



Eine Handlungshilfe für  
**Demografiefeste  
Arbeitsplätze  
in der Pflege**

## Projektpartner



**Technische Universität Dresden**  
**Institut für Technische Logistik**  
**und Arbeitssysteme**  
Professur für Arbeitswissenschaft  
Projektleitung:  
Prof. Dr.-Ing. Martin Schmauder  
01062 Dresden  
[www.tu-dresden.de](http://www.tu-dresden.de)

Alzbeta Jandova  
Kerstin Röhner  
Silke Paritschkow  
Martin Schmauder



**contec Gesellschaft für**  
**Organisationsentwicklung GmbH**  
BioMedizinZentrum Ruhr  
Universitätsstraße 136  
44799 Bochum  
[www.contec.de](http://www.contec.de)

Detlef Friedrich  
Regine Vieweg  
Beatrix Vogt-Wucherer



**Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft**  
**und Organisation IAO**  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart  
[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)

Petra Gaugisch



**IEGUS Institut für Europäische**  
**Gesundheits- und Sozialwirtschaft GmbH**  
Reinhardtstraße 31  
10117 Berlin  
[www.iegus.eu](http://www.iegus.eu)

Grit Braeseke



**MATERNUS Altenheim GmbH & Co. KG**  
Französische Straße 53-55  
10117 Berlin  
[www.maternus.de](http://www.maternus.de)

Jutta Geringhoff  
Simone Mummhardt



Warmbronner Straße 22  
71063 Sindelfingen  
[www.keppler-stiftung.de](http://www.keppler-stiftung.de)

Christof Heusel



**Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH**  
Arosener Allee 72  
13407 Berlin  
[www.vivantes.de](http://www.vivantes.de)

Eva Müller-Dannecker  
Thorsten Rosenbäck  
Ralf Wagner

## Vorwort



Die nachfolgend beschriebenen Ergebnisse wurden im Fördervorhaben **demogAP: Demografiefeste Arbeitsplätze in der Pflege** erarbeitet. Das Projekt wurde im Rahmen des Förderschwerpunktes 2009-I Demografischer Wandel in der Pflege vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert. Der Förderschwerpunkt hatte zum Ziel, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Pflegekräfte zu fördern, um Personalengpässen in den Pflegeeinrichtungen präventiv zu begegnen und Pflegenden einen möglichst langen Berufsverbleib zu ermöglichen.

Die fachliche Begleitung der Projektarbeit wurde von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin gewährleistet, administrativ wurde das Projekt demogAP durch die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH begleitet. Die Projektlaufzeit betrug drei Jahre (11/2009 – 11/2012).

Die Ausgangsbasis für die Projektarbeit war die Tatsache, dass es nicht an Modellen und Lösungskonzepten mangelt, die eine langfristige Beschäftigungsfähigkeit der Pflegekräfte zum Ziel haben. Es ist der nachhaltige Transfer in die Pflegepraxis, der gefördert werden muss. Somit machte sich das Projekt zum Ziel, die Pflegeeinrichtungen dabei zu unterstützen:

- das Bewusstsein für die eigene demografiebedingte Lage zu entwickeln,
- Handlungsbedarf zu erkennen,
- eine geeignete Personal- und Unternehmensstrategie zu entwerfen,
- den Überblick über die im Pflegebereich geeignete Maßnahmen zu bekommen,
- sich langfristig mit der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Pflegekräfte und mit den Arbeitsbedingungen, die hierfür förderlich sind, auseinander zu setzen.

Wie dies alles gelingen kann, zeigen die nächsten Kapitel, in denen die Produkte des Projektes vorgestellt werden. Am Ende eines jeden Kapitels finden Sie eine Übersicht (ähnlich der folgenden), die Ihnen zeigt, wo Sie die Produkte finden können bzw. wer die jeweiligen Ansprechpartner sind.

---

### In der Broschüre stellen wir vor:

Die Notwendigkeit demografiefester Arbeitsplätze in der Pflege und demogAP-Produkte	Kapitel 1
Online Tools „DemoCheck Pflege“ und „Infobox Demografie“	Kapitel 2
Demografie- und GesundheitsCoach Pflege (DemoCoach)	Kapitel 3 und 4
Best-Practice-Beispiele aus fünf Handlungsfeldern	Kapitel 5
Erfolgskontrolle und Verankerung im Unternehmen	Kapitel 6
Begleitung und Unterstützung auf dem Weg zu demografiefesten Arbeitsplätzen	Kapitel 7

---

## Gliederung

<b>1</b>	<b>Demografiefeste Arbeitsplätze in der Pflege - Veränderungen sind notwendig und möglich</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Anwendung von DemoCheck Pflege und Infobox Demografie - So analysieren und bewerten Sie Ihre Ausgangslage und finden Lösungsansätze</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Der Demografie- und GesundheitsCoach Pflege als Prozessbegleiter und „Kümmerer“</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>Weiterbildung zum Demografie- und GesundheitsCoach Pflege als Angebot für interessierte Mitarbeiter</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>Best-Practice aus fünf Handlungsfeldern – Unsere Beispiele aus der Praxis</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>Erfolge sichtbar machen und verankern</b>	<b>23</b>
<b>7</b>	<b>Begleitung und Unterstützung – Hilfe auf dem Weg zu demografiefesten Arbeitsplätzen</b>	<b>27</b>

## Demografiefeste Arbeitsplätze in der Pflege - Veränderungen sind notwendig und möglich

1

### Veränderungen sind notwendig

Der Begriff Demografischer Wandel stellt kein Zukunftsszenario mehr dar, er ist längst zur Wirklichkeit geworden. Alle europäischen Länder stehen bereits heute einer deutlichen Alterung ihrer Bevölkerung gegenüber. Angesichts niedriger Geburtenraten und steigender Lebenserwartungen nimmt der Anteil der Älteren in Deutschland immer weiter zu, mit einem besonders starken Anstieg in der Gruppe der Hochbetagten.

Damit ändert sich auch die Verteilung innerhalb der älteren Bevölkerung zugunsten der Altersgruppen, in denen die Pflegebedürftigkeit besonders oft vorkommt. Die Anzahl der Pflegebedürftigen hat in den letzten Jahren tatsächlich zugenommen. Bei gleichbleibenden Pflegequoten wird für das Zeitfenster 2007-2015 eine Zunahme an pflegebedürftigen Personen von knapp 18 % erwartet.

Durch die Veränderung in der Familienstruktur (erhöhte Erwerbsbeteiligung der Frauen, steigender Anteil der Ein-Person-Haushalte) sinken die Möglichkeiten zur familiären Pflege, so dass sich die immer stärker werdende Pflegenachfrage zunehmend an die professionellen Anbieter stationärer und ambulanter Pflege richten wird. Die wachsende Nachfrage nach Pflegeleistungen zieht eine Zunahme des Angebots nach sich. In den letzten Jahren stieg die Anzahl der

Pflegeheime in Deutschland um 30 %. Das Wachstum der Pflegebranche bringt jedoch auch eine steigende Nachfrage nach Pflegepersonal mit sich, die momentan nicht gedeckt werden kann. Bereits heute bleiben die Stellenangebote für examinierte Altenpflegekräfte im bundesweiten Durchschnitt 110 Tage vakant und bis 2030 wird in der Altenpflege mit einem zusätzlichen Pflegekraftbedarf von 325.000 Vollkräften gerechnet (Bundesagentur für Arbeit, 2011). Aber nicht nur bei den stationären Pflegeeinrichtungen, sondern auch bei ambulanten Diensten und Kliniken steigt der Bedarf an Fachkräften. Abbildung 1 zeigt den derzeitigen Bedarf an Pflegefachkräften in der deutschlandweiten Verteilung.



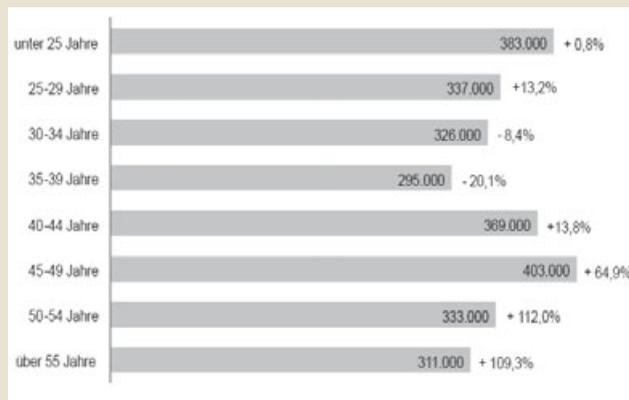
Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Stand Dezember 2011

Abbildung 1: Fachkräftebedarf der Gesundheits- und Pflegebranche in Deutschland

Dies wird noch durch den Umstand verstärkt, dass auch Pflegekräfte immer älter werden (vgl. Abbildung 2), so dass in einigen Pflegeeinrichtungen viele Mitarbeiter/innen das Rentenalter gemeinsam erreichen werden.

