfnisse und Lebenssituationen der Beschäftigten ebenso zu berücksichtigen wie die betrieblichen Ziele. Flexible Arbeitszeitmodelle, die die Bedürfnisse und Wünsche Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihrer jeweiligen Lebenssituation berücksichtigen, sind daher das A und O. Dies setzt natürlich eine sorgfältige Planung mit allen Beteiligten voraus.



Unterstützung bei der Arbeitszeitgestaltung bietet **Arbeitshilfe 08**.

Die Pflegedokumentation vereinfachen

Der hohe bürokratische und zeitliche Aufwand für die Pflegedokumentation stellt für viele Pflegende eine erhebliche Belastung dar. Denn nicht zuletzt aus diesem Grund fehlt die Zeit an anderen Stellen, insbesondere für die Pflege der Bewohnerinnen und Bewohner.

Mit Einführung des neuen Strukturmodells für die Pflegedokumentation auf Initiative des Bundesministeriums für Gesundheit soll für Pflegeeinrichtungen der ambulanten und stationären Altenpflege künftig überflüssiger Dokumentationsaufwand vermieden und die Pflegedokumentation verschlankt werden. Die Grundprinzipien und fachlichen Kriterien für die neue Pflegedokumentation versprechen übersichtlich, praxistauglich und zeitsparend zu sein. Der Eindruck vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, fast ausschließlich für die Prüfinstanzen zu dokumentieren, soll der Stärkung der fachlichen Kompetenz von Pflegefachpersonen weichen. Die Einführung des neuen Strukturmodells braucht Wissen und Zeit und bedeutet, dass sich jahrelang gefestigte Routinen ändern. Doch dieser Aufwand lohnt sich, denn das übergeordnete Ziel dieser Neu-



Im Alten- und Pflegeheim St. Gereon sind 80 Prozent Frauen beschäftigt. Nicht zuletzt deshalb sollte die Arbeit so gestaltbar sein, dass Familie und Beruf gut vereinbar sind. St. Gereon bietet daher flexible Arbeits- und Pausenzeiten an. In der stationären Pflege können die Beschäftigten zwischen 43 verschiedenen Arbeitszeitmodellen wählen. Die flexible Arbeitszeitgestaltung beinhaltet beispielsweise:

- ▶ auf Wunsch Teilzeitbeschäftigung mit der Garantie, wieder vollzeitbeschäftigt zu werden
- ▶ Homeoffice für Pflegefachkräfte, um z.B. die Prozessplanung zu evaluieren
- ▶ Wunschkonzept
- ▶ ewiger Dienstplan mit einer hohen Planungssicherheit
- ▶ kurzfristige eigenständige Änderung der Dienstzeit
- ▶ individuelle Pausenzeiten
- ▶ Über ein Zeitbudget von 50 Überstunden und 50 Minusstunden kann die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter frei verfügen
- ▶ Freistellung von Mitarbeitenden für die Pflege von Angehörigen
- ▶ keine Fixierung der Arbeitszeit für Mitarbeitende in der Hauswirtschaft

1 St. Gereon Seniorendienste, Hückelhoven

AUS DER PRAXIS



orientierung ist, dass zeitliche Ressourcen für die Pflege gewonnen und somit eine Entlastung für die Pflegenden geschaffen wird.

i

Das neue Strukturmodell beinhaltet vier Elemente:

1. die strukturierte Informationssammlung (SIS)
2. eine individuelle Maßnahmenplanung
3. das Berichtsblatt mit Fokus auf Abweichungen
4. die (individuelle) Evaluation

Tipp: Verschiedene Institutionen bieten Unterstützung bei der Einführung des Strukturmodells, etwa in Form von Schulungen. Anlaufstellen finden Sie am Ende dieses Kapitels.

Eine gute Pausenkultur verankern

Zu einer gesunden Arbeitsgestaltung gehören erholsame Pausen. Diese sind im Arbeitsschutzgesetz vorgeschrieben und dienen dazu, in Ruhe zu essen, neue Energie zu tanken und einfach mal abzuschalten. Dafür sind ein gemeinsames Verständnis von Pause und eine entsprechend gelebte Pausenkultur notwendig. Zum einen gilt es, innerhalb der organisatorischen Abläufe strukturell sicherzustellen, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Pause tatsächlich nehmen können, bestenfalls auch mal gemeinsam. Zum anderen sollte Ihren Beschäftigten die (auch gesundheitliche) Bedeutung von Pausen bewusst sein, damit sie auch eigenverantwortlich ihre Auszeiten nutzen. Greifen Sie auf bestehende Strukturen wie Stecktafeln zurück, um Pausen organisatorisch zu verankern, und gestalten Sie Pausenräume, die eine erholsame Pause ermöglichen. Entlasten Sie die Pflegenden, indem während der Pausenzeiten das Telefon umgestellt und durch Springerlösungen und/oder geteilte Pausen die Versorgung der Bewohnerinnen und Bewohner gewährleistet wird. Näheres

zur Pausengestaltung lesen Sie auch in den Kapiteln 5 und 7. Dort finden Sie auch Praxisbeispiele zweier Einrichtungen, die erfolgreich ihre Pausenkultur verbessert haben.

Tipp: Die Offensive Gesund Pflegen hat eine Broschüre „Praxislernort Pflege – Anleiten zu einer gesundheitsgerechten Arbeit in der Pflege“ entwickelt.

EFFEKTE GUT GESTALTETER PAUSENSYSTEME:

Personenbezogene Ebene

- ▶ geringere Erschöpfung
- ▶ höhere Arbeitsmotivation
- ▶ gesteigertes Wohlbefinden
- ▶ höhere Problemlösungsleistung
- ▶ bessere Arbeitsleistung
- ▶ weniger körperliche Beschwerden
- ▶ bessere Erholung nach der Arbeit

Organisationale Ebene

- ▶ weniger Arbeitsunfälle
- ▶ geringere Fluktuationsrate
- ▶ kürzere Anlernzeiten

(Wendsche 2015)

Rahmenbedingungen für eine gute Ausbildung und Praxisanleitung schaffen

Gestalten Sie durch eine gute Praxisanleitung die Lernprozesse in Ihrer Einrichtung systematisch. Die Ausbildung der Pflegeschülerinnen und -schüler am Praxislernort erfolgt durch die verantwortlichen Praxisanleiterinnen oder

-anleiter. Diese sind individuelle Ansprechpersonen, die Auszubildende auf Grundlage des Ausbildungsplans Schritt für Schritt an die beruflichen Aufgaben heranführen. Sie sind zugleich Vorbild für gesundes Pflegen, das heißt für gelebten Arbeits- und Gesundheitsschutz. Die Praxisanleitung sollte nicht nur erklären und vorführen, sondern sich selbst als Lernprozessbegleitung verstehen und die Auszubildenden in der Entwicklung einer selbstständigen und gesundheitsgerechten Arbeitsweise

unterstützen. Die Freistellung für diese Zeiten der Einarbeitung und Ausbildung sollten Sie bei der Dienstplanung berücksichtigen.

Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote bereitstellen

Aufgaben und Anforderungen müssen den Kompetenzen der Beschäftigten entsprechen. Bieten Sie allen Berufs- und Altersgruppen passende Weiterbildungen an und stellen Sie Zeit sowie finanzielle Ressourcen zur Verfügung. Fordern Sie Ihre Beschäftigten beispielsweise im Mitarbeitergespräch dazu auf, Vorschläge für die Planung der Fortbildungen zu benennen und zu begründen. Auch eine gezielte, auf die Anforderungen im stationären und ambulanten Dienst zugeschnittene Weiterbildung beispielsweise zum Aufbau von Bewältigungskompetenzen im Umgang mit herausforderndem Verhalten kann Stress vorbeugen.

Tipp: Die INQA-Broschüre „Intelligente Technik in der beruflichen Pflege. Chancen und Risiken einer Pflege 4.0“ zeigt auf, wie technische Entwicklungen die Arbeit in der Pflege verändern werden. Sie enthält außerdem praktische Erfahrungen aus Projekten und Einrichtungen.

Arbeitsorganisation durch technologische Hilfsmittel unterstützen

In der Industrie gehören Roboter, intelligente Systeme und komplexe Automatisierungskonzepte zum Arbeitsalltag. Auch im Gesundheitswesen hält die Technik vermehrt Einzug. In der beruflichen Pflege sind neue Technologien bisher hingegen wenig verbreitet, obwohl sie vielverspre-

chende Ansatzpunkte für eine gute Arbeitsorganisation und -gestaltung sein können. So können beispielsweise Sensormatten, Transpondersysteme, digitale Dokumentationssysteme oder Serviceroboter die Pflegearbeit in Zukunft entlasten und Freiräume für mehr soziale Zuwendung schaffen. Dem technisch Möglichen stehen dabei immer die Gegebenheiten im Arbeitsalltag, rechtliche Bestimmungen sowie die Bedürfnisse und Bedenken der beteiligten oder betroffenen Menschen gegenüber. Es wird darauf ankommen, die Beschäftigten in die technologische Entwicklung einzubeziehen und sie in die Lage zu versetzen, die neuen Lösungen in ihren Arbeitsalltag und ihr berufliches Selbstverständnis zu integrieren. Erste Einrichtungen der stationären Altenpflege haben sich auf den Weg gemacht und probieren aus, wie moderne Technik die professionelle Pflege unterstützen kann. Es lohnt sich, hier genauer hinzusehen und sich zu informieren – welche technischen Entwicklungen könnten für Ihre Einrichtung interessant sein und den Pflegealltag erleichtern?

Für ambulante Einrichtungen

Wenn sich der Arbeitsplatz an wechselnden Orten befindet und Beschäftigte nur selten im Betrieb sind, entstehen besondere Herausforderungen an die Arbeitsorganisation. Umso wichtiger sind eine gute Organisation der Abläufe und



umfassende Informationen für die Erledigung der anstehenden Pflege- und Betreuungsaufgaben. Informieren Sie zeitnah und verlässlich über Entscheidungen und Abläufe. Dies sollte über regelmäßige Teambesprechungen und im persönlichen Gespräch oder, wenn nicht anders möglich, über E-Mail und SMS erfolgen. Beziehen Sie Ihre Beschäftigten in betriebliche Planungs- und Entscheidungsprozesse mit ein und seien Sie offen für Anregungen und Optimierungsvorschläge. Schaffen Sie außerdem die Möglichkeit, Ihre Beschäftigten bei der Gestaltung der Einsatzpläne zu beteiligen.

Tipp: Bitten Sie die Beschäftigten, „Zeitdiebe“ aufzuschreiben, die immer wieder unnötig Zeit und Nerven kosten. Gemeinsam können Sie dann überlegen, wie diese Zeitdiebe eliminiert werden können.





DAS IST GUTE ARBEIT

Arbeit ist dann gut gestaltet, wenn sie die folgenden Aspekte berücksichtigt:

- ▶ **Bedeutsamkeit:** Die Arbeitsaufgabe ist ein wichtiger Beitrag zum Ganzen, den die Beschäftigten auch kennen.
- ▶ **Mitarbeiterorientierung:** Die Arbeitsaufgabe berücksichtigt die Erfahrung und die Fähigkeiten derjenigen Person, die sie ausführen soll.
- ▶ **Vielseitigkeit:** Die Arbeitsaufgabe umfasst mehr als nur einen „Handgriff“, sondern stellt körperliche und geistige Anforderungen. Dies fördert wiederum die Entfaltung vieler Fertigkeiten und Fähigkeiten.
- ▶ **Ganzheitlichkeit:** Die Arbeitsaufgabe ist nicht als „Stückwerk“, sondern als ganze Arbeitseinheit zugeschnitten, die sich aus planenden, ausführenden, steuernden und kontrollierenden Arbeitsschritten zusammensetzt.
- ▶ **Sinnhaftigkeit:** Die Arbeit besitzt Akzeptanz, ihr gesellschaftlicher Wert wird nicht infrage gestellt.
- ▶ **Handlungsspielraum:** Die Arbeitsaufgabe diktiert nicht jeden Schritt; es gibt angemessene Freiräume hinsichtlich Reihenfolge, Arbeitstempo und Vorgehensweise.
- ▶ **Rückmeldung:** Die Arbeitsaufgabe findet in einem sozialen Zusammenhang statt, d. h., die Beschäftigten erhalten Rückmeldung über die Art und Weise der Arbeitsausführung von Vorgesetzten und Kolleginnen oder Kollegen, die auch Unterstützung leisten.
- ▶ **Entwicklungsmöglichkeiten:** Die Arbeitsaufgabe stellt Herausforderungen, ohne zu überfordern. Sie bietet Möglichkeiten des Dazulernens, des Erwerbs neuer sowie der Weiterentwicklung vorhandener Kenntnisse.
- ▶ **Kontaktmöglichkeiten:** Die Arbeit findet nicht isoliert statt, sondern bietet Möglichkeiten zu sozialen Kontakten sowie zum Austausch über fachliche Themen.

(BAuA 2016)

Tipp: Nutzen Sie das Angebot der BGW-Organisationsberatung, beispielsweise das Produkt „Arbeitsorganisation Pflege“. Es hilft, Abläufe zu optimieren und gesundheitliche Belastungen zu reduzieren. Expertinnen und Experten beraten auch zu Themen wie Leitbildentwicklung, Demografie und Qualitätsmanagement. Einzel- und Teamcoachings sowie Gesundheits- und Qualitätszirkel bilden weitere Bausteine der BGW-Organisationsberatung.



Pflegedokumentation vereinfachen mit dem Strukturmodell

AUS DER PRAXIS

4 Interview

Die **Mobile Alten- und Krankenpflege Bernotat in Bad Oldesloe** in Schleswig-Holstein bietet klassische ambulante Pflege und versorgt darüber hinaus in zwei ambulanten Wohngemeinschaften Menschen mit Demenz. 70 Mitarbeitende versorgen etwa 130 Pflegebedürftige. Die Mitarbeitenden hatten schon länger den Wunsch, den Aufwand für die Pflegedokumentation zu verringern. Deshalb nahm Inhaberin **Alexandra Bartholl** gerne das Angebot an, das Strukturmodell zur vereinfachten Pflegedokumentation zu testen. Unterstützt vom Berufsverband, wurden drei Mitarbeiterinnen weitergebildet, die im Anschluss die Dokumentation im Haus umgestellt haben und diese so deutlich vereinfachen konnten.



Alexandra Bartholl

Was war in Ihrer Einrichtung die Herausforderung? Was hat Sie zum Handeln veranlasst und welche Ziele wollten Sie erreichen?

Unser Wunsch war es schon lange, den ständig zunehmenden Dokumentationsaufwand zu reduzieren. Uns war aufgefallen, dass die vielen Dokumente für die tägliche Arbeit oft gar nicht benutzt und auch nicht aktualisiert wurden. Die Dokumentation war unübersichtlich. Deshalb nahmen wir gerne das Angebot an, die Umsetzung des Strukturmodells der vereinfachten Pflegedokumentation auszuprobieren. Unser Ziel war es, die Dokumentation in der täglichen Pflege wieder zu einem hilfreichen Arbeitsinstrument zu machen.

Wie sind Sie vorgegangen und welche Instrumente haben Sie genutzt?

Wir haben drei Mitarbeiterinnen zur Schulungsreihe unseres Berufsverbandes angemeldet. Nach der Startveranstaltung haben diese drei Mitarbeiterinnen sofort angefangen, die bestehende Dokumentation umzustellen. Dafür haben sie die Vorgaben des Modellprojekts der Bundesregierung genutzt. Unsere eigenen Dokumentationsformulare wurden gesichtet und bis auf wenige Ausnahmen aussortiert. Die geschulten Mitarbeiterinnen haben dann begonnen, bereits bestehende Pflegedokumentationsmappen umzustellen. Die ersten zwei Beispiele haben die Mitarbeiterinnen bei der nächsten Schulungseinheit der Leiterin und den anderen Teilnehmenden vorgestellt und besprochen.

Wer hat Sie bei der Umsetzung unterstützt und welche Voraussetzungen mussten Sie schaffen?

Unterstützt hat uns die Vertreterin des Berufsverbandes, die auch die Schulung durchgeführt hat. Damit die Umstellung funktioniert, müssen personelle Ressourcen freigestellt werden. In unserem Fall sind zwei Mitarbeiterinnen mit jeweils einer halben Stelle für zwei Monate freigestellt worden, um die Änderungen im Betrieb umzusetzen.

Was konnten Sie mit der Umstellung erreichen und wie haben Sie sichergestellt, dass die Veränderungen nachhaltig sind?

Bei den Mitarbeiterinnen, die die vereinfachte Pflegedokumentation eingeführt haben, war ein starker Motivationsschub zu bemerken. Mit großer Motivation und Freude wurde die Dokumentation bearbeitet. Die neue Rolle als kompetente Fachkraft wurde gerne angenommen. Andere Kolleginnen und Kollegen wurden geschult und miteinbezogen. Die drei Mitarbeiterinnen gewannen Selbstvertrauen und konnten ihr eigenes Fachwissen und ihre Kompetenzen gewinnbringend einsetzen. Die anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren froh über die reduzierte und übersichtliche Dokumentation. Es kam auch gut an, dass die Einschätzungen aller Kolleginnen und Kollegen in die Fallbesprechungen und in die Versorgungsablaufplanung miteinbezogen wurden. Alle Mitarbeitenden empfinden es als hilfreich, dass die Pflegeabläufe nun noch einmal überdacht und danach festgelegt wurden.

Die Umstellung der Pflegedokumentation ist nun nach einem halben Jahr nahezu abgeschlossen. Die drei Mitarbeiterinnen haben bereits ein Verfahren zur Evaluation der Dokumentation entwickelt und damit begonnen, dieses umzusetzen. Damit einher geht eine Überprüfung, ob der neue Prozess von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgesetzt und beherrscht wird.

Was waren die Erfolgsfaktoren einerseits und die Stolpersteine andererseits bei der Umsetzung?

Ein Erfolgsfaktor ist, dass mehrere Mitarbeitende für die Dokumentationsumstellung zuständig waren bzw. sind. Sie können sich untereinander austauschen und gegenseitig unterstützen. Außerdem erhalten die Mitarbeitenden die entsprechende Freistellung. Wichtig war auch, dass wir im Vorfeld sorgfältig ausgewählt haben, welche Voraussetzungen und Fähigkeiten die Mitarbeiterinnen mitbringen mussten, die geschult wurden. Die Einrichtungsleitung hält die Änderungen für richtig und wichtig, wertschätzt und unterstützt die umsetzenden Mitarbeiterinnen.

Als schwierig stellte sich heraus, dass nur ein geringer Teil der angestellten Pflegefachpersonen geeignet war, die Umstellung der Dokumentation durchzuführen. Der Anspruch an diverse Fähigkeiten ist hoch und übersteigt die Möglichkeiten der durchschnittlichen Pflegefachperson. Bedauerlich ist, dass diese ausgewählten, hochkompetenten Mitarbeiterinnen der direkten Pflege an den Patientinnen und Patienten zukünftig verloren gehen, da sie hauptsächlich mit steuernden und evaluierenden Tätigkeiten beschäftigt sind. Dieser Umstand ist nicht zu beheben. Ziel ist aber, dass diese Mitarbeiterinnen in regelmäßigen Abständen die direkte Pflege selber durchführen, um den Praxisbezug zu behalten und die Abläufe vor Ort zu überprüfen.



WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Broschüre „Unterweisung in der betrieblichen Praxis“ der BGW: www.bgw-online.de
(Suche: „Unterweisung in der betrieblichen Praxis“)

Arbeitshilfe und Film zum Format „Ideen-Treffen“ der DGUV: www.dguv.de (Presse/Mediencenter > Video- und Audiocenter > Präventionsfilme oder Suchfunktion nutzen: „Ideen-Treffen“)

Broschüre „Kommunikation und Interaktion in der Pflege“ der INQA: www.inqa.de
(Angebote > Unsere Publikationen > Publikationensuche)

Praxishilfe und Kurzfilm „Vertretungsregelung“ von DemOS: www.modellprojekt-demos.de
(Ergebnisse > Kurzfilme DemOS > Vertretungsregelung)

Broschüre „Mein Recht auf Frei“ des DBfK: www.dbfk.de (Veröffentlichungen > Downloads)

Informationen zum Strukturmodell der Pflegedokumentation: www.ein-step.de

Informationsveranstaltungen und Schulungen zur Einführung des Strukturmodells des DBfK:
www.dbfk.de (Bildungsangebote oder Suchfunktion nutzen: „Strukturmodell“)

Broschüre „Praxislernort Pflege – Anleiten zu einer gesundheitsgerechten Arbeit in der Pflege“ der INQA: www.inqa.de (Angebote > Unsere Publikationen > Publikationensuche)

Broschüre „Intelligente Technik in der beruflichen Pflege. Chancen und Risiken einer Pflege 4.0“ der INQA: www.inqa.de (Angebote > Unsere Publikationen > Publikationensuche)

Beratungsangebot und Broschüre „Arbeitsorganisation Pflege: Abläufe optimieren – Beschäftigte stärken“ der BGW: www.bgw-online.de (Suche: „Arbeitsorganisation Pflege“)



ARBEITSHILFEN

05 Arbeitssituationsanalyse

07 Tätigkeitsanalyse

08 Arbeitszeitgestaltung

Kapitel 3

Zusammenhalt unterstützen

Gesundes Miteinander stärken

Trotz aller positiver zwischenmenschlicher Erfahrungen: Pflegende stehen im beruflichen Spannungsfeld zwischen Kolleginnen und Kollegen, Leitungskräften, Heimleitung sowie Bewohnerinnen und Bewohnern und deren Angehörigen. Gerade deshalb sind eine funktionierende Zusammenarbeit, ein offener Umgang mit Konflikten und gegenseitige Unterstützung entscheidend, um den Anforderungen im Alltag gerecht zu werden. Wie können Sie gezielt diese Faktoren und die Stimmung in den Teams verbessern?



WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Broschüre „Unterweisung in der betrieblichen Praxis“ der BGW: www.bgw-online.de
(Suche: „Unterweisung in der betrieblichen Praxis“)

Arbeitshilfe und Film zum Format „Ideen-Treffen“ der DGUV: www.dguv.de (Presse/Mediencenter > Video- und Audiocenter > Präventionsfilme oder Suchfunktion nutzen: „Ideen-Treffen“)

Broschüre „Kommunikation und Interaktion in der Pflege“ der INQA: www.inqa.de
(Angebote > Unsere Publikationen > Publikationensuche)

Praxishilfe und Kurzfilm „Vertretungsregelung“ von DemOS: www.modellprojekt-demos.de
(Ergebnisse > Kurzfilme DemOS > Vertretungsregelung)

Broschüre „Mein Recht auf Frei“ des DBfK: www.dbfk.de (Veröffentlichungen > Downloads)

Informationen zum Strukturmodell der Pflegedokumentation: www.ein-step.de

Informationsveranstaltungen und Schulungen zur Einführung des Strukturmodells des DBfK:
www.dbfk.de (Bildungsangebote oder Suchfunktion nutzen: „Strukturmodell“)

Broschüre „Praxislernort Pflege – Anleiten zu einer gesundheitsgerechten Arbeit in der Pflege“ der INQA: www.inqa.de (Angebote > Unsere Publikationen > Publikationensuche)

Broschüre „Intelligente Technik in der beruflichen Pflege. Chancen und Risiken einer Pflege 4.0“ der INQA: www.inqa.de (Angebote > Unsere Publikationen > Publikationensuche)

Beratungsangebot und Broschüre „Arbeitsorganisation Pflege: Abläufe optimieren – Beschäftigte stärken“ der BGW: www.bgw-online.de (Suche: „Arbeitsorganisation Pflege“)



ARBEITSHILFEN

05 Arbeitssituationsanalyse

07 Tätigkeitsanalyse

08 Arbeitszeitgestaltung

Kurzcheck



Konfliktmanagement

TRIFFT DAS AUF IHRE EINRICHTUNG ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Achten Sie bei der Zusammenstellung der Pflegeteams darauf, dass diese fachlich und menschlich gut passen (dass „die Chemie stimmt“)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie die Pflegeziele Ihrer Einrichtung gemeinsam mit den Beschäftigten entwickelt, um Missverständnissen und Konflikten vorzubeugen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herrscht in Ihrer Einrichtung eine gute Gesprächskultur , bei der Konflikte und Fehler offen angesprochen werden können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist Ihnen bewusst, welche Störfaktoren in den Arbeitsabläufen Auslöser von Konflikten sind und wie Sie diesen entgegenzutreten können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legen Sie Wert darauf, Probleme gemeinsam mit den Beschäftigten zu lösen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thematisieren Sie die Qualität der Zusammenarbeit in Teambesprechungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Findet ein Informationsaustausch der verschiedenen Bereiche (z. B. Pflege und Hauswirtschaft) sowie zwischen den Wohnbereichen statt und funktioniert die Zusammenarbeit an diesen Schnittstellen reibungslos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finden in Ihrer Einrichtung zusätzlich zu den Schichtübergaben regelmäßige Teambesprechungen statt, in die alle Berufsgruppen einbezogen sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es in Ihrer Einrichtung ein Konzept für die Angehörigenarbeit, um eine gemeinsame Basis für Pflegende und Angehörige zu schaffen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützen Sie das gegenseitige Verständnis in multikulturellen Teams ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es die Möglichkeit für eine (regelmäßige) kollegiale Beratung ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrer Einrichtung hin.
- Jedes Kreuz im orangefarbenen Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrer Einrichtung.
- ▶ Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 58).

Wie gut funktioniert in Ihrer Einrichtung die Zusammenarbeit und wie konstruktiv gehen Sie mit Konflikten um? Machen Sie den Kurzcheck und schauen sich an, was alles schon gut funktioniert. Gehen Sie danach die Bereiche an, in denen Sie Nein angekreuzt haben.

Ein paar Infos vorab

Beschäftigte in Pflegeeinrichtungen zeichnen sich oft durch eine hohe Sozialkompetenz und ein ausgeprägtes Wir-Gefühl aus. Das ist eine wichtige Ressource und stärkt Wohlbefinden und psychische Gesundheit oft von ganz alleine. Dennoch ist es ganz natürlich, dass es im Team hin und wieder zu Konflikten kommt. Ein Team setzt sich aus verschiedenen Persönlichkeiten, unterschiedlichen Berufsgruppen und Qualifikationsprofilen zusammen. Klare Aufgaben- und Verantwortungsbereiche sind daher unabdingbar, wenn die Zusammenarbeit klappen soll. Ein gutes Team entsteht nicht auf Knopfdruck – jedes Team steht in einem gemeinsamen Entwicklungs- und Lernprozess, der nie abgeschlossen ist.

Erfolgsfaktor kollegiale Unterstützung

Ein Kriterium für gute Zusammenarbeit ist das Ausmaß, in dem die Pflegenden sich untereinander unterstützen. Sich gegenseitig zu helfen, bei Problemen zuzuhören und einander mit Respekt und Anerkennung zu begegnen sind Aspekte, die man insgesamt als „soziale Unterstützung“ bezeichnet. Wenn ich Hilfe erfahre, fühle ich mich nicht mehr

allein und die Arbeit geht mir viel leichter von der Hand. Die soziale Unterstützung ist eine der wichtigsten Kraftquellen bzw. Ressourcen gegen Stress. Als Leitung prägen Sie das Betriebsklima und das Miteinander durch Ihre Werte und die Art und Weise, mit der Sie Ihren Mitarbeitenden begegnen.

Wo Menschen zusammen arbeiten, entstehen auch Konflikte. Sie treten aus den unterschiedlichsten Gründen auf. Häufig verlagert sich Stress, der durch ungünstige Arbeitsabläufe oder eine zu hohe Arbeitsbelastung entsteht, auf die zwischenmenschliche Ebene und Konflikte entstehen. Ein Beispiel: Mangelhafte Absprachen zwischen Betreuungsmitarbeitenden und den Pflegefachpersonen führen zu Streitigkeiten. Diese entstehen auch, wenn die Interessen des Gegenübers nicht beachtet werden und unterschiedliche Bewertungsmuster aufeinandertreffen oder wenn persönliche Grenzen überschritten werden.

Dabei haben Konflikte und Spannungen auch ihre gute Seite: Sie zeigen, wo es in der Einrichtung nicht optimal läuft. Damit erzeugen Konflikte Druck für Veränderungen und Optimierungen.



SCHON GEWUSST?

- ▶ Die Art und Weise, wie Teammitglieder ihre interne Zusammenarbeit gestalten, ist mitentscheidend für krankheitsbedingte Ausfälle und Langzeiterkrankungen (Kuipers 2005).
- ▶ Gleichberechtigte Diskussionen bei Entscheidungen und der Zusammenhalt im Team können Angst und Muskel-Skelett-Beschwerden reduzieren (Carayon et al. 2006).
- ▶ Es gibt eindeutige Zusammenhänge zwischen fehlender sozialer Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten und einem selteneren Auftreten von Burn-out, Depression, Ängstlichkeit, psychosomatischen Beschwerden und sonstigen Gesundheitsbeschwerden (Karasek & Theorell 1990; Zapf & Semmer 2004; Zimolong et al. 2008).
- ▶ Gut die Hälfte der Beschäftigten empfindet Konflikte oder Spannungen bei der Arbeit als häufige bzw. schwerwiegende Belastung (Paridon et al. 2004).

i

WARNZEICHEN FÜR KONFLIKTE

Konflikte entstehen nicht plötzlich. Die meisten haben eine Vorgeschichte, die Sie anhand von Warnzeichen erkennen können:

- ▶ Es wird mehr übereinander geredet als miteinander.
- ▶ Es gibt herablassende, bissige Bemerkungen.
- ▶ Nicht nachvollziehbare Kleinigkeiten führen immer wieder zur Eskalation.
- ▶ Kolleginnen und Kollegen reden nicht miteinander und ziehen sich zurück.
- ▶ Es gibt viele Sticheleien und Intrigen.
- ▶ Im Kollegenkreis herrscht starke Abgrenzung vor, statt gegenseitiger Unterstützung.
- ▶ Sie bemerken unechte Freundlichkeit, Unsicherheit, Angst.

Voraussetzung dafür ist aber, dass die Konflikte konstruktiv angegangen werden. Sonst schwelt der Konflikt über längere Zeit ungelöst weiter, die Beziehungen und das Miteinander unter den Pflegenden werden immer schlechter und die Zusammenarbeit leidet. Damit wird die Lösung des ursprünglichen Konfliktes immer schwieriger. Ungelöste Konflikte belasten alle Beteiligten und kosten Zeit, Nerven und Geld. Die Zeit und Energie der Beteiligten, sich mit dem Konflikt zu beschäftigen, gehen für die Arbeit verloren. Konflikte, die dauerhaft nicht gelöst werden und unter der Oberfläche weiterschwelen, können sogar zum Auslöser von Mobbing werden.

Stress kann die Entstehung von Konflikten fördern. Wer Stress empfindet, ist leicht genervt, schlägt eher einen unfreundlichen Ton an oder sucht die Schuld beim anderen. Dann ergibt schnell ein Wort das andere und die Situation eskaliert. Ein Konflikt, der eskaliert und ungeklärt bleibt, löst wiederum Stress aus, und die Zusammenarbeit wird noch

schlechter. Ein Teufelskreis entsteht. Ein gesundes Miteinander nimmt maßgeblich positiven Einfluss auf die psychische Gesundheit und damit auf die Motivation und Zufriedenheit von Beschäftigten in der Pflege. Deshalb ist es wichtig, dass die Einrichtungs- und Wohnbereichsleitungen ein gesundes Miteinander gestalten und unterstützen.



So geht's

Wie können Sie als Leitung ein gesundes Miteinander unterstützen und auf einen konstruktiven Umgang mit Konflikten einwirken? Im Folgenden finden Sie einige Anregungen für die Gestaltung eines gesunden Miteinanders.

Gute Pflegeteams zusammenstellen

Ein Team funktioniert am besten, wenn es aus Menschen besteht, die neben verschiedenen Fachkenntnissen auch unterschiedliche Charaktereigenschaften besitzen und bei denen die Chemie stimmt. Machen Sie sich die fachlichen und persönlichen Stärken und Schwächen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst und nutzen Sie diese Profile für die Zusammenstellung Ihrer Teams.



Gemeinsame Pflegeziele entwickeln

Pflegeziele wie etwa die „Förderung der Selbstständigkeit“ oder die „Orientierung an der Biografie und dem bisherigen Lebens- und Tagesablauf“ werden meistens im Leitbild von Pflegeeinrichtungen beschrieben. Mehr dazu erfahren Sie in Kapitel 1. Oft wird dabei vorausgesetzt, dass die Pflegenden solche Ziele verstehen und mittragen werden, ohne dass die konkrete Umsetzung näher besprochen wird. Eine gemeinsame Auseinandersetzung mit den Pflegezielen stellt Wohnbereichsroutinen, Regelungen an den Schnittstellen und Arbeitsabläufe auf den Prüfstand. Ziele können in Pflegeteams so weit konkretisiert werden, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem vergleichbaren Verständnis kommen und diese Ziele gemeinsam tragen. Individuelle Auslegungen der Pflegeziele können zu Missverständnissen und Konflikten führen.

Gute Gesprächskultur fördern

Fördern Sie eine Gesprächsatmosphäre, in der Probleme und Fehler offen angesprochen werden können. Dieser Punkt ist ganz besonders wichtig, denn nur aus Fehlern können Sie und das Team lernen. Wenn bei Problemen die Schuld auf Einzelne geschoben wird, führt das dazu, dass Probleme nicht mehr angesprochen werden und sich schlechte Routinen verfestigen.



Mit „Gewaltfreier Kommunikation“ lernen Sie eine Gesprächskultur kennen, die Konflikte einfühlsam und offensiv klärt. Informationen hierzu finden Sie in [Arbeitshilfe 09](#).

Störfaktoren identifizieren

In fast jedem Team gibt es Störfaktoren wie beispielsweise unklare Ziele und „Zeitdiebe“, die Arbeitsabläufe behindern. Sie haben sicherlich auch schon die Erfahrung gemacht, dass wertvolle Pflegezeit verloren geht, weil Pflegende Tätigkeiten übernehmen müssen, die eigentlich an das Hauswirtschafts- oder Reinigungspersonal, die Haustechnik oder Aushilfen delegiert werden könnten. Eine eindeutige Aufgabenteilung und klare Zuständigkeiten helfen dabei, Reibungsverluste zu minimieren und Frustration vorzubeugen. Fehlende Absprachen über Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten verursachen nicht nur Missverständnisse, sondern können auch Pflegefehler nach sich ziehen. Sie sollten als Leitung gemeinsam mit allen Teammitgliedern dort ansetzen, wo Schwachstellen sichtbar und Veränderungen möglich sind.



