



Foto: Susanne El-Nawab

Anziehungskraft steigern

In Zeiten des Fachkräftemangels wird es immer wichtiger, einen möglichst interessanten und attraktiven Arbeitsplatz für die Mitarbeiter zu gestalten – und dies auch nach außen zu tragen. Lesen Sie hier, welche Faktoren für potenzielle Bewerber und auch für die eigenen Mitarbeiter besonders wichtig sind.

Text: Karla Kämmer

Die verzweifelte Suche nach Personal lässt Akquise-Workshops brummen und Versprechungen an potenzielle Bewerber immer skurriler werden. Doch die Effekte bleiben vielerorts hinter den Erwartungen zurück. Lockangebote ersetzen keine seriöse und nachhaltige Personalpolitik. Unter dem Fachkräftemangel werden

wir noch lange leiden. In dieser ungünstigen Situation muss es Ihr Ziel als Träger und Leitung stationärer Einrichtungen sein, sich zumindest eine Pole-Position unter den Mitbewerbern zu sichern, das heißt, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Das in der Öffentlichkeit präsentierte Image ist dabei enorm wichtig, aller-

dings nicht nach dem Motto „Außen hui, innen pfui“. Es muss schon mit den Tatsachen übereinstimmen. Ihre jungen Bewerber sind über Internetforen, Blogs und WhatsApp-Kontakte bis ins Detail über das Innenleben Ihrer Häuser und Dienste informiert. Mogeln gilt nicht! Wenn potenzielle Interessenten Negatives in Internetforen über Sie le-

sen, sind Sie gefordert, diese Mängel abzustellen und dies auch in Ihrer Öffentlichkeitsarbeit glaubwürdig zu kommunizieren. Wenn Sie auf kritische Artikel, Leserbriefe oder User-Kommentare nicht reagieren, haben Sie bei der Personalakquise keine Chance.

Selbstausschöpfung und Dauerstress sind insbesondere bei kompetenten jungen Fachkräften out. Nicht nur die finanzielle Seite muss stimmen, insbesondere die soften Faktoren spielen für sie eine tragende Rolle. Geist eines Trägers, Arbeitsklima, Entfaltung- und Mitgestaltungsmöglichkeiten, Transparenz, Vertrauenskultur, Vielfalt der Konzepte, Qualität der Fachlichkeit, moderne Technik und Hilfsmittel, Bildungs-, Entlastungs- und Entwicklungsoptionen sowie Wahlmöglichkeiten und Flexibilität in der Einsatzplanung beeinflussen ihre Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber.

Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, bedarf es einer mitarbeiterorientierten, gesundheitsförderlichen und wertschätzenden Unternehmenskultur, die gekennzeichnet ist durch:

- o Eine unterstützende Führung, die Mitarbeitenden die Entfaltung ihrer Potenziale und Erreichung gesteckter Ziele ermöglicht. Sie fördert transparentes und unbürokratisches Arbeiten.
- o Die Entwicklung potenzialorientierter Arbeitsfelder durch Qualifikationsmix, Konzeptarbeit und Binnendifferenzierung. Sie bietet optimale Entwicklungschancen und kompetenzgerechte Einsatzplanung. So werden Über- und Unterforderungssituationen reduziert und die Sicherheit im Handeln erhöht.

Das sind dicke Bretter, die zu bohren sind, jedoch – ganz ehrlich – es gibt keine Alternative.

Lösungsorientiert, vertrauensvoll, unbürokratisch und risikobewusst handeln: Als Führungskraft müssen Sie eine Vertrauenskultur mit Blick für das Machbare aufbauen, sonst gelingt die gewünschte Selbstverantwortung und -steuerung bei den Mitarbeitern nicht. Sie sind in der Rolle des Lösungscoachs, der sich selbst und andere daran erin-

nert, die Ressourcenbrille aufzusetzen und systematisch das zu verstärken, was gelingt. Es gilt, kritische Rückmeldungen in einer Art und Weise zu geben, die die Mitarbeitenden wachsen lässt. Insgesamt erreichen Sie mit dem lösungsorientierten Ansatz nicht nur eine Stabilisierung von Einzelpersonen, sondern auch ganzer Teams. Sie fördern die Fähigkeit, Veränderungen mitzugestalten und Ziele zu erreichen.

