

Hornung



Nachhaltiges Personalmanagement in der Pflege

Das 5-Säulen-Konzept

**Ausgezeichnet
und praxis-
erprobt**

 Springer

Nachhaltiges Personalmanagement in der Pflege – Das 5-Säulen Konzept

Julia Hornung

Nachhaltiges Personalmanagement in der Pflege – Das 5-Säulen Konzept

 Springer

Julia Hornung
Emscherstraße 62
45891 Gelsenkirchen
Deutschland
kontakt@juliahornung.de

ISBN 13 978-3-642-29996-4
DOI 10.1007/978-3-642-29997-1

ISBN 978-3-642-29997-1 (eBook)

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

SpringerMedizin

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Susanne Moritz, Berlin
Projektmanagement: Ulrike Niesel, Heidelberg
Lektorat: Ute Villwock, Heidelberg
Projektkoordination: Cécile Schütze-Gaukel, Heidelberg
Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Fotonachweis Umschlag: © photos.com/Andrew Lilley
Herstellung: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Vorwort

Best Ager, Midlife-Boomer oder Silver Talents werden sie genannt, die Mitarbeitenden »in den besten Jahren« – erfahren, routiniert und verlässlich. Bedingt durch den demografischen Wandel, mit einer sinkenden Anzahl junger Menschen und der steigenden Anzahl älterer Menschen in der deutschen Bevölkerung, rücken ältere Mitarbeitenden verstärkt in den Fokus. Graue Schläfen sind en vogue!

Im Gegensatz dazu nimmt die Generation We, die digital Natives, Mitglieder der Spaßgeneration, deren Bestreben sich weniger Beruf, Karriere und Verantwortung konzentriert, sondern vielmehr auf Freizeit, Spaß und Freunde, einen immer kleiner werdenden Anteil in unserer Gesellschaft ein.

In Zeiten des Fach- und Führungskräfemangels bringt die damit verbundene Veränderung der Bevölkerungspyramide vom Tannenbaum zum Laubbaum für Unternehmen der Pflege- und Gesundheitsbranche gleich in zweifacher Hinsicht Konsequenzen mit sich und zieht eine stärkere Konzentration auf Bevölkerungsgruppen nach sich, welche bislang weniger beachtet und gefördert wurden. Da angebotsseitig den Einrichtungen und Diensten der Pflege- und Gesundheitsbranche immer weniger potenzielle Mitarbeitende zur Verfügung stehen, um Personalvakanzen zu decken, müssen zum einen neue Zielgruppen der Personalakquise generiert werden und zum anderen die bestehenden Personalressourcen entwickelt und gebunden werden. Durch frühzeitige Kooperationen mit Hochschulen, die Kontaktpflege während Familien- und Erziehungszeiten, aber auch Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit werden neue Zielgruppen als Akquisepotenzial genutzt. Neben der Schaffung neuer Personalressourcen bedarf es vor allem der Weiterentwicklung und Bindung der bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeitenden. Konzeptionell eignet sich hierfür das nachhaltige Personalmanagement mittels des 5-Säulen-Konzeptes in besonderer Weise, da Unternehmen hier in den 5-Säulen des nachhaltigen Personalmanagements strategisch durch die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft steuern können. Der Fokus des Buches liegt hierbei auf einer praxisnahen und handlungsorientierten Darstellung des 5-Säulen-Konzeptes, um den Theorie-Praxis-Transfer des entwickelten Konzeptes zu fördern.

Das vorliegende Buch ist mit der Unterstützung vieler lieber Menschen entstanden, welchen ich an dieser Stelle danken möchte. Als erstes möchte ich meiner Familie danken, welche mir auf meinem beruflichen wie privaten Weg stets zur Seite steht – besonderer Dank geht an meine Mutter Uschi Hornung, durch welche ich bereits früh meine Liebe zur Pflege gefunden habe. Weiterhin danke ich Prof. Dr. Gabriele Moos und Prof. Dr. Gerd Bosbach, welche Wegbegleiter während meines Studium an der Fachhochschule Koblenz, Standort RheinAhrCampus Remagen waren und mich besonders während der intensiven Phase der Master-Thesis begleitet und unterstützt haben. Ebenso danke ich meinem Mentor Jens C. Hoeppe für all die guten Gespräche mit fachlichen und persönlichen Denkanstößen. Daneben danke ich meinen Freunden, besonders

für all ihr Verständnis und ihre Unterstützung während der intensiven Phase der Manuskripterstellung, hierbei geht mein besonderer Dank an Barbara Bollinger, Amelie Wanner und Steffen Maier.

Abschließender und größter Dank gebührt jedoch dem Menschen, mit welchem ich mein Leben teile, mit welchem ich mich immer wieder auf neue und spannende Wege begeben und welcher mir mit wertvollen Hinweisen, Verständnis und viel Liebe stets zur Seite steht.

Allen Leserinnen und Lesern dieses Buches wünsche ich anregende neue Impulse, Mut und Kraft für neue Wege und viel Freude beim Lesen.

