

**„Die Jungen laufen schneller
– aber die Älteren kennen
die Abkürzungen.“**

(Ursula von der Leyen)

**Beruflicher Wiedereinstieg
von Pflegefachkräften
in der Gesundheits- und Altenhilfe**

Eine Handreichung

*Arbeitsgemeinschaft der
Altenhilfe, Hospizarbeit und Pflege
im Caritasverband für die
Erzdiözese Freiburg*



Inhalt

	Vorwort	2
1.	Ausgangslage	3
2.	Berufliche Wiedereinsteigerinnen	
2.1	Motive für den beruflichen Wiedereinstieg nach einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung	5
2.2	Barrieren für den beruflichen Wiedereinstieg	6
2.3	Erleichterungen und Unterstützungsangebote für den beruflichen Wiedereinstieg	7
3.	Personalmanagement	8
3.1	Personalbedarfsermittlung	8
3.2	Personalmarketing	9
3.3	Personalgewinnung	11
3.4	Personalentwicklung	11
	Literatur	13
	Adressenangaben	13

Vorwort

Er ist da und er ist spürbar: der Mangel an Pflegefachkräften. Und er wird weiter zunehmen. Also gilt es für die Einrichtungen der Gesundheits- und Altenhilfe, möglichst viel Energie und Kreativität darauf zu verwenden, dieser Mangelsituation entgegen zu arbeiten. Als Reflex auf diese aktuelle Herausforderung finden zurzeit viele Tagungen und Kongresse statt, in deren Rahmen verschiedene Ansätze vorgestellt und bearbeitet werden, wie neues Fachpersonal gewonnen und gehalten werden kann. Bei dieser Frage sind meist junge Menschen oder Quereinsteiger(innen) im Blick. Diese Handreichung hat eine andere Zielgruppe im Blick. Es geht darum, einen verborgenen Schatz zu heben. Den Schatz der Frauen, die vor einigen Jahren oder gar Jahrzehnten eine Pflegefachausbildung abgeschlossen haben, zwischenzeitlich aber - meist wegen einer kürzeren oder längeren Erziehungsphase - aus ihrem erlernten Beruf ausgestiegen sind. Früher oder später stellt sich für die meisten von ihnen die Frage des Wiedereinstiegs in die berufliche Tätigkeit. Es gibt aber dabei einige Hürden zu überwinden. Grundsätzliche Hürden, aber auch spezifische Hürden, wieder „in die Pflege“ einzusteigen. Anliegen dieser Handreichung ist es, diese Hürden bewusst zu machen und Wege aufzuzeigen, wie sie abgebaut werden können. Gleichzeitig geht es darum, die Potentiale

und Kompetenzen dieser Personen zu verdeutlichen. Diese Frauen und Männer bringen zahlreiche Kompetenzen mit, die das Arbeitsleben bereichern. Darauf wollen und können wir nicht verzichten.

Indem Caritaseinrichtungen dieses Thema aufgreifen, können sie sich als innovative Betriebe profilieren.

Noch mehr als bisher gilt es dabei, die große Caritasfamilie als Basis für Kooperationen und Netzwerke zu nutzen. Dabei ist sowohl an die Zusammenarbeit mit anderen Pflegeeinrichtungen zu denken wie auch mit dem katholischen Kindergarten oder Hort.

Ziel für die Zukunft könnte sogar sein, das Thema Wiedereinstieg nicht mehr zum Thema machen zu müssen, weil niemand, der dies nicht ausdrücklich will, vollständig aussteigen muss. Dies kann durch ein Personalmanagement ermöglicht werden, das auf den jeweiligen Lebenszusammenhang eingeht und viele kreative und begleitende Maßnahmen anbietet. Ich wünsche Ihnen die dafür notwendige Phantasie und Energie.

Mein Dank gilt allen, die an der Erstellung dieser Handreichung mitgewirkt haben, insbesondere Katharina Illy, die die Hauptarbeit geleistet hat.

