

Nachhaltige Personalpolitik: Mitarbeiterkompetenzen ermitteln und fördern

# Vorhandene Stärken nutzen

*Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels müssen Pflegedienste Kompetenzen, Gesundheit und Leistungsfähigkeit vorhandener Mitarbeiter mit geeigneten Maßnahmen fördern. Im Projekt „Älter werden in der Pflege“ des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) und der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) erarbeiten sich nach diesem Prinzip sechs Pflegeeinrichtungen – darunter zwei Pflegedienste – demografiefeste Unternehmensstrategien.*

*Von Silvia Gerisch und Pamela Ostendorf*

Die Zahl der Patienten und Versorgungsanfragen wächst, doch neue Pflegekräfte sind nicht in Sicht: Wie so viele andere ambulante Pflegedienste spürt auch die Sozialstation Weil der Stadt westlich von Stuttgart bereits, was mit dem demografischen Wandel auf die Pflegedienste zukommt. Um mit gezielter Personalentwicklung gegenzusteuern, nimmt die Sozialstation am Projekt „Älter werden in der Pflege“ des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (siehe Praxis-Interview ab Seite 22) und der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) teil.

„Wir mussten dringend etwas tun“, berichtet Ursula Groß, Geschäftsführerin der Sozialstation Weil der Stadt. Die 27 Beschäftigten des Pflegedienstes arbeiteten am Leistungslimit. Die Nachfrage stieg kontinuierlich an und der Kundenkreis erweiterte sich stetig.

„Aber ich bekam kein zusätzliches Pflegepersonal“, schildert Groß. „In unserer ländlichen Umgebung waren schlichtweg keine zusätzlichen Fachkräfte zu finden.“ So stieg die Arbeitsverdichtung in der Sozialstation und bei den Mitarbeitern häuften sich die Überstunden. Zunächst als Zwischenlösung gedacht, entwickelte sich die Mehrarbeit zum Dauerzustand.

## Der Anteil der über 50-Jährigen in der Pflege nimmt zu

Die Sozialstation Weil der Stadt ist ein typisches Beispiel für die Situation in der Altenpflege. Wo Pflegekräfte und Pflegebedürftige gestern noch in einem relativ ausgewogenen Verhältnis standen, tun sich schon heute Lücken auf Seiten des Personals auf. Dieser Trend wird sich durch den demografischen Wandel in Deutschland noch verstärken. Mit dem zunehmenden

Anteil hochaltriger Menschen steigt zudem die Zahl multimorbider, chronisch kranker und dementer Patienten. Die Prognosen unterscheiden sich zwar etwas: So schätzt das Statistische Bundesamt, dass die Zahl der pflegebedürftigen Personen von 2,1 Millionen im Jahr 2005 auf 3,4 Millionen im Jahr 2030 steigen wird, eine vorsichtigere Schätzung geht von zukünftig circa 3 Millionen Pflegebedürftigen aus. Fest steht jedoch schon jetzt: Es gibt bei Weitem zu wenig Fachkräfte, um den zukünftigen Pflegebedarf zu decken.

Obwohl die Pflegebranche einen Wachstumsmarkt darstellt, geht die Schere zwischen Angebot und Nachfrage deutlich auseinander. Im Jahr 2009 wurden der Bundesagentur für Arbeit 60 Prozent mehr offene Stellen für Altenpflege-



Foto: Susanne El-Nawab

## ► Handlungsfelder demografiefester Personalpolitik

Eine demografiefeste Personalpolitik verbindet unterschiedliche Handlungsfelder auf verschiedenen Ebenen:

- Hinsichtlich der **Arbeitsorganisation** gilt es beispielsweise alternsgerechte Arbeitszeitmodelle zu implementieren oder Tandem- und Patensysteme einzuführen.
- Angesichts der weiter steigenden Nachfrage an qualifizierten Fachkräften ist ein systematisches **Kompetenzmanagement** erforderlich, das das Wissen der älter werdenden Belegschaft sichert und nutzbar macht. Eine zentrale Rolle spielen beispielsweise Weiterbildungsangebote zur Praxisanleitung (an- und ungelerner Fachkräfte) und zu Leitungstätigkeiten im mittleren und höheren Management.
- Ein weiteres Handlungsfeld ist die betriebliche **Gesundheitsförderung**. Dazu zählen Maßnahmen

für den Erhalt und die Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit über den gesamten Erwerbsverlauf, die auf der physischen und psychischen Gesundheit der Mitarbeiter basieren.