Julia Hornung

Köln

Inhaltsverzeichnis

1	»Hilfe, wir altern!« – oder: Eine Branche im Umbruch	1
1.1	Demografie – eine Definitionssache?	2
1.2	Der demografische Wandel in Deutschland	2
1.3	Der demografische Wandel in der Pflege	3
1.4	Ziel: Einen neuen Blickwinkel einnehmen	4
1.5	Generationenorientiert statt altersfokussiert	6
1.6	Demografie in der Forschung	6
1.7	Handlungsfelder des nachhaltigen Personalmanagements	8
	Literatur	8
2	Vom Haus der Arbeitsfähigkeit zum 5-Säulen-Konzept	11
2.1	Das Haus der Arbeitsfähigkeit	12
2.2	Elemente des 5-Säulen-Konzeptes	16
	Literatur	18
3	Das 5-Säulen-Konzept	19
3.1	Säule I: Gesundheitsmanagement	20
3.1.1	Vom Betriebssport zum Gesundheitsmanagement	20
3.1.2	Rechtliche Aspekte des Gesundheitsmanagements	21
3.1.3	Gesundheitssituation der Mitarbeitenden in der Pflege	23
3.1.4	Verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen des Gesundheitsmanagements	24
3.2	Säule II: Lebenslanges Lernen	25
3.2.1	Personalentwicklung – mehr als Kurse und Seminare	26
3.2.2	Sechs Forderungen an eine nachhaltige Personalentwicklung	26
3.2.3	Lebenslanges Lernen in der Praxis	29
3.2.4	Lernformen in der Personalentwicklung	30
3.2.5	Personalentwicklung als Teil des Personalmarketings	30
3.3	Säule III: Organisation und Arbeitsgestaltung	32
3.3.1	Organisation und Gestaltung – ein Widerspruch?	33
3.3.2	Alternskritische Faktoren der Arbeitsgestaltung	35
3.4	Säule IV: Personal- und Rekrutierungspolitik	37
3.4.1	Personalgewinnung – weit mehr als eine Stellenanzeige	37
3.4.2	Das Anforderungsprofil als Grundlage der Personalgewinnung	37
3.4.3	Vom Anforderungsprofil zur Stellenausschreibung	39
3.4.4	Nachwuchs für die Pflege	41
3.4.5	Rekrutierungspolitik als Teil des Personalmarketings	42
3.5	Säule V: Führung	42
3.5.1	Führung und ihre Grundlagen	43
3.5.2	Führungsstile im nachhaltigen Personalmanagement	45
3.5.3	Rolle der Führung im nachhaltigen Personalmanagement	48
	Literatur	48

4	Zahlen, Daten, Fakten – die Welt der Kennzahlenanalyse	51
4.1	Kennzahlen – Sinn oder Unsinn?	52
4.2	Allgemeine Kennzahlenanalyse in der Pflege	53
4.3	Altersstrukturanalyse als klassisches Instrument im nachhaltigen Personalmanagement	55
4.4	Kennzahlen im nachhaltigen Personalmanagement	61
	Literatur	64
5	Den Mitarbeitenden Gehör geschenkt	65
5.1	Schritt für Schritt zur Mitarbeitendenbefragung	66
5.2	Allgemeiner Fragenteil des Mitarbeitendenfragebogens	68
5.3	Fragenblock Gesundheitsmanagement in der Mitarbeitendenbefragung	69
5.4	Fragenblock Lebenslanges Lernen in der Mitarbeitendenbefragung	71
5.5	Fragenblock Organisation und Arbeitsgestaltung in der Mitarbeitendenbefragung	75
5.6	Fragenblock Personal- und Rekrutierungspolitik in der Mitarbeitendenbefragung	78
5.7	Fragenblock Führung in der Mitarbeitendenbefragung	80
	Literatur	83
6	Status Quo aus der Führungsbille	85
6.1	Durchführung der Führungskräftebefragung	86
6.2	Führungskräfte-Interviews	87
6.3	Führungskräfte-Fragebogen	88
	Literatur	96
7	SWOT und Portfolio – erhobene Daten auf den Punkt gebracht	97
7.1	Sammlung der zentralen Ergebnisse der Erhebungen	98
7.2	Zusammenführung der Ergebnisse in einer SWOT-Analyse	99
7.3	Zusammenwirken der Säulen des Gesamtkonzepts	102
	Literatur	104
8	Handlungskonzepte der 5 Säulen ..	105
8.1	Ernährung, Sport & Co. – Handlungskonzepte im Bereich des Gesundheitsmanagements	107
8.1.1	Perspektiven des Gesundheitsmanagements	107
8.1.2	Die Qual der Wahl	109
8.1.3	Früh übt sich – gesundheitsförderliche Ausbildung	111
8.1.4	Die Klassiker des Gesundheitsmanagements	112
8.1.5	Reden, reden, noch mehr reden	114
8.1.6	Ressource Team	115
8.2	Die häufig vernachlässigte interne Ressource – Handlungskonzepte im Bereich des Lebenslangen Lernens	117
8.2.1	Vielfalt der nachhaltigen Personalentwicklung	117

