



# Verbesserung der Information und Kommunikation

**Ein Leitfaden (LF02-A)**

**Stand: 15.02.2024**



# Inhalt

<b>Worum es bei diesem Instrument geht</b>	<b>3</b>
Was es Ihnen bringt: Generell	5
Was es Ihnen bringt: Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf / Familienfreundliche Unternehmenskultur	5
<b>Von der Idee zur konkreten Umsetzung</b>	<b>7</b>
Was vorab zu tun ist:	7
Umsetzung	9
Wie geht es weiter: Evaluation	16
Modul Digitalisierung	17
Modul Personalbemessung (PeBeM)	19
<b>Was Sie außerdem wissen sollten</b>	<b>20</b>
Weitere Leitfäden für diesen Themenbereich	20
Rechtsgrundlagen	20
Links / zusätzliche Informationen	21
<b>Impressum</b>	<b>22</b>

# Worum es bei diesem Instrument geht

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

Kommunikation kann sich nach innen oder nach außen richten. Unter der Kommunikation nach innen ist die Kommunikation innerhalb des Unternehmens zu verstehen – diese ist ein wichtiger Pfeiler einer guten Unternehmenskultur. Die Kommunikation nach außen zielt sowohl auf die Außenwirkung, das sogenannte Unternehmensimage, aber auch den Austausch mit den Angehörigen ihrer Pflegebedürftigen (siehe dazu Leitfaden „Information von Angehörigen“).

Kleine und mittlere Unternehmen haben im Bereich Kommunikation und Information Vorteile, die es zu nutzen gilt. Denn nicht alleine Budget und Personaldecke zählen, um erfolgreich zu kommunizieren. Es gibt einfache und wirksame Maßnahmen, die ohne großen Aufwand umgesetzt werden können. Dabei erleichtern kurze Wege oft die Kommunikation, die schneller und unmittelbarer sind als in großen Unternehmen. Zudem können gerade kleine und mittelständische Betriebe oft viel zielgruppenspezifischer und zeitnaher kommunizieren als große Unternehmen. Denn flachere Hierarchien beschleunigen Prozesse und vereinfachen Absprachen.

Die Motivation der Mitarbeitenden, sich für Erfolge der Einrichtungen verantwortlich zu fühlen, sich persönlich einzusetzen und sich mit ihren Aufgaben zu identifizieren, benötigt eine gute Kommunikations- und Informationsstruktur. Neben dem System der Besprechungen gibt es für die Einrichtungen vielfältige Möglichkeiten den Mitarbeitenden Informationen zukommen zu lassen.

## **Erfolgskommunikation**

In jedem Unternehmen gibt es Zeiten, in denen mehrere Probleme zusammenkommen, bspw. wenn Mitarbeitende aufgrund von Krankheit und Personalmangel häufiger als sonst füreinander einspringen müssen und sich zusätzlich der Medizinische Dienst anmeldet. Wenn Führung und Mitarbeitende sich dabei auf diese negativen Aspekte fokussieren, kann die Stimmung im Team angespannt werden und die Motivation und der Spaß an der Arbeit sinken. Dem kann entgegengewirkt werden, indem Sie gemeinsam mit dem Team regelmäßig die eigenen Erfolge identifizieren und wahrnehmen. Wichtig ist es, dauerhaft eine Kommunikation zu etablieren, welche das Selbstvertrauen und die Motivation aller Beschäftigten im Pflegedienst signifikant und nachhaltig hebt.

### **Dieser Leitfaden beinhaltet Vorschläge zur:**

---

- Information der Mitarbeitenden durch unterschiedliche Medien
- Motivation der Mitarbeitenden durch die Führungskräfte
- Erfolgskommunikation bzw. „Dankeskultur“ in der Einrichtung



## Was es Ihnen bringt: Generell

### **Kommunikation und Information allgemein**

Kommunikation und Information sowie die Motivation der Mitarbeitenden sind wichtige Faktoren, wenn es um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden geht. Durch einen guten Informationsfluss wird die professionelle Arbeit am Pflegebedürftigen sichergestellt und die Mitarbeitenden können fokussiert ihre Arbeit erledigen.

### **Erfolgskommunikation**

Die Erfolgskommunikation stellt die Stärken der Mitarbeitenden und der Einrichtung in den Vordergrund, welche die Motivation fördern kann.

Erfolgskommunikation hilft – richtig angewendet – die Stimmung unter Ihren Mitarbeitenden dauerhaft ins Positive zu wenden. Sie beinhaltet Wertschätzung, Dankbarkeit und Vertrauen in die eigene Arbeit. Genau das brauchen Ihre Mitarbeitenden. Selbst wenn die Rahmenbedingungen nicht optimal sind, können Sie mit der richtigen Kommunikation ein angenehmes Arbeitsklima schaffen.



