



LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG



ATTRAKTIVER ARBEITGEBER IN DER PFLEGE

WEGE ZUR GEWINNUNG UND BINDUNG VON FACHKRÄFTEN

IMPRESSUM

Leuphana Universität Lüneburg, Innovations-Inkubator, 21335 Lüneburg
 Verantwortlich für den Inhalt: Prof. Dr. Lutz Schumacher, Matthias Klöppner
 Redaktion: Ursula Zipperer
 Gestaltung und Satz: Anke Sudfeld
 Fotos: Brinkhoff-Mögenburg: S. 6, 7; Fotolia: S. 1, 4, 8, 12, 13, 14, 17, 18, 20, 38;
 Hannes Harnacke: S. 22, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 34, 40, 41, 42, 43, 45; Meike Jürs: S. 35;
 Andrea Peters: S. 36; Anne-Gabriel Jürgens: S. 14; Martin Klindtworth: S. 16
 Auflage: 500 Stück
 Druckerei: nordlanddruck GmbH

BIBLIOGRAFISCHE INFORMATION DER DEUTSCHEN BIBLIOTHEK

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

ISBN 978-3-935786-59-1

Mission: possible	4
Fachkräftemangel: Wer pflegt uns in Zukunft?	8
Warum hilft Arbeitgeber-Attraktivität?	14
Checkliste zum Einstieg: Wie attraktiv ist unsere Pflegeeinrichtung als Arbeitgeber?	19
Die Erfolgsfaktoren: Wovon hängt die emotionale Bindung von Beschäftigten ab?	21
Faktor eins: Die Einrichtung.	22
Checkliste: Wie gut ist meine Pflegeeinrichtung?	27
Faktor zwei: Das Arbeitsteam.	29
Checkliste: Wie gut funktioniert mein Arbeitsteam?	32
Faktor drei: Die Qualität der Arbeit.	34
Checkliste: Wie bewerten die Pflegekräfte ihre Arbeitsbedingungen?	37
Der Weg: Wie wird ein Pflegeheim ein attraktiverer Arbeitgeber?	38
Checkliste: Wie gelingt Organisationsentwicklung?	46
Die Partner	48



MISSION: POSSIBLE

IN DEUTSCHLAND FEHLEN ZIGTAUSENDE ALTENPFLEGERINNEN UND ALTENPFLEGER – DENNOCH KÖNNEN PFLEGEHEIME GUTE FACHKRÄFTE GEWINNEN UND BINDEN

Viele Personalverantwortliche in Pflegeeinrichtungen kennen das: Eine Pflegerin geht, die Stelle wird ausgeschrieben, doch niemand bewirbt sich. Der Markt an qualifizierten Altenpflegerinnen und Altenpflegern ist leer gefegt. Denn der Arbeitsmarkt für Pflegeberufe befindet sich im Umbruch: Die Deutschen werden immer älter, dadurch brauchen immer mehr Menschen Pflege und es werden mehr qualifizierte Pflegefachkräfte benötigt. Gleichzeitig entscheiden sich zu wenige Menschen für die Arbeit in der Altenpflege und zu viele verlassen den Beruf frühzeitig. So wird der Wettbewerb um gute Pflegerinnen und Pfleger immer schärfer. Die Folge sind unbesetzte Stellen.

PFLEGEKRÄFTE SUCHEN SICH DEN ATTRAKTIVSTEN ARBEITGEBER AUS

Denn wo arbeiten Pflegekräfte, wenn sie sich ihren Arbeitgeber aussuchen können? Dort, wo sie für sich die besten Bedingungen finden, wo es für sie am attraktivsten ist. Die Fachkräfte wissen mittlerweile um ihren Wert und den herrschenden Fachkräftemangel in der Altenpflege; viele Fachkräfte haben verstanden, dass sie sich ihren Arbeitgeber auswählen können.



„Attraktive Arbeitgeber finden und binden gut ausgebildete Fachkräfte.“

PROF. DR. LUTZ SCHUMACHER,
LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG



Für Pflegeeinrichtungen bedeutet das: Um gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und auch langfristig an sich zu binden, müssen sie möglichst attraktive Arbeitgeber werden. Dazu müssen sie wissen, welche Arbeits- und Organisationsbedingungen sich Fachkräfte wünschen. Sie brauchen eine klare Antwort auf die Frage: Wie positioniere ich mich als attraktiver Arbeitgeber?

FORSCHER DER LEUPHANA ERKLÄREN SCHRITT FÜR SCHRITT, WAS FUNKTIONIERT

Die Leuphana Universität Lüneburg bietet dabei Unterstützung. Wissenschaftler des Instituts für Performance Management haben auf Grundlage aktueller Forschungsergebnisse die zentralen Merkmale attraktiver Arbeitgeber in der Pflege bestimmt. Sie entwickelten einen Fragebogen zur Messung der Arbeitgeberattraktivität von Pflegeheimen. Anschließend befragten sie rund 350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – überwiegend Altenpflegerinnen – in neun Einrichtungen der stationären Altenpflege im ehemaligen Regierungsbezirk Lüneburg. Jede Einrichtung erhielt ein individuelles Stärken-Schwächen-Profil als Diagnose ihrer Arbeitgeberattraktivität. Mit den Wissenschaftlern erarbeiteten die Einrichtungen auf Basis dieser Diagnose konkrete Maßnahmen zur Steigerung ihrer Attraktivität als Arbeitgeber und setzten sie um.

Das Ergebnis einer erneuten Befragung ein Jahr später: Fast alle Einrichtungen hatten ihre Arbeitgeberattraktivität gesteigert. So gab in zwei Dritteln der Einrichtungen die Mehrheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, dass sich ihre Gesundheit verbessert habe. In gleichem Umfang sank die Wahrnehmung der Arbeitsbelastung. In knapp 90 Prozent der Einrichtungen gaben die Beschäftigten

an, dass sie Familie und Beruf besser vereinbaren können. Ebenfalls in knapp 90 Prozent der Einrichtungen wurde die Qualität der Führung als positiver wahrgenommen als zuvor. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von drei Vierteln der Einrichtungen empfanden die eigene Einrichtung als leistungsstärker als zuvor.

Dieser Leitfaden stellt die Erkenntnisse zur Attraktivität von Arbeitgebern in der Pflege vor. Er gibt sofort anwendbare Tipps zur Gewinnung und Bindung von Pflegepersonal. Führungskräfte und Personalverantwortliche von Pflegeeinrichtungen erfahren:

- wann eine Einrichtung aus Sicht einer Pflegekraft ein attraktiver Arbeitgeber ist
- welche Schritte eine Heimleitung gehen kann, um ein attraktiverer Arbeitgeber zu werden
- welche Maßnahmen die Pflegeeinrichtungen der Arbeitsgruppe durchgeführt haben, um attraktivere Arbeitgeber zu werden

Dabei geht es darum, dass Pflegeheime sich im Wettbewerb um die besten Fachkräfte gut aufstellen. Attraktive Arbeitgeber haben zufriedenere und gesündere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was letztlich die Leistungsstärke ihrer Einrichtung verbessert. Sie können auch in Zukunft mit guten Pflegeteams ihre Bewohnerinnen und Bewohner versorgen. Denn es muss vor allem um eins gehen: Pflegebedürftige Menschen brauchen die bestmögliche Pflege. Und das geht am besten in Pflegeheimen, in denen die Pflegekräfte gerne arbeiten.



„Jede Pflegeeinrichtung kann sich gegen den Mangel an Pflegepersonal wappnen. Wir erklären, wie.“

MATTHIAS KLÖPPNER,
LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG





FACHKRÄFTEMANGEL: WER PFLEGT UNS IN ZUKUNFT?

IM JAHR 2030 FEHLEN MEHR ALS 500.000 ALTENPFLEGERINNEN UND ALTENPFLEGER IN DEUTSCHLAND

In den Einrichtungen der Altenpflege hat bereits begonnen, wovon andere Branchen in Deutschland noch zittern: der Fachkräftemangel. Einer stetig wachsenden Anzahl von Pflegebedürftigen stehen schon jetzt zu wenige gut qualifizierte und engagierte Pflegekräfte gegenüber. Zukünftig wird der Bedarf nach Pflegefachkräften weiter wachsen und noch mehr Personal fehlen.

SITUATION IN PFLEGEHEIMEN SPITZT SICH ZU

Nach einer Umfrage der Wirtschaftsprüfer Ernst & Young bezeichnen 46 Prozent der Pflegeheimbetreiber die Rekrutierung qualifizierten Pflegepersonals schon heute als „sehr schwer“. 86 Prozent gehen davon aus, dass sich der bestehende Mangel künftig verschärfen wird, nur 3 Prozent erwarten eine Entspannung der Situation.