8.2.2	Schritte der nachhaltigen Personalentwicklung	118
8.2.3	Instrumente entlang der Schritte der nachhaltigen Personalentwicklung	120
8.2.4	Flankierende Instrumente der nachhaltigen Personalentwicklung	122
8.3	Mit System ans Werk – Handlungskonzepte im Bereich der Organisation und Arbeitsgestaltung	124
8.3.1	Maßnahmen zu Organisation und Arbeitsgestaltung im Überblick	124
8.3.2	Physische und psychische Unterstützungsangebote	124
8.3.3	Organisation und Arbeitsgestaltung in der Praxis	126
8.3.4	Organisation und Arbeitsgestaltung als Managementaufgabe	128
8.4	Handlungskonzepte im Bereich der Personal- und Rekrutierungspolitik	129
8.4.1	Elemente der Personal- und Rekrutierungspolitik	130
8.4.2	Neue Mitarbeitende gewinnen und auswählen	131
8.4.3	Personalmarketing als strategisches Konzept	132
8.4.4	Klassische Instrumente des Personalmarketings	133
8.4.5	Fern der ausgetretenen Wege	134
8.4.6	Personalmarketing2.0 – eine neue Welt eröffnet sich	135
8.4.7	Vom Personalmarketing zur Arbeitgebermarke	137
8.4.8	Suchst du noch oder bindest du schon?!	139
8.4.9	Trennung ohne Rosenkrieg	139
8.5	Ey, ey Käpt´n – Handlungskonzepte im Bereich der Führung	140
8.5.1	Instrument der nachhaltigen Führungsarbeit im Überblick	140
8.5.2	Rolle der Führungskraft	140
	Literatur	142
9	Weg in die Zukunft	145
9.1	Nachhaltiges Personalmanagement in Balance – ein Blick von oben	146
9.2	Umsetzungsplanung	147
9.3	Das 5-Säulen-Konzept nicht als Universallösung	150
9.4	Ausblick und Schlussbetrachtung	152
	Literatur	153
	Stichwortverzeichnis	155

»Hilfe, wir altern!« – oder: Eine Branche im Umbruch

- 1.1 Demografie – eine Definitionssache? – 2
- 1.2 Der demografische Wandel in Deutschland – 2
- 1.3 Der demografische Wandel in der Pflege – 3
- 1.4 Ziel: Einen neuen Blickwinkel einnehmen – 4
- 1.5 Generationenorientiert statt altersfokussiert – 6
- 1.6 Demografie in der Forschung – 6
- 1.7 Handlungsfelder des nachhaltigen
Personalmanagements – 8
- Literatur – 8

1
 »Yesterday, all my troubles seemed so far away, now it looks as though they're here to stay. (Beatles, 1965) «

Die ersten Zeilen im Lied »Yesterday« der Beatles von 1965 stehen sinnbildlich für die Umbrüche in der Pflegebranche in Deutschland. Zwar gilt die Branche auch weiterhin als zukunftsträchtig und wachsend – in manchen Fällen wird gar von der »Zukunftsbranche Pflege« gesprochen –, jedoch findet innerhalb der Branche ein Wandel statt: Der Arbeitsmarkt wird älter, qualifizierter und weiblicher. Vor diesen Veränderungsprozessen wurden lange die Augen verschlossen, statt aktiv nach Lösungen zu suchen.

Nun hat der demografische Wandel die deutsche Gesellschaft fest im Griff und schreckt auch vor der Pflege nicht zurück, sondern beeinflusst bereits seit einiger Zeit den Arbeitsmarkt und die Arbeitswelt der Gegenwart und Zukunft nachhaltig. (Buck 2003: 9) Der Fokus auf die Beschäftigten von Unternehmen, Einrichtungen und Diensten wird jedoch häufig in der öffentlichen Diskussion um Sozialversicherung, Pflege und Versorgung älterer Menschen vernachlässigt. (Bille 2009: 7) Um jedoch zukunftsträchtig am Markt agieren zu können, wird es künftig notwendig sein, dieser Gruppe der Mitarbeitenden verstärkt Beachtung zu schenken.

Infolge der geschilderten Thematik stehen Fach- und Führungskrätemangel, überalterte Belegschaften, Nachwuchsmangel usw. bereits vor unserer Türe, schienen sie doch »gestern« noch ach so fern.

1.1 Demografie – eine Definitionssache?

Beginnen wir zunächst mit einer ganz grundlegenden Herangehensweise an das Thema Demografiemanagement. Das Wort Demografie stammt aus dem Griechischen und setzt sich aus den Wörtern »*démos*« (dt. das Volk) und »*gra-*

phain« (dt. schreiben, beschreiben) zusammen. Somit lässt sich festhalten, dass der Begriff »Demografie« die wissenschaftliche Erforschung des Zustandes der Bevölkerung und ihrer zahlenmäßigen Veränderungen bezeichnet.