- Die richtigen Mitarbeiter zu finden, zu entwickeln und auch in schwierigen Zeiten zu halten, ist zentrale Aufgabe im Bereich **Personalbindung und -gewinnung**. Für Altenpflegeeinrichtungen stellt der Gewinn von qualifiziertem Fachpersonal eine zentrale Herausforderung im demografischen Wandel dar.
- Hinsichtlich der **Führungs- und Unternehmenskultur** ist ein wertschätzender Umgang mit älteren Mitarbeitern eine wichtige Aufgabe. Um diese motiviert im Beruf zu halten, sollten Führungskräfte eine Unternehmenskultur prägen, die sich – statt am Alter – an Kompetenzen und Ergebnissen orientiert.

Zu wenige  
Fachkräfte,  
um den Pflegebedarf zu  
decken

rinnen und Altenpfleger gemeldet als im Jahr 2007. Abgesehen davon, dass der Anteil an Erwerbsfähigen an der Bevölkerung generell zurückgehen wird, leidet die Altenpflege als Berufsfeld Untersuchungen – etwa der Uni Bremen – zufolge unter einem schlechten Image, gerade bei Schulabgängerinnen und Schulab-

gängern. Gleichzeitig kommen die in der Pflege Tätigen in die Jahre. Der Anteil der über 50-jährigen Beschäftigten nimmt in der Pflege stetig zu. Gleichzeitig prägen bekanntermaßen hohe physische und psychische Belastungen sowie wachsende Anforderungen den beruflichen Alltag in der Branche.

## „Die Strategie der kleinen Schritte hat sich bewährt“

Ein Demografieprojekt wie „Älter werden in der Pflege“ will Pflegeeinrichtungen Lösungen aufzeigen, wachsende Herausforderungen und Belastungen gemeinsam mit den Mitarbeitern zu meistern, sagt Dr. Thomas Freiling vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) in Nürnberg. Ein Weg, Ressourcen im Team zu erkennen, ist die „Kompetenzinventur“, die jede Einrichtung in fünf Schritten durchführen kann.



**Dr. Thomas Freiling,**  
Forschungs-  
institut Betrieb-  
liche Bildung  
(f-bb), Nürnberg

**HÄUSLICHE PFLEGE:** Was sind die Ziele des Projekts „Älter werden in der Pflege“?

**Dr. Thomas Freiling:** Das Projekt läuft bereits seit zwei Jahren. Wir stehen aktuell davor, die Projektergebnisse zusammenzufassen und zu publizieren. Im Rahmen der zweijährigen Projektarbeit wurden in sechs Fallstudienbetrieben aus der Alten- und Krankenhauspflege Strategien einer altersgerechten Personal- und Organisationsentwicklung erprobt und evaluiert. Ziel ist es, die Erkenntnisse weiter zu transferieren, um einen Beitrag zu leisten, die Pflegebranche auf die demografisch bedingten Herausforderungen vorzubereiten. Zum Projektende stehen Erfahrungen und erprobte Konzepte zur Verfügung, die auch von anderen Pflegeeinrichtungen genutzt werden können.

Welche Erkenntnisse ziehen Sie aus der Projektarbeit?

**Dr. Freiling:** Bei einem Demografieprojekt wie „Älter werden in der Pflege“ geht es darum, einrichtungsspezifische Lösungswege zu finden, denn es gibt keine Standardlösungen. Die Strategie der kleinen Schritte hat sich im Laufe der betrieblichen Arbeit bewährt – denn sehr leicht verliert sich das wesentliche Ziel aus den Augen, wenn zu ehrgeizig gesetzte „Meilensteine“ formuliert werden.

Was sind die zurzeit drängendsten Themen, die nach Lösungen verlangen?

**Dr. Freiling:** Die inhaltlichen Schwerpunkte und Bearbeitungsthemen sind je nach Einrichtung sehr unterschiedlich: es geht um Fragen der Kompetenzent-

wicklung jüngerer und erfahrener Mitarbeiter/-innen, im Bereich Gesundheitsförderung beispielsweise um Maßnahmen zur Belastungsreduktion oder im Bereich Rekrutierung auch um die Ansprache älterer Fachkräfte, die längere Zeit aus dem Beruf ausgestiegen sind und jetzt zurückkommen möchten. Es kann aber auch darum gehen, die gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern zu erhöhen und dementsprechend die Kommunikation über die Arbeitsprozesse zu verbessern.

Ein Ansatz, vorhandene Mitarbeiterkompetenzen im Pflegedienst zu ermitteln, ist die „Kompetenzinventur“. Wie setzt man so eine „Inventur“ um?

**Dr. Freiling:** Eine Kompetenzinventur kann jede Pflegeeinrichtung in fünf Schritten durchführen. Die Erfassung der Kompetenzen erfolgt nach den jeweiligen Arbeitsbereichen, also für Behandlungspflege und Grundpflege/Hauswirtschaft getrennt.

Was beinhalten die einzelnen Schritte?

**Dr. Freiling:** In einem 1. Schritt geht es darum, die SOLL-Anforderungen zu ermitteln. Es wird gefragt, welche Stärken benötigt werden, damit die Mitarbeiter ihre Arbeitsaufgaben kompetent durchführen können. Zuerst werden die Führungskräfte (Einrichtungsleitung, Pflegedienstleitung, Hauswirtschaftsleitung etc.) befragt. In einer Kompetenzmatrix werden die benötigten fachlichen, methodischen, sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen dann aufgelistet.

### Nachhaltige Personalpolitik sichert den Unternehmenserfolg

Da qualifiziertes Fachpersonal am Markt rar ist, hängt der Unternehmenserfolg in der Pflege stark davon ab, ob Kompetenz, Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der vorhandenen Belegschaft gefördert werden. Viele Pflegebetriebe haben hier erheblichen Nachholbedarf. Eine von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in Auftrag gegebene Studie zeigt, dass sich die meisten Pflegeeinrichtungen des demografischen Wandels und seiner Auswirkungen zwar bewusst sind. Es lassen sich auch einzelne Beispiele guter Praxis finden. Jedoch werden in der Untersuchung die Häufigkeit

isolierter Maßnahmen und das Fehlen systematischer Ansätze beklagt.

Eine demografiefeste Personalpolitik berücksichtigt je nach Situation in der Einrichtung unterschiedliche Aspekte auf verschiedenen Ebenen. Grundsätzlich können fünf Handlungsfelder eine Rolle spielen:

- Arbeitsorganisation und -gestaltung,
- Gesundheitsförderung,
- Kompetenz und Entwicklung,
- Personalgewinnung und -bindung,
- Führung und Unternehmenskultur.

Am Erfolg versprechendsten ist es, ein umfassendes, auf die jeweilige Bedarfslage im Unternehmen angepasstes Portfolio von Maßnahmen zu planen und über

Der 2. Schritt beinhaltet die erste Sammlung von Lösungsvorschlägen durch die Führungskräfte. Hier geht es darum, zu fragen, wie der Kompetenzentwicklungsbedarf der Mitarbeiter behoben werden kann.

Danach werden die Mitarbeiter einbezogen. Dieser 3. Schritt ist wichtig, weil sie ihre Arbeitsabläufe genau kennen und wissen, wo im Alltag Probleme auftreten. Auch sie werden gefragt, welche Kompetenzen benötigt werden, um Arbeitsaufgaben kompetent ausführen zu können. Sie werden auch dazu befragt, welche Kompetenzen bereits vorhanden sind, die vertieft und ausgebaut werden können. Dort, wo Kompetenzdefizite festgestellt werden, werden auch erste Lösungsansätze entwickelt.

Im 4. Schritt werden nun für beide Fachbereiche Kompetenzprofile durch die Einrichtungsleitung erstellt, um einen Überblick über die erforderlichen Kompetenzen im Arbeitsalltag zu gewinnen.

Zuletzt, im 5. Schritt, gleichen die Führungskräfte ihre Sicht mit der Mitarbeitersicht ab. Zwar herrscht erfahrungsgemäß in vielen Punkten Übereinstimmung, jedoch werden auch einige Punkte sehr unterschiedlich betrachtet. Die Führungskräfte sollten hierbei sensibel sein für die Aussagen und Lösungsvorschläge der Mitarbeiter. Denn nur wenn diese sich verstanden fühlen, können die im Nachhinein realisierten Maßnahmen zur Reduzierung von Kompetenzdefiziten auch durch die Mitarbeiter angenommen werden.

*Kann ein Pflegedienst diese Schritte ganz ohne Hilfe von außen umsetzen?*

**Dr. Freiling:** Bei der Durchführung einer Kompetenzinventur bleibt zu prüfen, ob eine externe Moderation eingebunden werden sollte, denn nicht jeder spricht gerne frei über Kompetenzlücken. Eine externe Moderation ist objektiv und kann den Prozess der Kompetenzinventur strukturiert leiten.

*Werden nach Ablauf des Projekts auch andere Einrichtungen von den Ergebnissen profitieren können?*

**Dr. Freiling:** Der Transfergedanke ist im Projekt ganz zentral verortet. Daher entstehen drei Handlungsleit-

fäden für Praktiker, Personalverantwortliche und Entscheider, die bei der Entwicklung und Umsetzung unterschiedlicher Maßnahmen unterstützen sollen. Der erste Leitfaden „Demografiefeste Personalpolitik in der Altenpflege – Handlungsbedarf erfassen“ stellt Instrumente vor, die geeignet sind, um den individuellen Handlungsbedarf abzuleiten. Während der Leitfaden „Demografiefeste Personalpolitik in der Altenpflege – Handlungsfelder gestalten“ sich auf Konzepte und Vorgehensweisen konzentriert, bearbeitet der Leitfaden „Demografiefeste Personalpolitik in der Krankenhauspflege – Bedarfe und Handlungsstrategien“ insbesondere Fragen der Wirtschaftlichkeit von Demografieprojekten.

Zudem wird ein wissenschaftlicher Sammelband „Zukunftsfähig im demografischen Wandel – Herausforderungen für die Pflegewirtschaft“ publiziert, der die Thematik „Demografie in der Pflege“ aus Sicht von Wissenschaft, Verbänden und Praxis vereint. Die Publikationen erscheinen im W. Bertelsmann Verlag ([www.wbv.de](http://www.wbv.de)).

*Interview: Darren Klingbeil*

„Es gibt keine Standardlösungen“

#### ► Mehr zum Thema

Zahlreiche weiterführende Informationen zum Themenkomplex **betriebliche Bildung – Personal- und Organisationsentwicklung – betriebliche Gesundheitsförderung** finden Sie im Internet unter [www.f-bb.de](http://www.f-bb.de) und [www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de).

Sobald die angekündigten **Veröffentlichungen** zu den Ergebnissen des Projekts „Älter werden in der Pflege“ vorliegen, werden wir Sie in HÄUSLICHE PFLEGE informieren.

längere Zeit durchzuführen. Im Projekt „Älter werden in der Pflege“ des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) und der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW), das von der Robert Bosch Stiftung gefördert wird, erarbeiten sich derzeit nach diesem Prinzip sechs Einrichtungen der Alten- und Krankenpflege demografiefeste Unternehmensstrategien – mit dabei die Sozialstation Weil der Stadt und ein weiterer ambulanter Pflegedienst.

### Kompetenzinventur unter Beteiligung der Beschäftigten

Das zentrale Problem in Weil der Stadt war die Rekrutierung von Fachpersonal. Der personelle Engpass

führte zu zunehmender Arbeitsverdichtung, die Folgen waren Stress und hohe körperliche wie psychische Belastungen der Mitarbeiter. „Eine kurzfristige Entlastung ist nicht möglich“, erklärte Geschäftsführerin Ursula Groß beim Projektstart. Als wichtiges Handlungsfeld kristallisierte sich in ihrer Sozialstation der Bereich „Kompetenz und Entwicklung“ heraus.

In einem mehrschrittigen Verfahren wurde eine Kompetenzinventur durchgeführt, um einen gezielten Maßnahmenplan zu entwickeln (siehe *Tabelle* auf Seite 24). Mit diesem Instrument lassen sich die vorhandenen Kompetenzen der Beschäftigten transparent machen und die Kompetenzentwicklungsbedarfe vor

► Tabelle: Schritte der Kompetenzinventur im Überblick			
	WAS?	WER?	DAUER
1. Schritt	<b>Ermittlung von Kompetenzanforderungen</b> <i>Ziel: SOLL-Anforderungen feststellen</i>	Leitungsteam/Führungskräfte	ca. 2 Stunden
2. Schritt	<b>Analyse des Handlungsbedarfs</b> <i>Ziel: mögliche Maßnahmen ermitteln, um erforderliche Kenntnisse und Fähigkeiten zu erhalten und auszubauen</i>	Leitungsteam/Führungskräfte	ca. 1,5 Stunden
3. Schritt	<b>Ermittlung von Kompetenzanforderungen und IST-Stand</b> <i>Ziel: Empowerment bei den Mitarbeitern schaffen und so Nachhaltigkeit späterer Maßnahmen unterstützen</i>	Mitarbeiter	ca. 2 Stunden
4. Schritt	<b>Erstellung von Kompetenzprofilen</b> <i>Ziel: Transparenz und Überblick über die erforderlichen Kompetenzen im Arbeitsprozess schaffen</i>	Leitungsteam/Führungskräfte	ca. 3 Stunden
5. Schritt	<b>Abgleich der Kompetenzprofile</b> <i>Ziel: Maßnahmenplan zur Einbindung der Kompetenzprofile in die bestehende Personal- und Organisationsentwicklung erstellen</i>	Leitungsteam/Führungskräfte	ca. 3 Stunden

Ort ermitteln. Dabei geht es nicht nur um fachliche und methodische, sondern auch um sozial-kommunikative und personalen Fähigkeiten.

internen Weiterbildung durch erfahrene Fachkräfte aus dem eigenen Team, um medizinisches Wissen aufzufrischen.

- **Generell gilt:** Eine Kompetenzinventur hat praktikable Lösungsansätze zur Qualifizierung der Mitarbeiter zum Ziel. Erarbeitet wird ein Portfolio an Umsetzungsideen, das auch die Verantwortlichen, Beteiligten und Zieltermine für die jeweiligen Maßnahmen benennt. Die geplanten Aktivitäten sollten kurzfristig beginnen können und auf bereits bestehenden Ansätzen und Konzepten aufbauen.
- **Zurück zum Praxis-Projekt:** In der Sozialstation Weil der Stadt wurden in der Kompetenzinventur insbesondere Unsicherheiten der Mitarbeiter im Bereich Grundpflege und Hauswirtschaft deutlich. Weiter zeigten Äußerungen von Beschäftigten wie „Ich wüsste gern, wie ich eine Thrombose erkenne“ oder „Ich möchte mich öfter über schwierige Patienten austauschen“, dass Qualifizierungs- und Kommunikationsbedarfe bestanden. Mitarbeiter äußerten unter anderem den Wunsch nach einer

### Ein Inventurergebnis: „Pflegeabende“ als Austauschplattform für die Mitarbeiter

Als Ergebnis der Kompetenzinventur wurden für die Sozialstation Weil der Stadt im Wesentlichen drei Maßnahmen beschlossen:

1. Neben der Einführung von Mitarbeitergesprächen zur langfristigen Personalplanung und -entwicklung und
2. der Überarbeitung des Einarbeitungskonzepts für neue Mitarbeiter wurden
3. regelmäßige „Pflegeabende“ eingerichtet. Diese Form der Weiterbildung hatte es dort vorher nur hin und wieder gegeben. Nun finden die Pflegeabende zweimal jährlich statt, um die Kompetenzen der Beschäftigten weiterzuentwickeln und ihnen eine Plattform zu bieten, sich auszutauschen und Unsicherheiten zur Sprache zu bringen.

Vor allem das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter im Umgang mit schwierigen Situationen soll künftig stärker genutzt werden. „Dadurch werden insbesondere die Mitarbeiter der Grundpflege und Hauswirtschaft in ihrer täglichen Arbeit sicherer“, berichtet Ursula Groß. „Sie fühlen sich weniger belastet und brauchen seltener bei den Pflegekräften nachzufragen.“ Die Weiterqualifizierung bringt neben der Entlastung der Beschäftigten noch weiteren Nutzen für die Einrichtung:

- Tätigkeiten können neu verteilt und so Stellen mit geringeren Anforderungen geschaffen werden, für die sich auf dem Arbeitsmarkt leichter Personal findet.
- Das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter wird systematisch weitergegeben.
- Es entsteht eine zuverlässige Datenbasis für Personalentwicklungsprozesse.
- Personalentwicklungsmaßnahmen können systematischer erfolgen.

In 2009  
60 Prozent  
mehr offene  
Altenpflege-  
Stellen als im  
Jahr 2007

► **Problem & Lösung**

**Problem:** Der Mangel an Fachkräften wird Pflegedienste auch mittelfristig vor das Problem stellen, auf die wachsende Nachfrage nach Betreuungs- und Pflegeleistungen mit einem entsprechenden Angebot zu antworten. Die Arbeitsbelastung vorhandener Beschäftigter wird zunehmen.

**Lösung:** Neben der Maßnahme, selbst Personal aus- und weiterzubilden, sollten Pflegedienste gezielt auf die Kompetenzen vorhandener Mitarbeiter setzen. Strategische Personalentwicklung nutzt die vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnissen und fördert diese. Bieten Sie gerade älteren, erfahrenen Pflegekräften die Chance, ihr Wissen Jüngeren weiterzuvermitteln. Das ganze Team profitiert hiervon.



- Mitarbeiterpotenziale werden transparent und können besser genutzt werden.
- Die Mitarbeitermotivation und die Arbeitseffizienz werden gefördert.

Die Sozialstation Weil der Stadt bezog ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Funktionsbereiche bewusst aktiv in die Kompetenzinventur mit ein. „Das war der richtige Weg“, resümiert Ursula Groß. „Unsere Beschäftigten kennen ihre individuellen Voraussetzungen am besten und wissen, wo es im Arbeitsprozess hakt.“ Außerdem fördert die Partizipation der Mitarbeiter, die sonst eher weisungsorientiertes Denken und Handeln gewohnt sind, deren Identifikation mit dem Betrieb und die Bereitschaft, sich an nachfolgenden Maßnahmen zu beteiligen.

### Mit Kompetenzprofilen den Bedarf nach Qualifizierung erkennen

„Wir konnten in den letzten Monaten neue Mitarbeiter gewinnen und haben mittlerweile ein Team von 40 Beschäftigten“, resümiert Ursula Groß. Nach Einschätzung der Projektinitiatoren f-bb und BGW zeigt die Entwicklung der Sozialstation Weil der Stadt beispielgebend, wie Pflegedienste durch systematische Personalentwicklung dem drohenden und schon jetzt spürbaren Fachkräftemangel entgegenwirken können. Dies kann auch andere Betriebe anregen, den Blick von der oftmals fokussierten Ökonomisierung und deren Auswirkungen auf die Entwicklung demografie-fester Personalstrukturen zu lenken. Dabei lohnt sich das Erarbeiten von Kompetenzprofilen. Diese machen deutlich, welche Fähigkeiten die Beschäftigten für ihre tägliche Arbeit brauchen, welche davon bereits ausreichend entwickelt sind und wo Qualifizierungsbedarf besteht. Außerdem lassen sich auf diesem Wege Kompetenzen entdecken und nutzen, die bislang gar nicht bekannt waren. ■



**Silvia Gerisch,**  
wissenschaftl.  
Mitarbeiterin,  
Forschungsinstitut  
Betriebliche  
Bildung (f-bb)  
gemeinnützige  
GmbH, Internet:  
[www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)

### Informationen und Kontakt

Informationen zum **Projekt „Älter werden in der Pflege“** finden sich unter [www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de), Suche: Älter werden in der Pflege, und unter [www.f-bb.de](http://www.f-bb.de) (dort unter Projekte/Weiterbildung).

#### Kontakt zur **Sozialstation Weil der Stadt:**

Ursula Groß, Stuttgarter Str. 51/1, 71263 Weil der Stadt,  
Tel.: (0 70 33) 20 61

Folgende Beiträge sind zu den Themen **Personal und Mitarbeitergesundheit** in jüngerer Vergangenheit in HÄUSLICHE PFLEGE erschienen: „Von Antreibern, Auslösern und Auswirkungen“ (Ausgabe 6\_2010, S. 26 ff.), „Instrumente individuell an Mitarbeiter anpassen“ (Ausgabe 4\_2010, S. 33 ff.), „Immer auf dem aktuellen Wissensstand“ (Ausgabe 12\_2009, S. 20 ff.), „Leistungsträger im Blick“ (Ausgabe 11\_2009, S. 38 ff.), „Innovation und Erfahrung verbinden“ (Ausgabe 10\_2009, S. 26 ff.).



**Pamela Ostendorf**  
Dipl.-Psych.,  
Referentin,  
Berufsgenossen-  
schaft für Ge-  
sundheitsdienst  
und Wohlfahrts-  
pflege (BGW),  
Zentrale Prä-  
ventionsdienste,  
Gesundheits-  
und Mobilitäts-  
management,  
[www.bgw-  
online.de](http://www.bgw-online.de)