

Christian Lummer

# 50 Tipps für Führungsverantwortliche bei Personalmangel

- Speziell für Führungskräfte
- Kompakter und fundierter Ratgeber
- Mit sofort umsetzbaren Strategien





Christian Lummer

# 50 Tipps für Führungsverantwortliche bei Personalmangel

- Speziell für Führungskräfte
- Kompakter und fundierter Ratgeber
- Mit sofort umsetzbaren Strategien



#### Der Autor:

**Dr. Christian Lummer** ist Diplom-Pädagoge und Diplom-Sozialpädagoge, Systemischer Organisationsberater (GSOB) und qualifiziert für das Beratungsinstrument ab-c<sup>®</sup> (Arbeitsbewältigungs-Coaching). Er arbeitet bundesweit u. a. in den Feldern Krankenhaus, Altenhilfe, Behindertenhilfe als Berater, Trainer und Dozent.

kontakt@clbt.de www.clbt.de

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

ISBN 978-3-89993-817-3 (Print) ISBN 978-3-8426-8503-1 (PDF)

## © 2014 Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover

Alle Angaben erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Autoren und des Verlages. Für Änderungen und Fehler, die trotz der sorgfältigen Überprüfung aller Angaben nicht völlig auszuschließen sind, kann keinerlei Verantwortung oder Haftung übernommen werden. Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. Die im Folgenden verwendeten Personen- und Berufsbezeichnungen stehen immer gleichwertig für beide Geschlechter, auch wenn sie nur in einer Form benannt sind. Ein Markenzeichen kann warenrechtlich geschützt sein, ohne dass dieses besonders gekennzeichnet wurde.

Reihengestaltung: Groothuis, Lohfert, Consorten | glcons.de Satz: PER Medien+Marketing GmbH, Braunschweig

Druck: Druck Thiebes GmbH, Hagen

# **INHALT**

Vorwort		5
1	Ausgangspunkte	7
1. Tipp:	Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, ob Sie bis 67 pflegen können/wollen	7
2. Tipp:	Beschäftigen Sie sich mit Fakten zur Demografie,	
	Pflegebedürftigkeit und Pflegeberufen	8
3. Tipp:	Machen Sie eine Bestandsaufnahme – die Altersstrukturanalyse	10
4. Tipp:	Vergegenwärtigen Sie sich das Konzept	
	der Arbeits(bewältigungs-)fähigkeit	12
5. Tipp:	Nutzen Sie »ABI« als neue Kennzahl	15
6. Tipp:	Initiieren Sie Projekte zu mehr Wertschätzung	
	und Gesunderhaltung	17
2	Strategien zum Finden und Binden von Mitarbeiter/innen	21
7. Tipp:	Entwickeln Sie klare Aufgaben- und Kompetenzprofile	21
8. Tipp:	Schaffen Sie sich Ihr Personalführungskonzept	24
9. Tipp:	Arbeiten Sie neue Mitarbeiter/innen gut ein	26
10. Tipp:	Beachten Sie die 12 Q der Gallup-Organisation	30
11. Tipp:	Planen und fördern Sie die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter/innen	32
12. Tipp:	Ermöglichen Sie flexible Arbeitseinsätze	33
13. Tipp:	Sagen Sie, was Sie tun – und tun Sie, was Sie sagen	35
14. Tipp:	Beachten Sie den Dreiklang von Feedback, Lob und Wertschätzung	39
15. Tipp:	Gehen Sie mit Werten in Führung	40
16. Tipp:		43
17. Tipp:	Führen und fordern Sie mit Zielen	47
	Kultivieren Sie Ihr betriebliches Vorschlagswesen	49
	Erstellen Sie Motivationslisten und handeln Sie entsprechend	51
	Agieren Sie individuell	52
	Nutzen Sie den »anerkennenden Erfahrungsaustausch« (»a-E«)	54
	Bleiben Sie fair, wenn Konflikte kommen	57
23. Tipp:	Halten Sie Kontakt zu (ehemaligen) Mitarbeiter/innen	60
3	Führung und Gesundheit	61
24. Tipp:	Definieren Sie »Gesundheit«	61
25. Tipp:	Lesen Sie den Fehlzeitenreport in Sozial- und Gesundheitsberufen	62
26. Tipp:	Selbst-Check: Haben Sie einen gesundheitsfördernden Führungsstil?	64

<ul><li>28. Tipp: Klären Sie, wer in Ihrer Einrichtung für die Gesun Mitarbeiter/innen verantwortlich ist</li><li>29. Tipp: Gesunde Wochen sind gut – aber nicht gut genug .</li></ul>		69 71
29. Tipp: Gesunde Wochen sind gut – aber nicht gut genug.		71
	Coachings	
30. Tipp: Nutzen Sie das Instrument des Arbeitsbewältigungs	-	
(ab-c <sup>®</sup> )		74
31. Tipp: Fördern Sie Entspannung und »Abschalten«		79
32. Tipp: Nehmen Sie Überlastungssymptome bei Ihren Mita		
wahr		80
33. Tipp: Erarbeiten Sie Stressfragebögen		85
34. Tipp: Helfen Sie, Überidentifikation zu vermeiden		87
35. Tipp: Führen Sie ein »Ich mache mir Sorgen-Gespräch« .		
36. Tipp: Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter/innen beim Austa		87
		87
von Nähe und Distanz zu Patienten, Bewohnern und		91
37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä	issen	91 92
<ul><li>37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä</li><li>38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A</li></ul>	issen Abwesenheit	91 92 93
<ul><li>37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä</li><li>38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A</li><li>39. Tipp: »Timeout statt Burnout«</li></ul>	issen	91 92 93 94
<ul><li>37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä</li><li>38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A</li></ul>	issen	91 92 93
<ul><li>37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä</li><li>38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A</li><li>39. Tipp: »Timeout statt Burnout«</li></ul>	issen	91 92 93 94
<ul> <li>37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä</li> <li>38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A</li> <li>39. Tipp: »Timeout statt Burnout«</li> <li>40. Tipp: Machen Sie Aufmerksamkeit zu Ihrer Grundhaltung</li> </ul>	issen	91 92 93 94 97
<ul> <li>37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä</li> <li>38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A</li> <li>39. Tipp: »Timeout statt Burnout«</li></ul>	issen	91 92 93 94 97
<ul> <li>37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä 38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A 39. Tipp: »Timeout statt Burnout«</li></ul>	issen	91 92 93 94 97 99
37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä 38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A 39. Tipp: »Timeout statt Burnout«	abwesenheit  g  gskräften  lung  te	91 92 93 94 97 99 100 102
37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä 38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A 39. Tipp: »Timeout statt Burnout«	Abwesenheit	91 92 93 94 97 99 100 102
<ul> <li>37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä 38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A 39. Tipp: »Timeout statt Burnout«</li></ul>	Abwesenheit	91 92 93 94 97 99 100 102
<ul> <li>37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä 38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A 39. Tipp: »Timeout statt Burnout«</li></ul>	issen	91 92 93 94 97 99 100 102
<ul> <li>37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä 38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A 39. Tipp: »Timeout statt Burnout«</li></ul>	issen	91 92 93 94 97 99 100 102 103 103
<ul> <li>37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä 38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A 39. Tipp: »Timeout statt Burnout«</li></ul>	issen Abwesenheit g gskräften lung te	91 92 93 94 97 99 100 102 103 105 109
37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä 38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A 39. Tipp: »Timeout statt Burnout«	issen Abwesenheit g gskräften lung te	91 92 93 94 97 99 100 102 103 103
<ul> <li>37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä 38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A 39. Tipp: »Timeout statt Burnout«</li></ul>	issen	91 92 93 94 97 99 100 102 103 105 109 111
37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä 38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A 39. Tipp: »Timeout statt Burnout«	issen	91 92 93 94 97 99 100 102 103 103 105 109
<ul> <li>37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä 38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A 39. Tipp: »Timeout statt Burnout«</li></ul>	issen Abwesenheit g gskräften lung te Alter	91 92 93 94 97 99 100 102 103 105 109 111
<ul> <li>37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä 38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A 39. Tipp: »Timeout statt Burnout«</li></ul>	assen  Abwesenheit  g  gskräften  lung  te  Alter	91 92 93 94 97 99 100 102 103 105 111 114
<ul> <li>37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä 38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A 39. Tipp: »Timeout statt Burnout«</li></ul>	assen  Abwesenheit  g  gskräften  lung  te  Alter	91 92 93 94 97 99 100 102 103 103 105 111 114
<ul> <li>37. Tipp: Entwickeln Sie Mindesttätigkeitskataloge bei Engpä 38. Tipp: Nutzen Sie Willkommensgespräche nach längerer A 39. Tipp: »Timeout statt Burnout«</li></ul>	issen	91 92 93 94 97 99 100 102 103 103 111 114 116 116