## Was es Ihnen bringt: Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf / Familienfreundliche Unternehmenskultur

Beschäftigte, die aus einer Elternzeit oder einer „Auszeit“ vom Berufsleben kommen, arbeiten überproportional häufig in Teilzeitstrukturen. Gerade Mitarbeitende, die auf Grund ihrer entweder verkürzten Dienstzeiten oder der geringeren Anzahl an Diensten weniger Zeit am Arbeitsplatz verbringen, klagen häufig über Informationslücken. Aus systematischen Befragungen von Mitarbeitenden weiß man, dass das Gefühl, gut oder zumindest ausreichend informiert zu sein, ein zentraler Faktor ist, wenn es um die Einbindung in die Teams und um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden geht. Dies betrifft einerseits den direkten fachlichen Austausch und die Information über organisatorische Belange der Einrichtung, aber auch Informationen über Angebote und Maßnahmen in den Bereichen Gesundheitsförderung oder über Maßnahmen mit dem Ziel der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Es geht im Kern darum, einen kontinuierlichen Informationsfluss aufrecht zu erhalten, und darum, Mitarbeitende aktiv in Entscheidungsfindungen mit einzubeziehen. Dies gilt auch für die „Erfolgskommunikation“, also die Orientierung an den Stärken der Einrichtung und an ihren Erfolgen, und nicht – wie es häufig passiert – an den Schwächen und Misserfolgen.

Dies stärkt die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Einrichtung und führt zu mehr Motivation und Zufriedenheit, was sich ebenfalls auch positiv auf die private Situation auswirken kann. Beispielsweise kann so ein häufig praktiziertes „Nacharbeiten“ zu Hause vermieden werden, wenn Mitarbeitende im Dienst andere Mitarbeitende nach deren Dienstschluss noch privat anrufen, um sich Informationen zu Pflegebedürftigen oder Angehörigen o.ä. zu besorgen.

Die Bedeutung einer „guten“ Kommunikation wurde auch in der Studie „Ich pflege wieder, wenn ... – Potenzialanalyse zur Berufsrückkehr und Arbeitszeitaufstockung von Pflegefachkräften“ (siehe „Links / zusätzliche Informationen“) deutlich. In sechs Themenblöcken konnten die teilnehmenden Pflegekräfte bewerten, welche Items für sie relevant wären bei der Entscheidung, wieder in den Beruf zurückzukehren bzw. ihre Stundenzahl wieder zu erhöhen (es wurden 12.684 Teilzeitpflegekräfte und ausgestiegene Pflegekräfte sowohl aus der Kranken- als auch aus der Langzeitpflege befragt). Das Kriterium „Fairer Umgang unter Kolleginnen und Kollegen“ wurde von 97,4% (!! ) als wichtig bzw. ganz wichtig eingeschätzt (n = 6.654), und das Kriterium „Vorgesetzte, die wertschätzend und respektvoll sind“ von 96,5% (n=6.655).

# Von der Idee zur konkreten Umsetzung

## Was vorab zu tun ist:

Informieren Sie zunächst Ihre Beschäftigten, dass Sie einen Prozess zu den Themen Information/ Kommunikation und zur Erfolgskommunikation in der Einrichtung beginnen wollen. Stellen sie die Bedeutung der Informationsweitergabe sowie der Erfolgskommunikation im Alltag dar. Zeigen sie auf, dass eine gezielte Informationspolitik die Arbeit schneller und effizienter gestalten lässt.

### Ziele können sein, dass

---

- Informationen gezielt und strukturiert an die Mitarbeitenden weitergegeben werden,
- die Erfolgskommunikation ein wichtiges Element der Motivation darstellen kann,
- eine gezielte Kommunikation- und Informationspolitik das Wissen in der Einrichtung vermehrt.

### Um das Angebot passgenau zu entwickeln, können Sie mit Ihren Beschäftigten eine Bestandsaufnahme machen:

---

- Welche Informationsangebote liegen schon vor?
- Wie möchten Mitarbeitende gerne informiert werden?
- Welche Wünsche haben sie in Bezug auf die Kommunikation mit ihren Vorgesetzten?
- Welche Informationen werden (von wem und wann) benötigt, um die Arbeit gut zu erledigen? Welche Informationen werden benötigt, um unsere Organisation so zu gestalten, dass die Mitarbeitenden das Maß an Information haben, damit das Serviceversprechen gegenüber den Pflegebedürftigen erfüllt werden kann?

- Welche Arten von Informationswegen sind in der Einrichtung sinnvoll, z.B. per Mail, Dokumente, Besprechungen? Welche Info-Wege gibt es zwar, werden aber nicht genutzt? Warum werden diese nicht genutzt?
- Was wollen wir mit der Erfolgskommunikation erreichen?
- Welches sind die Rückmeldungen / Ergebnisse / Aspekte, die von Ihnen und den Mitarbeitenden als Gewinn oder Erfolg wahrgenommen werden?
- Welche technischen Hilfsmittel stehen uns zur Verfügung? z.B. eine ausreichende IT-Umgebung (Hardware und Software), Info-Buch oder Telefon
- Wo sind bisher Probleme aufgetreten?
- Welche Kommunikationsstruktur wird innerhalb des Teams benötigt für eine nachhaltige, ganzheitliche und erfolgreiche Kommunikation sowie Informationsweitergabe?

