

---

# PERSONALSICHERUNG UND ARBEITGEBERATTRAKTIV ITÄT

Frank Zwinscher

Gesundheits- & Krankenpfleger

Diplom Pflegewirt (FH)

Geschäftsführer Z&L Unternehmensgruppe



---

frank.zwinscher@zl-altenpflege.de



[www.zl-altenpflege.de](http://www.zl-altenpflege.de)



Quelle: bibliomed-pflege.de

---

## **„EIN TAG IN MEINEN ARBEITSBEDINGUNGEN“ – PERSPEKTIVE PFLEGEFACHKRAFT**

Unterbesetzung – Überstunden, Einspringen aus dem Frei, kaum eigene Planbarkeit

- Keine ausreichende Zeit – Zeit im Nacken
  - Leistungsdruck – viele Bewohner in der Versorgung weniger Mitarbeitender
  - Veränderte Pausen – mit Störungen, verkürzt, keine
  - Zu viel Dokumentation – ineffiziente Dokumentationspraxis
  - Ich allein habe die Verantwortung
  - Physische und psychische Belastung – Stress, Anstrengung, emotionale Erschöpfung
- Wer zählt eigentlich auf meine Gesundheit?  
→ Wer schützt meine Freizeit, meine Familie, meine Zukunft?

---

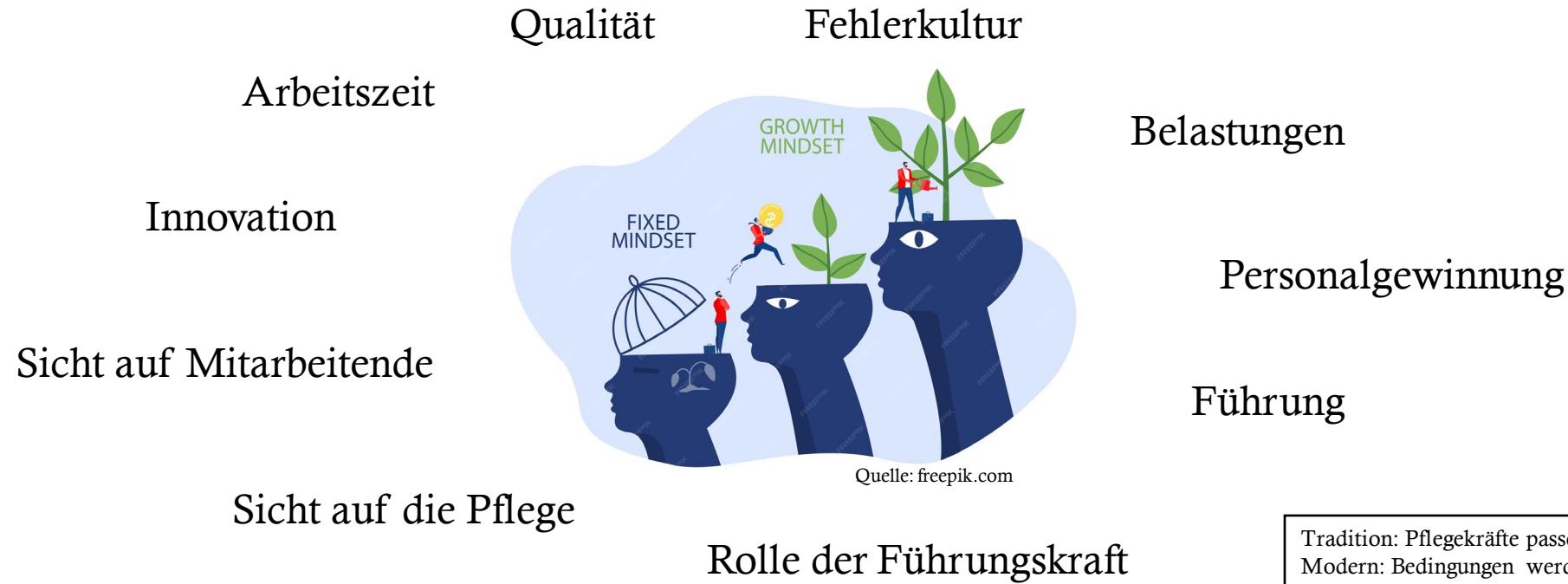
# DIE SICHT DES UNTERNEHMERS

- „Wie sich die aktuelle Situation anfühlt“ – Perspektive Unternehmer
- Ich trage Verantwortung für Menschen, die auf uns angewiesen sind – und für mein Team, das jeden Tag alles gibt. Doch die Rahmenbedingungen machen es schwer, das zu gewährleisten, was ich als gute, menschliche Pflege verstehe.
- Wir kämpfen täglich gegen **Personalmangel**, hohe Krankenstände und steigende Anforderungen. Jede Kündigung bringt uns an die Grenze. Dienstpläne gleichen einem Notfallpuzzle, in dem **Planbarkeit eher Zufall** ist. Gleichzeitig müssen wir wirtschaftlich arbeiten – obwohl der Markt dafür keine Luft lässt.