## **VORWORT**

»Der Eine wartet, dass die Zeit sich wandelt, der Andere packt sie kräftig an und handelt.« DANTE ALIGHIERI, 1265–1321

Zwei große Fragen werden Führungsverantwortliche im Bereich der Pflege, im Sozial- und Gesundheitswesens zukünftig beschäftigen:

Wie schaffen wir es, unsere Dienste weiterhin mit engagierten, identifizierten, motivierten, fachlich guten (Fach-)Kräften zu sichern?

Welche Strategien können wir einschlagen, damit unsere Mitarbeiter/ innen das Rentenalter mit 67 Jahren gesund erreichen können?

In diesem Buch geht es um viele »kleine« Tipps, die kaum etwas kosten (zumindest nicht im monetären Sinne), die aber entscheidend dazu beitragen, dass Mitarbeiter/innen sich in ihrem Unternehmen gut fühlen können. Das hat zur Folge, dass Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden und Arbeitsfreude herrscht.

Natürlich werden auch Maßnahmen beschrieben, die Geld kosten, die sich aber langfristig rechnen, vergleicht man die Kosten für Personalförderungs- und bindungsstrategien mit denen von Personalfindungskosten bei hoher Personalfluktuation.

Hinter jeder Strategie, hinter jedem Tipp steht eine innere Haltung – und »sich verhalten« kommt von »Haltung«. Von elementarer Bedeutung ist eine Grundhaltung der gegenseitigen Wertschätzung. Das wird in Untersuchungen¹ immer wieder bestätigt und es ist mein zentrales Anliegen.

#### Zum Aufbau des Buches:

Zunächst stelle ich Ihnen einige Fakten zur Demografie und zur Attraktivität der Pflegeberufe vor, bevor ich Ihnen das Konzept des sogenannten »Hauses der Arbeitsfähigkeit« präsentiere, das als übergeordnetes Modell im Hintergrund steht.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Vgl. Hemel, U. (2009). Ohne Werte geht es nicht. In: neue caritas, 3/2008, S. 9–12

Darauf aufbauend wird die Thematik dann in den Kapiteln

- Strategien zum Finden und Binden von Mitarbeiter/innen
- Führung und Gesundheit
- Wege zum Entwickeln von Nachwuchsführungskräften
- Aspekte alter(n)sgerechter Führung aufgefächert.

Ihnen wünsche ich den Mut, sich offensiv mit diesen Fragen zu befassen. Viel Erfolg beim (Weiter-)Entwickeln einer wertschätzenden, gesunden Grundhaltung und beim Umsetzen der für Sie passenden Strategien – in den Zeiten des Personalmangels.

Paderborn, im Januar 2014

**Christian Lummer** 

# 1 AUSGANGSPUNKTE

»Wenn der Wind des Wandels weht, beginnen manche Mauern zu bauen. Andere bauen Windmühlen.«

CHINESISCHER SPRUCH

# 1. Tipp: Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, ob Sie bis 67 pflegen können/wollen

Wahrscheinlich haben Sie sich selbst schon die Frage gestellt, ob es überhaupt möglich ist, den Pflegeberuf bis zum Eintritt des regulären Rentenalters mit 67 auszuüben. Zu welcher Antwort sind Sie gekommen?

Wolfgang Hien beleuchtete in einer Studie (2009) die gesundheitliche Situation älterer Pflegekräfte. Er lässt Pflegekräfte und Expert/innen die Arbeitsbedingungen und ihre persönliche Einstellung schildern.

So antwortete ein Mitarbeiter aus dem ambulanten Dienst: »Bis 67 – ja, das ginge genau dann, wenn die Arbeitsbedingungen sich ändern würden: mehr Personal, mehr Wertschätzung, mehr Reflexion, ja, und Zuwendung. Jemand, der immer nur Zuwendung gibt, braucht auch selbst Zuwendung!«<sup>2</sup>

Interessant und vielleicht (gar nicht so) erstaunlich ist, dass hier zunächst nichts über körperliche Erschwernisse der Pflegearbeit gesagt wird. Die benannten Aspekte sind vielmehr psychosozialer und »klimatischer« Natur. Viele Pflegefach- und Assistenzkräfte wünschen sich Wertschätzung und Zuwendung.

Wenn Sie Führungsverantwortung tragen, fragen Sie Ihre Mitarbeiter/ innen doch mal, unter welchen Bedingungen sie sich in der Lage sähen, bis zum Rentenalter zu arbeiten. Sicherlich wird dann auch die körperliche Schwere der Pflegetätigkeit thematisiert – wie auch in der Studie von Hien. Jedoch nimmt das Thema Wertschätzung einen besonders breiten Raum ein. Es lohnt sich, in der eigenen Einrichtung über die Kultur der Wertschätzung nachzudenken und Führung aus einer wertschätzenden Haltung heraus zu thematisieren.

Hien, W. (2009). Pflegen bis 67? Die gesundheitliche Situation älterer Pflegekräfte. Frankfurt/ Main: Mabuse, S. 10

# 2. Tipp: Beschäftigen Sie sich mit Fakten zur Demografie, Pflegebedürftigkeit und Pflegeberufen

Von 2008 bis 2030 wird die **deutsche Bevölkerung** um fast fünf Millionen auf dann 77 Millionen sinken. Dies hat strukturelle Auswirkungen auf die Zusammensetzung der Bevölkerung: »Die Bevölkerungsschrumpfung zeigt sich am deutlichsten in der Gruppe der unter 20-Jährigen: Im Jahr 2030 werden voraussichtlich 17 % weniger Kinder und Jugendliche in Deutschland leben als heute. Statt 15,6 Millionen heute werden es nur noch 12,9 Millionen unter 20-Jährige sein. Die Personen im erwerbsfähigen Alter – heute üblicherweise zwischen 20 und 65 Jahren – werden um ca. 15 % beziehungsweise 7,5 Millionen Menschen zurückgehen. Die Altersgruppe der 65-Jährigen und Älteren wird hingegen um rund ein Drittel (33 %) von 16,7 Millionen im Jahr 2008 auf 22,3 Millionen Personen im Jahr 2030 ansteigen.«<sup>3</sup>