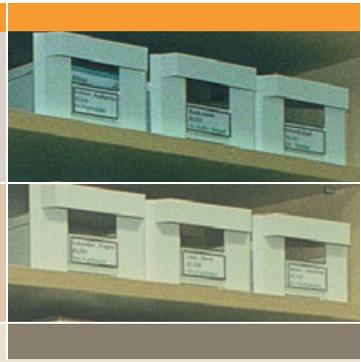
Vor dem geschilderten Hintergrund ist es notwendig, dass der Pflegeberuf für junge Menschen attraktiver wird. Die Einrichtungen, ambulanten Dienste und Kliniken selbst können dazu beitragen, indem sie attraktive und gesundheitsförderliche Arbeitsplätze bieten, die mit der jeweiligen Lebensphase der Beschäftigten vereinbar sind, und indem sie für bessere Aufstiegs- oder Weiterbildungsmöglichkeiten sorgen.

Auf der anderen Seite können es sich die Arbeitgeber in der Pflegebranche nicht mehr leisten, auf die Beschäftigtengruppe der über 50-Jährigen zu verzichten. Deshalb muss es zur Personalpolitik eines modernen Pflegeanbieters gehören, all seinen Pflegekräften, egal welchen Alters, den langfristigen Erhalt und die Förderung ihrer Gesundheit sowie der Arbeitsfähigkeit zu ermöglichen. Nur ein ganzheitlicher Ansatz mit dem Ziel, die wesentlichen Belastungen im Bereich der Arbeitsorganisation und der Zusammenarbeit zu steuern und die individuelle Leistungsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten zu fördern, kann die Beschäftigungsfähigkeit des Personals langfristig sichern.



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2011

Abbildung 2: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung in Gesundheitsberufen nach Alter (absolute Anzahl und prozentuale Änderung 2010 gegenüber 2000)



### Veränderungen sind möglich

Die demogAP-Produkte möchten und können Ihnen auf dem Weg hin zu demografiefesten Arbeitsplätzen helfen. Sie wurden in Praxiseinrichtungen unter wissenschaftlicher Begleitung erprobt und evaluiert. Die dabei beteiligten Partner finden Sie auf der 2. Umschlagseite. Die

folgende Abbildung stellt Ihnen die Produkte in der Reihenfolge Ihrer Anwendung vor und zeigt, welchem Zweck diese dienen. Darüber hinaus werden hier Aspekte aufgeführt, die auf dem Weg zu demografiefesten Arbeitsplätzen Unterstützung leisten und aus diesem Grund ebenfalls in dieser Handlungshilfe ihren Platz finden.

## Die demogAP-Produkte und ihre Funktion auf einen Blick

### Der Weg zu demografiefesten Arbeitsplätzen

### Unterstützung durch

Umsetzung  
Demografie- und Gesundheits-  
Coach Pflege

Information und Planung  
Infobox Demografie

Sensibilisieren, Analysieren und  
Bewerten  
DemoCheck Pflege

Best-Practice

Evaluierung

Moderation

Abbildung 3: demogAP-Produkte und Inhalte dieser Handlungshilfe auf einen Blick

Am Anfang von beabsichtigten Veränderungen in die Richtung demografiefester Arbeitsplätze sollte zunächst das Bewusstsein der Führungs- und Fachkräfte für den demografischen Wandel geschärft werden. Gleichzeitig ist es wichtig, die bestehende Situation in der Einrichtung genau zu analysieren, um dann zielgerichtete Maßnahmen ableiten und umsetzen zu können. Dabei helfen Ihnen **DemoCheck Pflege** (mit Kennzahlen- und Fragenteil) und **Infobox Demografie** (mit einer großen Auswahl an bestehenden Konzepten und Instrumenten für demografiefeste Arbeitsplätze in der Pflege), die in Kapitel 2 näher beschrieben werden. In der Infobox Demografie finden Sie auch ein weiteres demogAP-Produktpaket – ein Schulungsmodul und Handlungsempfehlungen sowie

weiterführende Informationen und Überlegungen zur Optimierung der Arbeitslogistik und Arbeitsorganisation in der Altenpflege (kurz **Konzepte für die Arbeitsorganisation** genannt und zu finden als Informationskasten im Kapitel 2).

Alle im Projekt beteiligten Einrichtungen bestätigten, dass es auf diesem Weg wichtig war, einen „Kümmerer“ zu haben, der das Ziel im Auge behält, die Umsetzung beschlossener Maßnahmen voranbringt und der als zuverlässiger Ansprechpartner immer vor Ort ist. Dieser Kümmerer ist der **DemoCoach**, dessen Rolle im Unternehmen in Kapitel 3 näher beschrieben wird. Die entsprechende **Weiterbildung zum Demografie- und GesundheitsCoach** wird in Kapitel 4 vorgestellt.



Erfahrungen bzw. **Best-Practice-Beispiele** unserer Praxispartner aus der Phase der Analyse, der Auswahl von Maßnahmen und deren Umsetzung und Verankerung in der Einrichtung stehen Ihnen in allen Kapiteln dieser Handlungshilfe, insbesondere im Kapitel 5 zur Verfügung.

Nachdem die Pileteinrichtungen im Projekt ihre Situation analysiert und entsprechende Maßnahmen umgesetzt hatten, konnten sie vielfältige Erfolge verzeichnen, mit denen sie gar nicht unbedingt



von Anfang an gerechnet hatten (siehe auch Kasten: „Veränderungen sind nützlich – ein Praxisbeispiel“). Dazu gehörte vor allem eine verbesserte Außenwirkung und dadurch eine vereinfachte Personalgewinnung, ein Motivationsschub unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, qualitativ besseres und schnelleres Arbeiten durch Prozessoptimierung, Sicherung von Erfahrungswissen sowie Zeitgewinn für die Arbeit mit dem Patienten. Das Herausarbeiten solcher Erfolge ist Sache der **Wirkungskettenanalyse**, die in Kapitel 6 näher beschrieben wird. Hier wird auch auf die Notwendigkeit hingewiesen, die neuen Ziele, Änderungen und optimierte Verhaltens- und Arbeitsweisen im Unternehmen zu verankern.

Die wissenschaftlichen Einrichtungen stehen Ihnen gern weiterhin mit verschiedenen Angeboten im Bereich der **Moderation** und wissenschaftlichen Begleitung zur Verfügung. Diese finden Sie in Kapitel 7. Darüber hinaus finden Sie hier Ansprechpartner aus drei Pflegeunternehmen, die ihre Erfahrungen auf dem Weg zu demografiefesten Arbeitsplätzen mit Ihnen gern teilen und mit einem kollegialen Rat unterstützend zur Seite stehen.

### Wie kann das Thema des demografischen Wandels seinen Weg in die Einrichtung finden?

Ausgehend von der Problemlage bedarf es kaum noch weiterer Argumente, warum sich Unternehmen der Pflegebranche mit dem Thema von demografiefesten Arbeitsplätzen auseinandersetzen sollten. Es ist eher die Frage, wie man positive Veränderungen im Unternehmen anstoßen und diese verfestigen kann. Wir gehen davon aus, dass der Veränderungsprozess von der Unternehmensleitung gewollt und unter Beteiligung der Beschäftigten angestoßen und durchgeführt wird.

Im ersten Schritt wird es vor allem darum gehen, Begeisterung zu wecken und die Idee der demografiefesten Arbeitsplätze zu vermitteln. Dafür kann eine Auftaktveranstaltung im Unternehmen genutzt werden. Im zweiten Schritt können die Tools, Konzepte und Materialien – also die Produkte, die im Projekt demogAP entstanden sind, erprobt und verwendet werden. Im dritten Schritt sind Erfolge (und Misserfolge) zu dokumentieren und weitere Schritte zur Verbesserung einzuleiten. Insofern wird sich an dieser Stelle der Kreis schließen – indem für Angestellte und Unternehmensleitung spürbare Verbesserungen eintreten, wird wiederum Begeisterung geweckt.

## Veränderungen sind nützlich – ein Praxisbeispiel

Auch vermeintlich kleine Maßnahmen können große Erfolge erzielen. So wurde durch die Beschäftigten eines Pflegedienstes nach der Bearbeitung des DemoCheck Pflege angeregt, ein Fahrsicherheitstraining für das betroffene Pflegepersonal durchzuführen. Ausgangspunkt war die Gebirgslage des Pflegedienstes, die Mitarbeiter/innen müssen so oft bei widrigen Straßenverhältnissen zu ihren Kunden fahren. Durch die Maßnahme wurde nicht nur – wie ursprünglich beabsichtigt – die Sicherheit beim Fahren sowie ein Angst- und Stressabbau bewirkt, sondern es wurden darüber hinaus weitere Auswirkungen für die Einrichtung wahrgenommen, wie z. B. eine verbesserte Außenwirkung der Einrichtung und dadurch eine verbesserte Mitarbeitergewinnung bzw. -bindung, eine erhöhte Kundenzufriedenheit (durch pünktliches Erscheinen und ruhigeres Auftreten des Personals) oder ein generell erhöhtes Sicherheitsbewusstsein bei der Arbeit.