Zusammenarbeit zum Thema machen

Sprechen Sie die Qualität der Zusammenarbeit in Teambesprechungen offen und direkt an. Geben Sie regelmäßig Feedback zur Zusammenarbeit und holen auch Sie sich Rückmeldungen dazu ein. Benennen Sie bewusst immer erst die positiven Erfahrungen und nutzen Sie Kritik, um Lösungen für ein gesundes Miteinander zu erarbeiten. Entwickeln Sie gemeinsam klare Regeln für die Zusammenarbeit und besprechen Sie deren praktische Umsetzung. Für ein gesundes Miteinander bieten sich auch gemeinsame Aktivitäten wie Ausflüge, Feiern oder Sport an, um ein gegenseitiges Kennenlernen und das Wir-Gefühl zu stärken.

Gemeinsam Probleme lösen

Die Beteiligung der Mitarbeitenden ist ein Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit. Dabei ist wichtig, dass möglichst viele Beschäftigte aktiv die Arbeitsprozesse mitgestalten. Dies kann im Rahmen von Teambesprechungen oder Optimierungsworkshops geschehen. Oft ist es gar nicht so einfach, Besprechungen effektiv zu gestalten. Die strukturierte Methode des „systematischen Problemlösens“ kann dabei hilfreich sein.



Mehr zur Methode des systematischen Problemlösens finden Sie in Arbeitshilfe 10.

i

FEEDBACK ZUR ZUSAMMENARBEIT IN TEAMBESPRECHUNGEN

- ▶ Bereiten Sie eine sichtbare Skala von 1 bis 6 vor (beispielsweise auf einem Flipchart).
- ▶ Fragen Sie die Mitarbeitenden, wie zufrieden sie mit der Zusammenarbeit im Team sind.
- ▶ Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter klebt einen Punkt auf die Skala an die Stelle, die der eigenen Einschätzung entspricht.
- ▶ Fragen Sie dann, was genau sich verändern muss, damit sich die Teamarbeit verbessert.
- ▶ Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter benennt Verbesserungsideen oder schreibt diese auf Karten, die Sie an einem Flipchart oder einer Wand sammeln und dann gemeinsam besprechen.

Schnittstellen reibungsfrei gestalten

Eine gute Zusammenarbeit schont die Energie-reserven für den Pflegealltag. Gerade Reibungen an den Schnittstellen sind eine zusätzliche Belastung nicht nur für einzelne Mitarbeitende, sondern für das ganze Team. Pflegeteams setzen sich aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit unterschiedlichen Qualifikationen zusammen. Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche müssen daher umso besser geklärt und bekannt sein. Die Zusammenarbeit beispielsweise mit Betreuungskräften nach § 87b (3 SGB XI) braucht organisatorische Regelungen – etwa hinsichtlich der Betreuungsfenster, der Dokumentation und der Beteiligung an Team- oder Fallbesprechungen.

Tipp: An den Schnittstellen von Hauswirtschaft und Pflege setzt auch das BGW-Organisationsberatungsangebot „Arbeitsorganisation Pflege“ an. Der geschulte Blick externer Expertinnen und Experten hilft, Belastungen zu erkennen und zu mindern.

Manchmal kann es hilfreich sein, Problemlisten zu führen, in denen die Berufsgruppen (z. B. Pflege und Hauswirtschaft) benennen, was sie an den Schnittstellen als Störung erleben. Diese Listen können dann ausgetauscht werden, um aus der jeweils anderen Perspektive eine Lösung zu entwickeln.



i

BEISPIEL FÜR EINE PROBLEMLISTE

Problem

Hauswirtschaft sucht zur anstehenden Mahlzeit vergeblich nach Bewohnerinnen und Bewohnern, weil sie nicht über deren Abwesenheit informiert wurde. Betreuungskraft muss sich bei Dienstbeginn an Pflegemitarbeitende wenden, um die aktuelle Situation der Bewohnerinnen und Bewohner zu erfahren. Dies bedeutet eine Störung für die Pflegenden sowie einen Zusatzaufwand für die Betreuungskraft.

Ursache

Informationsfluss ist nur zu bestimmten Zeiten direkt an die Hauswirtschaft möglich. Unklare Zuständigkeiten in der Pflege sind ein weiteres Hemmnis. Es wurden noch keine verbindlichen Regelungen zum Informationsfluss der beiden Gruppen festgelegt.

Maßnahmen

- ▶ Anrufbeantworter für Hauswirtschaft anschaffen
- ▶ Übergabeberichte werden in einem Ordner abgeheftet, dessen Standort der Betreuungskraft bekannt ist.
- ▶ Übergabebericht wird seitens der Betreuungskraft direkt im PC erstellt, dann ausgedruckt und neben den PC gelegt.

(Kuhn et al. 2012)

Alle Berufsgruppen in Besprechungen einbeziehen

Auch Berufsgruppen an Nahtstellen wie beispielsweise Betreuungskräfte nach § 87b, die im Wohnbereich eingesetzt sind, oder auch Mitarbeitende des Sozialen Dienstes, die im Wohnbereich Aktivitäten anbieten, können bei Teambesprechungen dabei sein. Empfehlenswert ist eine verbindliche Teilnahme einmal im Quartal sowie eine optionale Beteiligung bei Fallbesprechungen.

Eine Basis für Angehörige und Pflegende schaffen

Spannungen zwischen Angehörigen und Pflegemitarbeitenden können das Arbeitsklima in stationären Pflegeeinrichtungen sehr beeinträchtigen. Die größte Sorge von Angehörigen ist, ob sie die richtige Entscheidung getroffen und die beste Einrichtung ausgewählt haben – daraus resultiert oft ein hohes Kontrollbedürfnis, das die Pflegenden unter Druck setzen kann. Ein entspanntes und vertrauensvolles Verhältnis stellt sich nicht einfach von selbst ein, sondern ist das Ergebnis eines gelungenen Eingewöhnungsprozesses, der Bewohnerinnen und Bewohner und deren Angehörige gleichermaßen in den Blick nimmt. Es ist eine Führungsaufgabe, hierfür Kommunikationsstrukturen zu schaffen, die den Vertrauensaufbau unterstützen. Folgende Punkte sind hier zu beachten:

- ▶ **Transparenz:** Das Verhältnis von Pflegestufen und Personaleinsatz, Einblick in die Pflegeplanung und Bewohnerdokumentation, Vermittlung des Pflegekonzeptes und der Philosophie des Hauses, Information über Arbeitsabläufe etc.
- ▶ **Sicherheit:** Bezugspflegepersonen als Ansprechpersonen, Erreichbarkeit, Informationen zum Verhalten in der Eingewöhnungsphase, Hilfestellung beim Abschiednehmen etc.
- ▶ **Vertrauen:** Austausch über Beobachtungen, konstanter Informationsfluss, Kommunikation über Irritationen etc.

Für die Kommunikation mit Angehörigen brauchen Pflegendе Kommunikationskompetenz, um schwie-



Die stationäre Altenpflegeeinrichtung St. Johannis wollte eine partnerschaftliche

Zusammenarbeit zwischen Pflegenden und Angehörigen ermöglichen und initiierte hierzu einen Kommunikationsprozess, um die Bedürfnisse der Angehörigen wahrzunehmen und ihr Vertrauen zu stärken. Zunächst trafen sich Arbeitsgruppen von Angehörigen und Pflegenden getrennt, anschließend tauschten sie sich in moderierten Workshops aus. Dabei wurde einerseits thematisiert, was für die Angehörigen Sicherheit schafft bzw. Misstrauen auslöst. Andererseits kamen die Nöte und Sorgen der Pflegenden zur Sprache, etwa in Fragen wie „Was tun, wenn Angehörige auf Maßnahmen bestehen, die nicht den Bedürfnissen von Bewohnerinnen und Bewohnern entsprechen?“ oder „Wo sind die Grenzen, wenn sich Angehörige am Alltag beteiligen?“. Es zeigte sich, dass Vertrauen für Angehörige sehr alltägliche Aspekte beinhaltet wie etwa Transparenz, die Berücksichtigung von Gewohnheiten der Bewohnerinnen und Bewohner oder eine feste Ansprechperson. Die Pflegenden verstanden die Bedürfnisse der Angehörigen besser und entwickelten Maßnahmen, die mit den Angehörigen abgestimmt wurden. Umgekehrt lernten die Angehörigen, sich in die Rolle der Pflegenden hineinzusetzen.

Sabine Kalkhoff, Einrichtungsleitung: „Mir ist wichtig, die verschiedenen Perspektiven zu verstehen. Das heißt für mich als Führung, mir immer wieder Zeit zum Zuhören zu nehmen. Werden die Angehörigen beim Einzug gut begleitet und sehen sie, wie ihr Familienmitglied sich gut im Haus einlebt, fühlen sie sich entlastet. Gleichzeitig habe ich festgestellt, dass Pflegendе und Angehörige von einem gemeinsamen Austausch profitieren. Für mich heißt das, immer wieder für Begegnungsmöglichkeiten zu sorgen.“

5 Alten- und Pflegeheim Haus St. Johannis, Hamburg

rige Gesprächssituationen konstruktiv meistern zu können. Diese Kompetenzen können sie in Seminaren zu Kommunikation und Konfliktmanagement erwerben. Solche Seminare können Teil der verpflichtenden Fortbildung Ihrer Einrichtung sein.

Die Begleitung Angehöriger beinhaltet auch, deren Austausch mit den Pflegenden zu fördern. Dafür benötigen Sie möglicherweise einen langen Atem, denn Vertrauen aufzubauen braucht Zeit. Auch regelmäßige gemeinsame Aktivitäten oder Traditionen tragen zu einer vertrauensvollen Basis bei. Das kann beispielsweise ein jährliches Sommerfest mit und für Bewohnerinnen und Bewohner, Angehörige und Pflegendе sein.

Interkulturelle Teams unterstützen

Viele Teams in der Altenpflege sind multikulturell zusammengesetzt. In solchen Teams treffen oft verschiedene Werte und Einstellungen aufeinander, die im Arbeitsalltag unter einen Hut gebracht werden wollen. Wichtig ist, eine gemeinsame Einrichtungskultur zu entwickeln, die durch einen respektvollen Umgang geprägt ist, die aber auch Unterschiede wahrnimmt, ohne diese zu bewerten. Ein offener und kollegialer Austausch über unterschiedliche Ausbildungsinhalte, ein abweichendes Pflegeverständnis und daraus resultierende unterschiedliche Arbeitsweisen in der Pflege oder über die Position einer Pflegefachperson im Herkunftsland findet selten statt. Die Kommunikation über unterschiedliche Interessen, Gefühle und Sichtweisen im Team ist jedoch wichtig. So geht es nicht nur um den Abbau von Diskriminierung, sondern auch um eine interkulturelle Teamentwicklung, die Potenziale zur Entfaltung bringt und weiterentwickelt. Es ist eine Führungsaufgabe, Beschäftigte mit unterschiedlichen kulturellen Prägungen im Arbeitsalltag zu integrieren und für eine offene und gute Zusammenarbeit zu sorgen. Es kann hilfreich sein, für diesen Prozess in der stationären und ambulanten Pflege einen Workshop „Kultursensible Pflege“ durchzuführen, um das gegenseitige Verständnis zu verbessern.



Kollegiale Beratung ermöglichen

Der Alltag fordert Pflegende heraus, beansprucht sie und verursacht häufig Stress. Kollegiale Beratung kann dabei helfen, pflegerische Herausforderungen im Kreis von Kolleginnen und Kollegen zu reflektieren. Damit kollegiale Beratung gelingt, brauchen Pflegende methodische Kompetenzen, um die Potenziale zu nutzen, und geeignete Rahmenbedingungen, wie beispielsweise genügend Zeit und Unterstützung von der Leitung. Dies trägt letztlich nicht nur zu einer besseren Zusammenarbeit bei – der fachliche Austausch erhöht auch die Professionalität, wovon letztlich alle Beteiligten profitieren: die Pflegenden, die Bewohnerinnen und Bewohner, die Angehörigen sowie die gesamte Einrichtung.

Tipp: Die Deutsche Gesellschaft für Pflegewissenschaft (DGP) hat einen Leitfaden zur kollegialen Beratung in der Pflege veröffentlicht.

Gezielt nachfragen

Häufig sind Konflikte schwer zu erkennen, weil sie keine klaren Auslöser haben und schon länger schwelen. Vermutungen und Spekulationen sind zwar Signale, helfen jedoch nicht weiter. Fragen Sie deshalb ganz direkt bei den am Konflikt Beteiligten nach. Erst wenn Sie die verschiedenen Standpunkte kennen, können Sie die Situation verlässlich bewerten. Durch Ihr Nachfragen beenden Sie die destruktive Phase und können mit den Beteiligten das weitere, konstruktive Vorgehen besprechen. Was klären die Beteiligten alleine, wo brauchen sie Unterstützung? Begleiten Sie den Prozess so lange, bis es eine konstruktive Lösung gibt.



Informationen zum Ablauf einer Konfliktlösung bietet **Arbeitshilfe 11**.



WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Beratungsangebot und Broschüre „Arbeitsorganisation Pflege: Abläufe optimieren – Beschäftigte stärken“ der BGW: www.bgw-online.de (Suche: „Arbeitsorganisation Pflege“)

Leitfaden „Kollegiale Beratung in der Pflege“ der DGP: www.dg-pflegewissenschaft.de (Sektionen > BIS – Beratung, Information, Schulung)



ARBEITSHILFEN

09 Konfliktmanagement durch gewaltfreie Kommunikation

10 Systematisches Problemlösen

11 Ablauf einer Konfliktlösung

Kapitel 4

Beziehungsarbeit fördern

Mit herausfordernden Situationen offen umgehen

Pflegearbeit ist immer Beziehungsarbeit. Beziehungsarbeit bedeutet für die Pflegenden, sich körperlich und mit der eigenen Persönlichkeit auf Nähe zu den Bewohnerinnen und Bewohnern einzulassen. Das funktioniert selbstverständlich am besten, wenn die Beziehung stimmt. Wie sieht es in Ihrer Einrichtung aus und was können Sie noch tun, damit sich Pflegende sowie Bewohnerinnen und Bewohner gleichermaßen wohlfühlen?



Kurzcheck



Beziehungsarbeit

TRIFFT DAS AUF IHRE EINRICHTUNG ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Können die Pflegenden ihre Arbeit bewohnerorientiert und zur Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner ausführen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können die Pflegenden in Ihrer Einrichtung schambesetzte Situationen (beispielsweise Ekelgefühle, sexuelle Übergriffe von Bewohnerinnen und Bewohnern) offen ansprechen ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügen Ihre Beschäftigten über Bewältigungskompetenzen , um mit herausfordernden Situationen umzugehen, beziehungsweise werden sie hierzu geschult?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie in Ihrer Einrichtung ein Konzept zum Umgang mit und zur Prävention von herausforderndem Verhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Nachsorge- und Betreuungsangebote bei Erfahrungen mit Übergriffen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herrscht in Ihrer Einrichtung eine offene Fehlerkultur, sodass Fehler einen Sinn erhalten und aus ihnen gelernt werden kann?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden in Ihrer Einrichtung Fallbesprechungen durchgeführt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berücksichtigen Sie und Ihre Beschäftigten relevante Aspekte für eine kultursensible Altenpflege (hinsichtlich Biografie, Herkunft und Prägung)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrer Einrichtung hin.
- Jedes Kreuz im orangefarbenen Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrer Einrichtung.
- ▶ Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 70).

Ob in Ihrer Einrichtung Verbesserungsbedarf in der Beziehungsarbeit besteht, können Sie mithilfe folgender Fragen klären. Nehmen Sie sich einen Moment Zeit, sich die Stärken Ihrer Einrichtung vor Augen zu führen – und nehmen Sie sich im Anschluss die Themen vor, bei denen Sie Nein angekreuzt haben.

Ein paar Infos vorab

Die Nähe zu den Bewohnerinnen und Bewohnern, die Erlebnisse mit ihnen und die Wertschätzung, die sie entgegenbringen, sind erfüllende und wichtige Aspekte des Pflegeberufs. Um dem eigenen Anspruch entsprechend auf die Bedürfnisse und Wünsche der Bewohnerinnen und Bewohner eingehen zu können, statt von Zeitdruck getrieben zu sein, braucht es jedoch Rahmenbedingungen, die eine Zuwendung und gute Pflege ermöglichen. Oft ist es eine Herausforderung, die Balance zwischen Nähe und Distanz zu wahren (mehr hierzu finden Sie auch in Kapitel 8). Der Pflegealltag bringt es mit sich, dass Pflegende immer wieder mit Situationen konfrontiert werden, die physisch oder psychisch herausfordernd sind oder als peinlich und schamvoll erlebt werden. Das Thema Gewalt in der Pflege ist ein weites Feld. Neben körperlichen Tätlichkeiten gegen Pflegende und Übergriffe wie verbal aggressives Verhalten (Beschimpfungen, Bedrohungen) geht es in

diesem Zusammenhang auch um Gewalt gegen Bewohnerinnen und Bewohner. Letztgenannte Aspekte werden in diesem Kapitel nur am Rande behandelt.

Tipp: Scham hat auch eine positive Seite, die jedoch als solche kaum wahrgenommen wird. Das Schamgefühl sorgt beispielsweise dafür, dass wir unseren Körper und unser Gefühlsleben schützen.

Es kann auch vorkommen, dass Pflegende mit der Sexualität der Bewohnerinnen und Bewohner konfrontiert werden. Verlegenheits- oder Schamgefühle treten vor allem dann auf, wenn Pflegende sich überfordert fühlen, auf einen Ausdruck sexueller Bedürfnisse angemessen zu reagieren. Gerade aufgrund der steigenden Anzahl von Pflegebedürftigen mit Demenz (oder anderen psychiatrischen Diagnosen) treten auch gehäuft Situationen auf, die mit Gewalt und Aggression gegen Pflegende besetzt sind. Das kann von Schlagen, Kneifen, Treten oder Beißen bis hin zum Anspucken oder dem Verletzen mit Gegenständen reichen. In manchen Fällen gehen solchen körperlichen Angriffen verbale Aggressionen wie Beschimpfungen oder Drohungen voraus, manchmal geschehen sie aber auch völlig überraschend. Körperliche Gewalt zu erfahren bedeutet eine große Kränkung und kann mitunter sogar eine traumatische Erfahrung sein. Denn sie geht mit einer Verletzung der körperlichen Unversehrtheit einher. Zentral ist auch das Gefühl, dass die Situation außer Kontrolle geraten ist. Mit einem Schlag sind etablierte Rollen und Verhaltensweisen außer Kraft gesetzt. In einer solchen Situation können Pflegende – auch nach jahrelanger Berufserfahrung – von belastenden Empfindungen wie Schmerz, Ratlosigkeit, Ärger, Enttäuschung oder Angst überwältigt werden.

i

WIE KÖNNEN SIE BESCHÄFTIGTE VOR AGGRESSIVEN ÜBERGRIFFEN SCHÜTZEN?

Dreh- und Angelpunkt ist die Gefährdungsbeurteilung (ausführliche Informationen hierzu finden Sie in Kapitel 9). Laut Unfallverhütungsvorschrift DGUV Vorschrift 1 sind Unternehmerinnen und Unternehmer dazu verpflichtet, ihr Personal gegen alle mit der Arbeit verbundenen Risiken zu schützen. Wer dieses Instrument ernst nimmt, nicht bei der Analyse stehen bleibt, sondern daraus auch Maßnahmen ableitet und umsetzt, entkräftet damit im Fall der Fälle den Vorwurf der groben Fahrlässigkeit oder des unterlassenen Handelns. Die Gefährdungsbeurteilung bietet also rechtliche Sicherheit für Unternehmerinnen und Unternehmer und ist die Grundlage für alle betrieblichen Maßnahmen (beispielsweise für die Erarbeitung eines Notfallplans). Vielen Einrichtungs- und Wohnbereichsleitungen ist zudem gar nicht bewusst, dass Übergriffe auf das Personal einen versicherten Arbeitsunfall darstellen.

Kennen Sie das?

Situation	Folgen (beispielhaft)
<p>Eine Mitarbeiterin hat einen körperlichen Übergriff erlebt und darüber berichtet. Es ist „nichts passiert“, das heißt, es liegt keine ernsthafte körperliche Verletzung vor. Der Vorfall wurde zwar dokumentiert, man ist jedoch anschließend rasch wieder zur Alltagsroutine zurückgekehrt.</p>	<p>Für die Mitarbeiterin ist dieser Vorfall nicht abgeschlossen. Es gelingt ihr nicht, das Erlebte einfach „wegzustecken“, sie ist verunsichert und befürchtet, den an sie gestellten Erwartungen im Arbeitsalltag nicht zu genügen oder bei ähnlichen Vorkommnissen in der Zukunft zu versagen.</p>

Angriffe und Verletzungen sind kein „Berufsrisiko“

Leider gilt häufig die Devise: „Das Verhalten gehört zum Krankheitsbild und ist doch nicht gegen dich persönlich gerichtet.“ Es wird vorausgesetzt, dass professionell Pflegende das „einstecken“ und damit umgehen können. Diese Erwartung kann von den eigenen Kolleginnen und Kollegen verstärkt werden. Ungern wird dann über das Erlebte geredet, die eigenen Gefühle werden nicht angesprochen, es wird tabuisiert. Oft gehen kritische Erlebnisse aber auch einfach unter in den vielfältigen Anforderungen des Arbeitsalltags.

Damit Situationen wie diese konstruktiv bearbeitet werden können, muss im Team ein entsprechendes Hintergrundwissen vorhanden sein und ein Austausch darüber stattfinden, was es überhaupt bedeutet, mit körperlichen Übergriffen professionell umzugehen. Denn ein an Demenz erkrankter Bewohner handelt nicht bössartig, sondern reagiert vielmehr auf eine Situation, die er als bedrohlich empfindet. Hierzu eine professionelle Haltung einzunehmen, bedeutet, Aggression nicht persönlich zu nehmen.

Tipp: Die meisten der hier angesprochenen Tipps stammen aus der Broschüre „Mit schwierigen Themen in der Pflege offen umgehen“.

Lassen Sie Ihre Beschäftigten mit der Bewältigung solcher Situationen nicht allein! Es ist wichtig, dass Betroffene Unterstützung von Ihnen und dem Team erfahren. Es gilt, die Situation bewusst und möglichst im Team zu reflektieren, gemeinsam nach Auslösern für die Eskalation zu suchen und einem künftigen Entgleisen vorzubeugen. Hilfreich sind hier kontinuierliche Weiterbildungen und vor allem eine Gesprächskultur, in der Übergriffe und schambesetzte Themen angesprochen werden dürfen und sollen.



So geht's



Rahmenbedingungen für eine bewohnerorientierte Pflege

Pflegemodelle, die an den Bedürfnissen der Bewohnerinnen und Bewohner ausgerichtet sind, beispielsweise flexible Essenszeiten sowie individuelle Schlafens- und Aufstehzeiten beinhalten und eine möglichst selbstständige Lebensführung zum Ziel haben, erhöhen oft die Bewohnerzufriedenheit.

Das wiederum entlastet die Pflegenden und entspricht meist den Erwartungen, die Pflegenden an ihren Beruf haben.

Schambesetzte Situationen offen ansprechen

Wird in einer Einrichtung das Thema Scham nie angesprochen, werden die Pflegenden dieses Tabu in aller Regel einhalten. Erlebt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter nun Situationen, die sie oder er als

beschämend empfindet, kann allein schon dieses Gefühl als Blamage erlebt werden – gemäß der Vorstellung, dass einem Profi nichts peinlich sein darf.

Eine falsch verstandene Professionalität entzieht der eigenen Scham gewissermaßen die Berechtigung. Die Bandbreite der Ausweichreaktionen reicht von Ärger, Wut und aggressivem Verhalten bis hin zu Verunsicherung und depressiven Verstimmungen. Diesen Teufelskreis können Sie durchbrechen, indem Sie offen über tabuisierte Themen sprechen. Scham, aggressives Verhalten oder Ekel gehören zum Pflegeberuf. Deshalb sollten diese Themen auch in Teambesprechungen und Mitarbeitergesprächen thematisiert werden. Oft hilft es zu erfahren, dass Gefühle wie Ekel oder Scham von vielen ähnlich empfunden werden und ganz natürlich sind. Wichtig ist hierbei die soziale Unterstützung durch eine geschäftsbereite Leitungsperson und Kolleginnen und Kollegen, die den Betroffenen mit Verständnis und Unterstützungsbereitschaft begegnen.

Es gibt viele Gründe, warum bestimmte Themen nicht angesprochen werden. Unter anderem können Ursachen hierfür auch unreflektierte Geschlechterrollenbilder sein, beispielsweise dass der einzige Mann im Pflorgeteam doch vieles besser „wegstecken“ kann. Machen Sie sich bewusst, dass psychische Belastungsfaktoren auch von Geschlechterrollen geprägt werden.

Tipp: Betrachten Sie Belastungen, die „eigentlich keine sein dürften“, auch im Rahmen Ihrer Gefährdungsbeurteilung und in Arbeitssituationsanalysen. Ausführliche Informationen hierzu finden Sie in Kapitel 9 bzw. in Arbeitshilfe 5.

Bewältigungskompetenzen aufbauen

Studien zeigen, dass Beziehungsarbeit in der Pflege weniger belastend ist, wenn die Pflegenden ein gutes Fachwissen haben und auf umfassende Bewältigungskompetenzen zurückgreifen können. Beides versetzt sie in die Lage, kritische Situationen professionell einzuschätzen und erfolgreich zu meistern, eigene Bewertungsmuster zu verändern und für den nötigen Ausgleich zu sorgen. Diese Fortbildungsinhalte greifen am besten, wenn alle Pflegenden und Betreuungskräfte beteiligt sind.

Konzept zum Umgang mit körperlichen Aggressionen

Als Leitungsperson sollten Sie alle Hinweise auf aggressives Verhalten ernst nehmen und zeitnah darauf reagieren. Es geht darum, körperliche Übergriffe nicht unter den Teppich zu kehren, sondern sie transparent zu machen und nach den Ursachen für die Übergriffe zu suchen.

Aufgabe der Leitung ist es, die Vorfälle zu dokumentieren und auf Grundlage einer systematischen Auswertung präventive Maßnahmen einzuleiten. In einem ersten Schritt legen Sie fest, wie genau diese Geschehnisse erfasst werden sollen. Erstellen Sie eine Dokumentationsvorlage, in der alle körperlichen Übergriffe konsequent erfasst werden. Bei der Ausarbeitung eines Konzeptes sollten neben verhal-



i

BEISPIELE FÜR FORTBILDUNGSTHEMEN IM BEREICH BEZIEHUNGSARBEIT

- ▶ Grundlagenwissen zum Thema Demenz: Sensibilisierungstrainings, Validation und Kommunikation, Deeskalationsmanagement und Konfliktlösung
- ▶ Vermittlung von Bewältigungskompetenzen
- ▶ Sexualität im Alter
- ▶ Moderationstechniken für die Durchführung von Fallbesprechungen und kollegialer Beratung
- ▶ Resilienztrainings, die den eigenen Blick auf schwierige berufliche Situationen hinterfragen und Tipps zur persönlichen Resilienzsteigerung erarbeiten.

tensschulenden Maßnahmen für die Beschäftigten auch technische Maßnahmen wie etwa Alarmsysteme (z.B. ein Notfallknopf am Telefon) den Beschäftigten mehr Sicherheit geben und deeskalierend wirken. Ein schnelles Einschreiten alarmierter Kolleginnen und Kollegen kann die Situation oftmals auflösen, bevor mehr passiert ist. Auch bei räumlichen Umbauten können Sie Möglichkeiten einplanen, durch die Pflegenden bedrohliche Situationen zügig verlassen können. Das Konzept und die Vorgehensweise sollten allen Beschäftigten bekannt sein und auch in der Einarbeitung ehrenamtlicher Helferinnen und Helfer thematisiert werden. Letztlich ist ein solches Konzept für Ihre Einrichtung auch ein Qualitätsmerkmal. Im Pflegealltag können Informationen zu auffälligem Verhalten von Bewohnerinnen und Bewohnern bei der Übergabe besprochen und Lösungen im Team erarbeitet werden. Schaffen Sie auch diesbezüglich Strukturen, in denen Fallbesprechungen und kollegiale Beratung ihren festen Platz haben.

Tipp: Mehr zum Thema Selbstfürsorge lesen Sie auch in Kapitel 8. Damit die erlernten Kompetenzen jedoch auf fruchtbaren Boden fallen, sind organisatorische Maßnahmen mindestens genauso wichtig.



Eine Vorlage zur Dokumentation körperlicher Übergriffe finden Sie in [Arbeitshilfe 12](#). [Arbeitshilfe 13](#) unterstützt Sie bei der Analyse von Situationen, in denen es zu aggressivem Verhalten gegenüber Pflegenden kam.

Nachsorge- und Betreuungsangebote

Verletzt eine Bewohnerin oder ein Bewohner eine Pflegeperson, so ist das ein Arbeitsunfall. Grundsätzlich ist also eine Unfallanzeige auszufüllen. Das gilt unabhängig davon, ob es sich um einen psychischen oder physischen Gesundheitsschaden handelt.

Tipp: Zum Umgang mit Gewalt bieten die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) sowie die Unfallkasse vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten in Form von Infomaterialien, Beratung und Qualifizierung an.

Da einige gesundheitliche Beeinträchtigungen wie beispielsweise die posttraumatische Belastungsstörung erst nach längerer Zeit auftreten können, ist es wichtig, alle Vorkommnisse zu dokumentieren.

Überlegen Sie zusammen mit Leitungspersonen und Betroffenen, was nach einem Übergriff entlastet und wie

die Erfahrung besser bewältigt werden kann. Im ersten Schritt sollten Sie die oder den Betroffenen aus der Gefahrenzone nehmen. Welche Unterstützung kann darüber hinaus das Team leisten? Inwieweit bieten sich regelmäßige Supervisionen an? In schweren Fällen muss zeitnah eine psychologische Beratung erfolgen.



Fehlern einen Sinn geben

Zu den Fehlern, die in der Pflege vorkommen, zählt auch aggressives oder gewalttätiges Verhalten von professionell Pflegenden. Manchmal geraten Pflegende in eine sogenannte Verharmlosungsfalle („So schlimm war es ja nicht“) oder Rechtfertigungsfälle („Die Umstände waren schuld“). Das eigene Verhalten sollte hierauf immer wieder kritisch überprüft werden und auch Kolleginnen und Kollegen müssen problematisches Verhalten ansprechen. Zudem ist es wichtig, im Team und gegenüber der Leitung die Grenzen der eigenen Belastbarkeit offen thematisieren zu können, um Überlastungssituationen zu vermeiden. Etablieren Sie daher eine unterstützende Fehlerkultur, ohne Schuldfragen in den Mittelpunkt zu stellen.

Auch Pflegende dürfen sich (mal) ekeln

Ekel ist ein sehr intensives Gefühl, dessen Wirkung eher kurzfristig und situationsgebunden ist. Aufgrund dieser Eigenschaft wird Ekel als Affekt bezeichnet. Das soll heißen, dass Ekel starke impulsive und reaktive Züge hat. Besonders belastend ist für Pflegende in solchen Situationen, dass sie ihre ganze Willenskraft aufbieten müssen, um die Gefühlsregung zu beherrschen. Eine Dauerbelastung kann jedoch dazu führen, dass die individuellen Toleranzgrenzen überschritten werden. Situationen, die bislang gut toleriert wurden, lösen dann zunehmend abwehrende Reaktionen aus. Ertappt sich jemand dabei, sollte sie oder er dies im Gespräch mit der Leitung offen ansprechen können, um gemeinsam eine Lösung zu finden.

Eine gute Pflegeplanung und bewohnerzentrierte Pflegeinterventionen können ekelerregende Situationen vermeiden oder reduzieren. Wohnbereiche mit ausreichend Hilfsmitteln wie Handschuhen, Schürzen, Pflege- und Desinfektionsmitteln erleichtern den Umgang mit ekelerregenden Situationen.

Tipp: Informationen zur Gewaltprävention und zum Thema Fehlerkultur finden Sie auf der Website www.pflege-gewalt.de.

Sorgen Sie für gute Reinigungsmöglichkeiten der Sitzmöbel (abnehmbare Sitzkissen, auswechselbare Bezüge) und verbessern Sie Raumklima und -geruch beispielsweise durch ein Belüftungssystem oder Raumdüfte. Auch ein angenehmer Dusch- und Umkleieraum für die Beschäftigten kann die Situation verbessern.

Wenn intime Grenzen überschritten werden

Bei der Körperpflege müssen Pflegende Nähe- und Distanzgrenzen überschreiten. Diese Berührung kann von weiblichen und männlichen Bewohnern als stimulierend erlebt werden. Auch können pflegebedürftige Menschen ihre sexuellen Bedürfnisse im Pflegeheim nur bedingt ungestört ausleben. So kann es vorkommen, dass Pflegende unerwartet in eine sehr intime Situation hineinplatzen.

Auch Pflegende werden von den Bewohnerinnen und Bewohnern in ihrer Geschlechtszugehörigkeit wahrgenommen. Es kommt zu kokettierenden Anspielungen bis hin zu einem „Klaps auf den Po“. Auch das ist ein Übergriff! Sexuelle Bedürfnisse von weiblichen und männlichen Bewohnern und beschämende Pflegesituationen sollten daher von der Wohnbereichsleitung in der Teambesprechung angesprochen werden, um gemeinsam Lösungen zu erarbeiten.

Eine Fallbesprechung durchführen

Die Fallbesprechung ist ein strukturiertes Gespräch über eine Pflegeproblematik, die sich nicht sofort lösen lässt, ein interdisziplinäres Vorgehen erfordert oder ein Risiko für die Bewohnerin bzw. den Bewohner oder für die Pflegenden darstellt. Ziel der Fallbesprechung ist, gemeinsam Lösungen für die Problemlage zu finden und daraus abgeleitete Maßnahmen umzusetzen. Der Blick richtet sich dabei nicht nur auf den Umgang mit aggressiven Verhaltensweisen, sondern auch darauf, wie Situationen von vornherein verhindert werden können, die bei einer Bewohnerin oder einem Bewohner aggressives Verhalten auslösen.