Modellrechnungen des Statistischen Bundesamtes gehen davon aus, dass

- die **Zahl der Pflegebedürftigen** in 2020 auf etwa 2,9 Millionen gestiegen sein wird (2007: 2,2 Millionen);
- bis 2030 eine Zunahme auf etwa 3,4 Millionen zu verzeichnen sein wird;
- die Vorausberechnung für das Jahr 2050 bei 4,5 Millionen Pflegebedürftigen in Deutschland liegt. (Eine Zunahme um 50 %). $^4$

Dem gegenüber stehen Untersuchungen zum Fachkräftemangel in der Pflege: So stellt das Institut der deutschen Wirtschaft in Köln heraus, dass in Deutschland Fachkrankenpfleger (z. B. OP-Pfleger/OP-Schwestern) am dringendsten gesucht werden. Es bezieht sich dabei auf die sogenannte »Engpassanalyse« des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung, eine Initiative des Bundeswirtschaftsministeriums. Demnach kamen »im vergangenen Dezember (...) auf 100 gemeldete unbesetzte Stellen nur 27 Arbeitslose dieser Berufsgattung«. ... »Gleich danach kommen acht Mangelberufe für beruflich Qualifizierte: darunter Kältetechniker, Altenpfleger und

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) (2011). Demografischer Wandel in Deutschland. Heft 1: Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern. Wiesbaden, S. 8

Statistisches Bundesamt (2010). Demografischer Wandel führt zu 50% mehr Pflegebedürftigen im Jahr 2030. Im Internet: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2010/11/PD10429\_224.html (Zugriff 27.06.2013)

Bauelektriker.«<sup>5</sup> Altenpfleger/innen, Gesundheits- und Krankenpfleger/innen werden dringend gebraucht.

Wie sieht es nun mit der **Attraktivität**, dem Image aus? Ausführlich mit Imagefragen befasst sich eine Studie der Uni Bremen aus dem Jahr 2010. Hier wurden Jugendliche, Eltern und Arbeitsberater nach sogenannten »In«- und »Out«-Berufen befragt.

# Ausgewählte Ergebnisse:

- Altenpflege mit 14,7 % der Befragten, Pflege allgemein und Pflegewissenschaft (insgesamt mit 13,9 % der Befragten) haben bei den Schüler/nnen einen geringen Stellenwert. Diese Berufe sind »out«.
- Unbeliebter sind nur noch kaufmännische Berufe, Pädagogik (vor allem Lehrer), psychosoziale Berufe sowie Tätigkeiten im Bereich Müll/Reinigung. Eltern würden ihren Kindern diese Berufe nicht empfehlen.<sup>6</sup>

Es müssen also nicht nur in den Einrichtungen und Diensten der Alten-, Kranken- und Behindertenhilfe Bedingungen herrschen, die Arbeitszufriedenheit, Motivation, Identifikation und Loyalität auf Seiten der Beschäftigten fördern bzw. erhalten – ebenso wichtig sind Werbemaßnahmen in der Phase der Berufswahl. Denkbar sind hier Beteiligungen an Berufsmessen, »Schnupperpraktika«, intensive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der suchenden Einrichtungen etc.

Allgemeine Handlungsempfehlungen für eine Imagekampagne schließen die Studie ab. Bei den Einflussfaktoren zur Berufswahl werden folgende Punkte benannt:

- »Hervorzuheben sind in Werbemitteln vor allem: die Vielseitigkeit und Sinnhaftigkeit des Pflegeberufes, das hohe Maß an Arbeitsplatzsicherheit (z. B. selbst in Krisenzeiten bleibt Pflege notwendig) sowie die Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Pflegeberufes.
- In Materialien für Eltern wie auch für Schüler/innen sollte vor allem die Qualität der Arbeit in den Pflegeberufen erwähnt werden (interessante und sinnvolle Tätigkeit).

Institut der deutschen Wirtschaft 2013

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Universität Bremen, Institut für Public Health und Pflegeforschung (2010). »Imagekampagne für Pflegeberufe auf der Grundlage empirisch gesicherter Daten« – Einstellungen von Schüler/innen zur möglichen Ergreifung eines Pflegeberufes – Ergebnisbericht – Zeitraum: Juli 2009 bis Dezember 2009: Leitung Prof. Dr. Stefan Görres, Bremen

- Weiterhin ist in den Werbemitteln für Eltern herauszustellen, dass in Pflegeberufen eigene Neigungen und Interessen realisiert werden können (vor allem in der Altenpflege durch den Alltags- und Lebensbezug) und ein hohes Maß an Selbstständigkeit gefordert ist.
- Nicht oder in Maßen thematisiert werden sollte die hohe Bedeutung der Pflegeberufe für die Gesellschaft, da sich die Beteiligten dessen bewusst sind, diese aber nicht für die eigene Berufswahl und die ihrer Kinder von Bedeutung finden.
- Teamarbeit wurde als Einflussfaktor für die Wahl eines Pflegeberufes von den Auszubildenden benannt. Da Teamarbeit gesamtwirtschaftlich betrachtet zu einem aus Managementperspektive (Organisations- und Personalentwicklung, Wirtschaftlichkeit) immer bedeutungsvollerem Aspekt von ›guter Arbeit‹ wird, sollte auch dies in Werbeaktionen eingebunden werden.«<sup>7</sup>

Dies gilt es zu bedenken, wenn Sie in Ihrem Unternehmen dem Fachkräftemangel vorbeugen und das Image des (Alten)Pflegeberufs »aufpolieren« wollen.

# 3. Tipp: Machen Sie eine Bestandsaufnahme – die Altersstrukturanalyse

Strategien zum Finden neuer Mitarbeiter/innen sind das Eine; das Andere ist die Zusammensetzung der Belegschaft, die Altersstruktur »heute« und »morgen«.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Ebd., S. 48

## Kleiner Check

- Sind Sie bzw. Ihre Einrichtungen demografiefest aufgestellt?
- Wie sieht die Altersstruktur »heute« aus wie »morgen«, in fünf und zehn Jahren?
- Gibt es heute einen »Altersberg«, kaum junge Mitarbeiter/innen, oder sind Sie zur Zeit eher jugendzentriert? Ist Ihre Belegschaft altersmäßig ausgeglichen?
- Überaltert (auch) Ihre Belegschaft?

Erstellen Sie eine Altersstrukturanalyse, kurz: ASTRA und verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihre Belegschaftszusammensetzung. Dazu stehen Ihnen im Internet<sup>8</sup> kostenfreie Werkzeuge zur Verfügung, beispielsweise von der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege. Sie merken recht schnell, welchem Demografietyp Ihre Einrichtung zugehört, welche Fragen zu beantworten sind und welche Maßnahmen abgeleitet werden können.

»Bei Überwiegen der älteren Beschäftigten (alterszentrierte Altersstruktur):

- Ist der Zeitpunkt des voraussichtlichen Berufsaustritts der Beschäftigten bekannt?
- Drohen durch den Weggang der Älteren personelle Engpässe oder Knowhow-Verlust?
- Gibt es Verfahren des frühzeitigen und systematischen Wissenstransfers im Betrieb (z.B. Nachfolge- und Patenmodelle)?
- Treten Gesundheits-, Qualifikations- oder Personaleinsatzprobleme bei den älteren Mitarbeitern gehäuft auf?