## Erfahrungen eines Praxispartners

Ein Praxispartner, die CURA-Maternus Gruppe, zeigt Ihnen in der folgenden Abbildung seine Kommunikationswege im Veränderungsprozess demogAP.

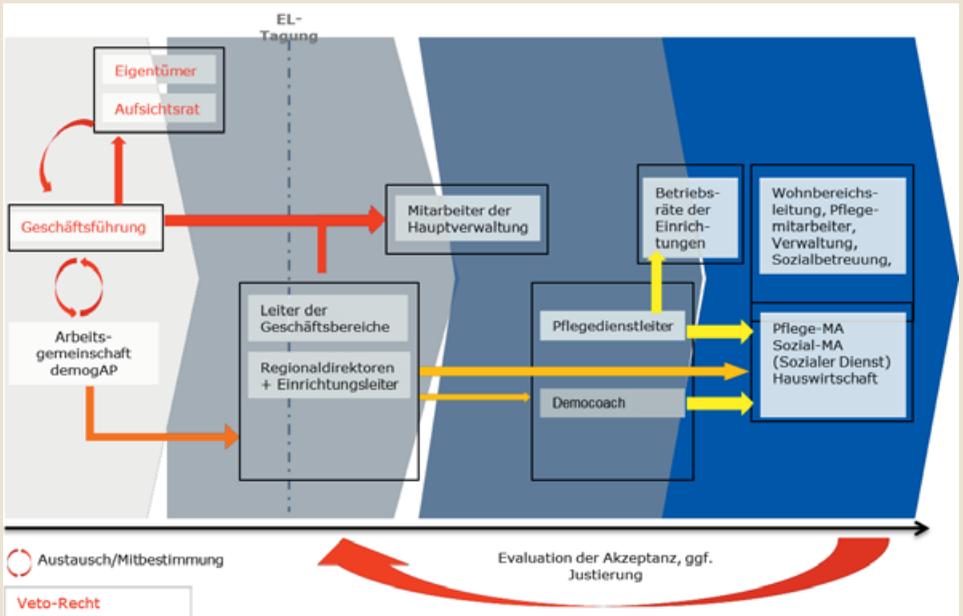


Abbildung 4: Ein möglicher Weg hin zu demografiefesten Arbeitsplätzen

## Anwendung von DemoCheck Pflege und Infobox Demografie - So analysieren und bewerten Sie Ihre Ausgangslage und finden Lösungsansätze

Wie bereits erläutert, ist es vor dem Hintergrund der doppelten demografischen Belastung in der Pflegebranche (steigende Nachfrage nach professioneller Pflege und sinkendes Angebot an verfügbaren Arbeitskräften) für Einrichtungen und Dienste der Altenpflege sowie Kliniken dringend notwendig, sich mit ihrer demografiebezogenen Situation auseinander zu setzen und entsprechend zu reagieren. Die Online-Tools DemoCheck Pflege und Infobox Demografie ermöglichen die Analyse der demografiebezogenen Situation in Ihrem Unternehmen und bieten eine Hilfestelle bei der Entscheidung für zielführende Maßnahmen. Zielgruppe sind Leitungen von Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen (stationäre Altenpflege, ambulante Dienste) und die betroffenen Mitarbeiter/innen. DemoCheck Pflege und

Infobox Demografie wurden im Rahmen des Projektes demogAP – Demografiefeste Arbeitsplätze in der Pflege durch wissenschaftliche Einrichtungen und Praxispartner entwickelt und in Piloteneinrichtungen aus der stationären und ambulanten Altenpflege sowie Kliniken erprobt und optimiert. Die beteiligten Institutionen finden Sie auf der 2. Umschlagseite dieser Broschüre. Im Rahmen des Projektes wurde ebenfalls ein Kurzfilm gedreht, in dem das Instrument vorgestellt wird und aus dem der Nutzen vom DemoCheck für die Pflegeeinrichtungen hervorgeht.

Einen ersten Überblick über die beiden Online-Tools und deren grundsätzlichen Aufbau gibt Abbildung 5. Beide Online-Tools sind kostenfrei im Internet erreichbar: [www.demogAP.de](http://www.demogAP.de)

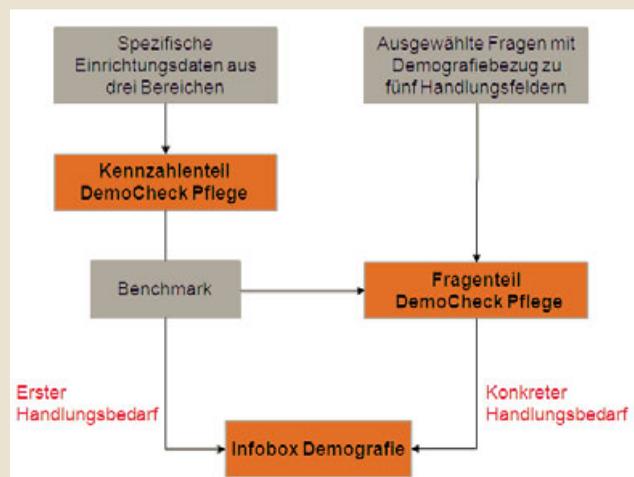


Abbildung 5: DemoCheck Pflege und Infobox Demografie im Überblick

## Durchführung des DemoChecks Pflege

Die eigene demografiebedingte Lage zu erkennen und sich des konkreten Handlungsbedarfes bewusst zu werden, ist der erste Schritt auf dem Weg zur Sicherung langfristiger Beschäftigungsfähigkeit möglichst aller Mitarbeiter/innen. An dieser Stelle steht das internetbasierte Analyseinstrument **DemoCheck Pflege** zur Verfügung, mit dem eine qualifizierte Bewertung der demografiebezogenen betrieblichen Situation durchgeführt werden kann. DemoCheck Pflege besteht aus

einem Kennzahlen- und einem Fragenteil, beide werden inhaltlich im Folgenden zunächst erläutert, danach werden Empfehlungen zur praktischen Durchführung in Ihrer Pflegeeinrichtung gegeben.

### Kennzahlenteil

Hier werden einrichtungsspezifische Kennzahlen zu den drei Bereichen „Aktueller Personalstamm“, „Arbeitslast/Arbeitszufriedenheit“ und „Zukunftsorientierte Personalpolitik“ erfasst und denen der bisherigen Nutzer des DemoChecks gegenübergestellt (Benchmark). Als Benchmark

Kennzeichen des aktuellen Personalstamms		
1.	<b>Einrichtungsgröße</b> "Wie viele Betten hat Ihre Einrichtung?" (INFD: Betten = im Moment aufgestellte Betten)	<input type="text" value="30"/>
2.	<b>Auslastung</b> "Wie hoch war die durchschnittliche Auslastung in Ihrer Pflegeeinrichtung im letzten Kalenderjahr?" (Angabe in %)	<input type="text"/>
3.	<b>Pflegepersonal (VK1)</b> "Wie viele VK (Vollzeitäquivalente) Pflegekräfte sind insgesamt in Ihrer Einrichtung tätig?" (INFD: VK1 = Summe der Vollzeitäquivalente aller MitarbeiterInnen unter Vertrag bzw. SV-pflichtige Beschäftigungsverhältnisse insgesamt; ohne Schüler und Praktikanten)	<input type="text" value="20,00"/>
4.	<b>Beschäftigte Pflegekräfte (MA/Köpfe)</b> "Wie viele Beschäftigte sind in Ihrer Einrichtung als Pflegekräfte tätig?" (INFD: ohne Schüler und Praktikanten)	<input type="text" value="6"/>
5.	<b>Anzahl männliche Pflegekräfte (M)</b> "Wie viele männliche Pflegekräfte sind in Ihrer Pflegeeinrichtung tätig?"	<input type="text" value="3"/>
6.	<b>Beschäftigte Pflegefachkräfte (MA)</b> "Wie viele Pflegefachkräfte sind in Ihrer Pflegeeinrichtung tätig?" (INFD: Pflegefachkraft = Person, die eine mind. 3-jährige Ausbildung zur Gesundheits-/ KrankenpflegerIn einsch. Kinder- und Altenpflege abgeschlossen hat)	<input type="text" value="14"/>

Achtung!  
gewünschte Eingabe in obere Zelle: aktueller Wert  
gewünschte Eingabe in untere Zelle: Wert zu Beginn des letzten Kalenderjahres

Abbildung 6: Beispiel der Internet-Oberfläche im Kennzahlenteil des DemoChecks Pflege

dienen die Daten der bisherigen Nutzergesamtheit, aus denen der Median berechnet wird. Generell wird zwischen stationärer Altenpflege, ambulantem Dienst und Kliniken unterschieden. So können Sie Ihre Kennzahlen direkt mit Ihnen ähnlichen Pflegeeinrichtungen vergleichen. Der Benchmark erfolgt in Form eines Säulendiagrammes für jede einzelne Kennzahl und bietet einen Einstieg zum Nachdenken über die Einrichtungssituation. Eine Bewertung findet bewusst nicht statt, da es immer von der konkreten Einrichtungssituation abhängig ist, wie man die Kennzahlen bewertet und es keine allgemein gültigen Erkenntnisse darüber gibt, welche Kennzahlen negativ oder positiv zu bewerten sind (siehe Beispiele) .