- Der Druck von Prüfungen, Dokumentation und ständig neuen Vorgaben wächst. Ich möchte meine Mitarbeitenden schützen und wertschätzen – doch oft bleibt es beim **Reagieren statt Gestalten**.
- Ich fühle mich verantwortlich – aber manchmal auch **allein gelassen** zwischen den Erwartungen der Familien, dem Bedarf der Bewohner und dem tatsächlichen Machbaren. Die Angst, dass gute Leute gehen oder wir Angebote schließen müssen, ist ständig im Hinterkopf.
- Und trotzdem:  
Ich will, dass Pflege ein Beruf bleibt, auf den man stolz sein kann.  
Ich will Bedingungen schaffen, unter denen Menschen gerne bleiben.  
Denn nur dann ist das möglich, wofür wir überhaupt existieren:
- **Gute Pflege – für die, die uns brauchen.**



# VON PROBLEMFOKUS ZUM MINDSET-SHIFT

- Vom traditionellen hin zum modernen Mindset eines Pflegeunternehmers



---

# VON PROBLEMFOKUS ZUM MINDSET-SHIFT

- Wenn ein Pflegeunternehmer **Menschen- und Organisationsentwicklung priorisiert**, entstehen wie von selbst:
  - ✓ bessere Arbeitsbedingungen
  - ✓ geringere Krankheitsquote
  - ✓ höhere Pflegequalität
  - ✓ mehr Bewerber
  - ✓ starke Arbeitgebermarke

Menschenorientierung ist kein „Nice to have“ mehr — sie ist strategisch notwendig.

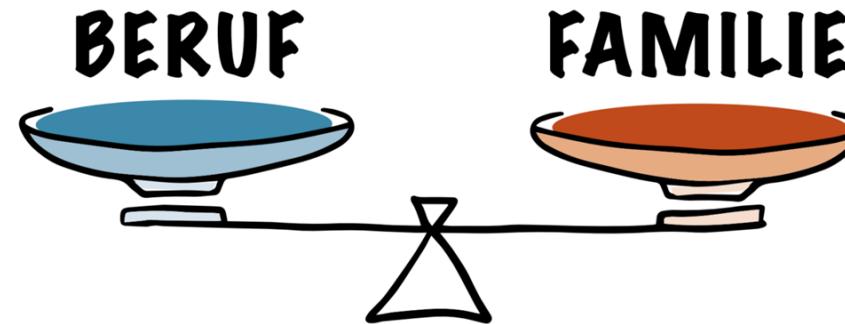
---

---

# DAS NEUE DENKEN – ABER WIE?

- Was brauchen unsere Mitarbeitenden um bleiben zu wollen?
- Welche Werte leiten uns im Unternehmen?
- Wie soll sich Führung für Mitarbeitende anfühlen?