Leitfragen für die Reflexion herausfordernder Situationen im Rahmen einer Fallbesprechung finden Sie in [Arbeitshilfe 14](#).



Transparenz für alle Berufsgruppen

Im Wohnbereich können neben den Pflegenden auch weitere Personen (Bewohnerinnen und Bewohner, Betreuungs- und Hauswirtschaftskräfte, Therapeutinnen und Therapeuten, Angehörige) mit gewaltsamen oder schambesetzten Situationen konfrontiert sein. Achten Sie daher darauf, dass alle an Pflege und Betreuung Beteiligten die Möglichkeit haben, an Fallbesprechungen und kollegialen Beratungen teilzunehmen.

Darüber hinaus geht es auch darum, wie ein Pflegeteam mit grenzwertigen Situationen umgeht. Pflegeteams sollten sich ihrer Verantwortung bewusst sein, im Sinne einer guten Zusammenarbeit alle Berufsgruppen für das Thema zu sensibilisieren und in heiklen Situationen einander zu unterstützen.

Tipp: Die Themen Gewalt, Ekel und schambesetzte Situationen gehören auch in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, zu der Sie nähere Informationen in Kapitel 9 finden.



Tipp: Viele Informationen und Beispiele zum Thema kultursensible Altenpflege im Islam bietet Ihnen die zweisprachige Broschüre „Pflege und Religion – Schwerpunkt ISLAM“ des Diakonischen Instituts für Soziale Berufe.

Gemeinsame Leitlinien

Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihren Beschäftigten eine Leitlinie für den Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen. Ein solcher Leitfaden könnte beispielsweise folgende Aspekte berücksichtigen:

- ▶ Sicherheit und Unversehrtheit der Pflegenden
- ▶ Schutz der Würde jeder Bewohnerin und jedes Bewohners
- ▶ eine solide Wissensbasis zu den unveräußerlichen Grundrechten der Bewohnerinnen und Bewohner
- ▶ ein Spektrum an Möglichkeiten für Bewohnerinnen und Bewohner zur Erfüllung ihrer sexuellen Bedürfnisse
- ▶ Handlungsgrundlagen für Pflegende in der Zusammenarbeit mit Angehörigen und Besucherinnen bzw. Besuchern
- ▶ eine definierte Vorgehensweise für Pflegende im Fall eines Übergriffs
- ▶ Unterstützungs- und Fortbildungsangebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Kultursensible Altenpflege

Eine kultursensible Altenpflege berücksichtigt einerseits die Unterschiede im Wahrnehmen, Erleben und Kommunizieren von Menschen entsprechend ihrer Herkunft und andererseits die Individualität des Einzelnen. Zur Beziehungsarbeit gehört auch, auf die Bedürfnisse von pflegebedürftigen Menschen eingehen zu können, für die aufgrund ihres kulturellen Hintergrundes möglicherweise andere Umgangsformen von Bedeutung sind. Herausforderungen und Missverständnisse von beiden Seiten können entstehen, wenn aufgrund unterschiedlicher kultureller Hintergründe bestimmte Handlungen nicht gewollt sind oder fehlinterpretiert werden (beispielsweise von einer Pflegekraft des anderen Geschlechts gewaschen zu werden). Zur Beziehungsarbeit gehört es daher auch, Kenntnisse über Pflegestandards anderer Kulturen zu haben und auf diese kulturellen Unterschiede eingehen zu können. Hierfür benötigen Pflegende spezielles Wissen über die kulturellen und religiösen Hintergründe in Bezug auf Pflege, Ernährung, Kleidungsstil, Tod und Trauer. Bieten Sie eine Fortbildung zum Thema kultursensible Altenpflege an. Diese kann auch dabei unterstützen, Biografien von Menschen mit Migrations- oder besonderem religiösen Hintergrund richtig zu lesen und zu verstehen, welche Erwartungen an die Pflege gestellt werden.



In **Arbeitshilfe 15** finden Sie eine Reihe von Tipps zum Umgang mit schambe-setzten oder ekelregenden Situationen im Pflegealltag.



Gewalt in der Pflege systematisch begegnen

AUS DER PRAXIS

6 Interview

Das **Seniorenstift Haus Berge** ist eine Spezialeinrichtung für 108 Menschen mit Demenz in Essen mit 95 Beschäftigten in Pflege, Hauswirtschaft, Verwaltung etc. Gerade bei weit fortgeschrittener Demenz zeigt sich oft ein herausforderndes Verhalten gegenüber den Pflegenden. Deshalb initiierte Einrichtungsleiterin **Marita Neumann** ein Projekt zur Gewaltprävention. Mit systematischen Fortbildungen und Besprechungen konnte das Haus Berge erreichen, dass sich die Beschäftigten sicherer im Umgang mit den Bewohnerinnen und Bewohnern fühlen.

► www.haus-berge.contilia.de



Marita Neumann

Was war in Ihrer Einrichtung die Herausforderung? Was hat Sie zum Handeln veranlasst und welche Ziele wollten Sie erreichen?

An Demenz erkrankte Bewohnerinnen und Bewohner verhalten sich bei pflegerischen Tätigkeiten oft ablehnend und aggressiv den Pflegekräften gegenüber. Das kann mit körperlichen und psychischen Verletzungen einhergehen. Insbesondere Männer zeigen oft aus Scham ablehnendes und aggressives Verhalten, das den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Pflege begegnet. Unter anderem wurde durch die Gefährdungsbeurteilung deutlich, dass hier Handlungsbedarf besteht – zumal die Zahl der Demenzerkrankten weiter zunehmen wird.

Oberstes Ziel ist für uns natürlich, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Pflege und Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner körperlich und geistig unversehrt bleiben. Aus diesem Grund haben alle Mitarbeitenden Schulungen zum Thema Aggressionsmanagement erhalten. Darin wurden sie angeleitet, sich selbst und andere wie beispielsweise Angehörige und Bewohnerinnen bzw. Bewohner vor Gewalt zu schützen.

Wie sind Sie vorgegangen und welche Instrumente haben Sie genutzt?

Seit 2014 finden jährlich Antiaggressionsmanagement-Trainings im Haus Berge statt. Bisher haben 45 Mitarbeitende am dreitägigen Basiskurs teilgenommen. Ein Auffrischungstag nach einem Jahr dient der Wiederholung und Reflexion des Erlernten. Die Trainerinnen und Trainer unterstützen und geben praktische Tipps für alltägliche Pflegesituationen mit Demenzerkrankten und für den Umgang mit Ablehnung und Aggression. Hierzu gehören Schutzaspekte für die Pflege, Signalwörter, Kommunikation und eindeutige Handlungsanweisungen, wie etwa dass die pflegerische Versorgung bei auffälligem Verhalten immer zu zweit erfolgt. Auch Basis- und Befreiungsgriffe sind Inhalte der Schulungen. Außerdem thematisieren wir verhaltensauffälliges Bewohnerverhalten regelmäßig auf Bewohnerkonferenzen und bei Fallbesprechungen. Hierbei fließen neben kollegialen Erfahrungen auch Erkenntnisse aus dem

Aggressionsmanagement in die Lösungsfindung ein. Die geschulten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben für sich verschiedene Möglichkeiten erkannt, das Erlernte anzuwenden. Einerseits haben sie gelernt, Gewaltausbrüche präventiv zu verhindern, andererseits können sie Aggression und Gewalt handlungsfähig begegnen. Sie gehen sicherer in pflegerische Situationen und können auch Angehörige oder andere Bewohnerinnen und Bewohner besser schützen.

Was konnten Sie erreichen und wie haben Sie sichergestellt, dass die Veränderungen nachhaltig sind?

Die Mitarbeitenden sind sicherer geworden und die Anzahl der Verletzungen hat sich deutlich reduziert. Da die Pflegenden das Erlernte täglich umsetzen und wir uns zusätzlich regelmäßig bei Bewohner- und Fallbesprechungen darüber auszutauschen, konnten wir eine nachhaltige Verankerung des Erlernten und damit dessen praktische Umsetzung im Alltag erreichen.

Was waren die Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung?

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war die Offenheit und Transparenz, mit der wir dem Thema herausforderndes Verhalten begegnet sind. Wichtig war auch, in einem strategischen Konzept Schulungen einerseits und Anpassungen der Strukturen und Prozesse (Fall- und Bewohnerkonferenzen, klare Handlungsanweisungen) andererseits zu kombinieren. Auf diese Weise haben wir auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich gemacht, wie wichtig uns ihre Unversehrtheit ist. Es ist uns gelungen, das Thema in alltägliche Prozesse zu übernehmen, in Besprechungen und darüber hinaus beispielsweise auch in Gesprächen mit Angehörigen zu thematisieren.



WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Broschüre „Mit schwierigen Themen in der Pflege offen umgehen“ der INQA: www.inqa.de (Angebote > Unsere Publikationen > Publikationensuche)

Informationen zum Thema Umgang mit Gewalt und Aggression der BGW: www.bgw-online.de (Umgang mit Gewalt)

Informationen zum Thema Gewaltprävention in der Pflege: www.pflege-gewalt.de

Broschüre „Pflege und Religion – Schwerpunkt ISLAM“ des Diakonischen Instituts für Soziale Berufe: www.diakonisches-institut.de (Downloads)

Check „Arbeitsplatz Pflegeheim – Beschäftigte in der Pflege von Menschen mit Demenz entlasten und unterstützen“ von DemOS: www.modellprojekt-demos.de (Ergebnisse > Medienmappe DemOS)



ARBEITSHILFEN

12 Dokumentationsvorlage für körperliche Tätlichkeiten

13 Situationsanalyse bei aggressivem Verhalten

14 Leitfragen für die Reflexion in einer Fallbesprechung

15 Tipps zum Umgang mit scham- oder ekelbesetzten Situationen

Kapitel 5

Veränderungen meistern

Überforderung im Team vorbeugen

Veränderungen gehören zum Alltag – auch in einer Pflegeeinrichtung. Wenn Menschen sie nicht oder nur bedingt nachvollziehen und sich schlecht darauf einstellen können, führt das zu Unsicherheit und Überforderung. Das belastet die Beschäftigten, kann zu Stress und Konflikten führen. Mit der Art und Weise, auf die Sie Veränderungsprozesse umsetzen, können Sie die Belastungen für das Team minimal halten. Inwieweit achten Sie auf eine mitarbeiterorientierte und gesundheitsförderliche Durchführung von Veränderungsprozessen?

Kurzcheck



Veränderungsmanagement

TRIFFT DAS AUF IHRE EINRICHTUNG ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Sprechen Sie mit Ihren Beschäftigten frühzeitig über geplante Veränderungen in der Einrichtung (wie beispielsweise ein neues Dokumentationssystem)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beziehen Sie die Beschäftigten bei geplanten Veränderungen mit ein und haben sie die Möglichkeit zur Mitsprache und Mitgestaltung ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Sie während des gesamten Prozesses ansprechbar und stehen bei Unsicherheiten und Sorgen als Ansprechperson bereit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achten Sie auf altersgemischte Teams , sodass ältere und jüngere Beschäftigte voneinander lernen können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reflektieren Sie vor der Umsetzung geplanter Veränderungen gemeinsam mit Ihren Beschäftigten die möglichen betrieblichen Auswirkungen und ermitteln so vorausschauend mögliche neue Arbeitsbelastungen ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bieten Sie passend zu bevorstehenden Veränderungen gezielt Weiterbildungen an (beispielsweise bei der Einführung eines neuen Dokumentationssystems oder neuer Technologien)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie die Auswirkungen der Veränderungsprozesse auf den Wohnbereich im Blick und achten auf eine gute Kommunikation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führen Sie klar und ansprechbar durch die Veränderung und geben sich selbst und den Beschäftigten Zeit, sich auf Neuerungen einzustellen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blicken Sie nach der Einführung einer Veränderung gemeinsam zurück , um Probleme zu erkennen und für die Zukunft zu lernen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrer Einrichtung hin.
- Jedes Kreuz im orangefarbenen Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrer Einrichtung.
- ▶ Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 81).

Machen Sie den Kurzcheck. Die mit Ja beantworteten Punkte sind Stärken Ihrer Einrichtung, auf die Sie stolz sein können. Die mit Nein markierten Bereiche können Sie mit passenden Maßnahmen gezielt verbessern.

Ein paar Infos vorab

Veränderungen gehören in Pflegeeinrichtungen zum betrieblichen Alltag. Die Gründe und Ursachen dafür sind vielfältig. In der Altenpflege spielt der Begriff „Wandel“ eine besondere Rolle, da gesellschaftliche Einflüsse und politische Entscheidungen hier einen enormen Stellenwert einnehmen. Das ist zuerst einmal nicht negativ, denn jede Veränderung ist eine Chance für Verbesserungen. Natürlich gibt es aber auch Veränderungen, die Sie vor große Herausforderungen stellen.

Beispielsweise führte die Einführung der Pflegeversicherung im Jahr 1995 in ambulanten wie stationären Einrichtungen zu grundlegenden Reorganisationsmaßnahmen. Diese Anforderungen – verbunden mit sinkenden Stellenschlüsseln – haben die Rahmen- und Arbeitsbedingungen in der Pflege nachhaltig verändert (Zimber et al. 1999; Hollmann et al. 1999).

Auch den demografischen Wandel bekommt die Altenpflege gleich mehrfach zu spüren: Eine älter werdende Belegschaft muss mit knappen Fach- und Nachwuchskräften eine immer höhere Anzahl an Bewohnerinnen und Bewohnern versorgen, die wiederum auch aufgrund ihres höheren Alters verstärkt multimorbid und demenziell verändert sind. Veränderungen in der Pflege, die beispielsweise mit einem geringeren Stellenschlüssel einhergehen, können im Widerspruch zu Werterhaltung und beruflichem Selbstverständnis der Pflegenden stehen. Manche nehmen einen Qualitätsverlust der eigenen Arbeit wahr, die

eine gute Pflege erschwert oder nicht mehr zulässt. Die damit einhergehende Unzufriedenheit kann zur gesundheitlichen Beeinträchtigung und somit zu steigenden Krankenständen und einer hohen Fluktuation führen. Das gilt auch für innerbetriebliche Veränderungen, wie etwa eine neue Geschäftsführung, die Einführung eines neuen Schichtplans oder die Erweiterung um ein neues Angebot und somit einen neuen Aufgabenbereich (z. B. Tagespflege) – falls diese nicht gut vorbereitet, umsichtig eingeführt und überlegt umgesetzt werden.

Veränderungsprozesse auch unter schwierigen Rahmenbedingungen bewusst gestalten

Auch wenn Sie sich unter den genannten Bedingungen häufig so fühlen mögen, als seien Ihnen die Hände gebunden: Sie können die Bedingungen, unter denen Veränderungen in Ihrer Einrichtung stattfinden, bewusst und verantwortungsvoll gestalten. Machen Sie sich zunächst klar, dass jede Veränderung in der Einrichtung sowohl Auswirkungen auf das große Ganze hat (beispielsweise auf die Arbeitsorganisation und das soziale Miteinander) als auch auf die einzelne Mitarbeiterin und den einzelnen Mitarbeiter. Dabei ist das A und O, alle Beteiligten frühzeitig am Veränderungsprozess zu beteiligen und die Frage zu stellen: Wie können wir die neuen Anforderungen so umsetzen, dass sie für alle Beteiligten tragbar sind? Über eine breite Beteiligung Ihrer Beschäftigten können Sie die Sorgen und Unsicherheiten Ihrer Mitarbeitenden aufnehmen und in ihrem Sinne den Veränderungsprozess gestalten. Zeigen Sie den Beschäftigten auf, dass Veränderungen auch Chancen eröffnen, die Einrichtung zukunftsfähig aufzustellen. Veränderungen können Arbeitsinhalte und Handlungsspielräume erweitern und durchaus auch als bereichernd erlebt werden. Das folgende Kapitel vermittelt Ihnen Hintergrundinfos und Tipps, wie Sie Veränderungen mitarbeiterorientiert umsetzen können.

Tipp: Bedenken Sie bei anstehenden Veränderungen von Anfang an auch mögliche Auswirkungen auf die angrenzenden Bereiche wie beispielsweise Hauswirtschaft oder Betreuung.

So geht's

Frühzeitig, umfassend und einheitlich informieren

Sagen Sie klar, was Sache ist: Warum ist die Veränderung notwendig? Was passiert wann, wo und wie? Warum wurde diese und jene Entscheidung getroffen? Informieren Sie über Hintergründe, Umfang sowie mögliche Folgen der Veränderung, auch wenn es sich um negative Nachrichten handelt. Ihre Beschäftigten sollten zudem die Möglichkeit erhalten, Fragen zu den geplanten Veränderungen zu stellen und diese mitzugestalten. Lückenhafte oder uneinheitliche Informationen in den Wohnbereichen heizen die Gerüchteküche an und verursachen Ängste und Misstrauen. Wichtig ist, dass ein gemeinsames Verständnis über das Wann und Wie der bevorstehenden Veränderung besteht. Nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Mitarbeitenden direkt und persönlich anzusprechen. Ist das nicht möglich, kann auch ein Brief mit persönlicher Ansprache eine Lösung sein.

Mitsprache und Mitgestaltung ermöglichen

Das Rezept erfolgreicher Veränderungsprozesse ist, auf die Belegschaft zu setzen. Holen Sie deshalb Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Anfang an mit ins Boot und stellen Sie sich gemeinsam die Frage: Wie können wir die neuen Anforderungen gemeinsam meistern? Diskutieren Sie offen mit Ihrem Pflegepersonal und den Beschäftigten aus den angrenzenden Bereichen (Betreuung, Hauswirtschaft etc.), holen Sie sich deren Meinung ein und sammeln Sie Vorschläge für die zukünftige Arbeitsgestaltung. Gehen Sie verantwortungsvoll mit diesen Vorschlägen um – denn Beteiligung muss ehrlich

gemeint sein und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichtbar werden. Ihre Mitarbeitenden möchten verstehen, wie sich die Veränderungen auf ihre Arbeit, ihr Team und ihr Leben auswirken. Um die Fachkompetenz und das Erfahrungswissen verschiedener Berufsgruppen bei der Planung und Umsetzung der Veränderungen zu nutzen, können Sie Arbeitsgruppen bilden. Auch Team- und Dienstbesprechungen ermöglichen es, Neuerungen und Veränderungen zu diskutieren und die Pflegenden zu beteiligen. Ideal ist, wenn Sie vorab bekannt geben, welche Themen zur Sprache kommen. Schaffen Sie einen Raum für Beteiligung und ehrlichen Dialog.

Ansprechbar sein

Zeigen Sie Präsenz und ein offenes Ohr und nehmen Sie die Probleme Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst. Geben Sie ihnen die Möglichkeit, ihre Sorgen und möglicherweise ihren Frust herauszulassen. Danach können Sie gemeinsam ressourcen- und lösungsorientiert einen Schritt weitergehen und sich die Fragen stellen: Wie

Tipp: Das Landesinstitut für Arbeitsgestaltung NRW hat einen Leitfaden zum Thema „Wandel gesund gestalten“ herausgebracht. Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) verdeutlicht in einem Faktenblatt zum Thema Restrukturierung Handlungsfelder für eine gesundheitsförderliche Gestaltung des Wandels.



können wir innerhalb der neuen Rahmenbedingungen eine gute Pflege sicherstellen? Was muss passieren, damit die Beschäftigten in der Pflege weiterhin gern zur Arbeit kommen? Wie können wir Überforderungen vermeiden? Damit können Sie Orientierung geben und zeigen, dass Sie unterstützen wollen. Dies ist auch eine Frage von Anerkennung und Wertschätzung für alle in der Pflege Tätigen, die gerade in turbulenten Zeiten besonders wichtig sind.

Tipp: Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) unterstützt beim Thema Demografie und alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung unter anderem mit Online-Tools und Seminaren.

Auf eine gute (Alters-)Mischung achten

Mit dem Älterwerden verändert sich auch die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es kommt darauf an, das Erfahrungswissen älterer Beschäftigter in der Belegschaft zu nutzen und diese zu unterstützen. Versuchen Sie, Ihre Beschäftigten altersgerecht einzusetzen, und sorgen Sie durch gute Arbeitsbedingungen dafür, dass die Arbeitsfähigkeit erhalten bleibt. In Mitarbeitergesprächen können Sie individuelle Belastungen, Verbesserungsvorschläge und Entwicklungswünsche abfragen. Altersgemischte Teams können dabei helfen, Aufgaben gut zu verteilen, Wissen und Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen.

AUS DER PRAXIS



Die St. Gereon Seniorendienste setzen beim Thema Weiterbildung besonders stark darauf, dass Beschäftigte voneinander lernen. Dazu werden erfahrene und kompetente Beschäftigte dazu ausgebildet, jüngere Mitarbeitende und Beschäftigte aus anderen Bereichen zu schulen und bei der Umsetzung des Gelernten zu begleiten. Dadurch können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch Spezialwissen beispielsweise aus dem Bereich Palliativpflege miteinander teilen.

1 St. Gereon Seniorendienste, Hückelhoven

Dem veränderten Bewohner-spektrum gerecht werden

Die steigende Zahl hochbetagter Menschen und multimorbid erkrankter Bewohnerinnen und Bewohner bedeutet eine starke physische und psychische Belastung für die Beschäftigten in der Pflege. Hinzu kommen oft hohe Erwartungen der Bewohnerinnen und Bewohner selbst sowie der Angehörigen. Um für diese Anforderungen gewappnet zu sein, benötigen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Handlungskompetenzen, gute Arbeitsbedingungen, gesundheitsförderliche Angebote, Bewältigungskompetenzen und eine mitarbeiterorientierte Führung. Beziehen Sie alle Berufsgruppen Ihrer Einrichtung mit ein – vor allem wenn es darum geht, Bewältigungskompetenzen zu erlernen.

Arbeitsbelastungen vorausschauend ermitteln

Es lohnt sich insbesondere bei Veränderungen, die die Arbeitsorganisation betreffen, diese vorab gemeinsam zu durchdenken und über mögliche Auswirkungen zu diskutieren. Hierfür kann ein (moderierter) Mitarbeiterworkshop (z. B. ein „Ideen-Treffen“ oder eine vorausschauende Arbeitssituationsanalyse) hilfreich sein, der sich an folgenden Fragestellungen orientiert: Welche Auswirkungen haben die Veränderungen im Hinblick auf Arbeitsumfang, Erweiterung der Arbeitsinhalte und Teamzusammensetzung? Wie gehen wir am besten mit den neuen Herausforderungen um? Welcher erhöhte (Pflege-)Aufwand ergibt sich daraus? Welche Arbeiten können wir vor diesem Hintergrund in welchen Bereichen abgeben oder umverteilen? Auf diese Weise können Sie mögliche neue Belastungen frühzeitig erkennen. Beziehen Sie Ihre Beschäftigten dabei immer als Arbeitsplatzexpertinnen und -experten ein, denn niemand kennt seine Arbeitssituation besser als derjenige, der sie täglich erlebt. Begleiten Sie den Veränderungsprozess mit gezielten Weiterbildungsangeboten, um fachliche Kompetenzen sicherzustellen und für die neuen Aufgabenfelder gewappnet zu sein.



Mit dem Ideenblatt in **Arbeitshilfe 16** und der dazugehörigen Tabelle in **Arbeitshilfe 17** können Sie Ideen und Vorschläge der Beschäftigten sammeln.

AUS DER PRAXIS



In der stationären Altenpflegeeinrichtung St. Gereon können auch die hauswirtschaftlichen Kräfte an Schulungen teilnehmen, beispielsweise zum Umgang mit demenziell erkrankten Bewohnerinnen und Bewohnern, oder an Persönlichkeits- und Selbstbehauptungstrainings.

1 St. Gereon Seniorendienste, Hückelhoven



Mit Weiterbildung Überforderung vorbeugen

Das Gefühl, mit neuen Anforderungen überfordert zu sein, kann Widerstände und Abwehrverhalten fördern. Überforderung können Sie vorbeugen, indem Sie alle Beschäftigten gut auf die neue Arbeitssituation vorbereiten. Das geht am besten mit gezielten Weiterbildungen zum jeweiligen Thema. Stellen Sie sich gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vorfeld die Frage, welche Anforderungen die Veränderung mit sich bringt und welche Kompetenzen es braucht, diesen gerecht zu werden. Technische Entwicklung wie eine EDV-basierte Pflegedokumentation, aber auch neue Abläufe erfordern eine gezielte Weiterbildung der Beschäftigten.



In **Arbeitshilfe 18** finden Sie eine Vorlage für einen Schulungsplan, mit dem Sie Weiterbildungsbedarfe und passende Angebote planen können.

Die Einführung neuer Technik begleiten

Auch die Einführung von neuen digitalen und intelligenten Technologien in die pflegerischen Abläufe ist ein Veränderungsprozess, der gestaltet werden will. Neue Hebe- und Tragesysteme, digitale Dokumentationssysteme per Tablet und Smartphone, Sensormatten, Transpondersysteme und zukünftig vielleicht sogar Serviceroboter bieten vielversprechende Ansatzpunkte für eine gute und entlastende Arbeitsorganisation und -gestaltung. Dennoch müssen diese Systeme in gewohnte Arbeitsabläufe und in das berufliche Selbstverständnis der Pflegenden integriert werden. Zentral ist dabei, neue Technik in eine Gesamtstrategie einzubetten, bei der die Pflegenden bei Auswahl und Anschaffung der neuen Systeme mitentscheiden. Nur so können Sie sicherstellen, dass die neue Technik später auch akzeptiert und im Alltag tatsächlich genutzt wird. Genauso wichtig ist es, die Pflegenden für die neue Technik um-

fassend zu qualifizieren. Allerdings: Nur wenn die Akzeptanz vorhanden ist, sind die Beschäftigten auch bereit, den Umgang mit der neuen Technik zu lernen. Machen Sie sich mögliche Vorbehalte bewusst, beispielsweise dass eine IT-gestützte Pflegedokumentation auch eine Arbeitskontrolle in Echtzeit zulässt und zu einer Standardisierung von Pflegeschritten beiträgt, die es ggf. schwerer macht, auf unvorhergesehene Situationen angemessen zu reagieren.

Akzeptanz sollte die neue Technik selbstverständlich nicht nur bei den Beschäftigten, sondern auch bei den Pflegebedürftigen finden, denn Pflege ist Interaktion zwischen Menschen. Ist die Einführung der neuen Technik gut und im Sinne der Pflegenden und zu Pflegenden gestaltet, kann sie Freiräume schaffen, um genau diese Interaktion zwischen Menschen zu fördern.



Teamprozesse im Blick behalten

Veränderungen bringen oft eingespielte Arbeitsabläufe und Kommunikationsmuster im Team aus dem Gleichgewicht. Umso wichtiger ist eine gute Besprechungspraxis (gute Übergaben, strukturierte Teamsitzungen). Erwartungen und mögliche Konflikte können dabei von allen Seiten kommuniziert werden. Die Abstimmung gemeinsamer und unterschiedlicher Sichtweisen schafft Klarheit. Mehr zum Thema Konfliktmanagement und gesundes Miteinander lesen Sie in Kapitel 3.

Gut auf sich selbst achten

Nur eine gesunde Führungskraft kann auch gesund durch den Wandel führen. Achten Sie daher auch auf Ihre eigene Gesundheit und holen Sie sich bei Bedarf Unterstützung beispielsweise in Form eines Coachings oder regelmäßiger Supervisionen. Mehr hierzu lesen Sie auch in Kapitel 8.

Klar durch den Wandel führen

Geben Sie Ihren Beschäftigten und sich selbst die nötige Zeit, um sich auf Veränderungen einzustellen. Denken Sie daran, dass auch Sie möglicherweise nicht sofort von allem überzeugt waren und sind. Vielleicht erkennen Sie in den Mitarbeitenden Ihre eigenen Bedenken wieder? Dann sagen Sie das offen und ehrlich, unterstützen Sie sich gegenseitig und suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.

Mit anderen Einrichtungen austauschen

Insbesondere bei Veränderungen, die von politischen Entscheidungen angestoßen wurden, stehen viele Einrichtungen vor den gleichen Herausforderungen. Versuchen Sie, sich mit anderen Einrichtungen zu vernetzen, sich auszutauschen und voneinander zu lernen. Beispielsweise bieten sogenannte Lernpartnerschaften die Möglichkeit, sich Anregungen aus anderen Branchen zu holen, die – entsprechend angepasst – auch für Ihre Einrichtung geeignet sein könnten.



Zurückblicken und für die Zukunft lernen

Nach dem Wandel ist vor dem Wandel: Betrachten Sie Veränderungsprojekte als zyklisch angelegte Prozesse, die nie ganz abgeschlossen sind. Nehmen Sie sich daher immer wieder Zeit, die einzelnen Schritte der Veränderung kritisch zu reflektieren und aus Erfahrungen zu lernen. Betrachten Sie kontinuierlich die Prozesse im Betrieb und versuchen Sie, diese laufend zu verbessern. Holen Sie sich immer wieder Feedback, beispielsweise in kurzen Mitarbeiterbefragungen oder innerhalb von Arbeitsbesprechungen, um ein gemeinsames Lernen anzuregen. Dies spiegelt auch Ihren Willen wider, die Wünsche und Ideen der Beschäftigten während des gesamten Veränderungsprozesses zu berücksichtigen.



Erholungswirksame Pausen im Arbeitsalltag integrieren

AUS DER PRAXIS

7 Interview

Das **Seniorenstift St. Laurentius** in Essen ist eine vollstationäre Pflege- und Betreuungseinrichtung für 102 Personen mit 85 Beschäftigten. Die Einrichtung steht in Trägerschaft der St. Laurentius Seniorenwerk GmbH. Der Einrichtungsträger gehört zur Contilia Gruppe, deren Ziel es ist, die Fürsorge für kranke, alte und andere hilfebedürftige Menschen als Ausdruck christlicher Nächstenliebe langfristig zu ermöglichen. In Workshops fand Einrichtungsleiter **Michael Maßmann** heraus, dass die Beschäftigten ihre Pausen nicht in Anspruch nahmen. Mit verschiedenen Maßnahmen gelang es, erholungswirksame Pausen als festen Bestandteil im Arbeitsalltag zu integrieren.

► www.st-laurentius.contilia.de



Michael Maßmann

Was war in Ihrer Einrichtung die Herausforderung? Was hat Sie zum Handeln veranlasst und welche Ziele wollten Sie erreichen?

Herausforderung war für uns ganz klar die hohe Arbeitsbelastung bei der täglichen Pflege sowie eine zunehmende psychische Belastung durch herausforderndes Verhalten der Bewohnerinnen und Bewohner. Krankheitsbedingte Ausfälle verschärften die Situation, was zu noch höheren Belastungen für die Pflegekräfte führte. Wir führten deshalb in allen drei Bereichen der Einrichtung Optimierungsworkshops durch und fanden heraus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Pausen nicht auf eine erholungswirksame Art und Weise nutzten. Das lag zum einen daran, dass ein gemütlicher Pausenraum fehlte, zum anderen gab es keine entsprechende Unternehmenskultur, in der Pausenmachen als notwendig und selbstverständlich angesehen wird.

Wie sind Sie vorgegangen und welche Instrumente haben Sie genutzt?

Wir haben einen Arbeitskreis mit Leitungskräften und Mitarbeitervertretung sowie einer Beratungsgesellschaft eingerichtet und Fördermittel der Potenzialberatung beantragt. Dieser Kreis hat beispielsweise einen Pausenraum gestaltet, in den sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückziehen können. Andererseits haben wir unsere Pflegeprozesse und täglichen Routinen analysiert und optimiert, um Pausenzeiten in den Organisationsstrukturen zu verankern. Seitdem wird für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter täglich eine individuelle Arbeitsablaufplanung erstellt, die unter anderem Pausenzeiten und die Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen bei besonderen pflegerischen Tätigkeiten fest einplant. Durch diese Optimierungsprozesse konnten wir auch pflegefremde Tätigkeiten auslagern und insbesondere für Pflegefachkräfte die Zuständigkeiten neu definieren.

Was konnten Sie erreichen und wie haben Sie sichergestellt, dass die Veränderungen nachhaltig sind?

Pausenzeiten werden jetzt tatsächlich eingehalten, denn es ist klar geregelt, wer wann in Pause geht, wer wen vertritt und wer wann welchen Kolleginnen und Kollegen hilft. Dadurch, dass wir pflegefremde Tätigkeiten auslagern konnten, können sich unsere Fachkräfte besser auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren. Insgesamt sind sie deutlich weniger belastet.

Was waren die Erfolgsfaktoren einerseits und die Stolpersteine andererseits bei der Umsetzung?

Die Umsetzung der veränderten Abläufe und die Verlagerung von Arbeitsaufgaben waren am Anfang mühsam, denn vielen fiel es schwer, alte Gewohnheiten zu durchbrechen. In der Umstellungsphase thematisierten wir daher täglich in der Dienstbesprechung die neuen Abläufe und klärten, was gut bzw. schlecht läuft, was anders gemacht werden muss und wie die Abläufe noch besser geplant werden können. Der Erfolgsfaktor war, dass wir immer wieder den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erklärt haben, wieso die Umstellung erfolgen muss, und sie bei der Umstellung von Anfang an mit ins Boot geholt haben.

**HILFREICHE TOOLS UND WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN**

Broschüre „Den Wandel gesund gestalten – langfristig erfolgreich restrukturieren“ des LIA.nrw: www.lia.nrw.de (Service > Publikationen und Downloads > LIA.TRANSFER)

Hintergrundinformationen „Restrukturierung: Gesunde und motivierte Mitarbeiter im betrieblichen Wandel (iga.Fakten 4)“: www.iga-info.de (Veröffentlichungen > iga.Fakten)

Informationen und Beratungsangebote zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung der BGW: www.bgw-online.de (Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz > Demografischer Wandel)

Arbeitshilfe und Film zum Format „Ideen-Treffen“ der DGUV: www.dguv.de (Presse/Mediencenter > Video- und Audiocenter > Präventionsfilme oder Suchfunktion nutzen: „Ideen-Treffen“)

**ARBEITSHILFEN**

16 Ideenblatt für Beschäftigte

17 Tabelle zum Ideenblatt

18 Schulungsplan

Kapitel 6

Gesund führen

Auf die Beschäftigten achten

Ihr Führungsverhalten hat großen Einfluss auf die körperliche und psychosoziale Gesundheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – durch die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und durch Ihr eigenes Verhalten, an dem sich die Beschäftigten orientieren.

