

Ergebnisbericht¹

Zukunft sichern: Personalmanagement in der Altenpflege.

Ein Workshoppilotprojekt in zwei caritativen Einrichtungen

Türkan Ayan² & Anja Hilpert³

Gliederung

1 Einleitung

2 Organisationsentwicklung im Rahmen einer betrieblichen Umstrukturierung

3 Konzeption der Workshopreihe

3.1 Strukturelle Bestandteile

3.2 Auftaktworkshop

3.3 Zweiter Workshop

3.4 Dritter Workshop

3.5 Abschlussworkshop

4 Fazit und Ausblick

Literatur

¹ Das BEST WSG Teilvorhaben an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) hatte die wissenschaftliche Begleitforschung in der ersten Förderphase inne. Siehe <http://www.bestwsg-hdba.de/>.

² Türkan Ayan leitet das Teilvorhaben BEST WSG an der HdBA.

³ Anja Hilpert arbeitete in der ersten Förderphase als Wissenschaftliche Hilfskraft an der HdBA.

Zusammenfassung

Aufgrund des demographischen Wandels und wettbewerbsnachteiligen Rahmenbedingungen des Pflegeberufs, wie hohe körperliche Anforderungen an die Pflegekräfte und eine geringe Bezahlung, verschärft sich die Problematik der Fachkräftesicherung in der Altenpflege. Vor diesem Hintergrund wächst das Bewusstsein der Pflegeeinrichtungen für die Relevanz eines strategischen, innovativen Personalmanagements (PM). In diesem Zusammenhang wurde durch den Caritasverband Heidelberg in Kooperation mit der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (Mannheim) eine vierteilige Workshopreihe zum Thema „Zukunftsorientierte Personalentwicklung in der stationären Altenpflege“ entwickelt und durchgeführt. In diesem Beitrag werden Konzeption, Umsetzung und Ergebnisse der Workshopreihe, bei der es schwerpunktmäßig um Themen des PM ging, beschrieben.

Aufgrund der Übernahme eines zweiten Altenpflegeheimes durch den Caritasverband sollte ein gemeinsames Personalentwicklungskonzept (PE-Konzept) entwickelt werden, das einen Organisationsentwicklungsprozess (OE-Prozess) einleitet. Hierfür wurden in Workshops mit Mitarbeitenden und Führungskräften OE- und PE-Bedarfe der Einrichtungen betrachtet. Aspekte der Personalgewinnung und der Erschließung neuer Zielgruppen wurden aufgegriffen sowie Maßnahmen zur Personalbindung und Anregungen für die künftige Gestaltung des OE-Prozesses herausgearbeitet. Das konkrete Ergebnis der Workshopreihe ist eine Vorlage zur strategischen PE für die Geschäftsführung und den Vorstand des Caritasverbandes Heidelberg, welche in einem internen Prozess weiter entwickelt werden kann.

1 Einleitung

Der zunehmende Kostendruck, wachsende Probleme bei der Fachkräftesicherung sowie steigende Anforderungen an die Pflegekräfte bestimmen die aktuelle Situation in der Altenpflege (vgl. Elighausen & Hommel, 2012, S. 80). Diesbezüglich spielt auch der demographische Wandel in Deutschland eine Rolle: durch die steigende Lebenserwartung einerseits und den Rückgang von Geburten andererseits, kommt es zu einer Verschiebung der Altersstruktur hin zu einer älteren Gesellschaft (vgl. Haubrock, 2012, S. 4). Eine Folge davon ist, dass dem Arbeitsmarkt immer weniger Personen im erwerbsfähigen Alter zur Verfügung stehen (vgl. Haubrock, 2012, S. 5). Auch wenn das Ansehen des Kranken- und Altenpflegeberufs in der Bevölkerung hoch ist (vgl. Bundesleitung des dbb Beamtenbund und Tarifunion, 2013, S. 21), besteht eine Diskrepanz zwischen vorhandenem Ausbildungsplatzangebot und dessen geringer Nachfrage (vgl. Becker, 2012, S. 21). In dem vorliegenden Beitrag geht es daher schwerpunktmäßig um das Personalmanagement in der Altenpflege im Zuge von Organisationsentwicklung. Personalmanagement wird hier verstanden als

„die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen. [...] Das Personalmanagement untersucht, unter welchen Bedingungen Personal in arbeitsteiligen Unternehmungen eingesetzt wird“ (Lindner-Lohmann, Lohmann & Schirmer, 2012, S. 1).

Dabei hat die Personalentwicklung eine zentrale Funktion innerhalb des Personalmanagements. Sie

„dient zum einen dazu, die qualifikatorische Einsetzbarkeit der Mitarbeiter im Kontext einer sich permanent verändernden Arbeitswelt sicherzustellen [...]. Zum anderen hilft sie durch eine gezielte Personalförderung im Rahmen des Talentmanagements den Bedarf an Fach- und Führungskräften im Unternehmen zu decken“ (Lindner-Lohmann, Lohmann & Schirmer, 2012, S. 141).

Im Rahmen des Forschungsprojekts BEST WSG der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) wurde in Kooperation mit dem Caritasverband Heidelberg eine vierteilige Workshopreihe zum Thema „Zukunftsorientierte Personalentwicklung in der stationären Altenpflege“ entwickelt und durchgeführt.

Die Übernahme eines zweiten Altenpflegeheims durch den Caritasverband Heidelberg am 1. Januar 2014 bildete den Anlass für einen mehrmonatigen OE-Prozess, an dem Beschäftigte aus beiden Altenpflegeheimen teilnahmen. Im Rahmen dieser Übernahme der Verwaltung durch die Geschäftsstelle des Caritasverbandes bestand die Notwendigkeit einer Umstrukturierung, innerhalb derer u. a. die Heimleitungen beider Einrichtungen neu besetzt wurden. Im Zuge dieser Umstrukturierung zeigten sich unterschiedliche Unternehmenskulturen. Sie stellen für die Personalentwicklung und die Gestaltung des OE-Prozesses eine beachtliche Herausforderung dar. Die Workshopreihe diente dem Ziel, Vorarbeiten für ein PE-Konzept zu leisten, welche sich, trotz unterschiedlicher Voraussetzungen und Problemlagen, für beide Einrichtungen eignen. Die Workshopreihe fungierte sozusagen als ein Instrument zur Unterstützung des OE-Prozesses.