Der »demografische Wandel« beschreibt entsprechend die Veränderung der Zusammensetzung der Altersstruktur einer bestimmten Gesellschaft. Diese Veränderung ist hierbei zunächst neutral zu sehen, da es sich sowohl um eine Bevölkerungszunahme, als auch um eine Bevölkerungsabnahme handeln kann. Solche positiven oder auch negativen Veränderungen in der demografischen Entwicklung werden durch **drei zentrale Faktoren** beeinflusst. Diese sind:

- Geburtenrate
- Lebenserwartung
- Wanderungssaldo (Ab- und Zuwanderungen)

Kurz und knapp lässt sich somit die Entwicklung der Bevölkerungszahl auf folgende einfache, mathematische Gleichung bringen:

$$\text{Entwicklung der Bevölkerungszahl} = \text{Wanderungssaldo} + \text{Geburten- bzw. Sterbeüberschuss}$$

1.2 Der demografische Wandel in Deutschland

In Bezug auf die Bundesrepublik Deutschland hat der neutrale Begriff des demografischen Wandels jedoch inzwischen einen bitteren Beigeschmack erhalten. Aufgrund der Veränderung der Bevölkerungsstruktur in Deutschland kommt es zu einem Anstieg des Durchschnittsalters. Diese Entwicklung kommt durch sinkende Geburtenzahlen und eine steigende Lebenserwartung zustande.

Beispielweise lag der Anteil der über 65-Jährigen in Deutschland im Jahr 2008 bei 20,4 Prozent – mit einer steigenden Tendenz. (Statisti-

sches Bundesamt 2010a: 42) Durch die steigende Lebenserwartung infolge des medizinisch-technischen Fortschritts wird diese Zahl in den kommenden Jahren sicher weiter steigen.

Die Folgen dieser demografischen Entwicklung in Deutschland führen dazu, dass die sozialen Sicherungssysteme in ihrer bisherigen Struktur langfristig überdacht werden müssen. Zwar ist nicht automatisch sichergestellt, dass neben dem Durchschnittsalter der Bundesbevölkerung auch die Zahl der Pflegebedürftigen in gleichem Maße steigt, jedoch kann von einer absoluten Zunahme ausgegangen werden.

In der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamts von 2003 wurden neben der Untersuchung des Anteils der über 65-Jährigen in Deutschland auch die Auswirkungen des demografischen Wandels in Deutschland auf die Gesamtbevölkerung untersucht. Die Ergebnisse hierbei waren erschreckend. Es wurden drei verschiedene Szenarien durchgerechnet mit verschiedenen ausgeprägten Zunahmen der Lebenserwartung der Bundesbürger sowie unterschiedlichen Zuwanderungsannahmen. Im optimistischen Fall (starker Anstieg der Lebenserwartung und gleichzeitige Zuwanderung von 300.000 Personen pro Jahr) sinkt dennoch die Bundesbevölkerung von 82,5 Millionen Einwohnern (Stand: 2002) auf 81,3 Millionen im Jahr 2050.

Nun bedeutet dies nicht gleich, dass wir Deutschen aussterben, jedoch wird aus diesen beiden Umständen deutlich, dass wir – ganz neutral betrachtet – weniger und älter werden.

1.3 Der demografische Wandel in der Pflege

In der Pflegebranche lassen sich in zweifacher Hinsicht Auswirkungen feststellen: Zum einen wächst die Anzahl der älteren Menschen in der Gesellschaft und damit auch die Anzahl der Pflegebedürftigen. Beispielsweise waren im Jahr

2007 laut Pflegereport 2010 der Barmer GEK 2,25 Millionen Menschen in Deutschland pflegebedürftig. (Barmer GEK 2010: 44) Die steigende Tendenz dieser Zahl wird durch einen Vergleich der Zahlen der Pflegebedürftigen in den Jahren 1999 und 2010 deutlich. Im Vergleich zum Jahr 1999 stieg die Zahl der Pflegebedürftigen bis zum Jahr 2010 im Bundesdurchschnitt um 11,4 Prozent. (Statistisches Bundesamt 2010b: 24)

Auf der anderen Seite steigt gleichzeitig nicht nur das Alter der Klienten, sondern auch das Durchschnittsalter der Pflegenden selbst. (Gerisch, Knapp, Töpsch 2010: 5) Bedingt durch den demografischen Wandel wird entsprechend künftig den Einrichtungen eine geringere Zahl an qualifizierten jungen Fachkräften bzw. Auszubildenden zur Verfügung stehen. (OECD 2010: 11)

Schon heute besteht in einigen Einrichtungen ein Mangel an Fach- und Führungskräften, welcher sich – laut aktuellen Trendforschungen – weiter verschärfen wird. In diesem Zusammenhang treten jedoch regionale und imagebezogene Unterschiede auf, da Einrichtungen in Ballungszentren wie beispielsweise in Großstädten oder deren Einzugsgebieten mit einem guten Image weniger stark von den Auswirkungen des Fachkräftemangels betroffen sein werden als Einrichtungen im ländlichen Raum mit einem schlechten Ruf. (Wächter, Sallet 2006: 5)

Hierzu ein Beispiel aus der Praxis, welches unter verschiedenen Themenschwerpunkten auch in den folgenden Kapiteln herangezogen wird.

Der kirchliche Träger Diakonitas verfügt über zwei Krankenhäuser und eine stationäre Altenpflegeeinrichtung. Während das Krankenhaus Primus ein Haus der Schwerpunktversorgung in einer deutschen Großstadt darstellt, ist das zweite Haus, das Krankenhaus Sekundus, als Haus der Regelversorgung in einer Kleinstadt angesiedelt. Die nächste Großstadt befindet sich in 40 km Entfernung.