Kurzcheck



Gesunde Führung

TRIFFT DAS AUF IHRE EINRICHTUNG ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Achten Sie darauf, die Arbeitsbedingungen in Ihrer Einrichtung gesundheitsförderlich zu gestalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Machen Sie Gesundheit im Arbeitsalltag zum Thema und bestärken Sie die Beschäftigten darin, beispielsweise Hilfsmittel zu nutzen und gesundheitsorientiert zu arbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gehen Sie respektvoll und wertschätzend mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie ein offenes Ohr für die Anliegen Ihrer Beschäftigten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie die körperlichen und psychischen Belastungen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blick?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führen Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig Mitarbeitergespräche und Vier-Augen-Gespräche , auch um eigenes Feedback einzuholen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es in Ihrer Einrichtung regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorgen Sie für regelmäßige Erfolgserlebnisse im Team und schaffen Sie Gelegenheiten, das Erreichte gemeinsam zu feiern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achten Sie bewusst auf Ihre eigene Gesundheit , nehmen Ihre persönlichen Grenzen ernst und achten auf ausreichend Erholung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Machen Sie den Kurzcheck und schauen Sie sich an, was Sie als Führungskraft alles schon richtig machen. Verbessern Sie dann die mit Nein markierten Bereiche mit konkreten Maßnahmen.

AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrer Einrichtung hin.
 - Jedes Kreuz im roten Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrer Einrichtung.
- ▶ Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 94).

Ein paar Infos vorab

Als Leitung gestalten Sie die Arbeitsbedingungen Ihrer Beschäftigten in all ihren Facetten und nehmen damit Einfluss auf deren Gesundheit, Zufriedenheit und auch auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit haben Sie viele Möglichkeiten, aktiv etwas für die Gesundheit Ihrer Beschäftigten zu tun! Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich gerecht behandelt fühlen, der Umgang zwischen Pflegedienst- bzw. Hauswirtschaftsleitung und Belegschaft kollegial ist, deren Arbeitsleistung und Meinung wertgeschätzt wird,

führt dies zu mehr Zufriedenheit und Wohlbefinden. Dementsprechend lohnt es sich, das eigene (gesundheitsförderliche) Führungsverhalten immer wieder zu hinterfragen. Denn Unzufriedenheit kann sich auch darin äußern, dass Mitarbeitende krankheitsbedingt ausfallen (Absentismus). Natürlich ist das Erlebte am Arbeitsplatz nur eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite steht immer die private Lebensführung der Beschäftigten, die Sie als Einrichtungs- oder Wohnbereichsleitung nicht beeinflussen können.



In einem Altenpflegeheim berichten die Beschäftigten, dass ihre Pflegedienstleitung jede Zigarettenpause und jedes private Wort zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern registriert. Nicht selten schalte sie sich mit den Worten „Habt ihr nichts zu tun?“ ein und scheinbar die Beschäftigten regelrecht zu den Bewohnerinnen und Bewohnern. Zur besseren Kontrolle habe sie ihren eigenen PC-Arbeitsplatz im Pausenraum der Beschäftigten eingerichtet. Außerdem korrigiere sie die Mitarbeitenden auch fachlich immer wieder vor den Angehörigen. Die Kolleginnen und Kollegen fühlen sich dauerhaft kontrolliert und wie Kinder behandelt. Die Motivation sinkt, selbstständig gute Arbeit zu leisten, während sich das Gefühl breitmacht, faul zu sein und keine gute Pflegearbeit zu leisten. Immer mehr Kolleginnen und Kollegen melden sich krank.

**AUS DER
PRAXIS**



SCHON GEWUSST?

Beschäftigte, die mitarbeiterorientiert geführt werden,

- ▶ zeigen bessere Leistung,
- ▶ sind seltener krank,
- ▶ haben weniger Stress und brennen nicht aus,
- ▶ denken mit und lernen aus Fehlern,
- ▶ haben Freude an ihrer Arbeit,
- ▶ entlasten Sie als Leitung,
- ▶ entwickeln sich persönlich und fachlich weiter,
- ▶ sind kollegial und unterstützend im Team,
- ▶ würden Sie als Chefin oder Chef weiterempfehlen und stehen hinter Ihnen,
- ▶ sind kreativ und innovativ.

(INQA/BAuA 2008)

Fünf Elemente gesundheitsgerechter Führung



Quelle: BGF-Institut

Die Infografik verdeutlicht fünf Elemente gesundheitsgerechter Führung. Sie zeigt verschiedene Facetten, die Sie als Leitungskraft in der Pflege oder in der Hauswirtschaft im Alltag mit Leben füllen können. Es lohnt sich, anhand des Modells immer wieder kritisch zu überprüfen, welche Bereiche noch ausbaufähig sind. Ausführliche Informationen zum Thema Selbstfürsorge finden Sie in Kapitel 8.

Tipp: Das psyGA eLearning-Tool für Führungskräfte bietet erste Ansätze, um das Thema gesunde Führung anzugehen. Außerdem bieten Krankenkassen und die BGW Fortbildungen hierzu an.

So geht's

Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich gestalten

Zu gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen zählen in erster Linie arbeitsorganisatorische, aber auch ergonomische und soziale Aspekte. Achten Sie auf eine möglichst gerechte Arbeitsverteilung, vermeiden Sie eine Über- oder auch Unterforderung Einzelner und verbessern Sie die Zusammenarbeit an Schnittstellen, beispielsweise zwischen den Wohnbereichen oder der Hauswirtschaft und den Pflegefachpersonen. Setzen Sie sich und Ihren Beschäftigten klare und realistische Ziele und beteiligen Sie die Mitarbeitenden immer wieder an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Machen Sie sich bewusst, dass Beteiligung der Mitarbeitenden keine Führungsschwäche ist, sondern ganz im Gegenteil: Eine starke Führungskraft, vertraut ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wertschätzt deren Meinung und gibt Verantwortung ab. Mitarbeiterbeteiligung hat für Sie viele Vorteile, denn sie führt nicht nur zu Akzeptanz und Unterstützung bei Veränderungen, sondern auch dazu, dass die Beschäftigten mehr Verantwortung für die eigene Arbeit übernehmen und Sie somit entlasten.



Wie Sie klare und realistische Zielvorgaben mithilfe der sogenannten SMART-Formal machen, zeigt Ihnen [Arbeitshilfe 19](#).



Tipp: Wie Sie das Thema Gesundheit im Betrieb aufgreifen können, erfahren Sie beim Projekt psyGA unter anderem in einem Einführungsseminar „Kein Stress mit dem Stress“.

Gesundheit zum Thema machen

„Klar haben wir Hebehilfen, die werden nur nicht immer genutzt.“ So oder so ähnlich berichten Pflegende immer wieder aus ihrem Alltag und nennen als Grund oft den chronischen Zeitmangel. Leider sind Rückenbeschwerden nach wie vor eine der Hauptbeschwerden und Grund für Ausfallzeiten. Es hilft, wenn Sie als Führungskraft immer wieder auf gesundheitsförderliche Hilfen oder Verhaltensweisen hinweisen und auf der konsequenten Nutzung von Hilfsmitteln bestehen. Wichtig ist dabei, dass Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über die Anschaffung neuer geeigneter Hilfsmittel wie Lifter, Gleitmatten und Umsetzhilfen beraten.

Für einen systematischen Abbau von Belastungen braucht es zudem Strukturen wie beispielsweise einen Arbeitskreis, der sich langfristig und zielgerichtet um das Thema Arbeit und Gesundheit kümmert. Idealerweise sind Sie selbst auch dabei und geben damit dem Thema die angemessene Bedeutung. Wichtig ist, dass sowohl die Arbeitsverhältnisse in ihrer Bandbreite vom Pausenraum über die Zusammenarbeit der Wohnbereiche bis

Tipp: Die Initiative Neue Qualität der Arbeit bietet einen Leitfaden für systematische Personalgespräche an.



hin zum Umgangston untereinander Beachtung finden als auch das gesundheitsförderliche Verhalten der Beschäftigten selbst (beispielsweise rückengerechtes Arbeiten, Nichtrauchen und Stressmanagement).

Respektvoll miteinander umgehen

Was ist, wenn das Telefon nicht stillstehen will, zu wenig Mitarbeitende vor Ort sind, ein Bewohner einen Notarzt braucht und die Angehörigen mit ihren Wünschen im Türrahmen stehen? Besonders in solch stressigen Zeiten fällt es manchmal schwer, freundlich zu bleiben. Niemand erwartet von Ihnen, dass Sie niemals ärgerlich oder gestresst sind. Wichtig ist trotzdem, dass Sie einen grundlegenden gegenseitigen Respekt vorleben. Sie können beispielsweise bei Wohnbereichsbesprechungen oder Teamsitzungen immer wieder einen respektvollen Umgangston deutlich machen und einfordern. Vielleicht entwickeln Sie in diesem Zusammenhang mit Ihren Kolleginnen und Kollegen sogar ein Leitbild für ein gesundes Miteinander?

i

SO ERKENNEN SIE BESCHÄFTIGTE, DIE PSYCHISCH BELASTET SIND:

- ▶ verändertes Sozialverhalten: Verunsicherung, sozialer Rückzug, übermäßige Gereiztheit und Ungeduld
- ▶ offensichtlicher Leidensdruck: bedrückte Stimmung über längere Zeit, ständiges Klagen und allgemeine Negativsicht der Dinge bis hin zum Sarkasmus
- ▶ ständiges Klagen über körperliche Beschwerden (Schmerzattacken, Schlafprobleme, Dauerinfekte etc.), für die die Ärztin oder der Arzt keine Ursache findet
- ▶ Äußerungen von starken Angstgefühlen oder von Lebensüberdruß
- ▶ auffällige Leistungseinbußen: verlangsamtes Arbeiten, sinkende Effektivität (z. B. überflüssige Überstunden) oder nachlassendes Engagement, auffällige Kontrolle der eigenen Arbeit, mehr Fehler
- ▶ hohe Ausfallzeiten: häufige Fehlzeiten, wiederholtes Zuspätkommen

Die Balance zwischen Führung und Eigenverantwortung halten

Es ist Aufgabe einer Führungskraft, die Beschäftigten zu unterstützen, ihre Arbeitsweise und -ergebnisse zu überprüfen und so eine hohe Qualität bei der Arbeit sicherzustellen. Abhängig von der individuellen Berufserfahrung und dem Können braucht die oder der Einzelne mehr oder weniger Unterstützung. Ein grundlegendes Vertrauen in die Kompetenzen Ihres Teams ist die Basis für eine gute Zusammenarbeit und unterstützt Sie in Ihrer Leitungsfunktion. Nebenbei wirkt es für die Beschäftigten motivierender, wenn Sie weitgehend eigenverantwortlich arbeiten können.

Wache Augen und offene Ohren haben

Seien Sie aufmerksam gegenüber Verhaltensveränderungen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unzufriedenheit, psychische Überforderung und andere gesundheitliche Probleme zeigen sich in direkten oder indirekten Hinweisen. Seien Sie



gesprächsbereit und haben Sie ein offenes Ohr für persönliche Anliegen. Die Frage „Was kann ich tun, um Ihnen die Situation hier vor Ort zu erleichtern?“ zeigt Interesse und Unterstützungsbereitschaft. Lassen Sie Ihren Worten dann aber auch Taten folgen und finden Sie gemeinsam Lösungsansätze. Ihre Aufgabe besteht in erster Linie darin, ein Türöffner zu sein. Die Hilfe selbst kann – je nach Situation – auch von anderen kommen, beispielsweise von einer Betriebsärztin bzw. einem Betriebsarzt oder einer externen Beratung.



Die **Arbeitshilfen 20 und 21** unterstützen Sie beim Gespräch mit Mitarbeitenden, die psychisch belastet wirken.

Vier-Augen-Gespräche führen

Sorgen Sie für regelmäßige Mitarbeitergespräche in allen Arbeitsbereichen. Hier ist Raum für gegenseitiges Feedback. Besonders stillere Kolleginnen und Kollegen, die sich in der Gruppe wenig äußern, haben hier die Chance, ihre Meinung zu sagen. Entwicklungsmöglichkeiten oder Fortbildungswünsche, aber auch Rückmeldung zur Leistung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters sollten weitere Themen sein. Und so paradox es klingt: Besonders dann, wenn man nicht gleich einen guten Draht zueinander hat, lohnt es, sich um ein besseres Kennenlernen zu bemühen und hierfür auch die Vier-Augen-Gespräche zu nutzen.

Mitarbeitergespräche sind auch eine gute Möglichkeit zu reflektieren, wie Sie von Ihren Beschäftigten wahrgenommen werden – und ob das zu dem Bild passt, das Sie von sich selbst haben. Die Herausforderung der Selbstwahrnehmung ist für viele Führungskräfte eine große Hürde. Der entscheidende Faktor einer mitarbeiterorientierten Führung ist jedoch, auf das eigene Handeln die richtige Resonanz zu erhalten. Selbstwahrnehmung und Selbstkenntnis bilden wichtige Grundpfeiler eines gesundheitsförderlichen Führungsverhaltens.



Eine Vorlage mit Leitfragen für Mitarbeitergespräche finden Sie in **Arbeitshilfe 22**. Die **Arbeitshilfen 23 und 24** bieten hilfreiche Tipps, um richtig zu loben und zu kritisieren.



Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen nutzen

Regelmäßige Teambesprechungen sind eine gute Möglichkeit, die Meinungen, Erfahrungen und Ideen Ihrer Beschäftigten einzuholen. Gerade bei anstehenden Veränderungen können Sie dabei wertvolle Hinweise erhalten. Auf diesem Weg können Sie einerseits die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu allen wichtigen Themen auf dem Laufenden halten, die ihren Arbeitsalltag betreffen. Gleichzeitig zeigen Sie den Beschäftigten aber auch, dass Ihnen ihre Meinung und ihr Wohlergehen wichtig sind.

Netzwerke und Anlaufstellen kennen

Gibt es Kooperationspartner für Betriebliche Gesundheitsförderung in Ihrer Region? Nutzen Sie Netzwerke, regionale Veranstaltungen und die Zusammenarbeit mit Betriebsärztinnen und Betriebsärzten, Krankenkassen, Sicherheitsbeauftragten und der Berufsgenossenschaft, um Ihre Ziele zu erreichen. Für konkrete Probleme einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (beispielsweise im Umgang mit Sterben und Tod) lohnt es sich, eine Supervisorin oder einen Supervisor, regionale Beratungsstellen oder Selbsthilfegruppen zu kennen und diese Möglichkeiten auch intern zu kommunizieren.

Erfolgslebnisse schaffen

In stressigen Zeiten tut es allen Beteiligten gut, hin und wieder zurückzuschauen und zu betrachten, was sie alles erreicht haben. Feiern Sie Ihre Erfolge! Ob dies im Rahmen eines gemeinsamen Essens stattfindet, als Ausflug oder aber als Jahresabschluss, entscheiden Sie selbst.

Auf die eigene Gesundheit und die persönlichen Grenzen achten

Vielen Führungskräften fällt es schwer, den Fokus auf die eigene Gesundheit zu richten und die persönlichen Grenzen im Blick zu behalten. Besonders in stressigen Zeiten kommt man selbst häufig zu kurz. Unter dem Druck, einerseits den Beschäftigten gerecht zu werden und andererseits wirtschaftlich zu denken, vernachlässigen Führungskräfte und Einrichtungs- und Wohnbereichsleitungen nicht selten ihre eigenen Erholungsphasen. Um ihre eigene Gesundheit zu schützen und zu stärken, können Sie beispielsweise störungsfreie Zeiten im Betrieb organisieren, in denen Sie konzentriert an etwas arbeiten können und überlegen, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten Sie abgeben könnten. Nähere Informationen und weitere Tipps dazu finden Sie in Kapitel 8.



Mit vielfältigen Angeboten Wertschätzung vermitteln

AUS DER PRAXIS

8 Interview

Die **Betreuungskette Am Seelberg** in Hannover besteht aus einem Pflege- und einem Wohnheim sowie einem sozialpsychiatrischen Zentrum mit Tagesstätte und Ambulanz. In insgesamt sieben Häusern werden 220 Personen mit Sucht- und weiteren psychischen Störungen von 163 Mitarbeitenden betreut. Aufgrund der angespannten Fachkräftesituation entschied die Einrichtungsleitung um Geschäftsführer **Ulrich Ehrhardt**, mit gezielten Gesundheitsangeboten die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und die Mitarbeiterbindung zu verbessern. Die Maßnahmen umfassten Angebote für Führungskräfte und Mitarbeitende.

► www.seelberg-hannover.de



Ulrich Ehrhardt

Was war in Ihrer Einrichtung die Herausforderung? Was hat Sie zum Handeln veranlasst und welche Ziele wollten Sie erreichen?

Eine Herausforderung für uns war die angespannte Fachkräftesituation. Es gibt zu wenig qualifizierte Fachkräfte am Markt, daher wollten wir einerseits die Bindung der Mitarbeitenden an unsere Einrichtung stärken und andererseits als Arbeitgeber an Attraktivität gewinnen. Außerdem hatten wir eine hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im psychiatrischen Arbeitsfeld. Diese wollten wir entlasten. Hinzu kam, dass es an Eigen- und Fremdführungsqualitäten mangelte, auch hier wollten wir nachbessern.

Wie sind Sie vorgegangen und welche Instrumente haben Sie genutzt?

Zunächst wurden alle Führungskräfte zu den Themen Führungsarbeit und Mitarbeitergespräche geschult. Außerdem wurden verbindliche Führungsleitlinien zum gesundheitsorientierten Arbeiten vereinbart. An alle Mitarbeitenden richtet sich unser Angebot für ein persönliches Coaching von vier Stunden im Jahr. Außerdem finden jährlich zwei Mitarbeiterversammlungen zum Thema Krankenstand und Präventionsmaßnahmen statt. Auch ganz praktisch erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Unterstützung etwa in den Bereichen Ernährung, Urlaub, Erziehungs- und Finanzfragen, ergänzt werden diese durch Sportangebote und eine Kinderbetreuung. Regelmäßig finden zusätzlich Supervisionen und Reflexionen statt.

Was konnten Sie mit dem Projekt erreichen?

Vor allem im Bereich Arbeitgeberattraktivität haben wir uns spürbar verbessert: Bereits zweimal wurden wir als „Great Place to Work“ ausgezeichnet und haben den AOK-Gesundheitspreis Niedersachsen gewonnen. Auch die Bewerberlage ist relativ gut und die Verweildauer der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat sich erhöht. Außerdem merken wir, dass aus den Mitarbeitergesprächen heraus viele

individuelle Veränderungen entstehen, beispielsweise temporäre Arbeitszeitanpassungen oder eine Veränderung der Belastungen durch andere Einsatzweisen. Auch die Teilnahme an unseren Angeboten ist gestiegen, sowohl bei Schulungen als auch bei den individuellen Coachings.

Was waren die Erfolgsfaktoren einerseits und die Stolpersteine andererseits bei der Umsetzung?

Wichtigster Erfolgsfaktor war die Schaffung einer Atmosphäre der Wertschätzung und die Aufforderung zur Wertschätzung der eigenen Person durch gemeinsame Leitlinien, die Schulung aller Führungskräfte, das Angebot zum Einzelcoaching und die immer wiederkehrenden Impulse aus Mitarbeiterversammlungen, Projekten und Ähnlichem.

Schwierig war es teilweise, alle Mitarbeitenden zu erreichen. Dafür braucht es Zeit und Geduld. Außerdem war es nicht einfach, gute Coaches zu finden. Wir setzen auf verschiedene Coaches zu unterschiedlichen Themen wie etwa Trauerarbeit, Erziehungsfragen, Trauma, Beziehungsfragen oder finanzielle Probleme.



WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

eLearning-Tool „Förderung psychischer Gesundheit als Führungsaufgabe“ von psyGA: www.psyga.info
(Für eine gesunde Arbeitswelt > Führungskräfte)

Einführungseminar „Kein Stress mit dem Stress“ für Fach- und Führungskräfte von www.psyga.info
(Für eine gesunde Arbeitswelt > Führungskräfte)

Leitfaden Personalgespräch: www.inqa.de (Angebote > Unsere Publikationen > Publikationensuche)



ARBEITSHILFEN

- 19 SMART-Formel – Orientierung für Zielvereinbarungen
- 20 Wenn Beschäftigte psychisch belastet wirken – Anregungen für Gespräche
- 21 Tipps zur Gesprächsführung
- 22 Leitfragen für Mitarbeitergespräche
- 23 So loben Sie richtig: fünf Regeln
- 24 So kritisieren Sie richtig

Kapitel 7

Ressourcen aufbauen

Gesundheit der Beschäftigten stärken

Gesund zu leben und zu arbeiten kann ganz verschiedene Dinge bedeuten. Einig sind sich Expertinnen und Experten aber darin, dass Arbeitsbedingungen, Hilfsmittel und Pausengestaltung ein gesundes Arbeiten unterstützen können. Darüber hinaus können Sie als Einrichtungsleitung Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber auch durch Gesundheitsangebote dabei unterstützen, einen gesunden Lebens- und Arbeitsstil umzusetzen. Angebote im Bereich Bewegung, Ernährung und Stressmanagement bzw. Entspannung tragen dabei wesentlich zur Gesundheit der oder des Einzelnen bei.

Kurzcheck



Beschäftigtengesundheit

TRIFFT DAS AUF IHRE EINRICHTUNG ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Sind die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld so gestaltet, dass sie ein gesundes Arbeiten unterstützen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stehen allen Beschäftigten genügend Arbeits- und Hilfsmittel zur Verfügung und wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Auswahl beteiligt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Ihre Beschäftigten gesetzlich vorgeschriebene Pausen erholungswirksam z. B. in einem gemütlichen Pausenraum nutzen und tun sie dies auch?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützen Sie eine gesunde Ernährung Ihrer Beschäftigten beispielsweise durch die Bereitstellung von Wasser, Obst und Gemüsesnacks?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bieten Sie Gesundheitstage in Ihrer Einrichtung an, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für einen gesunden Lebens- und Arbeitsstil zu sensibilisieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisieren Sie unter Einbindung der Mitarbeitenden Gesundheitsangebote zum Beispiel zu den Themen Ernährung, Bewegung, Entspannung und Suchtprävention?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeiten Ihre Beschäftigten rückenschonend , zum Beispiel durch den Einsatz von Hebe- und Tragetechniken und Hilfsmitteln?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Ihre Beschäftigten mit Ausgleichsübungen vertraut, um einseitigen Belastungen vorzubeugen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bieten Sie bedarfsorientiert Qualifizierungsmaßnahmen zum Stressmanagement und zur Förderung von Bewältigungskompetenzen (Deeskalationstraining, Resilienz) an?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterbreiten Sie Ihren Beschäftigten Angebote zur Suchtprävention wie beispielsweise Raucherentwöhnungsprogramme?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Machen Sie den Kurzcheck. Die grünen Bereiche zeigen Ihnen, was in Ihrer Einrichtung alles schon gut läuft. Die orange markierten Bereiche helfen Ihnen bei der Einschätzung, welche Themen Sie außerdem noch angehen sollten.

AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrer Einrichtung hin.
- Jedes Kreuz im orangefarbenen Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrer Einrichtung.
- ▶ Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 106).

Ein paar Infos vorab

Die Gesundheit Ihrer Beschäftigten – das höchste Gut

Der Pflegeberuf hat zunächst einmal viele gesundheitsförderliche Seiten: Pflegendе bewegen sich viel, haben enge und wertschätzende soziale Beziehungen an ihrem Arbeitsplatz und kennen das Gefühl, etwas Sinnstiftendes zu tun. Gleichzeitig ist Ihr Team im Pflege- und Betreuungsalltag auch hohen körperlichen und psychischen Belastungen ausgesetzt. Dies wird durch den Umstand verstärkt, dass die Beschäftigten durchschnittlich älter werden. Gesund gestaltete Arbeitsbedingungen werden damit immer wichtiger, um die Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Mitarbeitenden langfristig zu sichern.



Die Arbeit in der ambulanten Pflege zeichnet sich zusätzlich dadurch aus, dass die Pflegenden ...

- ▶ ... vorwiegend alleine arbeiten
- ▶ ... ständig unterwegs sind
- ▶ ... keinen festen Arbeitsplatz haben
- ▶ ... sich auf wechselnde Arbeitsorte, Arbeitszeiten, Situationen, Angehörige und zu Betreuende einstellen müssen
- ▶ ... unvorhergesehene Situationen oder Probleme alleine bewältigen müssen
- ▶ ... wenig Einfluss auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes nehmen können

Diese Belastungen schlagen sich auch in überdurchschnittlich hohen Krankenständen und Fluktuationsraten nieder. Der Branchenbericht Altenpflege der AOK Rheinland/Hamburg zeigt, dass Muskel- und Skelett-Erkrankungen mit 22,4 Prozent als Ursache für krankheitsbedingte Abwesenheit in der Altenpflege dominieren, dicht gefolgt von psychischen Störungen mit 17,6 Prozent (Branchenschlaglicht Altenpflege AOK Rheinland/Hamburg 2014). Wie können Sie die Arbeitsbedingungen in Ihrer Einrichtung bzw. Ihrem ambulanten Dienst so gestalten, dass hohe Anforderungen abgedeckt werden, um die Gesundheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten oder sogar zu verbessern? Hierfür braucht es einen ganzheitlichen Ansatz, der die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen einerseits und die Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für einen gesunden Arbeits- und Lebensstil andererseits umfasst.

Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen gestalten

Sie als Einrichtungsleitung und Ihre Wohnbereichsleitungen gestalten die Arbeitsbedingungen und treffen grundlegende gesundheitsrelevante Entscheidungen. Diese betreffen im Regelfall die Unternehmenskultur, die ergonomischen Verhältnisse, die Arbeitsumgebung, die Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe, die Arbeitsmittel, Arbeitszeit- und Pausenregelungen sowie die Arbeitsaufgaben. Gemeinsam mit Ihren Beschäftigten können Sie Arbeitsbedingungen und gewohnte Arbeitsprozesse analysieren und Ideen zur Verbesserung systematisch erfassen. Mehr hierzu lesen Sie auch in Kapitel 2.

Beziehen Sie Ihre Beschäftigten systematisch bei der Bewertung von Arbeitsbelastungen und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie in die Planung betrieblicher Maßnahmen ein. Die Beschäftigten sind Expertinnen und Experten ihrer Arbeitssituation und können am besten berichten, welche Faktoren sie als belastend erleben und welche Ressourcen gestärkt werden könnten. Im Idealfall ist die Beteiligung der Beschäftigten auch institutionell verankert, beispielsweise durch die Mitarbeit in Optimierungszirkeln oder Ideen-Treffen. Um die Mitarbeitenden zu motivieren, sich einzubringen und an Treffen teilzunehmen, sollten alle Veranstaltungen während der Arbeitszeit stattfinden und als Arbeitszeit gewertet werden.

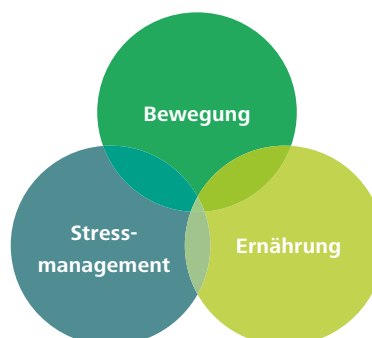
Für einen gesunden Lebensstil sensibilisieren

Der individuelle Arbeits- und Lebensstil sowie der Umgang mit Stress und Suchtmitteln beeinflussen die Gesundheit Ihrer Beschäftigten. Durch Gesundheitstage in Ihrer Einrichtung und Angebote beispielsweise in den Bereichen Ernährung, Bewegung, Stressmanagement und Raucherentwöhnung können Sie zur Sensibilisierung für einen gesunden Lebensstil beitragen. Vergessen Sie nicht: Die Gesundheit Ihrer Beschäftigten bedeutet im Arbeitskontext immer auch Arbeits- bzw. Leistungsfähigkeit, auf die Ihre Einrichtung angewiesen ist. Schon allein das sollte ein wichtiger Anreiz sein, um dem Thema einen hohen Stellenwert einzuräumen.



Einigkeit besteht seitens der Expertinnen und Experten darin, dass das individuelle Bewegungsverhalten, die individuelle Ernährung und das individuelle Stressmanagement bzw. die individuelle Entspannung wesentlich zur Gesundheit der Einzelnen beitragen. Zwischen den drei Eckpunkten bestehen starke Wechselwirkungen.

Zentrale Faktoren individueller Gesundheit



So geht's



Ein gesundes Arbeitsumfeld schaffen

Achten Sie zunächst auf die Einhaltung von Arbeitsschutzvorgaben und setzen Sie die gesetzlich geforderte Gefährdungsbeurteilung um. Mehr zu diesem Thema lesen Sie in Kapitel 9.

Für ein gesundes Arbeitsumfeld sollten Bewohnerzimmer und Bäder so gestaltet sein, dass pflegerische und betreuende Tätigkeiten rückengerecht ausgeübt werden können. Dafür müssen beispielsweise Pflegebetten höhenverstellbar und geeignete Hilfsmittel griffbereit sein. Bei Bewohnerzimmern ist es wichtig, dass die Pflegenden ausreichend Bewegungsfreiheit für die Pflege der Bewohnerinnen und Bewohner haben. Besonders im Hinblick auf psychische Belastungen sollten Räumlichkeiten zur Verfügung stehen, die eine ungestörte Arbeit beispielsweise bei Dokumentationsaufgaben und erholungswirksame Pausen ermöglichen.

Es empfiehlt sich, Arbeitsabläufe und Pflegeprozesse gemeinsam mit den Beschäftigten zu beleuchten, um Möglichkeiten zur Optimierung zu finden. Vertiefende Informationen hierzu finden Sie in Kapitel 2.

Arbeits- und Hilfsmittel bereitstellen und nutzen

Hilfsmittel in der Pflege und für den Transfer von Bewohnerinnen und Bewohnern unterstützen einen gesunden Arbeitsstil. Damit sie auch tatsächlich genutzt werden, müssen Hilfsmittel wie Liftersysteme, Gleithilfen oder Geh- und Haltegürtel gut und schnell zugänglich sein. Leider haben viele Pflegenden Vorbehalte gegen solche Hilfsmittel. Gründe dafür sind oft, dass die Hilfsmittel nicht praktisch erscheinen und den Zeitaufwand für die Pflege erhöhen. Binden Sie deshalb Ihre Beschäftigten vor der Anschaffung ein und lassen Sie sie die Praktikabilität und Handhabbarkeit testen. Machen Sie immer wieder deutlich, wie wichtig Ihnen auch im Sinne der Beschäftigten die Nutzung der Hilfsmittel ist. Bieten Sie Ihren Pflegenden außerdem Schulungen beispielsweise zu den Themen Kinästhetik, Aktivitas (aktivierende Pflege), rückengerechter Patiententransfer an, um die Nutzung von Hilfsmitteln und eine gesunde Arbeitsweise am Pflegebett zu trainieren.

Regenerative Pausen sind ein Muss

Das Arbeitszeitgesetz schreibt in § 4 Ruhepausen vor und definiert: „Länger als 6 Stunden hintereinander dürfen Arbeitnehmer/-innen nicht ohne Ruhepause beschäftigt werden. [...] Die gesetzliche Ruhepause von 30 Minuten lässt sich in Zeitabschnitte von mindestens 15 Minuten teilen.“ Leider verzichten in der Praxis viele Pflegende auf ihre Pausen. Sensibilisieren Sie die Beschäftigten dafür, dass Pausen eine notwendige Regenerationszeit sind, und gehen Sie selbst mit gutem Beispiel voran. Sie als Einrichtungsleitung können dabei unterstützen, Pausen organisatorisch zu verankern, indem festgelegte Pausenkorridore über ein Steckkartensystem visualisiert oder in einem Übergabeprotokoll festgehalten werden.



Informationen zur Pausengestaltung finden Sie in [Arbeitshilfe 25](#).

Ein gemeinsames gesundes Frühstück stärkt den Teamgeist und ein gesundes Miteinander. Anfragen von Bewohnerinnen und Bewohnern oder Angehörigen können in dieser Zeit beispielsweise durch Springer abgedeckt werden. Ein Schild an der Tür des Pausenraums schafft Klarheit: „Pause – wir sind gleich wieder für Sie da!“ Den Pausenraum können Sie gemeinsam mit den Beschäftigten praktisch und attraktiv gestalten, beispielsweise mit Kaffeemaschine, Kühlschrank, Mikrowelle und Musikanlage.

Auch Beschäftigte in der ambulanten Pflege können Pausen sinnvoll und angenehm gestalten. Erarbeiten Sie hierzu gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern passende Möglichkeiten. Eine Schulung zur Bedeutung von Pausen, die auch Kurz-Entspannungs-Übungen für unterwegs thematisiert, kann dabei hilfreich sein.



Gesunde Ernährung fördern

Mit Gesundheitstagen, Ernährungskursen oder einer individuellen Ernährungsberatung können Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das The-

Tipp: Das Modellprojekt DemOS bietet weitere Unterstützung unter anderem beim Thema **Pause in Form von Arbeitshilfen und Kurzfilmen.**

ma gesunde Ernährung sensibilisieren. Auch spezifische Herausforderungen im Pflegeberuf wie „Gesunde Ernährung im Schichtdienst“ können dabei angesprochen werden.

Unterstützen Sie eine gesunde Lebensweise Ihrer Mitarbeitenden auch im Alltag durch die Bereitstellung von Obst, Nüssen und Wasser. Ein gesunder Snack in der Nähe mindert die Versuchung, auf ungesunde Alternativen wie Kekse zurückzugreifen. Schaffen Sie außerdem Möglichkeiten für die Lagerung und Zubereitung frischer Lebensmittel und vorgekochten Essens, indem Sie den Pausenraum mit entsprechenden Geräten ausstatten.



Weitere Tipps zum Thema gesunde Ernährung am Arbeitsplatz bietet [Arbeitshilfe 26](#).

Aufmerksamkeit schaffen mit Gesundheitstagen und -angeboten

Zeigen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass Sie an deren Gesundheit interessiert sind, beispielsweise durch die Organisation von Gesundheitstagen. Auf einem Gesundheitstag erhalten die Mitarbeitenden durch einfache Screenings und Messungen ein Feedback zum eigenen Gesundheitszustand mit individuellen Tipps und Anregungen in den Bereichen Ernährung, Bewegung und Entspannung.