#### **Zwei Beispiele:**

*Eine hohe Fluktuationsrate ist zunächst erst einmal negativ zu werten – bei einer noch nicht lange existierenden Einrichtung ist sie jedoch anders zu bewerten als für ein bereits etabliertes Haus.*

*Eine hohe Krankheitsquote im Vergleich zu anderen ist natürlich negativ, man kann aber nicht generell sagen, ab wann eine Krankheitsquote kritisch zu bewerten ist. Außerdem kann es Gründe für hohe Krankheitsquoten geben, die sich über eine Gestaltung des Arbeitsumfeldes nicht beeinflussen lassen – z.B. können Mitarbeitende auf Grund eines Unfalles im privaten Umfeld oder einer langwierigen Erkrankung, die nicht arbeitsbedingt ist, mehrere Monate ausfallen – die Krankheitsquote wäre dann hoch, aber kaum mit betrieblichen Maßnahmen zu beeinflussen.*





Am Ende der Dateneingabe werden allgemeine Hinweise auf mögliche Handlungsfelder sowie die Infobox Demografie gegeben und zum Fragenteil übergeleitet.

### Was müssen Sie eingeben?

Für die Erhebung der Kennzahlen ist es notwendig, Daten in Zusammenarbeit mit verschiedenen Fachabteilungen (z. B. Personal oder Controlling) zusammenzutragen. Die benötigten Zahlen beziehen sich zumeist auf das letzte Kalenderjahr. Die Zusammenstellung der Werte empfiehlt sich im Vorfeld der Eingabe in das Online-Tool. Dazu können Sie den Kennzahlenteil ausdrucken und an die relevanten

Abteilungen weitergeben. Für die Online-Eingabe der Kennzahlen werden zum überwiegenden Teil absolute Werte, d. h. zum Beispiel die Anzahl Ihrer beschäftigten Pflegefach- und Pflegehilfskräfte oder die Zahlen der Personalabgänge bzw. -zugänge im letzten Kalenderjahr benötigt.

### Was wird wie ausgewertet?

Die eingegebenen Werte werden in prozentuale Vergleichswerte (z. B. Anteil der Pflegefachkräfte an der Gesamtbeschäftigtenzahl oder Fluktuationsrate) umgerechnet. Diese Kennzahlen werden dann mit denen der bisherigen DemoCheck-Nutzer verglichen.

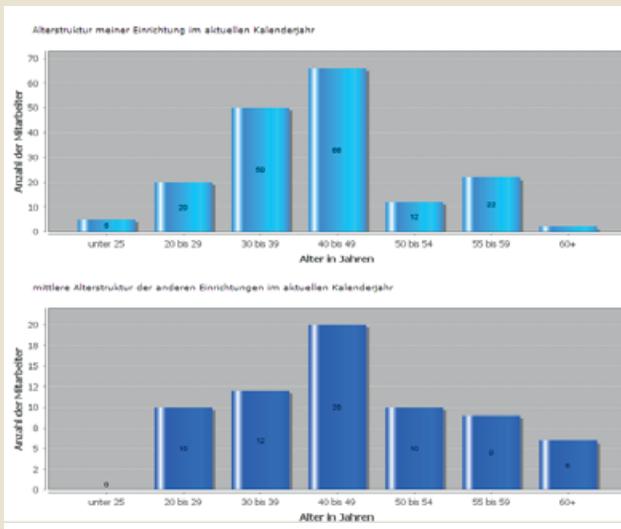


Abbildung 7: Beispiel der Internet-Oberfläche im Kennzahlenteil des DemoChecks Pflege

### Fragenteil

Der zweite Teil umfasst Fragen zu fünf Handlungsfeldern:

- Demografiefeste Personal- und Rekrutierungspolitik (beinhaltet 9 Fragen)
- Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung (7 Fragen)
- Lebenslanges Lernen (7 Fragen)
- Führung (6 Fragen)
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (10 Fragen).

Über jeweils vier Antwortmöglichkeiten ermitteln Sie den Stand Ihrer Einrichtung zu den jeweiligen Handlungsfeldern. Bei der Beant-

wortung jeder einzelnen Frage wird als Hilfestellung sofort auf die zutreffende Stelle der Infobox Demografie verwiesen (siehe Abbildung 8).

Am Ende eines jeden Handlungsfeldes wird Ihnen in einem Benchmark angezeigt, wie die bisherigen Nutzer im Vergleich zu Ihnen geantwortet haben. Wenn alle Fragen beantwortet sind, besteht die Möglichkeit, sich durch eine Ampelübersicht die Stärken und Schwächen Ihrer Einrichtung für jedes Handlungsfeld anzeigen zu lassen.

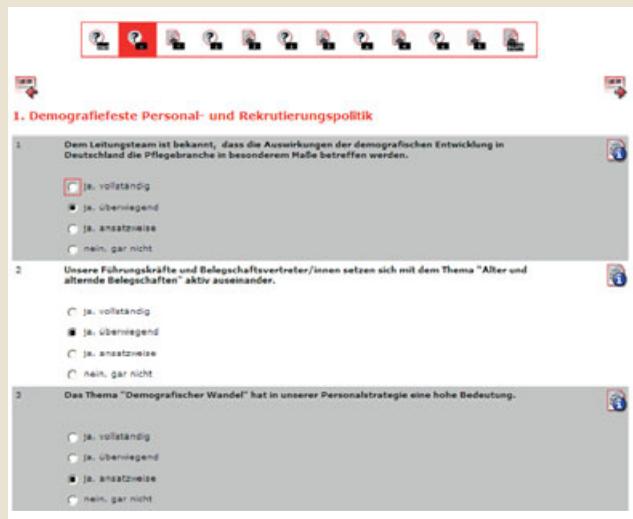


Abbildung 8: Beispiel der Internet-Oberfläche im Fragenteil des DemoChecks Pflege

### Praktische Hinweise zur Durchführung des DemoCheck Pflege in der Einrichtung

Wenn Sie sich als Leiter oder Leiterin einer Pflegeeinrichtung oder einer Station entschlossen haben, den DemoCheck Pflege durchzuführen, möchten wir Ihnen an dieser Stelle noch einige Hinweise für die Durchführung geben, die wir durch unsere Projekterfahrungen gewonnen haben.

### **Wer sollte teilnehmen und wie viele Personen sollte der Teilnehmerkreis umfassen?**

Den **Kennzahlenteil** können Sie als Leiter/Leiterin alleine – mit Unterstützung der genannten Fachabteilungen – ausfüllen, sie können aber auch jemanden damit beauftragen. Die Kennzahlen können Ihnen einen Einstieg in das Thema bieten oder als Argumentationshilfe dienen, es ist aber nicht zwingend notwendig, den Kennzahlenteil mit allen Beschäftigten zu diskutieren.

Bei der Beantwortung des **Fragenteils** sollte ein umfassendes Meinungsbild Ihrer Einrichtung abgebildet werden. Die Meinung verschiedener Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und

Arbeitsbereichen sollen in die Bewertung einfließen. Dies steigert erfahrungsgemäß die Akzeptanz sowohl für die Analyseergebnisse als auch für die Ableitung von Maßnahmen. Darüber hinaus führt der Austausch verschiedener Hierarchieebenen zu den DemoCheck-Fragen zur Sensibilisierung für verschiedene Problemlagen in der Einrichtung und fördert den Optimierungsprozess.

Die Gruppengröße eines Workshops zur Beantwortung der DemoCheck-Fragen sollte unter Beachtung der vollständigen Vertretung der empfohlenen Akteursgruppen 12 Personen nicht übersteigen. Größere Gruppen sind erfahrungsgemäß nicht mehr geeignet, an einem gemeinsamen Thema zu diskutieren, sofern nicht spezielle Moderationsmethoden für größere Gruppen zum Einsatz kommen. Es sollte auf eine gleichmäßige Verteilung geachtet werden, damit nicht ungewollt die Meinung eines Bereichs überdimensional vertreten ist. Optimalerweise sollten für die Veranstaltung 1,5-2 Stunden eingeplant werden.



### **Wie sollten die Teilnehmer vorbereitet sein?**

Die Teilnehmenden des DemoChecks Pflege sollten auf die Thematik vorab vorbereitet werden. Es empfiehlt sich daher, den Fragenteil auszudrucken (dies ist über die Druckversion des DemoCheck Pflege möglich) und vorher zur Verfügung zu stellen. Jeder Teilnehmende kann somit bereits im Vorfeld seine eigene Bewertung durchführen und Begründungen für die Einschätzung finden.

### **Wie kann vorgegangen werden?**

Es empfiehlt es sich, einen moderierten und strukturierten Workshop durchzuführen.

