

Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in kleinen und mittleren Unternehmen

In der gemeinsamen Beitragsreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend mit dem Deutschen Verein werden Best-Practice-Beispiele aus der Unternehmenspraxis vorgestellt.

Die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf gewinnt aufgrund des demografischen Wandels immer mehr an Bedeutung. Nicht nur Beschäftigte stehen dabei vor enormen zeitlichen und finanziellen Vereinbarkeits Herausforderungen, wenn sie sich neben der Arbeit um pflegebedürftige Angehörige und Nahestehende kümmern müssen. In Anbetracht des Fachkräftemangels und eines gewachsenen Ausbildungs- und Bildungsniveaus der Beschäftigten werden Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf auch für Unternehmen immer wichtiger, um Beschäftigte weiterhin im Betrieb zu halten. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) müssen betriebliche Maßnahmen und Ansätze finden, um Beschäftigte zu binden. Wie der im Juli 2023 veröffentlichte zweite Bericht des unabhängigen Beirats für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf aufzeigt, gibt es zahlreiche innovative Projekte und Maßnahmen, wie Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in KMU gelingen kann. In einer gemeinsamen Beitragsreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend mit dem Deutschen Verein sollen deshalb Best-Practice-Beispiele aus der konkreten Unternehmenspraxis näher vorgestellt werden.

Wir blicken in unserer Reihe auf einen prämierten Arbeitgebenden aus dem Südwesten Deutschlands – die Diakonie ambulant im oberen Murrtaal in Baden-Württemberg. Anlässlich

der 9. Berliner Pflegekonferenz am 9. November 2023 hat Diakonie ambulant praxiserprobte Lösungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege vorgestellt und dafür den Otto Heinemann Preis in der Kategorie 1: Arbeitgebende mit bis zu 200 Beschäftigten erhalten. Im Rahmen des Otto Heinemann Preises stellen familien- und pflegefreundliche Arbeitgebende ihre Konzepte zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege vor. Ihr Engagement für eine pflegesensible Arbeitswelt entlastet pflegende Angehörige und Nahestehende bei gleichzeitiger Berufstätigkeit und trägt zur Fachkräftesicherung bei. Jürgen Hohnl, Geschäftsführer des Bundesverbandes der Innungskrankenkassen IKK e.V., hat in seiner Laudatio insbesondere das Gesamtkonzept des Preisträgers Diakonie ambulant gewürdigt: „Wir haben hier keine Sammlung von Einzelmaßnahmen gefunden, sondern ein stringentes, nachhaltiges Managementkonzept (BELEV), das sowohl im Unternehmensleitbild wie auch in den Führungskonzepten seinen Widerhall findet.“

Mit dem BELEV-Konzept zum Otto Heinemann Preis 2023

Diakonie ambulant – Best-Practice-Beispiel aus dem oberen Murrta

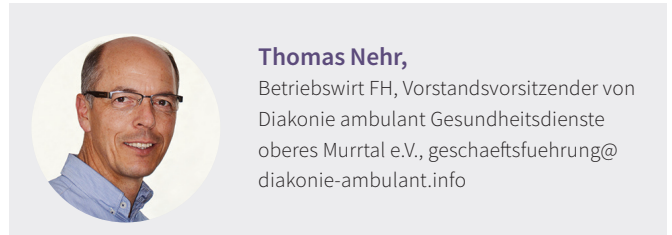
1. Ausgangslage

Das obere Murrta, 40 km nordöstlich von der baden-württembergischen Hauptstadt Stuttgart, umfasst die Kommunen Großlarch/Grab, Murrhardt, Spiegelberg und Sulzbach an der Murr. In der sehr ländlich geprägten Umgebung leben ca. 25.000 Bürgerinnen und Bürger auf rund 170 qkm. Im Umkreis von 10 km um Murrhardt gibt es 12 Pflegeheime mit ca. 1.000 Betten und eine Reha-Klinik. Die Konkurrenzsituation um gute Mitarbeitende ist hoch.