Kleinere Betriebe haben hier den Vorteil, dass ein persönlicher Austausch mit der Belegschaft möglich ist, um Bedarfe abzufragen. Für mittelständische und größere Betriebe bietet sich unter Umständen eine schriftliche Befragung an, etwa in Form eines Newsletters mit integriertem Fragebogen. Dies gibt den Mitarbeitenden die Chance, sich anonym zu Situationen oder Gegebenheiten zu äußern.

Nutzen Sie auch das Mitarbeitendengespräch, um sich mit Ihren Beschäftigten darüber auszutauschen, wie sie sich die Kommunikation wünschen und welche Maßnahmen sie vorschlagen. Eine andere Möglichkeit ist es, in der Belegschaft allgemein oder in Teambesprechungen und Qualitätszirkeln zu fragen, welche Ideen im Hinblick auf das Kommunikationsangebot bestehen und die eingehenden Vorschläge der Beschäftigten auszuwerten.

Nachdem Sie die Kommunikationsmaßnahmen ausgewählt haben, die zu Ihrem Unternehmen passen, sollten Sie den Aufwand planen: Welche Kosten entstehen für die ausgewählten Medien sowie den Material- und Personaleinsatz?

## Umsetzung

Wenn Sie den Rahmen und die Struktur für eine Informationspolitik und Erfolgskommunikation entwickelt haben, informieren Sie zunächst alle Beschäftigten über die neuen Abläufe. Erläutern Sie die Ziele der neuen Struktur und setzen Sie diese dann im Arbeitsalltag um.

### **Kommunikation und Information allgemein**

Wenn Sie die Beschäftigten konkret einbeziehen und regelmäßig Rücksprache mit ihnen zum Gelingen der Maßnahmen halten, sichern Sie auch den Erfolg der Kommunikation. Binden Sie daher bei der Umsetzung die Belegschaft ein, bspw. indem Sie kleine Aufgaben verteilen. Dies verschafft Ihnen zum einen Unterstützung, zum anderen entwickelt auch Ihr Team ein Interesse an gelingender Kommunikation.

Sie können beispielsweise delegieren, dass das „Schwarze Brett“ bzw. das Whiteboard bestückt wird und Broschüren ausgelegt werden. Wenn es im Team Themenvorschläge für den Newsletter oder die Mitarbeitendenzeitung gibt, können Sie die Ideengebernden auch motivieren selbst einen Beitrag zu erstellen.

Die Beschäftigten an der Erstellung der Medien zu beteiligen, hat sich als sinnvoll erwiesen. Sehr authentisch sind beispielsweise Beiträge, in denen Kolleginnen und Kollegen zu Wort kommen, beispielsweise in Form eines Berichts oder eines persönlichen Statements – etwa, weil eine Person neu im Betrieb ist oder eine besondere Leistung erbracht hat. Wichtig ist, dass die Belegschaft einen dauerhaften Zugang zu diesen Kommunikationsformen hat, mit ihnen vertraut ist und tatsächlich Gebrauch davon macht.

Es ist darauf zu achten, eine Balance zwischen Aufwand und Nutzen bei der Auswahl der Kommunikationsformen zu finden und die für Sie sinnvollen Instrumente auszuwählen und umzusetzen.

### **Im Folgenden finden Sie eine Übersicht über gängige Formen der internen Kommunikation und Information:**

---

#### **E-Mail Verteiler**

Um gezielt und direkt die Mitarbeitenden zu informieren, ist das Einrichten von eigenen (also Mitarbeitenden-individuellen) Email-Adressen sinnvoll, damit diese direkt angeschrieben

werden können (hilfreich z.B., wenn die Leitung eine Dauernachtwache informieren will bzw. direkt ansprechen will). Zudem bietet dies die Möglichkeit, sogenannte E-Mail Verteiler für die unterschiedlichen Veranstaltungen oder Gegebenheiten einzurichten.

### **Newsletter oder Mitarbeitenzeitung**

Über einen regelmäßigen Newsletter oder eine Mitarbeitenzeitung zu hausinternen Gegebenheiten wie z.B. Integrationsnewsletter bei Projekten oder 10 sec. News – Information der Leitung, können die Mitarbeitenden schnell und unkompliziert über aktuelle Vorgänge in der Einrichtung informieren. Mit diesem Medium können Sie sowohl betriebsinterne als auch allgemeine, etwa pflegerische, medizinische und rechtliche Informationen, vermitteln. Ein Newsletter oder eine Zeitung für Beschäftigte enthält idealerweise eine regelmäßige, wiederkehrende Struktur. Ideal ist zudem ein Inhaltsverzeichnis, das ein schnelles Lesen ermöglicht. Unter Rubriken wie „Aktuelles“ oder „Aus der Einrichtung“ können Beschäftigte selbst aus dem Team berichten, z.B. über Geburtstage, Jubiläen, erfolgreiche Fortbildungen, neue Kolleginnen und Kollegen oder auch herausragendes Engagement. Mitarbeitende schätzen diese Darstellungsform, gerade weil sie so informativ und nah an der Belegschaft ist. Aber: es ist zu bedenken, dass dies auch mit einem nicht zu unterschätzenden Arbeitsaufwand verbunden ist, wenn sie wenigstens halbwegs „professionell“ erscheinen sollen. Dies gilt für die Auswahl der Themen, das redaktionelle Überarbeiten der Artikel und die grafische Gestaltung. Zudem müssen ggf. auch Presse-, Datenschutz- und Urheberrechte berücksichtigt werden.

