

Personalgewinnung und Personalbindung in der Altenhilfe

Ausgangssituation

Einrichtungen der Altenhilfe stehen vor der Herausforderung, qualifiziertes Fachpersonal zu gewinnen und zu halten. Hintergrund ist zum einen der allgemeine Fachkräftemangel im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung in Deutschland (Alterspyramide) und zum anderen die Marktentwicklung auf dem Sektor Altenhilfe, die einen Bedarf insbesondere im ambulanten Bereich voraussagt (vgl. z. B. Schieren 2009). Einrichtungen sind mit Abwerbungsversuchen anderer Organisationen konfrontiert. Das Image des Altenpflegeberufs in Deutschland ist leider immer noch kritisch und der Nachwuchs fehlt. Eine zunehmend ältere Mitarbeiterschaft erfordert neue Strategien in der Personalentwicklung.

Die jährliche – repräsentative – Studie des Gallup-Instituts zum Engagement und zur Motivation deutscher Arbeitnehmer von 2008 sagt aus, dass 67 Prozent der Arbeitnehmer emotional nur gering an ihr Unternehmen gebunden sind und Dienst nach Vorschrift machen. 20 Prozent haben innerlich gekündigt, lediglich 13 Prozent empfinden eine echte Verpflichtung gegenüber ihrem Arbeitgeber und arbeiten hoch motiviert. Die emotionale Mitarbeiterbindung hänge vor allem mit der direkten Führungskraft zusammen. Fehlende Anerkennung und die geringen Möglichkeiten, eigene Meinungen und Vorschläge in das Unternehmen einzubringen sowie nicht mit den Arbeitsaufgaben betraut zu sein, die einem wirklich liegen, werden als Faktoren herangeführt.

Einrichtungsverantwortliche in der Altenhilfe nutzen diese Ergebnisse als Anregung, den Stand in ihrer Einrichtung zu überprüfen – und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Besonderes Augenmerk sollte auf die Führungskräfteentwicklung – als Erfolgsfaktor Nr. 1 bei der Mitarbeiterbindung – gelegt werden. Inwieweit sich Mitarbeiter erreichen lassen, die bereits innerlich gekündigt haben, wäre anzuzweifeln. Allerdings sind die 67 Prozent, die keine feste Bindung empfinden, eine Herausforderung für jede Personalentwicklung.

Personalgewinnung und Personalbindung sind strategische Themen, die heute jeder Arbeitgeber in der Altenhilfe angeht. Eine Einrichtung, die Professionalität im Management und in Personalthemen zeigt, erhöht ihre Attraktivität als Arbeitgeber.

Im Folgenden wird das Thema Personalgewinnung und–bindung aus der Perspektive der Einrichtung/des Trägers und der Mitarbeiter beschrieben. Eine umfassende Darstellung der Thematik würde hier den Rahmen sprengen. Hier wären u. a. die Sichtweisen der Nutzer und der Kostenträger, die Ausdifferenzierung in Stationäre und Ambulante Einrichtungen und die gesellschafts- und bildungspolitischen Erfordernisse auszuführen.

(1) Wie attraktiv ist ein Arbeitsplatz in der Altenhilfe und wie kann dies kommuniziert werden?

Sinnstiftende Tätigkeit: Der unmittelbare Kontakt zu Bewohnern und Angehörigen, die Möglichkeit, einem Hilfsbedürftigen zu helfen und ihn zu unterstützen schafft zwischenmenschliche Nähe einer ganz einzigartigen Art. Das Erleben, dass das eigene Handeln unmittelbar wirksam und bedeutungsvoll für den Anderen ist, vermittelt vielen Menschen eine tiefe Befriedigung. Diese Arbeit bietet und erfordert gleichzeitig die Auseinandersetzung mit dem eigenen Leben, mit der Frage nach dem Sinn und den Grundwerten des Lebens. Für Träger gilt es, diesen Aspekt als Nutzen insbesondere für Berufseinsteiger zu kommunizieren. Gerade junge Menschen sind bei der Berufswahl an Sinnfragen orientiert. Sie suchen Vorbilder und gleichzeitig einen Beruf, der ihren Talenten entspricht. Hier bieten Schülerpraktika und Vorträge in Schulen interessante Ansätze. Auch lohnt es sich, Engagement bei jungen Menschen, die als Zivildienstleistende oder aktive Teilnehmer am Freiwilligen Sozialen Jahr in der Einrichtung sind, zu zeigen.

Konfessionellen Einrichtungen bietet sich die Chance, den „Christlichen Mehr-Wert“ (Weißbach 2009) als Unterscheidungsmerkmal zu anderen Einrichtungen zu kultivieren und zu kommunizieren.