Bei Dominanz der mittleren Jahrgänge (mittelzentrierte Altersstruktur):

 Ist damit zu rechnen, dass die geburtenstarken mittleren Jahrgänge langfristig im Unternehmen bleiben werden und somit als große Gruppe auch gemeinsam altern?

<sup>8</sup> Z.B. unter http://www.bgw-online.de/internet/generator/Navi-bgw-online/NavigationLinks/ Demografischer\_\_Wandel/Unterstuetzungsangebote/Altersstrukturanalyse/navi.html

- Werden sie zu einem späteren Zeitpunkt als die heute ältere Generation in Rente gehen?
- Wie können die Gesundheit und die Qualifikation dieser personenstarken Altersgruppe so gefördert werden, dass sich ihre Leistungsfähigkeit eher erhöht als dass sie abnimmt?

Bei Dominanz der jüngeren Beschäftigten (jugendzentrierte Altersstruktur):

- Ist angesichts der jugendzentrierten Altersstruktur mit einer besonders hohen Fluktuation der Beschäftigten und mit Engpässen bei der Fachkräfterekrutierung zu rechnen?
- Ist es sinnvoll, gezielt ältere Arbeitskräfte einzustellen, um den Fachkräftebedarf zu decken, um die soziale Stabilität im Betrieb zu erhöhen oder um eine ausgewogene Altersstruktur zu erreichen?«9

Die Altersstrukturanalyse zeigt Ihnen ein Bild der Zusammensetzung der Belegschaft nach Alter und Qualifikation. Sie macht aber auch betriebliche Problemfelder früh deutlich. So können Sie Ihre Personalpolitik und -strategie in Bezug auf Chancen, Risiken und zukünftige Herausforderungen überprüfen. Außerdem können Sie Ihren mittel- und langfristigen Personalbedarf ermitteln sowie Handlungsbedarfe für die verschiedenen betrieblichen Gestaltungsfelder ableiten<sup>10</sup>:Weiterbildung, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Personalstrategien, Führung.

# 4. Tipp: Vergegenwärtigen Sie sich das Konzept der Arbeits(bewältigungs-)fähigkeit

Was würden Sie antworten, wenn Sie gefragt würden:

- Fühlen Sie sich Ihren Arbeitsaufgaben gewachsen?
- Sind Sie körperlich und geistig fit?
- Wie würden Sie Ihre Arbeitsfähigkeit zurzeit beschreiben?

Morschhäuser, M. & Matthäi, I. (o.J.). Anleitung zur Altersstrukturanalyse. Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. Saarbrücken; Lago-Projekt: Länger arbeiten in gesunden Organisationen. Im Internet: http://www.lago-projekt.de/projekt\_lago/instrumente/index.html, S. 3

Langhoff, T. (2009). Den demografischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitsmedizinischer Sicht. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 57

In der finnischen Arbeitswissenschaft<sup>11</sup> wurde ein Modell entwickelt, mit dem sich die sogenannte Arbeitsbewältigungsfähigkeit und zwar individuell für den Arbeitnehmer und durchschnittlich für den Betrieb bzw. die Betriebsteile (Unternehmensstatus) messen lässt. Das Ergebnis ist der WAI (»Work-Ability-Index«, bzw. auf Deutsch: »Arbeitsbewältigungs-Index«, ABI), sowohl bezogen auf den einzelnen Arbeitnehmer als auch auf die Untersuchungseinheit des Betriebes insgesamt. Er ist eine Zahl zwischen 7 (sehr schlechte Arbeitsfähigkeit) und 49 (sehr gute Arbeitsfähigkeit) (vgl. 5. Tipp).<sup>12</sup>

### Definition

Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist dann gegeben, wenn ein Gleichgewicht zwischen den Arbeitsanforderungen des Betriebes auf der einen Seite und der Fähigkeit, diese zu erfüllen, auf der anderen Seite besteht. Die Arbeitsbewältigungsfähigkeit bezieht sich dabei auf alle funktionellen Kapazitäten, die der Beschäftigte mitbringt, verstanden als die Gesamtheit aus physischer, mentaler, psychischer und sozialer Leistungsfähigkeit.

Arbeitsfähigkeit wird hier ganzheitlich beschrieben, nicht allein beschränkt auf die Gesundheit und Fitness. Sie setzt sich aus mehreren Komponenten zusammen. Arbeitsfähigkeit ist wie ein Haus mit vier Stockwerken, die aufeinander aufbauen, das sogenannte Haus der Arbeitsfähigkeit (abgekürzt »HdAF« – siehe Abbildung 1).

Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) (Tuomi, K. & Ilmarinen, J. et al. (1998). Work Ability Index. Helsinki)

Die Begriffe Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbewältigungsfähigkeit werden in der Literatur synonym gebraucht.

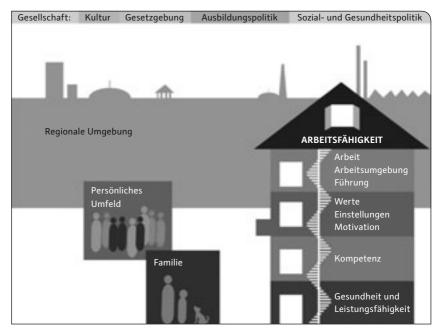


Abb. 1: Haus der Arbeitsfähigkeit (Tempel et al. 2010; hier aus Ilmarinen, 2011, S. 21).

Das unterste Stockwerk symbolisiert die physische und psychische **Gesundheit**. Im zweiten Stockwerk sind die **Kompetenzen**, das Wissen und Können der Arbeitnehmer/innen zu Hause. Im dritten Stockwerk finden sich die **Werte**. Voraussetzung für eine gute Arbeitsfähigkeit ist es, wenn Mitarbeiter/innen sich mit ihren persönlichen Einstellungen und Motiven im Einklang mit der eigenen Arbeit erleben. Ilmarinen spricht in diesem Zusammenhang von der »Seele der Arbeitsfähigkeit«<sup>13</sup>, die im dritten Stockwerk zu Hause sei.

Der vierte Stock steht symbolisch für die **Arbeit** selbst. Dieses Stockwerk drückt auf die unteren drei. »Im Stockwerk ›Arbeit‹ finden sich all die unterschiedlichen Faktoren, die den eigenen Arbeitsplatz zu dem machen, was er ist: Die Arbeitsaufgabe und die daraus entstehenden Anforderungen, das soziale Umfeld mit Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten, die Struktur

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Ilmarinen, J. (2011). Arbeitsfähig in die Zukunft. In: Giesert, M. (Hrsg.) (2011). Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit. Hamburg: Vsa, S. 27

der Organisation, in der man arbeitet, und die Arbeitsumgebung in Form von z. B. Räumen, Lichtverhältnissen, Mobiliar.« $^{14}$ 

Gute Arbeitsfähigkeit wirkt sich für Mitarbeiter/innen und Betriebe aus und ist verbunden mit

- persönlichem Wohlbefinden und erlebter Lebensqualität,
- besserer Qualität und Produktivität,
- niedrigerem Krankenstand und Arbeitsunfähigkeitsrisiken,
- niedrigeren Personalkosten.<sup>15</sup>

»Das Haus der Arbeitsfähigkeit bietet eine solide Basis, um ein besseres und längeres Arbeitsleben zu realisieren. Ziele von Förderungsmaßnahmen sind dann eine gute Gesundheit, gute Kompetenz, gute Einstellungen gegenüber der Arbeit und eine gute, altersfreundliche Arbeitsgestaltung.«<sup>16</sup> Und dabei gilt: Die »Leistung, die ich erbringe, und die Emotionen, die dabei geweckt werden,« sind die zwei Seiten der Arbeit. »Arbeit, die Freude macht, Sinn gibt und ausführbar ist, hält länger.«<sup>17</sup>

Der hohe Nutzen dieses Konzepts fächert sich weiter auf, wenn wir uns mit dem WAI/ABI als Kennzahl befassen (vgl. 5. Tipp), insbesondere aber auch, wenn wir uns das darauf aufbauende Konzept des Arbeitsbewältigungs-Coachings® ansehen (vgl. 30. Tipp).