Im Folgenden werden zunächst theoretische Aspekte der Organisationsentwicklung im Rahmen einer betrieblichen Umstrukturierung erläutert, anschließend werden die Konzeption und Durchführung der Workshopreihe dargestellt.

2 Organisationsentwicklung im Rahmen einer betrieblichen Umstrukturierung

Die Workshopreihe ist im Rahmen der Organisationsentwicklung, genauer gesagt innerhalb einer betrieblichen Umstrukturierung, einzuordnen.

„Als umfassendes Konzept befasst sich Organisationsentwicklung mit der ganzheitlichen Veränderung von Organisationen, d. h. mit dem Wandel von Strukturen, Strategien, Prozessen, Kulturen und Menschen. Es handelt sich um eine Entwicklung im Sinne höherer Wirksamkeit der Organisation und größerer Arbeitszufriedenheit der beteiligten Menschen“ (Lindner-Lohmann, Lohmann & Schirmer, 2012, 142).

Die OE als gezielter und geplanter Veränderungs- und Innovationsprozess in einer Organisation findet über einen längeren Zeitraum statt. Mit Hilfe eines Beraters werden dabei verschiedene Themen angesprochen und mehrere Gruppen von Beteiligten einbezogen, was auch in der vorliegenden Workshopreihe umgesetzt wurde (vgl. Schiersmann & Thiel, 2014, S. 60).

Der phasenorientierte Problemlöse-Prozess nach Dörner beschreibt die Ausgangslage und die gewünschten Veränderungen in der OE. Nach diesem Ansatz besteht ein Problem aus drei Merkmalen: (1) dem unerwünschten Ausgangszustand, (2) dem gewünschten Ziel sowie (3) der Wegstrecke, die mit verschiedenen Methoden durchlaufen wird (vgl. Dörner, 2000, S. 67ff., 74ff.). Grundsätzlich ist in der OE die Bearbeitung aller Phasen mit wiederholtem Wechsel zwischen diesen Phasen sinnvoll (vgl. Schiersmann & Thiel, 2014, S. 68ff.). Für den Fall der Fusionierung zweier Unternehmen bedeutet dies konkret, dass im Ausgangszustand unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinandertreffen können. Als mögliche Entwicklungsmuster haben sich in der Praxis eine weiterbestehende Trennung der Kulturen, die Dominanz einer Kultur oder die Verschmelzung der Kulturen gezeigt (vgl. Schein, 2003, S. 23). Idealerweise kommt es zu einer Verschmelzung, d. h., dass das neugebildete Unternehmen die durchsetzungsstärksten Elemente aus beiden Kulturen beibehält. Ist der Unternehmenszusammenschluss abgewickelt, ist es sinnvoll, reflexive Dialoggruppen zu gründen, um eine gemeinsame Basis zu entwickeln. Durch die gemeinschaftliche Arbeit etabliert sich bald eine neue Kultur (vgl. Schein, 2003, S. 172).

3 Konzeption der Workshopreihe

Die Workshopreihe umfasste vier ganztägige Veranstaltungen für Führungskräfte und Mitarbeitende aus zwei Altenpflegeheimen des Caritasverbandes Heidelberg. Die Gruppe setzte sich zusammen aus den Heimleitungen, Pflegedienstleitungen, Praxisanleitungen sowie der Mitarbeitervertretung. Im Oktober 2013 begannen die konzeptionellen Vorarbeiten, die Workshops fanden jeweils im Abstand von zwei Monaten von März bis September 2014 abwechselnd in den beiden Einrichtungen statt.

Die vier Veranstaltungen hatten unterschiedliche thematische Schwerpunkte. So wurden im Auftaktworkshop der PE- und OE-Bedarf der Einrichtungen herausgearbeitet. Im zweiten Workshop ging es um die Themen „Personalgewinnung“ und „Zielgruppenerschließung“. Maßnahmen zur Personalbindung wurde im dritten Workshop thematisiert. Ziel des Abschlussworkshops war es, ein schriftliches Ergebnis („Vorlage für die Geschäftsführung und den Vorstand“) für den weiteren Verlauf des OE-Prozesses vorzubereiten (vgl. Dörner, 2000 S. 67ff., 74ff.).

3.1 Strukturelle Bestandteile

Die Workshopreihe wurde als zeitlich begrenztes Projekt konzipiert. Hierbei sollen die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter fest definiert sowie Informationswege transparent gestaltet werden. Auf klassische Hierarchieunterschiede zwischen den Beteiligten ist zu verzichten, eine gleichwertige Partizipation ist erwünscht (vgl. Schiersmann & Thiel, 2014, S. 186-189).

Ein Projektteam sollte aus fünf bis sieben Teilnehmenden bestehen, was sich positiv auf die Gruppenkohäsion auswirkt und die Leistungsfähigkeit steigert (vgl. Schiersmann & Thiel, 2014, S. 190f.). Die Bildung von fach-, bereichs- und abteilungsübergreifende Subgruppen ist dienlich, um über die Vielfalt Kreativität und unterschiedliche Problemlösestrategien zu generieren. Auf die Bildung von Subgruppen wurde in dieser Workshopreihe jedoch in Absprache mit den Heimleitungen verzichtet. Hierbei fördern Interaktionsprozesse neues Wissen, wodurch die Wissensbasis in der Organisation vergrößert werden kann.

