



# TAGESPFLEGE

ORGANISIEREN ✨ LEITEN  
ENTWICKELN

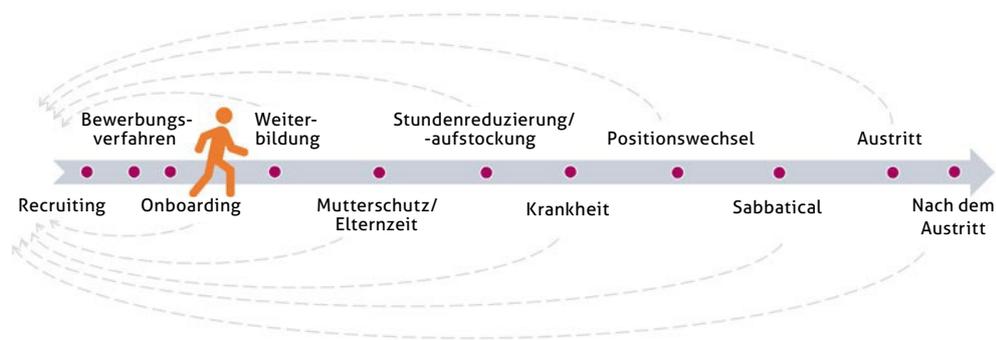


## Mitarbeiter auf eine Reise mitnehmen

Mitarbeitermotivation ist ein wichtiges Führungsinstrument. Um diese aktiv zu fördern, hilft die Perspektive der Employee Journey, also der Mitarbeiterreise.

**E**ine Tagespflege sollte sich zunächst fragen: Ist das System unserer Organisation beziehungsweise sind unsere Strukturen so aufgebaut, dass die Erlebniswelt und das Verhalten der Mitarbeitenden positiv beeinflusst werden – und ist die Leistungsfähigkeit der Einrichtung in der strategischen Ausrichtung gestärkt? Gibt es systemimmanente Demotivatoren?

Ein zentraler Punkt der Mitarbeitermotivation ist der Anspruch an Sinnstiftung und das Gestalten von wertschöpfenden Prozessen für die Mitarbeitenden – aber auch für die Gäste. Neben der Empathie für Mitarbeitende sollte die Führungskraft im Rollenverständnis die Haltung von aktiver Sinnstiftung einnehmen und die Mitarbeitenden auf eine Reise mitnehmen. Das erfordert Führungsstärke, fachliche Kompetenz und sprachliches Vermögen.



Motivation bei Mitarbeitenden kann nur dann entstehen, wenn sie erfassen, dass sie von den Kunden gebraucht werden. Somit muss die Führungskraft das Verständnis für die Tagesgäste und das fachliche Verständnis für die Betreuungs- und Pflegesituation mit Kausalität und Kontext herstellen: Wer spürt und erfasst, dass der Gast ihn braucht, wird auch die Bereitschaft entwickeln, etwas dafür zu tun.

Wichtig ist auch der Ansatz „Fordern und Fördern“ – als Grundlage für Wertschätzung. Die Führungskraft sollte hier das angemessene Maß finden. Es ist wichtig, Mitarbeitenden anspruchsvolle Aufgaben und Ziele zu übertragen, mit deren Bewältigung sie in ihrer Rolle gestärkt werden und sich weiterentwickeln. Das

bedeutet auch, ihnen Verantwortung zu übertragen, die sie herausfordert. Die gestellten Anforderungen an die Mitarbeitenden dürfen nicht zu niedrigschwellig sein beziehungsweise werden. Gleichzeitig sollte den Mitarbeitenden auch genug Unterstützung in der Ausübung ihrer Tätigkeit und Verantwortung zur Verfügung gestellt werden. Die Führungskraft sollte zudem mit ihrem Team einen einheitlichen Qualitätsanspruch definieren und diesen dann auch im Alltag leben.