Mit circa 70 Mitarbeitenden aus Pflege und Therapie versorgt Diakonie ambulant rund 1000 Patientinnen und Patienten. Diakonie ambulant ist eine gemeinsame Einrichtung von Krankenpflegevereinen, Kirchen, Stadt und Gemeinden mit Sitz in Murrhardt. Sie hat Standorte in Murrhardt, Sulzbach an der Murr, Spiegelberg, Großlarch und Grab. Das erste Ziel der Einrichtung besteht darin, die Selbstständigkeit der Menschen in ihrem eigenen Zuhause so lange wie möglich zu erhalten und damit deren Lebensqualität zu fördern. Das zweite weitreichendere Ziel der Arbeit von Diakonie ambulant liegt in der langfristig gesicherten pflegerischen und therapeutischen Versorgung der Bürgerinnen und Bürger im oberen Murrta. Dafür hat Diakonie ambulant fünf Pflegedienste und drei therapeutische Praxen der Ergotherapie, Logopädie und Physiotherapie aufgebaut. So erhalten z. B. Schlaganfallpatientinnen und -patienten Pflege und Therapie aus einer Hand. Dies ist in Baden-Württemberg in dieser Form (ambulant) einzigartig. Damit dies weiterhin gewährleistet werden kann, haben auch wir regelmäßig Stellenangebote geschaltet und gehofft, zusätzliche Mitarbeitende zu gewinnen. Der Erfolg war bereits 2004 mäßig, Aufwand und Ertrag standen in keinem guten Verhältnis. Wir hatten das Gefühl, dass die rein auf die Mitarbeitergewinnung ausgerichteten Maßnahmen nicht unser Königsweg ist.

2. Konzeptentwicklung

Als das Diakonische Werk Württemberg zwischen 2009 und 2012 das Projekt „Chronos – den demografischen Wandel gestalten“ startete, meldete sich Diakonie ambulant zur Mitarbeit für das Teilprojekt „Betriebliches Gesundheitsmanage-



Thomas Nehr,

Betriebswirt FH, Vorstandsvorsitzender von Diakonie ambulant Gesundheitsdienste oberes Murrta e.V., geschaeftsfuehrung@diakonie-ambulant.info

ment“ an. In diesem Teilprojekt wurde das sogenannte *BELEV-Konzept* entwickelt.

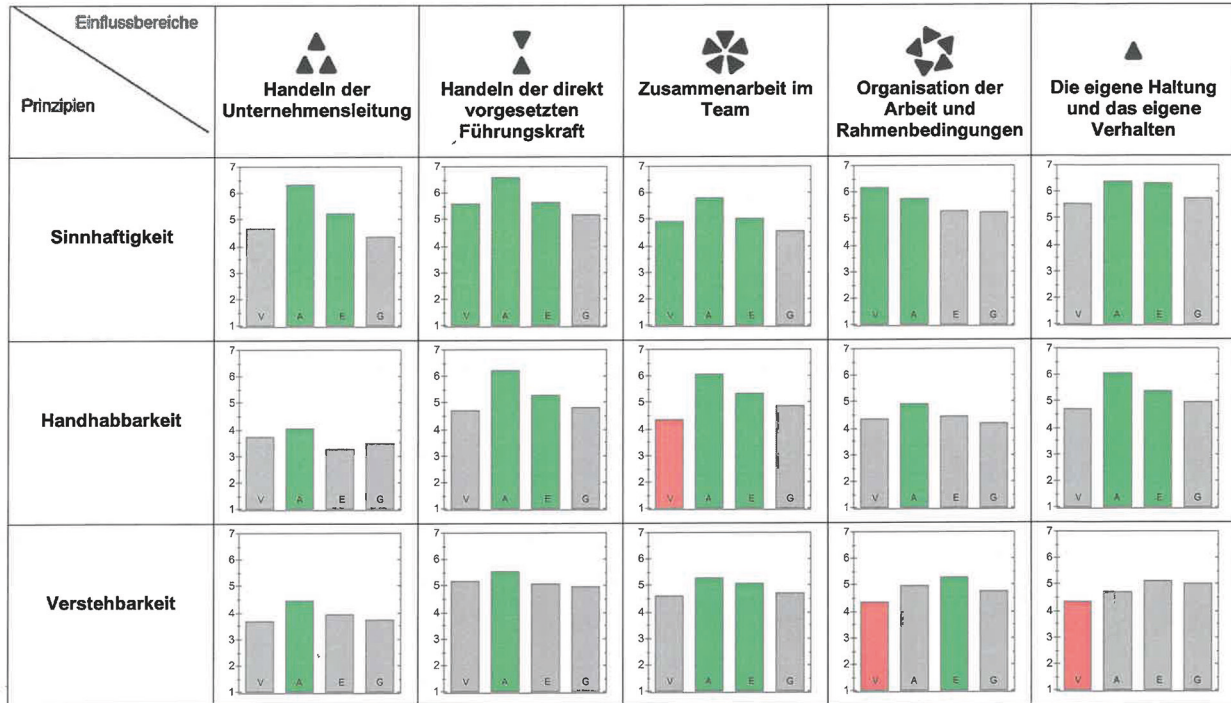
„BELEV“ ist ein hebräischer Ausdruck und heißt wörtlich übersetzt „ins Herz“ und meint, dass Menschen etwas ins Bewusstsein kommt, dass sie Erkenntnisse gewinnen, Zusammenhänge erkennen und diese ihre Haltung und ihr Handeln bestimmen. Dem Konzept liegt die Erkenntnis zugrunde, dass Gesundheit in der Arbeitswelt durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst wird: die Unternehmensleitung, Führungskräfte, Teams, die Organisation der Arbeit und die Mitarbeitenden selbst. In allen Handlungsfeldern wird jeweils eine Verantwortung für Gesundheit gesehen. Damit wird gesunde Arbeitsgestaltung in einen umfassenden Kontext gestellt und die Verantwortung aller Beteiligten sowohl auf der individuellen als auch auf der organisationalen Ebene in den Blick genommen. Als leitendes Konzept dient das Salutogenese-Modell nach Aaron Antonovsky, das besagt, dass bei Menschen eine hohe Kohärenz (Stimmigkeit) entsteht, wenn sie ihre Arbeit verstehen, gut bewältigen können und die Arbeit Sinn macht.

3. Durchführung und Etablierung

2012 haben wir bei Diakonie ambulant mit dem *BELEV-Konzept* und einer Altersstrukturanalyse begonnen. Das Ergebnis der Altersstrukturanalyse war erschreckend: Über 50 % der Mitarbeiterschaft war über 50 Jahre alt. Es war eine einfache Rechnung bei einer damals durchschnittlichen Zunahme der Pflegebedürftigkeit von circa 3 % und dem sukzessiven Ausscheiden der älteren Mitarbeitenden zu ersehen, dass *JETZT* zu handeln ist, um die Herausforderungen der nächsten 10 bis 15 Jahre zu bewältigen.



Vergleichs-Matrix Bereichscode: 02



Mittelwerte einer evtl. durchgeführten vorhergehenden Befragung (V), der aktuellen Befragung (A), der gesamten Einrichtung (E) und aller befragten Einrichtungen (G)

Abb. 1: Vergleichs-Matrix

Das *BELEV-Konzept* verfolgte diesbezüglich einen umfassenderen Ansatz. Mit dem Blick auf das, was uns als Betrieb und auch die Mitarbeitenden gesund erhält, war die gemeinsame Ausrichtung auf Gesundheit gerichtet und zwar als erstes auf die Mitarbeitenden, die schon im Betrieb sind. Insofern war Dreh- und Angelpunkt des *BELEV-Konzeptes* zuerst, die Mitarbeitenden zu befragen.

Mit dieser regelmäßig alle drei Jahre seit 2012 durchgeführten Befragung haben wir bei Diakonie ambulant beste Erfahrungen gemacht. Dadurch wird Nachhaltigkeit und Verlässlichkeit den Mitarbeitenden gegenüber signalisiert. Die Mitarbeitendenbeteiligung der Befragung lag 2021 bei 83 % und seit 2015 hat das Konzept Einzug in unser Leitbild gefunden. Wir waren natürlich auch stark vom Fachkräftemangel in Pflege und Therapie betroffen. Immer wieder hatten wir mit personellen Engpässen zu kämpfen. Deshalb war und ist in der folgenden Reihenfolge auch unser Fokus auf Mitarbeiter-Bindung, Mitarbeiter-Entwicklung, Mitarbeiter-Gewinnung und die langfristige Integration der neuen Mitarbeitenden ins Team von Diakonie ambulant gerichtet.

Zwischenresümee seit 2013:

- 1) Wir erhalten kontinuierlich 3–4 Initiativbewerbungen pro Monat und können notwendige Neueinstellungen teilweise prospektiv vollziehen. Zum Vergleich: Die bundesweite durchschnittliche Vakanzzeit bis zur Besetzung von Pflegestellen liegt bei über sechs Monaten.
- 2) Unsere Gesundheitsquote ist dauerhaft von 92 % auf über 95 % angestiegen, auch in der Coronazeit.
- 3) Dauerhafter betriebswirtschaftlicher Erfolg und die pflegerische/therapeutische Versorgung der Bevölkerung sind erreicht.

Der Vorteil einer regelmäßigen Mitarbeitendenbefragung liegt in der Vergleichbarkeit der Vor- und Folgebefragungen. Dies sichert den internen Benchmark und lässt Verbindungen zu den durchgeführten Maßnahmen zu. Mittlerweile haben wir über 60 Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung entwickelt.

Eine der ersten Maßnahmen war die Einführung einer sogenannten „Müttertour“ im Pflegedienst. Der Frühdienst beginnt

bei uns um 6 Uhr und geht in der Regel bis nach 13 Uhr. Die Kindergärten oder Kindertagesstätten der Umgebung öffnen frühestens um sieben Uhr. Die Kinder morgens zu den Angehörigen fahren, dann zum Dienst und mittags das gleiche Prozedere durchzuführen, ist auf Dauer sehr kräftezehrend für alle Beteiligten.

Die „Müttertour“ beginnt deshalb bei uns erst um 8 Uhr und endet um 12 Uhr. So können die Eltern ihre Kinder morgens selbst zum Kindergarten bringen und dort auch in aller Ruhe abholen. Eine klassische Win-win-Situation für die Mitarbeitenden und den Betrieb.

Weitere von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als besonders wichtig benannte Maßnahmen sind:

- ▶ Entwicklung zum familienfreundlichen Unternehmen mit Prädikat
- ▶ Regelmäßige Mitarbeitendenbefragung und -beteiligung
- ▶ Lebensphasenorientierte Anstellungsdeputate in 5-Prozent-Schritten
- ▶ Keine geteilten Dienste
- ▶ Gelebte gegenseitige Wertschätzung

Die Entwicklung zum familienfreundlichen Unternehmen erhielt ab 2013 mit der Einführung des Prädikates „Familienbewusstes Unternehmen“ vom Landesfamilienrat und Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg weitere Würdigung und Unterstützung. Seit dieser Zeit lassen wir uns alle drei Jahre in zehn Handlungsfeldern (z. B. Führungskompetenz, Arbeitszeit, Personalentwicklung etc.) auditieren (s. auch unter www.landesfamilienrat.de). Ein zehnköpfiges Steuerungsteam, paritätisch besetzt aus allen Unternehmensbereichen, befasst sich zudem regelmäßig mit der Verbesserung der Arbeitssituationen.

„BELEV-Gesundes Arbeit gestalten“ und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehen Hand in Hand und haben immer GESUNDHEIT und VEREINBARKEIT im Blick. So bleiben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Führungskräfte und das ganze Unternehmen gesund.

4. Leuchtturmkonzept und Weiterentwicklung

Neben der regelmäßigen Auditierung zum Prädikat „Familienbewusstes Unternehmen“ hat Diakonie ambulant in 2020 den Sonderpreis für herausragende Maßnahmen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im Rahmen des FamilyNet 4.0 Awards und 2023 den bundesweiten Otto Heinemann Preis gewonnen.



Abb. 2: Charlotte Knappertsbusch vom Arbeitgeberverbund Chemie e.V. und Thomas Nehr von „Diakonie ambulant“ bei der Prädikatsverleihung

Weitere sechs Diakoniestationen des Rems-Murr-Kreises haben sich mit uns auf den Weg gemacht, ihre familienbewusste Haltung mit dem Prädikat zu würdigen. So entsteht Verbindlichkeit nach „Innen“ (Mitarbeiterbindung) und Strahlwirkung nach „Außen“ (Mitarbeitergewinnung). Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die innerhalb der Diakoniestationen wechseln, entsteht dadurch eine gewisse Sicherheit, dass sie ähnliche Haltungen der Führungskräfte und ähnliche Arbeitsbedingungen beim Arbeitsplatzwechsel vorfinden.

Weitere Informationen unter
www.stark-fuer-andere.de



Diakonie 
Ambulant

GESUNDHEITSDIENSTE OBERES MURRTAL E.V.
Pflege und Therapie aus einer Hand