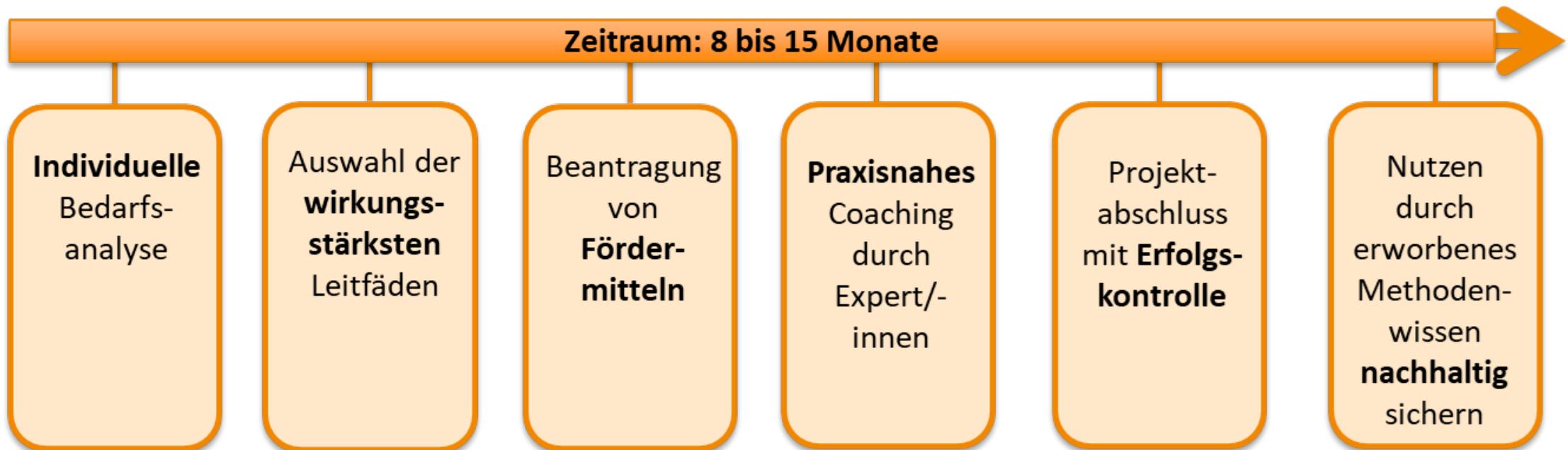
# EIN RICHTUNGSWEISENDES PROJEKT



Gute Arbeitsbedingungen in der Pflege zur  
Vereinbarkeit von Pflege, Familie und Beruf (GAP)

Ein Projekt der Bevollmächtigten der Bundesregierung für Pflege

# GAP - PROJEKTABLAUF



# GAP - BEDARFSANALYSE

- Selbstauskunftsformular der Einrichtung
- Mitarbeitendenbefragung
- Einrichtungsbegehung
- Strukturierte Interviews mit Führungskräften

# GAP – BEDARFSANALYSE

(BEISPIEL)

## 3.1 Vereinbarkeit Pflege, Familie und Beruf

3.1.1	<span style="background-color: green; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	65,91	<b>Erhalten Sie ein angemessenes Gehalt für Ihre Arbeit?</b>	22/10536	48,22
3.1.2	<span style="background-color: yellow; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	52,08	<b>Sind Sie zufrieden mit den Sozialleistungen und Vergünstigungen? (z.B. Arbeitnehmersparzulage, Zusatzversorgung, Fahrtkostenzuschuss, Essenzulage, Direktversicherung, Bikeleasing usw.)</b>	24/10150	50,71
3.1.3	<span style="background-color: green; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	57,14	<b>Wie zufrieden sind Sie mit dem leistungsorientierten Entlohnungsmodell (z.B. Bonusregelungen) in Ihrer Einrichtung?</b>	21/8728	46,53

## 4 Es folgen Fragen zur Personalentwicklung

4.1	<span style="background-color: yellow; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	58,33	<b>Ganz allgemein: Bietet Ihr Arbeitgeber Hilfestellungen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf?</b>	21/10681	56,64
4.2	<span style="background-color: red; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;">▼</span>	27,50	<b>Genügt Ihnen das Angebot zur Gesundheitsförderung (z.B. Prävention, Sportmöglichkeiten, Gesundheitskurse usw.) durch Ihren Arbeitgeber?</b>	20/10933	44,54
4.3	<span style="background-color: red; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;">▼</span>	54,17	<b>Wird aus Ihrer Sicht die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter/-innen gefördert?</b>	24/12708	66,85
4.4	<span style="background-color: orange; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;">►</span>	51,04	<b>Entspricht das Angebot zur Fort- und Weiterbildung Ihrem persönlichen Bedarf?</b>	24/12362	60,36
4.5	<span style="background-color: orange; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;">►</span>	20,24	<b>Wie häufig gibt es in Ihrem Arbeitsbereich Probleme bei der Personalsuche / Nachbesetzung freier Stellen?</b>	21/11015	27,41

Regeln für Statusfarben (Abweichung in Indexpunkten vom Benchmark):

<span style="background-color: red; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;">▼</span>	<span style="background-color: orange; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;">►</span>	<span style="background-color: yellow; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	<span style="background-color: green; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>
<=-10	>-10, <-5	>=-5, <=5	>5, <10

# GAP - LEITFADENÜBERSICHT

I: Arbeitszeit- u. Dienstplangestaltung	II: Kommunikation mit Beschäftigten	III: Personalentwicklung, Qualifizierung, Führung	IV: Kommunikation mit Kunden	V: Familienfreundliche Unternehmenskultur
Arbeitszeit-organisation	Verbesserung der Information und Kommunikation	Personalgewinnung	Beschwerdemanagement	Familienfreundliche Unternehmenskultur
Dienstplanerstellung	Besprechungen im Arbeitsalltag optimieren	Personalentwicklung	Kommunikation schwierige Pflege- und Betreuungssituationen	Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung
Urlaubsplanung	Fallbesprechungen / Qualitätszirkel	Mitarbeitergespräch (versch. Lebensphasen)	Information Angehörige / Pflegebedürftige	Unterstützung der Pflegeverantwortung (Angehörige)
Überstunden-controlling	Übergabe	Einarbeitung (nach Elternzeit)		Mobiles Arbeiten
Pausen	Fehlermanagement / Fehlerkultur	Fort- und Weiterbildung		Elternzeitmanagement
<b>* Um Tipps und Hinweise zu PeBeM ergänzt</b>		Qualifikationsmix		
		Aufbau betriebliche Gesundheitsförderung*		

**Erweiterungen:**  
Gewaltprävention in LF Kommunikation,  
Prävention von Ausbildungsabbrüchen

\* Nicht förderfähiger Leitfaden (Zusatzmaterial)

# ARBEITSZEITORGANISATION

**Mehr und mehr geht in der Pflege zu Recht der Trend weg von starren Schichtsystemen hin zu modernen Arbeitszeitstrukturen.**

- auf das Unternehmen passendes Arbeitszeitmodell festlegen und umsetzen
- funktionierende Ausfallkonzepte implementieren
- Arbeitsorganisation optimieren
  - Touren ambulant
  - Dienstablauforganisation stationär (Tourenplan, ... Pebem)

# DIENSTPLANNERSTELLUNG

**Eine verlässliche, transparente und gerechte Dienstplangestaltung ist zentral für die Qualität der Versorgung der Pflegebedürftigen und die Mitarbeitendenzufriedenheit der Pflegekräfte.**

- Grundmodelle & Dienstplanrhythmen
- Familienfreundliche Regelungen (Jahresdienstplan)
- Eckpunkte bei der Ausgestaltung
- Effizienz im Personaleinsatz
- Gerechtigkeit, Wünsche, ...
- Arbeitszeitkonten

# URLAUBSPLANUNG

**Eine systematische Urlaubsplanung stellt sicher, dass zu allen Zeiten eine ausreichende Anzahl an Beschäftigten für die Dienste zur Verfügung steht und damit die Versorgung der Pflegebedürftigen sichergestellt ist**

- Veröffentlichungszeitpunkt des Urlaubsplanes
  - Regelungen zum Urlaub
    - Welche Mitarbeitergruppe wie viele Tage? (Ausfallmanagement beachten)
    - Wieviel muss verplant werden?
    - Urlaubsübertragung?
-

# ÜBERSTUNDENCONTROLLING

**Eine hohe Anzahl von Überstunden kann für ein Unternehmen zum Problem werden.**

- Wie können Überstunden vermieden werden?
- Überstundencontrolling
- Überstundenabbau
- Ursachenforschung

# PAUSEN

**Was zunächst einmal banal klingen mag, ist im Arbeitsalltag der Pflegenden oftmals ein ernst zunehmendes Problem: Sie nehmen ihre Arbeitspausen aus unterschiedlichen Gründen nicht in Anspruch, obwohl die Beanspruchung durch die Arbeit diese notwendig machen.**

- Rechtliche Grundlagen und individuelle Regelungen
  - Gestaltung der Pausen
  - Wozu ist Pause Notwendig?
-

# VERBESSERUNG DER INFORMATION UND KOMMUNIKATION

**Eine gelingende Information und Kommunikation ist ein wichtiger Pfeiler für den Unternehmenserfolg.**

- Informations- und Kommunikationsmedien
  - Kommunikationsregeln und -wege
  - Motivation durch Kommunikation
  - Erfolgskommunikation (Dankeskultur)
-

# BESPRECHUNGEN IM ARBEITSALLTAG OPTIMIEREN

**Eine transparente Kommunikation und der Einbezug der Mitarbeitenden in unternehmensinterne Prozesse ist ein zentraler Baustein für die Mitarbeitendenzufriedenheit.**

- Struktur und Inhalte der Besprechungen (Besprechungsmatrix)
  - Ablauf der Besprechungen - Leitthemen
  - Effektivität der Besprechungen
-

# FALLBESPRECHUNGEN/ QUALITÄTSZIRKEL

Neben Teambesprechungen (siehe Leitfaden „Besprechungen im Arbeitsalltag optimieren“) bieten Fallbesprechungen und Qualitätszirkel die Möglichkeit des regelhaften und strukturierten Informationsaustausches.

- Fallbesprechungen
    - Wer, wann, wie?
  - Qualitätszirkel
    - Qualität weiterentwickeln
    - Zuständigkeiten
-

# ÜBERGABE

**Um einen reibungslosen Arbeitsablauf und eine hohe Versorgungsqualität zu gewährleisten,  
sind strukturierte Übergaben unabdingbar.**

- Struktur der Übergaben
- Inhalte festlegen
- Personenkreis festlegen
- Informationsketten und Dokumentationspflichten beachten

# FEHLERMANAGEMENT UND -KULTUR

**Warum machen Menschen Fehler und wie wollen wir damit umgehen? Das sind die zentralen Fragen dieses Leitfadens.**

- Fehleridentifikation
  - Umgang mit Fehlern
  - Lerneffekte
  - Fehlervermeidung
-

# PERSONALGEWINNUNG

**Heutzutage reicht es nicht mehr aus, eine Stellenanzeige in einer Zeitung zu schalten, um geeignete Bewerber/-innen auf Ihr Unternehmen aufmerksam zu machen**

- Arbeitgebermarke
  - Willkommenskultur
  - On- und Offboarding
  - Akquisestrategie
-

# PERSONALEMENTWICKLUNG

**Die Personalentwicklung hat zum einen das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Einrichtung / ambulanten Pflegedienst zu sichern und zum anderen die Mitarbeitendenbindung durch eine gute Förderung und durch Angebote zur Weiterentwicklung zu stärken.**

- Personalentwicklungskonzepte (Fort- und Weiterbildung, Umschulung, Ausbildung)
  - Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
-

# MITARBEITENDENGESPRÄCH

Über alltägliche Absprachen und dienstliche Besprechungen hinaus, soll das Mitarbeitendengespräch eine Gelegenheit bieten, sich in Ruhe – nicht zwischen Tür und Angel – mit den Mitarbeitenden über ihre Aufgabenschwerpunkte, Perspektiven und ihren Platz in der Einrichtung, im ambulanten Dienst auszutauschen.

- Arten von Gesprächen (anlassbezogen, Beurteilungsgespräch, Probezeitgespräch, ...)
  - Aufbau des Gesprächs
  - Lebensphasenorientierung
  - Mitarbeiterziele vs. Unternehmensziele
-

# EINARBEITUNG (NACH ELTERNZEIT)

Eine Einarbeitung stellt für beide Seiten (die neuen Mitarbeitenden und die Personen, welche die Einarbeitung durchführen) eine hohe Anforderung dar, denn sie soll im Alltag stattfinden, bei der im Regelfall keine Zeit für zusätzliche Aufgaben ist.

- Prävention der Anfangsfluktuation
- Willkommenskultur
- Transparente Abläufe im Unternehmen
- Kompetenzerwerb

# FORT- UND WEITERBILDUNG

**Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen verfolgen mehrere Ziele: Die Auffrischung oder Vertiefung von pflegespezifischen Fragestellungen oder die Vermittlung neuer Erkenntnisse zu Krankheitsbildern stärkt das Fachwissen und führt dazu, dass in den Einrichtungen / ambulanten Pflegediensten eine gleichbleibend gute Pflegequalität sichergestellt wird.**

- Bedarfsanalyse
  - Konzeption und Verfestigung der internen Fort- und Weiterbildung
  - Schwerpunktsetzung
-

# QUALIFIKATIONSMIX

**Die „Kunst“ der Einsatzplanung besteht darin, drei verschiedene Aspekte zusammenzubringen: Anforderungen, Kompetenz und Wirtschaftlichkeit.**

- Ambulante Anforderungen, stationär Pebem?
  - Gezielte Personalentwicklung
  - Personalakquise
-

# AUFBAU EINER BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSFÖRDERUNG

**Gesunde Mitarbeitende sind die größte und wichtigste Ressource eines jeden Unternehmens.**

- Rechtliche Grundlagen
  - Identifikation von Bedarfen
  - Identifikation von Kooperationspartnern (BGW, KK, ...)
-

# BESCHWERDEMANAGEMENT

**Der Aufbau eines Beschwerdemanagementsystems ist nicht nur eine Forderung in den Qualitäts-Prüfungsrichtlinien (QPR), sondern beeinflusst auch das Image und die Qualität der Einrichtung/ des ambulanten Pflegedienstes sowie die Wirtschaftlichkeit.**

- Grundlagen der Verpflichtung
  - Fehlermanagement
  - Kundenzufriedenheit
-

# KOMMUNIKATION BEIM UMGANG MIT MENSCHEN MIT DEMENZ

**Gemäß der Deutschen Alzheimer Gesellschaft e. V. leben heute 1,7 Millionen Menschen mit Demenz in Deutschland. Der demographische Wandel führt dazu, dass im Verhältnis mehr Menschen neu erkranken, als dass bereits Erkrankte sterben.**

- Umgangsregeln/Kommunikationsregeln
- Schulung (Grundlagen und weiterführende Themen)
- Bedarfsgerechter Personaleinsatz

# INFORMATION ANGEHÖRIGE/ PFLEGEBEDÜRFTIGE

**„Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Paul Watzlawik)**

- Direkte und indirekte Kommunikation mit Angehörigen/Pflegebedürftigen (Transparenz)
  - Beratung von Angehörigen
  - Schulung von Angehörigen
-

# FAMILIENFREUNDLICHE UNTERNEHMENSKULTUR

**In den letzten Jahren wurde in vielen Studien nachgewiesen, dass familienfreundliche Unternehmen attraktive Arbeitgebende sind**

- Strategische Entscheidungen
  - Unternehmenskultur
  - Mitarbeiterzentrierung
-

# BETRIEBLICH UNTERSTÜTZTE KINDERBETreuUNG

Mitarbeitende haben den Kopf nicht frei, wenn sie sich ständig im Spannungsfeld der Kita-Öffnung und ihrer Arbeitsleistung befinden.

- Sicherstellung der und Unterstützung bei Kinderbetreuung
  - Unternehmenskultur
  - Schichtplanmodelle
-

# WEITERE LEITFÄDEN

- Mobiles Arbeiten
  - Unterstützung der Pflegeverantwortung (pflegende Angehörige)
  - Elternzeitmanagement
-

# GAP - PROJEKTPLAKAT

- Erarbeitung im Team
- Auswahl der umzusetzenden Leitfäden
- Stärken und Risikoanalyse
- Identifizierung von Verbesserungspotentialen
- Zielformulierung
- Projektplan

Wichtig: Ein begonnenes Projekt sollte auch bis zum Ende durchgezogen werden. Interne Projektleitung sollte in der Lage sein, Projekte umzusetzen und zu begleiten.



- Flexibilität durch hohe TZ-Quote – hohe MA-Zahl
- Gute Grundorganisation/Struktur der Einsatzplanung vorhanden
- Ehrenamtliche Mitarbeitende (Betreuungsgruppen)

- Kurze Touren/Dienstzeiten
- Geteilte Dienste
- AZT Auszubildende:r/ Begleitung/Lehrauftrag?

## LF Arbeitszeitorganisation Flankierend: Überstunden & Dienstplan

Leitungskräfte überlastet – kompensieren Ausfall – Kapazität f. Projektbegleitung?

**Implementierung eines Ausfallkonzeptes zur Sicherung des geplanten „Frei“ mit daraus resultierender Entlastung der familiären Strukturen der Mitarbeitenden**

**M1: Verstehen der zugrundeliegenden Struktur bis Ende KW 12**

PDL=IPL

AP1: Erstellen Ausfallstatistik nach Gebieten & Sichtung Ü-Std-Controlling nach Gebieten – Verwaltung/Personalmanagement Stellenplansichtung (PDL) Aufschlüsselung der Tourenplanung (Teamleitungen)  
AP2: Vorstellen d Ergebnisse im Leitungsgremium: moderiertes Vorstellen u Vergleich der Bereiche VW/PDL/Teamleitungen COACH-½ -1Tag – PPP/Flip je nach Mglkt. Im Dienst

**M2: Kennenlernen v. Handlungsoptionen zur Gestaltung Ausfallmanagement und Auswahl eines passenden Instrumentes/Gebiet bis Ende 14.KW bis Ende 18.KW**

AP1: Schulung zu Mglkt/Instrumente (Leitungsteam u Coach) –½ -1Tag – PPP/Flip je nach Mglkt. Im Dienst

AP2: Selbstreflektion und Wissenstransfer an MA (Leitungsteam)

AP3: Entsendung verantwortliche TN je Gebiet nach Berufsgruppen (HW/PK/PFK) (Teamleitungen)

AP4: WDH Methoden und Wahl der Instrumente Worldcafé (Teamleit/PDL/Ausgew.) Coach 1 Tag Ende 16.-18. KW

**M3: Konzepterstellung Ausfallmanagements anhand der gewählten Instrumente bis Ende KW 26**

AP1: Eruieren der Einsatzmglkt. MA (Teamltg)

AP2: Orga/Restruktur Touren u Dpl. (PDL u Teamltg)

AP3: Klärung Arbeitsrechtl/Vergütung etc. (PDL)

AP4: Simulation d ner neuen Struktur (PDL u Teamltg) Coach 1 Tag

AP5: Fertiges Konzept - (PDL u Teamltg.)

**M4: Implementierung des Ausfallkonzeptes bis Ende KW 44**

AP1: Information aller MA (PDL u Teamleitungen) PPP 1-2 Tag Coach

AP2: Schrittweise Umsetzung gebietsbezogen/tourenbezogen (PDL u Teamltg)

**M5: Evaluation/Reflexion des Ausfallmanagements u der Auswirkungen bis Ende KW 46-48**

AP1: Evaluation (Verwaltung/PM)

AP2: Ausfallstatistik und Ü-Std-Controlling (Verwaltung/PM) – nach 18 W

AP3: Gegenüberstellung Planung und Erfolgsmessung (PDL/Teamltg/Verw./Coach) Coach 1/2 Tag

AP4: Erfolgs-Präsentation den MA (PDL u Teamleitungen) PPP und Feier am Ende

AP5: Anpassung AM an neue Erkenntnisse (PDL u Teamleitungen) Coach 1/2 Tag

# GAP – HÄUFIGSTE LEITFÄDEN

## GAP 2

Verbesserung der Information und Kommunikation (165)

Arbeitszeitorganisation (154)

Dienstplanerstellung (89)

Mitarbeitendengespräch (47)

Personalgewinnung (36)

## GAP 3

Verbesserung der Information und Kommunikation (24)

Arbeitszeitorganisation (14)

Dienstplanerstellung (9)

Personalentwicklung (8)

Übergabe (8)

# GAP - FÖRDERMÖGLICHKEITEN

- 50 % der Coachingkosten, max. 7.500 € im Kalenderjahr (je nach Projektumfang) – mehrfache Fördermöglichkeit über Jahre
- Vorteil für kleine Einrichtungen: 70 % der Coachingkosten, max. 10.000 € im Kalenderjahr (je nach Projektumfang) für Einrichtungen mit bis zu 25 in der Pflege tätigen Mitarbeitenden – mehrfache Fördermöglichkeit über Jahre
- Unterstützung bei Förderung

# GAP – LANGZEITERFOLG

## 8 Führungskultur

8.1	<span style="background-color: green; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	94,64	<b>Die Führung ist fachlich kompetent.</b>	14/12296	70,95
8.2	<span style="background-color: green; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	91,67	<b>Die Führung steht für eine offene Informationspolitik.</b>	12/11763	63,64
8.3	<span style="background-color: green; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	92,86	<b>Die Führung steht für Vertrauen, das ich in sie habe.</b>	14/13085	62,26
8.4	<span style="background-color: green; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	92,86	<b>Die Führung unterstützt mich bei meiner Arbeit.</b>	14/13085	62,13
8.5	<span style="background-color: green; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	91,07	<b>Die Führung hat ein offenes Ohr für Probleme und sucht Lösungen.</b>	14/12645	65,20
8.6	<span style="background-color: green; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	91,07	<b>Die Führung lässt mich aus Fehlern, die mir passieren, lernen.</b>	14/13070	67,26
8.7	<span style="background-color: green; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	84,62	<b>Die Führung ist kritik - und konfliktfähig.</b>	13/11848	57,26
8.8	<span style="background-color: green; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	89,29	<b>Die Führung lässt es zu, dass Konflikte im Team offen thematisiert werden können.</b>	14/11656	62,83

## 9 Abschlussfragen

9.1	<span style="background-color: yellow; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	37,50	<b>Wie wichtig ist für Sie die Möglichkeit, zeitweise von zu Hause aus arbeiten zu können?</b>	8/6560	39,39
-----	--	-------	--	--------	-------

Regeln für Statusfarben (Abweichung in Indexpunkten vom Benchmark):



# POSITIVE WIRKUNG DER VERÄNDERUNG

- Gesunde und zufriedenere Mitarbeiter
- Planbare Freizeit und Zeit für Familie – verlässliche Dienstpläne und Ausfallmanagement
- Physische und psychische Entlastung
- Verbesserte Information und Kommunikation
- Effizientere Organisationsstrukturen
- Verbesserte Pflegequalität
- Zufriedene Pflegebedürftige und Patienten



Quelle: top-magazin-dresden.de

→ Attraktiver Arbeitgeber und Personalmagnet

---

# ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT UND PERSONALAKQUISE

- Begleitende Information zu Projekt im Unternehmen (extern/ intern)
- Ergebnispräsentation in der regionalen Presse
- Darstellung der Vorteile für potentielle Mitarbeitende – Social Media & Co.
- Workshop für Mitarbeitende – wie kommuniziere ich positiv über meinen Job
- Am Ball bleiben, mutig sein für Innovationen der Zukunft

→ Attraktiver Arbeitgeber und Personalmagnet

---

---

# WIR HABEN UNS ALS Z&L UNTERNEHMENSGRUPPE IN DEN LETZTEN 5 JAHREN AUF DEN WEG GEMACHT?

- Differenziertes Vergütungssystem (AVR)
- Analyse der Arbeitsprozesse → Effizienzsteigerung, Orientierung auf Leistungsfähigkeit der MA
  - Umsetzung der GAP-Projekte
  - Zusammenarbeit mit Krankenkassen – Analyse der krankheitsbedingten Krankheitsausfälle
  - Personalkampagne über verschiedene Kanäle
  - Digitalisierungsstrategie mit Agentur
  - Unterstützer suchen auf dem Weg zum „Top Arbeitgeber“ - FairFamily
  - Berufsorientierung an 13 Kooperationsschulen (Pflege, Therapie, Studium)
  - Innovationsbereitschaft