Ute Cichos und Esther Niehoff

**Im Beitrag „Perspektivwechsel“ ab Seite 4 beleuchten die Autorinnen weitere wichtige Aspekte zum Thema Mitarbeitermotivation in der Tagespflege.**

### I N H A L T

- 8** Transparent über Urlaub informieren
- 10** Projekt schult Tagesgäste an Tabletcomputern
- 12** Erinnerungspflege stärkt die Identität der Gäste

**Altenheim**  
Lösungen fürs Management

**Altenpflege**  
Vorsprung durch Wissen

**Häusliche Pflege**  
PFLEGEDIENSTE BESSER MANAGEN.

**aktivieren**  
Mehr Lebensqualität durch Soziale Betreuung

# Perspektivwechsel

**DER UNTERNEHMENSERFOLG** hängt in der Tagespflege maßgeblich von qualifizierten, kompetenten Mitarbeitenden ab. Ziel ist es, diese langfristig an das Unternehmen zu binden. Das Führungsinstrument der Mitarbeitermotivation ist daher zentral. Um es zu nutzen, hilft die Perspektive der so genannten Employee Journey.

TEXT: UTE CICHOS UND ESTHER NIEHOFF

Beim Thema Mitarbeitermotivation lautet für Führungskräfte und den Arbeitgeber oftmals die Devise, dafür Sorge zu tragen, dass die Mitarbeitenden sich wohlfühlen und zufrieden sind. Aber ist die Mitarbeiterzufriedenheit wirklich das Nonplusultra, wenn es darum geht, das größtmögliche Potenzial jedes Mitarbeiters in der Tagespflege zur Entfaltung zu bringen? Oder braucht es nicht vielmehr engagierte Mitarbeitende, die durch das Empfinden von Arbeitsengagement zufrieden sind und gleichzeitig mehr als „Dienst nach Vorschrift“ machen? Sind nicht



**UTE CICHOS**  
Management- und Organisationsberaterin bei der contec GmbH, u.cichos@contec.de

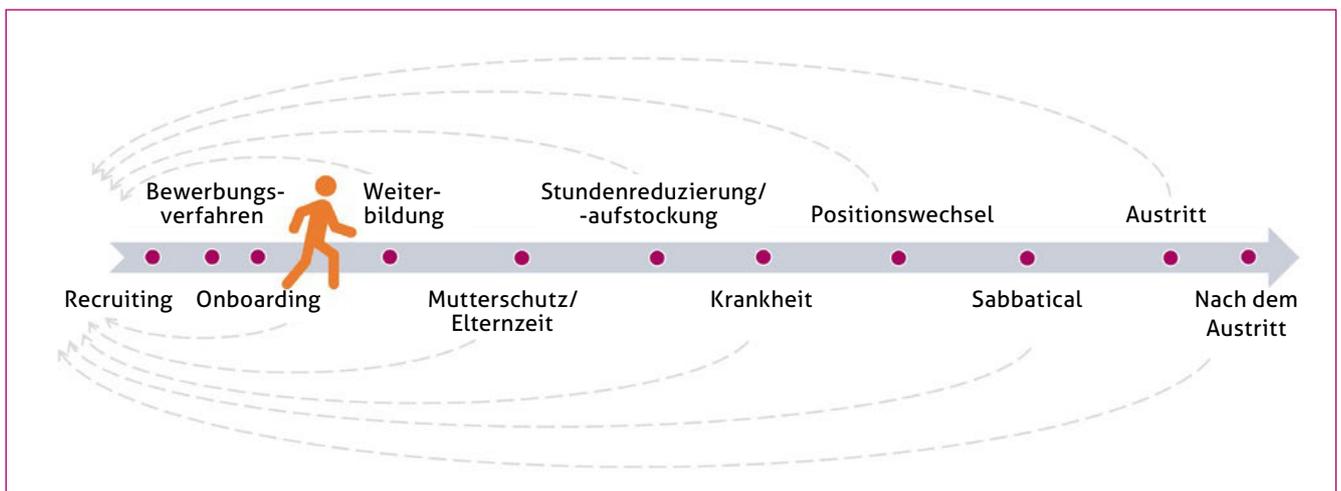


**ESTHER NIEHOFF**  
Personal- und Organisationsberaterin bei der contec GmbH, e.niehoff@contec.de

Mitarbeitende, die auch ohne Aufforderung aktiv werden, mitdenken, proaktiv agieren und Verbesserungen initiieren diejenigen, die den Unternehmenserfolg ausmachen und gleichzeitig gerne zur Arbeit kommen?