#### **Hinweis:**

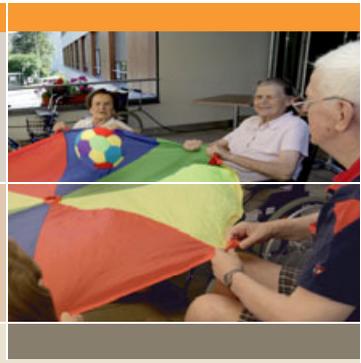
*Eine professionelle und neutrale Unterstützung bei der Durchführung des DemoChecks (Moderation) hilft Ihnen, den zielführenden Dialog in Gang zu bringen, festgefahrenen oder kreisenden Diskussionen ein Ende zu setzen und alle Teilnehmenden in den Diskussionsprozess einzubeziehen. Gern stehen wir Ihnen mit unseren Moderationsangeboten zur Seite (siehe Kapitel 7), vielleicht haben Sie aber auch innerhalb des Unternehmens die Möglichkeit, auf eine Moderation zurückzugreifen – siehe auch Kapitel 3 & 4 zum Demografie- und GesundheitsCoach.*

Folgendes Vorgehen wird empfohlen:

Zum Einstieg in die Diskussion der Fragen im Rahmen eines Workshops empfiehlt sich eine kurze Vorstellung der Benchmark-Vergleiche aus dem Kennzahlenteil. Danach nennen alle Teilnehmenden ihre Bewertung zur ersten Frage und begründen diese anhand von Stärken und Schwachpunkten der Einrichtung. Jeder Teilnehmer und jede Teilnehmerin äußert die Meinung, ohne unterbrochen zu werden. In einer gemeinsamen Diskussion einigt sich die Gruppe auf eine gemeinsame Bewertung. Dieses Verfahren kann für jede Frage angewendet werden. Der Moderator oder die Moderatorin (z. B. Demografie- und GesundheitsCoach – siehe Kapitel 3 & 4, oder von extern – siehe Kapitel 7) leitet die Diskussion und achtet auf die Einhaltung von Gruppenregeln.

#### **Achtung:**

*Ein partnerschaftliches und faires Miteinander schafft ein offenes Arbeitsklima. In solch einem Klima werden abweichende Meinungen respektiert, und die Teilnehmenden haben keine Angst ihre Meinung zu äußern. Die Meinungen aller Beteiligten sollten ernst genommen werden. Versucht sich beispielsweise das Leitungsteam bezüglich angesprochener Missstände zu rechtfertigen bzw. greift Verbesserungsvorschläge nicht auf, führt dies zu einer Demotivation der Beschäftigten. Falls Verbesserungsvorschläge vom Leitungsteam nicht aufgenommen werden, muss Transparenz über die Gründe hergestellt werden.*



### **Wann und wie sollte der Workshop ausgewertet werden?**

Damit die Ergebnisse der Erhebung nicht im Sand verlaufen, sollte die Auswertung möglichst zeitnah vorgenommen werden. Die Terminierung kann schon beim ersten Workshop erfolgen. Haben Sie die Antworten zum Fragenteil mittels Workshop erhoben und ins Online-Tool übertragen (dies kann unabhängig vom Workshop durch eine beauftragte Person geschehen), erhalten Sie einen konkret fragenbezogenen Überblick über die Situation in Ihrer Einrichtung. Stärken und Schwächen werden sichtbar. Die Ergebnisse sollten allen in einem zweiten Workshop vorgestellt werden, um die Bereitschaft, an Veränderungsprozessen teilzunehmen, aufzubauen bzw. zu verbessern. Es empfiehlt sich dabei, den ermittelten Handlungsbedarf per Gruppendiskussion zu priorisieren.

#### **Achtung:**

*Durch die Konzeption des DemoChecks Pflege mit unterschiedlicher Fragenanzahl in den fünf behandelten Bereichen ist es möglich, dass der Handlungsbedarf in bestimmten Bereichen insgesamt größer erscheint als in anderen – einfach, da mehr Fragen zu beantworten waren – lassen Sie sich davon nicht täuschen.*

### **Infobox Demografie**

Haben Sie für Ihre Einrichtung prioritäre Handlungsschwerpunkte abgeleitet, folgt nun der Schritt, konkrete Maßnahmen zu planen. Dabei unterstützt Sie die Infobox Demografie sowohl als Wissens- und Entscheidungsgrundlage als auch mit konkreten Umsetzungshilfen. Zielgruppe sind zum einen die Leiterinnen und Leiter der Pflegeeinrichtungen, zum anderen aber auch Beauftragte, die Maßnahmen im Unternehmen implementieren.

Die Infobox Demografie enthält für jede Frage des DemoCheck Pflege-Fragenteils **Informationen** zum Fragehintergrund (Ziel und Erläuterung) und ausgewählte Instrumente in Form von **weiterführenden Analyseinstrumenten**, Handlungsempfehlungen sowie **bewährten Praxisbeispielen**.

## Was Sie in der Infobox Demografie – Handlungsfeld „Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung“ - auch finden werden:

### Konzepte zur Optimierung der Arbeitslogistik und -organisation in der Altenpflege

Pflegekräfte der ambulanten und stationären Altenpflege sind bei ihrer Arbeit psychischen und körperlichen Belastungen ausgesetzt, die bis zu einem gewissen Grad berufsimmant und somit unvermeidbar sind. In Angesicht des langfristigen Fachkräftemangels in der Pflege versuchen viele Pflegeeinrichtungen, durch Schaffung von sogenannten Schonarbeitsplätzen auch gesundheitlich beeinträchtigte Pflegekräfte zu beschäftigen. Dass diese Lösung in ihrer Kapazität begrenzt ist und dass sich durch die zwangsläufige Mehrbelastung anderer Pflegekräfte die „Katze in den Schwanz beißt“, ist naheliegend. Vor diesem Hintergrund wurde eine Reihe an Beratungskonzepten entwickelt, die die Pflegeeinrichtungen dazu befähigen, den Arbeitsverlauf zu optimieren, unnötige Belastungen zu verhindern und dadurch die langfristige Beschäftigungsfähigkeit der Pflegekräfte zu fördern.

Das **Schulungsmodul „Arbeitslogistik“** enthält die wesentlichen Tools zur Schulung eines „Projektmanagers“ zur Ein- und Durchführung eines Arbeitslogistik-Projektes in den Einrichtungen der stationären Altenpflege. Es ist im Sinne eines

„Train the trainer“-Systems aufgebaut und beinhaltet folgende Bausteine:

- Grundlagen des Projektmanagements
- Erhebungs- und Analyseinstrumente zum Thema Arbeitslogistik
- Durchführung von Workshops (u. a. zum **Thema Kurz-Check Arbeitslogistik, Dienstplanung, Nachtschichten oder Arbeitsanalyse**)
- Begleitung der Umsetzungsphase in der Einrichtung

Alle Projektschritte werden mit detaillierten Handlungshilfen unterlegt. Darüber hinaus steht auch eine umfassende Textsammlung zur Verfügung, die eine gute thematische Einarbeitung ermöglicht. Flankierend zu den Modulen wurden übergreifende **Handlungsempfehlungen für eine konkrete Einführung und Implementierung der Arbeitslogistik in Einrichtungen der stationären Altenhilfe** verfasst, die auf Erfahrungen aus bereits erfolgreich durchgeführten Projekten beruhen. Praktische Hinweise für die Phase vor dem Projektbeginn, zur Projektumsetzung und zur Sicherung der Nachhaltigkeit sind Bestandteile dieser Broschüre.

Darüber hinaus wurden bestehende **Konzepte zur Optimierung der Arbeitslogistik/-organisation** systematisiert und beschrieben und ste-

hen der Pflegebranche als **Katalog** zur Verfügung.

Nach dem Vorbild teilautonomer Arbeitsgruppen aus der Industrie wurden **Überlegungen zur Einführung selbstorganisierter Arbeitsgruppen in der Pflege** ausgearbeitet. Das Ziel ist es, Pflgeteams in die Lage zu versetzen, die Aufgabenverteilung im Team in der täglichen Praxis selbstständig durchzuführen. Dabei sollen die individuell empfundenen Anforderungen, die sich aus der Arbeitssituation ergeben, berücksichtigt und mit den im Team vorhandenen Kompetenzen und Vorlieben abgeglichen werden. Ziel einer solchen Aufgabenverteilung ist es, die Tätigkeiten abwechslungsreich zu gestalten und durch den Mix aus be- und entlastenden Tätigkeiten einen Motivations- und Gesundheitsverlust vorbeugen. Die organisatorischen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Durchführung solcher selbstorganisierter Aufgabenverteilung werden in diesem Dokument benannt. Es werden Instrumente vorgestellt, mit deren Hilfe die individuellen Belastungen und die Kompetenzen der Beschäftigung ermittelt werden können, ein Workshopkonzept wirkt unterstützend bei der Tätigkeitsverteilung im Pflegealltag.