### **Das „Schwarze Brett“ oder White-Boards**

Hierbei handelt es sich um ein klassisches Medium, was sich insbesondere anbietet, wenn der Arbeitsplatz keinen Inter- oder Intranet-Zugang aufweist. Die wichtigsten aktuellen Informationen können für die Beschäftigten als Aushang zusammengestellt werden. Das schwarze Brett sollte nach Möglichkeit an zentraler Stelle hängen.

### **Informationsmaterial wie Broschüren, Mitarbeitendenhandbücher und FAQs**

Mit verschiedenen Druckerzeugnissen kann den Beschäftigten etwas Konkretes an die Hand geben werden. Zum Beispiel hilft es Mitarbeitenden, wenn Sie die Einrichtungsphilosophie einmal in Ruhe nachlesen können. Maßnahmen und Angebote in den Bereichen Gesundheitsförderung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder Weiterbildung können so übersichtlich dargestellt werden. Zudem können Sie – insbesondere für neue Beschäftigte oder Zeitarbeitende – eine Liste zusammenstellen mit häufig gestellten Fragen, oder ein „Kitteltaschenhandbuch“ erstellen.

### **Intranet**

Mit Hilfe des Intranets lassen sich aktuelle Informationen zeitnah und ohne großen Aufwand verbreiten, auch bestehende Informationen können schnell aktualisiert werden. Die Verwendung eines Intranets bietet sich vor allem für Unternehmen an, die über eine große Belegschaft verfügen.

Dieses Medium, auf das nur die Beschäftigten einer Einrichtung zugreifen können, erfordert allerdings einen Internet-Zugang, etwa via PC, Tablet oder Smartphone. Zudem gehört das Intranet zu den Kommunikationskanälen, deren Betreuung relativ hohe personelle Ressourcen erfordern. Vor allem für die Einrichtung ist ein hoher anfänglicher Arbeitseinsatz notwendig, danach verringert sich der Arbeitsaufwand allerdings deutlich.

### **Informationsveranstaltungen**

Wichtige Veränderungen in der Einrichtung können Sie Ihren Beschäftigten über spezielle Veranstaltungen vermitteln. Personalversammlungen beispielsweise eignen sich zur Information über personalpolitische Entwicklungen oder neue Prozesse, die angestoßen werden sollen. Sie bieten darüber hinaus auch die Möglichkeit, den Beschäftigten Raum für Fragen oder Feedback zu geben. Stellen Sie die relevanten Informationen im Nachgang auch den Mitarbeitenden zur Verfügung, die nicht bei der Veranstaltung anwesend waren. Grenzen Sie solche Informationen von „normalen“ Informationen im Rahmen von Teambesprechungen klar ab, um Sitzungszeiten einzuhalten und den Teilnehmerkreis zu hinterfragen (siehe Leitfaden „Besprechungen im Arbeitsalltag optimieren“).

### **Workshops**

Über Workshops, Seminare oder Coachings können Sie Beschäftigte aktiv in interne Prozesse einbeziehen. Es handelt sich um interaktive Formate, bei denen die Diskussion von Themen und Problemstellungen sowie Lösungsfindungen im Vordergrund stehen. Richten Sie diese Veranstaltungsformen in kleineren, gezielt zusammengestellten Gruppen aus, um ein konstruktives und lösungsorientiertes Arbeiten zu ermöglichen.

### **Kommunikationsinseln**

Im Team können Sie Treffpunkte für einen gemeinsamen Austausch schaffen. An sogenannten Kommunikationsinseln können sowohl die Mitarbeitenden untereinander als auch im Gespräch mit der Leitungsebene über Fragen, Probleme und Wünsche berichten. Als Kommunikationsinseln fungieren vor allem ansprechend gestaltete Räume oder Treffpunkte, die einen „informellen“ Charakter haben. Legen Sie z.B. fest, an welchem Tag und um welche Uhrzeit die Mitarbeitenden sich kurz treffen, um sich gegenseitig

- vielen Dank zu sagen (z.B. für Hilfestellungen und Unterstützung im Team),
- aber auch, um kurz anzusprechen, über was man sich geärgert hat.

Dahinter steckt der Spruch: „Nicht über Berge stolpern wir, sondern über Maulwurfshügel.“ (Konfuzius). Beseitigen Sie die Maulwurfshügel, bevor sie sich zu Bergen auftürmen.