Achten Sie auf Loyalität und kompetenzunterstützende Kooperation in Teams. Jeder soll mit seiner Begabung/seinen Fähigkeiten etwas zum Erfolg des Teams beitragen. Schaffen Sie in Ihrer Verantwortungsstruktur eine sinnvolle Kombination aus dezentral und zentral, aus Verantwortung in der direkten Bewohnerversorgung sowie gezielter und kompetenzangepasster Zuordnung von Steuerungs- bzw. spezialisierten Fachaufgaben. Die Flexibilität der Mitarbeitenden kann nur zum Tragen kommen, wenn eine solide Basis von Strukturen und Abläufen gegeben ist, die genügend Sicherheit bietet. Idealerweise planen die Teams ihre Abläufe übersichtlich in Form von Tourenplanung. Das schafft Überblick und Handlungssicherheit, auch bei wechselnden Anforderungssituationen. Die knappe Ressource Fachkräfte muss gezielt und differenziert nach Stärken und Fähigkeit eingesetzt werden. Wir unterscheiden hier

- o diejenigen, die zukünftig eher eine fachlich-orientierte „Hands-on-Pflege“ durchführen,
- o diejenigen, die sich fachlich spezialisiert haben (Wunden, PallCare, Geronto),
- o solche, die ergänzend die Schwerpunkte Pflegeprozesssteuerung, Einstufung und gegebenenfalls auch Pflegevisiten wahrnehmen,
- o Mitarbeiter mit Führungspotenzial, die nach und nach in Führungsverantwortung hineingeführt werden.

Mitarbeiter der Helferberufe, die über entsprechendes Potenzial verfügen, unterstützen aktiv in Assistenzaufgaben: Alltagsmanagement, Beziehungspflege, Beobachtung und Milieuarbeit.

Kompetenzen und Qualifikationen beurteilen

Es ist Ihre Aufgabe, das Potenzial in Ihren Teams zu entdecken, zu entwickeln und strategisch sinnvoll einzusetzen. Die fachlichen Kriterien liefern Ihnen der Nationale Qualifikationsrahmen (DQR) sowie die „Vier Dimensionen des pflegerischen Handelns“ nach Olbrich. Sie helfen, aussagekräftige, auswertbare und für die Praxis verwertbare Ergebnisse zu erzeugen.

Der DQR ist ein Instrument zur Einordnung fachlicher Qualifikationen. Er hilft, Qualifikationsmixe zu gestalten, die an den Pflege- und Unterstützungsbedarfen älterer Menschen ausgerichtet sind und dem Angebotsprofil der Einrichtung entsprechen.

In den **St. Gereon Seniorendiensten in Hückelhoven-Brachelen** kommt zum Beispiel seit einigen Jahren eine ausgefeilte Kombination der beiden Ansätze zum Einsatz, die aus der Beteiligung des Trägers am Forschungsprojekt „Qualifikationsrahmen für den Beschäftigungsbereich der Pflege, Unterstützung und Betreuung älterer Menschen“ entstanden ist.

Die Führungskraft ermittelt mit dem Mitarbeiter, in welchem Umfang in dem entsprechenden Qualifikationsniveau die beschriebenen Merkmale in welcher Gütestufe erfüllt sind und was genau mit welchen Methoden von wem und in welchem Kontext zu tun ist, um die nächste Kompetenzstufe zu erreichen. Die Stellenbeschreibungen sind entsprechend abgestimmt. Der von der Autorin herausgegebene „KK Kompetenzkompass“ greift diesen Kombinationsansatz in reduzierter Form und flexibel nutzbar auf.

Der Potenzialentfaltung den Weg bereiten

Sie haben nur die Mitarbeitenden, die Sie haben. Machen Sie das Beste aus ihnen. Hierzu eignen sich hervorragend konzeptionelle Weiterentwicklungen, die mit den Mitarbeitern gestaltet werden. Wenn Häuser ihre Vision schärfen und sich mit allen Mitarbeitern auf den Weg machen, Neues entwickeln und über eine längere Zeit in Gemein-

KOMPETENZEN SYSTEMATISCH ERFASSEN

Mit den „Vier Dimensionen pflegerischen Handelns“ nach Olbrich erfassen Sie, auf welcher Reflexionsebene die Person handelt und wie Sie sie so einsetzen, dass sie in ihrem Stärkebereich aktiv ist, sich sicher fühlt und Schritt für Schritt entwickeln kann.

1. Regelgeleitetes Handeln: Das Handeln der Person orientiert sich eng an festgelegten Standards und Routinen.
2. Situativ-beurteilendes Handeln: Die Situation des Klienten wird wahrgenommen und das Handeln darauf abgestimmt.
3. Reflektierendes Handeln: Beim Handeln werden die eigenen Motive, das eigene Handeln und die Beziehung zum Klienten reflektiert und eingebunden. Diese Dimension ist wichtig für Prozesssteuerung.
4. Aktiv-ethisches Handeln: Die Person handelt selbstständig und verantwortlich im Sinne der pflegebedürftigen Person, setzt sich persönlich ein, auch wenn es schwierig wird. Das Erreichen dieser Dimension ist eine wichtige Voraussetzung für eine Führungsfunktion.

schaftsarbeit umsetzen, entsteht eine lebendige und lernfördernde Atmosphäre, die viele mitzieht.