Freiburg, im Juli 2012

*Helmut Gnädig
Geschäftsführer der
Arbeitsgemeinschaft
Altenhilfe, Hospizarbeit
und Pflege*

1. Ausgangslage

Laut Pflegeheim Rating Report 2011 von Augurzky/Krolop et al. waren 2009 in der ambulanten und stationären Pflege 890.000 Personen beschäftigt, was gesamt 630.000 Vollkräften entsprach, davon 272.000 Pflegefachkräfte. Obwohl in den Jahren zwischen 1999 und 2009 insgesamt fast 160.000 Arbeitsplätze geschaffen wurden, lag im März 2011 die Zahl der gemeldeten offenen Stellen bei Heimen mehr als doppelt so hoch wie im März 2007. Bis 2020 sei mit 2,9 Millionen und bis 2030 mit 3,4 Millionen Pflegebedürftigen in Deutschland zu rechnen, was gegenüber 2009 einen Anstieg um 24 % bzw. 43 % bedeutet. Bis zum Jahr 2030 würden daher voraussichtlich in der ambulanten und stationären Pflege zwischen 120.000 und 175.000 zusätzliche Pflegefachkräfte benötigt. Als Hauptgrund für das Wachstum des Pflegemarktes wird die rasche Alterung der Gesellschaft gesehen, die in den kommenden Jahrzehnten weiter anhalten wird. Es wird daher angenommen, dass die Nachfrage nach Pflegeleistungen ungebrochen weiter zunehmen wird (vgl. Augurzky/Krolop et al., 2011, S. 12 - 15). Unterstützt werden die Aussagen im Pflegeheim Rating Report 2011 durch die Prognosstudie, nach der sich die Zahl der Beschäftigten in der Altenpflege bis zum Jahr 2030 von rund 500.000 auf etwa 1.100.000 Beschäftigten mehr als verdoppeln muss (Beyer, 2011, S. 5). Laut Bürckholdt gaben bei einer Befragung des Deutschen Caritasverbandes 77 Prozent der Sozialstationen und 70 Prozent der Altenpflegeeinrichtungen an, dass es ihnen heute schwerer als in der Vergangenheit fallen würde, qualifizierte Mitarbeiter mit mittlerem Berufsabschluss zu gewinnen. Für die Studie wurden Anfang des vergangenen Jahres 2010 und zu Beginn des laufenden Jahres 2011 etwa 1.000 Caritaträger befragt. Als verantwortlich für den Personalengpass wird ein Bündel von Gründen gesehen, u. a. die Arbeitsverdichtung, die körperliche und seelische Belastung, begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten, die fehlende

gesellschaftliche Anerkennung. Hohe Erwartungen der Menschen an die Qualität der Pflege in Deutschland, die nicht oder nur zum Teil von den Pflegenden erfüllt werden könnten, würden nach Einschätzung des Präsidenten des Deutschen Caritasverbandes, Peter Neher, auch dazu führen, dass die Verweildauer in den Pflegeberufen relativ kurz sei (vgl. Bürckholdt, 14.05.2011). Um dem zu erwartenden Mangel an Pflegefachkräften begegnen zu können, müssten laut Augurzky/Krolop et al. in erster Linie das gesellschaftliche Ansehen und die Attraktivität des Pflegeberufes mit Unterstützung von Werbekampagnen erhöht werden. Ziel jeder Einrichtung muss sein, mit einer werteorientierten Führungskultur und einem professionellen Personalmanagement seine Fachkräfte im Beruf zu halten sowie Pflegefachkräfte für einen beruflichen Wiedereinstieg zu gewinnen (vgl. Augurzky/Krolop et al., 2011, S. 12-15).

Betrachtet man den traditionell hohen Frauenanteil der Beschäftigten, wird deutlich, dass die Einführung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen - und damit verbunden - eine familienbewusste Personalpolitik ein notwendiger Schritt und ein entscheidender Wettbewerbsvorteil auf dem hart umkämpften Markt ist.

Angesichts des demographischen Wandels, mit mehr (älteren) Menschen, die einen medizinischen und pflegerischen Versorgungs- und Unterstützungsbedarf haben und einem zunehmenden Fachkräftemangel, steht der Gesundheits- und Altenhilfebereich vor vielfältigen Herausforderungen.