Die Leitungskraft in der Tagespflege kann dazu beitragen, dass der Mitarbeiter in seiner Arbeit motiviert ist. Es muss eine Arbeitsumgebung und -atmosphäre geschaffen werden, die auch ein hohes Arbeitsengagement begünstigt. Statt

## CANDIDATE & EMPLOYEE JOURNEY





sich nur darauf zu konzentrieren, wie Krankheiten im Arbeitskontext entstehen (zum Beispiel durch Stress, Überlastung, Ermüdung) und wie diesen vorgebeugt oder entgegengewirkt werden kann, ist ein wichtiger Ansatz, sich auf die Entstehung von positiven Zuständen bei der Arbeit zu fokussieren. Es geht darum, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern. Dabei ist Gesundheit aber nicht bloß als Abwesenheit von Krankheit zu verstehen, sondern umfasst deutlich mehr.

Es lohnt sich, den Zustand des Arbeitsengagements (siehe Abbildung auf Seite 6) näher zu betrachten. Arbeitsengagement kennzeichnet sich durch hohe Energie und mentale Resilienz während der Arbeit und die Bereitschaft, sich trotz Schwierigkeiten anzustrengen. Die Mitarbeitenden empfinden Wichtigkeit, Enthusiasmus, Inspiration und Herausforderung bezüglich der eigenen Arbeit und sind mit voller Konzentration und Zufriedenheit in ihre Arbeit vertieft, sodass die Zeit schnell vergeht. Arbeitsengagement beschreibt einen positiven Zustand bei der Arbeit, der sowohl für den Mitarbeiter selbst als auch für den Arbeitgeber erstrebenswert ist. Denn schließlich sind engagierte Mitarbeitende zufriedener, leistungstärker, haben zufriedener Gäste und eine höhere Bindung an den Arbeitgeber. Sie

**Die Perspektive der Employee Journey, also der Mitarbeiterreise, hilft dabei, das Arbeitsengagement der Mitarbeitenden aktiv zu fördern.**

sind somit eine wichtige Quelle des Unternehmenserfolgs. Motivierte Mitarbeitende engagieren sich über das übliche Maß hinaus, springen ein, wenn ein Kollege ausfällt und nehmen auch in gewissem Maß Überstunden in Kauf.

Doch wie kann die Tagespflegeleitung auf das Engagement der Mitarbeitenden Einfluss nehmen? Die finanzielle Vergütung scheint als Mittel naheliegend, doch oftmals haben Führungskräfte hier keine Handhabe. Häufig besteht eine Tarifbindung, variable Vergütungen sind in der Pflege eher unüblich. Es gibt jedoch weitere wichtige Faktoren, die Mitarbeitende motivieren: Ihnen müssen ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Ressourcen sind in diesem Zusammenhang als Aspekte der Arbeit zu verstehen, die den Mitarbeitenden helfen,

arbeitsbezogene Ziele zu erreichen, mit Arbeitsanforderungen besser umgehen zu können und persönliches Wachstum und Entwicklung zu fördern. Viele Ressourcen, die in der Arbeit und dem Unternehmen selbst liegen, lassen sich aktiv gestalten. Zunächst gilt es jedoch, die relevanten Ressourcen in der Tagespflegeeinrichtung zu definieren.

**Eine ressourcenreiche Arbeitsumgebung schaffen**

Eine Perspektive, die dabei hilft, das Arbeitsengagement der Mitarbeitenden aktiv zu fördern, ist die der Employee Journey, also die der Mitarbeiterreise (siehe Abbildung auf Seite 4). Ziel ist es hier, ein positives Erleben für die Mitarbeitenden im Allgemeinen und an unterschiedlichen Kontaktpunkten mit dem Arbeitgeber und der Arbeit zu schaffen. Das bedeutet vor allem, eine ressourcenreiche Arbeitsumgebung zu schaffen, zum Beispiel: Handlungsspielraum, Vielfalt der Aufgaben, Zugang zu Informationen, aber auch Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte,

**Den Blickwinkel der Mitarbeitenden einzunehmen ist deshalb so wichtig, damit nicht an ihren Bedürfnissen vorbei gehandelt wird.**

empfundene Wertschätzung, regelmäßiges Leistungsfeedback sowie das Unternehmens- und Teamklima, die Führungskultur und die Haltung der Führungskräfte zum Thema Mitarbeitergesundheit.