---

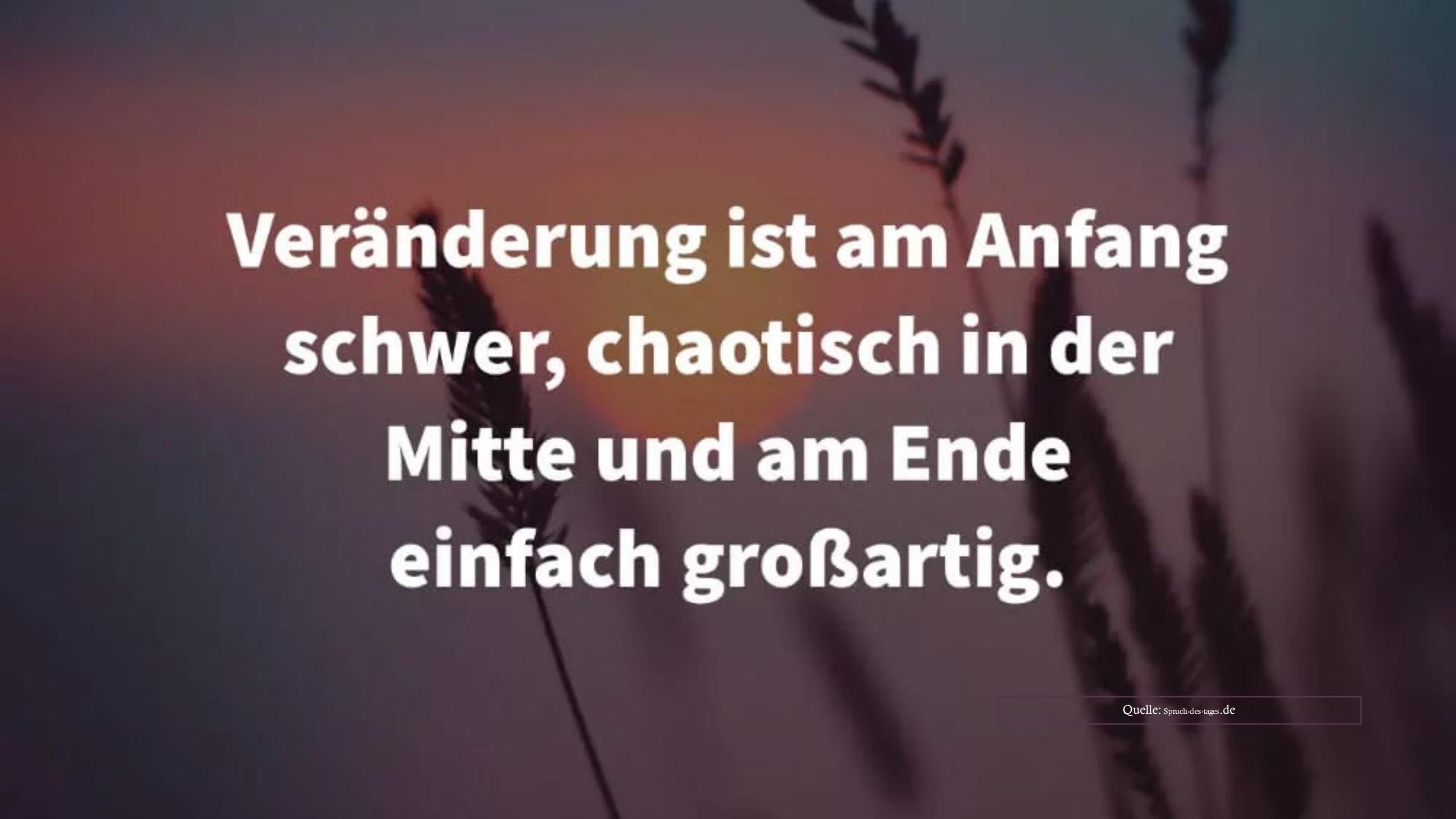
# GUTE ARBEITSBEDINGUNGEN – GESUNDE MITARBEITENDE – GESUNDES UNTERNEHMEN

Gesundheit als Basiswert im Unternehmen etablieren

- Gesetzliche Vorgaben erfüllen
- Unterstützungsangebote der BGW nutzen
- Krankenkassen als Partner in der Gesundheitsförderung gewinnen
- Zuhören und Prävention statt Chaos und Agieren
- Unternehmerisches Handeln hat wieder Raum

Ihre Mitarbeitenden sind Ihr wichtigstes Kapital

---



**Veränderung ist am Anfang  
schwer, chaotisch in der  
Mitte und am Ende  
einfach großartig.**

Quelle: Spruch-des-tages.de