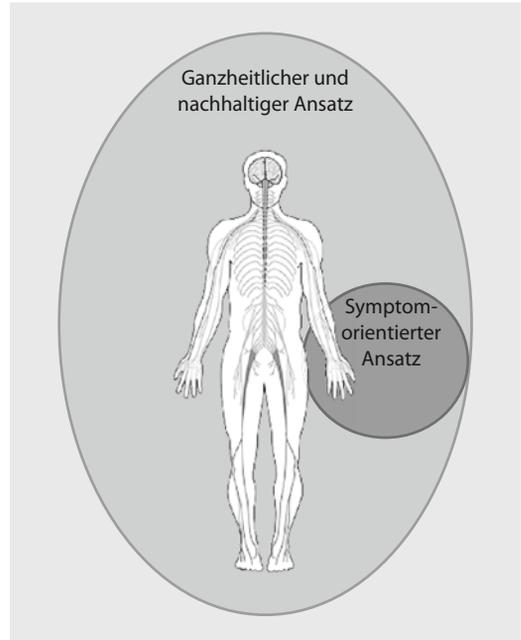
Die beiden Pflegedirektorinnen, Pia Prima und Sophie Sekunda, der Häuser Primus und Se-

kundus tauschen sich im Rahmen der halbjährlichen Leitungskonferenzen regelmäßig über aktuelle Themen aus ihren Häusern aus. Immer häufiger steht hierbei das Thema »Personal« auf der Agenda der Sitzungen und ist inzwischen aus keiner Sitzung mehr wegzudenken. Während Pia Prima aus dem Krankenhaus Primus hauptsächlich über die fehlenden Nachwuchskräfte und die geringen Kursgrößen im Rahmen der Ausbildung zum/zur Gesundheits- und Krankenpfleger/in klagt, ist ihre Kollegin Sophie Sekunda aus dem Krankenhaus Sekundus nicht nur von sinkenden Schülerzahlen betroffen, sondern klagt über einen Mangel an Pflegekräften allgemein. Ihre Pflegekräfte würden eher den 40 km langen Weg in die nahe gelegene Großstadt in Kauf nehmen – trotz Schichtdienstzeiten – statt in ihrer Einrichtung tätig zu sein. Ein Fachsimpeln der beiden Kolleginnen versucht hierbei häufig Ursachen zu identifizieren und Lösungen zu entwickeln.

1.4 Ziel: Einen neuen Blickwinkel einnehmen

Die sich kontinuierlich verschärfenden Rahmenbedingungen aufgrund des demografischen Wandels zwingen die Einrichtungen und Dienste der Gesundheits- und Sozialwirtschaft zum aktiven Handeln. Vergleich man die personalwirtschaftlichen Auswirkungen des demografischen Wandels mit einer Krankheit, so äußert sich diese in der Branche im Besonderen durch einen Mangel an Fachkräften in der Pflege. Ähnlich jedoch, wie in der Medizin, sollte auch hier nicht nur das Symptom durch die Nutzung eines bunten Straußes an Personalakquise-Instrumenten und -Kanälen behandelt werden, sondern besser langfristig und damit nachhaltig die Krankheitsursache analysiert und therapiert werden (■ Abb. 1.1).

Selbstverständlich benötigt eine stationäre Altenpflegeeinrichtung, deren Pflegedienstleistung heute gekündigt hat, zunächst schnellst-



■ Abb. 1.1 Ganzheitlicher Therapieansatz in Medizin und Personalmanagement

möglich wieder eine neue verantwortliche Pflegefachkraft statt langfristig ein entsprechendes personalwirtschaftliches Konzept einzuführen. Auf lange Sicht ist jedoch das kontinuierliche Betäuben solcher Akutsymptome schädlich für das Gesamtsystem, welches – ähnlich wie im menschlichen Körper – ebenfalls ganzheitlich therapiert und kuriert werden sollte.

■ ■ Die Zeit des Personalmanagements

Ziel muss es somit sein, der steigenden Bedeutung des Personalmanagements gerecht zu werden. Während vereinzelt Instrumente der Betriebswirtschaftslehre bereits auch in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft Einzug gehalten haben und der unternehmerischen Steuerung dienen, schlummert das strategische Personalmanagement hingegen bei vielen Einrichtungen, Diensten und auch auf Trägerebene noch in einem geruhsamen Dornröschenschlaf.

Es ist an der Zeit aufzuwachen: Neue Mitarbeitende müssen gewonnen werden, bestehen-

de gebunden und entwickelt und parallel ein Personalmarketing aufgebaut werden. Diese vielfältigen Aufgabenbereiche sollten hierbei nicht isoliert betrachtet werden, sondern in einem ganzheitlichen, nachhaltigen Personalmanagement-Konzept vereint werden.