Die Zusammensetzung der Teilnehmenden spiegelt oben ausgeführte Grundaspekte: acht Mitarbeiter/innen und Führungskräfte aus unterschiedlichen Aufgabenbereichen und Hierarchieebenen nahmen teil. Die Workshopreihe wurde dabei von einer organisationsinternen Moderatorin und einem externen Moderator des BEST WSG-Teams im Tandem begleitet, welche für die Konzeption, Organisation und Durchführung verantwortlich waren. Der Einsatz von Impulsreferaten durch externe Referent/innen diente der Wissensvermittlung. Es wurde also im gesamten Prozess der Workshopreihe auf die Strukturelemente „Moderation im Tandem“, „Einsatz von Impulsreferaten“ sowie „reflexive Dialoggruppen (mit anschließender Diskussion im Plenum)“ zurückgegriffen. Auch die Festlegung von „Spielregeln“ als Arbeitsgrundlage war nötig. Diese beinhalten aufgabenbezogene, organisatorische sowie kommunikative Regeln. Grundsätzlich wird anhand von Spielregeln Konflikten vorgegriffen und eine gemeinsame Wertebasis hergestellt (vgl. Schiersmann & Thiel, 2014, S. 192). Daher stellte das Moderatorenteam die Regeln gleich zu Beginn eines jeden Workshops vor.

Außerdem wurde eine Dokumentation mit den jeweiligen Vorträgen und den Ergebnissen der Kleingruppenarbeit erstellt, und nach jedem Workshop an die Teilnehmenden versendet (vgl. Doppler & Lauterburg, 2008, S. 331).

Vor dem ersten Workshop fand ein Vortreffen der beiden Moderatoren mit den jeweiligen Heim- und Pflegedienstleitungen der beiden Häuser statt, bei dem das Konzept der Workshop-Reihe vorgestellt und mit den Führungskräften abgestimmt wurde.

3.2 Auftaktworkshop

Allgemeine Zielsetzung

Ziel des ersten Workshops war es, den PE- und OE-Bedarf der Einrichtungen herauszuarbeiten. Hierfür wurden sowohl allgemeine Voraussetzungen in der Pflege (u. a. Kompetenzen der Pflegekräfte, Maßnahmen zur Personalgewinnung) als auch spezifische Voraussetzungen in den beiden Häusern (u. a. unterschiedliche Altersstruktur des Pflegepersonals) sowie übergreifende Ziele des Caritasverbandes (z. B. Personalgewinnung und Personalbindung) vorgestellt. Mit einrichtungsbezogenen Herausforderungen in der PE und möglichen Lösungsvisionen wurde der Tag abgeschlossen.

Ablauf

Die beiden Moderatoren erläuterten zu Beginn den Prozesscharakter der Workshopreihe. Sie baten die Teilnehmenden um Offenheit, Flexibilität und Geduld, um dem OE-Prozess einen angemessenen Rahmen zu geben. Als Zielsetzung des angestrebten Veränderungsprozesses nannten sie: „gemeinsame Grundlagen für ein zukunftsorientiertes PE-Konzept zu erarbeiten und das Zusammenwachsen beider Häuser zu fördern“. Damit entstand für alle Anwesenden eine für den weiteren Prozessverlauf förderliche Transparenz.

In dem anschließenden Impulsreferat eines externen Referenten ging es um aktuelle Herausforderungen in der Altenpflege und die daraus resultierenden Anforderungen für Pflegekräfte und Pflegeeinrichtungen. Schwerpunkte des Vortrags waren personale und soziale Kompetenzen sowie Pflegekompetenzen der Pflegekräfte und Maßnahmen zur Personalgewinnung und Personalbindung. Thematisiert wurde die im Rahmen der Akademisierung der Pflege steigende Zahl von dualen Studiengängen, z. B. Bachelor of Nursing, bei dem die dreijährige Berufsausbildung zum Gesundheits- und Krankenpfleger/in mit staatlicher Anerkennung als Pflegefachkraft mit einem Studium verknüpft wird.

Weitere zentrale Aspekte des Impulsreferates waren die Aufforderung, weiterhin Pflegebedürftige individuell zu betreuen und die Aufgabe der Pflegeeinrichtungen, mehr Informationen zu ihren Angeboten zur Verfügung zu stellen sowie eine ausführliche Beratung für Angehörige und Pflegebedürftige anzubieten. Bestehende Angebote in der stationären und in der ambulanten Altenpflege sollen dabei vernetzt und Pflegekapazitäten ausgebaut werden.

Im Anschluss an das Impulsreferat stellte der externe Moderator die Ergebnisse von Bedarfsanalysen aus den beiden Altenpflegeheimen vor. Betrachtet wurden sozialstrukturelle Daten sowie einrichtungsspezifische Ansätze bei der Personalgewinnung.

Die Ergebnisse zeigten, dass sich die Altersstruktur der Beschäftigten in den beiden Häusern unterscheidet. Somit arbeiten in einer Einrichtung mehr ältere Pflegekräfte als in der anderen. In einem der beiden Häuser sind die hohen Fehlzeiten aufgrund von physischen und psychischen Erkrankungen des Personals eine große Herausforderung, während dies in der anderen Einrichtung eine eher untergeordnete Rolle spielt. Zudem laufen seit Mai 2013 in einem Pflegeheim Vorbereitungen für ein PE-Konzept, bei dem ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), ein Anreiz- und Belohnungssystem sowie Mitarbeiterjahresgespräche realisiert werden sollen. In der anderen Einrichtung wurden Ansätze für ein PE-Konzept 1996 erstellt und seither laufend aktualisiert. Bei der Vorstellung der Bedarfsanalyse zeigte sich insgesamt, dass in beiden Einrichtungen bereits Initiativen zur PE ergriffen wurden, jedoch mit unterschiedlicher zeitlicher Historie und unterschiedlichem Erfolg.