Eine besondere Anforderung für die Mitarbeitenden in der Tagespflege ergibt sich zum Beispiel bei Gästen mit einer Demenz. Hier ist es wichtig, für Ressourcen zu sorgen, die den Umgang mit Demenzgästen erleichtern und somit Überforderung und Stress verhindern. Die Führungskraft muss dafür Sorge tragen, dass die Mitarbeitenden zentrale Anforderungen und Fähigkeiten kennen und erfüllen können (unter anderem fachliches Wissen und Verstehen, wertfreie Akzeptanz, Toleranz, stimmiges Nähe-Distanz-Verhältnis).

Die verschiedenen Ressourcen erscheinen auf den ersten Blick oft als schwer greifbare und steuerbare Fakto-

ren, doch werden sie an ganz konkreten Kontaktpunkten der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen deutlich. Eine hilfreiche Herangehensweise ist die, aus der Brille des Mitarbeiters jeden seiner relevanten konkreten Kontakt- oder Berührungspunkte (sogenannte Touchpoints) mit dem Arbeitgeber zu erfassen – vom Einstieg in das Unternehmen bis nach dem Austritt.

Wie erleben beispielsweise neue Mitarbeitende die ersten 100 Tage im Unternehmen? Wie offen kann eine Mitarbeiterin ihrer Vorgesetzten kommunizieren, dass sie gerne studieren und Leitungskraft werden möchte? Wie reagiert die Tagespflegeleitung, wenn ein Mitarbeiter die Stunden reduzieren möchte? Wie reagiert die Führungskraft, wenn eine Betreuungskraft mit einem Gast spürbar überfordert ist? Wie wird ein langzeiterkrankter Mitarbeiter bei der Rückkehr von seinen Kollegen

aufgenommen? Wie werden ausscheidende Mitarbeitende verabschiedet?

Die Betrachtung der konkreten Touchpoints macht abstrakte Begriffe wie Kultur und Haltung greifbar und aktiv veränderbar. Aus den Touchpoints lässt sich schließlich die Journey, also die Reise des Mitarbeiters durch das Unternehmen, beschreiben – es entsteht eine Employee Journey Map. Das Unternehmen muss sich entlang dieser Karte mit den Fragen auseinandersetzen: Wo werden wir den Bedürfnissen unserer Mitarbeitenden schon gerecht? Wo gibt es Kontakt- oder Berührungspunkte, die für unsere Mitarbeitenden zwar sehr relevant sind, die von ihnen aber bisher weniger positiv erlebt werden? Hier lässt sich ein erster Ansatzpunkt verorten, um die „Reise“ des Mitarbeiters zu verbessern und die Mitarbeitermotivation zu erhöhen.

Den Blickwinkel der Mitarbeitenden einzunehmen ist deshalb so wichtig, damit nicht an ihren Bedürfnissen vorbei gehandelt wird. Ihre Perspektive lässt sich mittels Workshops, Interviews oder Mitarbeiterbefragungen in die Entwicklung und Bewertung der Journey Map mit den einzelnen Touchpoints einbringen. Die beschriebene Reise beginnt dabei schon im Zuge der Bewerbung, sobald ein Interessent mit dem Unternehmen in Berührung kommt (zum Beispiel über die Unternehmens-Homepage oder eine Stellenausschreibung). Hier spricht man von der Candidate Journey, die bereits wichtige Kontaktpunkte enthält.

### Die Mitarbeitermotivation in der Praxis

Die Notwendigkeit des Perspektivwechsels ist in der Tagespflege oftmals schon erkannt worden, da die Fachkräfte stark umkämpft sind. Aber häufig scheitert es noch an der konkreten Umsetzung. Dabei gilt es auch zu bedenken, dass die Führungskraft sich natürlich immer auch im Spannungsfeld zwischen den Wünschen der Mitarbeitenden und den Anforderungen durch die Organisation beziehungs-

## ARBEITSENGAGEMENT





**Motivierte Mitarbeitende engagieren sich über das übliche Maß hinaus, springen ein, wenn ein Kollege ausfällt und nehmen auch in gewissem Maß Überstunden in Kauf.**

weise einschränkenden Rahmenbedingungen oder gesetzlichen Vorgaben bewegt. Dies sollte sie dennoch nicht daran hindern, die „Mitarbeiterreise“ nach den gegebenen Möglichkeiten positiv zu gestalten. Nicht nur die Personalabteilung, sondern vor allem die Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei diesem Ansatz: Besonders an der Haltung des Managements wird der Perspektivwechsel deutlich.