Entscheidend ist somit, ob es dem jeweiligen Träger gelingt, qualifizierte Fachkräfte wieder zu gewinnen und auch zu halten.

2. Berufliche Wiedereinsteigerinnen¹

Wer sind die Zielgruppen, die als Pflegefachkraft für einen beruflichen Wiedereinstieg gezielt angesprochen werden können?

Es sind zum einen *Berufsrückkehrerinnen*, die nach dem Bundeselterngesetz- und Elternzeitgesetz (BEEG) einen Anspruch auf Elternzeit bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres eines Kindes haben und nach der Familiengründung beruflich wieder oder wieder voll einsteigen wollen

sowie

Frauen und Männer, die nach § 20 Sozialgesetzbuch III (Arbeitsförderung) ihre Erwerbstätigkeit oder Arbeitslosigkeit oder eine betriebliche Berufsausbildung wegen der Betreuung und Erziehung von aufsichtsbedürftigen Kindern bis zur Vollendung des 15. Lebensjahres oder der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger für mindestens ein Jahr unterbrochen haben (vgl. <http://www.arbeitsagentur.de>, Zugriff: 18.08.2011).

Laut Wippermann gibt es bei Wiedereinsteigerinnen zum einen jene, die nur kurz ihre Erwerbstätigkeit unterbrechen und nach spätestens drei Jahren in den Arbeitsmarkt zurückkehren (59 %), und jene, die ihre Erwerbstätigkeit mehr als drei Jahre unterbrechen (teilweise auch deutlich länger als 5 Jahre, einige auch 10 Jahre und mehr), aber dennoch nach ihrer familienbedingten Erwerbsunterbrechung wieder erwerbstätig sein wollen (41 %). Ein beruflicher Wiedereinstieg wird jedoch durch viele Akteure (mit)geprägt: Partner, Kindergärten und Schulen, Unternehmen, Bundesagentur für Arbeit, Sozial- und Rentenversicherungsträger, Krankenversicherungen, Berufsunfallversicherungen, private und öffentliche Anbieter haushaltsnaher Dienstleistungen u.v.a. Ein Vergleich der Untersuchungen zum beruflichen Wiedereinstieg 2008 und 2010 zeigt vor allem drei Befunde:

1. Die Aufmerksamkeit für die Frage des beruflichen Wiedereinstiegs und die Sensibilität für nötige Rahmenbedingungen haben in den letzten 3 Jahren bei Frauen, die familienbedingt unterbrechen, deutlich zugenommen.
2. Die Aufmerksamkeit für dieses Thema und die Solidarität für ihre Partnerin haben auch bei den Männern zugenommen – nicht aber die Bereitschaft, sich während der Phase des Wiedereinstiegs im Haushalt und bei der Organisation der Kinderbetreuung verantwortlich zu beteiligen: Sie überlassen ihrer Partnerin die Verantwortung und das Management und sehen sich selbst in der Rolle des selektiven Unterstützers bei einzelnen Tätigkeiten.
3. Die Hürden beim Wiedereinstieg sind nach den Erfahrungen der Frauen nicht geringer geworden (vgl. Wippermann, 2011, S. 10 - 14).

Laut dem Familienreport des Ministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren Baden-Württemberg „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ sehen zwei Drittel der Eltern in Deutschland immer noch Probleme bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Außerdem spielen die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf für die Mehrheit der Unternehmen bisher noch eine untergeordnete Rolle. Die demographische Entwicklung wird jedoch immer mehr Beschäftigte, als auch ganze Familien, vor die Herausforderung stellen, beide Lebensbereiche zu vereinbaren (vgl. Hrsg.: *Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren Baden-Württemberg*, 4/2011, S. 2).

¹ Da es sich bei der Zielgruppe fast ausschließlich um Frauen handelt, verwenden wir durchgehend die weibliche Form. Evtl. betroffene Männer sind selbstverständlich mit gemeint.

Was heißt das für potentielle Arbeitgeber?