Im Anschluss betonte der Geschäftsführer des Caritasverbandes die Wichtigkeit der PE sowie einer Personalgewinnung und Personalbindung für den erfolgreichen Fortbestand der Einrichtungen, da der Verband langfristig in der Altenpflege aktiv sein möchte. Um konkurrenzfähig zu bleiben,

solle laut dem Geschäftsführer ein PE-Konzept im Unternehmen realisiert werden, das zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen beiträgt. Auch die Gewinnung von Quereinsteigern wird als zunehmend interessant gewertet, für die der Caritasverband Heidelberg bereits das Qualifizierungsprogramm „Neue Wege pflegen“ eingeführt hat.

Nach dem Statement des Geschäftsführers wurden die Erwartungen der Teilnehmenden an die Workshopreihe durch das Moderatorenteam abgefragt. In reflexiven Dialoggruppen und der anschließenden Diskussion im Plenum wurden durchgehend positive OE- und PE-spezifische Aspekte, wie z. B. eine hausübergreifende PE-Strategie sowie ein intensiver Austausch zwischen den Häusern, genannt. Auch die Entwicklung eines positiven Images sowie die Einrichtung eines Retirement-Managements wurden angesprochen.

Schließlich präsentierten zwei Teilnehmende Herausforderungen und bewährte Strategien der PE und Personalgewinnung, die sie bereits als dem Auftaktworkshop zeitlich vorangehende „Hausaufgabe“ erarbeitet hatten.

Durch die Zusammenarbeit mit Schulen sowie ein mögliches Kennenlernen der Einrichtung im Rahmen eines freiwilligen sozialen Jahres oder im Bundesfreiwilligendienst konnte die Interaktion zwischen Schulen und Pflegeheimen gestärkt sowie das Interesse bei manchen Schülern geweckt werden. Auch das Angebot von Sprachkursen für Beschäftigte mit Migrationshintergrund wurde als Qualifikationsgewinn seitens der Mitarbeitenden gewertet, da dadurch eine bessere Pflegequalität, eine geringere Fehlerquote und eine höhere Bewohnerzufriedenheit erzielt werden konnte.

Zum Abschluss des ersten Workshops wurden mögliche Lösungsvisionen für eine zukunftsorientierte PE in zwei reflexiven Dialoggruppen erarbeitet und im Plenum diskutiert. Es wurden bereits realisierte Ziele wie z. B. Weiterbildungsangebote, ein Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiter sowie die Kooperation mit Schulen und Öffentlichkeitsarbeit genannt. Zu den Zielen, die in naher Zukunft realisiert werden sollen, wurden u. a. die Einrichtung eines BGM, die Bildung einer gemeinsamen Unternehmenskultur sowie einer Corporate Identity gezählt. Ein höherer Personalschlüssel, innerbetriebliche Konzepte für mehr Zufriedenheit und mehr Partizipation der Mitarbeiter sowie ein flexibles Arbeitszeitmodell stellen wiederum langfristige Ziele der Einrichtungen dar.

Tabelle 1: Überblick zum Auftaktworkshop

Methode	Inhalte	Zielsetzung
Moderation im Tandem	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur der Workshopreihe und des Workshoptages • Vorstellung der „Spielregeln“ • Begleitung und Hilfestellung des Arbeitsprozesses durch das Moderatorenteam 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung • Orientierung • Schaffung von Transparenz
Impulsreferate	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle Herausforderungen in der Altenpflege und Anforderungen für Pflegekräfte und Pflegeeinrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Rahmenbedingungen in der Pflege aufzeigen, um den aktuellen Stand der Einrichtungen in diesem Feld zu sehen
	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse der Bedarfsanalyse der beiden Altenpflegeheime 	<ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzungen in beiden Häusern kennenlernen
	<ul style="list-style-type: none"> • Statement des Geschäftsführers des Caritasverbandes über die Bedeutung der PE für die Unternehmensstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung der Ziele des Caritasverbandes, Einordnung der Workshopreihe in die Ziele
Reflexive Dialoggruppen (mit anschließender Diskussion im Plenum)	<ul style="list-style-type: none"> • Erwartungen an die Workshopreihe 	<ul style="list-style-type: none"> • Nennung von Erwartungen an die Workshopreihe seitens der Teilnehmenden, auf welche auch im weiteren Prozess eingegangen wird
	<ul style="list-style-type: none"> • Herausforderungen und bewährte Strategien in der PE und Personalgewinnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmende diskutieren Probleme und bewährte Strategien, was aktuellen Stand und Umgang der Einrichtungen aufzeigt
	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungsvisionen für eine zukunftsorientierte PE 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmende diskutieren bereits realisierte und zukünftige Ziele beider Einrichtungen, um das weitere Vorgehen planen zu können

3.3 Zweiter Workshop

Allgemeine Zielsetzung

Im zweiten Workshop ging es darum, die Teilnehmenden für bestimmte Aspekte der Personalgewinnung und der Zielgruppenerschließung zu sensibilisieren, um daraus Maßnahmen für die Häuser entwickeln zu können. Hierfür wurden Förderprogramme der Bundesagentur für Arbeit (BA), insbesondere die „Ausbildungs- und Qualifizierungsoffensive Altenpflege“ und das Qualifizierungsprogramm „Neue Wege pflegen“, ein ESF-gefördertes Programm des Caritasverbandes Heidelberg und des Jobcenters Heidelberg, vorgestellt sowie die Erfahrungen seitens der Teilnehmenden mit den Programmen diskutiert. Das Thema „Zielgruppenerschließung“, welches den Fokus auf Wiedereinsteiger/innen und junge Erwachsene legte, wurde im Anschluss diskutiert.

Ablauf

Zu Beginn stellte eine Mitarbeiterin der Bundesagentur für Arbeit Förderprogramme im Bereich der Altenpflege vor. Diese Programme bieten Arbeitnehmern bei einer Umschulung und Arbeitgebern bei der Weiterbildung geringqualifizierter Beschäftigter finanzielle Unterstützung. Das Programm „WeGebAU“⁴ („Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen“), mit dem alle Teilnehmenden bereits Erfahrungen gesammelt haben, ist vor allem für klein- und mittelständische Unternehmen konzipiert.