Die Folgen dieser Entwicklungen: Schon heute können viele Pflegeheime die gesetzlich vorgeschriebene Fachkraftquote von 50 Prozent examinierten Altenpflegekräften nicht mehr einhalten. Dies führt einerseits zu Problemen und Sanktionen durch die Heimaufsicht, andererseits können die Pflegeheime schlicht ihre Leistungen nicht in der erforderlichen Qualität erbringen. Durch den Fachkräftemangel sind Arbeitgeber immer häufiger gezwungen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten, deren Leistungen zu wünschen übrig lassen, um die gesetzlichen Vorgaben einzuhalten.



DIE PFLEGEBRANCHE IN ZAHLEN

- Laut Bundesgesundheitsministerium waren 2011 in Deutschland über 950.000 Menschen in der Altenpflege beschäftigt, davon 70 Prozent in Pflegeheimen.
- Rund 30.000 Fachkräfte fehlen heute in der Altenpflege, erklärt der Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste.
- Die Bertelsmann Stiftung prognostiziert, dass 2030 rund 500.000 Vollzeit-Stellen in der Pflegebranche nicht besetzt sein werden, andere Studien warnen vor einem noch größeren Fachkräftemangel



GRÜNDE FÜR DEN FACHKRÄFTEMANGEL IN DER PFLEGE

Eine Ursache für den Mangel an Pflegefachkräften ist der demografische Wandel: Seit Jahren bekommen die Deutschen vergleichsweise wenige Kinder – die Geburtenrate liegt derzeit laut Bundesgesundheitsministerium bei 1,4 Kindern pro Frau. Gleichzeitig steigt die Lebenserwartung – durchschnittlich 15 Jahre hat jeder Einzelne seit der Mitte des letzten Jahrhunderts an Lebenszeit hinzugewonnen. So werden zukünftig sehr viel mehr ältere Menschen in Deutschland leben. Derzeit gibt es nach Berechnung der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung und des Ifo-Instituts 2,34 Millionen Pflegebedürftige in Deutschland. Das Zukunftsszenario: Im Jahr 2020 werden 2,9 Millionen Pflegebedürftige versorgt werden müssen. Knapp die Hälfte von ihnen wird einen Platz in einer Pflegeeinrichtung benötigen. Die Nachfrage nach professioneller Altenpflege wird also weiter steigen.

Hierzu tragen auch gesellschaftliche Veränderungen bei, wie der Trend zu Einpersonenhaushalten und eine verstärkte Frauenerwerbstätigkeit. Dadurch steht die Familie immer weniger als „Pflegedienst der Nation“ zur Verfügung. Außerdem studieren immer mehr junge Deutsche, statt eine Berufsausbildung zu machen. Sie verlassen häufiger ihren Heimatort und können später nicht mehr ihre Eltern pflegen.

MEHR BEDARF, ABER WENIGER NACHWUCHS IN DER ALTENPFLEGE

Parallel zur steigenden Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften sinkt das Angebot: Ein schlechtes Image des Berufs „Altenpfleger/in“, geringe Bezahlung, Leid und Tod, Stress und Zeitdruck – Altenpflege gilt vielen als unattraktiver Knochenjob. Bei Jugendlichen gehört die Altenpflege zu den unbeliebtesten Berufen, auf weniger Interesse stoßen nur Stellen in der Müllreinigung, als Lehrkraft und in Verkauf oder Buchhaltung. Weitere Befragungen zeigen: Der Pflegeberuf gilt als körperlich anstrengend und arbeitsintensiv. Die oft geringen Aufstiegschancen und Weiterbildungsmöglichkeiten in kleinen und mittelgroßen Pflegeeinrichtungen schrecken zusätzlich ab.

VIELE PFLEGERINNEN UND PFLEGER WOLLEN DEN BERUF WECHSELN

Doch nicht nur das Gewinnen von Nachwuchs ist ein Problem: Etwa jede fünfte Pflegekraft denkt nach einer Studie der Leuphana Universität Lüneburg darüber nach, einen anderen Beruf zu ergreifen. Am häufigsten klagten die Pflegerinnen und Pfleger über psychische Belastungen: 30 Prozent gaben an, sich dauerhaft oder fast täglich müde, angespannt oder überfordert zu fühlen. Aus dieser alarmierenden Gesundheitssituation resultieren nicht nur viele Krankheitstage, sondern auch ein ausgeprägter Präsentismus, also Anwesenheit am Arbeitsplatz trotz gesundheitlicher Beschwerden. Weitere Studien zeigen: Fast 50 Prozent der Pflegekräfte glauben, dass ihre Kraft und Gesundheit nicht ausreichen, um den Beruf bis zum gesetzlichen Renteneintritt auszuüben.

ALTENPFLEGEKRÄFTE IN DEUTSCHLAND...

- sind zu 85 Prozent Frauen
- sind im Schnitt 38 Jahre alt
- verdienen 2.148 Euro brutto in Vollzeit
- arbeiten zu 61 Prozent in Teilzeit
- betreuen in einer Schicht 20 Personen
- sind zu 76 Prozent unbefristet beschäftigt

Quellen: Destatis 2013, WSI 2012, DBfK 2009



WAS ALSO TUN?

Um den Fachkräftemangel zu mildern, könnte man mehr Menschen für Pflegeberufe gewinnen. Verbände könnten bei Schülerinnen und Schülern oder anderen Zielgruppen für den Pflegeberuf werben. Weiter könnten Politik und Unternehmen mehr Menschen für den Beruf begeistern. Auch das Erleichtern des Zuzugs von Fachkräften aus Nicht-EU-Ländern oder die unbürokratische Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse würden helfen, mehr Personen für die Pflege zu gewinnen.

PFLEGEHEIME MÜSSEN ATTRAKTIVE ARBEITGEBER WERDEN

Dennoch: Angesichts des insgesamt schrumpfenden Erwerbspersonenpotentials in Deutschland wird sich auch der Wettbewerb mit anderen Branchen um Auszubildende und Fachkräfte verschärfen. Daher wird das Werben für die Pflegeberufe kaum ausreichen, um den bestehenden Engpass zu beseitigen. Die Lage wird angespannt bleiben. Die Schlussfolgerung daraus ist, dass jede einzelne Einrichtung im Wettbewerb mit anderen Einrichtungen gut qualifizierte Fachkräfte gewinnen und an sich binden muss. Dies gelingt denjenigen Pflegeheimen am besten, die ein attraktiver Arbeitgeber sind.

Kluge Heimleitungen positionieren sich deshalb schon heute als attraktiver Arbeitgeber. Sie versuchen, die Arbeits- und Organisationsbedingungen in ihrer Einrichtung zu verbessern. So erhöhen sie ihre Chancen im Wettbewerb um gut ausgebildete und motivierte Fachkräfte deutlich.

STUDIEN BELEGEN: EINZELNE HEIME SIND BEREITS ATTRAKTIVER ALS ANDERE

Nach der europaweiten NEXT-Studie („nurses early exit study“) schwankt der Anteil der Pflegekräfte in Deutschland, die oft daran denken, ihren Arbeitgeber zu verlassen, von Heim zu Heim zwischen 0 und 50 Prozent – es gibt also Einrichtungen, in denen alle Pflegekräfte bleiben wollen, und Einrichtungen, in denen jede zweite gehen will.





VOLLES HAUS, VOLLES ENGAGEMENT: ARBEITGEBER-ATTRAKTIVITÄT LOHNT DOPPELT. GUTE ARBEITGEBER SCHÜTZEN SICH NICHT NUR VOR PERSONALMANGEL, SIE PROFITIEREN AUCH VON EINEM ENGAGIERTEREN TEAM

WARUM HILFT ARBEITGEBER-ATTRAKTIVITÄT?

Die Forschung untersucht seit Langem, warum Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen bleiben. Im Kern ist ein Arbeitgeber dann attraktiv, wenn seine Angestellten eine starke emotionale Bindung aufweisen, ein sogenanntes affektives Commitment. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren sich mit den Werten und Zielen des Unternehmens und ihnen liegt das Wohlergehen der Organisation am Herzen. Sie wollen bleiben.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem hohen kalkulativen Commitment hingegen verbleiben aufgrund fehlender oder zu kostspieliger Alternativen in der Einrichtung. Sie fürchten die Kosten, die mit dem Verlassen des Unternehmens verbunden wären, wie etwa den Verlust der erreichten Position oder von Privilegien wie Ansprüchen auf Betriebsrente. Sie müssen bleiben.