### **Events**

Regelmäßige Events wie etwa Jahresfeiern oder Ausflüge, die einen informellen Austausch ermöglichen und die Mitarbeitenden zusammenbringen, sind zu organisieren. Sie als Führungskraft und auch der Betriebsrat / die Mitarbeitendenvertretung, können diese Zusammentreffen dafür nutzen, die Mitarbeitenden kurz über aktuelle Unternehmensentwicklungen zu informieren. Zum Beispiel sind Jahresfeiern eine gute Gelegenheit für einen gemeinsamen Rückblick und eine Selbstreflektion. Zur Mitarbeitendenmotivation bietet es sich an, vor allem positive Entwicklungen in den Vordergrund zu rücken, gemeinsame Ziele zu definieren und den Mitarbeitenden ein gutes wertschätzendes Feedback zu geben.

### **Kleine Gesten / Dankeskultur**

Kleine Gesten der Vorgesetzten oder der Geschäftsführung, die eine positive Bindung schaffen können, wären z.B. Versenden von Glückwunschkarten zu (runden) Geburtstagen, besonderen Anlässen (z.B. internationaler Frauentag, Tag der Pflege) oder eines kleinen Präsensts zur Geburt eines Kindes, Dankeskarten/Gesten für besondere Leistungen.

#### ■ **„Management by walking around“**

Die Führungskräfte zeigen Präsenz vor Ort in dem sie auf die Bereiche oder zu den Mitarbeitenden gehen.

#### ■ **„Wochenbrief“ der Einrichtungsleitung**

Informationen wie z.B. was gab es diese Woche an wichtigen Punkten, Dankeschön an xy, Ausblick auf die kommende Woche u.a.

#### ■ **Offene Tür der Führungskräfte**

Die offene Tür der Führungskraft signalisiert den Mitarbeitenden, dass sie willkommen sind und mit ihren Fragen und Wünschen an die Führungskraft herantreten können und sollen.

#### ■ **„Secret Friend“**

Alle Mitarbeitende bekommen einen anderen Mitarbeitenden zugewiesen als „Secret Friend“ (geheimer Freund / geheime Freundin). Die Aufgabe ist es, dieser Person von Zeit zu Zeit eine positive Botschaft zukommen zu lassen, am besten unerkannt, eben: geheim!  
Ziel ist es, mit dieser Methode eine positive Stimmung in der Einrichtung zu erzielen, dadurch, dass Mitarbeitende sich über diese kleine Geste freuen.

### ■ **Messenger Dienste**

Schnelle Nachrichten können in der jeweiligen Gruppe ausgetauscht werden. Hier ist darauf zu achten, dass der Dienst Ende-zu-Ende verschlüsselte Unterhaltungen, Dateiaustausch und Bildschirmfreigabe, Temporäre Nachrichten und Unterhaltungen und alle Geräte auf demselben Stand (Mobilgeräte und Desktop) ermöglicht. Datenschutzkonform sollte er natürlich auch sein. Diese Dienste können als freiwilliges Angebot eingerichtet werden, um den Mitarbeitenden die Chance zu bieten, sich schnell Informationen zu übermitteln.

## **Erfolgskommunikation**

### **Ändern Sie Strukturen**

Implementieren Sie die Erfolgskommunikation in Ihr Besprechungswesen. Fangen Sie mit den regelhaften Teamsitzungen an und bauen Sie einen neuen Tagesordnungspunkt ein:

**TOP 1:** „Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter berichtet von ihren bzw. seinen drei wichtigsten Erfolgen der letzten Woche“.

Kündigen Sie in der vorherigen Teamsitzung an, dass Sie in der nächsten Sitzung mit der Erfolgskommunikation beginnen möchten und erläutern Sie, warum Sie diesen Prozess starten möchten. So können Ihre Beschäftigten sich bereits im Laufe der Woche erste Gedanken über ihre Erfolgserlebnisse machen.

### **Beginnen Sie selbst mit der Erfolgskommunikation.**

In der nächsten Teamsitzung sollen nun alle Mitarbeitenden drei Erfolge aufzählen. Sie werden merken, wie schwer es Ihren Beschäftigten fällt, über Erfolge zu berichten. Oder anders – Erfolge werden oft als Selbstverständlichkeiten angesehen. Aber das ist nicht so. Es liegt an Ihnen, diese Haltung umzudrehen.

Damit Ihre Mitarbeitenden wissen, was Sie mit dem Begriff „Erfolge“ meinen, fangen Sie an.

### **Sie berichten von Ihren drei größten Erfolgen der letzten Tage:**

---

- Ich habe drei abgelehnte Verordnungen zu genehmigten Verordnungen gedreht.
- Durch meine Begleitung eines Einstufungsgutachters konnte ich für einen / eine Pflegebedürftige/-n eine Höherstufung in Pflegegrad 4 erreichen, wie der Bescheid der Pflegekasse vorgestern auswies.
- Für die neuen Dienstfahrzeuge konnte ich 14 % Rabatt aushandeln.

- Für die Umsetzung des neuen Expertenstandards habe ich drei Mitarbeitende zur Unterstützung unseres Projektes gefunden.

### Weitere mögliche „Erfolgsmeldungen“ sind bspw.:

---

- Seit ein paar Tagen kann ich die Tour 2 sicher fahren.
- Ich habe bei einer Bewohnerin erkannt, dass sie ihre Medikamente nicht mehr selber nehmen kann. Jetzt hat sie eine Verordnung.
- Der Gutachter des Medizinischen Dienstes (MD) hat mich für meine klar formulierte Pflegedokumentation bei einem Bewohner gelobt.
- Aufgrund meiner Intervention hat die behandelnde Ärztin bei einer Bewohnerin das Beruhigungsmittel reduzieren können.
- Der Chef hat mich für meine Pflegeplanungen bei zwei Bewohnerinnen gelobt.
- Ich habe die Tour 3 viermal pünktlich geschafft.
- Ein Bewohner ließ sich nach 5 Tagen mal wieder richtig waschen.
- Eine Pflegebedürftige hat meine Beratung hinsichtlich fester Hausschuhe angenommen.
- Die Tochter einer Pflegebedürftigen führt nun ein Trinkprotokoll und teilt mir täglich die Werte mit.

Machen Sie deutlich, dass es bei der Erfolgskommunikation um Aspekte geht, die Ihre Mitarbeitenden als selbstverständlich ansehen. Das mag im Sinne der Stellenbeschreibung auch so sein – aber Sie alle wissen, welche Hindernisse es im Arbeitsalltag gibt. Insofern ist jeder hier aufgeführte Punkt ein Erfolg, auf den Ihre Mitarbeitenden stolz sein können.

### Lassen Sie das Team sprechen.

Geben Sie das Wort nun an Ihr Team weiter. Lassen Sie am besten zunächst Ihre selbstbewussten Mitarbeitenden sprechen. Wenn der Rest der Runde merkt, dass Erfolge auch kleinere Errungenschaften sein können, wird ihnen deren Formulierung vermutlich leichter fallen.

Versuchen Sie, die Erfolgskommunikation in Ihren Teamsitzungen etwas zu steuern. Diese sollte realistisch bleiben. Schließlich geht es darum, ein gutes Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen und das Selbstvertrauen und die Motivation des Teams zu steigern.

### **Melden Sie Ihrem Team Erfolge zurück.**

Eine andere Möglichkeit der Erfolgskommunikation besteht darin, dass Sie Ihrem Team dessen Erfolge aus Ihrer Sicht rückmelden. Das kann ebenfalls im Rahmen einer Teamsitzung passieren und entsprechend dokumentiert werden.

### **Sie könnten zum Beispiel sagen:**

---

„In den letzten sieben Tagen haben Sie alle gemeinsam folgende Erfolge erzielt:

- Durch Ihren Einsatz konnten 14 offene Touren abgedeckt werden.
- Durch drei sehr gute Pflegedokumentationen, die den realen Zustand der Bewohnenden abbilden, bekommen diese alle einen höheren Pflegegrad.
- Einem Kollegen, der bisher Schwierigkeiten in der Versorgung eines / einer Pflegebedürftigen hatte, wurde gestern von dessen Angehörigem eine „gute Arbeit“ bescheinigt.

Ich bin sehr stolz auf Sie alle und möchte Ihnen meine Anerkennung und mein Lob aussprechen.“

### **Dokumentieren Sie die Erfolge.**

Dadurch, dass Sie die Erfolgskommunikation in die Agenda aufnehmen, kann diese auch im Protokoll schriftlich festgehalten werden. Das können Sie nutzen, indem Sie beispielsweise in einer Teamsitzung mehrere Protokolle der vergangenen Wochen vorlesen. Dies kann vor allem dann helfen, wenn sich gerade Demotivation im Team bemerkbar macht.

## Wie geht es weiter: Evaluation

Verankern Sie die neuen Strukturen in den Arbeitsprozessen.

### Überprüfen Sie regelmäßig die Umsetzung:

---

- Werden die Informationen effizienter?
- Nehmen Sie weniger Zeit in Anspruch?
- Sind alle wichtigen Informationen vorhanden?
- Wie wird die Erfolgskommunikation bei den Mitarbeitenden erlebt?
- Steigert der neue Prozess die Mitarbeitendenzufriedenheit?

### Zur Evaluation der neuen Struktur können Sie auch einen kurzen Fragebogen einsetzen, der folgende Aspekte abfragt:

---

- Die Information ist insgesamt gut strukturiert.
- Ich bekomme bei der Informationsweitergabe ausreichende Informationen.
- Bei den Informationen wird eine Sprache gesprochen, die verständlich ist.

Generell könnte nach einer vorgegebenen Umsetzungsphase eine gezielte, anonyme Befragung der Mitarbeitenden zu diesen Themen sinnvoll sein.

Verstetigen Sie die Vorgänge: Planen Sie Kommunikationsmaßnahmen mit der nötigen Vorlaufzeit, idealerweise als Jahresplan. Information und Kommunikation bleiben eine Daueraufgabe, denn die Prozesse müssen beständig analysiert, bewertet und angepasst werden.

## Modul Digitalisierung

Informations- und Kommunikations-Technologien (IuK-Technologien) stellen seit langer Zeit einen Kernbereich der Digitalisierung dar. Das Angebot ist unübersichtlich und sehr groß. Es sollte daher im Vorfeld geklärt werden, mit welchen Zielen, zu welchen Zwecken und für welche Kommunikationen und Interaktionen welche Medien eingesetzt werden sollen. Parallelkommunikationen über verschiedene Medien können den Kommunikationsaufwand erhöhen.

Im Zusammenhang mit diesem Leitfaden soll ein knapper Überblick über die digitalen Lösungen gegeben werden, die der Vermittlung von Informationen an die Beschäftigten und der Unterstützung von Kommunikationsprozessen mit ihnen bzw. der Kommunikation der Beschäftigten untereinander dienen.

- Informationsübermittlung via E-Mails gehört heute zum Alltag in den Einrichtungen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Informationen nicht von unberechtigten Lesern eingesehen werden dürfen. Es bedarf also eines passwortgeschützten E-Mail-Accounts zur ausschließlichen beruflichen Verwendung.
- Auf einem digitalen Info-Board können sehr viel mehr Informationen aufgenommen und über Touch-Funktionen aufgesucht werden als es die oftmals sehr unübersichtlich gestalteten traditionellen „Schwarzen Bretter“ ermöglichen.
- Wie bereits oben beschrieben, ist der Aufwand für Aufbau, Pflege und Betrieb eines eigenen Intranets für kleine und mittlere Unternehmen relativ hoch. Als Alternative bietet sich ein Informationsmanagementsystem an, auf das u.a. über eine persönliche Cloud per App sicher zugegriffen werden kann. Der Leistungsumfang umfasst die Eingabe von Inhalten (Dokumente, Bilder, Videos, Formulare usw.), auf die die Nutzenden orts- und zeitunabhängig zugreifen und miteinander kommunizieren können (Achtung: mit der IT-Abteilung die Umsetzung des Datenschutzes abstimmen).
- Messengerdienste dienen sowohl der Informationsübermittlung als auch der Kommunikation. Hierbei ist allerdings großer Wert auf die Datensicherheit zu legen. Das weitverbreitete WhatsApp ist nach Einschätzung von Datenschützenden zur Übermittlung sensibler Daten nicht zu empfehlen (vgl. 25. Datenschutzbericht der Landesbeauftragten für Datenschutz und Informationsfreiheit NRW 2020, S. 51 f.; „Links / zusätzliche Informationen). Für Unternehmen geeignete datensichere Messengerdienste erlauben neben der Übermittlung von schriftlichen, Sprach- oder Videonachrichten z.T. auch Videotelefonie.

Bitte beachten Sie: Die digitale Kommunikation (schriftlich oder auditiv) unterscheidet sich von der analogen Kommunikation. Insbesondere emotional geprägte Inhalte oder sinnliche Wahrnehmungen werden anders – eher versachlicht – mitgeteilt oder gänzlich unterlassen. Damit können wesentliche Kommunikationsinhalte missverstanden werden oder auch verloren gehen. Digitale Kommunikation stellt ohne Frage eine sinnvolle und zeitsparende Methode, sie hat aber Grenzen und kann die direkte Kommunikation nicht vollständig ersetzen.

## Modul Personalbemessung (PeBeM)

### Vorbereitung des Personalbemessungssystems (PeBeM) nach §113c SGB XI für vollstationäre Einrichtungen (Stand 2/2024):

---

#### Informationstext:

„Zu den Rahmenbedingungen einer guten Pflege gehört daher eine qualitativ und quantitativ am Versorgungsbedarf der Pflegebedürftigen ausgerichtete Personalausstattung der Pflegeeinrichtungen. Damit können bessere Arbeitsbedingungen und eine höhere Arbeitszufriedenheit der beruflich Pflegenden erreicht werden.“ (siehe Roadmap PeBeM, „Links / zusätzliche Informationen“). Es ist sinnvoll, für die Einrichtung zu definieren, welche Verantwortungsbereiche Mitarbeitende haben und welche formalen Qualifikationen und Kompetenzen benötigt werden.

Dabei sollte die Information der Mitarbeitenden über die Umsetzung des PeBeM nicht vergessen werden. Fragen hierzu sind:

- Welche Information der Mitarbeitenden zum PeBeM ist bereits erfolgt?
- Sind Mitarbeitende mit zentralen Positionen (PDL/ WBL/ Pflegegradmanagement/ QM) umfassend dazu informiert worden?