Teamarbeit: Die Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen ist für viele Menschen ein positiver Faktor in der Arbeit. Im Vordergrund stehen der zwischenmenschliche Austausch, der auch entlastende Funktion haben kann und das Erleben von Kollegialität, Gemeinschaft und Zusammengehörigkeitsgefühl. Gemeinsam anspruchsvolle Aufgaben zu erfüllen, die ein Einzelner gar nicht leisten kann und dabei von anderen zu lernen, sind wichtige Aspekte. Hier sind Mitarbeiter kompetente Netzwerkpartner / Multiplikatoren für den Träger, weil sie authentisch diesen Nutzen für Neue kommunizieren können.

Wenn in der Einrichtung das Augenmerk auf funktionierende Teamarbeit gelegt wird, durch entsprechendes Führungsverhalten gesteuert und durch Supervision unterstützt, werden die Mitarbeiter dies zu schätzen wissen und es entsprechend kommunizieren.

Karrierechancen: Fach- und Führungspositionen werden häufig – insbesondere bei größeren Einrichtungen und Trägern – aus eigenen Reihen besetzt. Dadurch ergeben sich Karrierechancen, die durch entsprechende Fort- und Weiterbildungen von Seiten des Mitarbeiters vergrößert werden können. Auch ein Trägerwechsel kann in dem Zusammenhang für Mitarbeiter interessant sein (Abwerbung). Transparenz über Chancen und Anforderungen seitens des Trägers erhöhen seine Attraktivität. Dabei ist Karriere nicht im klassischen Sinne als „Aufstieg“ gemeint. Es gilt zu beachten, dies bei der Personalgewinnung entsprechend zu kommunizieren.

Sicherer Arbeitsplatz: Durch den Fachkräftemangel und den prognostizierten Bedarf an Fachkräften ist davon auszugehen, dass die Aussichten auf einen sicheren Arbeitsplatz relativ groß sind. Auch hier sind langjährige Mitarbeiter wichtige Multiplikatoren und Kommunikatoren bei der Personalgewinnung (Mund-zu-Mund-Propaganda). Träger sind gefordert, diese Entwicklung, so sie denn auf ihre eigene Einrichtung zutrifft, auch zu kommunizieren.

Teilzeittätigkeit möglich: Für viele Arbeitnehmer ist eine Teilzeitbeschäftigung aufgrund ihrer privaten Situation interessant, manchmal notwendig (Kinderversorgung, zu pflegende Angehörige). Dies als Vorteil zu kommunizieren ist Aufgabe der Einrichtung. In dem Zusammenhang bietet auch die Möglichkeit, im Schichtdienst zu arbeiten, für einige Mitarbeiter einen Vorteil.

Nicht an den Standort gebunden: Da die Branche boomt und Altenhilfeeinrichtungen bundesweit und weltweit vorhanden sind, bedeutet eine Ausbildung in der Altenpflege die Möglichkeit, leicht den Standort zu wechseln, d. h. umzuziehen, den Ort zu wechseln, neue Regionen, neue Länder kennen zu lernen. Größere Träger machen einen Standortwechsel innerhalb ihrer Organisation möglich. Auch bieten verschiedene Organisationen Fachkräften die Möglichkeit, als Reisebegleiter oder im Auslandsdienst tätig zu sein.

Einstieg auch im fortgeschrittenen Alter: Arbeitnehmern, die im fortgeschrittenen Alter eine Ausbildung oder eine Umschulung machen und diese erfolgreich abschließen, bietet der Arbeitsmarkt größere Chancen auf einen Arbeitsplatz.

Ebenfalls sind Fachkräfte, die nach der Zeit der Kinderversorgung in den Beruf wiedereinsteigen wollen, von den Trägern als Zielgruppe in den Blick zu nehmen.

Spezialisierungsmöglichkeiten (z. B. Demenz, Angehörigenberatung, Teilstationäres Arbeiten): Die Entwicklung auf dem Markt und die veränderten Nutzerbedürfnisse machen neue Konzepte und Angebote erforderlich. Will ein Träger heute überleben, wird er sich die Frage nach Angeboten für besondere Zielgruppen stellen. Für die Mitarbeiter und potenzielle Mitarbeiter bietet sich hier die Chance auf Spezialisierung in einem Fachgebiet. Darin liegt eine Sicherung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit (Employability) und die Chance, eigene Potenziale noch verstärkt in den Beruf einzusetzen.