Die beiden Formen der Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an ein Unternehmen haben unterschiedliche Wirkungen auf ihr Verhalten und den Erfolg des Unternehmens. Menschen mit nur kalkulativer Bindung bringen eher geringe Leistungen und zeigen wenig Engagement. Sie leisten oft nur so viel, wie unbedingt nötig ist, um ihren Arbeitsplatz nicht zu gefährden.

Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind eher unzufrieden mit ihrer Tätigkeit und dem Unternehmen und warten auf eine Chance, das Unternehmen zu verlassen.

MITARBEITER MIT EMOTIONALER BINDUNG LEISTEN MEHR

Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich mit ihrer Einrichtung emotional verbunden fühlen und deren Werte und Ziele teilen, zeigen hingegen in hohem Maß unternehmensdienliches Verhalten und sind aus Arbeitgebersicht „die besten Pferde im Stall“. Sie setzen sich für den Erfolg ihrer Einrichtung ein, zeichnen sich durch hohe Arbeitsleistung und freiwilliges Engagement aus. Diese Beschäftigten helfen Kolleginnen und Kollegen, ergreifen Chancen für Verbesserungen im Unternehmen, nehmen Probleme selbst in Angriff, haben hohe Qualitätsansprüche an die eigene Tätigkeit und streben nach bestmöglichen Lösungen. Außerdem sind sie bereit, auch schmerzliche Veränderungen mitzutragen, wenn diese dem Unternehmen nutzen.

Engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigste Triebfeder für erfolgreiche Pflegeeinrichtungen. Pflegeheime, deren Personal nur Dienst nach Vorschrift macht, sind in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld nicht überlebensfähig.

Einrichtungen dagegen, denen es gelingt, das Wissen und die kreative Kraft ihrer Beschäftigten zu aktivieren, verfügen über eine Ressource, die in einem Umfeld, in dem sich die Organisation an neue Anforderungen anpassen muss, der entscheidende Wettbewerbsvorteil sein kann.

ALLE PROFITIEREN – PFLEGEHEIM, PFLEGEKRÄFTE, BEWOHNER

Internationale Studien zeigen, dass Unternehmen mit emotional gebundenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgreicher sind. Dies gilt nicht nur gemessen an ihrem wirtschaftlichen Erfolg – untersuchte Unternehmen mit einem hohen Anteil an emotional gebundenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sogenannte High-Commitment-Unternehmen, steigerten ihren Netto-Gewinn in drei Jahren um zwei Prozent, während Low-Commitment-Unternehmen Einbußen von fast anderthalb Prozent verzeichneten. Vor allem, dies belegen weitere Studien, arbeiten zufriedene Beschäftigte kundenorientierter und erzeugen so eine höhere Zufriedenheit und Bindung bei den Kunden. Entsprechend profitieren in Pflegeeinrichtungen die Bewohnerinnen und Bewohner von emotional gebundenen Pflegekräften.





Emotional gebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zudem Fürsprecher ihrer Einrichtung, die sie gegenüber Außenstehenden in einem guten Licht darstellen. Somit tragen sie wesentlich dazu bei, dass das Heim von potenziellen neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als attraktiv wahrgenommen wird und sind damit die beste Werbung für potenzielle neue Arbeitskräfte. Besonders Firmen, die ihr Personal auf dem regionalen Arbeitsmarkt rekrutieren, können hier punkten. Studien belegen, dass bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber positive oder negative Auskünfte von dessen Beschäftigten ein ausschlaggebender Faktor sind.

Neben den positiven Wirkungen für das Unternehmen und seine Kunden findet die Forschung positive Effekte für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst. Denn Personen mit einer hohen emotionalen Bindung an ihren Arbeitgeber weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf und sind gesünder.

Je enger also die Pflegekräfte emotional mit ihrem Haus verbunden sind, desto besser für das Pflegeheim, die Pflegekräfte selbst und die Heimbewohner. Die emotionale Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist also der wichtigste Gradmesser für die Attraktivität einer Einrichtung.

CHECKLISTE ZUM EINSTIEG: WIE ATTRAKTIV IST UNSERE PFLEGEEINRICHTUNG ALS ARBEITGEBER?

Anhand der folgenden Indikatoren können Sie einen ersten Eindruck davon gewinnen, wie attraktiv Ihre Einrichtung als Arbeitgeber wahrgenommen wird. Je häufiger Sie „Ja“ ankreuzen, desto attraktiver ist Ihre Einrichtung für mögliche Bewerberinnen und Bewerber und für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein „Nein“ deutet hingegen auf Verbesserungsbedarfe hin. In der rechten Spalte können Sie erste Ideen für Maßnahmen notieren.

	JA	NEIN	WAS IST ZU TUN?
Unsere Fluktuationsrate ist vergleichsweise niedrig			
Leistungsstarke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben langfristig in unserer Einrichtung			
Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren sich in starkem Maße für den Erfolg unserer Einrichtung			
Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfehlen unsere Einrichtung anderen als Arbeitgeber			
Der Krankenstand in unserer Einrichtung ist auf niedrigem Niveau			
Wir können offene Stellen schnell besetzen			
Wir haben eine ausreichende Anzahl qualifizierter Bewerbungen auf offene Stellen			
Wir erhalten viele Initiativbewerbungen			
Personen bewerben sich, weil ihnen unsere Einrichtung als Arbeitgeber empfohlen wurde			



DIE ERFOLGSFAKTOREN: WOVON HÄNGT DIE EMOTIONALE BINDUNG VON PFLEGEKRÄFTEN AB?

DREI BEREICHE ENTSCHEIDEN ÜBER DIE ATTRAKTIVITÄT EINES ARBEITGEBERS

Pflegerinnen und Pfleger schätzen ihren Job besonders, wenn die Arbeitsbedingungen für sie auf drei Ebenen stimmen. Wichtig sind die Einrichtung an sich, das Teamklima und Qualität der Arbeit. Auf diesen drei Ebenen finden sich also die zentralen Merkmale, die entscheiden, wie attraktiv ein Unternehmen als Arbeitgeber bewertet wird.

EINRICHTUNG

- Reputation
- Unternehmenskultur
- klares Profil
- Vertrauen
- Partizipation
- Fürsorge

ARBEITGEBER- ATTRAKTIVITÄT

TEAMKLIMA

- Führung
- Teamklima
- Offenheit

ARBEIT

- Autonomie
- Sinnstiftung
- Förderung
- Belastung



FAKTOR EINS: DIE EINRICHTUNG.

„Wir haben unser Leitbild überarbeitet. Jetzt ist deutlicher, was die Ziele und Ideale unserer Einrichtung sind. Die Mitarbeiter haben sich das neue Leitbild in Schulungen erarbeitet und leben es jetzt wesentlich sichtbarer. Das merken auch die Bewohner und die Angehörigen.“

CLAUDIA BERGMANN, PFLEGEDIENSTLEITERIN
HEILIGEN-GEIST-STIFT UELZEN

MENSCHEN IST WICHTIG, WER IHR ARBEITGEBER IST.

Aspekte, die unmittelbar mit dem Pflegeheim und/oder seinem Träger als Gesamtunternehmen verbunden sind, beeinflussen, wie Fachkräfte die Attraktivität ihres Arbeitgebers bewerten. Hierbei ist nicht, wie häufig angenommen, allein die Bezahlung ausschlaggebend. Es sind vor allem die Reputation des Hauses, die Unternehmenskultur, das klare Profil, Vertrauen in das Management, die Möglichkeit zur Partizipation und die erlebte Fürsorge, die einen Arbeitgeber attraktiv machen.

DER GUTE RUF: AUF DIE EIGENE EINRICHTUNG STOLZ SEIN

Menschen wollen Gruppen angehören, die einen hohen Status besitzen, weil sie sich selbst dadurch aufwerten können. Dieser Mechanismus funktioniert auch in Bezug auf Unternehmen. In einer Pflegeeinrichtung mit gutem Ruf zu arbeiten, schmeichelt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Daher wählen Altenpflegerinnen und Altenpfleger nach Möglichkeit Heime mit hoher Reputation und entwickeln eher eine emotionale Bindung. Studien zeigen, dass sich der gute Ruf auch positiv auf den Erfolg des Unternehmens auswirkt. Eine Organisation mit hoher Reputation gewinnt leichter leistungsstarke Beschäftigte. Leistungsstarke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wiederum befördern den Erfolg des Unternehmens. Dadurch verbessert sich dann die Reputation des Unternehmens weiter.