#### Hinweise:

- Wie in der „Roadmap zur Verbesserung der Personalsituation in der Pflege und zur schrittweisen Einführung eines Personalbemessungsverfahrens für vollstationäre Pflegeeinrichtungen“ vorgesehen, wurde im Jahr 2022 ein Modellprogramm (§ 8 Absatz 3b SGB XI) durch den GKV-Spitzenverband begonnen. Ziel des Modellprogramms ist es, das Verfahren zur Personalbemessung in der Praxis zu erproben und wissenschaftlich gestützt weiterzuentwickeln. Basierend auf wissenschaftlich gewonnenen Erkenntnissen ist die Veröffentlichung von Orientierungshilfen für Einrichtungen zur Umsetzung der Personalbemessung vorgesehen. Auf der Webseite des GKV-Spitzenverbandes finden sich hierzu die aktuellsten Informationen (siehe „Links / zusätzliche Informationen“).
- Weitere Hinweise zur Vorbereitung der Umsetzung der Personalbemessung finden Sie in den Leitfäden Dienstplanerstellung, Personalgewinnung, Personalentwicklung, Mitarbeitendengespräch, interne und externe Fort- und Weiterbildung und Qualifikationsmix. Manche Fragen und Hinweise sind in mehreren Leitfäden aufgeführt, da sich die Themen gegenseitig bedingen.

# Was Sie außerdem wissen sollten

Weitere Leitfäden für diesen Themenbereich

**Mehr Informationen zur Kommunikation finden Sie in folgenden Leitfäden:**

---

- Leitfaden „Mitarbeitendengespräch (lebensphasenorientiert)“
- Leitfaden „Besprechungen im Arbeitsalltag optimieren“
- Leitfaden „Übergabe“
- Leitfaden „Interne und externe Fort- und Weiterbildung“
- Leitfaden „Fehlermanagement“



## Rechtsgrundlagen

EU-Datenschutzgesetz DSGVO

## Links / zusätzliche Informationen

- **Block, H. (2020). 25. Datenschutzbericht der Landesbeauftragten für Datenschutz und Informationsfreiheit Nordrhein-Westfalen.**  
<https://www.ldi.nrw.de/system/files/media/document/file/25-datenschutzbericht-ldi-nrw-2.pdf>
- **GKV-Spitzenverband (2024). Einführung und Weiterentwicklung des Personalbemessungsverfahrens in der Pflege (Modellprogramm nach § 8 Abs. 3b SGB XI).**  
[https://gkv-spitzenverband.de/pflegeversicherung/forschung/modellprogramm\\_\\_8\\_abs\\_3b\\_sgb\\_xi/modellprogramm\\_8\\_abs\\_3b.jsp](https://gkv-spitzenverband.de/pflegeversicherung/forschung/modellprogramm__8_abs_3b_sgb_xi/modellprogramm_8_abs_3b.jsp)
- **Roadmap zur Verbesserung der Personalsituation in der Pflege und zur schrittweisen Einführung eines Personalbemessungsverfahrens für vollstationäre Pflegeeinrichtungen.**  
[https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3\\_Downloads/K/Konzertierte\\_Aktion\\_Pflege/Roadmap\\_zur\\_Einfuehrung\\_eines\\_Personalbemessungsverfahrens.pdf](https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3_Downloads/K/Konzertierte_Aktion_Pflege/Roadmap_zur_Einfuehrung_eines_Personalbemessungsverfahrens.pdf)
- **„Ich pflege wieder, wenn...“ Potenzialanalyse zur Berufsrückkehr und Arbeitszeitaufstockung von Pflegekräften.**  
<https://www.arbeitnehmerkammer.de/studie-ich-pflege-wieder-wenn.html>



# Impressum

In Zusammenarbeit mit der  
Geschäftsstelle der Bevollmächtigten der Bundesregierung für Pflege  
Claudia Moll, MdB

## **Herausgeber**

BQS Institut für Qualität & Patientensicherheit GmbH  
Wendenstraße 375  
20537 Hamburg

Telefon: +49 (0)40 25 4078-40  
[www.bqs.de](http://www.bqs.de)

Geschäftsführung: Dr. Jan-Frederik Marx, Dr. Christof Veit

Telefonnummer der GAP-Geschäftsstelle: +49 (0)40 2540 7877

## **Haftungsausschluss**

Dieser Leitfaden beschreibt generische Maßnahmen und Handlungsvorschläge, mit denen die Arbeitsbedingungen zur Vereinbarkeit von Pflege, Familie und Beruf in einer Pflegeeinrichtung verbessert werden können. Abhängig von der konkreten Umsetzung im Einzelfall können die abgeleiteten Maßnahmen unter die Regelung rechtlicher Vorschriften und Gesetze fallen, die bei der Umsetzung durch die Einrichtung zu beachten sind. Eine umfassende rechtliche Beurteilung der beschriebenen Maßnahmen, insbesondere im Hinblick auf den Datenschutz oder das Steuerrecht, ist nicht Teil des vorliegenden Leitfadens. Die Beachtung rechtlicher Vorschriften und Gesetze obliegt dem Anwender der Maßnahmen. Weder der Verfasser noch der Herausgeber des Leitfadens übernehmen eine Haftung für durch die Anwendung der vorgeschlagenen Maßnahmen entstandene Rechtsverletzungen oder Schäden.