Wir empfehlen Ihnen, Überlegungen zum Maßnahmenkonzept ebenfalls in einem Workshop mit dem Teilnehmerkreis des DemoChecks Pflege zu erarbeiten bzw. zu diskutieren und konkrete Umsetzungsschritte zu planen. Ein Beispielweg für die Durchführung des DemoChecks Pflege bis zur Ableitung der zielgenauen Maßnahmen zeigt Ihnen Abbildung 9.

### Wer kann Sie unterstützen?

Als Unterstützer für diesen Prozess haben sich die Demografie- und GesundheitsCoachs Pflege (kurz: DemoCoach) bewährt. Innerhalb Ihrer Einrichtungen können Sie geeigneten und interessierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Chance einer derartigen Weiterbildung geben. Aufgabe der

Coachs soll es dabei sein, als Bindeglied zwischen den Leitungen bzw. Pflegedirektionen/-dienstleistungen und den Mitarbeitenden sowie Führungskräften der einzelnen Wohnbereiche bzw. Abteilungen und Stationen zu agieren. Sie sind dabei die Kümmerer für das Thema Demografiefestigkeit und „niedrigschwellige“ Ansprechpartner für die Betroffenen vor Ort. Sie unterstützen in Ihren Einrichtungen die Erarbeitung von Lösungen und die Umsetzung konkreter Maßnahmen und damit die Implementierung einer demografiefesten Kultur.

Kapitel 3 verdeutlicht Ihnen die Rolle und Bedeutung des Demografie- und GesundheitsCoachs Pflege, im Kapitel 4 werden die Inhalte und Rahmenbedingungen der Weiterbildung zum DemoCoach vorgestellt.

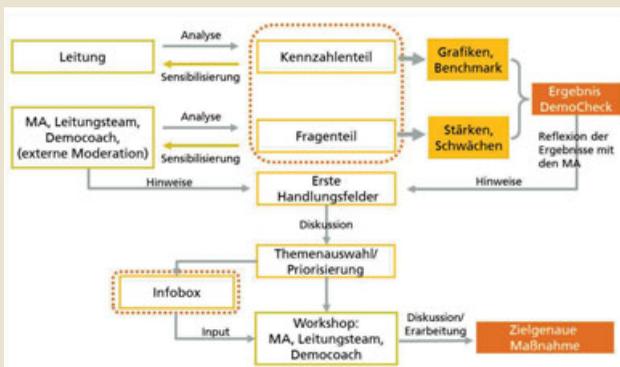


Abbildung 9: Vom DemoCheck bis zur Ableitung von zielgenauen Maßnahmen

### Hier finden Sie:

Online-Tools (DemoCheck Pflege und Infobox Demografie)

[www.demogAP.de](http://www.demogAP.de)

Kurzfilm DemoCheck als Download

[www.demogAP.de](http://www.demogAP.de)

DemoCoachs unterstützen in Ihren Einrichtungen die Implementierung einer demografiefesten Kultur, die Verankerung einer demografiefesten Personalentwicklung in der Pflege in das gelebte Leitbild, die Erarbeitung von Lösungen und Umsetzung konkreter Maßnahmen durch

- Information,
- Motivation,
- Moderation,
- Beratung und
- Steuerung von Maßnahmen.

Die Anforderungen der Rolle sind dabei wichtiger als die Position im Unternehmen. Die Tätigkeit als Demografie- und GesundheitsCoach ist damit funktionsunabhängig und kann sowohl von Beschäftigten aus der Führungsebene (außer Mitgliedern des Leitungsteams) als auch der Mitarbeiterebene (Pflegefachkräfte, Pflegehilfskräfte, Ergotherapeuten, QM- bzw. Stabstellenbeauftragte oder

Mitglieder der Mitarbeitervertretung) ausgeübt werden. Aber auch geeignete Ehrenamtliche mit entsprechenden Voraussetzungen und mittelfristiger Bindung an die Einrichtung (bspw. ehemalige Mitarbeiter/innen in der Rente) können diese Rolle übernehmen. Damit bieten Sie Möglichkeiten der Karriereentwicklung in Form horizontaler Karrierepfade. Die Gewinnung geeigneter Coachs kann über einrichtungsinterne Ausschreibungen erfolgen. Als wesentliche organisatorische Rahmenbedingung muss dabei die Höhe der Freistellung für die Tätigkeit in Ihrer Einrichtung vorab geklärt und gewährleistet werden.

Die Konzeption dieser Weiterbildung ist im Rahmen des demogAP-Projektes entstanden – sowie ein Kurzfilm zur Vorstellung der Aufgaben und des Nutzens eines DemoCoachs in der Pflegeeinrichtung.

---

### Hier finden Sie:

Kurzfilm DemoCoach als Download

[www.demogAP.de](http://www.demogAP.de)

Folien „Warum DemoCoach?“

[www.demogAP.de](http://www.demogAP.de)

---

## Weiterbildung zum Demografie- und GesundheitsCoach Pflege als Angebot für interessierte Mitarbeiter

Die Weiterbildung zum DemoCoach basiert auf einer engen Verzahnung zwischen Theorie und Praxis. Sie basiert auf einem wechselseitig angelegtem Konzept, das theoriegeleitete Input- und Trainingsveranstaltungen mit ausdehnten Praxisphasen verknüpft, in denen das Gelernte angewendet und geschult werden kann. Zu den Inhalten der Theoriephasen gehören die Wissensvermittlung zur Umsetzung von Maßnahmen für eine demografiefeste Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sowie auch

das praxisorientierte Training von methodischen Fähigkeiten der Kommunikation, Moderation und im Umgang mit Konfliktsituationen. Die DemoCoaches werden damit in die Lage versetzt, schon während der Weiterbildung ihre Tätigkeit in ihren Einrichtungen und Diensten aufzunehmen.

Im Rahmen der zweijährigen Modellausbildung wurden durch Trainer der contec GmbH 14 Teilnehmer der drei Einrichtungsträger erfolgreich zum DemoCoach weitergebildet.



Abbildung 10: Workshopsituation und Kleingruppenarbeit während der Weiterbildung zum DemoCoach

### Hier finden Sie:

Ausbildungsunterlagen

[www.contec.de](http://www.contec.de)

Evaluierungsergebnisse der Ausbildung

[www.demogAP.de](http://www.demogAP.de)

Folien „Weiterbildung Demografie- und GesundheitsCoach“

[www.demogAP.de](http://www.demogAP.de)

# 5

## Best-Practice aus fünf Handlungsfeldern – Unsere Beispiele aus der Praxis

Unsere Praxispartner stellen Ihnen Best-Practice-Beispiele zur Verfügung. Alle Beispiele sind auch in die Infobox Demografie integriert. Die folgende Tabelle zeigt Ihnen, in welchem Handlungsfeld Sie diese finden. Sie können die Beispiele aber auch direkt auf unserer Homepage abrufen.

### Hier finden Sie:

#### Best-Practice zum Handlungsfeld

##### Lebenslanges Lernen:

Bildung von Wissenstandems  
Erarbeitung eines Fortbildungsplanes

Infobox Demografie im Handlungsfeld  
„Lebenslanges Lernen“

[www.demogAP.de](http://www.demogAP.de)

#### Best-Practice zum Handlungsfeld

##### Betriebliches Gesundheitsmanagement:

Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements  
Fahrsicherheitstraining

Infobox Demografie im Handlungsfeld  
„Betriebliches Gesundheitsmanagement“

[www.demogAP.de](http://www.demogAP.de)

#### Best-Practice zum Handlungsfeld

##### Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung:

Quick-Wins

Infobox Demografie im Handlungsfeld  
„Arbeitsorganisation und  
Arbeitsgestaltung“

[www.demogAP.de](http://www.demogAP.de)

#### Best-Practice zum Handlungsfeld

##### Führung:

Respekt in der Mitarbeiterführung

Infobox Demografie im Handlungsfeld  
„Führung“

[www.demogAP.de](http://www.demogAP.de)

#### Best-Practice zum Handlungsfeld

##### Demografiefeste Personal- und Rekrutierungspolitik:

Angepasste Touren im ambulanten Pflegedienst

Infobox Demografie im Handlungsfeld  
„Demografiefeste Personal- und  
Rekrutierungspolitik“

[www.demogAP.de](http://www.demogAP.de)

## Erfolge sichtbar machen und verankern

### Erfolge sichtbar machen

Es ist nicht nur logisch, sondern auch ökonomisch sinnvoll, sich nach der Durchführung einer Maßnahme in Ihrer Einrichtung die Frage zu stellen: Wurde dadurch das Ziel bzw. die erwünschte Änderung erreicht?

Der Nutzen einer Maßnahme lässt sich jedoch – insbesondere in dem Bereich der Gesundheitsförderung – weiterhin nur unbefriedigend in Geldbeträgen darstellen. Der Grund dafür liegt zum einen in der Vielfältigkeit der möglichen Maßnahmeneffekte, zum anderen auch in der Tatsache, dass viele „harte“ Effekte (wie bspw. Rückgang des Krankenstandes) erst nach einem längeren Zeitabstand messbar sind. Eine gute Möglichkeit, die Wirkung einer Maßnahme zeitnah und in ihrer Komplexität abzubilden und gleichzeitig Feedback von beteiligten Mitarbeitern einzuholen, stellt die **Wirkungskettenanalyse** dar.