POSITIVE UNTERNEHMENSKULTUR: SICH RESPEKTIERT UND GEWÜRDIGT FÜHLEN

Die Kultur eines Unternehmens nimmt Einfluss auf die emotionale Bindung. Die Unternehmenskultur umfasst die von allen Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Führungskräften getragenen Grundüberzeugungen, Werte und Einstellungen und drückt sich in der Qualität des Miteinanders aus. Eine Unternehmenskultur, in der Wertschätzung, Respekt und Würdigung von Engagement vorherrschen, fördert die emotionale Bindung und das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



„Die Mitarbeiter diskutieren in unserer Ideenschmiede regelmäßig miteinander und bringen Vorschläge ein. Ohne Führungskräfte. Denn die Mitarbeiter wissen am besten, wo es hakt.“

MAREN KURTH, LEITERIN SENIORENZENTRUM
BIRKENHOF

KLARES PROFIL: SICH MIT DEN WERTEN UND ZIELEN DER EINRICHTUNG IDENTIFIZIEREN

Voraussetzung für die emotionale Bindung an die Einrichtung sind klare Werte und Ziele. Die Beschäftigten müssen sie kennen und teilen. Denn Angestellte wünschen sich Visionen für die Zukunft, die über das tägliche Allerlei hinausreichen und Orientierung und Sinn vermitteln. Solche Ziele, die beschreiben, was eine Pflegeeinrichtung in den kommenden Jahren erreichen will, machen ein Unternehmen erkennbar und unterscheidbar, sie erleichtern die Identifikation. Die Entwicklung eines solchen Leitbilds ist somit bedeutsam. Wichtig ist auch, dass Beschäftigte erleben, dass das Leitbild in der Organisation gelebt wird, insbesondere von der Führung.

VERTRAUEN IN DIE LEITUNG

Das Vertrauen in die Einrichtungsleitung ist eine wichtige Bedingung, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine emotionale Bindung aufbauen. Vertrauen wächst aus der Erfahrung, sich auf die Zusagen des Managements verlassen zu können und ehrlich informiert zu werden. Beschäftigte müssen sich außerdem sicher sein, dass das Management ihre Interessen und Wünsche berücksichtigt.

Vertrauen in die Leitung gibt Sicherheit, es erleichtert die Kommunikation und Kooperation zwischen Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Führungskräften. Vertrauen ist dabei eine Ressource, die sich erst allmählich entwickelt, aber sehr schnell zerstört werden kann.

INFORMATION UND PARTIZIPATION: BESCHIED WISSEN UND MITGESTALTEN

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertrauen Führungskräften eher, wenn diese offen über Ziele der Einrichtung informieren und wichtige Entscheidungen begründen. Die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei wichtigen Entscheidungen fördert zudem Verantwortungsgefühl und Verbundenheit. Wenn Menschen mitgestalten können und Gehör finden, erleben sie sich und ihr Handeln als bedeutsamer und sinnvoller. In der Folge identifizieren sie sich stärker mit ihrer Arbeit und ihrer Organisation.

Vertrauen und Respekt über Hierarchie-Ebenen hinweg sind Ingredienzien einer Unternehmenskultur, die Engagement und Veränderungsbereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördert – und damit von hoher Wichtigkeit ist, wenn sich eine Einrichtung verändern soll. Daher sollten Führungskräfte gerade in Zeiten des Wandels sehr sensibel mit den Erwartungen, Ängsten und Bedürfnissen ihrer Beschäftigten umgehen und sie bei den anstehenden Veränderungen bestmöglich mit einbinden.

FÜRSORGE: SICH BEI WORK-FAMILY-BALANCE, ENTWICKLUNG UND GESUNDHEIT UNTERSTÜTZT FÜHLEN

Je stärker Menschen sich von ihrem Arbeitgeber unterstützt fühlen, desto stärker fühlen sie sich ihm emotional verpflichtet. Eine zentrale Herausforderung vieler Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist das Erreichen einer Work-Family-Balance. Besonders Frauen stehen vor der Aufgabe, ihren Beruf mit Kinderbetreuung oder Angehörigenpflege zu vereinbaren. Eltern von Kindern unter 18 Jahren geben



„Wir haben unseren Krankenstand gesenkt. Zum Beispiel mit dem Angebot eines Yoga-Kurses auf Selbstkostenbasis für unsere Mitarbeiter. Eine halbe Stunde des Kurses wird auf die Arbeitszeit angerechnet.“

PFLEGEDIENSTLEITERIN SABINE STRUPPE,
SENIORENZENTRUM BIRKENHOF



„Wir haben unseren Mitarbeiterstamm deutlich aufgestockt und neue Mitarbeiter für Vertretungen eingestellt. Jetzt sind die Dienst- und Urlaubspläne verlässlicher. Das ist gut für die Familienfreundlichkeit.“

MARLENE SIEBOLD,
LEITERIN LOBETALARBEIT HEHLENTORSTIFT



in Umfragen regelmäßig an, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei der Arbeitgeberwahl für sie entscheidender ist als das Gehalt; mehr als drei Viertel der Beschäftigten würden für eine bessere Vereinbarkeit den Arbeitgeber wechseln. Deshalb ist es unerlässlich, dass Arbeitgeber ihr Arbeitszeitsystem an die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anpassen. Auch das Schaffen von Karrieremöglichkeiten wird als Unterstützung erlebt. Viele Menschen wollen – unter Berücksichtigung familiärer Belange – beruflich vorankommen. Karrierepfade sind gerade für ambitionierte und leistungsstarke Beschäftigte wichtig. Unternehmen sollten daher Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen. Die implizite Botschaft lautet: „Du bist mir wichtig, ich will, dass du vorankommst.“ Nicht zwangsläufig muss es dabei um einen Aufstieg in Führungspositionen gehen. Auch neue Aufgaben und Spezialisierungen im Sinne einer Expertenkarriere können attraktiv sein. Wichtig ist nur: Die aufgezeigten Wege müssen transparent und realistisch sein. Perspektiven, die ins Leere laufen, führen zu Enttäuschungen.

Die Gesundheit von Beschäftigten wird in starkem Maße von den Arbeits- und Organisationsbedingungen bestimmt – dies gilt besonders für Wohlbefinden und psychische Gesundheit. Arbeitgeber, die sich um gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen bemühen, können zum einen ihren Krankenstand reduzieren und zum anderen die emotionale Bindung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern.

CHECKLISTE: WIE GUT IST MEINE PFLEGEEINRICHTUNG?

An folgenden Punkten können Sie prüfen, wie attraktiv Ihre Einrichtung aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist. Je häufiger Sie „Ja“ ankreuzen, desto besser. Bei einem „Nein“ bestehen Möglichkeiten zur Verbesserung.

	JA	NEIN	WAS IST ZU TUN?
REPUTATION			
Mitarbeiterin oder Mitarbeiter unserer Einrichtung zu sein, ist gut für das eigene Ansehen			
Unsere Einrichtung gilt als sehr leistungsstark			
Unsere Einrichtung genießt in der Öffentlichkeit einen guten Ruf			
PROFIL DER EINRICHTUNG			
Wir haben klare Werte, Vorstellungen und Ziele für unsere zukünftige Entwicklung definiert			
Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen die Entwicklungsziele unserer Einrichtung			
Die Führungskräfte leben die Ziele und Werte und sind ein Vorbild			
POSITIVE UNTERNEHMENSKULTUR			
In unserer Einrichtung herrscht ein Klima von gegenseitiger Wertschätzung			
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen respektvoll miteinander um			
Gute Leistungen und Engagement des Personals werden gewürdigt			

	JA	NEIN	WAS IST ZU TUN?
VERTRAUEN IN DIE LEITUNG			
Die Beschäftigten haben Vertrauen in die Leitung der Einrichtung			
Die Einrichtungsleitung hält ihre Versprechen gegenüber der Belegschaft ein			
INFORMATION UND PARTIZIPATION			
Mitarbeitende werden offen und umfangreich über wichtige Entscheidungen und kritische Ereignisse informiert			
Mitarbeitende können ihre Ideen und Sichtweisen einbringen			
Bei wichtigen Entscheidungsprozessen werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt			
FÜRSORGE			
Arbeit und Familie sind bei uns gut vereinbar			
Wir unterstützen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer beruflichen Entwicklung			
Bei uns werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern realistische Karrierewege aufgezeigt			
Unsere Einrichtung bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten			
Die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genießt bei uns eine hohe Priorität			
Wir ergreifen gezielt Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter			

FAKTOR ZWEI: DAS ARBEITSTEAM.

DER DIREKTE KOLLEGENKREIS ZÄHLT.