Vor allem längerfristige und gezielte Gesundheitsangebote in Ihrer Einrichtung unterstützen Ihre Belegschaft dabei, den eigenen Lebensstil gesünder zu gestalten. Werden die Beschäftigten bei der Planung aktiv beteiligt, sind die Erfolgsaussichten deutlich höher, da die Angebote dann besser passen und das individuelle Engagement größer ist. Manchmal befinden sich auch Expertinnen und Experten für die eine oder andere Sportart oder für gesunde Ernährung im Kollegenkreis. Fragen Sie doch einfach mal nach – viele bringen sich gerne ein, vor allem wenn der Arbeitgeber das Engagement anerkennt und honoriert.



SCHON GEWUSST?

FRAGEN UND ANTWORTEN ZUM THEMA PAUSE

Wie ist Pause definiert?

Die Pausenzeiten sind durch das Arbeitszeitgesetz geregelt und können auch durch einen Arbeitsvertrag nicht geändert werden.

Wozu dient die Pause?

Die Pause dient dem Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Überanstrengung und gibt Gelegenheit zur Regeneration.

Bin ich verpflichtet, eine Pause zu nehmen?

So lautet die gesetzliche Bestimmung: „Länger als 6 Stunden hintereinander dürfen Arbeitnehmer/-innen nicht ohne Ruhepause beschäftigt werden.“

Ab welchem Arbeitsumfang wird eine Pause in die Arbeitszeit eingeplant?

Bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs Stunden beträgt die Pause mindestens 30 Minuten, bei mehr als neun Stunden 45 Minuten. Beträgt die Arbeitszeit weniger als sechs Stunden, besteht kein Anspruch auf die Gewährung einer Pause. Die Pausen sind im Voraus festzulegen. Der Arbeitgeber bestimmt die Arbeitszeit innerhalb des gesetzlichen Rahmens und kann innerhalb von sechs Stunden eine Pause von 30 Minuten einplanen. Die Pause darf nicht an den Anfang oder das Ende der Arbeitszeit gehängt werden.

Kann ich die Pausenzeit stückeln?

Es ist zulässig, die gesetzlich vorgeschriebenen Pausen von insgesamt 30 bzw. 45 Minuten in kleinere Pausen aufzuteilen. Die Ruhepause lässt sich in Zeitabschnitte von mindestens 15 Minuten teilen. Beträgt die Pause weniger als 15 Minuten, handelt es sich um eine Arbeitsunterbrechung, die zur Arbeitszeit zählt. Pausen müssen mindestens 15 Minuten dauern. Unzulässig ist es daher, die gesetzlich vorgeschriebene Mindestpause in Form von fünfminütigen Raucherpausen zu gewähren (www.arbeitsratgeber.com).

Wenn Pausenzeit gestückelt ist, wie kann ich wissen, wann die Pausenzeit aufgebraucht ist?

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind hier in der Selbstverantwortung.

Was passiert mit der Pausenzeit, wenn ich die Pause nicht genommen habe?

Wenn die Pause aus guten Gründen (z. B. Notfall) nicht genommen wurde, dann kann die Pausenzeit als „Mehrarbeit“ ausgewiesen werden. Begründung muss dokumentiert werden.

Wenn eine Pause nicht genommen wurde, kann dann ein Mitarbeiter früher gehen?

Laut Arbeitgeberverband nein – da der Arbeitnehmer seine Pause nehmen muss! und die Dienstzeit (Arbeitsbeginn und -ende) eingehalten werden muss.

Muss man in der Pause erreichbar sein?

Nein. Laut Arbeitgeberverband liegt keine Pause vor, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter anwesend sein muss. Hier können arbeitsrechtliche Probleme auftauchen: So gab es beispielsweise in einem kleinen Pflegeheim nur eine Nachtwache, die zwar schlafen konnte, aber immer erreichbar sein musste. Die Nachtwache hat dagegen geklagt, dass eine „Pausenzeit“ von der Dienstzeit abgezogen wurde, und hat gewonnen.

Was geschieht mit Pieper und Telefon in der Pause?

Abgeben! Wenn eine examinierte Fachkraft gebraucht wird, dann müssen Fachkräfte aus anderen Wohnbereichen einspringen. Eine Pausenabstimmung zwischen den Wohnbereichen ist sinnvoll.

(Quelle: Kuhn et al. 2012)

Krankenkassen, Versicherungsträger und regionale Gesundheitsanbieter wie Fitnessstudios, Apotheken, Vereine oder Reformhäuser helfen bei der Organisation von Gesundheitstagen und -angeboten. Machen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch auf Gesundheitskurse der jeweiligen Krankenkassen in Ihrer Region aufmerksam und kooperieren Sie, wenn möglich, mit dem nächstgelegenen Fitnessstudio.

Bewegung und Rückenfitness am Arbeitsplatz

Grundsätzlich bewegen sich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Pflegealltag genug. Dennoch können kurze Ausgleichs- und Kräftigungsübungen (angeleitet durch eine Trainerin oder einen Trainer) Verspannungen und muskulären Erschöpfungszuständen entgegenwirken. Wichtig ist, kurze Einheiten in den Arbeitstag zu integrieren. Im Anschluss an die Anleitung können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Übungen eigenständig umsetzen. Effekte stellen sich aber erst ein, wenn die Übungen im beruflichen Kontext trainiert und dann regelmäßig umgesetzt werden. Eine gute Organisation und klare Verantwortlichkeiten können helfen, diesen Prozess zum Erfolg zu führen. Auch ein rückenfreundliches Arbeitsverhalten in der Pflege kann beispielsweise am Pflegebett trainiert werden. Oft sind die Beschäftigten überrascht, wenn die Tätigkeiten, die sie täglich ausüben, einmal gründlicher ins Visier genommen werden. Dann erst verstehen sie, welche Tätigkeiten wie belasten. Und dann wird auch schnell klar, welche kleinen und großen Mittel die Muskulatur beispielsweise im Hals-Nacken- oder Lendenbereich entlasten können. Unterstützung bekommen Sie bei den Unfallversicherungsträgern und Krankenkassen.

Tipp: Das Online-Portal www.gdabewegt.de bietet wertvolle Hinweise, wie Sie Belastungen des Rückens, der Muskeln und der Gelenke frühzeitig erkennen können. Auch die BGW unterstützt bei diesem Thema, beispielsweise mit dem kostenlosen „Strategietag Rücken“ oder der „Organisationsberatung Rücken“.

Stress reduzieren und Entspannung fördern

Die vorangegangenen Kapitel haben bereits viele Maßnahmen aufgezählt, die stressreduzierend wirken und damit einen Beitrag zur Beschäftigten-gesundheit leisten können. Viele setzen an den Arbeitsbedingungen an und zielen auf eine gute Gestaltung der Arbeitsbedingungen, ein wertschätzendes Miteinander, die Beteiligung der Beschäftigten, einen geregelten Personaleinsatz und eine gesunde Führung.

Geht es um die individuelle Förderung der psychischen Gesundheit, so haben in der Praxis insbesondere die Vermittlung von Entspannungstechniken und Bewältigungskompetenzen in Einrichtungen einen hohen Stellenwert. Schnupperkurse auf Gesundheitstagen ermöglichen es Ihren Beschäftigten, verschiedene Entspannungstechniken kennenzulernen. Hierzu zählen beispielsweise progressive Muskelentspannung, autogenes Training oder Fantasiereisen. Im Anschluss bieten sich vertiefende Entspannungskurse in Kleingruppen an, um die Technik unter Anleitung von Trainerinnen bzw. Trainern zu verfeinern. Vielleicht finden sich in Ihrer Einrichtung interessierte Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die



PRÄVENTIONSREISEN

- ▶ Auf von Krankenkassen geförderten Gesundheits-Kurzreisen lernen Beschäftigte verschiedene Präventionsmethoden. Die anregende neue Umgebung und die Auszeit vom Alltag verstärken den Lerneffekt. Unter bestimmten Voraussetzungen können Arbeitgeber pro Jahr und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter bis zu 500 Euro für gesundheitsförderliche Maßnahmen aufwenden und steuerlich geltend machen. Vielleicht wäre eine solche Reise auch als Zeichen der Wertschätzung vor allem für langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Überlegung wert?



sich als Entspannungsscouts ausbilden lassen möchten? Damit können Sie sicherstellen, dass Entspannungsübungen auch weiterhin durchgeführt werden und die Mitarbeitenden am Ball bleiben.

Bewältigungskompetenzen aufbauen

Die mit der Pflege einhergehende Emotions- und Beziehungsarbeit und insbesondere Konflikte mit Bewohnerinnen und Bewohnern oder deren Angehörigen stellen hohe Anforderungen an die Beschäftigten. Damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch mit schwierigen und herausfordernden Situationen professionell umgehen können, benötigen sie entsprechende Bewältigungskompetenzen, die in Schulungen vermittelt und im Arbeitsalltag immer wieder geübt werden können. Überlegen Sie gemeinsam mit Ihren Beschäftigten, wie Sie die Zusammenarbeit mit Angehörigen positiv gestalten können, indem Sie Grundsätze, aber auch Grenzen festhalten. Oft hilft es schon, eine gute Information

und Einbindung von Angehörigen sicherzustellen, um gegenseitiges Verständnis aufzubauen und gemeinsam für die Bewohnerin bzw. den Bewohner da zu sein. Mehr hierzu erfahren Sie auch in den Kapiteln 3 und 4.

Suchtverhalten erkennen und angehen

Arbeitsbedingter Stress kann den Missbrauch von Tabak, Alkohol und Medikamenten verstärken. Durch die Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen und die Vermittlung von Bewältigungskompetenzen leisten Sie einen Beitrag zu deren Prävention. Klare Regelungen und Unterstützungsprogramme helfen den Betroffenen. Als Leitung sind Sie für die Einhaltung von gesetzlichen und betrieblichen Regelungen und Vereinbarungen zuständig und werden darin als Vorbild wahrgenommen.

In erster Linie geht es darum, nicht wegzuschauen, den Handlungsbedarf zu erkennen und geeignete Maßnahmen festzulegen. Denn Ihr Engagement spielt eine wesentliche Rolle beispielsweise bei der Reduzierung des Tabakkonsums am Arbeitsplatz.

Schulungen und Beratungen zum Thema Suchtprävention für Einrichtungs- und Wohnbereichsleitungen und Raucherentwöhnungsprogramme sind Möglichkeiten, die Sie auch mit Unterstützung von Krankenkassen anbieten können. Da gerade das Thema Tabakkonsum in der Pflegebranche relevant ist, finden Sie hierzu nähere Informationen im folgenden Exkurs. Selbstverständlich können jedoch auch andere Suchtmittel wie Alkohol oder der Missbrauch von Medikamenten eine Rolle spielen. Auch bei diesen Themen unterstützt Sie Ihre Krankenkasse.

Tipp: Wie Sie und Ihre Beschäftigten die eigenen Bewältigungskompetenzen stärken können, erfahren Sie im eLearning-Tool „Förderung Ihrer psychischen Gesundheit“.

Exkurs

Mit dem Rauchen aufhören – oder gar nicht erst anfangen

Die aktuellen Zahlen des Mikrozensus weisen auf einen erhöhten Raucheranteil in der Pflege verglichen mit der Gesamtbevölkerung hin – und das trotz Nichtraucherschutzmaßnahmen in den Kliniken und einer sinkenden Akzeptanz des Rauchens in der Gesellschaft. Während der Raucheranteil in Deutschland bei etwa 25 Prozent liegt, beträgt er bei den Gesundheits- und Krankenpflegerinnen und -pflegern etwa 30 Prozent und in der Altenpflege sogar 42 Prozent. (Statistisches Bundesamt 2014). Hinzu kommt, dass unter Pflegeschülerinnen und Pflegeschülern der Raucheranteil noch einmal höher

ist: Im Modellprojekt astra (aktive Stressprävention durch Rauchfreiheit in der Pflege) ergab sich eine Raucherprävalenz von etwa 53 Prozent der befragten Pflegeschülerinnen und Pflegeschüler (Bühler et al. 2015). Dieser überdurchschnittliche hohe Tabakkonsum in der Berufsgruppe kann teilweise mit der Stressbelastung im Arbeitsalltag erklärt werden. In vielen Gesundheitseinrichtungen ist Rauchen ein „akzeptiertes und von der Mehrzahl der Schwestern und Pfleger praktiziertes Ritual für Entspannung, Kommunikation und Pausengestaltung“ (Kolleck et al. 2004).

Tipp: Abhängigen Raucherinnen und Rauchern gelingt es häufig nur mit professioneller Hilfe, dauerhaft rauchfrei zu bleiben. Dafür steht eine Vielzahl von Programmen und Methoden zur Verfügung. Als wirksam erwiesen haben sich verhaltenstherapeutische Programme, die bei Bedarf medikamentös unterstützt werden können. Die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung berät kostenlos unter 0800 8 31 31 31.

Tipps für betriebliche Raucherentwöhnungsprogramme

Bei einer hohen Anzahl von rauchenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind Rauchstopp-Angebote empfehlenswert. Dabei ist für eine dauerhafte und akzeptierte Umsetzung die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlich. Externe Kurse, telefonische Beratung oder Online-Angebote werden oft leichter angenommen als interne Kurse, da nicht jeder gerne seine Rauchstopperfahrungen mit Kolleginnen und Kollegen teilt. Außerdem können Ihnen folgende Punkte helfen:

- ▶ Eine Dienstvereinbarung sollte regeln, ob, wann und wo geraucht werden kann. Rauchen ist Privatsache und laut Rechtsprechung keine Arbeitszeit. Verstöße gegen die Dienstvereinbarung sind wie andere Regelverstöße zu behandeln. Meist reicht ein Mitarbeitergespräch aus. Das macht die Vereinbarung glaubwürdig für rauchende und nichtrauchende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- ▶ Suchen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Sie bei Ihrem Vorhaben unterstützen.
- ▶ Binden Sie Raucherinnen und Raucher mit ein.
- ▶ Entwickeln und kommunizieren Sie ein Programm zum Gesundheitsschutz, das über die Regelungen des Nichtraucherschutzgesetzes hinausgeht.
- ▶ Lassen Sie eine Selbsteinschätzung durchführen, die aufzeigt, was bereits gut läuft und wo Veränderungen erforderlich sind.
- ▶ Beginnen Sie die Veränderung mit positiven Zielen, die für alle spürbar und erfolgreich umzusetzen sind. Das fördert die Akzeptanz und die Unterstützung im Alltag.
- ▶ Kommunizieren Sie zu den Vorhaben umfassend, regelmäßig und persönlich.
- ▶ Bieten Sie Zugang zu Rauchstopp-Angeboten an (siehe Infokasten).
- ▶ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich auf Ihre Unterstützung verlassen können, wenn die Maßnahmen auf Widerstände treffen.



i

ZWEI PROGRAMME ZUR RAUCHERENTWÖHNUNG

- ▶ Mit „rauchfrei plus“ für Gesundheitseinrichtungen und dem Programm „astra plus“ für Pflegeschulen stehen zwei sich ergänzende Konzepte für die Umsetzung der Rauchfreiheit zur Verfügung. Ziel von astra plus ist es, eine professionelle Gesundheitskompetenz in den Pflegeberufen aufzubauen. Diese umfasst nicht nur die Bereitschaft und Fähigkeit, die eigene Gesundheit zu erhalten und zu fördern, sondern auch das eigene gesundheitliche Wissen auf individueller und organisatorischer Ebene im beruflichen Handeln umzusetzen.

i

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Anbieterdatenbank Raucherberatung des Deutschen Krebsforschungszentrums dkfz und der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung BZgA: www.anbieter-raucherberatung.de

Online-Programme zur Raucherentwöhnung:

BZgA: www.rauchfrei-info.de

SQUIN (Smoke Quit Win): www.squin.de

IRIS – Hilfe für Schwangere beim Verzicht auf Alkohol und Tabak: www.iris-plattform.de

Online-Angebote der Krankenkassen:

DAK-Gesundheit: „Endlich Nichtraucher“: www.dak.de (Gesundheit > Sucht > Tipps für den Rauchstopp)

DAK-Gesundheit: „Just be Smokefree“ für Jugendliche: www.justbesmokefree.de

AOK: „Ich werde Nichtraucher“: www.ich-werde-nichtraucher.de

Weitere Programme:

astra: www.astra-programm.de

rauchfrei plus: www.rauchfrei-plus.de

PA-TRES: www.pa-tres.de



Mit systematischen Kurzpausen für Erholung sorgen

AUS DER PRAXIS

9 Interview

Im **SeniorenHaus Albert Schweitzer** im sächsischen Riesa werden derzeit 137 Personen gepflegt. 80 hauptamtlich Beschäftigte sind in den Bereichen Pflege, Sozialtherapie, Hauswirtschaft, Technik, Verwaltung und Leitung tätig und werden von 30 Ehrenamtlichen unterstützt. Die Einrichtung beschäftigt sich schon länger mit dem Thema Beschäftigtengesundheit und hat vor wenigen Jahren ein Projekt zum Thema Pausengestaltung umgesetzt. Wir haben mit den Pflegedienstleitungen **Michael Kimme** und **Katja Hesse** über das Projekt gesprochen.



Katja Hesse und Michael Kimme

Was war in Ihrer Einrichtung die Herausforderung? Was hat Sie zum Handeln veranlasst und welche Ziele wollten Sie erreichen?

Bereits seit 2012 haben wir ein trägergestütztes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) etabliert, beschäftigen uns also generell mit dem Thema Beschäftigtengesundheit. Aus diesem Grund haben wir auch am Projekt „Stärkung der subjektiven Gesundheit und Erhalt der Arbeitsfähigkeit bei älteren Beschäftigten im stationären Pflegebereich“ teilgenommen.

Ein Baustein dieses Projekts war ein Training zum Thema altersgerechtes Führen, in dem auch das Thema Pausenorganisation behandelt wurde. Dort wurde die Einführung von sogenannten Kurzpausenregimes vorgestellt und diskutiert. Zusätzlich wurde das Thema Pausenoptimierung auch von den Beschäftigten selbst an uns herangetragen: Eine Mitarbeiterbefragung ergab, dass die Mitarbeitenden sich mehr ungestörte Pausen und bessere Erholungszeiten wünschen.

Unser Ziel war deshalb, ein gesundheitsförderndes Kurzpausensystem zusätzlich zum bestehenden Pausensystem zu etablieren, das die Arbeitszeit insgesamt aber nicht verlängert. Wir wollten damit den Erholungseffekt und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden erhöhen und dafür sorgen, dass sie auch über die Arbeitszeit hinaus Energie für Privatleben und Freizeit haben. Außerdem wollten wir die Arbeitskonzentration erhöhen und Flüchtigkeitsfehler verringern, die Mitarbeiterzufriedenheit verbessern und einen eigenverantwortlichen Umgang mit der Gesundheit fördern.

Wie sind Sie vorgegangen und welche Instrumente haben Sie genutzt?

Zuerst haben wir die Geschäftsführung einbezogen und einen Steuerkreis gebildet, der regelmäßig die nächsten Schritte und eventuelle Schwierigkeiten bespricht. Anschließend haben wir Partner für das Projekt gewonnen, unter anderem eine regionale Krankenkasse und die Betriebsärztin. Bevor wir dann das eigentliche Thema Pausen angegangen sind, haben wir als Zwischenschritt Qualifizierungen in den Bereichen Kommunikation und Moderation für die mittlere Leitungsebene (Wohnbereichsleitung)

durchgeführt. Außerdem gab es eine vorgeschaltete Informationsveranstaltung zum Thema Pausen, um alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sensibilisieren, sowie eine Garantie für alle Mitarbeitenden, dass die Hauptpause von 30 Minuten unangetastet bleibt. Das war zur Vertrauensbildung wichtig.

Dann ging es an die konkrete Umsetzung: Anfangs wurden als Hilfestellung Zeitkorridore für Kurzpausen empfohlen, später suchten sich die Mitarbeitenden individuell passende Wege für ihre Kurzpausen. Ob die Kurzpausen genutzt werden, wurde in den Teams der Wohnbereiche engmaschig reflektiert und besprochen. Gemeinsam wurde auch überlegt, was die einzelnen Mitarbeitenden davon abhält, Pausen zu nehmen, und wie sich das ändern lässt. In einer weiteren Veranstaltung, dem „Pausenkongress“, haben wir dann das Wissen zum Thema noch einmal aufgefrischt und nachhaltig verankert. Auch bei unseren Gesundheitstagen werden Pausen immer wieder thematisiert.

Zuletzt haben wir die Kurzpausen 2015 in einer Dienstvereinbarung verankert. Darin ist festgelegt, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter unabhängig von einer betrieblich vorgegebenen Anzahl individuelle Kurzpausen von bis zu drei Minuten in Anspruch nehmen soll und darf. Ziel ist es, die Gesundheit zu erhalten und das arbeitsbedingte Ermüdungsniveau abzuschwächen. Dieser Anspruch ist Teil der Arbeitszeit, die Pausenzeiten werden also nicht an den Arbeitszeitraum angehängt.

Beschreiben Sie bitte kurz den Ansatz der Kurzpausen und konkretisieren Sie, wie diese gestaltet sind.

Es ist belegt, dass mehrere kürzere Pausen einen höheren Erholungseffekt als wenige längere Pausen haben. Die Erholung stellt sich jedoch nur ein, wenn die Kurzpausen systematisch und regelmäßig stattfinden. Der positive Effekt stellt sich erst ein, wenn der neue Rhythmus erlernt ist. Außerdem muss die Pause vorbeugend gemacht werden, also nicht erst, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter schon müde ist. Im Optimalfall findet die Kurzpause stündlich statt.

Wie die Mitarbeitenden ihre Kurzpausen gestalten und wann sie sie nehmen, ist ihnen selbst überlassen. Beispielsweise können sie sich bewusst hinsetzen und die Schuhe ausziehen, wenn sie viel gelaufen sind. Sie können aktiv zum Beispiel ein Trampolin benutzen oder Entspannungsübungen machen, frische Luft schnappen, etwas essen und trinken oder auch ganz einfach nichts tun. Natürlich können sie für die Kurzpause auch bei der zu pflegenden Person bleiben und mit ihr zusammen die Pause gestalten.

Wer hat Sie bei der Umsetzung unterstützt und welche Voraussetzungen mussten Sie schaffen?

Wir hatten viel externe Unterstützung: neben der Berufsgenossenschaft BGW und der AOK Sachsen & Thüringen auch Beraterinnen und Berater der FA Motio Berlin-Brandenburg aus dem Bereich BGM und eine externe Betriebsärztin. Außerdem hat uns im Rahmen des ESF-Projekts die TU Dresden unterstützt.

Als Voraussetzung mussten wir zunächst die Geschäftsführung von unserem Projekt überzeugen und einen Steuerkreis bilden. Mit den externen Partnern haben wir Vereinbarungen zur Projektdurchführung getroffen. Die Partner AOK und BGW beteiligten sich auch finanziell, trotzdem mussten wir natürlich auch eigene finanzielle Ressourcen aufbringen. Unser Vorteil war, dass durch das bereits vorhandene BGM eine gewisse Infrastruktur bereitstand, an die wir das Projekt andocken konnten.

Was konnten Sie mit der Umstellung erreichen und wie haben Sie sichergestellt, dass die Veränderungen nachhaltig sind?

Die Kurzpausen sind mittlerweile in der Einrichtung fest verankert und auch Bestandteil der Einarbeitung neuer Mitarbeitender. Eine Mitarbeiterbefragung im Jahr 2015 hat eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit gezeigt und Beschäftigte nutzen die vielfältigen Angebote zur Gesundheitsförderung rege. Im Laufe der Zeit haben wir darüber hinaus Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden umgesetzt, etwa einen Kaffeeautomaten aufgestellt und Massagebälle angeschafft. Schön ist auch zu sehen, dass sich die Beschäftigten mittlerweile gegenseitig an die Kurzpausen erinnern und sich so unterstützen.

Was waren die Erfolgsfaktoren einerseits und die Stolpersteine andererseits bei der Umsetzung?

Ein solches Projekt steht und fällt mit der Wohnbereichsleitung, also der mittleren Leitungsebene. Diese haben wir von Anfang an mitgenommen, informiert und einbezogen. Ebenso wichtig war die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Heimleitung und Pflegedienstleitung. Außerdem haben wir alle Bereiche des Hauses in das Projekt miteinbezogen, also auch Sozialtherapie, Hauswirtschaft, Technik und Verwaltung. Ganz wichtig war die Unterstützung durch externe Expertinnen und Experten bzw. Kümmerer und die Tatsache, dass wir das Projekt auch nach außen hin sichtbar gemacht haben, etwa gegenüber den Bewohnerinnen und Bewohnern und Angehörigen. Zuletzt war entscheidend, dass die Entwicklung und Umsetzung des Projekts ausschließlich in der Dienstzeit erfolgte, es also keine Zusatzbelastung für irgendjemanden bedeutete, und dass die Ergebnisse schriftlich in einer Dienstvereinbarung festgehalten wurden.

Während des Projektverlaufes kam von einigen Beschäftigten, aber mehr noch von Außenstehenden die Frage nach „Raucherpausen“ auf. Hierzu ist wichtig zu wissen, dass wir in einem früheren Projekt 2008 einen betrieblichen Konsens und Regelungen für einen rauchfreien Betrieb geschaffen haben, die wir regelmäßig überprüfen. Das Rauchen entspricht nicht unserem Auftrag der Gesundheitsförderung, es stellt somit auch keinen Inhalt und Anlass für eine Kurzpause dar. Dies lässt sich im Idealfall auch als Passus in der Dienstvereinbarung festschreiben. Aus unserer Sicht sind Raucherpausen, sofern überhaupt gewollt und notwendig, auf die Arbeitszeit anzurechnen und somit nachzuarbeiten. Das schafft ein Gleichgewicht zwischen Rauchern und Nichtrauchern. Kurzpausen mit allen Vorteilen sind für alle da. Raucherpausen gehören gesondert bewertet.

Ein weiterer Stolperstein sind zu große Schritte und überhöhte Erwartungen. Ein solches Projekt braucht Zeit und Geduld, wenn sich wirklich nachhaltig etwas ändern soll. Außerdem kann es passieren, dass Außenstehende den Eindruck haben, es würde zu viel Pause gemacht und zu wenig gearbeitet. Deshalb ist es wichtig, offen über das Projekt zu sprechen und es auch nach außen zu kommunizieren. Und man muss sich bewusst sein, dass es natürlich „Rückfälle“ gibt, dass die Kurzpausen also nicht immer eingehalten werden. Deshalb brauchen Mitarbeitende beispielhafte Vorgesetzte, die sie immer wieder dazu ermutigen.



KURZPAUSEN

- ▶ Wissenschaftler beschäftigen sich seit über 100 Jahren mit den Wirkungen von Kurzpausensystemen. Eine Übersichtsarbeit von 11 aktuellen Studien zeigt, dass sich bezahlte Kurzpausen lohnen (Wendsche et al. 2016). Trotz einer geringeren Gesamtarbeitszeit verbesserten sich die Arbeitsleistung und auch das körperliche und psychische Wohlbefinden der Beschäftigten – unabhängig davon, in welcher Branche diese arbeiteten. Systematische Kurzpausensysteme nützen daher sowohl Beschäftigten als auch Arbeitgebern.



WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Modellprojekt DemOS: www.modellprojekt-demos.de

Online-Portal gdabewegt: www.gdabewegt.de

Informationen und Angebote zum Thema gesunder Rücken der BGW: www.bgw-online.de
(Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz > Gesunder Rücken)

eLearning-Tool für Beschäftigte: „Förderung Ihrer psychischen Gesundheit“ von psyGA:
www.psyga.info (Für eine gesunde Arbeitswelt > Beschäftigte)



ARBEITSHILFEN

25 Pausen attraktiv gestalten

26 Tipps für gesunde Ernährung bei der Arbeit

Kapitel 8

Selbstfürsorge fördern

Auf sich selbst achten

Wer andere pflegt, muss auch sich selbst pflegen. Damit Sie selbst und Ihre Beschäftigten im Sinne der Selbstfürsorge die eigene Gesundheit schützen können, müssen Sie Ihre eigenen Grenzen kennen und wissen, was Ihnen guttut. Auch die Rahmenbedingungen müssen stimmen, um im Pflegealltag immer wieder den Blick auf sich selbst richten zu können. Wie sieht es diesbezüglich in Ihrer Einrichtung aus? Was können Sie tun, um den Mitarbeitenden und sich selbst mehr Selbstfürsorge zu ermöglichen?

Kurzcheck



Selbstfürsorge

TRIFFT DAS AUF IHRE EINRICHTUNG ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Können sich Ihre Mitarbeitenden darauf verlassen, dass sie sich in der Freizeit wirklich erholen können (also nicht „aus dem Frei“ geholt werden)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden die gesetzlich vorgeschriebenen Pausenzeiten eingehalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bieten Sie regelmäßige Supervision oder Formen der kollegialen Beratung an?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achten Sie darauf, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überlastet wirken, und sprechen dies bei Bedarf offen an?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Ihre Beschäftigten unangenehme Situationen und eigene Schwächen offen ansprechen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bieten Sie Ihren Beschäftigten Schulungen oder Trainings an, um Bewältigungskompetenzen und Ressourcen aufzubauen und Gelassenheit zu lernen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schaffen Sie es, Gesundheitsangebote für Ihre Beschäftigten in den Einrichtungsalltag zu integrieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achten Sie als Einrichtungs- oder Wohnbereichsleitung bewusst auf Ihre eigene Gesundheit und nehmen Ihre eigenen Grenzen ernst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nehmen Sie sich selbst ausreichende Pausenzeiten und sorgen für Ausgleich im Alltag ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrer Einrichtung hin.
- Jedes Kreuz im orangefarbenen Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrer Einrichtung.
- ▶ Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 123).

Finden Sie mit dem Kurzcheck heraus, ob Verbesserungsbedarf beim Thema Selbstfürsorge besteht. Machen Sie sich die positiven Aspekte in Ihrer Einrichtung bewusst und gehen Sie danach die mit Nein beantworteten Bereiche an.

Ein paar Infos vorab

In der Pflege stehen die Bewohnerinnen und Bewohner im Fokus, die Selbstfürsorge der Pflegenden gerät dabei oft in den Hintergrund. Sie als Leitung haben viele Möglichkeiten, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin zu unterstützen, auch auf sich selbst zu achten: Erstens, indem Sie die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen gut gestalten (mehr dazu lesen Sie in Kapitel 2), und zweitens, indem Sie Ihren Beschäftigten Bewältigungsstrategien vermitteln und sie für einen gesunden Lebens- und Arbeitsstil sensibilisieren. Nicht zuletzt sollte Selbstfürsorge auch in Ihren Alltag als Einrichtungs- oder Wohnbereichsleitung Einzug halten – zum Wohle Ihrer eigenen Gesundheit und um den Beschäftigten mit gutem Beispiel voranzugehen. Ein gesundes Maß an Selbstfürsorge trägt letztlich auch zu einer guten Beziehungsarbeit und einer guten Pflege- und Versorgungsqualität bei.

Dabei geht es für die Pflegenden auch um ihr berufliches Selbstverständnis und darum, die Balance zu finden zwischen professioneller Zuwendung und Aufopferung. Mit anderen Worten: Wer andere pflegt, muss auch sich selbst pflegen! Das bedeutet, Verantwortung für die eigene Gesundheit

zu übernehmen und regelmäßig Kraft zu tanken. Das gilt natürlich nicht nur für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch für Sie selbst! Selbstverantwortung zu übernehmen heißt, die eigenen Bedürfnisse und Grenzen zu erkennen, dafür einzutreten und somit das eigene Leben gesundheitsorientiert zu gestalten.

Die persönliche Fähigkeit, auf sich selbst zu achten, kann nur in einer Führungs- und Unternehmenskultur gelebt werden, in der Selbstfürsorge erwünscht ist und unterstützt wird. In der praktischen Umsetzung zeigen sich Pflegenden gegenüber betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen manchmal skeptisch, da sie die Angebote als eine zusätzliche Aufgabe erleben. Durch eine vorausschauende organisatorische Planung und passgenaue Gesundheitsangebote können Sie die Beteiligungsquoten deutlich erhöhen. Interesse lässt sich auch dadurch wecken, dass Gesundheitsangebote „häppchenweise“ in hausinterne Fortbildungen integriert werden, beispielsweise das Erlernen kurzer Entspannungsübungen für den Pflegealltag. Das schafft Abwechslung und Achtsamkeit – ohne Aufwand und Überwindung.



So geht's

Erholung in der Freizeit durch gute Dienstplanung

Schützen Sie die erholungswirksamen Freiphasen der Pflegenden. Voraussetzungen dafür sind eine zuverlässige Dienstplangestaltung, die Ausfälle durch einen Plan B abfängt, und eine Vertretungsregelung im Krankheitsfall, die davon absieht, Mitarbeitende aus ihrer Freizeit abzurufen.

Für eine gute Selbstfürsorge ist auch die Balance zwischen Arbeit und Privatleben von höchster Bedeutung. Versuchen Sie daher, bei der Dienstplangestaltung die unterschiedlichen privaten Bedürfnisse der Pflegenden wie Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen und Freizeitaktivitäten einzubeziehen. Eine Möglichkeit, Dienstplanwünsche zu berücksichtigen, ist ein sogenanntes Wunschbuch, in dem Pflegende ihre Dienstplanwünsche äußern können. Achten Sie jedoch darauf, dass es bei der Flexibilität gerecht zugeht. Mehr zum Thema Dienstplangestaltung lesen Sie auch in Kapitel 2.



Arbeitshilfe 08 unterstützt Sie beim Thema **Arbeitszeitgestaltung**.

Erholungswirksame Pausen sicherstellen

Ermöglichen Sie Ihren Beschäftigten, Pausen als erholungswirksame Auszeit zu nutzen, beispielsweise indem Sie Pausenzeiten fest verankern und den Pausenraum gemütlich gestalten. Doch nicht nur die organisatorischen Rahmenbedingungen müssen stimmen: Die Pflegenden sollten auch erkennen, wie wichtig erholungswirksame Pausen für die eigene Gesundheit sind. Hier ist häufig Überzeugungsarbeit gefragt, denn Pflegende nennen oft zahlreiche Gründe, warum sie keine Pausen nehmen (können). Mehr hierzu lesen Sie in Kapitel 7.



Arbeitshilfe 25 beschäftigt sich näher mit dem Thema **Pausengestaltung**.

Tipp: Das Projekt DemOS unterstützt mit einer Praxishilfe und einem Kurzfilm zum Thema Vertretungsregelung. Die INQA hat eine Broschüre zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Pflege veröffentlicht.

Supervision als grundlegender Baustein

Professionelles Arbeiten schützt nicht vor Unsicherheiten oder Fehlern. Es wird immer Situationen geben, die schwieriger sind als andere und über die man reden möchte. Zudem kann die pfegetypische Beziehungs- und Emotionsarbeit mit Gefühlen der Unzulänglichkeit und Überforderung einhergehen. Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden daher regelmäßig Supervisionen an, um über Probleme oder offene Fragen zu sprechen und gemeinsam Lösungen und Antworten zu finden. Für viele Pflegende ist es erleichternd, festzustellen, dass sie mit ihren Problemen nicht alleine sind. Die Supervision kann je nach Bedarf im Einzelgespräch oder in der Gruppe, mit oder ohne externe Unterstützung stattfinden und als kollegialer Austausch genutzt werden. Supervisionen steigern die soziale und fachliche Kompetenz Ihrer Beschäftigten, bauen Bewältigungskompetenzen auf, signalisieren Wertschätzung und erhöhen die Arbeitszufriedenheit. In Team-Supervisionen werden Lösungen für einen angemessenen Umgang mit schwierigen Situationen erarbeitet. Zudem vermittelt der Erfahrungsaustausch neue Handlungskompetenzen, stärkt den kollegialen Zusammenhalt und kann die Zusammenarbeit im Team verbessern.

Überlastung erkennen und ansprechen

Die Grenzen zwischen hohem Engagement und persönlicher Verausgabung sind fließend. Als Einrichtungs- bzw. Wohnbereichsleitung ist es Ihre Aufgabe, Leistungserwartungen klar zu formulieren. Gleichzeitig sollten Sie aber auch die

Botschaft vermitteln, dass persönliche Grenzen wichtig sind, um Überforderungen zu vermeiden. Wenn Sie Überlastungssymptome bei Ihren Mitarbeitenden erkennen, bitten Sie um ein Gespräch, um gemeinsam nach Ursachen zu suchen und Lösungsansätze zu erarbeiten.

Tipp: Um die wichtigen Handlungsfelder gemeinsam zu erarbeiten, bietet sich das Format der „Ideen-Treffen“ an. Die DGUV hat hierzu eine Handlungshilfe veröffentlicht.

Eine Möglichkeit, um arbeitsbedingte Stressoren zu erkennen und Optimierungsideen zu sammeln, bieten Stressmanagement-Seminare, die direkt in den Wohnbereichen oder in ambulanten Pflegeeinrichtungen durchgeführt werden können. Gesetzliche Krankenkassen und Unfallversicherungsträger unterstützen und beraten bei der Durchführung

solcher Seminare und begleiten den Prozess von der Planung bis zur Nachbereitung.

Wenn Sie das Thema eigenständig angehen möchten, können Sie die Handlungsfelder im Bereich psychische Belastungen gemeinsam mit den Beschäftigten im Rahmen eines Workshops erarbeiten. Mehr dazu erfahren Sie auch in Kapitel 9.



Schwächen und unangenehme Situationen offen ansprechen

Manchmal sind Situationen nur schwer auszuhalten. Dann kann es vorkommen, dass Pflegende unter einem Vorwand verschwinden, um sich der Situation nicht stellen zu müssen. Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu, solche unangenehmen Situationen offen anzusprechen, und erklären Sie ihnen die Notwendigkeit einer kurzen Auszeit, beispielsweise zum Durchatmen außerhalb des Bewohnerzimmers. Nach einer kurzen Reflexionszeit kann der Situation mit neuer Energie begegnet werden. Solche Pausen müssen nicht länger als eine Minute dauern und sind zeitsparender und effizienter als andere Ablenkungsmanöver. Zu einer Selbstpflegekultur gehört auch, dass Pflegende sich solche Atempausen nehmen können.

Gelassenheit lernen und Ressourcen aufbauen

In der stationären Altenpflege sehen sich Pflegende und andere Berufsgruppen häufig mit einem hohen Anspruchsdenken von Bewohnerinnen und Bewohnern sowie von deren

Angehörigen konfrontiert. Ambulant Pflegende tauchen für einen bestimmten Zeitraum in die Privatsphäre des pflegebedürftigen Menschen ein und müssen mit den Gegebenheiten und persönlichen Befindlichkeiten vor Ort umgehen.

Setzen Sie sich dafür ein, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch im häuslichen Bereich gesundheitsgerecht arbeiten können. Ein erster Schritt ist hier ein Gespräch mit der oder dem Pflegebedürftigen und den Angehörigen. Dabei sollte thematisiert werden, dass eine gute Pflege gute Arbeitsbedingungen voraussetzt. Dafür sind manchmal auch Änderungen von bisherigen Gewohnheiten notwendig wie beispielsweise das Umräumen des privaten Pflegezimmers.

Sensibilisieren Sie Ihre Beschäftigten aber auch dafür, dass sich manche Gegebenheiten nicht ändern



i

WAS IST EIGENTLICH RESILIENZ?

- Den Ausdruck haben Sie bestimmt schon einmal gehört: „Resilienz“ bedeutet „Widerstandsfähigkeit“ und beschreibt sowohl die Eigenschaften als auch die Fähigkeiten eines Individuums, erfolgreich mit Stressoren (belastenden Faktoren) umzugehen. Es geht darum, auch nach Stress oder nach Krisen wieder auf die Beine zu kommen, sodass die Psyche nicht dauerhaft Schaden nimmt. Resilienz lässt sich verstehen als eine innere Ressource, die sich fördern und trainieren lässt.

lassen. Gelassenheit ist eine Kunst, die man erlernen kann und die in manchen Arbeitssituationen viel wert ist. Dabei spielen die eigenen Bewertungsmuster und Einstellungen eine wichtige Rolle. Diese werden in Resilienztrainings thematisiert und diskutiert, die unter anderem Krankenkassen und Unfallversicherungsträger anbieten. Darin wird zunächst der Blick auf die eigene Person sowie auf schwierige private wie berufliche Situationen gerichtet und anschließend werden Tipps zur persönlichen Resilienzsteigerung erarbeitet.

Natürlich sind gute Selbstpflegemaßnahmen letztendlich sehr individuell: Während der eine einen Rückzugsort braucht, um zu mehr innerer Ruhe zu finden, tut es der anderen gut, durch Kontakte und Gespräche wieder aufzutanken.

Gesundheitsangebote in den Arbeitsalltag integrieren

Es gibt viele Maßnahmen, die die Selbstfürsorge unterstützen und relativ einfach in den Arbeitsalltag eingebaut werden können. Hierzu zählen beispielsweise die Reflexion von belastenden Situationen (auch im kollegialen Austausch) und Entspannungstechniken. Diese Maßnahmen können Sie in Team- und Fallbesprechungen integrieren oder als Gruppenkurse anbieten. Sie können die Umsetzung von Maßnahmen und Techniken für die Selbstfürsorge unterstützen, indem Sie diese Angebote unterbreiten und die organisatorischen Rahmenbedingungen dafür schaffen. Bei aller Fürsorge um die Beschäftigten gilt: Vergessen Sie sich selbst und Ihre eigene Gesundheit nicht!



Tipp: Krankenkassen und Unfallversicherungsträger unterstützen mit Trainings wie beispielsweise Stressbewältigungsseminaren und Resilienztrainings. Die BGW bietet ein Programm „Personalkompetenz: Gesundheitsförderung durch Personalentwicklung“ an, das gezielt beim Abbau psychischer Belastungen unterstützt.

Die eigene Gesundheit und die eigenen Grenzen ernst nehmen

Vielen Unternehmerinnen und Unternehmern fällt es schwer, den Fokus auf die **eigene Gesundheit zu richten und die persönlichen Grenzen** im Blick zu behalten. Besonders in stressigen Zeiten kommt man selbst häufig zu kurz. Unter dem Druck, einerseits den Beschäftigten gerecht zu werden und andererseits wirtschaftlich zu denken, vernachlässigen Führungskräfte nicht selten ihre eigenen Erholungsphasen. Um Ihre eigene Gesundheit zu schützen und zu stärken, können Sie:

- ▶ für ein bis zwei Wochen jeden Tag folgende Fragen protokollieren: Was hat mich heute gestresst? Wie habe ich darauf reagiert? Was habe ich gedacht? Was habe ich gefühlt? Wie hat mein Körper reagiert? Nutzen Sie diese Erkenntnisse, um geeignete Maßnahmen für sich zu ergreifen. Das können Sie am besten abends als letzten Arbeitsschritt machen. Die Zeit dafür ist gut investiert, denn nach den beiden Wochen haben Sie eine gute Übersicht über die Punkte, die Sie nun angehen können,
- ▶ störungsfreie Zeiten im Betrieb organisieren, in denen Sie konzentriert an etwas arbeiten können,
- ▶ überlegen, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten Sie haben, welche davon Sie delegieren und welche Beschäftigten Sie dafür noch qualifizieren können,
- ▶ externe Unterstützung bei Beraterinnen und Beratern der Handwerkskammern, Berufsgenossenschaften und Krankenkassen suchen oder regionale Netzwerke zum Austausch und zur fachlichen Unterstützung nutzen,
- ▶ regelmäßig Pausen mit gesunden Mahlzeiten und Getränken einplanen und sich diese nicht nehmen lassen,
- ▶ zwischendurch immer wieder Kurzpausen einlegen, in denen Sie bewusst ein bis zwei Minuten durchatmen und sich bewegen,
- ▶ ein tägliches Ritual entwickeln, um die Arbeit zu beenden, den Kopf frei zu bekommen und die Freizeit bewusst zu beginnen (beispielsweise mit einem Kaffee beim Italiener um die Ecke, mit dem Fahrrad nach Hause fahren),
- ▶ als Ausgleich zur Höchstleistung im Job Entspannungstechniken wie Yoga oder Achtsamkeitstraining ausprobieren,
- ▶ sich bei Ihrem Lieblingssport regelmäßig auspowern oder einfach spazieren gehen und die Seele baumeln lassen,
- ▶ sich jeden Morgen eine (realistische) Kleinigkeit vornehmen, um sich nach Feierabend bewusst etwas Gutes zu tun (beispielsweise essen gehen, für sich und die Familie kochen, treffen mit Freundinnen und Freunden, Kino, baden, ein schönes Buch lesen).



In Arbeitshilfe 27 finden Sie einen Selbstbeobachtungsbogen, mit dem Sie herausfinden können, was Sie im Berufsalltag belastet.



WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Praxishilfe und Kurzfilm „Vertretungsregelung“ von DemOS: www.modellprojekt-demos.de
(Ergebnisse > Kurzfilme DemOS > Vertretungsregelung)

Broschüre „Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Pflege fördern“ der INQA: www.inqa.de
(Angebote > Unsere Publikationen > Publikationensuche)

Arbeitshilfe und Film zum Format „Ideen-Treffen“ der DGUV: www.dguv.de (Presse/Mediencenter > Video- und Audiocenter > Präventionsfilme oder Suchfunktion nutzen: „Ideen-Treffen“)

Qualifizierungsprogramm „Betriebliche Gesundheitsförderung durch Personalentwicklung“ der BGW: www.bgw-online.de (Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz > Organisationsberatung > Kompetenzerweiterung)



ARBEITSHILFEN

08 Arbeitszeitgestaltung

25 Pausen attraktiv gestalten

27 Selbstbeobachtungsbogen Stress

Kapitel 9

Gesetzliche Anforderungen

Psychische Belastung erkennen und reduzieren

Die Gefährdungsbeurteilung ist mehr als eine gesetzliche Pflicht: Sie zeigt Ihnen, wo Ihre Einrichtung in Sachen arbeitsbedingter Gefährdungen steht. Und sie liefert wichtige Informationen und Ansatzpunkte dazu, wo in Ihrer Einrichtung Belastungen liegen und welche Maßnahmen die psychische und physische Gesundheit stärken können. Das zahlt sich letzten Endes für die ganze Einrichtung aus.

Kurzcheck



Gefährdungsbeurteilung

TRIFFT DAS AUF IHRE EINRICHTUNG ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Wissen Sie, dass die Gefährdungsbeurteilung auch von psychischen Belastungen gesetzlich vorgeschrieben ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Sie auf Nachfrage der Aufsichtsbehörden (Berufsgenossenschaft, gewerbliche Aufsicht) eine Gefährdungsbeurteilung physischer und psychischer Belastung nachweisen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berücksichtigen Sie bei der Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Belastung mögliche Gefährdungsfaktoren aus den Bereichen Arbeitsorganisation, Arbeitsaufgabe, Arbeitsumgebung und soziale Beziehungen ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beteiligen Sie Ihre Beschäftigten bei der Ermittlung von psychischen Belastungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientieren Sie sich bei der Gefährdungsbeurteilung an den sieben Schritten der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA): Festlegen von Tätigkeiten/Bereichen, Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit, Beurteilung der psychischen Belastung der Arbeit, Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, Wirksamkeitskontrolle, Aktualisierung/Fortschreibung, Dokumentation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissen Sie, dass die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung als ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess für Ihre Einrichtung angelegt sein sollte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrer Einrichtung hin.
- Jedes Kreuz im orangefarbenen Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrer Einrichtung.
- ▶ Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 134).

Machen Sie den Kurzcheck und schauen Sie sich an, welche Punkte Ihre Einrichtung bereits erfüllt. Gehen Sie dann die mit Nein beantworteten Bereiche gezielt an.

Ein paar Infos vorab

Die Rechtsgrundlage für das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz ist das Arbeitsschutzgesetz. Ihm zufolge sind Arbeitsbedingungen und -tätigkeiten so zu gestalten, „dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird“ (ArbSchG § 4 Abs. 1). Seit 2013 nennt das Gesetz explizit auch psychische Belastungen als mögliche bzw. zu prüfende Gefährdungen (ArbSchG § 5 Abs. 6).

Sie als Einrichtungs- oder Wohnbereichsleitung können Unfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen vorbeugen, indem Sie sich anschauen,

welche potenziellen Gefährdungen bzw. Belastungsfaktoren in Ihrer Einrichtung vorhanden sind, an denen Sie etwas ändern können. Dazu haben Sie in den vorangegangenen Kapiteln bereits viele Anregungen erhalten. Diese Belastungsfaktoren und Gefährdungen können Sie dann mit passenden Maßnahmen gezielt angehen. Der beste und gesetzlich vorgeschriebene Weg, dies zu tun, ist die Gefährdungsbeurteilung. Sie ist die Grundlage und das zentrale Instrument für eine sichere und gesunde Arbeitsgestaltung in Ihrer Einrichtung.

Für die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung ist per Gesetz immer der Arbeitgeber verantwortlich. Welche Methode Sie für die Ermittlung von Gefährdungen nutzen, bleibt Ihnen selbst überlassen. Denkbar sind beispielsweise Betriebsbegehungen und Mitarbeiterbefragungen. Zur Unterstützung können Sie fachkundige Personen wie etwa Fachkräfte für Arbeitssicherheit oder Betriebsärztinnen und Betriebsärzte mit der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung beauftragen bzw. einbeziehen. Viele Unfallversicherungsträger

Tipp: Bei einer Gefährdungsbeurteilung geht es immer um die Beurteilung und Gestaltung der Arbeit. Es handelt sich nicht um die Beurteilung der psychischen Verfassung oder Gesundheit der Beschäftigten!



**Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist nicht nur eine gesetzliche Pflicht, sie hat auch zahlreiche Vorteile:**

- ▶ Verhütung von Unfällen
- ▶ Prävention von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und somit möglichen Erkrankungen
- ▶ steigende Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten
- ▶ besseres Betriebsklima
- ▶ höhere Mitarbeiterbindung und längere Verweildauer im Unternehmen
- ▶ Optimierung der Arbeitsorganisation und dadurch zufriedenerer Bewohnerinnen und Bewohner
- ▶ Enttabuisierung des Themas psychische Belastungen
- ▶ Rechtssicherheit

und Arbeitsschutzbehörden bieten Kleinbetrieben hierzu regionale oder branchenspezifische Beratung und Unterstützung an. Auch die Aufsichtspersonen der Unfallversicherungsträger und die Aufsichtspersonen der Arbeitsschutzbehörden der Länder haben die Aufgabe, die Betriebe bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung zu beraten und zu unterstützen.

Grundsätzlich beinhaltet eine Gefährdungsbeurteilung die verschiedenen physischen und psychischen Gefährdungsfaktoren und ermöglicht so eine umfassende Beurteilung der Arbeitsbedingungen. Der Schwerpunkt des folgenden Kapitels liegt auf den psychischen Belastungen, da hierzu in der betrieblichen Praxis noch recht große Unklarheiten bestehen.

FAZIT

- ▶ **Arbeitgeber sind gesetzlich verpflichtet, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz ihrer Beschäftigten zu gewährleisten und zu verbessern. Sie haben aber gleichzeitig den Freiraum, ihr konkretes Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung an die eigene Einrichtung anzupassen, und die Möglichkeit, sich dabei Unterstützung zu holen.**

So geht's

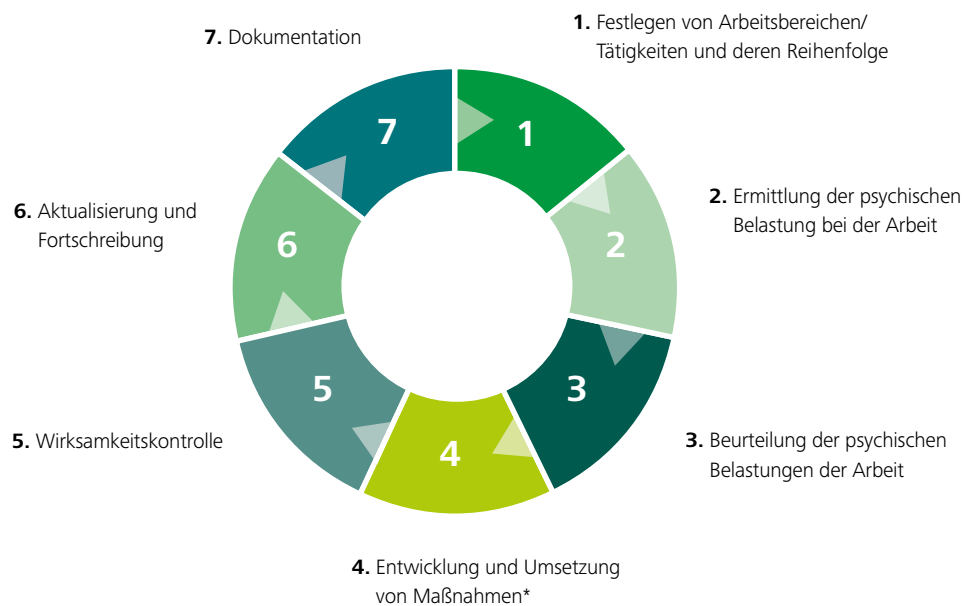
Die Gefährdungsbeurteilung als Prozess

Die Gefährdungsbeurteilung ist keine einmalige „Hauruck-Aktion“, sondern als kontinuierlicher Verbesserungsprozess angelegt. Es geht darum, sich gemeinsam mit den Beschäftigten mit den Belastungsfaktoren der Tätigkeiten in Ihrer Einrichtung systematisch auseinanderzusetzen und Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, um diese Gefährdungen zu beseitigen. Erst durch den Prozess wird aus dem Ermitteln von Belastungen eine Gefährdungsbeurteilung. Dieser Prozess benötigt Zeit und Engagement Ihrer Beschäftigten. Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) empfiehlt einen Prozess in sieben Schritten:

Tipp: Es empfiehlt sich, den Prozess der Gefährdungsbeurteilung nicht isoliert zu betrachten, sondern in ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement einzubinden. Mehr dazu lesen Sie in Kapitel 1.

Wie sollten Sie bei der Gefährdungsbeurteilung vorgehen?

Wenn das Vorgehen geplant ist und die nötigen Voraussetzungen zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung geschaffen wurden, sollten Sie in sieben Schritten vorgehen:



Quelle: GDA 2016, *Hinweis zu Schritt 4: Maßnahmen sind nur für solche psychischen Belastungen erforderlich, für die ein Handlungsbedarf erkannt wurde.

Am Anfang dieses Prozesses stehen folgende Schritte an:

Projektgruppe gründen – wer arbeitet mit?

Sie als Einrichtungsleitung sind für die Planung und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung zuständig. Trotzdem können und sollten Sie sich Unterstützung holen und alle Wohnbereichsleitungen sowie einzelne bzw. in kleinen Einrichtungen sogar alle Beschäftigten aus den verschiedenen Arbeitsbereichen einbinden. Ist ein Betriebs- oder Personalrat bzw. eine Mitarbeitervertretung vorhanden, gehören auch Vertreterinnen und Vertreter dieses Gremiums in die Projektgruppe. Interessenvertretungen verfügen über ein Mitbestimmungsrecht beim gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. Außerdem können Sie sich Unterstützung von Betrieblichen Arbeitsschutzbeauftragten, Betriebsärztinnen bzw. -ärzten und Fachkräften für Arbeitssicherheit oder von fachkundigen externen Dienstleistern einholen.



Einen Bogen zur Planung der Gefährdungsbeurteilung finden Sie in **Arbeitshilfe 28**.

i

Es gibt zahlreiche gute Gründe für die Beteiligung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

- ▶ Die Beschäftigten sind die Expertinnen und Experten für ihre Arbeit und wissen oft am besten, wo es nicht optimal läuft.
- ▶ Sie signalisieren den Beschäftigten, dass Sie ihre Meinung ernst nehmen, und zeigen damit Wertschätzung.
- ▶ Sie erreichen eine höhere Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitenden. Die Beschäftigten sind eher bereit, sich an Maßnahmen zu beteiligen, die sie selber vorgeschlagen haben, als an Maßnahmen, die ihnen von der Leitung vorgesetzt wurden.

Tipp: Der beste Startschuss ist eine Informationsveranstaltung zum Thema Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung während der Arbeitszeit. Auch hierbei unterstützt Ihre Unfallkasse oder die BGW.

Zeitplan erstellen – wer macht wann was?

Für die zielgerichtete Durchführung der Gefährdungsbeurteilung ist ein Zeitplan hilfreich. Darin können Sie festhalten,

- ▶ wann die begleitende Projekt- oder Arbeitsgruppe während des Prozesses zusammenkommt und berät,
- ▶ wann die Beschäftigten informiert werden,
- ▶ wann die psychischen Belastungen ermittelt werden,
- ▶ wann geeignete Maßnahmen ausgewählt und umgesetzt werden sollen und
- ▶ wann die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüft wird.

Es empfiehlt sich, dabei auch gleich verantwortliche Personen für die einzelnen Aufgaben verbindlich festzulegen.

Qualifizierungsbedarf festlegen – was sind psychische Belastungen und wer muss das wissen?

Für eine aussagekräftige Gefährdungsbeurteilung muss geklärt werden, was genau psychische Belastungen überhaupt sind, welche unterschiedlichen Belastungen es in den bestimmten Arbeitsbereichen grundsätzlich gibt und welche einrichtungs- bzw. tätigkeitsspezifischen Belastungen vorliegen könnten. Die für die Gefährdungsbeurteilung zuständigen Personen in Ihrer Einrichtung sollten daher ihren eigenen Qualifizierungsbedarf im Vorfeld planen. Oftmals bieten Unfallversicherungsträger oder Branchenverbände Qualifizierungs- und Infoveranstaltungen zu diesem Thema an.

Arbeitsbereiche festlegen – welche Tätigkeiten werden betrachtet?

Grundsätzlich gehören alle Arbeitsplätze und Tätigkeiten in die Gefährdungsbeurteilung. Es empfiehlt sich, Tätigkeiten bzw. Bereiche mit ähnlichen Arbeitsbedingungen zu einer Einheit zusammenzufassen. Solche Einheiten könnten zum Beispiel Leitungskräfte, Pflegefachpersonen, Pflegehelferinnen und -helfer, Betreuerinnen und Betreuer sein. Eventuell bietet es sich an, Einheiten auf Ebene der Arbeits- oder Organisationsbereiche wie etwa Hauswirtschaft und Verwaltung zu bilden.

Vorgehensweise auswählen – wie werden die psychischen Belastungen ermittelt?

Tragen Sie im ersten Schritt bereits vorhandene Informationen über die psychische Belastung der Arbeit zusammen, beispielsweise aus Ergebnissen bereits durchgeführter Mitarbeiterbefragungen.

Für die weitere Ermittlung psychischer Belastungen gibt es grundsätzlich drei Methoden. Wichtig ist dabei zu wissen, dass es keinen allgemeingültigen besten Weg gibt. Welche Methoden sich für Ihre Einrichtung am besten eignen, hängt ganz von Ihrer betrieblichen Situation ab.

1. Schriftliche Befragungen:

Schriftliche Befragungen eignen sich dazu, einen Überblick über die Belastungssituation in der Einrichtung zu erhalten. Die Anonymität ermöglicht es, alle Beschäftigten einzubinden. Der Datenschutz muss dabei selbstverständlich beachtet werden.

Tipp: Die BGW-Mitarbeiterbefragung „Psychische Belastung in der ambulanten und stationären Pflege“ ist ein praktisches Online-Instrument, das auf die Bedingungen der Branche zugeschnitten ist. Das BGW-Betriebsbarometer ist eine umfassende anonyme Befragung für größere Einrichtungen, die schriftlich oder elektronisch durchgeführt wird.

2. Beobachtungen/Beobachtungsinterviews:

Ein Beobachtungsinterview analysiert die verschiedenen Tätigkeiten bzw. Arbeitsbereiche. Gleichartige Tätigkeiten können zusammengefasst werden. Die Beobachtungsinterviews sollten je nach Tätigkeit von einem Team aus WBL, Mitarbeitenden, ggf. Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsärztin oder Betriebsarzt sowie – falls vorhanden – Mitarbeitervertretenden oder aber von externen Fachkundigen durchgeführt werden.

Tipp: Branchenübergreifende Unterstützung bei der Durchführung eines Beobachtungsinterviews im Rahmen ganzheitlicher Gefährdungsbeurteilungen bietet beispielsweise der Leitfaden „Screening Gesundes Arbeiten (SGA)“.

3. Moderierte Workshops:

Für kleinere Einrichtungen sind moderierte Analyseworkshops gut geeignet, die gleichzeitig die Festlegung von Maßnahmen erleichtern. Die Arbeitssituationsanalyse ermöglicht auf Teamebene in nur zwei bis drei Stunden eine umfassende Erhebung der Ressourcen und Belastungen aus Sicht des jeweiligen Teams. Möglich sind dabei – je nach Größe der Einrichtung – auch teamübergreifende Kleingruppen von Beschäftigten, die ein ähnliches Aufgabengebiet haben (beispielsweise Pflegenden, Hauswirtschaft).



Leitfragen für eine Arbeitssituationsanalyse finden Sie in [Arbeitshilfe 05](#).

Tipp: Auch die BGW bietet Informationen und eine Arbeitshilfe zum Thema Arbeitssituationsanalyse.

i

Die Gefährdungsbeurteilung online durchführen

Stationäre und ambulante Pflegeeinrichtungen können die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung auch ganz einfach online erstellen. Das Werkzeug dazu ist auf der Internetseite der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) zu finden und ist auch für staatliche Einrichtungen nutzbar. Dort können Sie Schritt für Schritt die verschiedenen Arbeitsbereiche und Tätigkeiten auf potenzielle Risiken überprüfen, Schutzmaßnahmen festlegen und die Ergebnisse dokumentieren. Dabei werden sowohl physische als auch psychische Belastungen berücksichtigt.

Die richtigen Faktoren berücksichtigen – was sind psychische Belastungen?

In den vorangegangenen Kapiteln dieser Praxishilfe wurden sämtliche Arbeitsbereiche und Tätigkeitsmerkmale thematisiert, die für Ihre Mitarbeitenden psychisch belastend sein und Stress bzw. langfristig sogar psychische Störungen verursachen können. Im Folgenden sind für Sie noch einmal die Merkmalsbereiche aufgelistet, die laut Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung behandelt werden sollten, ergänzt um beispielhafte Fragen und Verweise auf die entsprechenden Kapitel dieses Ordners.

Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe: Sind die Beschäftigten für ihre jeweilige Tätigkeit ausreichend qualifiziert? Arbeiten Sie unter hohem Zeitdruck? Erleben sie emotional belastende Situationen (beispielsweise herausforderndes Verhalten von Pflegebedürftigen)? Haben sie die Möglichkeit, ihre Aufgaben abwechslungsreich zu gestalten? Mehr dazu lesen Sie in Kapitel 2.

Arbeitsorganisation: Gibt es belastende Regelungen zur Arbeitszeit (beispielsweise Schichtarbeit, Arbeitsspitzen)? Gibt es Schwierigkeiten im Arbeitsablauf? Ist die Weitergabe der einrichtungs- bzw. wohnbereichsrelevanten Informationen gesichert? Haben die Kolleginnen und Kollegen regelmäßig die Möglichkeit, sich fachlich austauschen? Mehr dazu lesen Sie in den Kapiteln 1, 2 und 4.

Arbeitsumgebung: Sind die benötigten Hilfsmittel vorhanden? Gibt es physikalische Faktoren, die Stress auslösen können (beispielsweise räumliche Enge, Lärm,)? Mehr dazu lesen Sie in den Kapiteln 2 und 8.

Soziale Beziehungen: Können Probleme und Fehler offen angesprochen werden? Gibt es (wiederkehrende) Konflikte und Streitigkeiten unter den Beschäftigten, mit Ihnen oder mit Angehörigen? Wie ist in Ihrer Einrichtung der Umgang mit aggressivem und herausforderndem Verhalten von Bewohnerinnen und Bewohnern geregelt? Mehr dazu lesen Sie in den Kapiteln 4, 5 und 6.

Nachdem Sie sich einen Überblick über die vorhandenen Belastungsfaktoren in Ihrer Einrichtung oder Ihrem ambulanten Dienst verschafft haben, müssen Sie diese beurteilen. Der Unterschied zwischen Ermittlung und Beurteilung besteht darin, dass bei der Beurteilung festgelegt wird, ob und in welcher Dringlichkeit Maßnahmen erforderlich sind. Viele Verfahren nutzen eine Beurteilung in drei Stufen: „kein Handlungsbedarf“, „Handlungsbedarf“, „dringender Handlungsbedarf“.

Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen

Auf der Grundlage der vorherigen Schritte können Sie nun gemeinsam mit Ihren Beschäftigten Lösungswege bzw. Maßnahmen ableiten, die Gefährdungen bei der Arbeit vorbeugen bzw. diesen entgegenwirken. In den vorangegangenen Kapiteln finden Sie hierzu zahlreiche Anregungen und Maßnahmenvorschläge.

Bei der Auswahl von Maßnahmen haben technische und organisatorische Maßnahmen („Verhältnisprävention“) Vorrang. Personenbezogene Maßnahmen, die beim Verhalten der Beschäftigten ansetzen („Verhaltensprävention“), ergänzen diese und stehen im Vordergrund bei Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF). So ist es auch im Arbeitsschutzgesetz verankert (ArbSchG § 4 Abs. 5).

Wirksamkeitskontrolle, Aktualisierung und Dokumentation

Auch die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung ist wichtig und gesetzlich vorgeschrieben (ArbSchG § 6), nicht zuletzt, damit Sie den Überblick behalten. Die Dokumentation ist in Papierform oder digital (z. B. Online-Gefährdungsbeurteilung) möglich. Die Dokumentation sollte die Beurteilung der Gefährdungen, die Festlegung konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen einschließlich Terminen und Verantwortlichen, die Durchführung und Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen sowie das Datum der Erstellung enthalten.

Zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Gefährdungsbeurteilung gehört nicht zuletzt, diese regelmäßig zu prüfen, zu aktualisieren und fortzuschreiben, wenn sich zugrunde liegende Gegebenheiten geändert haben. Das ist vor allem der Fall bei einer Reorganisation von Tätigkeiten und Arbeitsabläufen oder bei einer auffällig hohen Fehlzeitenquote. Zur Wirksamkeitskontrolle können Sie

Tipp: Eine ausführlichere Beschreibung zum Prozess und zu den einzelnen Schritten der Gefährdungsbeurteilung finden Sie in der Arbeitshilfe „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ der GDA.

die betroffenen Beschäftigten und Führungskräfte dazu befragen, ob sich die psychische Belastungssituation infolge der in ihrem Bereich umgesetzten Maßnahmen verbessert hat oder nicht. Dies kann zum Beispiel in Workshops geschehen, in denen sowohl positive als auch negative Einschätzungen der Wirksamkeit besprochen werden. Es können aber auch mündliche Nachfragen ausreichen, etwa im Rahmen einer Begehung oder durch schriftliche Kurzbefragungen der Beschäftigten und Führungskräfte im betreffenden Bereich. Manche Maßnahmen wirken sich erst mittel- oder langfristig aus. Berücksichtigen Sie dies, wenn Sie den Zeitpunkt der Kontrollen festlegen. Fällt die Wirksamkeitskontrolle negativ aus, sollten Sie weitergehende oder andere Maßnahmen entwickeln und umsetzen.



Nutzen Sie die Vorteile, die Sie in einer kleineren Einrichtung haben:

- ▶ guter Überblick über die betrieblichen Abläufe
- ▶ direkte Kommunikation mit der Belegschaft
- ▶ schnelle Reaktionszeiten
- ▶ Vorbildrolle der Leitung



Welche Inhalte in die Dokumentation Ihrer Gefährdungsbeurteilung gehören, erfahren Sie in [Arbeitshilfe 29](#).

Die wichtigsten Tipps zur Gefährdungsbeurteilung

- ▶ Betrachten Sie die Gefährdungsbeurteilung nicht als einmalige Angelegenheit, sondern als einen Prozess, der auf jeden Fall Zeit und manchmal auch einen langen Atem braucht.
- ▶ Grundlegend für eine gelingende Gefährdungsbeurteilung ist eine gute Vorbereitung des Prozesses. Nehmen Sie sich daher ausreichend Zeit für die Planung und Organisation.
- ▶ Gerade beim Thema psychische Belastungen ist eine offene und transparente Unternehmenskultur wichtig. Informieren Sie die Mitarbeitenden daher im Vorfeld über das Vorgehen und den Zweck einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.
- ▶ Setzen Sie sich realistische Ziele. Sie müssen nicht die ganze Einrichtung auf einmal ins Auge fassen. Fangen Sie in einem Bereich an, sammeln Sie Erfahrungen und betrachten Sie dann den nächsten Bereich.
- ▶ Legen Sie bei der Planung von Maßnahmen Eckpunkte fest: Wer macht was bis wann? Diesen Maßnahmenplan können Sie später auch für die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung verwenden.
- ▶ Für die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es wichtig, dass Maßnahmen zeitnah und sichtbar umgesetzt werden. Sie können daher einzelne Maßnahmen als Leuchtturmprojekte schnell umsetzen, damit Ihre Beschäftigten merken, dass ihre Ideen aufgegriffen werden.
- ▶ Machen Sie auch deutlich, warum sich die Umsetzung bestimmter Maßnahmen verzögert oder warum bestimmte Maßnahmen nicht umgesetzt werden können.
- ▶ Überprüfen Sie nach einiger Zeit, ob Ihre geplanten Maßnahmen fristgerecht implementiert wurden und ob sie wirksam waren. Entwickeln Sie mit den Betroffenen bei Bedarf weitergehende oder andere Maßnahmen.