Laut Wippermann ist zu beachten, dass der berufliche Wiedereinstieg nach (längerer) familienbedingter Erwerbsunterbrechung keine Handlung der Frau als Einzelkämpferin ist. Vielmehr ist es ein Prozess, der – wenn der Wiedereinstieg für alle Betroffenen erfolgreich sein soll – das Engagement von mehreren Akteuren erfordert und diese in die Pflicht nimmt. Das sind – aus Sicht und Erfahrung der Wiedereinsteigerinnen selbst – in erster Linie die Arbeitgeber (die unmittelbar und mittelbaren Vorgesetzten) (Wippermann, 2011, S. 10).

Laut Döpinghaus/Evans bedarf es außerdem beim Wiedereinstieg und beim Erhalt von älteren Mitarbeiter(innen) einer vertiefenden Auseinandersetzung mit neuen Konzepten zum Umgang mit älteren Mitarbeiter(innen) bzw. alternder Belegschaften um die Erwerbsbereitschaft, -fähigkeit und -beteiligung einer älter werdenden Gesellschaft zu verbessern (vgl. Döpinghaus/Evans, 03/2011, S. 2).

Bei der Entwicklung von Konzepten zum Erhalt und Ausbau der Arbeitsfähigkeit für ein effektives Age-Management oder Alter(n)s-Management ist laut Mengel/Schmidt/Stahn ein wichtiger Ansatzpunkt das Training von Körper und Geist über die gesamte Erwerbsspanne, denn nur so kann die Leistungsfähigkeit sichergestellt werden. Bei den erforderlichen Maßnahmen handelt es sich um:

- eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Gesundheitsförderung, die bereits bei jungen Mitarbeitern ansetzt, um eine Berufsverweildauer bis zum Erreichen des Renteneintrittsalters zu gewährleisten.
- die Bewahrung der Wiederherstellung der Lernfähigkeit, damit Mitarbeiter den sich wandelnden Anforderungen gewachsen sind.
- den Abbau ungerechtfertigter Vorurteile über die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter (vgl. Mengel/Schmidt/Stahn, 2008, S. 2).

2.1 Motive für den beruflichen Wiedereinstieg nach einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung

Was sind die Motive der beruflichen Wiedereinsteigerinnen?

Die wichtigsten Motive für einen beruflichen Wiedereinstieg von Frauen mit kurzer und längerer Erwerbsunterbrechung sind nach Wippermann:

- Zusätzliche finanzielle Absicherung im Alter
- Geld verdienen für die Existenzsicherung der Familie
- Der Beruf ist wichtig für das Selbstwertgefühl
- Eigenes Geld verdienen wollen
- Finanzielle Unabhängigkeit vom Partner, z. B. im Falle einer Scheidung
- Nicht ausschließlich als Hausfrau und Mutter wahrgenommen zu werden
- Geld für die Erfüllung von besonderen Wünschen haben
- Selbstverwirklichung im Beruf
- Haushalt und Kindererziehung allein füllen die Frau nicht aus
- Mit dem Partner eine gleichberechtigte Aufgabenverteilung in Familie und Beruf haben
- Unabhängigkeit

Auslöser für den beruflichen Wiedereinstieg sind ökonomische Überlegungen. Beruflich qualifiziert, kompetent und ambitioniert zu sein, ist für Mütter mit einer kurzen sowie längeren Erwerbsunterbrechung ein wesentlicher Teil ihrer Identität und wurde auch durch die – in dieser Dauer mehr oder weniger gewollten – Erwerbsunterbrechung nicht aufgegeben, sondern zur Perspektive für den nächsten Lebensabschnitt. Mütter mit längerer Erwerbsunterbrechung sagen, dass ihre Kinder sie durchaus ausfüllen, dennoch wollen sie wieder berufstätig sein, gleichzeitig wollen sie Verantwortung in Familie und Beruf übernehmen. Familienorientierung und Berufs-

orientierung müssen daher als zwei eigenständige, einander nicht begrenzende Dimensionen gesehen werden. Für Frauen muss daher dieselbe Interpretation anerkennend gelten, was für berufstätige Väter nahezu reflexhaft und selbstverständlich angenommen wird: 90 % der Männer mit Partnerin und Kindern sagen, dass die Familie das Wichtigste in ihrem Leben ist – und „dennoch“ sind sie meist vollzeitberufstätig, ohne dass ihre Wertschätzung für ihre Familie in Zweifel gezogen wird oder als Einschränkung beruflicher Verantwortungsbereitschaft betrachtet wird (vgl. *Wippermann, 2011, S. 23 - 27*).