Die Attraktivität eines Arbeitgebers hängt ferner von den Bedingungen in der jeweiligen Organisationseinheit ab, in der eine Person arbeitet. Insbesondere das Teamklima und das Führungsverhalten direkter Vorgesetzter nehmen großen Einfluss auf die Zufriedenheit und die emotionale Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

GUTES TEAMKLIMA: DIE KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN SIND OFFEN UND UNTERSTÜTZEND

Das psychologische Klima in Teams beeinflusst das Wohlbefinden und die Arbeitsleistung von Beschäftigten. Menschen wünschen sich Wertschätzung und Rückhalt in ihren Arbeitsteams. Dort respektiert und gestützt zu werden, vermittelt Sicherheit und stärkt das psychische Wohlbefinden. In schwierigen Situationen auf die Hilfe von Kolleginnen und Kollegen bauen zu können, wertvolle



☉ „Stimmung und Zusammenhalt haben sich merklich verbessert, seitdem die Mitarbeiter gemeinsam ein Sommerfest organisieren. Außerdem planen wir einen Betriebsausflug. Sportkurse für Hauswirtschaft und Pflegekräfte verbessern die Kommunikation zwischen beiden Bereichen.“
CLAUDIA BERGMANN,
PFLEGEDIENSTLEITERIN HEILIGEN-GEIST-STIFT
UELZEN



„Gegenseitigen Respekt kann man gar nicht genug fördern. Wir haben unsere Führungskräfte gezielt geschult im Umgang mit Mitarbeitern. Sie haben sich sehr weiterentwickelt – sagen zum Beispiel nicht nur Bitte und Danke, sondern spenden konkret Lob.“

NORMA STEINBERGER,
LEITERIN PFLEGEHEIM WACHOLDERPARK

Rückmeldungen zu erhalten und Anerkennung für die eigene Arbeit zu erhalten, hilft Überforderung und Stress vorzubeugen. Konflikte zwischen Kolleginnen und Kollegen hingegen untergraben die Motivation der Teammitglieder. Außerdem schädigen sie die emotionale Bindung an die Organisationseinheit und die Einrichtung.

Für die Entwicklung des Teams und seine Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen, ist eine offene und angstfreie Kommunikation notwendig. Dies ist das Kernelement einer positiven Fehlerkultur: Fehler werden dann nicht vertuscht, sondern als Lerngelegenheiten betrachtet, wodurch häufig viel gravierendere Fehler vermieden werden können. Wenn Menschen sich sicher fühlen, auch über Fehler berichten zu können, steigt zudem die emotionale Bindung an den Arbeitgeber.

VISIONÄRE UND UNTERSTÜTZENDE FÜHRUNG: GEMEINSAM NACH ZIELEN STREBEN

Eine sehr wichtige Rolle bei der Attraktivität von Arbeitgebern kommt Führungskräften und ihrem Führungsverhalten zu. Die Forschung zeigt, dass sich ein Führungsstil besonders positiv auf die Zufriedenheit, Motivation und Gesundheit von Menschen auswirkt: die transformationale Führung. Transformational, weil dieser Führungsstil die Einstellungen von Menschen gegenüber der Arbeit verändert und erweitert. Die transformationale Führungskraft sucht neue Wege, sieht in Risiken auch Chancen, begeistert eher durch Taten als Worte. Statt auf Veränderungen der Umwelt nur zu reagieren, gestaltet sie mit. Im Idealfall stellt die Führungskraft durch ihre Ausstrahlung und Integrität eine Identifikationsfigur für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar und kann sie für Ziele begeistern. Die

Führungskraft erwartet hohe Leistungen von sich selbst und ihrem Team, betont aber gleichzeitig, dass die Gruppe nur als Team ihre Ziele erreicht. Die Botschaft lautet: „Gemeinsam schaffen wir das“. Die Führungskraft fördert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemäß ihrer individuellen Bedürfnisse. Sie würdigt gute Leistungen und besonderes Engagement.

Diese Art der Führung stärkt die Zufriedenheit der Beschäftigten, ihr Vertrauen in die Führungskräfte und vermittelt eine hohe Sinnhaftigkeit der Tätigkeit. Dies wiederum fördert die Identifikation mit der Führungskraft und dem Unternehmen, hat also eine hohe Bindungswirkung. Zudem können Forscher positive Effekte transformationaler Führung auf die Leistung und die Innovationskraft der Organisationseinheiten nachweisen.



„Führungskräfte müssen sensibilisiert werden für Themen wie Kommunikation oder das Achten auf die Gesundheit der Mitarbeiter. Wenn sie nicht speziell vorbereitet oder ausgebildet für die neuen Aufgaben sind, bieten wir Nachschulungen und Kurse an.“

EDDA JANDREY, BETRIEBSRATSVORSITZENDE
ALTENPFLEGE LANDKREIS STADE

CHECKLISTE: WIE GUT FUNKTIONIERT MEIN ARBEITSTEAM?

An folgenden Punkten können Sie prüfen, wie gut die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem Team zusammenarbeiten und inwieweit eine bindungs-förderliche Führung praktiziert wird. Je häufiger Sie „Ja“ ankreuzen, desto besser. Bei einem „Nein“ bestehen Möglichkeiten zur Verbesserung.

	JA	NEIN	WAS IST ZU TUN?
TEAMKLIMA			
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen sich gegenseitig			
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben sich gegenseitig Rückmeldung			
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter drücken ihre Anerkennung für die Arbeit der Kollegen aus			
Es gibt kaum Konflikte zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern			
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können von Fehlern berichten, ohne Nachteile befürchten zu müssen			
Informationen werden im ganzen Team geteilt			
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten an der Weiterentwicklung ihres Teams			
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden ein Team			

	JA	NEIN	WAS IST ZU TUN?
FÜHRUNG			
Die Führungskräfte in unserer Einrichtung unterstützen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer individuellen Entwicklung			
Unsere Führungskräfte nehmen Rücksicht auf die individuellen Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter			
Unsere Führungskräfte haben hohe Leistungserwartungen – sowohl an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch an sich selbst			
Unsere Führungskräfte suchen immer nach neuen Wegen und Verbesserungsmöglichkeiten			
Unsere Führungskräfte ermutigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Ideen einzubringen und Neues auszuprobieren			
Unsere Führungskräfte inspirieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Ideen und Zielvorstellungen			
Unsere Führungskräfte handeln integer und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertrauen ihnen			



„Um den Dokumentationsdruck zu lindern, haben wir für jede Pflegekraft einen Dokumentationstag pro Monat eingeführt. Die Fachkräfte können sich so wieder mehr auf die eigentliche Arbeit konzentrieren.“

EDDA JANDREY, BETRIEBSRATSVORSITZENDE
ALTENPFLEGE LANDKREIS STADE

FAKTOR DREI: DIE QUALITÄT DER ARBEIT.

ZUFRIEDEN SEIN MIT DEM TAGWERK.

Auch die Qualität der Arbeit entscheidet maßgeblich darüber, ob eine Pflegekraft ein Heim als Arbeitgeber attraktiv findet. Menschen wünschen sich einen Job, der bedeutsam ist und der ihnen Gestaltungsraum und Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Erfüllt eine Tätigkeit diese Qualitätsmerkmale, arbeiten Beschäftigte erwiesenermaßen motivierter, sind psychisch gesünder und identifizieren sich stärker mit ihrer Arbeit und ihrer Einrichtung.

SINNSTIFTUNG: TÄTIGKEIT MUSS WICHTIG SEIN

Eine Arbeit wird als umso bedeutsamer und sinnvoller erlebt, je wertvoller ihre Ergebnisse für das Unternehmen, für den Kundenkreis und für die Gesellschaft sind. Der Pflegeberuf sollte von den Beschäftigten als sinnhaft erlebt werden. Doch Pflegekräfte klagen zunehmend darüber, dass sie vor

lauter Dokumentations- und Verwaltungspflichten, Zeitdruck und unattraktiver Vergütung den Sinn ihrer Arbeit nicht oder nur sehr schwer erkennen können. Die eigentlichen pflegerischen Tätigkeiten, die den Beruf attraktiv machen, würden immer mehr durch andere Tätigkeiten verdrängt. Gerade der Verlust an erlebter Sinnhaftigkeit ist einer der wesentlichen Gründe, einen Beruf früh aufzugeben oder gar nicht erst zu ergreifen. Daher sollten sich Pflegeeinrichtungen bemühen, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Erleben der Bedeutsamkeit und Sinnhaftigkeit ihres Berufs zu ermöglichen.

FÖRDERUNG: DER MENSCH WILL VORANKOMMEN

Menschen sind weit zufriedener mit der eigenen Arbeit, wenn sie erleben, dass ihre Tätigkeit ihnen die Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen ermöglicht. Eine solche Arbeit ist herausfordernd und lässt Spielräume bei Entscheidungen und Handlungen. An Herausforderungen zu wachsen, selbst gestalten und entscheiden zu können, motiviert und fördert die persönliche Entwicklung. Auch ein regelmäßiges konstruktives Feedback zur eigenen Arbeit stärkt Motivation und Zufriedenheit. Wenn eine Einrichtung solch attraktive Arbeitsbedingungen bietet, befördert dies auch ihre Attraktivität als Arbeitgeber.



„Um unsere Mitarbeiter voranzubringen, führen wir jetzt Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgespräche. Erreichte Ziele würdigen wir mit einer Leistungsprämie.“

MEIKE JÜRS,
LEITERIN SENIOREN RESIDENZ UELZEN



„Manche Belastungen lassen sich im Kleinen reduzieren: Wir planen derzeit die Wohnbereiche und die Verteilung des Personals umzustrukturieren. So werden die Wege kürzer und die Mitarbeiter sind nicht ständig am Laufen.“
ANDREA PETERS, LEITERIN ALTENPFLEGEHEIM FRIEDRICHHEIM



WENIGER WICHTIG: GELD UND ARBEITSLAST

Für Altenpflegerinnen und Altenpfleger spielt die Bezahlung keine entscheidende Rolle bei der Bewertung ihres Arbeitgebers, andere Faktoren sind wichtiger. Die Zufriedenheit mit der Bezahlung hängt außerdem nicht so sehr von der Höhe des Gehalts, sondern mehr von der wahrgenommenen Gerechtigkeit ab. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter achten sehr darauf, ob sie im Vergleich zu Kolleginnen und Kollegen in der eigenen Einrichtung und in anderen Einrichtungen fair bezahlt werden, wobei der Vergleich innerhalb der eigenen Einrichtung entscheidender ist.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich mit ihrer Arbeit und Einrichtung verbunden fühlen, empfinden weniger Zeitdruck und Arbeitsbelastung. Bei allen Pflegekräften gilt jedoch, dass Zeitmangel und Belastung keine entscheidende Rolle für die Bewertung eines Arbeitgebers spielen. Der Einfluss dieser Faktoren auf ihre Zufriedenheit und emotionale Bindung ist gering.

CHECKLISTE: WIE BEWERTEN DIE PFLEGEKRÄFTE IHRE ARBEITSBEDINGUNGEN?

An folgenden Punkten können Sie prüfen, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Qualität der Arbeit in Ihrer Einrichtung bewerten. Je häufiger Sie „Ja“ ankreuzen, desto besser. Bei einem „Nein“ bestehen Möglichkeiten zur Verbesserung.

	JA	NEIN	WAS IST ZU TUN?
SINNHAFTHKEIT DER TÄTIGKEIT			
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleben ihre Arbeit als bedeutsam und sinnvoll			
Sie klagen selten über zu viel Dokumentation oder andere pflegefremde Aufgaben			
ENTWICKLUNGSFÖRDERUNG DURCH DIE ARBEIT			
Die Arbeit bietet vielfältige Herausforderungen und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung			
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben großen Spielraum bei Entscheidungen			
Sie erhalten regelmäßig konstruktives Feedback zu ihrer Arbeit			
BEZAHLUNG UND BELASTUNG			
Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden fair bezahlt und nehmen dies so wahr			
Die Kriterien für die Bezahlung sind transparent und für alle gleich			
Die Arbeitsbelastung bewegt sich in der Regel in vertretbaren Grenzen			
Der Zeitdruck für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist in der Regel nicht zu hoch			
Wir haben unser Arbeitszeitsystem den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst			



DER WEG: WIE WIRD EIN PFLEGEHEIM EIN ATTRAKTIVERER ARBEITGEBER?

Der Weg zum attraktiven Arbeitgeber kann steinig sein. Um sich diesem Idealbild zu nähern, müssen Pflegeeinrichtungen sich tief greifend verändern. Sie müssen sich neu definieren, Routinen aufbrechen und Neues wagen. Solch Wandel erzeugt oft Widerstände, denn er ist mit großer Anstrengung und Unsicherheit verbunden. Die Forschung zeigt, dass ein Großteil der Wandelprozesse in Organisationen scheitert. Ziele werden verfehlt, es entstehen Frustration und Resignation. Hauptursache für das Scheitern ist, dass die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht bereit sind, die Veränderungen mitzutragen. Sie leisten Widerstand, weil sie die Ziele nicht kennen, von Notwendigkeit und Sinn nicht überzeugt sind oder nicht an den Erfolg glauben.

Um den Wandel möglichst erfolgreich zu gestalten, hat sich das Konzept der Organisationsentwicklung bewährt. Es beruht auf der Annahme, dass die Mitglieder einer Organisation – in der Pflegeeinrichtung also Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – mehr Problemlösepotenzial

- ⊕ VORTEILE DER METHODE
- ORGANISATIONSENTWICKLUNG
 - Nachhaltiger Lern- und Entwicklungsprozess
 - Verbesserung der Problemlösefähigkeit
 - Beteiligung der Betroffenen
 - Hilfe zur Selbsthilfe
 - Arbeiten an konkreten Fragen
 - Organisatorische Verankerung



„Wer systematisch die Mitarbeiter befragt, verzettelt sich nicht. Und unser Vorgehen wird für alle Beteiligten nachvollziehbar. Wir haben konkret identifiziert, wo wir etwas tun wollen – etwa die Pflegenden von pflegefremden Aufgaben entlasten.“

MARLENE SIEBOLD,
LEITERIN LOBETALARBEIT HEHLENTORSTIFT



besitzen als genutzt wird und dass sie Organisationsziele verfolgen und Probleme lösen können, wenn sie verantwortlich mitwirken. Ihre Problemlösekompetenz weckt die Leitung durch eine breite Beteiligung. Das bedeutet, dass die Leitung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Diagnose des Ist-Zustands, der Bestimmung der Ziele, der Identifikation von Handlungsfeldern, der Entwicklung von Maßnahmen, der Umsetzung der Maßnahmen und der Prüfung der Effekte mitwirken lässt. Ihre Beteiligung hat zwei Vorteile: Erstens wird ihr Wissen genutzt, wodurch die Einrichtung passgenaue und wirksame Lösungen entwickelt; zweitens erzeugt die Beteiligung Verantwortungsgefühl und Engagement. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – gegebenenfalls unterstützt durch die Leitung – sollten dabei die Maßnahmen in Projektgruppen entwickeln und umsetzen. Die Forschung zeigt, dass Einzelne Veränderungen in der Gruppe als weniger beängstigend erleben und Neuerungen so schneller vollzogen werden.

Organisationsentwicklung ermöglicht Entwicklungsprozesse, die von den Betroffenen mitgetragen werden und die auf die Bedingungen und Notwendigkeiten der jeweiligen Einrichtung abgestimmt sind. Diese Veränderungen sind wirksamer und nachhaltiger, als wenn sie von außen verordnet werden. Die Problemlösefähigkeit der Organisation wird erhöht – sie entwickelt sich zur lernenden Organisation. Eine nachhaltige Organisationsentwicklung läuft in fünf Schritten ab.

1. SCHRITT: DAS PROBLEM ERKENNEN

Als erstes definiert die Leitungsebene des Pflegeheims – gegebenenfalls unterstützt von extern beauftragten Beraterinnen und Beratern – die Problemlage: Was müssen wir ändern, um weiterhin oder künftig erfolgreich zu sein? Womit sind wir, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Bewohnerinnen und Bewohner und die Kostenträger unzufrieden? Welche Entwicklungen könnten unsere Zukunft gefährden?

Für diese erste Problemdefinition kann die Leitung vorliegende Informationen wie Rückmeldungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Bewohnerinnen und Bewohnern und weiteren relevanten Beteiligten nutzen. Die Leitung kann zum Beispiel Daten zur Fluktuation, zur Bewerbersituation bei Stellenausschreibungen, zur Entwicklung des lokalen Arbeitsmarktes oder zur Altersstruktur der Belegschaft analysieren. Für die Problemdefinition ist es wichtig zu klären, was warum als problematisch erlebt wird und welcher Zustand erstrebenswert ist. Die Formulierung des Soll-Zustandes bietet Orientierung für den weiteren Entwicklungsprozess. Leitfrage ist: Wie sollte die Pflegeeinrichtung gestaltet sein, um für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Arbeitgeber attraktiv zu sein?

Diese so entwickelte Vision sollte die Leitung anschließend mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diskutieren und weiterentwickeln. Eine von möglichst vielen Organisationsmitgliedern geteilte erstrebenswerte Vision für die Einrichtung ist für den Erfolg tief greifenden Wandels entscheidend.