Mit den Programmen „The Job of my Life“⁵ sollen Arbeitnehmer/innen aus EU-Staaten und mit „Triple Win“⁶ Personen aus Drittstaaten für eine berufliche Tätigkeit in Deutschland gewonnen werden. Diese Angebote ergänzen die unter anderem von der Bundesregierung 2012 ins Leben gerufene „Ausbildungs- und Qualifizierungsoffensive Altenpflege“ zur Fachkräftesicherung in der Altenpflege (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2015). Die BA übernimmt im Rahmen dieser Initiative im Zeitraum April 2013 bis März 2016 bundesweit die Finanzierung des dritten Umschulungsjahres für den Beruf „Altenpfleger/in“ (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2015).

Auch die im Anschluss durch das Moderatorenteam vorgestellte und 2011 vom Caritasverband Heidelberg in Kooperation mit dem Jobcenter Heidelberg initiierte mehrmonatige Qualifizierungsmaßnahme „Neue Wege pflegen“⁷ für SGB II-Kunden befasst sich mit der Personalgewinnung. Zielgruppe sind Langzeitarbeitslose, die sich für eine Tätigkeit in der Pflege interessieren. Die Qualifizierungsmaßnahme besteht aus Praktika im zeitlichen Umfang von ca. 300 Stunden, Unterricht im Umfang von ca. 260 Stunden und einer durchgehenden sozialpädagogischen Einzelbetreuung. Im Anschluss an die Impulsreferate tauschten sich die Teilnehmenden in reflexiven Dialoggruppen über ihre Erfahrungen mit den Förderprogrammen der BA aus und präsentierten ihre Ergebnisse im Plenum. Die Teilnehmenden bewerteten die Programme „WeGebAU“ und „Neue Wege pflegen“ meist positiv, da sie als Chance für gering qualifizierte Beschäftigte bzw. Langzeitarbeitslose zu sehen sind, und die Teilnehmenden als überwiegend motiviert erlebt wurden (am positivsten bei WeGebAU). Durch die BA konnte eine gute Betreuung geboten werden. Wichtig bei der Umsetzung sei jedoch, dass in der Pflegeeinrichtung Praxisanleitungen für die Betreuung von Langzeitarbeitslosen zur Verfügung stünden.

Daran anknüpfend wurde in den Dialoggruppen und im anschließenden Plenum das Thema „Zielgruppenerschließung“ diskutiert. In zwei Gruppen beschäftigten sich die Teilnehmenden mit „Wiedereinsteiger/innen“ und mit „jungen Erwachsenen (unter 25 Jahren)“. Die Teilnehmenden favori-

⁴ Programm „WeGebAU“

(<http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/BuergerinnenUndBuerger/Weiterbildung/Foerdermoeglichkeiten/Beschaef-tigtenfoerderung/index.htm>)

⁵ Programm „The Job of my Life“ (<http://www.thejobofmylife.de/de/>)

⁶ Programm „Triple Win“: Wenn alle gewinnen (http://www.giz.de/de/mit_der_giz_arbeiten/11666.html)

⁷ Das ESF Projekt „Wege aus dem Pflegenotstand – Neue Wege pflegen“ (http://www.caritas-heidelberg.de/cms/fileadmin/Dokumente/pdf/Neue_Wege_pflegen.pdf)

sierten eine ausgeglichene Zusammensetzung der Belegschaft aus älteren und jüngeren Mitarbeitenden. Wiedereinsteigende galten dabei als wichtige Zielgruppe, da sie meist aus Eigeninitiative kämen und mit einer höheren Wahrscheinlichkeit im Beruf blieben. Job-Sicherheit, attraktive Arbeitsbedingungen sowie Offenheit gegenüber älteren Bewerber/innen wurden als relevante Faktoren genannt. Über Öffentlichkeitsarbeit und Mundpropaganda ließe sich diese Personengruppe erreichen. Die Teilnehmenden besprachen mögliche Zugänge zu der Zielgruppe der jungen Erwachsenen über Messen, Schulen, ein freiwilliges soziales Jahr oder einen Tag der offenen Tür. Um die jungen Erwachsenen anzusprechen, sei eine zielgruppengerechte Medienpräsenz wesentlich.

Tabelle 2: Überblick zum zweiten Workshop

Methode	Inhalte	Zielsetzung
Moderation im Tandem	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur der Workshopreihe und des Workshoptages • Vorstellung der „Spielregeln“ • Begleitung und Hilfestellung des Arbeitsprozesses 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung • Orientierung • Schaffung von Transparenz
Impulsreferate	<ul style="list-style-type: none"> • Förderprogramme der BA im Bereich Altenpflege 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen über aktuelle Förderprogramme zu Personalgewinnung und PE seitens der BA
	<ul style="list-style-type: none"> • ESF-Projekt „Neue Wege pflegen - Konzept, Erfahrungen, Möglichkeiten“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen über caritasspezifische Qualifizierungsmaßnahmen zur Personalgewinnung
Reflexive Dialoggruppen (mit anschließender Diskussion im Plenum)	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungen mit den Förderprogrammen der BA 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion der Erfahrungen der Teilnehmer/innen zu Förderprogrammen zur Personalgewinnung
	<ul style="list-style-type: none"> • Erschließung neuer Zielgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausarbeitung eines Konzepts zur Zielgruppengewinnung

3.4 Dritter Workshop

Allgemeine Zielsetzung

Im Mittelpunkt des dritten Workshops standen Maßnahmen zur Personalbindung. Dazu gehören die betriebliche Gesundheitspolitik und die berufsbegleitende Weiterbildung von Mitarbeitenden. Hierfür wurden Rahmenbedingungen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) vorgestellt, Erfolgsbeispiele zur Personalbindung aus beiden Einrichtungen diskutiert sowie weitere Maßnahmen und Instrumente zur Personalbindung, welche sich auf die Aspekte „Gesundheit“ und „Weiterbildung“ bezogen, thematisiert. Im Anschluss ging es speziell um die Akademisierung der Pflege, wobei Förderfaktoren und Barrieren eines berufsbegleitenden Pflegestudiums vorgestellt wurden.