So erlebte es auch ein Träger des diesjährigen Altenpflegepreises mit der Realisierung seines Kneipp-Konzeptes. Es handelt sich um das Team des Hauses **St. Maria Immaculata in Essen**. Einrichtungsleiterin Izabella Gierlata hat im Vorwege mit dem Kompetenzkompass Mitarbeiter für die unterschiedlichen Steuerungs- und Multiplikatorenfunktionen identifiziert, sie mit verantwortlichen Aufgaben betraut und extern qualifiziert. Ein Großteil der Mitarbeiter wurde in Projektgruppen eingebunden und intern qualifiziert. Multiplikatoren leiteten die Projektgruppen, wurden dabei durch ihre Führungskräfte unterstützt. Durch Hospitationen und in der Gruppenarbeit gelang es, Mitarbeiter gezielt in ihren Schlüsselkompetenzen weiterzuentwickeln. Eine hohe Identifikation mit dem Haus, mit dem gemeinsamen Konzept und ein klarer Kompetenzzuwachs nebst Steigerung der Arbeitszufriedenheit waren die Folge.

„Mut tut gut!“, sagte sich Thomas Koß-Merrettig, Leiter des **Alten- und Pflegezentrums Deinerlinde in Einbeck** und machte sich trotz Umbaustress auf den Weg, die Mitarbeiter aller Bereiche in einer gemeinsamen Ausrichtung auf PalliativCare zusammenzuführen und

die gemeinsame Philosophie als Alleinstellungsmerkmal am Standort auszubauen. Der Erfolg gibt ihm recht – die Mitarbeiter „lieben“ ihren Arbeitgeber, ihr Haus und ihre Teams. „Das heißt nicht, dass es keine Personalprobleme gibt. Die Bereitschaft zum Mitarbeiter, Loyalität und Identifikation sind jedoch deutlich spürbar, die Mundpropaganda funktioniert“, so Koß-Merrettig.

Trotz aller Arbeitsdichte und schwieriger Rahmenbedingungen bietet das Arbeitsfeld der stationären Altenhilfe im Kern genau das, was viele Menschen suchen: Befriedigung, Gebrauchtwerden, Wertschätzung, jeden Tag Sinn erfahren; wissen, wofür und für wen man arbeitet. Sammeln Sie Geschichten über den Zusammenhalt Ihrer Teams, die kleinen und großen Erfolge Ihrer Mitarbeiter. Schreiben Sie diese als kleine „Heldengeschichten“ auf. Sorgen Sie dafür, dass diese in Teambesprechungen, Qualitätszirkeln und Übergaben weitererzählt werden und kommunizieren Sie sie auch auf der Internetseite Ihrer Einrichtung.

„Storytelling“ heißt diese Methode, die explizites, aber vor allem implizites Wissen auf eine einfache und alle emotional ansprechende Art weitergibt. Die Zuhörer und Leser werden in das Erzählte eingebunden, sehen sich

als Teil eines positiven Gesamtprozesses. Wenn sich Ihre Mitarbeitenden stolz als Hauptdarsteller im Unternehmen wiederfinden, sprechen sie positiv über „ihre“ Einrichtung. Das ist viel wirksamer.

Gütesiegel und Auszeichnung für Ihre Personalentwicklung

Hier bietet das Branchenprüfssystem „Attraktiver Arbeitgeber Pflege“ (aap) die Möglichkeit, eine systematische und kompakte Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Man erhält einen Ergebnisbericht mit Handlungsempfehlungen sowie ein Zertifikat und ein Siegel. Helmut Witt, Inhaber des Familienunternehmens **Haus der Pflege Kitzinger Land**, geht nun bald in die Wiederholungsmessung nach drei Jahren erfolgreicher Personalentwicklungsarbeit, mit dem Instrument Twin Star zur Sicherung der Arbeitszufriedenheit, mit dem Aufbau kompetenzorientierter Einsatz- und Tourenplanung im Wohngruppenkonzept mit Lebenswelten und Normalitätsprinzip.

Eine Alternative bildet das Verfahren „Great Place to Work“: „Die Auszeichnung steht für eine mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzkultur und gute Personal- und Führungsarbeit“, so Frank Hauser, Leiter des Great Place to Work Instituts in Köln. In der Kategorie „Pflege“ erreichten die St. Gereon Seniorenheim aus Hückelhoven bei Aachen in diesem Jahr den 2. Platz.

MEHR ZUM THEMA

Kontakt zur Autorin:

www.kaemmer-beratung.de

Eine **Literaturliste** zum Beitrag finden

Sie online unter [www.altenheim.net/](http://www.altenheim.net/downloads-zur-zeitschrift)

[downloads-zur-zeitschrift](http://www.altenheim.net/downloads-zur-zeitschrift)

Karla Kämmer ist Inhaberin der Karla Kämmer Beratungsgesellschaft in Essen.