Die Wirkungskettenanalyse wird in Form eines moderierten Workshops durchgeführt und dauert 2-3 Stunden. Es werden 7-12 Teilnehmer empfohlen. Als Teilnehmende empfehlen sich die Einrichtungsleitung bzw. Pflegedienstleitung, Vertreter mind. einer weiteren Führungsebene; Mitarbeitervertretung; Teammitarbeiter; Beschäftigte, die von der Maßnahme direkt betroffen waren; weitere Mitarbeiter/innen (optional). Eine externe Moderation wäre wegen der Unbefangenheit ideal

(Angebote für externe Moderation siehe Kapitel 7), der Workshop kann jedoch auch von erfahrenen Beschäftigten (bspw. DemoCoach) moderiert werden (es wird ein Moderatoren-Tandem empfohlen).

Mit dieser Methode können folgende vielfältige Ziele erreicht werden:

- alle beobachteten Auswirkungen einer Maßnahme zusammentragen
- Zusammenhänge zwischen ihnen graphisch darstellen
- die beabsichtigten und unbeabsichtigten Folgen bzw. den tatsächlichen Nutzen einer Maßnahme herausarbeiten
- den Beitrag der Maßnahme zur Erreichung der definierten Ziele darstellen
- vielfältiges Feedback von Mitarbeitenden zur Umsetzung einholen
- Verbesserungsvorschläge sammeln
- durch die Dokumentation der erreichten Ziele die Mitarbeiter/innen motivieren

Auf folgende Weise können die Analyseergebnisse verwendet werden:

- Planungs- und Entscheidungshilfe bei der Konzeption der Folgemaßnahmen
- Argumentationshilfe gegenüber Leitung
- Unterlage zur Berichterstattung und Dokumentation
- Informationsgrundlage zur Motivation der Beschäftigten

Abbildung 11 zeigt den Ablauf eines Wirkungskettenworkshops.

Die beobachteten Auswirkungen können sich dabei auf folgende Bereiche beziehen:

- Interne (Kollegen, Vorgesetzte, Verwaltung), Externe (Kunden, Gesellschaft), privates Umfeld
- Kompetenzen der Mitarbeiter/innen (Wissen, Gesundheit, Fähigkeiten, Einstellungen und Werte)

- Verhalten und Leistung der Mitarbeiter/innen (Qualität und Quantität ihrer Arbeitsergebnisse)
- Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung.

Abbildung 12 zeigt ein mögliches Ergebnis eines solchen Workshops aus dem Bereich der Altenpflege.



Abbildung 11: Ablauf eines Wirkungskettenworkshops





Im Verlauf des Projektes wurden Wirkungskettenanalysen in neun Einrichtungen durchgeführt und von den Beteiligten durchgängig als sehr hilfreich und motivierend bewertet.

### Erfolge verankern

Für die langfristige Erfolgssicherung und auch für die Entwicklung neuer Maßnahmen und deren Verfolgung ist es wichtig, das Thema der demografiefesten Arbeitsplätze in der Pflege in den Unternehmen fest zu verankern. Das heißt, es sollten Strukturen geschaffen werden, die eine stetige Arbeit an dem Thema erlauben. In unseren Praxispartnern ist dies bereits gelungen bzw. wird die Schaffung solcher Strukturen auf der Ebene der Unternehmensleitung gerade diskutiert.

In der **CURA Unternehmensgruppe** sind in einigen Einrichtungen Arbeitskreise für Demografie fest installiert. Weitere Einrichtungen, die bisher noch nicht im Projekt involviert waren, werden nun im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements an das Team herangeführt. Außerdem wird für 2013 geplant, weitere DemoCoachs ausbilden zu lassen – die Ausbildung zum DemoCoach wird in das Fort- und Weiterbildungsprogramm aufgenommen.

Bei der **Vivantes-Netzwerk für Gesundheit GmbH** haben sich ebenfalls in den bisher am Projekt teilnehmenden Einrichtungen Arbeitskreise gebildet, die an der Fortführung der einmal begonnenen Maßnahmen, aber auch an der Umsetzung neuer Ideen arbeiten. Derzeit wird auf Ebene der Unternehmensleitung gemeinsam mit den fünf Pflegedirektoren darüber diskutiert, wie der Prozess der demografiefesten Arbeitsplätze im Unternehmen systematisch verstetigt werden kann und welche Strukturen man dafür weiter entwickeln muss. Darüber hinaus werden im Rahmen des bereits etablierten betrieblichen Gesundheitsmanagements die pflegespezifischen Programme konsequent weiter verfolgt.

In der **Kepler-Stiftung** wurden alle aus dem DemoCheck Pflege resultierenden Maßnahmen in das schon bestehende Qualitätsmanagementsystem integriert und mit den daraus stammenden Instrumenten erfolgreich bearbeitet. Für die an DemogAP beteiligten Einrichtungen wird im Rahmen der Jahreszielgespräche für 2013 die nachhaltige Sicherung der Projektergebnisse und die Verankerung im Einrichtungsalltag vereinbart und in die Balanced Score Card (BSC) integriert.

---

## Hier finden Sie:

Ergebnisse von Wirkungskettenanalysen

[www.demogAP.de](http://www.demogAP.de)

---

## Begleitung und Unterstützung – Hilfe auf dem Weg zu demografiefesten Arbeitsplätzen

Im Folgenden stellen alle wissenschaftlichen Partner des Projektes Ihr Leistungs- und Unterstützungsangebot für Sie vor.

<b>Hier finden Sie uns:</b>	<b>Angebot</b>
<p><b>Kontakt</b></p> <p>Technische Universität Dresden, Professur für Arbeitswissenschaft 01062 Dresden</p> <p>Sekretariat: Veronika Kühnast <a href="mailto:Veronika.kuehnast@tu-dresden.de">Veronika.kuehnast@tu-dresden.de</a></p> <p>Dr. Alzbeta Jandova <a href="mailto:Alzbeta.Jandova@tu-dresden.de">Alzbeta.Jandova@tu-dresden.de</a></p> <p>Silke Paritschkow <a href="mailto:Silke.Paritschkow@tu-dresden.de">Silke.Paritschkow@tu-dresden.de</a></p> <p><a href="http://tu.dresden.de/mw/tla">http://tu.dresden.de/mw/tla</a></p>	<p><b>Sie möchten den DemoCheck Pflege in Ihrer Einrichtung anwenden, würden dies jedoch lieber in Begleitung von erfahrenen Moderatoren tun?</b></p> <p><b>Sie haben bereits Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter/innen umgesetzt und würden gern wissen, ob sie erfolgreich waren?</b></p> <p>Wir bieten Ihnen eine kompetente Unterstützung und Beratung bei:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Durchführung von Workshops zur Bearbeitung des DemoChecks Pflege</li> <li>■ Auswertung des DemoChecks Pflege</li> <li>■ Strukturierung und Auswahl der Schwerpunkte, basierend auf den angezeigten Handlungsfeldern</li> <li>■ Wirkungskettenanalyse-Workshops zur Ermittlung der Effektivität umgesetzter Maßnahmen sowie deren Erfolgs- und Hemmfaktoren</li> </ul>

## Wissenschaftliche Partner

<b>Hier finden Sie uns:</b>	
<b>Kontakt</b>	<b>Angebot</b>
<p data-bbox="393 448 527 517"><b>Fraunhofer IAO</b> <b>Nobelstraße 12</b> <b>70569 Stuttgart</b></p> <p data-bbox="393 547 680 592">Petra Gaugisch <a href="mailto:petra.gaugisch@iao.fraunhofer.de">petra.gaugisch@iao.fraunhofer.de</a></p> <p data-bbox="393 620 594 639"><a href="http://www.iao.fraunhofer.de">www.iao.fraunhofer.de</a></p>	<p data-bbox="728 448 986 759">Das Fraunhofer IAO ist eines der Institute der Fraunhofer Gesellschaft, der weltweit führenden Einrichtung im Bereich der anwendungsorientierten Forschung, Entwicklung und Beratung. Innerhalb des Teams »Gesundheit und Pflege« werden verschiedene konkret umsetzbare, innovative Lösungen für die Altenhilfe erarbeitet.</p> <p data-bbox="728 786 997 903">Wir bieten Trägern und Einrichtungen der Altenhilfe Beratung, wissenschaftliche Begleitung und Evaluation von Projekten zu folgenden Themen:</p> <ul data-bbox="728 927 986 1118" style="list-style-type: none"><li>■ Versorgungsmodelle und -konzepte</li><li>■ Anforderungsanalysen</li><li>■ Demografiefeste Arbeitsplätze</li><li>■ Einsatz neuer Technologien in der Pflege</li></ul>