Das Image des Berufs, das Professionsverständnis weiterentwickeln

Die Anforderungen an den Beruf steigen. Die veränderten Rahmenbedingungen für die Sicherung und Weiterentwicklung der Einrichtungen erfordern z. B. gezielte Kundenorientierung, unternehmerisches, betriebswirtschaftliches Denken und Handeln und eine aktive Imagepflege und Öffentlichkeitsarbeit für die Einrichtungen. Der kontinuierlichen Fortentwicklung der Qualität in der Pflege und differenzierte Bedürfnisse von Bewohnern und Nutzern bringen es mit sich, dass neue innovative Angebote zielgruppenorientiert gestaltet werden. Dies alles sind attraktive Anreicherungen des Berufsprofils. Allerdings muss sich hier nicht nur auf Trägerebene sondern auch auf gesellschaftspolitischer Ebene etwas ändern. (vgl. Uzarewicz 2009.)

Empfehlungen, wie heute Personal gewonnen werden kann

- Kontakte zu Altenpflegeschulen halten und pflegen
- Selbst ausbilden und damit Nachwuchs fördern
- Schülerpraktika - Schüler kommen von sich aus
- Kontakte über Teilnehmer am Freiwilligen Sozialen Jahr und Zivildienstleistende nutzen
- Ehrenamtliche nutzen
- Auf Ausbildungsmessen Präsenz zeigen
- Pressearbeit (Fach-, Regionalpresse, Internet)
- Web- und Jobbörsen nutzen
- Mund-zu-Mund-Propaganda (äußerst wirksame Form)
- Professionelles Recruiting - regional und überregional

Bei allen Maßnahmen der Personalgewinnung gilt: Die beschriebenen Vorteile des Altenpflegeberufs in den Vordergrund stellen und auch das anspruchsvolle positive Image des Berufs. Altenpflege ist eine verantwortungs- und anspruchsvolle Tätigkeit, die hohe soziale und fachliche Kompetenz erforderlich macht, hohe Kontaktstärke, Belastbarkeit, Stressresistenz, gutes Zeitmanagement, körperliche Fitness, Bereitschaft zur kontinuierlichen Fortbildung und die Fähigkeit zur Ambiguitätstoleranz (Ausschalten Spannungsfeld Idealismus vs. Kosten- und Zeitdruck). Auch Aktivitäten des Trägers auf gesellschaftlicher und berufspolitischer Ebene sind ein Wettbewerbsfaktor. **Die Attraktivität des Arbeitgebers** hervorheben, heißt Alleinstellungsmerkmale einer Organisation herausarbeiten und nach außen und innen kommunizieren.

(2) Wie können kompetente Mitarbeiter langfristig an die Einrichtung gebunden werden?

Der Nutzen einer erfolgreiche Mitarbeiterbindung:

- geringere Fluktuation
- Erhalt von Know-how und Qualität
- hohe Mitarbeiterzufriedenheit (vgl. Gallup)
- hohe Motivation (vgl. Gallup)
- Leistungssteigerung
- geringere Rekrutierungskosten
- einfachere Personal- und Nachfolgeplanung
- besseres Arbeitsklima
- besseres Wohnklima.

Strategische Grundüberlegungen

Das Ziel ist: Zur richtigen Zeit den richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen am richtigen Arbeitsplatz zu haben. Im Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung der Einrichtung wird die Frage gestellt, welcher Bedarf aktuell und zukünftig zu erwarten ist. Auf der Grundlage von Kompetenzprofilen und Mitarbeiterbeurteilungen werden qualifizierte Arbeitskräfte in der Organisation ausgemacht. Kennzahlen für den Grad der Mitarbeiterbindung in der Organisation ergeben sich aus der Fluktuationsrate, dem Krankenstand, den Ergebnissen einer

Mitarbeiterbefragung zu Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation und den Ergebnissen aus den Austrittsinterviews – wenn ausscheidende Mitarbeiter nach Gründen ihres Fortgangs befragt werden.

Ein Gesamtkonzept orientiert sich inhaltlich an den sieben Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterbindung (vgl. Sprenger, Maslow):

Sieben Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterbindung

Sicherheit: Wirtschaftliche Absicherung, Festhalten an Bekanntem, Orientierung geben in Veränderungsprozessen

Ideen: AVR als Wettbewerbsvorteil, Beteiligung am Erfolg des Unternehmens, gute interne Kommunikation bei Veränderungen, Führungskräfte-schulung „Change Management“.

Work-Life-Balance: Gesundheitsförderung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitszeitregelungen, Betriebskindergarten.

Soziale Eingebundenheit: Soziales Gefüge als bedeutsam erachten, Führungsstil: Lob/Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen, positiver respektvoller Umgang miteinander, Teamgefühl, Fairness, sich in der Organisation wohl fühlen, sich mit den Werten identifizieren können.

Ideen auf struktureller Ebene: Personalrabatt für Angehörige oder sich selbst im Pflegefall, Dienstwohnung

Anerkennung und Extraleistungen: Professionelles Führungsverhalten orientiert an Konzepten der transformationalen Führung (vgl. Jenewein),

Ideen auf struktureller Ebene: Leistungsabhängige Boni, Events, „Geschenke“ z. B. Teilnahme an attraktiver Fortbildung/Reise, Neue Anerkennungssysteme (monetär und emotional), Dienstwagen, Tankgutscheine, „Mitarbeiter des Monats“.