Die verschiedenen Teilbereiche eines solchen nachhaltigen Personalmanagement-Konzeptes greifen an einzelnen Stellen ineinander. Beispielsweise dient die strategische Personalentwicklung, was deutlich über die meist gemeinhin als Fort- und Weiterbildung verstandene, eher operativ ausgerichtete Personalentwicklung hinaus geht, auch der Personalbindung. Mitarbeitende, welchen transparent Karrierepfade in der Einrichtung bzw. auch auf Trägerebene aufgezeigt werden, welche mit ihnen gemeinsam geplant werden, können hierbei auch stärker an das Unternehmen gebunden werden. Damit dient die strategische Personalentwicklung auch der Personalbindung.

Somit wird die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Personalmanagement-Ansatzes und damit auch eines Verständnisses, dass Personalmanagement auch in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft nicht nur ein Verwaltungsthema in den Personalabteilungen ist, sondern einen umfassenderen Ansatz benötigt, deutlich.

■ ■ Ressourcen statt Defizite im Blick

Neben dem anzustoßenden organisatorischen Umdenken sollte auch der Blickwinkel auf die eigenen Mitarbeitenden verändert werden.

Während in der Pflege bereits seit Jahren ressourcenorientiert gearbeitet wird und hierbei stets die noch vorhandenen Kompetenzen und Fähigkeiten des Klienten im Fokus der Pflegeplanung stehen, lässt sich in der Praxis der personalwirtschaftlichen Führung von speziell älteren Pflegekräften häufig ein **defizitorientierter Blickwinkel** wahrnehmen. (Bille 2009: 7) Schulungen und Fortbildungen werden meist aufgrund fachlicher, methodischer oder sozia-

ler Mängel empfohlen. In der Wissenschaft des Personalmanagements widmete sich bereits vor einigen Jahren Barney mit seinem Resource-based View diesem Sachverhalt, denn gerade der Umgang mit den nur begrenzt vorhandenen Ressourcen stellt die zentrale Herausforderung der Zukunft dar.

Selbstverständlich sollten fachliche Lücken geschlossen und nachgearbeitet werden, auch sollten Pflegekräfte darum bemüht sein, »am Puls der Zeit« bei fachlichen Themen zu sein. Doch warum wird so häufig bei Mitarbeitenden-gesprächen der »Finger in die Wunde gelegt«, statt die vorhandenen Kompetenzen und Stärken des Mitarbeitenden gezielt aufzugreifen und im Bereich der Personalentwicklungsplanung zu integrieren?

Ein Blick in das Praxisbeispiel zeigt hierbei Potenziale auf:

Auf dem Wohnbereich 1 des Altenpflegeheims Haus Abendruh der Diakonitas arbeitet die 43-jährige Altenpflegerin Hildegard. Hildegard ist bereits seit knapp fünf Jahren nach dem Wiedereinstieg aus der Elternzeit im Haus Abendruh tätig und arbeitet gerne dort. In ihrer Freizeit engagiert sie sich als Elternbeirat in der Grundschule ihres ältesten Sohns und hilft im Kindergarten gerne zusätzlich bei regelmäßigen Bastelnachmittagen.

Im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit im Haus Abendruh bieten, neben dem Sozial- und Betreuungsdienst, auch die Gesundheits- und Altenpflegeschüler/innen vereinzelte Betreuungsaktivitäten an. Da die Bewohnerinnen und Bewohner diese Aktivitäten gerne in Anspruch nehmen, besteht der Bedarf an einem größeren Angebot in diesem Bereich.

Aufgrund der privaten Fähigkeiten und Fertigkeiten von Hildegard bestünde hier die Möglichkeit, dass sie beispielsweise zusätzliche Bastelnachmittage mit den Seniorinnen und Senioren plant und durchführt, sofern dies die Personalsituation auf dem Wohnbereich zulässt.

Die Erfassung der Ressourcen und Stärken des individuellen Mitarbeitenden, welche auch für den Arbeitgeber nützlich sein könnten, kann beispielsweise im Rahmen des jährlichen Mitarbeitendengesprächs systematisch erfolgen. Bedarfe auf Einrichtungs- oder auch Trägerebene sollten zuvor erhoben werden oder auch in Bezug auf das Tätigkeitsfeld des Mitarbeitenden mit ihm besprochen werden, um dadurch Einblicke in die Perspektive des Mitarbeitenden zu erhalten.

Welche Fragen zur Ermittlung von zusätzlichen Stärken und bislang nicht entdeckten Potenzialen des Mitarbeitenden, die über die formalen, in der Stellenbeschreibung enthaltenen Tätigkeiten hinausgehen, hilfreich sein können, verdeutlichen nachfolgende Praxisfragen.

- ❓ — Welche Tätigkeiten in Ihrer täglichen Arbeit machen Ihnen besonders Spaß?
- Wenn Sie neben Ihrer täglichen Arbeit auf Station noch die Möglichkeit hätten, sich in der Einrichtung zu engagieren, was wollten Sie schon immer einmal tun?
- Stellen Sie sich vor, Sie wären heute nicht für acht sondern nur für vier Bewohnerinnen/Bewohner in Ihrer Schicht zuständig, was wäre in Ihrer Schicht dann anders?

1.5 Generationenorientiert statt altersfokussiert

Um dem demografischen Wandel zu begegnen, stehen den Einrichtungen und Diensten der Pflegebranche eine Vielzahl an Möglichkeiten verschiedenster Anbieter und Autoren zur Verfügung. Die Bandbreite der Möglichkeiten scheint fast endlos zu sein. All diesen Instrumenten gemein ist allerdings, dass häufig eine Fokussierung auf nur eine Zielgruppe erfolgt.

Entweder richten sich die Maßnahmen gezielt an jüngere Pflegekräfte bzw. deren Gewinnung oder es werden Instrumente implementiert, um ältere Mitarbeitende besonders gesundheitlich zu unterstützen. Diese einseitige

Betrachtung und Einführung von Lösungskonzepten spiegelt die in ► Abschn. 1.4 beschriebene oft symptomatische Sicht- und Handlungsweise des Personalmanagements in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft wider.

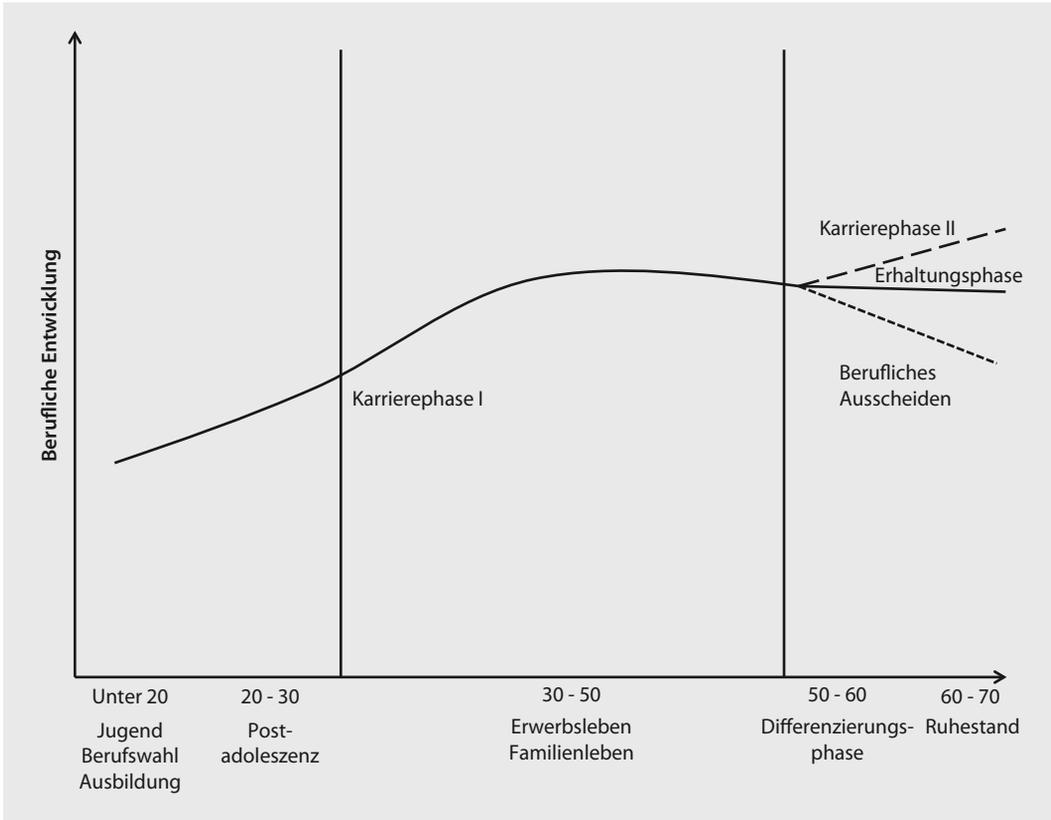
Diese jeweils einseitige Begleitung vernachlässigt mögliche Synergien, welche durch Maßnahmen für beide Gruppen genutzt werden könnten. Zudem wird auch das Mittelfeld, die Gruppe der Pflegenden zwischen 30 und 45 Jahren, vernachlässigt, was zu teamdynamischen Unruhen führen kann.

Statt dieser einseitigen Altersgruppenfokussierung sollte vielmehr ein generationenorientiertes und damit altersvernetztes ganzheitliches Konzept angestrebt werden. Hierbei werden Instrumente für die verschiedenen Altersgruppen angeboten und damit ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement (■ Abb. 1.2) angestrebt. Dadurch werden die Mitarbeitenden mit ihren je nach Lebensphase unterschiedlichen Bedürfnissen in den Fokus genommen und gezielt entsprechende Maßnahmen des Personalmanagements abgeleitet.

Durch ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement wird den sich durch den demografischen Wandel entwickelnden, unterschiedlichen Schwerpunktgruppen Rechnung getragen und zugleich die Stärken der einzelnen Generationsgruppen genutzt. Dies stützt wiederum die bereits beschriebene ressourcenorientierte Haltung und hilft ein demografiefreundliches Arbeitsklima und eine entsprechende Unternehmenskultur zu entwickeln.