## Wissenschaftliche Partner

Hier finden Sie uns:	
Kontakt	Angebot
<p><b>contec GmbH</b></p> <p>Detlef Friedrich Geschäftsführer <a href="mailto:friedrich@contec.de">friedrich@contec.de</a></p> <p><a href="http://www.contec.de">www.contec.de</a></p>	<p><b>Praxisbegleitung bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Demografiefestigkeit</b></p> <p>Die contec GmbH ist als Unternehmens- und Managementberatung spezialisiert auf den Sozial- und Gesundheitsmarkt. Unser Wissen über <b>aktuelle Herausforderungen, Bedarfe und Strukturen</b> in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft basiert auf über 20jähriger Beratungserfahrung.</p> <p>Unser Ansatz ist eine <b>Duale Beratungsstrategie</b> - Fach- und Kommunikationsberatung werden verschränkt eingesetzt:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stärkung einer guten Mitarbeiterkultur und einer weitsichtigen Personalführung</li> <li>2. Eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stärkung der Mitarbeiterkompetenzen im sozial-kommunikativen Bereich</li> <li>■ Stärkung des bereichs- und berufsübergreifenden Denkens</li> <li>■ Integration der Mitarbeiterentwicklung in die fachliche Prozessoptimierung</li> </ul> </li> </ol>

## Wissenschaftliche Partner

<b>Hier finden Sie uns:</b> <b>Kontakt</b>	<b>Angebot</b>
<p><b>IEGUS – Institut für Europäische Gesundheits- und Sozialwirtschaft GmbH</b></p> <p>Dr. Grit Braeseke            Leiterin IEGUS Institut GmbH  <a href="mailto:braeseke@iegus.eu">braeseke@iegus.eu</a></p> <p><a href="http://www.iegus.eu">www.iegus.eu</a></p>	<p><b>Sicherstellung des Personalbedarfs in der Sozialwirtschaft – Handlungshilfen, Konzeptentwicklung, Evaluation</b></p> <p>Das IEGUS Institut für Europäische Gesundheits- und Sozialwirtschaft erarbeitet praxisnahe Konzepte, Studien und Gutachten zu aktuellen Herausforderungen der Branche. Ziel unserer Tätigkeit ist es, die systematische Weiterentwicklung des Gesundheits- und Sozialsektors in Deutschland und Europa voranzutreiben.</p> <p>Wir bieten Trägern und Einrichtungen der Sozialbranche folgende Leistungen an:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktrecherchen und Bedarfsprognosen (bundesweit und regional)</li> <li>■ Recherchen zu Förderprogrammen, Unterstützung bei der Antragstellung</li> <li>■ Vernetzung mit Politik, Verwaltung, Industrie, Verbänden und Branchenvertretern</li> <li>■ Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation von Modellprojekten</li> <li>■ Beratung bei der Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland</li> </ul>

## Praxispartner

Darüber hinaus finden Sie hier Ansprechpartner aus drei Pflegeunternehmen, die ihre Erfahrungen aus dem Weg zu demografiefesten Arbeitsplätzen mit Ihnen gern teilen und mit einem kollegialen Rat unterstützend zur Seite stehen.

<b>Hier finden Sie uns:</b>	
<b>Kontakt</b>	<b>Angebot</b>
<p><b>Vivantes Netzwerk GmbH</b> Aroser Allee 72 13407 Berlin</p> <p>Dr. Eva Müller-Dannecker Leiterin Change Management/PE <a href="mailto:Eva.mueller-dannecker@vivantes.de">Eva.mueller-dannecker@vivantes.de</a></p> <p>Ralf Wagner Pflegedirektor <a href="mailto:ralf.wagner@vivantes.de">ralf.wagner@vivantes.de</a></p> <p><a href="http://www.vivantes.de">www.vivantes.de</a></p>	<p>Die Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH ist der größte Gesundheitskonzern in kommunaler Trägerschaft in Deutschland und versorgt im Krankenhaussektor ein Drittel der Berliner Bevölkerung. Knapp 14.000 Mitarbeiter/innen arbeiten an 9 Klinikstandorten, 13 Pflegeeinrichtungen, diversen MVZ (medizinischen Versorgungszentren), in der ambulanten Reha-Einrichtung, der ambulanten Pflege, Komfortkliniken und diversen Tochtergesellschaften. Um in Berlin das gesundheitliche Versorgungsnetzwerk von Vivantes weiter zu komplettieren, wurde in 2012 zusätzlich ein Hospiz neu errichtet. Das Vivantes Institut für berufliche Bildung im Gesundheitswesen übernimmt aus Verantwortung im Bereich Qualifizierung von Nachwuchskräften und bildet zurzeit knapp 800 junge Menschen in den Berufen Gesundheits- und Krankenpflege, Gesundheits- und Kinderkrankenpflege, Hebammen, Operationstechnische Assistenten, Altenpflege aus. Darüber hinaus bietet die Vivantes Akademie ein umfangreiches Programm für die berufsbegleitende Fort- und Weiterbildung.</p>

## Praxispartner

Hier finden Sie uns: <b>Kontakt</b>	<b>Angebot</b>
<p><b>Maternus Altenheim GmbH &amp; Co. KG</b> Französische Str. 53-55 10117 Berlin</p> <p>Simone Mummhardt <a href="mailto:mummhardt@cura.com">mummhardt@cura.com</a></p> <p><a href="http://www.maternus.de">www.maternus.de</a></p>	<p>Die MATERNUS Altenheim GmbH &amp; Co. KG ist ein Unternehmen der CURA Unternehmensgruppe. Diese betreibt unter den Marken CURA, MATERNUS, IRYO und Recatec bundesweit 50 vollstationäre Senioren- und Pflegeeinrichtungen sowie fünf Kliniken mit einer Kapazität von insgesamt knapp 7.000 Plätzen. Mit über 5.000 Beschäftigten gehört die CURA Unternehmensgruppe zu den größten privaten Trägern auf dem deutschen Gesundheits- und Pflegemarkt. Die Unternehmen sind in den Bereichen der vollstationären und häuslichen Pflege sowie des betreuten Wohnens, des Hausnotrufs und der Rehabilitation aktiv.</p>
<p><b>Paul Wilhelm von Kepler Stiftung</b> Warmbronner Str. 22 71063 Sindelfingen</p> <p>Christof Heusel <a href="mailto:heusel.c@kepler-stiftung.de">heusel.c@kepler-stiftung.de</a></p> <p><a href="http://www.kepler-stiftung.de">www.kepler-stiftung.de</a></p>	<p>Die Kepler-Stiftung (Sindelfingen) ist die größte katholische Altenhilfeträgerin in Baden-Württemberg. In 22 Seniorenzentren mit 2.000 Pflegeplätzen und einem stationären Hospiz beschäftigt die kirchliche Stiftung rund 1.800 Mitarbeitende. Sie betreut in 14 Seniorenwohnanlagen über 350 Mieter und Eigentümer in ihren Wohnungen und betreibt 7 Tagespflegeeinrichtungen. Mit drei eigenen ambulanten Diensten und drei Beteiligungen an Sozialstationen werden täglich 800 Klienten von ca. 120 Mitarbeiter/innen versorgt und gepflegt. Die Stiftung kann sich auf das Engagement hunderter ehrenamtlich Tätiger stützen und bildet jährlich ca. 140 junge Menschen aus.</p>

## Impressum

### demogAP – Demografiefeste Arbeitsplätze in der Pflege

**Herausgeber:**

Technische Universität Dresden, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme, Professur für Arbeitswissenschaft  
01062 Dresden

gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen des „Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen“ im Förderschwerpunkt 2009-I „Demografischer Wandel in der Pflege“

**Fachliche Begleitung:**

Hanka Jarisch und Dr. Ulrike Rösler  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
[www.baua.de/modellprogramm](http://www.baua.de/modellprogramm)

**Projektträger:**

gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH

**Projektleitung:**

Prof. Dr.-Ing. Martin Schmauder  
Technische Universität Dresden, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme, Professur für Arbeitswissenschaft

**Kontakt:**

Dr. Alzbeta Jandova                      [Alzbeta.Jandova@tu-dresden.de](mailto:Alzbeta.Jandova@tu-dresden.de)  
Silke Paritschkow                        [Silke.Paritschkow@tu-dresden.de](mailto:Silke.Paritschkow@tu-dresden.de)

**Handlungshilfe und Projekthomepage:**

[www.demogap.de](http://www.demogap.de)  
Die Handlungshilfe können Sie hier kostenlos herunterladen.

**Satz und Druck:**

Addprint AG, Am Spitzberg 8 a, 01728 Bannewitz/Possendorf

**Abbildungen:**

01: Bundesagentur für Arbeit  
02: Bundesagentur für Arbeit  
03 -12: demogAP  
Foto auf Titel: Maternus Altenheim GmbH & Co.KG  
Fotos auf Rücktitel: oben: Maternus Altenheim GmbH & Co.KG,  
unten: Keppler-Stiftung  
Weitere Fotos im Textteil (ohne Abbildungsnummer): Keppler-Stiftung

Dresden, 06.11.2012



# demogAP

gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

fachlich begleitet  
durch:



begleitet durch:

