

ProAge - Erhalt und Förderung der
Beschäftigungsfähigkeit in der Altenpflege



Demografieorientierte Arbeits- organisation, Führung und Qualifizierung in der Pflege – Ergebnisse des Projekts ProAge

Bernd Wolf

**Fachtagung der Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin
Niedersachsen e. V. (LVG) in Hannover am 25. November 2014:
„Pflegekräfte über 50 - Ressourcen erkennen, Kompetenzen nutzen“**

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

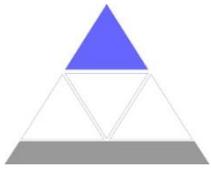
Im Rahmen der Initiative:



Projektträger:

Gesellschaft für soziale
Unternehmensberatung mbH

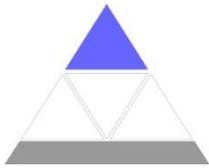




Eichenbaum

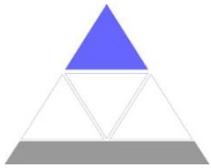
Gesellschaft für Organisationsberatung, Marketing, PR und Bildung mbH

- **privates Beratungs-, Bildungs- und Forschungsunternehmen**
- **seit 1996 mit Stammsitz in Gotha**
- **historisch gewachsen, transnational vernetzt**
- **Projektförderung durch Bundesministerien für
- Arbeit und Soziales, - Bildung und Forschung, - Wirtschaft
sowie durch Landesministerien, Kommunale Körperschaften, Arbeitsverwaltung**
- **Marktangebote für Unternehmen und Einzelpersonen**



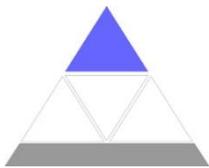
Gliederung

- ❖ ProAge: Ausgangssituation und Ziele
- ❖ Handlungsfelder des Projekts
 - Arbeitsorganisation
 - Führung
 - Qualifizierung
- ❖ das Projekt am Beispiel einer Praxispartnereinrichtung
 - Merkmale der Einrichtung
 - Vorgehen
 - Projektaktivitäten in den einzelnen Handlungsfeldern
 - Projektergebnisse



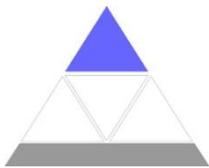
Ausgangssituation





Zukünftige Anforderungen in der Pflege

- steigende Anzahl Pflegebedürftiger in einer älter werdenden Gesellschaft
- zunehmender Bedarf an alternativen Betreuungsformen
- Zunahme des Fachkräftebedarfs bei sinkender Erwerbsbevölkerung
- Älter werdende Belegschaften in der Altenpflege
- Bewältigung hoher Qualitätsansprüche, Anforderungen und Belastungen



Ziele des Projekts ProAge

Die Altenpflege ist ein anspruchsvolles Berufsfeld mit Zukunft!

Für eine auch in der Zukunft ausreichende Personalausstattung sind Personalbindung und Personalgewinnung wesentliche Voraussetzungen! ProAge analysiert und erprobt in Kooperation mit 6 Einrichtungen der stationären Altenpflege Möglichkeiten einer langfristigen Tätigkeit mit Schwerpunktsetzung in den Handlungsfeldern

Arbeits-
organisation

Führung

Qualifizierung

sowie im Querschnittsthema

Gesundheit

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

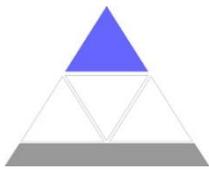
Im Rahmen der Initiative:



Projektträger:

Gesellschaft für soziale
Unternehmensberatung mbH

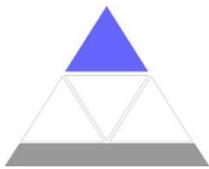




Handlungsfeld Arbeitsorganisation

- ❖ Tätigkeits-, Belastungs- und Beanspruchungsanalyse
 - Belastungen und Beanspruchungen nach Einzeltätigkeiten
 - Tätigkeiten auf Arbeitsplatzebene
 - Arbeitsplatzübergreifende Organisation
 - Spezifika nach Funktions- und Altersgruppen

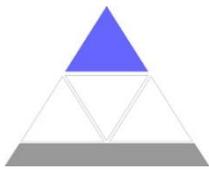
- ❖ Entwicklung/Modifikation von Handlungsempfehlungen



Handlungsfeld Führung

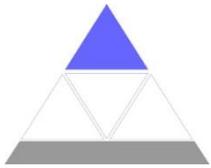
- ❖ Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit und der Führungskultur:
 - Tätigkeitsmerkmale (Zufriedenheit, Beteiligung, Betriebsklima)
 - Führungsverhalten (direkte/r Vorgesetzte/r)
 - Älterwerden im Beruf (Gesundheitsvorsorge)

- ❖ Erarbeitung von Handlungsansätzen und Instrumenten zu:
 - Personalführung im demografischen Wandel
 - Personalauswahl und -bindung in Zeiten des Fachkräftemangels
 - Alternsgerechte und gesundheitsförderliche Personalentwicklung



Handlungsfeld Qualifizierung

- ❖ Qualifizierungsbedarfsanalyse und Analyse der Rahmenbedingungen
- ❖ Entwicklung adäquater Qualifizierungsangebote:
 - (demografiesensible) Teamentwicklung
 - Chancen durch angepasste Arbeitsorganisation
 - Work-Life Balance
 - Ressourcenstärkung durch Gesundheitsmanagement



Das Projekt am Beispiel einer Praxispartnereinrichtung

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

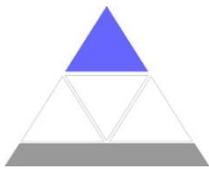
Im Rahmen der Initiative:



Projektträger:

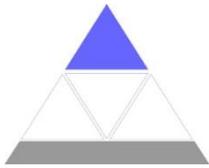
Gesellschaft für soziale
Unternehmensberatung mbH





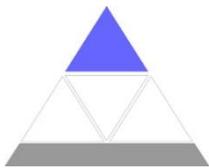
Merkmale der Einrichtung

- Über 100 vollstationäre Pflegeplätze, fast alle in Einzelzimmern, zunehmende Kurzzeitpflegen
- sehr gute bauliche Gegebenheiten seit Sanierung im Jahr 2000, viel Platz und Nebenräume
- Altersdurchschnitt: 43 Jahre
- Methoden und Wege finden,
 - um die Verweildauer im Beruf zu erhöhen
 - um die Tätigkeit in der Pflege bis zum Renteneintrittsalter zu ermöglichen



Vorgehen

- Situationsanalyse: ausführliche Mitarbeitendenbefragung (Aug./Sept. 2011)
- Vorstellung der Befragungsergebnisse und Diskussion mit den Führungskräften und dem Betriebsrat sowie mit den Mitarbeitenden (Jan. 2012)
- Workshops (Jun. 2012 – Jun. 2013)
- Wirkungsanalyse: zweite, spezifische Mitarbeitendenbefragung (Apr. 2013)
- Projektbilanz (Oktober 2013)



Überblick über die Projektaktivitäten

Handlungsfeld Arbeitsorganisation

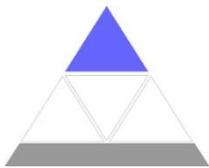
- Analyse von Ressourcen und Belastungen
- 4 Workshops

Handlungsfeld Führung

- Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit und der Führungskultur:
 - Tätigkeitsmerkmale (Zufriedenheit, Beteiligung, Betriebsklima)
 - Führungsverhalten (direkte/r Vorgesetzte/r)
 - Älterwerden im Beruf (Gesundheitsvorsorge)
- 4 Workshops zu verschiedenen Themenfeldern

Handlungsfeld Qualifizierung

- Qualifizierungsbedarfsanalyse; Umsetzung durch Fachexperten



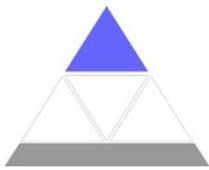
Ausgangssituation im Handlungsfeld Arbeitsorganisation

Analyse von Ressourcen

- Positive Bewertung der Arbeit als persönlich erfüllend sowie der Zusammenarbeit mit Kollegen und Bewohnern durch große Mehrheit der Befragten

Analyse von Belastungen

- zeitliche Belastungen (jede/r Vierte fühlt sich hierdurch stark beeinträchtigt)
- z.B. Zeitmangel, „Zeitfresser“, Unterbrechungen durch Rufe / Telefon



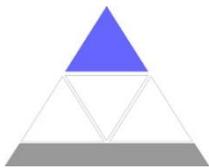
Aktivitäten im Handlungsfeld Arbeitsorganisation

Schlussfolgerungen für die Workshops

- Zeitliche Belastungen als Schwerpunktthema
- Zeitbezogene Probleme konkretisieren und Ideen entwickeln
- Über Kontaktpersonen in Wohnbereichsteams tragen
- Ideen und Veränderungsvorschläge erproben
- Erfahrungen in Wohnbereichsteams und den Workshops auswerten
- ggf. weitere Vereinbarungen treffen

Arbeitsweise

- Workshops mit Vertreterinnen verschiedener Berufsgruppen
- Informationsfluss zwischen Workshops und Wohnbereichen



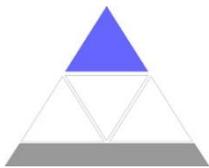
Aktivitäten im Handlungsfeld Arbeitsorganisation

Entwicklung und Erprobung

- 25 Vorschläge zur Veränderung der Arbeitsorganisation

Dokumentation und Pflegeplanung

- Vermeidung von Doppeldokumentation:
Entlastungswirkung und Akzeptanz positiv
- Bündelung der Pflegeplanung:
Entlastungswirkung und Akzeptanz positiv
- Doku-Tag: überwiegend Akzeptanz, dann auch Entlastungswirkung,
aber Umsetzungsprobleme
- Zeitnahes Dokumentieren: mittlere Akzeptanz und Entlastungswirkung



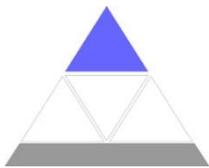
Aktivitäten im Handlungsfeld Arbeitsorganisation

Kommunikation

- Angehörigengespräche: Sprechzeiten, flexible Terminvereinbarung, Kommunikationstraining, Informationsmaterialien, Stammtisch
- Terminvereinbarung:
geteilte Bewertung, bei Akzeptanz auch positive Entlastungswirkung

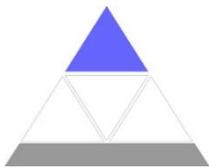
Pflege und Betreuung

- Duschen und Baden: anderweitige Entlastung durch soziale Betreuung
- Zuwendungsgespräche bei Grundpflege flexibel gestalten



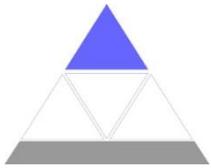
Ausgangssituation im Handlungsfeld Führung

- Spaß an der Tätigkeit, Motivation, Erfolgserleben sowie Zufriedenheit und Verbundenheit mit der Einrichtung waren hoch ausgeprägt
- Work-Life-Balance schien weitgehend verwirklicht
- Arbeitsklima und Handlungsspielraum zeigten Verbesserungspotential (waren mittel ausgeprägt)
- Kommunikation wurde als Umsetzungsthema identifiziert
- Verfügbarkeit von Hilfe und Hilfsmitteln hoch ausgeprägt, aber Vorsorgemaßnahmen wurden im Alltag häufig behindert
- Unklar: werden Hilfsmittel auch eingesetzt?
- Identifikation zahlreicher aktueller und zukünftiger Qualifizierungsbedarfe



Aktivitäten im Handlungsfeld Führung

- Mitarbeitendenworkshop sowie Infoveranstaltung
 - Präsentation der Ergebnisse
 - Diskussion, Ergänzung und Verdichtung
- Führungskräfteworkshops zu verschiedenen Themen
- Workshop: Kommunikation zwischen „jung und alt“
 - Grundlagen der Kommunikation
 - Berufsbiographische Perspektive jüngerer und älterer Kolleg/innen kennenlernen – Unterschiede und Gemeinsamkeiten
- Austausch zwischen älteren Kolleg/innen
 - Herausforderung des Älterwerdens im Beruf



Projektergebnisse

- Durchführung einer zweiten Mitarbeitendenbefragung mit spezifischem Fokus auf die Umsetzungsthemen

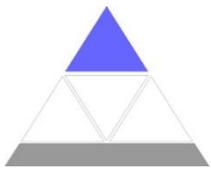
→ Ergebnisse der zweiten Befragung

Allgemein

- Beteiligung von ca. 23%, hauptsächlich Frauen, größte Altersgruppe zwischen 30 und 49 J.
- Es haben sich ebenso viele Pflegekräfte wie Fachkräfte beteiligt (jew. 34%)
- 39 % geben an, Veränderungen bewusst wahrgenommen zu haben

Qualifizierung

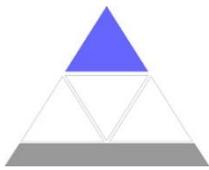
- Mitarbeitende haben an bedarfsgerechten, interessanten Weiterbildungen teilgenommen



Projektergebnisse

Arbeitsorganisation

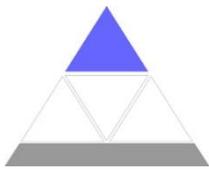
- Workshops zur Arbeitsorganisation haben zumindest zum Teil wichtige Themen aufgegriffen
- Deren Umsetzung wurde in den Wohnbereichen zum Großteil diskutiert und größtenteils auch erprobt
- Die erprobten Veränderungen stießen bei fast allen Beteiligten auf Akzeptanz und hatten mehrheitlich mindestens teilweise eine entlastende Wirkung
- Die Zufriedenheit mit den Diskussionen wird von den Antwortenden als mittel bis hoch eingeschätzt



Projektergebnisse

Führung

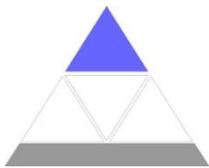
- Im direkten Vergleich einzelner Aussagen oft kritischere Einschätzungen
- Was hat sich (deutlich) positiv verändert?
 - Die Zusammenarbeit im Team und das Verhältnis von jüngeren und älteren Mitarbeitenden
 - Der Handlungsspielraum bei der eigenen Tätigkeit
 - Gesundheit und altersgerechtes Arbeiten wurden stärker thematisiert
 - Behinderung von Vorsorgemaßnahmen hat deutlich abgenommen
 - Es können sich mehr Mitarbeitende vorstellen, bis zum Rentenalter hier zu arbeiten



Ergebnisse der zweiten Befragung

Führung

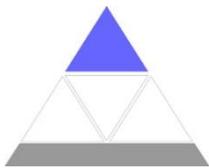
- Was wurde kritischer beurteilt?
 - Zustimmung zur Förderung der Zusammenarbeit im Team sowie Unterstützung bei der Umsetzung von Entscheidungen und Zielen durch direkte Vorgesetzte ist etwas geringer ausgefallen (aber: gleichzeitig mehr Handlungsspielraum)
 - Interessante berufliche Perspektiven werden ein wenig kritischer beurteilt
 - Zustimmung zur Verfügbarkeit von Hilfsmitteln ist ein wenig geringer



Projektergebnisse

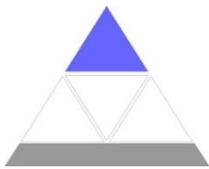
Führung

- Welche Veränderungen sind unklar?
 - „gutes/angenehmes Betriebsklima“ erfuhr 2011 stärkere Zustimmung als 2013
 - Gleichzeitig Verbesserung der Zusammenarbeit; alle Mitarbeitende fühlen sich wohl im Team, sind mit der Zusammenarbeit zufrieden und unterstützen einander, davon die große Mehrheit mit deutlicher Zustimmung
 - Zusammenfassung der Aussagen über Verbundenheit, Wohlfühlen im Team, Wertschätzung und Anerkennung sowie Unterstützung durch die KollegInnen, Zufriedenheit mit Zusammenarbeit, „gutes Klima in dieser Einrichtung“ zeigt positive Beurteilung des Klimas: 62% (+32% teilweise) Zustimmung zu einem gut ausgeprägten Betriebsklima
 - Möglicherweise wird der Begriff unterschiedlich interpretiert



Fazit

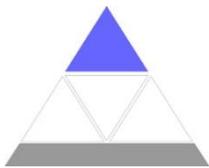
- **In der stationären Altenpflege wird ein hoher Belastungsdruck geäußert – für die Zukunft wird eine Verstetigung oder gar weitere Verschlechterung befürchtet, da die Personaldecke enger wird, der Anteil an Teilzeitkräften rückläufig ist.**
- **Die Lage der Arbeitszeit (z.B. Schichtdienst), Vertretungserfordernisse und nicht hinreichende Erholungszeiten im Rahmen von aufeinander folgenden freien Tagen wirken sehr belastend – eine Work-Life-Balance ist für viele nicht herstellbar.**
- **Erwartungen der Bewohner und der Angehörigen an die Pflegeleistung nehmen zu.**
- **Nachwuchsprobleme werden zunehmend sichtbar– immer weniger junge Berufsanfänger, etwas steigende Anzahl älterer Berufseinsteiger bzw. Umschüler, demente Bewohner reagieren mit Angst und Ablehnung auf Pflegepersonal, das sie sprachlich/kulturell als fremd erleben**
- **In einem Gesprächskreis mit älterem Pflegepersonal will niemand den eigenen Kindern die Altenpflege als Beruf empfehlen, wegen der Arbeitszeit, der Belastung, der vergleichsweise schlechten Bezahlung**



Fazit

Ergebnisse und Empfehlungen:

- Eine Auseinandersetzung mit über- oder unterfordernden Belastungen des Pflegepersonals kann Veränderungs- und Handlungsbedarfe aufzeigen, die insbesondere die Beschäftigungsperspektive für langjährige bzw. ältere Beschäftigte unterstützen kann.
- Vorliegende Untersuchungen ermöglichen Hinweise auf branchentypische Belastungen, sie liefern aber keine ausreichende Handlungsgrundlage. Hierfür sollte die jeweils spezifische Situation einer Einrichtung aus der Perspektive der Beschäftigten und der Leitungsebenen in Erfahrung gebracht werden.
- Eine schriftliche Befragung ermöglicht eine anonyme Beteiligung aller Mitarbeitenden, Diskussionen bieten vertiefende Einblicke in Ursachen, Zusammenhänge und Mit-zu-Bedenkendes.



Wenn Sie mehr über das Projekt ProAge wissen möchten, dann können Sie unsere Abschlusspublikation erwerben:

ProAge
Demografieorientierte Arbeitsorganisation,
Führung und Qualifizierung in der Pflege
Eine Handreichung

Publikation ProAge
Demografieorientierte
Arbeitsorganisation, Führung und
Qualifizierung in der Pflege
Preis 24,90 €

Bestellung unter: www.epubli.de oder
www.eichenbaum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

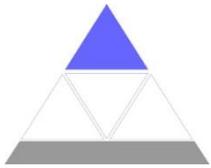
Im Rahmen der Initiative:



Projektträger:

Gesellschaft für soziale
Unternehmensberatung mbH





ProAge - Erhalt und Förderung der
Beschäftigungsfähigkeit in der Altenpflege



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Bernd Wolf
03621/510 400
wolf@eichenbaum.de