Der „Strategietag Psyche“

Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege bietet als Einstieg ins Thema psychische Belastungen einen Strategietag Psyche an. Bei diesem eintägigen Inhouse-Workshop nehmen Sie zusammen mit einer Beraterin oder einem Berater den aktuellen Zustand Ihrer Einrichtung in puncto psychische Belastungen unter die Lupe. Dabei können Risiken und Belastungsschwerpunkte aufgedeckt, aber auch vorhandene Stärken identifiziert werden. Am Ende des Workshops haben Sie eine Grundlage, um zu entscheiden, welche nächsten Schritte sich konkret in Ihrer Einrichtung anbieten.

Mit einem Strategietag können Sie sich intensiv mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- ▶ Wo liegen gesundheitliche Belastungen und Ressourcen in meinem Unternehmen und wie ist meine Organisations- und Personalentwicklung ausgerichtet?
- ▶ Welche Ansätze gibt es in Ihrem Unternehmen bereits zum Gesundheitsschutz, zur betrieblichen Gesundheitsförderung und Prozess- und Managementanbindung?
- ▶ Welche Vorgehensweisen in der Organisations- und Personalentwicklung haben sich in anderen Unternehmen bewährt?
- ▶ Welche Lösungsansätze sollen favorisiert werden?



WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Informationen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung der GDA: www.gda-psyche.de

Mitarbeiterbefragung „Psychische Belastung in der ambulanten und stationären Pflege“ der BGW: www.bgw-online.de (Suchfunktion nutzen: Mitarbeiterbefragung)

Personalbefragung „BGW-Betriebsbarometer“ der BGW: www.bgw-online.de (Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz > Organisationsberatung > Kompetenzerweiterung)

Leitfaden „Screening Gesundes Arbeiten (SGA)“ der INQA: www.inqa.de (Angebote > Unsere Publikationen > Publikationensuche)

Arbeitshilfe zur Arbeitssituationsanalyse der BGW: www.bgw-online.de (Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz > Organisationsberatung > Bedarfsanalyse)

Online-Gefährdungsbeurteilung der BGW: www.bgw-online.de (Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz > Gefährdungsbeurteilung > Online-Gefährdungsbeurteilung mit Dokumentation)

Arbeitshilfe „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ der GDA: www.gda-portal.de (Handlungshilfen der GDA)

Arbeitsblätter zur Gefährdungsbeurteilung der BGW: www.bgw-online.de (Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz > Gefährdungsbeurteilung)



ARBEITSHILFEN

05 Arbeitssituationsanalyse

28 Bogen zur Planung der Gefährdungsbeurteilung

29 Empfohlene Inhalte der Dokumentation

Arbeitshilfen



WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Informationen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung der GDA: www.gda-psyche.de

Mitarbeiterbefragung „Psychische Belastung in der ambulanten und stationären Pflege“ der BGW: www.bgw-online.de (Suchfunktion nutzen: Mitarbeiterbefragung)

Personalbefragung „BGW-Betriebsbarometer“ der BGW: www.bgw-online.de (Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz > Organisationsberatung > Kompetenzerweiterung)

Leitfaden „Screening Gesundes Arbeiten (SGA)“ der INQA: www.inqa.de (Angebote > Unsere Publikationen > Publikationensuche)

Arbeitshilfe zur Arbeitssituationsanalyse der BGW: www.bgw-online.de (Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz > Organisationsberatung > Bedarfsanalyse)

Online-Gefährdungsbeurteilung der BGW: www.bgw-online.de (Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz > Gefährdungsbeurteilung > Online-Gefährdungsbeurteilung mit Dokumentation)

Arbeitshilfe „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ der GDA: www.gda-portal.de (Handlungshilfen der GDA)

Arbeitsblätter zur Gefährdungsbeurteilung der BGW: www.bgw-online.de (Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz > Gefährdungsbeurteilung)



ARBEITSHILFEN

05 Arbeitssituationsanalyse

28 Bogen zur Planung der Gefährdungsbeurteilung

29 Empfohlene Inhalte der Dokumentation



ARBEITSHILFE 01

Erstellung eines gemeinsamen Leitbildes

Das Wesen einer Einrichtung ist nicht leicht zu fassen. Es sich bewusst zu machen und verständlich zu formulieren, ist Aufgabe eines Leitbilds als Führungs- und Qualitätssicherungsinstrument.

Ein Leitbild ...

- ▶ ... muss realistisch sein und den Tatsachen entsprechen.
- ▶ ... muss klar und verständlich formuliert sein.
- ▶ ... muss über längere Zeit Gültigkeit besitzen.

Folgende Themen können in einem Leitbild bearbeitet werden:

- ▶ Was sehen wir (die Einrichtung) als unseren Auftrag?
- ▶ Was sind die Grundlagen/Werte für das, was wir tun?
- ▶ Was sind die Grundlagen für den Umgang miteinander?
- ▶ Wie sehen wir die Stellung unserer Einrichtung im sozialen Umfeld?
- ▶ Was ist zu beachten? Was sind mögliche Schwierigkeiten?

Es sollte Aussagen enthalten zu:

- ▶ den erbrachten Dienstleistungen
- ▶ der Stellung im Markt
- ▶ den erstrebten Zielen im Markt
- ▶ den Anforderungen an die Mitarbeitenden
- ▶ den Zielen für die Mitarbeitenden
- ▶ dem Führungsstil (Umgang mit Bewohnerinnen und Bewohnern sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern)
- ▶ den Zielen der Leitungskräfte
- ▶ den handlungsleitenden Werten und Normen (Glaube, Grundgesetz der BRD etc.)



ARBEITSHILFE 02

Beispiel für ein Leitbild

Leitsätze der Altenheime der Stadt Mönchengladbach GmbH:
Heime zum Leben und Wohlfühlen

Kunden

Kunden sind: Bewohner und die Menschen in seinem Umfeld

- ▶ Bei uns wohnen Menschen, die (in Gemeinschaft oder allein) am Leben teilhaben!
- ▶ Der Alltag wird vom Bewohner definiert. Hierbei fördern und erwarten wir von unseren Kunden die Bereitschaft zur Mitgestaltung.
- ▶ Unsere Einrichtungen sind gemeinschaftliche Wohn- und Lebenswelten mit Vor- und Nachteilen für den Einzelnen.
- ▶ Unsere Professionalität bietet Schutz und Sicherheit für die Kunden.
- ▶ Wir ermöglichen den Bewohnern ihren Alltag zu leben. Dies ist ein Auftrag an alle in der Einrichtung tätigen Personen. Dazu gehört auch der bewusste Umgang mit kulturellen und religiösen Bedürfnissen.
- ▶ Bei uns haben alle Bewohner das Recht, in Würde zu sterben.

MitarbeiterInnen

Wir erwarten von uns und unseren MitarbeiterInnen, dass wir so arbeiten, dass wir selbst oder unsere Angehörigen bei uns wohnen möchten.

- ▶ Wir fordern und fördern Professionalität und menschliches Engagement.
- ▶ Wir wünschen uns Mitarbeiter, die mit Selbstbewusstsein ihre Arbeit gestalten und die richtigen Wege suchen und finden.
- ▶ Führungskräfte haben den Auftrag, dafür zu sorgen, dass die MitarbeiterInnen ihre Arbeit gut machen können.

- ▶ Wir machen uns und unseren Kunden die Grenzen unserer Arbeit bewusst und transparent und sind immer bereit, Alternativen zu finden.
- ▶ Wir suchen und finden Wege, auch unter veränderten Rahmenbedingungen gute Arbeit zu leisten.

Öffentlichkeit

- ▶ Wir machen unsere Arbeit, das Gelingen sowie die Grenzen transparent und öffentlich.
- ▶ Wir bringen uns mit unserem Know-how aktiv in die sozialpolitische Diskussion ein.
- ▶ Wir verstehen uns mit unseren Einrichtungen als Teil der Stadt und als Akteure im Gemeinwesen.
- ▶ Wir sind Anbieter für alle Bürger, die uns in Anspruch nehmen möchten.



ARBEITSHILFE 03

Altersstrukturanalyse leicht gemacht

Wenn Sie mit der Altersstrukturanalyse loslegen möchten, brauchen Sie die aktuellen Personaldaten Ihrer Belegschaft.

Benötigt werden Angaben:

- ▶ zum Alter der Beschäftigten
- ▶ zum Geschlecht
- ▶ zum Beschäftigtenstatus, d. h. gewerblich/angestellt
- ▶ zur Qualifikation/Funktion
- ▶ zum Arbeitsbereich
- ▶ zum erwarteten (geplanten, gewünschten) Austrittsdatum (z. B. Ende der Befristung, Altersteilzeit, Rentenbeginn o. Ä.)

Wenn Sie den Blick in die personalpolitische Zukunft Ihres Betriebs möglichst realitätsnah gestalten möchten, brauchen Sie noch ein paar Informationen mehr. Soll die Prognose für die nächsten fünf oder zehn Jahre erarbeitet werden, sollten Sie folgende Fragen stellen:

- ▶ Wie viele Personen bleiben nach ihrer Ausbildung im Unternehmen?
- ▶ Wie steht es mit den Einstellungsperspektiven im Bereich der höher qualifizierten Angestellten?
- ▶ Wie stellte sich die Personalfluktuationsrate in der Vergangenheit dar? Wie wird sie wohl in den nächsten Jahren aussehen?
- ▶ Wie viele Personen werden im betrachteten Zeitraum das Unternehmen voraussichtlich verlassen?



ARBEITSHILFE 04

Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs

Ermitteln Sie den Fort- und Weiterbildungsbedarf Ihrer Beschäftigten. Notieren Sie anhand der Anforderungsprofile für die einzelnen Beschäftigten den notwendigen Aus- und Fortbildungsbedarf. Überlegen Sie, welche Beschäftigten in welcher Weise, wann und wie qualifiziert werden müssen. Skizzieren Sie, wie Sie den Bildungstransfer in Ihrer Einrichtung sicherstellen können.

Fort- und Weiterbildungsbedarf _____
(Name Mitarbeiter/-in)

Anforderung (Welche Aufgaben soll sie oder er zukünftig übernehmen?)

Welche Qualifikationen sind für die zukünftige Aufgabe notwendig?



Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um die Beschäftigte oder den Beschäftigten in die Lage zu versetzen die Aufgabe erfolgreich zu erledigen?

Aufwand (Kosten, Materialeinsatz, Personaleinsatz)

Zeitraumen

Beginn:

Ende:

Sicherstellung des Transfers in Einrichtung

Wie?

Ab wann?



ARBEITSHILFE 05

Arbeitssituationsanalyse

Eine Arbeitssituationsanalyse ist ein Workshop zur Erfassung der Zufriedenheits- und Belastungsfaktoren aus Sicht der Beschäftigten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in Kleingruppen (mit bis zu zwölf Beschäftigten) ohne Vorgesetzte von einer externen Moderatorin bzw. einem externen Moderator zu ihrer Arbeitssituation befragt, um Probleme bzw. Belastungen zu identifizieren und Lösungsvorschläge zu erarbeiten.

Die Leitfragen für einen solchen Workshop lauten:

- ▶ Wie zufrieden sind Sie im Unternehmen? (Punkt auf Skala von 1 bis 6 kleben)
- ▶ Was genau macht Sie zufrieden?

- ▶ Was belastet Sie und wo liegt der größte Handlungsbedarf (Arbeitsaufgabe, Arbeitsumgebung, Organisation, soziales Miteinander (Führungsverhalten und kollegiales Miteinander), Kommunikation/Information)?
- ▶ Wie könnte es aus Ihrer Sicht besser und weniger belastend laufen?
- ▶ Was können Sie selbst dazu beitragen, um gesund in Rente zu gehen?

Nach dieser Analyse wird gemeinsam ein Maßnahmenplan erstellt und abgestimmt. Dieser definiert konkrete Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Fristen, die im nächsten Schritt mit der Leitung abgesprochen werden. Der Umsetzungsfortschritt wird idealerweise regelmäßig im Arbeitskreis kontrolliert.

Quelle: BGF-Institut 2015



ARBEITSHILFE 06

Beispiel für einen BGM-Handlungsplan

HANDLUNGSPLAN FÜR EINE STATIONÄRE PFLEGEEINRICHTUNG

	zuständig	unterstützt durch	Erledigungsstatus
Kick-off-WS in der Pflegeeinrichtung (1. Quartal)	Frau ...	BGF-Institut moderiert	durchgeführt
Durchführung eines Gesundheitstages in der Cafeteria (1. Quartal)	Frau ...	BGF-Institut	durchgeführt
Analyse der stationären Arbeitsabläufe (Pflege, Betreuung, Hauswirtschaft) durch Herrn ...	Frau ...	Potenzialberatung	in Durchführung
Organisatorische Verankerung einer Pausenkultur, Sensibilisierung der Beschäftigten für und Umsetzung der neuen Pausenregelungen 3 x 10 Minuten oder 1 x 30 Minuten	Frau ...	BGF-Institut	in Planung
Gestaltung eines Pausenraums (Raum 007)	Mitarbeiter Arbeitsgruppe	BGF-Institut	in Umsetzung
Durchführung eines Seminars „Gesundheitsorientierte Mitarbeiterführung“ für alle Führungskräfte der Einrichtung (2. Quartal 2014)	Frau ...	BGF-Institut	in Planung
Workshop „gewaltfreie Kommunikation“	Frau ...	externe Dozentin	in Durchführung
Stressmanagement (Workshops)	Frau ...	BGF-Institut	in Planung
Schulung: Heben und Tragen in der Hauswirtschaft	Frau ...	BGF-Institut	in Planung
Durchführung eines Schrittzählerwettbewerbs	Frau ...	BGF-Institut	in Planung



ARBEITSHILFE 07

Tätigkeitsanalyse

Wer Zeitdruck reduzieren will, muss wissen, zu welchen Zeiten und in welchen Situationen Zeitdruck besonders häufig und vor allem immer wieder auftritt. Mit anderen Worten: Eine Analyse der anfallenden Arbeit im Tagesverlauf ist notwendig, damit auch langfristig wirksame Maßnahmen zur Reduzierung des Zeitdrucks eingeleitet werden können.

Bei solchen Tätigkeitsanalysen ist der Einsatz von unterstützenden Instrumenten hilfreich:

- ▶ Workshops mit Pflegenden (Identifizierung von Belastungsspitzen aus der subjektiven Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, z. B. im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung),
- ▶ eine objektive Analyse über die Verteilung von Tätigkeiten über den Tag/die Woche, z. B. durch Beobachtung oder durch den Einsatz von EDV-Messgeräten.

Die wesentlichen Fragestellungen einer Tätigkeitsanalyse sind:

- ▶ Wann fallen welche Tätigkeiten an?
- ▶ Wo und wann treten „Arbeitsspitzen“ auf?
- ▶ Wie viel Zeit wird tatsächlich für einzelne Tätigkeiten „verbraucht“?
- ▶ Wodurch und wann treten Störungen und Unterbrechungen auf?
- ▶ Wer übernimmt in welchem Umfang welche Tätigkeiten?

Quelle: INQA 2010

Darauf aufbauend können Überlastungs-, aber auch Entlastungszeiten ermittelt werden, die wiederum die Basis für Maßnahmen zur besseren Verteilung von Arbeitstätigkeiten bilden können.

Beispiele für Ziele und Lösungsansätze:

- ▶ Verlagerung zeitlich unabhängiger Tätigkeiten in der Pflege in Zeiten geringer Arbeitsbelastung
- ▶ Erkennen und Beseitigen von Schnittstellenproblemen, z. B. die zeitliche Abstimmung berufsgruppenübergreifender Tätigkeiten (z. B. Pflege, Hauswirtschaft), um Belastungsspitzen zu vermeiden
- ▶ Verlagerung der Dokumentation ins Bewohnerzimmer



ARBEITSHILFE 08

Arbeitszeitgestaltung

Wie planen Sie derzeit den Personaleinsatz?

Wie viele Wochen im Voraus steht Ihr Dienstplan fest?

Inwieweit berücksichtigen Sie bei der Dienstplangestaltung die persönlichen Bedürfnisse der Beschäftigten?

Welche Bedürfnisse berücksichtigen Sie? Aus welchen Gründen?

Welche Bedürfnisse berücksichtigen Sie bisher nicht? Aus welchen Gründen?

Wie ist die Kinderbetreuung Ihrer Angestellten geregelt?

Welche Beschäftigungsinteressen und -bedürfnisse sind relevant für Ihre Einsatzplanung (Studium/Schulferien?)



ARBEITSHILFE 09

Konfliktmanagement durch gewaltfreie Kommunikation

Eine Technik für das Konfliktmanagement, die zunehmend auch von Organisationen angewendet wird, ist die sogenannte gewaltfreie Kommunikation (GFK) nach Dr. Marshall Rosenberg. Diese Technik baut auf die Kraft der Emotionen in einem angenehmen Gesprächsklima. Wertschätzung und gegenseitige Akzeptanz sind dafür Grundvoraussetzungen. Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner achten darauf, dass sie klar ausdrücken, was sie bewegt, dass sie ihre eigenen Beobachtungen benennen und dass sie Worte für ihre Gefühle und Bedürfnisse finden.

Nach Rosenberg beruht das Grundmodell auf vier Schritten:

1. Beobachtung

Zu Anfang des Gesprächs beschreibt die Führungskraft sachlich ihre Beobachtung der Handlung, die zum Konflikt geführt hat. Sie vermeidet dabei Wertungen und Interpretationen.

2. Gefühl

Im zweiten Schritt drückt die Führungskraft aus, was sie im Zusammenhang mit dieser Handlung empfindet.

3. Bedürfnis

Im nächsten Gesprächsschritt formuliert sie ihr Bedürfnis, das sie mit diesem Gefühl verbindet.

4. Bitte

Zum Abschluss äußert die Führungskraft eine Bitte um eine konkrete Handlung oder um eine Unterlassung. Wichtig ist, die Bitte positiv zu formulieren. Sie muss konkret und unmittelbar erfüllbar sein.

Die hier beschriebene Verknüpfung von Gefühlen mit Bedürfnissen im Zusammenhang mit einer konkreten Bitte hat sich bei der Lösung vieler Konflikte bewährt. Die Reihenfolge kann variiert werden.



ARBEITSHILFE 10

Systematisches Problemlösen

1. Analyse des Problems

Jede systematische Problemlösung beginnt mit der Analyse des Problems. Hier werden mögliche Ursachen des Problems diskutiert. Außerdem schafft die Analyse die Basis für die Ableitung von Zielen und Lösungsmöglichkeiten.

In diesem Schritt geht es um Fragen wie:

- ▶ Wann tritt das Problem auf?
- ▶ Was passiert genau?
- ▶ Wer ist beteiligt?
- ▶ Warum tritt es auf?

2. Veränderungswunsch festlegen

Im Folgenden wird ein Veränderungswunsch festgelegt. Dabei wird auf die in Punkt 1 genannten Ursachen Bezug genommen. Obwohl Probleme oft durch mehrere Faktoren verursacht werden, ist es sinnvoll, sich eine Ursache auszuwählen, um einen konkreten Veränderungswunsch zu formulieren. Dabei ist wichtig, dass ein Veränderungswunsch formuliert wird, der direkt von der Person beeinflusst werden kann.

3. Lösungswege sammeln

Für den festgelegten Veränderungswunsch werden anschließend Lösungswege gesammelt.

Hierbei ist es wichtig, dass sich die Lösungswege tatsächlich auf den ausgewählten Veränderungswunsch beziehen und nicht auf an-

dere Lösungswege ausgewichen wird. Hierbei geht es um die Frage: Auf welche Art und Weise könnten die Veränderungen erreicht werden?

4. Lösungsweg(e) auswählen

Im folgenden Schritt werden die gesammelten Lösungswege bewertet (Wie realistisch sind sie? Wie umsetzbar sind sie?) und ein oder mehrere Lösungswege ausgewählt, die umgesetzt werden sollen.

5. Handlungsplan erstellen

Anschließend wird ein Handlungsplan erstellt, in dem konkrete Schritte zur Problemlösung festgelegt werden. Es wird vereinbart, was zu erledigen ist, wer dies erledigt und wann dies geschehen soll. Wichtig ist, dass alle Beteiligten den beschlossenen Maßnahmen zustimmen und ihre Umsetzung unterstützen. Weiterhin wird festgelegt, wann die Erfolgskontrolle erfolgt (s. Rückseite dieser Arbeitshilfe).

6. Lösungsweg umsetzen

Der geplante Lösungsweg wird umgesetzt.

7. Erfolgskontrolle

Es wird überprüft, ob der Lösungsweg umgesetzt wurde und erfolgreich war.

Quelle: Busch et al. 2014

HANDLUNGSPLAN

Nr.	Was?	Wer?	Wann?	Erfolgskontrolle
1				
2				
3				
4				
5				
6				



ARBEITSHILFE 11

Ablauf einer Konfliktlösung

1. Wurzeln des Konflikts ausfindig machen

Um einen Konflikt erfolgreich zu lösen, sollten Sie im ersten Schritt die Wurzeln des Konflikts finden. Was sind die sachlichen Auslöser für den Konflikt? Wo finden sich widerstreitende Interessen? Welche Emotionen sind damit verbunden? Sprechen Sie Konflikte offen an und bringen Sie die Beteiligten an einen Tisch, um mehr über die Hintergründe zu erfahren. Dafür sollte genügend Zeit an einem störungsfreien, neutralen Ort eingeplant werden. Das eigene Büro oder der Arbeitsplatz der Kolleginnen und Kollegen sind dafür weniger geeignet.

2. Bin ich selbst Teil des Konflikts?

Stellen Sie sich die Frage, ob Sie als Führungskraft möglicherweise selbst Bestandteil des Konflikts oder emotional zu stark beteiligt sind. Wenn Sie diese Frage mit Ja beantworten, sollten Sie die Konfliktmoderation einer anderen Person überlassen.

3. Keine Lösung aufdrücken

Wenn Sie selbst eine professionelle Konfliktmoderation durchführen wollen, sollten Sie Ihre eigenen Lösungsideen in den Hintergrund stellen. Ihre Aufgabe ist, das Gespräch zu strukturieren. Die Lösung sollte von den Konfliktparteien selbst erarbeitet werden.

4. Gefühle im Spiel

Sie sollten anerkennen, dass es zum Teil heftige Gefühle bei den Konfliktparteien gibt, und diese zulassen. Versuchen Sie bei der Vermittlung, zwischen Beziehungs- und Sachebene zu trennen. Eine Visualisierung der Konfliktpunkte auf Flipcharts kann dabei hilfreich sein.

5. Umformulieren hilft

Versuchen Sie, Anschuldigungen in Interessen umzuformulieren. Denn wenn Anschuldigungen im Gespräch die Oberhand gewinnen, können die eigentlichen Interessen schnell aus den Augen verloren werden. Helfen Sie Ihren Beschäftigten herauszufinden, welche Interessen sich hinter ihren Anschuldigungen verbergen.

6. Neutralität bewahren

Entscheidend für ein erfolgreiches Konfliktgespräch ist das Einnehmen einer neutralen Position einer moderierenden Person. Bevorzugen Sie deshalb keine Konfliktpartei. Wichtig ist, immer die Einschätzung beider Gesprächsparteien einzuholen. Sollten Sie nicht neutral sein, greifen Sie auf einen unparteiischen Streitschlichter oder Mediator zurück.

7. Win-win-Situation

Bewerten Sie die vorgebrachten Lösungsideen gemeinsam mit den Konfliktpartnern. Die gemeinsam erarbeitete Konfliktlösung sollte beide Konfliktparteien zufriedenstellen. Langfristig tragfähig ist nur eine Win-win-Situation für alle Seiten.

8. Am Ende steht die Vereinbarung

Am Ende eines erfolgreichen Konfliktgesprächs sollten Sie immer eine Vereinbarung treffen, wie die Konfliktparteien wieder miteinander arbeiten können. Wichtig ist, dass Sie die getroffenen Vereinbarungen später auch in ihrer Realisierung überprüfen. Also unbedingt noch einen Termin zur Nachbetrachtung vereinbaren.





ARBEITSHILFE 12

Dokumentationsvorlage für körperliche Tätlichkeiten

Strichliste zur Erfassung körperlich aggressiven Verhaltens für einen definierten Zeitraum (Quartal, Monat, Woche, Tag – je nach Häufigkeit)

Zeitraum: _____ Wohnbereich: _____

Verhaltensweisen	Häufigkeit (Strichliste)	von Bewohnerin bzw. Bewohner	gegenüber Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter
Schlagen			
Kratzen			
Festhalten			
Spucken			
Haare reißen			
Kneifen			



ARBEITSHILFE 13

Situationsanalyse bei aggressivem Verhalten

Was genau ist passiert? (Was habe ich bereits getan, um das zu verhindern?)

Wann/Wie häufig tritt das Verhalten auf?

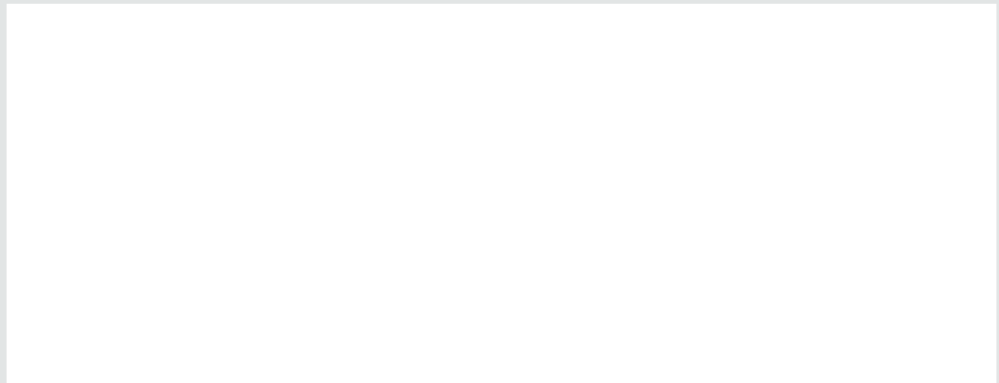
Wo tritt das Verhalten auf?



Wie zeigt sich das aggressive Verhalten?




Was könnten mögliche Auslöser sein?



Auf welchem Weg kann Hilfe geholt werden?



Welche Ideen/Lösungsmöglichkeiten gibt es im Pflorgeteam dazu?





ARBEITSHILFE 14

Leitfragen für die Reflexion in einer Fallbesprechung

- ▶ Welche Situation habe ich erlebt?
- ▶ Welchen Gedanken oder welches Gefühl hatte ich?
- ▶ Wie habe ich in der Situation gehandelt?
- ▶ Was wäre für mich das Beste gewesen?
- ▶ Was wäre für die Bewohnerin oder den Bewohner das Beste gewesen?



ARBEITSHILFE 15

Tipps zum Umgang mit scham- und ekelbesetzten Situationen

- ▶ Schildern Sie einer Kollegin oder einem Kollegen Ihres Vertrauens bzw. einer Freundin oder einem Freund, was passiert ist. Fragen Sie, wie Ihr Gegenüber gehandelt hätte.
- ▶ Sammeln Sie verschiedene Reaktionsmöglichkeiten, um sich für solche Situationen zu wappnen und Ihre kommunikativen Kompetenzen zu erweitern.
- ▶ Sprechen Sie in der Situation Ihre Scham an: „Jetzt werde ich rot!“
- ▶ Klopfen Sie vor dem Betreten des Wohnzimmers an und warten Sie einen Moment.
- ▶ Achten Sie darauf, dass bei der Körperpflege nur die Körperteile unbedeckt sind, die gerade gewaschen werden.
- ▶ Gewähren Sie den Bewohnerinnen und Bewohnern sowie deren Angehörigen einen Raum für Rückzug und Intimität, beispielsweise mit einem Schild „Wir wollen ungestört sein“.
- ▶ Legen Sie eine kleine „Spielzeugkiste“ mit erotischen Bildern oder Bildbänden etc. an.
- ▶ Thematisieren Sie den Einsatz einer professionellen Berührerin bzw. eines professionellen Berührers.
- ▶ Halten Sie Dinge bereit, die Ihren Geruchs- und Geschmackssinn ablenken, wie beispielsweise japanisches Heilpflanzenöl.
- ▶ Nutzen Sie neutrale oder humorvolle Kommentare, um der Situation die Verbissenheit zu nehmen – beispielsweise so: „Damit haben wir heute beide nicht gerechnet.“ Das mindert auch für die betroffene Person die Peinlichkeit.
- ▶ Versehen Sie die Wäsche- und Abfallentsorgung Ihres Wohnbereichs mit Geruchsschranken. So breiten sich unangenehme Gerüche weniger aus.



ARBEITSHILFE 16

Ideenblatt für Beschäftigte

Ideenblatt _____ (Name der Einrichtung)

Was können wir in der Einrichtung besser machen? Wie wäre der Arbeitsalltag für euch leichter? Was müsste dringend mal gemacht werden? Wie können wir Arbeitsabläufe oder den Zusammenhalt im Team verbessern?

Tragt eure Ideen ein und gebt sie hier ab/werft sie hier ein: _____

Name, Datum _____

Meine Idee:

Was soll's bringen?

Was brauche ich dafür?

Was ich sonst noch sagen will:



ARBEITSHILFE 17

Tabelle zum Ideenblatt

Tragen Sie in diese Tabelle alle Ideen ein, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern per Ideenblatt eingereicht wurden. So behalten Sie den Überblick und können bei Teambesprechungen die Ideen gemeinsam durchgehen.

AUSFÜLLBEISPIEL

Name/Datum	Idee	Was bringt's?	Was muss getan werden?	Was kostet es?	Was spart es?	Machen wir? Falls ja, wann? Falls nein, warum nicht?
Lena, Kai 15.02.2017	Pausenraum umgestalten	Erholungswirksamere Pausen, Raum wird eher genutzt, bessere Möglichkeiten für gesunde Ernährung	Mikrowelle und Kühlschrank müssen bestellt werden, Lena und Kai bekommen darüber hinaus ein Budget für Dekoartikel und einen halben Tag Zeit für die Umgestaltung.	ca. 300 Euro für Elektrogeräte, ca. 50 Euro für Dekoration plus je einen halben Tag von zwei Mitarbeitern	Zeit und Nerven für bessere Pausen	Elektrogeräte werden nächste Woche bestellt. Umgestaltung erfolgt, sobald Geräte geliefert wurden.

IDEEN DER BESCHÄFTIGTEN:

Name/Datum	Idee	Was bringt's?	Was muss getan werden?	Was kostet es?	Was spart es?	Machen wir? Falls ja, wann? Falls nein, warum nicht?



ARBEITSHILFE 18

Schulungsplan

Arbeitshilfen

Arbeitsschritt 1: Bestimmung betrieblicher Ansatzpunkte für Weiterbildungsmaßnahmen		Arbeitsschritt 2: Ermittlung und Auswahl der Weiterbildungsbedarfe		Arbeitsschritt 3: Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen	
Betriebliche Ansatzpunkte für Weiterbildung • aufgrund betrieblicher Probleme • aufgrund mittel- und langfristiger Strategien	Betroffene Abteilungen bzw. Unternehmensbereiche	Betroffene Abteilungen bzw. Unternehmensbereiche	Betroffene Abteilungen bzw. Unternehmensbereiche	Betroffene Abteilungen bzw. Unternehmensbereiche	Betroffene Abteilungen bzw. Unternehmensbereiche

Arbeitsschritt 4: Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen				Arbeitsschritt 5: Die Wirkung von Weiterbildungsmaßnahmen sichern		Arbeitsschritt 6: Erfolgskontrolle
Referentinnen/Referenten	Räumlichkeiten	Zeiten	Kosten	Individuell	Arbeitsumgebung	

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung 2000



ARBEITSHILFE 19

SMART-Formel – Orientierung für Zielvereinbarungen

Fehlende oder unspezifische Arbeitsziele führen in jedem noch so motivierten Team schnell zu Demotivation. Unrealistische Zielvorgaben erzeugen Druck. Trauen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deshalb etwas zu, fordern Sie Leistung – aber bleiben Sie dabei realistisch. Konkrete, erreichbare und messbare Ziele tragen maßgeblich zur Leistungsbereitschaft bei.

Eine hilfreiche Orientierung für solche Zielvereinbarungen bietet die sogenannte SMART-Formel:

► S = spezifisch

Formulieren Sie Ziele möglichst konkret, verständlich und eindeutig, sodass sie für die Beschäftigten nachvollziehbar sind: Was genau soll in welchem Umfang erreicht werden? Die vereinbarten Ziele sollten Sie am besten schriftlich fixieren.

► M = messbar

Definieren Sie messbare Kriterien: An welchen Maßstäben soll die Zielerreichung überprüft und gemessen werden?

► A = attraktiv

Die Ziele sollten Sie so formulieren, dass sie für Ihre Beschäftigten anspruchsvoll und herausfordernd sind, dabei aber akzeptabel und durch die Mitarbeitenden aktiv beeinflussbar.

► R = realistisch

Achten Sie darauf, dass die vereinbarten Ziele die Mitarbeitenden weder unter- noch überfordern, also unter den gegebenen Umständen und mit den vorhandenen Ressourcen erreichbar sind.

► T = terminiert

Haben Sie eine Frist gesetzt, innerhalb der das Ziel erreicht werden soll? Bei besonders umfangreichen und/oder langen Aufgaben legen Sie Zwischenziele fest.



ARBEITSHILFE 20

Wenn Beschäftigte psychisch belastet wirken – Anregungen für Gespräche

Wenn Sie den Eindruck haben, dass sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter in auffälliger Weise verändert hat, dann ist sie oder er möglicherweise psychisch besonders belastet. Ignorieren Sie Ihre Beobachtung nicht, sondern sprechen Sie die Person zu einem möglichst frühen Zeitpunkt offen an. Damit erfüllen Sie Ihre Führungsaufgabe, denn zu diesem Zeitpunkt ist die betroffene Person häufig noch in der Lage, etwas zu verändern.

Im Gespräch mit Ihrer bzw. Ihrem Beschäftigten sollten Sie eine freundlich interessierte Haltung einnehmen. Lassen Sie sich nicht zu einer medizinischen „Hobby-Diagnose“ verleiten und interpretieren Sie den Zustand nicht. Bleiben Sie in Ihrer Rolle als Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter, die oder der mit einer oder einem Mitarbeitenden auf Augenhöhe spricht.

Versuchen Sie stattdessen herauszufinden, ob die Beschäftigte oder den Beschäftigten wirklich etwas belastet. Bieten Sie an dieser Stelle Ihre Unterstützung an.

So könnte ein Gesprächsverlauf aussehen:

- ▶ Vereinbaren Sie ein Gespräch an einem störungsfreien Ort. Ein Gespräch zwischen Tür und Angel ist nicht zielführend.
- ▶ Stellen Sie offene Fragen und fragen Sie die oder den Beschäftigten, wie es ihr bzw. ihm geht. Dabei können Sie ruhig Ihre Verunsicherung zum Ausdruck bringen. Das schafft Vertrauen zu Anfang des Gesprächs.

- ▶ Sprechen Sie klar und respektvoll aus, was Sie beobachten. Vermeiden Sie dabei Interpretationen. Gut geeignet sind Formulierungen wie: „Mir ist aufgefallen, dass ...“. Verzichten Sie auf Verallgemeinerungen und Beurteilungen, bleiben Sie stattdessen konkret und sachlich.

- ▶ Beschreiben Sie, wie Ihre Beobachtungen auf Sie wirken, und erklären Sie, dass Sie Ihr Gegenüber deshalb angesprochen haben.

- ▶ Zeigen Sie, dass Sie an der Sicht der oder des Beschäftigten zu diesem Thema interessiert sind, und fragen Sie sie bzw. ihn nach der eigenen Einschätzung. Stellen Sie offene Fragen und ermuntern Sie Ihre Beschäftigte bzw. Ihren Beschäftigten, zu erzählen, was los ist.

- ▶ Hören Sie aufmerksam zu und versuchen Sie herauszufinden, ob sich Ihre Wahrnehmung bestätigt hat und tatsächlich eine psychische Belastungssituation hinter dem Verhalten Ihrer bzw. Ihres Beschäftigten sichtbar wird.

- ▶ Sprechen Sie Ihre Besorgnis an und formulieren Sie Ihre Bereitschaft zur Unterstützung.



ARBEITSHILFE 21

Tipps zur Gesprächsführung

1. „Ich sehe gerade ...“

(= Auffälligkeiten schildern), z. B.: „Sie sind so blass. Das kenne ich gar nicht von Ihnen.“ „Seit einiger Zeit passieren Ihnen Flüchtigkeitsfehler – das ist neu!“

2. „Was ist los?“

Falls die oder der Mitarbeitende antwortet: „Nix, wieso?!“, in Ordnung!
„Ich mache mir Sorgen und möchte Sie unterstützen.“
Falls die oder der Mitarbeitende das Angebot ablehnt, weiter mit Punkt 4.

3. „Was brauchen Sie?“

4. „Falls noch etwas sein sollte: Ich bin ansprechbar.“



ARBEITSHILFE 22

Leitfragen für Mitarbeitergespräche

**Welche besonderen Stärken sehen Sie bei Ihrer Mitarbeiterin oder ihrem Mitarbeiter?
Was hat die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter gut gemacht?** – Möglichkeit für Anerkennung
und Lob

Welche Verhaltensweisen sollten verbessert werden? Positive Formulierungen nutzen!
Werden schlechte Leistungen genannt, müssen auch Wege erarbeitet oder aufgezeigt werden, um
diese zu verbessern.

Was bereitet Schwierigkeiten und warum? Erforschen der Gründe (persönlich – betrieblich?)



Welche Position will die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter ggf. erreichen, wie?

Austausch von Fortbildungsideen

Was erwartet zukünftig die Einrichtungsleitung/PDL/HWL von der Mitarbeiterin bzw. vom Mitarbeiter? Klare und realistische Ziele nennen (s. Arbeitshilfe SMART)

Was erwartet die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter zukünftig von der Einrichtungsleitung/ PDL/HWL? Wie wird das Führungsverhalten empfunden?

Zeit für Sonstiges (z. B. offene Fragen, Verbesserungsvorschläge)



ARBEITSHILFE 23

So loben Sie richtig: fünf Regeln

1. Nur aufrichtiges Lob zählt

Ein Lob erzielt nur die gewünschte Wirkung, wenn der Anlass relevant ist. Loben Sie deshalb nicht routinemäßig, sondern nur, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter sich tatsächlich besonders engagiert, die Leistung verbessert oder etwas Außergewöhnliches geleistet hat.

2. Nicht halbherzig loben

Zeigen Sie, dass Sie genau beobachten können, und loben Sie deshalb pointiert die Leistung, die Ihnen besonders gefallen hat. Das kann der persönliche Einsatz sein, ein gelungener Projektabschluss oder insgesamt eine Verbesserung der Arbeit. Benennen Sie dabei genau, was Sie lobenswert finden. Ein pauschales „Gut so!“ oder „Prima!“ lässt sich zwar einfacher verteilen, ist jedoch auch weniger wirksam.

3. Nicht nur die Ergebnisse loben

Es ist kontraproduktiv, wenn immer nur diejenigen Mitarbeitenden Lob erhalten, deren Leistung herausragend und offensichtlich ist. Wichtig ist, auch die Beschäftigten mitzunehmen, deren Ergebnisse nicht hervorstechen, die jedoch besonders gut im Team gearbeitet haben oder die vielleicht eine originellere oder innovativere Arbeitsweise hatten. Auch ein gelungener Prozess kann lobenswert sein!

4. Kein Mittelmaß loben

Entscheiden Sie für sich, wann Sie etwas lobenswert finden. Ein Lob soll Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu voller Leistung anspornen. Vermeiden Sie, Alltägliches und Selbstverständlichkeiten zu loben. Wenn Sie zu sehr in Ihren Ansprüchen schwanken, sorgt das bei Ihrer Belegschaft für Verunsicherung.

5. Lob gezielt verteilen

Achten Sie darauf, dass Sie regelmäßig und gezielt loben. Denn jedes gut platzierte Lob spornt an. Wer nie für seinen Einsatz Lob erhält, wird mit der Zeit frustriert und unzufrieden. Aber aufgepasst: Zu häufiges Lob senkt die Wirksamkeit und sorgt für Gewöhnung. Man kann seine Beschäftigten auch vom Lob abhängig machen. Sie würden dann nur noch arbeiten, wenn sie gelobt werden.



ARBEITSHILFE 24

So kritisieren Sie richtig

In jedem Arbeitsleben passieren Fehler und die wenigsten Menschen hören gerne, dass etwas schiefgelaufen ist. Genauso ungern formulieren Führungskräfte Kritik und vermeiden oft die direkte Ansprache, um Mitarbeitende nicht zu kränken. Kritik zu formulieren und anzunehmen ist eine große Herausforderung für beide Seiten – richtig verpackt kann das Feedback jedoch für alle Beteiligten sehr wertvoll sein. Wenn Sie folgende Hinweise beachten, haben Sie die besten Voraussetzungen, dass Ihre Rückmeldung ankommt:

Ehrlich währt am längsten

Bleiben Sie sich treu. Kritik, ob positiv oder negativ, sollte zu Ihnen passen: Wenn Sie jemand sind, der auch mal aufbrausend ist, dann kennen Ihre Beschäftigten das von Ihnen und können es in der Regel einordnen. Wichtig ist, dass Sie Ihrem Ärger nicht nur Luft machen, sondern sich danach beruhigen und gemeinsam an einer Lösung arbeiten.

Nicht zwischen Tür und Angel

Während ein Lob dadurch verstärkt wird, dass Kolleginnen und Kollegen es mitbekommen, sieht das bei einer kritischen Rückmeldung ganz anders aus. Reagieren Sie also nur im Notfall direkt auf ein Fehlverhalten. Sind Sie noch wütend auf den Mitarbeiter und hätten eigentlich Lust, ihn anzubrüllen? Dann ist das der falsche Zeitpunkt, um ein nachhaltiges Feedback zu platzieren. Ist Ihnen der Kragen geplatzt, dann ist es wichtig, die Situation an anderer Stelle und in Ruhe zu besprechen. Nehmen Sie sich die Zeit zu erklären, was Sie geärgert hat, und geben Sie der oder dem Beschäftigten die Möglichkeit, die eigenen Beweggründe zu schildern. Am besten vereinbaren Sie einen Termin, auf den sich auch die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter vorbereiten kann.

Sachlich, eindeutig, wertschätzend

Eine gute Vorbereitung ist unabdingbar. Ziel des Gesprächs sollte sein, dass Sie Ihrer Mitarbeiterin oder Ihrem Mitarbeiter mitteilen, dass Sie mit

einem Verhalten oder einer Leistung unzufrieden waren und wie Sie es sich anders wünschen. Versuchen Sie Ihren Punkt sachlich zu formulieren. „Du bist immer so unfreundlich zu den Kunden“ wird eher als Angriff verstanden als „Ich weiß, dass dieser Kunde schwierig ist. Trotzdem ist es für den Ruf der Firma wichtig, dass wir uns freundlich und zuvorkommend verhalten. Ich versuche in solchen Situationen immer erst mal tief durchzuatmen und gleich doppelt freundlich zu sein. Das nimmt denen meistens den Wind aus den Segeln.“ Wichtig ist auch, dass Sie Ihre Erwartung eindeutig formulieren: „Ich muss sicher sein können, dass du beim Kunden sachlich bleibst, sonst kann ich dich nicht mehr alleine losschicken.“

Woran lag's?

Versuchen Sie im Gespräch die Gründe für den Fehler ausfindig zu machen: Ist es ein Problem der Arbeitsorganisation oder liegt es an der Ausstattung? Ist es ein Problem der persönlichen Qualifikation oder der aktuellen Belastungssituation – vielleicht auch durch familiäre Belange? Bieten Sie der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter im Rahmen Ihrer Möglichkeiten Unterstützung an.

Wiederholen statt argumentieren

Treten Fehler häufiger auf, ist es wichtig, zügig zu handeln. Bitten Sie die oder den Beschäftigten erneut zu einem Gespräch und machen Sie die Konsequenzen transparent, die eine Wiederholung des Fehlers für die Firma und für die beschäftigte Person hat. Stoßen Sie auf Sturheit oder haben Sie den Eindruck, dass sich jemand nur herausreden und den Fehler kleinreden will, wiederholen Sie freundlich, aber bestimmt Ihre Aussage: „Ich möchte nicht, dass das noch einmal vorkommt“ und lassen Sie sich nicht in eine Diskussion verstricken. Es kann vorkommen, dass Sie den Satz zwei- bis dreimal wiederholen müssen, bis Ihr Gegenüber merkt, dass es Ihnen ernst ist. Setzen Sie angedrohte Konsequenzen zügig um, um als Chefin oder Chef glaubwürdig zu bleiben.



ARBEITSHILFE 25

Pausen attraktiv gestalten

Eine Veränderung der bestehenden Pausenkultur ergibt sich nicht von alleine. Es braucht ein konsequentes Engagement aller Führungskräfte. Einzelne Etappen sind in diesem Veränderungsprozess zu berücksichtigen:

Bewusstsein schaffen

- ▶ Diskussion innerhalb des Führungsteams (v. a. unter den Wohnbereichsleitungen) zum Thema Pause. Wie werden die Pausen auf den Wohnbereichen gemacht? Welche Verbesserungen zum Schutz der Pflegenden sind notwendig? Wohn- oder Stationsleitungen müssen sich über ihre Vorbildfunktion bewusst werden, damit Veränderungen der bestehenden Pausenkultur eingeleitet werden können. Mitarbeitervertreter/-innen sollten an der Diskussion beteiligt sein.
- ▶ Das Thema „Pause machen“ bei der Mitarbeiterversammlung ankündigen und die Vision „Entspannt Pause machen“ skizzieren.
- ▶ Pausenkultur im Pflorgeteam thematisieren und Veränderungsmöglichkeiten aufzeigen.
- ▶ Eine Arbeitsgruppe mit Mitarbeiter/-innen aus allen Wohnbereichen und einer Mitarbeiter/-in aus jedem Arbeitsbereich (Hauswirtschaft, Verwaltung) zum Thema „Pausengestaltung“ einrichten.

Die Pause organisieren

- ▶ Pausenkorridore festlegen (Zeiträume in den beiden Schichtzeiten identifizieren, die für die Pause geeignet sind und nicht der Präsenz aller Pflegenden bedürfen).
- ▶ Pausen einteilen oder abstimmen – Festlegung der Pausen bei Dienstbeginn. Hier können unterschiedliche Methoden verwendet werden: Visualisierung durch Steckkartensystem, Festlegung im Übergabeprotokoll oder mündliche Absprache.
- ▶ Pausenab- und -rückmeldung: Klarheit, wer darüber informiert sein muss, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter sich in die Arbeitspause verabschiedet und wieder zurückkommt.

Die Pause kenntlich machen

- ▶ Angehörige, Besucher/-innen und Bewohner/-innen müssen über den Pausenkorridor im Wohnbereich informiert werden („Im Zeitraum von 9:00–10:30 Uhr liegen unsere Arbeitspausen. In dieser Zeit werden Sie also nicht alle Pflegenden antreffen“).
- ▶ Wenn die Arbeitspausen auf dem Wohnbereich erfolgen, dann können mit einem Schild an der Tür des Pausenraums Besucher/-innen und Bewohner/-innen über die Pause in Kenntnis gesetzt werden („Arbeitspause – wir sind gleich wieder für Sie da!“).

Den Pausenraum gestalten

- ▶ Grundlegend für einen Pausenraum ist die Frage nach der Dimension. Welche Berufsgruppen nutzen den Pausenraum (Pflege, Hauswirtschaft, Verwaltung)?
- ▶ Wie liegen die Pausenkorridore der unterschiedlichen Berufsgruppen? Wie viele Personen werden sich gleichzeitig im Pausenraum aufhalten? Wie groß ist der zur Verfügung stehende Pausenraum? Werden mehrere Pausenräume je nach Größe der Einrichtung zur Verfügung gestellt?
- ▶ Ein attraktiver Raum ist eine Voraussetzung, um sich in der Arbeitspause dort aufzuhalten (Wand- und Fußbodengestaltung, Mobiliar wie Sofa, Liegesessel oder Massagesessel etc., Ausstattung mit technischen Geräten wie Kaffeemaschine, Mikrowelle, Musikanlage etc.). Die Ausgestaltung eines Pausenraums soll in einer Arbeitsgruppe geplant werden. Die Vorstellungen und Meinungen der Kolleg/-innen aus den Wohnbereichen werden hier einfließen. Somit ist sichergestellt, dass die Bedürfnisse der Pflegenden in den Blick genommen und die anstehenden Veränderungsmaßnahmen von einer breiten Basis mitgetragen sind. ▶▶



ARBEITSHILFE 26

Tipps für gesunde Ernährung bei der Arbeit

- ▶ **Lassen Sie keine Mahlzeit aus! Mit einem gesunden Frühstück versorgen Sie Ihren Körper mit der Energie für den neuen Tag.** Viele Menschen lassen während des Arbeitstages eine Mahlzeit aus. Aus ganz unterschiedlichen Gründen. Oft allein wegen des Zeitdrucks. Glauben Sie nicht, dass Sie wirklich Zeit sparen und Sie die Arbeit schneller erledigen können, wenn Sie auf regelmäßige Mahlzeiten verzichten. Denn wenn Sie während des Nachmittags nicht genug „Treibstoff“ haben, wird es Ihnen schwerfallen, Ihre Leistung abzurufen – und Sie brauchen länger für die einzelnen Aufgaben.

Was Sie ändern können: Nehmen Sie sich Zeit fürs Frühstück und essen Sie regelmäßig etwas zur Mittagszeit.

- ▶ **Trinken Sie reichlich Wasser!** Ihr Körper besteht zu über 60 Prozent aus Wasser, Durst ist nur das erste Zeichen einer Dehydrierung (Flüssigkeitsmangel). Wer zu wenig trinkt, spürt auch andere Symptome, die sich negativ auf die Leistungsfähigkeit auswirken können. Dazu gehören: Kopfschmerzen – Müdigkeit und Gereiztheit – mangelnde Konzentration – gedankliche Unordnung.

Was Sie ändern können: Nehmen Sie sich vor, während des Arbeitstages mindestens 1,5 Liter Wasser zu trinken!

- ▶ **Achten Sie auf eine ausgeglichene Energiebilanz und verhindern Sie so Stimmungsschwankungen!** Hohe Zuckeranteile in der Nahrung führen zu Schwankungen im Blutzuckerspiegel, wodurch der Energiehaushalt und die Stimmungen negativ beeinflusst werden. Nach einem kurzen „Energiehoch“ folgt nämlich ein „Energieloch“ und der Körper fühlt sich müde und schlapp.

Was Sie ändern können: Lassen Sie sich nicht durch Kekse im Besprechungszimmer oder durch Naschereien in Versuchung bringen, die im Büro herumgereicht werden. Greifen Sie lieber zu Obst- und Gemüsehäppchen.

- ▶ **Tun Sie etwas für Ihre Verdauung:** Damit der Körper Nährstoffe auch aufnehmen kann, muss er die Mahlzeiten gut verdauen. Das geht deutlich leichter, wenn Sie sich nach dem Essen für einige Minuten ein wenig bewegen. Dadurch bekommen Sie auch den Kopf kurz frei von den Belastungen der Arbeit und gewinnen Energie für den Rest des Tages.

Was Sie ändern können: Besser als nach dem Essen herumzusitzen ist es, sich etwas zu bewegen und Ihrem Verdauungssystem buchstäblich mehr Raum zu geben, damit die Speisen problemlos ihren Weg durch den Körper finden.

- ▶ **Ernähren Sie sich ausgewogen:** Stärkereiche Mahlzeiten verhindern Schwankungen im Energiehaushalt und in Ihrer Konzentrationsfähigkeit. Vollkorngetreide ist wegen seines Gehalts an Pflanzenfasern und Nährstoffen für eine leistungsfördernde Ernährung besonders gut geeignet: Es wird langsam verdaut und versorgt unseren Körper so über längere Zeit gleichmäßig mit Energie.

Was Sie ändern können: Machen Sie es sich nicht zu einfach und essen das, was gerade verfügbar ist – denn das sind zu oft industriell verarbeitete Nahrungsmittel. Planen Sie stattdessen Ihre Mahlzeiten und setzen Sie auf stärkehaltige Lebensmittel wie Brot, Reis, Kartoffeln oder Nudeln; und greifen Sie zu Vollkornprodukten, wann immer Sie die Wahl haben.



ARBEITSHILFE 27

Selbstbeobachtungsbogen Stress

Nutzen Sie die Tabelle, um sich für einige Zeit – beispielsweise eine Woche lang – im Arbeitsalltag selbst zu beobachten. So finden Sie heraus, was Sie stresst und belastet, und Sie können gezielt überlegen, wie Sie auf ähnliche Situationen in Zukunft reagieren wollen.

Was hat mich in den letzten zwei Stunden gestresst?	Wie hat mein Körper in dieser Situation reagiert?	Wie habe ich mich gefühlt?	Wie habe ich mich verhalten?	Was habe ich gedacht?	Was muss getan werden?



ARBEITSHILFE 28

Bogen zur Planung der Gefährdungsbeurteilung

Datum _____

Unternehmen/Einrichtung _____

Betrieb/Betriebsteil _____

Beteiligte an der Gefährdungsbeurteilung/Ansprechpartner bei Nachfragen	
Unternehmen/Führungskraft	Telefon
Mitarbeiter/Mitarbeiterin	Telefon
Betriebliche Interessenvertretung	Telefon
Sicherheitsbeauftragte	Telefon
Betriebsarzt/Betriebsärztin/ Arbeitsmediziner/Arbeitsmedizinerin	Telefon
Fachkraft für Arbeitssicherheit	Telefon
Weitere Beteiligte	Telefon



ARBEITSHILFE 29

Empfohlene Inhalte der Dokumentation

1. Tätigkeit Arbeitsbereich	
Beurteilte Tätigkeit/Bereich:	
2. Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastung	
Datum der Ermittlung/ Beurteilung	
Verantwortliche	
Verwendete Methoden	
Ergebnisse der Beurteilung	



3. Festlegung und Umsetzung von Maßnahmen	
Ziel der Maßnahme(n)	
Beschreibung der Maßnahme(n)	
Verantwortliche	
Stand der Umsetzung	
	(geplant bis:) (laufend) (abgeschlossen am:)
4. Wirksamkeitskontrolle	
Datum der Kontrolle	
Verantwortliche	
Methode	
Ergebnis der Kontrolle	
	(Umsetzung: ja/nein) (wirksam: ja/nein)
Weiteres Vorgehen/ Vereinbarungen	
Ergänzende Informationen	
5. Dokumentation	
Datum der letzten Aktualisierung	
Verantwortlich	

Literaturverzeichnis

- AOK Rheinland/Hamburg (2014): Branchenschlaglicht Altenpflege.
- ArbSchG (1996): Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit.
- Aries, M. & Zuppiger Ritter, I. (1999): Pflegende mit und ohne Burnout. Ein Vergleich. In: *Pflege* 2/99, S. 83–88.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (2015): Fehlzeiten-Report 2015. Neue Wege für mehr Gesundheit – Qualitätsstandards für ein zielgruppenspezifisches Gesundheitsmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer.
- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (2010): Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben: Erkennen – Gestalten.
- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (Hrsg.) (2014): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrung und Empfehlungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (2016): Gute Stationsorganisation. Ein Leitfaden für Pflegeeinrichtungen.
- BGW (Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege): Arbeitsblätter „Dokumentation Gefährdungsbeurteilung“
- BGW Info (2015): Abläufe optimieren – Beschäftigte stärken. BGW Arbeitsorganisation Pflege für Einrichtungen der Altenpflege. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege.
- BKK Bundesverband (Hrsg.) (1999): Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen – Erfolgreiche Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung in Europa. Qualitätskriterien für die betriebliche Gesundheitsförderung. Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung.
- BKK Dachverband (2016): Gesundheitsreport 2016. Gesundheit und Arbeit. Zahlen, Daten, Fakten.
- BGF-Institut (2015): Fit für den demografischen Wandel. Betriebliches Gesundheitsmanagement und regionale Unterstützungsmöglichkeiten in der Region Mülheim, Essen und Oberhausen.
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (Hrsg.) (2012): Schritt für Schritt zurück in den Job. Betriebliches Eingliederungsmanagement nach längerer Krankheit. Bonn.
- Brause, M., Horn, A., Schaeffer, D. & Büscher, A. (2010a): Work in Progress): Gesundheitsförderung in der Langzeitversorgung – Ein Blick auf die professionellen Pflegekräfte in der Altenpflege. Bielefeld: Institut für Pflegewissenschaft an der Universität Bielefeld.
- Brause, M., Horn, A., Büscher, A., Schaeffer, D. (2010b): Gesundheitsförderung in der stationären Langzeitversorgung – Teil II. Bielefeld: Institut für Pflegewissenschaft an der Universität Bielefeld.
- Bühler, A., Bonse-Rohmann, M., Rustler, C., Scheifhaken, S., Schulze, K. & Schweizer, I. (2015): Abschlussbericht Modellprojekt zur Prävention und Reduktion des Tabakkonsums unter Auszubildenden in der Pflege. Vorgelegt beim Bundesministerium für Gesundheit.
- Busch, C., Cao, P., Clasen, J. & Deci N. (2014): Betriebliches Gesundheitsmanagement bei kultureller Vielfalt. Ein Stressmanagement-Programm für Service, Gewerbe und Produktion. Springer.
- Carayon, P., Haims, M., Hoonakker, P. & Swanson, N. (2006): Teamwork and musculoskeletal health in the context of work organization in office and computer work?, in: *Theoretical Issues in Ergonomics Science* 7 (1), S. 39–69.
- DBfK (Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe) (2016): Gleichwertige Arbeit muss gleich entlohnt werden. Pressemitteilung vom 20.03.2015.
- Douma, E. (2006): Pflegekräfte pflegen. Personalentwicklung in der ambulanten Pflege. Berlin: Eva Douma Verlag.
- GDA (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie) (Hrsg.) (2016): Arbeitsschutz in der Praxis. Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, 2. erweiterte Auflage.
- Giesert, M. (2012): Arbeitsfähigkeit und Gesundheit erhalten. Fördermöglichkeiten im ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement, in: *AIB – Arbeitsrecht im Betrieb* 5, S. 336–340.
- Hacker, W., Schrod, N. & Wendsche, J. (2014): Handlungsempfehlungen zur Arbeitsgestaltung in der Altenpflege. Dresden: Technische Universität, Fachrichtung Psychologie.
- Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2010): Weiterbildung in Klein und Mittelunternehmen. Handlungsleitfaden für betriebliche Akteurinnen und Akteure
- Hollmann, S., Kylian, H., Klimmer, F. et al. (1999): Auswirkungen der 2. Stufe der Pflegeversicherung auf die Beschäftigten in der stationären Altenhilfe. Eine Längsschnittstudie in 16 Einrichtungen der stationären Altenhilfe, Abschlussbericht. Institut für Arbeitsphysiologie an der Universität Dortmund (Hrsg.), Dortmund.
- ICD-10 (Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme) (2016): Kapitel V: Psychische und Verhaltensstörungen.
- INQA/BAuA (Initiative Neue Qualität der Arbeit/ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (2008): INQA-Bericht Nr. 10: Gute Mitarbeiterführung. Psychische Fehlbelastung vermeiden.

- INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) (2010): Zeitdruck in der Pflege reduzieren.
- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990): Healthy works. Stress, productivity, and the reconstruction of working life.
- Kolleck, B. & Studierende des 4. Sem. (2004): Rauchen in der pflegerischen Ausbildung. *Pflege*, 17 (02), S. 98–104.
- Kuhn, C., Herrmann, T., Kreutzner, G. (2012): Praxishilfen zu den Kurzfilmen. Modellprogramm DemOS.
- Kuipers, B. S. (2005): Team development and team performance. Responsibilities, responsiveness and results: A longitudinal study of teamwork at Volvo Trucks Umea, <http://irs.ub.rug.nl/ppn/297297953>.
- Paridon, H., Bindzius, F., Windemuth, D., Hanßen-Pannhausen, R., Boege, K., Schmidt, N. & Bochmann, F. (2004): Ausmaß, Stellenwert und betriebliche Relevanz psychischer Belastungen bei der Arbeit. Ergebnisse einer Befragung von Arbeitsschutzexperten. *iga.Report 5*.
- Pieper, C. & Schröer, S. (2015): Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2006 bis 2012. *iga.Report 28*.
- Rau, R., Blum, M. & Mätschke, L.-M. (2015): Risikobereiche für psychische Belastungen. *iga.Report 31*. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit.
- Siegrist, J. (1996): Adverse health effects of high effort – low reward conditions at work, in: *Journal of Occupational Health Psychology* 1, S. 27–43.
- Sozialgesetzbuch (SGB) IX: § 84: Prävention.
- Statistisches Bundesamt (2014): Mikrozensus 2013 – Fragen zur Gesundheit – Rauchgewohnheiten der Bevölkerung. Wiesbaden.
- ver.di (2015): Gute Pflege ohne Stress. Psychische Erkrankungen erkennen und entgegenwirken.
- Wendsche, J. (2015): Optimale Erholung während der Arbeit: Wie man Pausensysteme bewerten kann, in: *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 22 (1), S. 9–12.
- Wendsche, J., Lohmann-Haislah, A., & Wegge, J. (2016): The impact of supplementary short rest breaks on task performance – A meta-analysis. In: *Sozialpolitik* 2/2016, S. 1-14.
- WHO (2014): Mental health: a state of well-being, http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/.
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004): Stress und Gesundheit in Organisationen, in: Schuler, H. (Hrsg.): *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, D / III (3)*. Göttingen: Hogrefe, S. 1007–1112.
- Zimmer, A., Albrecht, A. & Weyerer, S. (1999): Die Beanspruchungssituation in der stationären Altenpflege nach Einführung der Pflegeversicherung: Ergebnisse einer Verlaufsstudie. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53 (3), S. 194–201.
- Zimolong, B., Elke, G. & Bierhoff, H. W. (2008): *Den Rücken stärken. Grundlagen und Programme der betrieblichen Gesundheitsförderung*. Göttingen: Hogrefe.

Impressum

Kein Stress mit dem Stress. Lösungen und Tipps für stationäre und ambulante Pflegeeinrichtungen

Herausgeber:

Sonderausgabe mit freundlicher Genehmigung der
Initiative Neue Qualität der Arbeit
Geschäftsstelle
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin
Telefon 030 51548-4000
E-Mail info@inqa.de | www.inqa.de

Projektleitung:

BKK Dachverband e. V., Berlin

Redaktion:

Dr. Birgit Schauerte, Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung der AOK Rheinland/Hamburg
Christina Meyn, Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung der AOK Rheinland/Hamburg
Dr. Jana May-Schmidt, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Dr. Peter Krauss-Hoffmann, Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Franziska Stiegler, BKK Dachverband e. V.
Dr. Gregor Breucker, BKK Dachverband e. V.
Ann-Kristin Schäfer, neues handeln GmbH

Wir bedanken uns für die Unterstützung der Offensive Gesund Pflegen, dem Pflege-Netzwerk der Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Layout:

neues handeln GmbH, Köln/Berlin: www.neueshandeln.de

Druck:

www.wir-machen-druck.de

Fotos:

Uwe Völkner (www.fotoagentur-fox.de): Titelbilder, 25, 26, 28, 43, 46, 48, 57, 58, 59, 60, 62, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 81, 83, 84, 85, 94, 95, 96, 97, 104, 105, 106, 110, 118, 120, 121, 128
St. Gereon Seniorendienste (8); Katholische Pflegehilfe Essen (9); Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach (9); Mobile Alten- und Krankenpflege Bernotat (10); Haus St. Johannis (10); Contilia Gruppe (11, 86); Betreuungskette Am Seelberg (12); SeniorenHaus Albert Schweitzer (12, 111)

Stand:

Juni 2018

Hinweis:

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit unterstützt das Ausdrucken und Kopieren dieser Publikation, um damit Kenntnis und Anwendung Betrieblicher Gesundheitsförderung in die Breite zu bringen und zu fördern. Diese Publikation ist Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales/der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum kommerziellen Gebrauch bestimmt. Ebenfalls unzulässig ist ein Verteilen an Informationsständen von Parteien oder auf Wahlveranstaltungen. Jeder Nachdruck, auch auszugsweise, bedarf der vorherigen Zustimmung durch den Herausgeber.



Prävention in der stationären Pflege

Gesunde Pflegeeinrichtung

Das Präventionsangebot „Gesunde Pflegeeinrichtung“ der AOK Rheinland/Hamburg ist speziell auf die Bedürfnisse und die Lebenssituationen pflegebedürftiger Menschen in stationären Einrichtungen zugeschnitten. Mit gezielten Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sollen vorhandene Gesundheitspotenziale und Ressourcen pflegebedürftiger Menschen aktiviert werden.

Ziele

- Verbesserung der gesundheitlichen Situation
- Stärkung physischer und psychischer Ressourcen und Fähigkeiten
- Verbesserung der Lebensqualität und des Wohlbefindens
- Schaffung gesundheitsförderlicher Lebens- und Arbeitsbedingungen für die Bewohner (und Beschäftigten)

Der gesetzliche Präventionsauftrag und der Leitfaden Prävention geben fünf Handlungsfelder vor, für die die AOK Rheinland/Hamburg besondere Präventionsangebote entwickelt hat:

Handlungsfeld Körperliche Aktivität

Modul „Sicher und mobil bleiben“ mit Schulungsreihen und moderierten Erfahrungsaustausche zu

- Kraft-Balance-Training
- Mobilitätstraining

Handlungsfeld Ernährung

Modul „Gesunde Ernährung“ mit Seminarangeboten nach DGE-Qualitätsstandards z. B.

- Essen und Trinken bei Kau- und Schluckstörungen
- Essen und Trinken bei Demenz

Handlungsfeld Stärkung kognitiver Ressourcen und psychosoziale Gesundheit

Modul „Spielerisch den Geist trainieren“ mit Seminarangeboten z. B.

- Musik und Demenz

Handlungsfeld Prävention von Gewalt

Modul „Würdevolles Miteinander“ mit Seminaren zum Umgang mit herausforderndem Verhalten und Stärkung individueller Handlungskompetenzen sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Konfliktkultur und des wertschätzenden Miteinanders im Team

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Die Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten hat nicht nur einen entscheidenden Einfluss auf deren Arbeitsfähigkeit und Motivation, sondern auch auf das Wohlbefinden der Bewohnerinnen und Bewohner. Beschäftigte in Pflegeeinrichtungen sind täglich mit hohen körperlichen und psychischen Anforderungen konfrontiert. Oft befinden sie sich im Spagat zwischen ihrem eigenen, professionellen Pflegeanspruch und dem hohen Pflege- und Betreuungsaufwand bei knappen zeitlichen Ressourcen.

Wie Einrichtungsleitungen dazu beitragen können, die Arbeitsfähigkeit und Zufriedenheit ihrer Beschäftigten zu erhalten, verdeutlicht die vorliegende Handlungshilfe. Sie zeigt Leitungen in der Altenpflege, wie eine gute Arbeitsorganisation und eine mitarbeiterorientierte Führung aufgebaut, ein gesundes Miteinander unterstützt und Veränderungen gemeinsam gemeistert werden können

Die Handlungshilfe wurde im Rahmen des vom BMAS geförderten Projektes „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ (psyGA) vom Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH der AOK Rheinland/Hamburg entwickelt.



Institut für Betriebliche
Gesundheitsförderung

An-Institut



Deutsche
Sporthochschule Köln
German Sport University Cologne

Neumarkt 35-37, 50667 Köln
Tel. 02 21-2 71 80-0
Fax 02 21-2 71 80-201

Niederlassung Hamburg:
Pappelallee 22-26, 22089 Hamburg
Tel. 040-23 90 873-0
Fax 040-23 90 873-19

Info@bfg-institut.de
www.bfg-institut.de