Ablauf

Ein Mitarbeiter der Berufsgenossenschaft Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) stellte in einem Impulsreferat die Grundzüge des BGM und seine Umsetzung in die Praxis dar. Durch ein BGM sollen Belastungen am Arbeitsplatz reduziert sowie die Gesundheit und das Wohlbefinden von Arbeitnehmern verbessert werden. Die Arbeitsbedingungen sollen dabei so gestaltet werden, dass Pflegende bis zum regulären Renteneintritt ihre Arbeit ausüben können. Überdies sollen die arbeitsplatzbezogenen Bedürfnisse der Mitarbeiter stärker wertgeschätzt werden. Deshalb bietet die BGW interessierten Pflegeeinrichtungen Beratungs- und Unterstützungsangebote zur Einführung eines BGM an, auch um zur Personalbindung und zur Reduzierung von krankheitsbedingten Berufswechseln beizutragen.

Im Anschluss stellten die Teilnehmenden Erfolgsbeispiele bzw. Förderfaktoren für eine gelungene Personalbindung aus ihren Einrichtungen im Plenum vor. Als förderlich habe sich der fortwährende Kontakt mit Mitarbeitenden in der Elternphase und das Angebot zum schrittweisen Wiedereinstieg erwiesen. Neben den Rahmenbedingungen „Geld, Ausgestaltung des Arbeitsplatzes und Arbeitsaufgaben“ wurde ein Arbeitsplatz in der näheren Umgebung zum Wohnort der Mitarbeitenden als hilfreich gewertet. Eine positive Wirkung kann im Einzelfall auch das arbeitgeberseitige Angebot zur Teilnahme an einer Weiterbildung, etwa zur Praxisanleitung, haben. Ein wertschätzender Umgang aller Beschäftigten miteinander, eine gute Arbeitsatmosphäre sowie eine emotionale Bindung zum Arbeitgeber tragen ebenfalls zur Personalbindung bei. Es sollte eine Unternehmensphilosophie gelebt werden, bei der der Mensch im Mittelpunkt steht.

Anschließend setzten sich die Teilnehmenden in reflexiven Dialoggruppen mit Instrumenten der Personalbindung auseinander und diskutierten die Ergebnisse später im Plenum. Eine Gruppe befasste sich dabei mit dem Bereich „Gesundheit“, die andere Gruppe widmete sich dem Aspekt „Weiterbildung/Kompetenzförderung“ (akademisch sowie nichtakademisch). Die Mitglieder der Gruppe „Gesundheit“ plädierten dafür, mit Unterstützung des Trägers ein BGM für die gesamte Belegschaft zu etablieren. Angebote zur Gesundheitsförderung für möglichst viele Mitarbeitende sollten daher in der Arbeitszeit stattfinden. In der Arbeitsgruppe „Weiterbildung“ bestand trotz der Befürchtung, dass Pflegeakademiker zu wenig Praxisbezug haben, der Konsens, dass „die Akademisierung der richtige Weg [sei], damit die Pflege selbstbewusster wird“. Arbeitgeber sollten ihre Mitarbeitenden über Weiterbildungsangebote und eine mögliche Finanzierung informieren sowie individuelle Interessen von Pflegekräften berücksichtigen. Für die Teilnahme an akademischen und nichtakademischen Qualifizierungsmaßnahmen sollten die Beschäftigten freigestellt, das Gehalt weitergezahlt und entsprechende Stellen für die Absolventen geschaffen werden. Es bestand der Konsens, dass durch die Akademisierung der Pflege die Fachkräftesicherung, die Anpassung an das internationale Niveau sowie eine selbstbewusstere Eigendarstellung der Pflege gefördert werden kann.

Zum Abschluss des dritten Workshops präsentierte der Moderator des BEST WSG-Teams Ergebnisse einer bundesweiten Befragung zu Förderfaktoren und Barrieren von Studierenden und Absolventen berufsbegleitender Studiengänge in der Pflege. Für eine stärkere Durchlässigkeit von beruflicher und hochschulischer Bildung im Pflegebereich sind neben strukturellen Veränderungen vor allem eine stärkere Unterstützung durch die Arbeitsgeber und eine verbesserte Anrechnung von außerhochschulisch erworbenen Kompetenzen im Studium notwendig. In der anschließenden Diskussion betonten die Teilnehmenden die Relevanz eines angemessenen Theorie-Praxis-Transfers. Sie sprachen sich dafür aus, Pflege als eigenständige Profession anzuerkennen und die Zusammenarbeit zwischen der akademisierten Pflege und der praktischen Pflege voranzubringen.

Tabelle 3: Überblick zum dritten Workshop

Methode	Inhalte	Zielsetzung
Moderation im Tandem	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur der Workshopreihe und des Workshoptages • Vorstellung der „Spielregeln“ • Begleitung und Hilfestellung des Arbeitsprozesses 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung • Orientierung • Schaffung von Transparenz
Impulsreferate	<ul style="list-style-type: none"> • Grundzüge des BGM und die Umsetzung in die Praxis 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung des BGM und Verdeutlichen der Relevanz für die Altenpflege
	<ul style="list-style-type: none"> • Berufsbegleitendes Studium in der Pflege - Förderfaktoren und Barrieren aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenüberstellung von Förderfaktoren und Barrieren aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht, um Chancen und Grenzen der Akademisierung der Pflege zu diskutieren
Reflexive Dialoggruppen (mit anschließender Diskussion im Plenum)	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgsbeispiele für Personalbindung aus beiden Einrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion von Faktoren für eine gute Personalbindung
	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen und Instrumente für die Personalbindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion der Instrumente der Personalbindung anhand des Themenbereichs „Gesundheit“ und „Weiterbildung/Kompetenzförderung“