Für die operativen Führungskräfte können bei der Gestaltung der Employee Journey in der Phase der Einarbeitung folgende Punkte relevant sein: eine offene Willkommenskultur, ein besonderes Augenmerk auf Wirkung und Umgang mit Gästen mit herausforderndem Verhalten, engmaschige Begleitung durch berufserfahrene Kollegen, regelmäßige Feedbackgespräche, Benennung und Supervision herausfordernder Situationen, Mentorenprogramme. Auch das Schaffen einer offenen Kultur für Fragen und für die Benennung möglicher Irritationen ist wichtig.

In der Regel kann durch die klare Übertragung – und nicht nur Delegation – von Verantwortung die Eigenmotivation des Mitarbeiters deutlich gesteigert werden. Der Appell an die Profession ist für die Führungskraft auch ein Instrument zur Motivation. Selbstverständlich ist für die Mo-

tivation der Mitarbeitenden aber immer auch eine individuelle Betrachtung notwendig. Anreize und Rahmenbedingungen sollten so geschaffen werden, dass sie den Motiven der jeweiligen Mitarbeitenden individuell entsprechen. Sie sollten so aktiviert werden, dass der Einzelne die Motivation entwickelt, um die gewünschten Ziele zu erreichen. Dafür muss die Tagespflegeleitung verstehen, was den einzelnen Mitarbeiter antreibt. Für den einen ist eine angebotene Weiterbildung motivierend, für den anderen kann sie überfordernd sein.

Der Mitarbeiter selbst kann ebenfalls viel dazu beitragen, sich bei der Arbeit zu motivieren, beispielsweise indem er selbst entsprechende Ausgleichs- und Zeitdrucksituationen schafft. Manche Personen bringen schon von sich aus eine höhere Eigeninitiative und eine positive Haltung gegenüber der Arbeit, das heißt persönliche Ressourcen, mit, die es dann als Arbeitgeber aufrechtzuerhalten und zu stärken gilt. Demotivatoren wiederum sind zu vermeiden.

### *Eine gute Arbeitsatmosphäre verbessert die Qualität*

Die Gestaltung einer positiven „Mitarbeiterreise“ fördert Loyalität und Vertrauensbildung und eine Identifikation mit dem Träger. Eine gute Arbeitsat-

mosphäre kann eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität ermöglichen. Motivierte und engagierte Mitarbeitende empfinden die Arbeit als befriedigend, setzen sich ein und arbeiten produktiv.

Dies führt auch zur Entstehung einer positiven Mundpropaganda: Positive Erfahrungen mit dem Arbeitgeber werden mit Bekannten und Freunden geteilt, manchmal sogar in sozialen Medien. Mitarbeitende werben dann im Idealfall neue Mitarbeitende. Eine positive Employee Journey hat also unmittelbar positiven Einfluss auf das Image und die Personalgewinnung – auch bei einem Austritt aus dem Unternehmen. Manchmal lässt sich sogar die Person selbst zu einem späteren Zeitpunkt wiedergewinnen, da sie das Unternehmen positiv im Gedächtnis behalten hat.

Unternehmen mit einer positiven Employee Journey haben unter diesem Gesichtspunkt einen klaren Wettbewerbsvorteil. Der Perspektivwechsel ist als Chance zu sehen, Ansatzpunkte auszumachen, um die Bindung von Mitarbeitenden zu verbessern. Dieser Ansatz beinhaltet eine Haltung der handelnden Personen in der Organisation, die davon geprägt ist, dass Mitarbeitende umworben werden müssen. Die Tagespflegeleitung agiert als operative Gestalterin dieser Reise. ✨