Selbstwirksamkeit: Die Möglichkeit haben, etwas zu bewirken, eigene Fähigkeiten einzubringen durch entsprechende Personalentwicklungskonzepte, z. B. auch Fallsupervision und gute Führungsarbeit, Zielvereinbarungen.

Ideen auf struktureller Ebene: Projektarbeit, aktiver Einsatz bei Neukonzeptionen, Weiterbildungsangebote

Handlungsspielraum und der Beitrag zur Gesamtleistung: Entscheidungen bis zu einem gewissen Grad selber treffen können, abwechslungsreiche und sinnstiftende Tätigkeiten, sich mit der Gesamtaufgabe und den Werten identifizieren können.

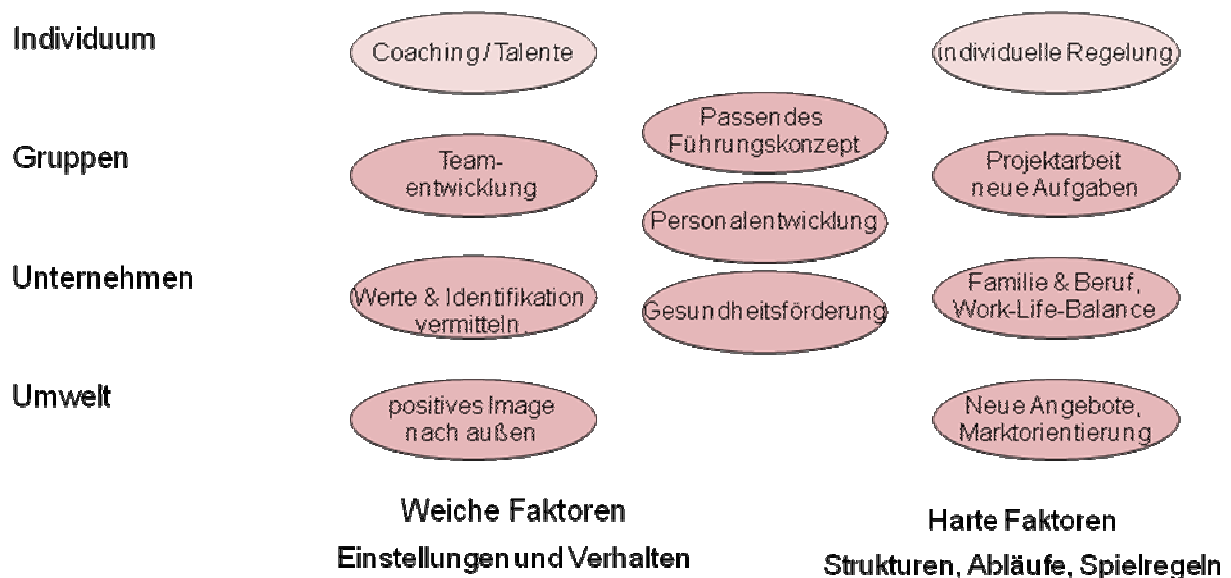
Ideen: Beteiligung am Erfolg des Unternehmens, attraktive

Personalentwicklungskonzepte, Kommunikation des christlichen „Mehr-Werts“.

Entwicklung: Herausforderungen im Arbeitsprozess erhalten, Erfüllung des Bedürfnisses nach eigenem Wachstum.

Ideen: Praktika, Hospitationen, Qualifizierungsangebote, Potenzialentwicklung, übergeordnete und neue Aufgaben, bei Konzeptentwicklung Mitarbeiter einbeziehen, Projektarbeit

Ansatzpunkte für Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen



Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung, die in ein Gesamtkonzept eingebunden sind, welches von der Gesamtleitung des Trägers gewollt und gefördert wird, haben langfristig mehr Erfolg. Ein Arbeitgeber, der in Mitarbeiterbindung und -gewinnung investiert, bringt damit Wertschätzung zum Ausdruck und leistet gleichzeitig einen Beitrag zu einem besseren gesellschaftlichen Image der Profession und der Altenhilfe überhaupt.

Quellen:

Gallup Deutschland, Potsdam, Engagement Index Deutschland 2008, veröffentlicht 2009; Wolfgang Jenewein, Das Klinsmann-Projekt, Harvard Businessmanager Juni 2008; Stefan Schieren, Klaus Weißbach, Charlotte Uzarewicz, alle Beiträge auf der Tagung „Der Pflegemarkt in Bewegung – Impulse für den Unternehmenserfolg“ Mai 2009, Bad Tölz