3.5 Abschlussworkshop

Allgemeine Zielsetzung

Der Abschlussworkshop zielte darauf ab, den Teilnehmenden konkrete Anregungen für die künftige Gestaltung des OE-Prozesses zu geben. Der Fokus der Veranstaltung lag auf der Gestaltung von Veränderungsprozessen. Hierfür wurde zu Beginn theoretischer Input gegeben und eine Übung durchgeführt, anhand derer die Teilnehmenden einen Veränderungsprozess unter verschiedenen Blickwinkeln beleuchten konnten. Außerdem wurden Aspekte zur caritasspezifischen Personalpolitik vorgestellt und eine Vorlage zu einer strategischen PE diskutiert.

Ablauf

Das Impulsreferat einer auf den Gesundheitsbereich spezialisierten Unternehmensberaterin befasste sich mit der partizipativen Gestaltung von Veränderungsprozessen in Pflegeeinrichtungen. Ausgehend von einem systemischen Kontextmodell der OE präsentierte sie in der Praxis bewährte Erfolgsfaktoren, wie die Entwicklung einer positiven Zielvorstellung und Transparenz durch interne Kommunikation. Damit Widerstände in Unterstützung umgewandelt werden können, sollten Veränderungen gemeinsam beschlossen und durchgeführt werden. Weil der Veränderungsprozess in der OE sowohl bestehende Strukturen als auch die Unternehmenskultur betrifft, ist das Menschenbild innerhalb der Organisation, die Beteiligung der Mitarbeiter/innen und eine Reflexion der Führungsweise im Sinne eines Bottom-Up-Prozesses sehr wichtig.

Anhand eines konkreten Fallbeispiels zum Thema „Mitarbeiterjahresgespräche“ erarbeiteten die Teilnehmenden in reflexiven Dialoggruppen und der Diskussion im Plenum ein „Krafffeld der Veränderung“, das einen Veränderungsprozess unter verschiedenen Perspektiven beleuchtete. Sowohl der Nutzen und Gewinn als auch Gefahren und Risiken der Veränderung wurden dem Nutzen und Gewinn der bisherigen Situation und den Gefahren und Risiken ohne Veränderung gegenüber gestellt. In diesem Fallbeispiel stand der Erfolg durch zufriedenerer Mitarbeiter (Nutzen und Gewinn aus Veränderung) grundsätzlich stabilen Verhältnissen (Nutzen und Gewinn der bisherigen Situation) gegenüber. Ein hoher Zeitaufwand (Gefahren und Risiken der Veränderung) konkurrierte mit einem möglichen Stillstand (Gefahren und Risiken ohne Veränderung). Das Feedback der Teilnehmenden zu der Übung fiel sehr positiv aus, da diese Übung einen Perspektivwechsel fördert und somit Problembereiche bewusst werden können.

Wie erfolgreiche Fachkräftesicherung und Personalbindung des Caritasverbandes aussehen kann, stellte daraufhin eine Mitarbeiterin des Diözesancaritasverbandes (DiCV) Rottenburg-Stuttgart am Beispiel der Kampagne „1000 neue Chancen“⁸ vor. Die Kampagne wirbt seit April 2013 für einen Einstieg bei den an der Kampagne beteiligten Diensten und Einrichtungen; sie bietet vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer an. Die personalpolitische Strategie des DiCV sieht dabei die verstärkte Ausrichtung auf Kompetenzen statt auf Berufsabschlüsse, die Entwicklung einer attraktiven Arbeitgebermarke durch eine ganzheitliche Personalpolitik sowie eine von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gemeinsam getragene Umsetzung der personalpolitischen Strategie als zielführend an. Durch die Beschäftigungs- und Bildungspolitik sollen eine stärkere Durchlässigkeit am Arbeitsmarkt, der Einsatz von Quereinsteigern und eine bessere Transparenz gefördert werden. In diesem Zusammenhang zeichnet das „Great Place to Work“-Modell⁹ sehr gute Arbeitgeber aus, in dem verschiedene Faktoren zur Arbeitsplatzkultur gemessen werden.

Im Plenum wurde anschließend diskutiert, wie der Entwicklungsprozess des eigenen Personalmanagements in Zukunft weitergehen sollte. Dabei zeigte sich die Bereitschaft der Teilnehmenden

⁸ Kampagne „1.000 neue Chancen“
(<http://www.caritas.de/fuerprofis/arbeitenbeidercaritas/1000neuechancen/startseite>)

⁹ Great Place to Work: Unsere Geschichte (<http://www.greatplacetowork.de/ueber-uns/unsere-geschichte>)

den mit der Workshopreihe begonnenen Prozess fortzusetzen, jedoch im Bewusstsein, dass Hürden durch knappe Ressourcen, gesetzliche Vorgaben und Ansprüche der Kunden sowie Bedürfnisse von Mitarbeitenden bestehen.

Zum Abschluss erarbeiteten beide Einrichtungen Entwürfe für eine gemeinsame Vorlage zur strategischen Personalentwicklung, die für Geschäftsführung und Vorstand des Caritasverbandes bestimmt sind. Notwendige Verbesserungen betreffen hierbei eine aktive Personalpolitik sowie eine externe Beratung für den weiteren OE-Prozess des Caritasverbandes. Ziele sind u. a. die Steigerung der Attraktivität der Einrichtungen durch gute Arbeitsbedingungen, die Einführung eines BGM, eine höhere Fachkraftquote und die stärkere Einbeziehung von akademisch qualifiziertem Personal.