„Mein Tipp: Immer nur ein Thema gleichzeitig anpacken. Veränderungen brauchen meist länger als gedacht – da ist es schwierig mehrere Prozesse gleichzeitig laufen zu lassen.“

ANDREA PETRICK, LEITERIN GBS
SENIOREN RESIDENZ LÜNEBURG

2. SCHRITT: EIN STÄRKEN-SCHWÄCHEN-PROFIL ERSTELLEN UND ZIELE SETZEN



In der zweiten Phase „Diagnose“ erstellt die Leitung ein Stärken-Schwächen-Profil der Einrichtung. Die Diagnose soll die wirkungsvollsten Hebel zur Steigerung der Arbeitgeber-Attraktivität ermitteln. Für eine differenzierte Diagnose bietet sich eine Mitarbeiterbefragung an. Nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können die Kultur der Einrichtung, die Qualität der Führung und Zusammenarbeit, ihre Arbeitsbedingungen und weitere wichtige Bestimmungsgrößen der Attraktivität ihrer Einrichtung bewerten.

Die Leitung sollte möglichst alle Beschäftigten des Pflegeheims befragen, um ein vollständiges Bild zu erhalten. Danach wertet sie die Daten aus und meldet die Ergebnisse den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zurück – möglichst so aufbereitet, dass intuitiv verstanden werden kann, wo die Stärken und Schwächen der Einrichtung liegen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten die Ergebnisse diskutieren. Sie können mit ihrem Wissen über die Organisation die Befunde erklären und die dringlichsten und erfolgversprechendsten Handlungsfelder definieren. Das Einbeziehen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schärft zudem ihr Problemverständnis, fördert die Veränderungsbereitschaft und erzeugt eine Verpflichtung gegenüber den gemeinsamen Zielen der Entwicklung. So steigert das Vorgehen die emotionale Bindung der Beschäftigten gegenüber der Einrichtung und den Veränderungen.

3. SCHRITT: MASSNAHMEN PLANEN

Der dritte Schritt ist die „Maßnahmenplanung“. Die Heimleitung richtet eine Steuergruppe ein, die zielgerichtet den weiteren Ablauf der Organisationsentwicklung plant und überwacht. Sie hält Zwischenergebnisse fest und sichert den Informationsfluss zwischen den Beteiligten. Die Steuergruppe setzt sich im Idealfall aus obersten Führungskräften des Pflegeheimes, der Arbeitnehmervertretung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus möglichst allen betroffenen Bereichen und, wenn gewünscht, externen Beraterinnen und Beratern zusammen.

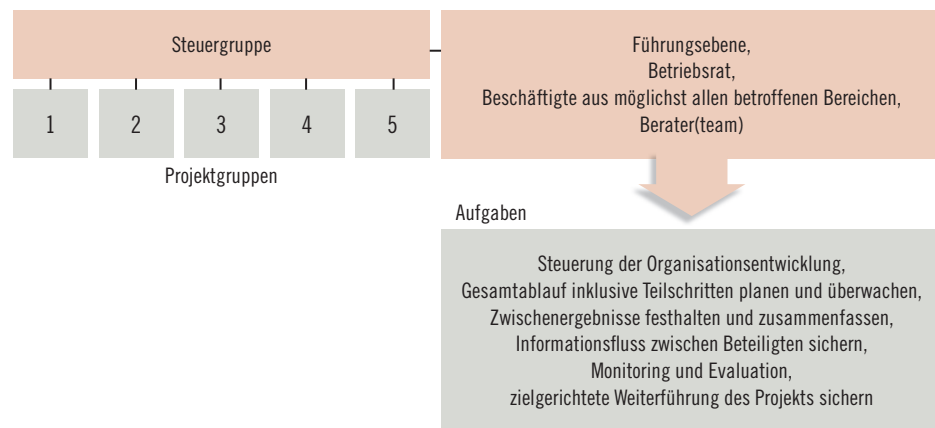
Für die Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen bildet die Steuergruppe verschiedene Projektgruppen zu je einem Handlungsfeld – zum Beispiel zur Familienfreundlichkeit und zur Würdigungskultur. Die Projektgruppen bestehen aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In Einzelfällen kann sinnvoll sein, Bewohnerinnen und Bewohner, Angehörige oder externe Fachleute zu beteiligen. Die Projektgruppe analysiert das identifizierte Problem und plant die Maßnahmen zur Verbesserung. Dies beinhaltet auch das Festlegen von Zuständigkeiten sowie eine Zeit- und Ressourcenplanung.

Die Steuergruppe bewertet die Maßnahmenpläne nach Aufwand und Realisierungschancen und entscheidet, was umgesetzt wird. So entwickelt die Einrichtung ein Programm an Maßnahmen mit jeweils konkreten Zielen, Zeithorizonten und Zuständigkeiten.



- ☉ „Extrem hilfreich für die Entwicklung in unserem Haus war die hohe Motivation der Mitarbeiter. Durch ihre Arbeit in den Arbeitsgruppen und die Absprachen untereinander wurde es „ihr“ Projekt.“

ANDREA PETRICK, LEITERIN GBS
SENIOREN RESIDENZ LÜNEBURG



4. SCHRITT: MASSNAHMEN DURCHFÜHREN UND ERFOLGE ERZIELEN

Im nächsten Schritt realisieren die Projektgruppen die beschlossenen Maßnahmen. Dieses Vorgehen nutzt die Problemlösepotenziale der Beschäftigten, indem diese an der Umsetzung beteiligt sind. Es fördert die Übernahme von Verantwortung, das Gemeinschaftsgefühl und das Bewusstsein für die Belange der Pflegeeinrichtung – auch dies stärkt die emotionale Bindung an den Arbeitgeber.

5. SCHRITT: ERFOLGE MESSEN UND SICHERN

Im letzten Schritt „Evaluation und Stabilisierung“ prüft die Steuergruppe die Fortschritte und bewertet die Effektivität und Effizienz der Maßnahmen. Anschließend kommuniziert sie die Erfolge. Diese Rückmeldung ermöglicht Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Lernen – und die Beteiligten erweitern ihre Problemlösekompetenz. Erst das Messen der Wirksamkeit der Maßnahmen verdeutlicht deren Erfolg. Dies erhöht die Chance, dass die Neuerungen in der Einrichtung verankert werden. Die Steuergruppe entscheidet über die Beendigung oder das Fortführen der Maßnahmen. Die Evaluationsergebnisse können zudem zur Modifizierung oder Neuentwicklung von Maßnahmen führen.

UND SPÄTER ...

Das Konzept der Organisationsentwicklung eignet sich zur Gestaltung von Veränderungen in Pflegeeinrichtungen – unabhängig vom Thema. Im Idealfall führt das Pflegeheim den Zyklus von Diagnose, Durchführung von Maßnahmen und Evaluation kontinuierlich weiter, so dass ein ständiger Lern- und Entwicklungsprozess besteht. So erhöht die Leitung die Chance, erfolgreiche und tragfähige Lösungen zu entwickeln und das Pflegeheim entwickelt sich kontinuierlich zu einem attraktiveren Arbeitgeber.



„Um wirklich strukturell etwas zu ändern, braucht man einen guten Einblick in die Sicht der Mitarbeiter – den habe ich durch die Befragung gewonnen. Durch die Rückmeldungen erkenne ich, was funktioniert und was nicht.“

ANDREA PETERS, LEITERIN ALTENPFLEGEHEIM FRIEDRICHHEIM

CHECKLISTE: WIE GELINGT ORGANISATIONSENTWICKLUNG?