1.6 Demografie in der Forschung

Im Bereich des demografischen Wandels erfolgen Erhebungen des Ist-Standes sowie darauf basierender Gesellschaftsszenarien, wie beispielsweise ein Gutachten des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ 2007), aber auch von Arbeitgeberverbänden, Ge-



■ **Abb. 1.2** Lebensphasenorientiertes Personalmanagement

werkschaften oder Krankenkassen sprießen einschlägige Publikationen nur so aus dem Boden. Diese liefern die Grundlage und Ansatzpunkte für wissenschaftliche Lösungsmodelle im generationenorientierten Personalmanagement, da allen die Schlussfolgerung einer Erhöhung des Anteils älterer Arbeitnehmer an der Erwerbstätigenquote, bedingt durch die Alterung der Gesellschaft, gemeinsam ist. (Bille 2009: 7)

Die aktuellen Forschungsschwerpunkte im generationenorientierten Personalmanagement liegen dabei primär in der Ermittlung des Ist-Standes der Personalsituation in den Unternehmen. (Gerisch, Knapp, Töpsch 2010: 5) Dabei wurden verschiedene Verfahren, wie beispielsweise der Arbeitsbewältigungsindex (Work Ability Index) oder die Altersstrukturanalyse, ent-

wickelt und entsprechende Handlungsfelder der generationenorientierten Personalarbeit abgeleitet. (Sporket 2011: 115)

Erfahrungen in dieser noch recht neuen Disziplin des Personalmanagements können durch Forschungsaktivitäten aus den skandinavischen Ländern, insbesondere durch den Finnen Prof. Dr. Juhani Ilmarinen, Leiter des Finnischen Institut für Arbeitsmedizin und führender Forscher im Bereich der berufsbezogenen Auswirkungen des demografischen Wandels, genannt werden.

Aktuell beschäftigen sich einige Projekte und Initiativen in Deutschland mit der Thematik des generationenorientierten Personalmanagement, wie beispielsweise die »Initiative Neue Qualität der Arbeit« (INQA).



■ **Abb. 1.3** Handlungsfelder des nachhaltigen Personalmanagements (modifiziert nach Sporket 2011: 115)

1.7 Handlungsfelder des nachhaltigen Personalmanagements

Das 5-Säulen-Konzept stellt ein Konzept des nachhaltigen Personalmanagements dar. Dabei könnte es ebenso als Konzept des Demografiemanagements bezeichnet werden. Der Begriff der Demografie im Kontext des vorliegenden Konzepts erscheint jedoch zu defizitorientiert durch die negative Konnotation des demografischen Wandels in Deutschland. Zudem umfasst der Aspekt der Nachhaltigkeit weitere Facetten als die des Demografiemanagements.

Der Begriff der Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft als betriebswirtschaftliches Prinzip zur dauerhaften Sicherung des Holztrages – und dadurch mittelbar zum Schutz des Waldes. Im Rahmen der Weltklimakonferenz von 1992 in Rio de Janeiro erlebte der Nachhaltigkeitsbegriff seine Wiederbelebung und findet sich seitdem auch in Politik und Wirtschaft immer wieder.

Nachhaltiges Personalmanagement umfasst in seiner Gänze eine Vielzahl an Handlungsfel-

dern, welche in Kapitel 2 dieses Buches auf fünf wesentliche Säulen verdichtet werden können.

Um jedoch die verschiedenen Handlungsfelder des nachhaltigen Personalmanagements aufzuzeigen, werden diese in der nachfolgenden Abbildung dargestellt (■ Abb. 1.3).

Die dargestellten acht Themenfelder bilden hierbei ebenfalls eine Auswahl der Instrumente des nachhaltigen Personalmanagements, da hierunter eine Vielzahl an Instrumenten zu subsumieren ist und je nach Altersstruktur der Mitarbeitenden unterschiedliche Schwerpunkte gelegt werden können bzw. sollten.

Nachdem einleitend auf die ersten Zeilen der Beatles aus dem Lied Yesterday verwiesen wurde, wird im Nachfolgenden der Blick nach vorne gerichtet, um aktiv die bestehenden und künftigen Bedarfe für ein »demografiefittes« Haus decken zu können.

Literatur

- Barmer GEK (Hrsg.) (2010) Pflegereport 2010. St. Augustin: Asgard
- Bille, L. M. (2009) Age Management-Konzepte für das Personalmanagement. Erfahrungen und Konsequenzen. Hamburg: Diplomica
- BMFSFJ (Hrsg.) (2007) Chancen erkennen und Nutzen. Wiesbaden
- EMI Catalo (EMI) (2011) 1 (Remastered). Track 11: Yesterday
- Buck, H. (2003) Alterung der Gesellschaft – Dilemma und Herausforderung. In: Badura, B.; Schellschmidt, H.; Vetter, C. (Hrsg.) Fehlzeiten-Report 2002. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft – Demografischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. 5–13. Berlin / Heidelberg: Springer
- Gerisch, S.; Knapp, K.; Töpsch, K. (2010) Demografiefeste Personalpolitik in der Altenpflege. Handlungsbedarf erfassen. Bielefeld: Bertelsmann
- Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) (Hrsg.) (2010) Alterung und Beschäftigungspolitik Deutschland. Paris
- Sporket, M. (2011) Organisationen im demografischen Wandel. Altersmanagement in der betrieblichen Praxis. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2010a) Statistisches Jahrbuch 2010. Wiesbaden: HGV Hanseatische Gesellschaft für Verlagsservice