# 5. Tipp: Nutzen Sie »ABI« als neue Kennzahl

Mit welchen Kennzahlen »fangen« Sie bzw. Ihre Geschäftsführenden das Thema »Gesundheit« in Ihrem Betrieb »ein«? Sicherlich führen Sie eine Fehlzeiten/Krankenstandsstatistik, erheben die Zahl der Arbeitsunfälle und machen vielleicht sogar Mitarbeiterbefragungen; haben Zahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit, die sich natürlich auch auf die Gesundheit bzw. Fehlzeitenstatistik auswirken.

ABI (Arbeitsbewältigungs-Index) bzw. WAI (vgl. 4. Tipp) sind Kennzahlen, die über eine Gesundheits-/Krankheitsstatistik weit hinausgehen.

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Ilmarinen, 2011, S. 23

<sup>15</sup> Vgl. ebd., S. 28

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Ebd.

<sup>17</sup> Ebd., S. 27

Sie geben Ihnen Hinweise darauf, wie Ihre Mitarbeiter/innen subjektiv (als Experten ihrer selbst) ihre momentane Arbeitsfähigkeit bewerten.

Der Durchschnittswert aus allen Einzelwerten ergibt die Indexzahl/den Status des Gesamtunternehmens bzw. des untersuchten Unternehmensteils für den Bereich Gesundheit/Arbeitsfähigkeit.

Aber nicht nur die Indexzahl als mögliche neue Kennzahl für Gesundheit/Arbeitsfähigkeit im Betrieb steht damit. Es zeigt sich auch, welche sogenannten Schutz- und Förderziele abzuleiten sind:

- Wenn der Wert sehr gut ist (44–49 Punkte), gilt es, diese Arbeitskonstellation zu erhalten.
- Liegt der Wert zwischen 37 und 43, spricht man von einer guten Konstellation. Das Schutz- und Förderziel ist Unterstützung.
- Bei einer mäßigen Konstellation (28–36 Punkte) geht es um Verbesserungen
- und bei einer kritischen Arbeitsbewältigungskonstellation (7–27 Punkte) ist das Ziel, die Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen. 18

# Gemessen wird standardisiert per Fragen:

- »Wenn Sie Ihre beste je erreichte Arbeitsfähigkeit mit 10 Punkten bewerten: Wie viele Punkte würden Sie dann für Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit geben?«
- »Glauben Sie, dass Sie, ausgehend von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand, Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben können?«
- »Haben Sie in der letzten Zeit Ihre täglichen Aufgaben mit Freude erledigt?«
- »Waren Sie in der letzten Zeit aktiv und rege?«
- »Können Sie sich vorstellen, bis zum regulären Pensionsalter Ihren derzeitigen Beruf auszuüben?«

Mit diesen Fragen, ergänzt mit der Erhebung körperlicher Beschwerden und Krankheiten, der Erfassung der Krankenstandstage der letzten zwölf Monate usw. wird die gegenwärtige Arbeitsfähigkeit erfasst.

Wer sich nach der Erhebung gern Europaweit vergleichen möchte, sollte in die »next«-Studie schauen. Hier finden Sie Indexwerte für die Kranken- und Altenhilfe, bezogen auf unterschiedliche Altersgruppen und zehn Länder (baua 2011,28).

Einrichtungen und Dienste, die dieses Instrument nutzen, können sich mit anderen Betrieben vergleichen, sich in Bezug auf Fördermaßnahmen gegenseitig beraten, aber auch intern Vergleiche zwischen Bereichen und Abteilungen vornehmen.

Wichtig im Anschluss an die reine Datenerhebung ist dann selbstverständlich die Ableitung von Maßnahmen, um die Schutz- und Förderziele erreichen zu können (vgl. 27., 28. und 30. Tipp). So nutzen Sie den ABI bzw. WAI als jährlich (bzw. wie oft empfohlen alle zwei Jahre) wiederkehrende Kennzahl, entwickeln die Entwicklungskurve in Ihrer Einrichtung und evaluieren Ihre Maßnahmen.<sup>19</sup>

## Das Expertenurteil

Untersuchungen haben gezeigt, dass die Selbsteinschätzung in hohem Maße mit der Expertenmeinung (Betriebsarzt) übereinstimmt. Insofern ist das Instrument valide.

# 6. Tipp: Initiieren Sie Projekte zu mehr Wertschätzung und Gesunderhaltung

Wenn Sie in Ihren Einrichtungen den Themen »wertschätzende Führung«, »Gesunderhaltung der Mitarbeiter/innen«, »Bindung von Mitarbeiter/innen«, »Steigerung der Arbeitgeberattraktivität« etc. mehr Raum geben möchten, sollten Sie mit Projekten beginnen.

So sammeln und evaluieren Sie Ihre Erfahrungen, bevor Sie Ihre Konzepte über die ganze Einrichtung ausrollen.

Wollen Sie beispielsweise in Ihrer Altenhilfeeinrichtung ein Projekt »Gesund alt werden – und dann den Ruhestand genießen können« initiieren, beginnen Sie mit einem ausgewählten Wohn-/Pflegebereich. Stellen Sie eine Projektsteuerungsgruppe zusammen, die idealerweise die ganze Mannschaft abbildet:

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Noch etwas genauer zum Erhebungsverfahren, z.B. auch zum Thema »Vertraulichkeit« ist der 30. Tipp.

- Einrichtungsleitung und/oder Pflegedienstleitung
- Leitung des betreffenden Bereichs (Wohnbereichsleitung)
- Mitarbeiter/innen des betreffenden Bereichs (Fach- und Assistentenzkräfte)
- Vertretung der Mitarbeitervertretung/des Betriebsrats
- Vertreter aus dem Qualitätsmanagement

Ausgehend von einer klaren Problembeschreibung definieren Sie nun die Ziele des Projekts, z.B.:

- Unsere Einrichtung will die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter/innen mit einem klaren Konzept unterstützen und damit erreichen, dass möglichst alle Mitarbeiter/innen das Renteneintrittsalter mit guter Gesundheit erreichen,
- damit eine die Gesundheit fördernde Unternehmenskultur initiieren und
- die Attraktivität als Arbeitgeber steigern.

Dazu wird der ABI/WAI als Kennzahl für Gesundheit in der Einrichtung eingeführt (vgl. 5. Tipp) und dauerhaft etabliert. Außerdem werden Maßnahmen definiert, die aus Sicht der Mitarbeiter/innen wie der Geschäftsleitung gleichermaßen als förderlich angesehen werden (vgl. 4. Tipp). Sind die Ziele benannt, folgt die Analyse der Ist-Situation.