Tabelle 4: Überblick zum Abschlussworkshop

Methode	Inhalte	Zielsetzung
Moderation im Tandem	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur der Workshopreihe und des Workshoptages • Vorstellung der „Spielregeln“ • Begleitung und Hilfestellung des Arbeitsprozesses 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung • Orientierung • Schaffung von Transparenz
Impulsreferate	<ul style="list-style-type: none"> • Vortrag zur partizipativen Gestaltung von Veränderungsprozessen in Pflegeeinrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung von in der Praxis bewährten Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen
	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkräftegewinnung und –bindung – Ansätze der caritasspezifischen Personalpolitik im DiCV 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung von caritasspezifischer Personalpolitik und Projekt „1000 neue Chancen“, welche eine bessere Durchlässigkeit am Arbeitsmarkt und Transparenz fördert
	<ul style="list-style-type: none"> • Abschließendes Statement des Geschäftsführers des Caritasverbandes 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung der Ziele des Caritasverbandes und Einordnung der Workshopreihe in diese Ziele
Reflexive Dialoggruppen (mit anschließender Diskussion im Plenum)	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung eines „Kraftfelds der Veränderung“ zum Thema „Mitarbeiterjahresgespräche ab 2015“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Perspektivwechsel möglich machen, um Entscheidungsprozesse zu reflektieren und Problemen zuvorzukommen
	<ul style="list-style-type: none"> • Die Vorlage zum Thema „Strategische PE“ für Geschäftsführung und Vorstand des Caritasverbandes wurde vorgestellt und diskutiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung einer Vorlage für den Vorstand mit notwendigen Verbesserungen aus Sicht der Teilnehmenden

4 Fazit und Ausblick

Die vorgestellte Workshopreihe legte einen Grundstein für ein zukunftsorientiertes PE-Konzept und lieferte damit wichtige Impulse für den laufenden OE-Prozess im Bereich der stationären Altenpflege. Dabei zeigte sich, dass die Rahmenbedingungen der beiden betrachteten Einrichtungen ausschlaggebend für die Implementierung eines neuen, gemeinsamen PE-Konzepts sind. Auch wenn

beide Einrichtungen caritasspezifische Werte und Ziele verfolgen, gibt es doch unterschiedliche Voraussetzungen, Chancen und Barrieren (z. B. Altersstruktur der Belegschaft, Angebote im PE- und OE-Bereich). Um eine für beide Einrichtungen passende Lösung zu finden, sollte daher auch die Unterschiedlichkeit der Unternehmenskulturen im weiteren OE- und PE-Prozess berücksichtigt werden (z. B. alternde Belegschaft, familiäre Atmosphäre).

Am Ende jedes Workshoptages wurde die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit Ablauf und Inhalten des Workshops evaluiert. Die Ergebnisse zeigten, dass das Programm insgesamt sehr gut bewertet wurde. Gemeinsam konnten in einem angemessenen Rahmen (zeitlicher Verlauf über mehrere Monate, kleine Teilnehmerzahl, abwechselnde Themen, Kombination aus Theorie, Empirie und Übung) grundlegende Themen besprochen werden. Durch die Arbeit in reflexiven Dialoggruppen und anschließender Diskussion im Plenum konnten unterschiedliche Meinungen und Sichtweisen der Bereichsleitungen, Heimleitungen und der Mitarbeitervertretung geäußert werden, so dass alle Teilnehmenden von der Workshopreihe profitieren konnten.

Erste Schritte zur Entwicklung eines innovativen PE-Konzepts und OE-Prozesses wurden zurückgelegt. Bei der im Dezember 2014 erfolgten Übergabe der „Vorlage“ zeigte sich der Geschäftsführer des Caritaverbandes sehr zufrieden bezüglich der Zusammenarbeit mit dem Projekt BEST WSG und sprach von einem „Glücksgriff“ für seinen Verband. Nun liegt es bei den Heimleitungen sowie der Geschäftsführung und dem Vorstand des Caritasverbandes, auf dem eingeschlagenen Wege weiterzugehen und dabei die Mitarbeitenden konstruktiv und partizipativ miteinzubeziehen. Für das weitere Handeln soll die im Rahmen der Workshopreihe entwickelte „Vorlage“ eines strategischen PE-Konzeptes als Basis dienen.

Literatur

- Becker, S. (2012). Demographische Herausforderungen. In P. Bechtel & I. Smerdka-Arhelger (Hrsg.): Pflege im Wandel gestalten – Eine Führungsaufgabe. Lösungsansätze, Strategien, Chancen (15-24). Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Bundesagentur für Arbeit (2015). HEGA 02/13 - 03 - Ausbildungs- und Qualifizierungsoffensive Altenpflege. Zugriff am 27.01.2015 unter:
<http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Veroeffentlichungen/Weisungen/Arbeitgeber/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI432020>
- Bundesleitung des dbb Beamtenbund und Tarifunion (2013). Bürgerbefragung öffentlicher Dienst. Einschätzungen, Erfahrungen und Erwartungen 2013. Zugriff am 27.01.2015 unter:
http://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/themen/forsa_2013.pdf
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2015). Ausbildungs- und Qualifizierungsoffensive Altenpflege. Zugriff am 27.01.2015 unter: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/aeltere-menschen.did=197916.html>
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2008). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten (12. Aufl.). Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Dörner, D. (2000). Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Eligehausen, S. & Hommel, T. (2012). Mitarbeiterbindung durch gutes Image und Marketing nach außen. In P. Bechtel & I. Smerdka-Arhelger (Hrsg.): Pflege im Wandel gestalten – Eine Führungsaufgabe. Lösungsansätze, Strategien, Chancen (79-90). Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Haubrock, M. (2012). Sozioökonomische Herausforderungen für die Pflege. In P. Bechtel & I. Smerdka-Arhelger (Hrsg.): Pflege im Wandel gestalten – Eine Führungsaufgabe. Lösungsansätze, Strategien, Chancen (3-14). Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F. & Schirmer, U. (2012). Personalmanagement. 2. Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Schein, E. (2003). Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schiersmann, C. & Thiel, H. (2014). Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: Springer VS.