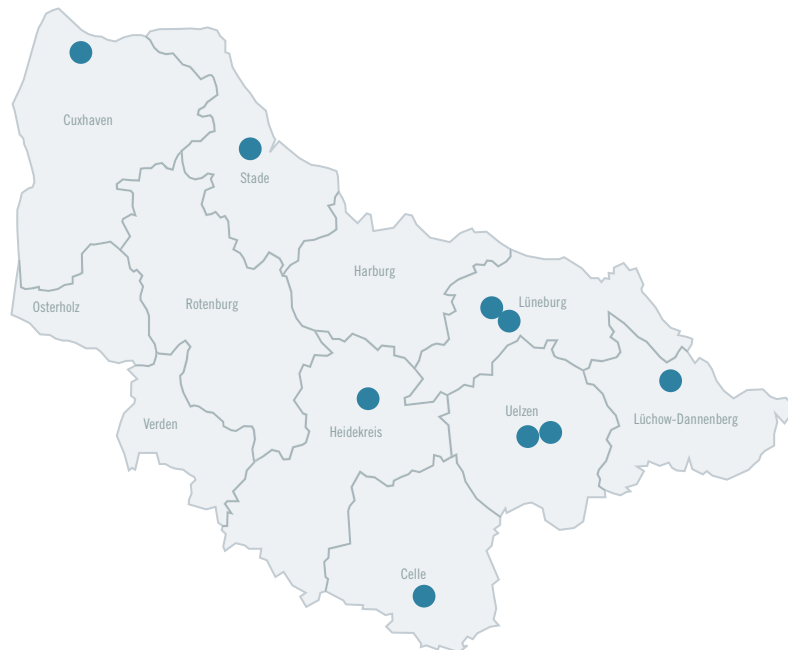
Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse: Prüfen Sie, ob Sie die folgenden Punkte beachten oder beachtet haben. Je mehr Punkte Sie ankreuzen können, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit auf Erfolg.			
	JA	NEIN	WAS IST ZU TUN?
PROBLEMDEFINITION UND ZIELBESTIMMUNG			
Wir haben eine klare Vorstellung von unseren Zielen und können diese begründen			
Wir kennen wichtige Zahlen wie Fluktuationsrate, Altersstruktur und Bewerberlage			
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen und verstehen die Ziele des Veränderungsvorhabens			
Die Ziele des Veränderungsvorhabens werden mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diskutiert			
DIAGNOSE			
Wir beteiligen unsere Beschäftigten am Erstellen der Diagnose der Ist-Situation			
Wenn wir unsere Belegschaft befragen, informieren wir danach über die Ergebnisse			
Die Ergebnisse werden mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diskutiert			
Es werden gemeinsam Handlungsfelder bestimmt			
MASSNAHMENPLANUNG			
Eine Steuergruppe, in der alle betroffenen Gruppen vertreten sind, wird eingesetzt			
Für die einzelnen Handlungsfelder bildet die Steuergruppe Projektgruppen			

	JA	NEIN	WAS IST ZU TUN?
MASSNAHMENPLANUNG			
Die Steuergruppe überwacht und steuert den weiteren Prozess			
Zuständigkeiten sind klar verteilt			
Zeit- und Ressourcenbedarf sind geplant			
DURCHFÜHRUNG DER MASSNAHMEN			
Jede Projektgruppe verantwortet die Umsetzung ihrer Aufgabe, die Steuergruppe unterstützt			
Es werden ausreichend personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt			
Die Steuergruppe überwacht den gesamten Entwicklungsprozess (Kontrolle der Fortschritte und ggf. Eingriff bei Fehlentwicklungen)			
ERFOLGE MESSEN UND SICHERN			
Es wird bestimmt, welche Wirkungen die Maßnahmen erzielen			
Erzielte Erfolge werden sichtbar gemacht und kommuniziert			
Wir wissen, wie effizient die Maßnahmen sind			
Erfolge von Veränderungsprozessen werden kommuniziert			
Es werden Maßnahmen zur Stabilisierung erzielter Erfolge ergriffen			
Wir sprechen auch über negative Entwicklungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern			
Organisationsentwicklung ist bei uns nie abgeschlossen, sondern ein stetiger Prozess			

Stationären Pflegeeinrichtungen, die an einer Zusammenarbeit mit der Leuphana Universität Lüneburg interessiert sind, steht als Ansprechpartnerin bereit:

ANDREA JAPSEN, LEITUNG WISSENSTRANSFER
andrea.japsen@leuphana.de
 Fon +49.4131.677-2971

DIE PARTNER



ALTEN- UND PFLEGEHEIM HAUS ALBERS

In Westergellersen, zwischen den Naturschutzgebieten Lüneburger Heide und Elbufer-Drawehn, liegt das Haus Albers. Es bietet 49 Menschen in 11 Einzel- und 19 Doppelzimmern ein Zuhause. Im Haus Albers arbeiten knapp 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



ALTENPFLEGE LANDKREIS STADE GGBH

In den Seniorenheimen Bergfried, Klosterfeld und Waldburg leben derzeit 286 Seniorinnen und Senioren. Gut 270 Beschäftigte kümmern sich um ihr Wohl. Die Betriebsratsvorsitzende Edda Jandrey erarbeitete im Kollegenkreis verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Den Beschäftigten Entwicklungs- und Aufstiegschancen zu bieten, gelingt der Heimleitung besonders gut, zeigt die Leuphana Studie.



AWO SOZIALE ARBEIT GMBH – BIRKENHOF

Rund 60 Menschen wohnen im Seniorenzentrum Birkenhof der AWO in Loxstedt bei Bremerhaven. Das 70-köpfige Betreuerteam leitet Maren Kurth. Sie wird unterstützt durch die Pflegedienstleiterin Sabine Struppe. Die Pflegekräfte schätzen das Haus nach den Ergebnissen der Leuphana Studie vor allem, weil es das Pflegekonzept nach Prof. Erwin Böhm umsetzt, wegen der Führungskräfte und des Zusammenhalts im Team.





BEHRINGER WOHN- UND PFLEGEHEIM WACHOLDERPARK UG

Im Pflegeheim Wacholderpark im Heidekreis leben aktuell 71 Seniorinnen und Senioren nach verschiedenen Wohnkonzepten. Sie werden umsorgt von 51 Beschäftigten unter Leitung von Norma Steinberger. Besonders bei der Familienfreundlichkeit, der Wertschätzung des Personals untereinander und beim Zusammenhalt im Team gilt der Wacholderpark als hervorragender Arbeitgeber, belegte die Leuphana Studie.



DRK SENIOREN- UND PFLEGEHEIM HITZACKER-FRIEDRICHHEIM

90 Seniorinnen und Senioren haben derzeit im Altenpflegeheim Friedrichheim in Hitzacker ein Zuhause gefunden. 90 Beschäftigte kümmern sich um ihr Wohl. Einrichtungsleiterin ist Andrea Peters. Die Studie der Leuphana zeigte, dass die Beschäftigten besonders den kollegialen Umgang im Team schätzen.



GBS SENIOREN RESIDENZ LÜNEBURG

Die GBS Senioren Residenz Lüneburg liegt direkt in der Fußgängerzone der Hansestadt. 74 Seniorinnen und Senioren leben dort in 1- bis 2-Zimmerwohnungen. Sie werden von einem 51-köpfigen Team unter Leitung von Andrea Petrick betreut, Pflegedienstleiterin ist Andrea Saglam. Laut Studie der Leuphana schätzen die Beschäftigten das Haus besonders als Arbeitgeber wegen der Leitungskräfte und ihrer Fürsorge für die Gesundheit der Beschäftigten.

HEILIGEN-GEIST-STIFT GGBH

80 pflegebedürftige Menschen wohnen derzeit im Heiligen-Geist-Stift in Uelzen, einer diakonischen Pflegeeinrichtung nahe dem Stadtforst. Das Pflorgeteam leitet Claudia Bergmann. Die Studie der Leuphana belegt, dass die Beschäftigten besonders die Förderung der Mitarbeitergesundheit, die Anreizsysteme der Einrichtung und die Arbeitsplatzsicherheit schätzen.

LOBETALARBEIT HEHLENTORSTIFT GGBH

Das Hehlentorstift in Celle, unweit der Innenstadt am Harburger Berg, ist ein diakonisches Pflegezentrum mit 80 Wohnmöglichkeiten für pflegebedürftige Menschen und 12 Plätzen für Gäste der Tagespflege. Ihnen stehen 65 Angestellte zur Seite, die Hausleitung hat Marlene Siebold inne. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen besonders die Weiterbildungsmöglichkeiten und die Bezahlung.

SENIOREN RESIDENZ UELZEN GMBH "AN DER ROSENMAUER"

Zur Uelzener Senioren Residenz gehören 148 Appartements in einer Größe von 17 bis 78 Quadratmeter. Um die betagten Bewohnerinnen und Bewohner kümmert sich ein Betreuerteam von 117 Personen, das Meike Jürs leitet. Die Befragung der Leuphana zeigte, dass vor allem der Ruf der Einrichtung, die Möglichkeiten der Mitgestaltung und die Gesundheitsförderung die Residenz zu einem attraktiven Arbeitgeber macht.



Dieses Projekt wird gefördert von:



Leuphana Universität Lüneburg
Innovations-Inkubator Lüneburg/
Institut für Performance Management
Unternehmensverbund "Performance
Management im Mittelstand"
Matthias Klöppner
Wilschenbrucher Weg 84
21335 Lüneburg

Fon +49.4131.677-7783
matthias.kloppner@inkubator.leuphana.de