Hier bieten sich klassische Stärken- und Schwächenanalysen oder gleich die sogenannten SPOT-Analysen an. Diese arbeiten mit vier Feldern und Sie haben nicht nur das »Heute«, sondern auch das »Morgen« im Analyseschritt mit drin.

Tabelle 1: Beispiel für eine Stärken-/Schwächen-Analyse

Unsere Unternehmenskultur unter dem Aspekt Gesundheit			
STÄRKEN Heute	SCHWÄCHEN Heute		
Teilnahme am Firmenlauf Obstkorb für jeden Bereich in »Gesunder Woche« (1x jährlich) Generell wertschätzendes Klima zwischen den MA und zwischen FK und MA Konzept des Betrieblichen Eingliederungsmanagements wird gelebt Führen von Willkommensgesprächen nach längerer Abwesenheit  …	<ul> <li>Fehlende Vorbilder (viele Führungskräfte machen keine Pausen)</li> <li>Raucher machen häufige kurze Rauchpausen während der Schicht</li> <li>Pausenregelung wird im Bereich nicht gelebt</li> <li>Zu viele Süßigkeiten während der Bereichsbesprechung</li> <li></li> </ul>		

Tabelle 2: Beispiel für eine SPOT-Analyse mit Stärken, Schwächen, Neuen Möglichkeiten und Gefahren

NEUE MÖGLICHKEITEN Morgen	
<ul> <li>Rauchentwöhnung honorieren</li> <li>Beteiligung an den Kosten für Lauf-/ Walking-Kurse</li> <li>Entwicklung von Leitsätzen zur Gesundheitsförderung</li> <li>Entspannungskurse anbieten</li> <li>4x/Jahr Workshops zur Teament- wicklung</li> <li></li> </ul>	
GEFAHREN Morgen	
Ausgrenzungsgefühle bei MA ohne bisherige »Gesundheitsambitionen«	

Bei der SPOT-Analyse werden sofort Ideen für das »Morgen« der Einrichtung mit notiert.<sup>20</sup> SPOT steht übrigens für

S-atisfactions (Stärken/Zufriedenmacher)

P-roblems (Schwächen/Probleme)

O-pportunities (Neue Möglichkeiten)

T-hreats (Gefahren).21

Haben Sie den durchschnittlichen Arbeitsbewältigungs-Index erhoben und die gegenwärtige Unternehmenskultur analysiert, schließt sich ein Workshop zum verbindlichen Vereinbaren konkreter Maßnahmen an (vgl. 30. Tipp).

Nach dem Probelauf und der Evaluation auf einem ausgewählten Bereich können Sie das (angepasste) Konzept auf Ihre gesamte Einrichtung ausdehnen. Zu empfehlen ist, das Thema Gesundheit im Unternehmensleitbild und in den Führungsgrundsätzen zu verankern.

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Eine Orientierung über weitere Analyse- und Planungsinstrumente finden Sie in Lummer 2013, Tipps 94–100; Aspekte zum Change- und Projektmanagement z. B. bei Litke, Kunow, Schulz-Wimmer 2012; Doppler & Lauterburg 2002

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Vgl. Glatz, H. & Graf-Götz, F. (1998). Organisation gestalten: Neue Wege und Konzepte für Organisationsentwicklung und Selbstmanagement. Weinheim: Beltz, S. 67

# 2 STRATEGIEN ZUM FINDEN UND BINDEN VON MITARBEITER/INNEN

# 7. Tipp: Entwickeln Sie klare Aufgaben- und Kompetenzprofile

Wenn Sie neue Mitarbeiter/innen gewinnen wollen, sollten nicht nur die formalen Prozessschritte für das Bewerbungsverfahren gut strukturiert sein (Qualitätsmanagement).

Entscheidend ist nicht allein das fachliche Know-how, sondern der Mensch an sich, der – neben seiner Fachlichkeit – langfristig motiviert, loyal, mit Ihrer Unternehmenskultur identifiziert und gut integriert zur Mannschaft passt.

Der Stand des fachlichen Wissens und Könnens lässt sich im fachlichen Teil des Vorstellungsgesprächs relativ leicht prüfen. (Arbeits-)Zeugnisse steuern dazu ihren Teil bei.

Aber was ist mit den sogenannten Soft-Skills: Wie geht eine potenzielle Führungskraft mit Teamproblemen um? Wie verhält sich eine Mitarbeiterin in Konfliktsituationen mit Bewohnerinnen und Angehörigen? Wie macht sich eine hauswirtschaftliche Mitarbeiterin für ihre Ideen im Wohnbereichsteam stark? Wie steht es mit der Selbstführung und der Selbstorganisation? Wie sehen diese außerfachlichen, fachübergreifenden Kompetenzen aus – und wie gewinnen Sie Wissen über die Ausprägungen? Eine gute Vorbereitung auf Bewerbungsgespräche ist hier unabdingbar.

Für das Fachliche erstellen Sie stellenspezifische Anforderungsprofile. Beispielsweise im Feld der Altenhilfe:

- »Hohe Kompetenz in Grund- und Behandlungspflege,
- Hohe Kompetenz in der Dokumentation des Pflegeprozesses,
- Kenntnisse der Hygienevorschriften,
- Kenntnisse im Bereich der Arbeitssicherheit,
- Kenntnisse der wichtigsten Gesetze,

Buckingham & Coffman gingen u. a. der Frage nach, wie man herausfindet, »was den Mitarbeiter antreibt, wie er denkt, wie er mit anderen umgeht und wie beziehungsfähig er ist.«<sup>23</sup> Sie unterscheiden dabei drei Begabungsbereiche und definieren Begabungen als wiederkehrende Denk-, Gefühls- oder Verhaltensmuster, die sich produktiv einsetzen lassen.<sup>24</sup>

Die drei Begabungsbereiche sind Motivation, Kognition und Sozialbeziehung: »Die motivationalen Talente erklären das Warum eines Menschen. Warum er jeden Tag aufsteht, warum er in besonderem Maße zu etwas motiviert ist. Hat er das Bedürfnis, etwas Besonderes zu sein? Oder gibt er sich auch mit weniger zufrieden? Ist er besonders wettbewerbsorientiert oder besonders selbstlos – oder beides? Definiert er sich über seine Fachkompetenz, oder will er einfach nur, dass man ihn mag?

Die **kognitiven Talente** erklären das Wie eines Menschen: Wie er denkt, wie er Alternativen abwägt, wie er Entscheidungen trifft. Ist er fixiert, oder hält er sich gern alle Optionen offen? Ist er diszipliniert und strukturiert, oder liebt er Überraschungen? Ist er geradlinig und praktisch veranlagt – oder eher strategisch, gern mit Hypothesen und Bedingungen operierend?

Die **beziehungsmäßigen Talente** erklären das Sozialverhalten eines Menschen. Wem er vertraut, mit wem er Kontakt pflegt, wem er entgegentritt und wen er ignoriert. Ist er kontaktfreudig und geht auf die Menschen zu, oder fühlt er sich nur im engsten Freundeskreis richtig wohl? Ist er der Auffassung, dass man sich Vertrauen erst verdienen muss, oder ist er vertrauensselig aus der Überzeugung heraus, dass die meisten Menschen diesen Vorschuss verdienen? Bleibt er in Auseinandersetzungen nüchtern und kontrolliert, oder geht er Konflikten lieber aus dem Weg, »platzt« aber bei Konfrontationen sehr schnell?«<sup>25</sup>

Kämmer, K.; Palm, G.; Rode, B. & Schlürmann, B. (2012). Auf Talentsuche: Neueinstellungen. In: Kämmer, K. (Hrsg.) (2012). Pflegemanagement in Zeiten des Fachkraftmangels. Hannover: Vincentz, S. 86–98, S. 86

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Buckingham, M. & Coffman, C. (2005). Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten undfördern. Konsequenzen aus der weltweit größten Langzeitstudie des Gallup-Instituts. 3. Aufl. Frankfurt/Main: Campus, S. 67

<sup>24</sup> Buckingham & Coffman, 2005, S. 64

<sup>25</sup> Ebd., S. 82

Fürs Bewerbungsgespräch werden die für die zu besetzende Stelle wichtigsten Talente/Begabungen beschrieben, z.B. Selbstständigkeit, Visionsbedürfnis, Zielorientierung und Strukturiertheit, Durchsetzungsvermögen und Teamfähigkeit.

Dabei hilft: »Schau dir deine besten Mitarbeiter genau an! Versuche herauszufinden, wie es bei ihnen auf motivationaler, kognitiver und relationaler Ebene aussieht. Diese Talente sind dann der Maßstab, an dem sich die Mitarbeiterrekrutierung zukünftig orientieren muss.«<sup>26</sup>

Anschließend formulieren Sie offene Fragestellungen fürs Bewerbungsgespräch:

- »Was ist Ihnen als Führungsverantwortliche für Ihr Team besonders wichtig?«
- »Wie gehen Sie mit Problemen im Team um?«
- »Was möchten Sie in drei Jahren erreicht haben?«
- ...

Über die Antworten erhalten Sie wertvolle Informationen zum »Talente-Mix«<sup>27</sup> Ihres Bewerbers. Wichtig im Gespräch ist, dass Sie bei den Antworten genau hinhören: Hören Sie nicht, was Sie hören wollen und achten Sie darauf, dass die Antworten spontan und spezifisch sind.

Fragen Sie auch nach konkreten Beispielen für Handeln in der Vergangenheit (konkrete Person, konkrete Zeit, konkretes Ereignis).

Einen nützlichen Hinweis über die Talent- bzw. Begabungsdefinitionen hinaus liefern Loffing & Loffing, wenn Sie vorschlagen, zum Anforderungsprofil (und hier ist insbesondere das fachliche Kompetenzprofil gemeint) Prioritätsstufen zu hinterlegen:

- »A (unverzichtbar)
- B (wichtig) und
- C (wünschenswert).«<sup>28</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> Ebd., S. 105

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Ebd., S. 82

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> Loffing, D. & Loffing, C. (2010). Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 84

### Hinweis

Nutzen Sie Bewerbungsverfahren als Anlass für die Überprüfung und ggf. Überarbeitung von Stellenbeschreibungen.

# 8. Tipp: Schaffen Sie sich Ihr Personalführungskonzept

Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin, die sich an Ihre Einrichtung binden möchte, will auch wissen, auf was sie sich einlässt. Begrüßen Sie Ihre »Neuen« mit einer Startermappe (vgl. 9. Tipp). Darin enthalten sind alle wichtigen Unternehmensinformationen wie

- · Einrichtungsleitbild
- Geschichte der Einrichtung
- Trägerinformationen und Werteorientierung
- Organigramm
- Liste der Mitarbeiter/innen mit Telefon- und Mailverzeichnis
- Lagepläne der Gebäude
- Urlaubsregularien
- Richtlinien zum innerbetrieblichen Vorschlagswesen
- Etc.

Darüber hinaus sollten Sie Ihr Personalführungskonzept verschriftlicht haben – auch als Bestandteil der Startermappe. Erarbeiten Sie – falls noch nicht vorhanden – Ihr Führungskonzept. Das folgende Beispiel orientiert sich am sogenannten Lebenszyklus des Mitarbeiters im Unternehmen. So weiß jeder Mitarbeiter, was ihn erwartet bzw. was er bei Ihnen erwarten darf.

## Unser Führungskonzept

#### I Präambel

- Unsere Grundsätze zu Führung
- Unser Rollenmodell für Führung
- · Was wir von Mitarbeiter/innen erwarten
- · Was Mitarbeiter/innen von uns erwarten dürfen
- ...

## II Personalbeschaffung

- Regularien zur Stellenausschreibung (hier auch klären, welche Stellen intern bzw. extern ausgeschrieben werden)
- · Leitfäden für Bewerbungsgespräche
- Entscheidungskriterien für Stellenbesetzungen
- ...

#### III Personaleinsatz

- Einarbeitungsleitfäden
- Regularien zur Probezeit
- Mentoringkonzept für junge Nachwuchsführungskräfte
- ...

## IV Personalbetreuung und anlassbezogene Gesprächsformen

- · Dienstgespräche mit Einzelnen und mit Teams
- Mitarbeiter-Jahresgespräche (je nach Entwicklungsstand der Einrichtung mit Zielvereinbarungssystem)
- · Mitarbeitergespräche »55+«
- Mitarbeiterbeurteilungssystem (je nach Entwicklungsstand der Einrichtung)
- Coachinggespräche
- Lob im Alltag
- · Kritik- und Konfliktgespräche
- Fehlzeitengespräche
- · Rückkehrgespräche/Willkommensgespräche
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- · Umgang mit Sucht und Abhängigkeit
- Hilfe bei seelischen Erkrankungen am Arbeitsplatz
- Umgang mit persönlicher Überschuldung (Lohnpfändungen etc.)

- Abmahnungsgespräche
- Vereinbarungen für Dienstjubiläen
- ...

## V Personalförderung, -entwicklung und -gesunderhaltung

- Unsere förderungsfähigen Personalentwicklungsinstrumentarien (z. B. Supervision,
- Coaching, Schattentage für Führungsverantwortliche im Rahmen von Coachingprozessen, Teamentwicklung, Entwicklung altersgemischter Teams;
- interne und externe Fort- und Weiterbildung etc.)
- · Regularien zur Beantragung und Gewährung von
- Personalentwicklungsmaßnahmen
- Unsere Verfahren, Gelerntes auszuwerten und in den Alltag zu integrieren: von der Bedarfsfeststellung bis zur Implementierung neuen Wissens in die Einrichtung
- · Regularien zur Gesunderhaltung und Gesundheitsförderung
- Regularien zu altersgemischtem Arbeiten
- ...

### VI Personalaustritt

- Austrittsgespräch (ggf. mit Wissensmanagement: Erfassung und Verschriftlichtung relevanten Wissens für Nachfolger)
- Zeugnisregularien
- Übergangscoaching
- Verabschiedungsrituale
- · Kontakt zu ehemalig Mitarbeiter/innen

# 9. Tipp: Arbeiten Sie neue Mitarbeiter/innen gut ein

Die Neue wurde begrüßt, die Startermappe ist überreicht, vielleicht sogar ein kleines Symbol des neuen Teams (z.B. die »Team-Kaffee-Tasse«) geschenkt und es kann losgehen. Doch Vorsicht: Allzu oft wird vom Neuen vom ersten Tag an (unausgesprochen) erwartet, blitzschnell vollumfänglich mitzuarbeiten.

Machen Sie Ihre Mühen zur Anwerbung und Auswahl neuer Mitarbeiter/ innen nicht wieder zunichte, indem Sie dem Einarbeitungsprozess zu wenig Aufmerksamkeit widmen.

Einarbeitung ist eine Zeit

- des fachlichen Hineinfindens in Konzepte, Strukturen und Abläufe;
- der Integration in ein bestehendes Team;
- des Vertraut-Werdens mit der Kultur und den Regeln der Einrichtung;
- der wirklichen Erprobung, des Überprüfens, ob Einrichtung und neuer Mitarbeiter wirklich zueinander passen.

Dazu braucht es Zeit, klare Verantwortlichkeiten, Pläne und Checklisten. Der Neue muss fünf Phasen durchlaufen, die es zu gestalten gilt:

- 1. Vorbereitungsphase
- 2. Eingewöhnungsphase
- 3. Trainingsphase
- 4. Etablierungsphase
- 5. Auswertungsphase.<sup>29</sup>

Legen Sie fest, wer in Ihrem Haus die Funktion der Mentorin/des Mentors übernimmt und definieren Sie, wer an welchen Stellen (Zwischenauswertungsgespräche etc.) in den Einarbeitungsprozess einzubinden ist (Pflegedirektion, Stations- bzw. Wohnbereichsleitung etc.). Behalten Sie dabei den Zeitplan im Auge: Durch Feedback, Bestätigung und Korrekturen lässt sich im Rahmen der sechsmonatigen Probezeit viel im Sinne der oben genannten Ziele erreichen – unter Umständen auch eine saubere Trennung voneinander, wenn es mal nicht passt.

Unprofessionell ist, wenn eine klare Steuerung des Einarbeitungsprozesses fehlt und der Probezeittermin »verschlafen« wird.

Noch einmal zu den Phasen, hier entwickelt am Beispiel Krankenhaus:<sup>30</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> Vgl. Lummer, C. (2005). Praxisanleitung und Einarbeitung in der Altenpflege. 2. Aufl. Hannover: Schlütersche und Lummer (2011a). Fit für Job und Team – Neue Mitarbeiter einarbeiten: CNE.fortbildung 4.2011, Lerneinheit 15 (Thieme CNE.fortbildung Heft 4/2011). Stuttgart: Thieme

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> vgl. Lummer (2011b). Einarbeitung als geplanter Prozess. In: CNE.fortbildung 4.2011, Lerneinheit 15 (Thieme CNE.fortbildung Heft 4/2011, S. 2–5) Stuttgart: Thieme

# 1. Vorbereitungsphase

In der Vorbereitungsphase besprechen Stationsleitung und Mentor sich zur Person des »Neuen«. Sie sammeln die Informationen zum gegenwärtigen Kenntnisstand und zur sozialen Situation des neuen Mitarbeiters, die von Bedeutung für das Hinweinwachsen in das neue Arbeitsfeld sind. Hierbei greifen sie zurück auf Erfahrungen aus dem Bewerbungsgespräch und auf die Bewerbungsunterlagen.

Damit der neue Mitarbeiter sich von Beginn an wohl fühlen kann, gehören zur Vorbereitungsphase:

- eine kurze Information an das Stations- bzw. Bereichsteam über die Person, die kommt, ihren Erfahrungshintergrund, die Dienstzeiten in der Anfangsphase und den Mentor, der die Einarbeitung im Wesentlichen übernehmen wird;
- die Vorbereitung der (ritualisierten) Form der Begrüßung am ersten Tag (z.B. Spruchkarte mit Willkommensgruß; gemeinsame Pause zum ersten Kennenlernen, vielleicht die übliche Stationskaffeetasse (etc.);
- das vorbereitete, einheitliche Namensschild;
- notwendige Schlüssel, E-Mail-Account etc.

Last but not least gehört die mentale Einstimmung des Mentors im Hinblick auf den Einarbeitungsprozess für den neuen Kollegen zur Vorbereitungsphase (vgl. die Erwartungen des neuen Mitarbeiters). Hier findet die Selbstinstruktion des Mentors ihren Platz, die etwa so lauten kann: »Meine Aufgabe ist es, den neuen Kollegen darin zu unterstützen, möglichst schnell bei uns Fuß zu fassen, sich wohl zu fühlen und bald vertraut mit unseren Arbeitsweisen zu sein. Dabei nehme ich mir vor, unvoreingenommen auf ihn zuzugehen, wertschätzend, ehrlich und offen zu sein und mein eigenes Verhalten häufig zu reflektieren.«

Der eigentliche Einarbeitungsprozess ist dann auf ca. sechs Monate hin angelegt, angelehnt an die Dauer der arbeitsrechtlich vorgesehenen Probezeit.

# 2. Eingewöhnungsphase

In der ca. zweiwöchigen Eingewöhnungsphase sollte der neue Kollege nach Möglichkeit als zusätzliche Kraft auf dem Dienstplan stehen. Der Dienst liegt parallel zu dem des Mentors.

Zum Start bespricht der Mentor zusammen mit der Stationsleitung und dem neuen Kollegen die Einarbeitungsplanung. Hier erfolgt der Abgleich der Vorbereitungsphase mit der Selbsteinschätzung zu Wissen und Können des neuen Mitarbeiters.

Von jetzt an führen Mentor und neuer Mitarbeiter am Ende jedes gemeinsamen Dienstes ein kurzes Tagesbilanzgespräch. Am Ende jeder Arbeitswoche wird intensiv ausgewertet. Anschließend wird die Folgewoche mit den Einarbeitungsschwerpunkten geplant. Der Mentor hat auch den Auftrag, die Stationsleitung über den Stand (Routinen und Besonderheiten) des Einarbeitungsgeschehens auf dem Laufenden zu halten. Hierzu bietet sich eine verankerte Form der Regelkommunikation an. In dieser ersten Phase der gemeinsamen Zusammenarbeit hilft eine Checkliste, in der detailliert zu Besprechendes aufgelistet ist und die mit Datum und Handzeichen des Mentors und des neuen Mitarbeiters den Nachweis über Besprochenes liefert.<sup>31</sup>

# 3. Trainingsphase

Je nach konkreter Situation (Kenntnis- und Erfahrungsstand des neuen Mitarbeiters; Fach- oder Assistenzkraft etc.) schließt sich an die Eingewöhnung eine mehr oder weniger intensive Trainingsphase von ca. drei Monaten an.

In der Regel werden erfahrene Fachkräfte diese Phase recht schnell durchlaufen haben oder gar überspringen. Assistenz- bzw. Pflegehilfskräfte erleben hier eine intensive Lernphase. Bei »Neulingen« ist differenziert zu beobachten, was sie sicher können und wo noch Trainingsbedarf besteht.

# 4. Etablierungsphase

Im Rahmen der Etablierungsphase (sie dauert bis kurz vor Ende der Probezeit) wird neu Gelerntes vertieft und noch Ungewohntes geklärt. Die neuen Mitarbeiter sind jetzt mit den Arbeitsabläufen und -techniken vertraut. Hier reichen in der Regel sporadische Gespräche zwischen Mentor und neuem Mitarbeiter aus, um aktuelle Fragen und Probleme zu klären.

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> Beispiele in Lummer 2005 und 2011b; auch Blietschau, P. (2011). Checklisten erleichtern die Einarbeitung. In: Lummer, C. (2011). Fit für Job und Team – Neue Mitarbeiter einarbeiten: CNE.fortbildung 4.2011, Lerneinheit 15 (Thieme CNE.fortbildung Heft 4 2011, 14–15).