2.2 Barrieren für den beruflichen Wiedereinstieg

Was sind Barrieren für einen beruflichen Wiedereinstieg?

Laut Wippermann berichten etwa 90 % der Wiedereinsteigerinnen, dass die Rückkehr in den Beruf ein (jahre-)langer Prozess sein kann, der nicht nur die Frau selbst, sondern auch ihre Familie betrifft (vgl. *Wippermann, 2011, S. 31*). Barrieren für eine Rückkehr in den Beruf können somit für Wiedereinsteigerinnen sein:

Eine Mehrbelastung bei Wiedereinstieg

- Durch alleinige Bewältigung des beruflichen Wiedereinstiegs
- Fehlen eines familiären Netzwerks vor Ort oder einer privaten Rückendeckung

Schwierigkeiten bei der Kinderbetreuung

- Zu wenig Betreuungsplätze, insbesondere für Kinder unter drei Jahren
- Öffnungszeiten der Kindertagesstätten
- Frage nach der Qualität der Betreuung und

Gruppengröße

- Kosten für die Betreuung
- Probleme einer Betreuung in Ferienzeiten usw.

Weiterentwicklungen im Beruf/Kompetenzen

- Fehlende berufliche Karrieremöglichkeiten
- Nicht anerkannte Abschlüsse aus dem Ausland
- Geringe Bezahlung
- Arbeitszeitregelungen
- Arbeitsbedingungen
- Arbeitsmenge, verbunden mit Zeitdruck und beanspruchenden Arbeitsinhalten
- Physische und psychische Belastungen

Gesellschaftliche Hürden

- Vorstellung von einer jederzeit verfügbaren Mutter im Gegensatz zum Vater
- Berufsimage
- Diskrepanz zwischen einerseits hohen Erwartungen und hoher Verantwortung im Beruf und andererseits wenig sozialer und materieller Anerkennung

Emotionale Hürden

- Zu frühe und möglicherweise schlechtere außerhäusliche Betreuung des Kindes
- Sorge vor einer möglichen Entfremdung zwischen Mutter und Kind
- Mangelndes Vertrauen in die eigenen fachlichen Fähigkeiten durch fehlende Praxis

Finanzielle Hürden

- Kosten der Kinderbetreuung in Bezug auf den Nettoerlös ihrer Erwerbstätigkeit
 - Kosten der Betreuung anderer hilfebedürftiger Familienmitglieder
- (vgl. Wippermann, 2011, S. 31 - 33/Joost, 2007, S. 9/ Metz/Kunze et al. 2009, S. 24 - 27)

2.3 Erleichterungen und Unterstützungsangebote für den beruflichen Wiedereinstieg

Welche Unterstützungsmaßnahmen befördern den beruflichen Wiedereinstieg?

Laut Wippermann geben etwa 90 % aller Wiedereinsteigerinnen an, dass es eine sehr große Erleichterung ist, wenn der Arbeitgeber es ihnen ermöglicht:

- die Arbeitszeiten der Familiensituation anzupassen
- und der Wiedereinstieg dauerhaft und nicht nur durch einzelne Aktionen unterstützt wird (vgl. Wippermann, 2011, S. 46).

Unterstützende Angebote für:

Kinderbetreuung

- Unterbringungsmöglichkeiten während der Schulferien
- Babysitter am Abend oder über Nacht
- Unterbringungsmöglichkeiten bei Krankheit
- Übernahme von Betreuungs- und Fahrdiensten (Freizeit und Verein) von vertrauensvollen Dienstleistern
- Flexible Öffnungszeiten bei Kitas
- Vermittlung von Betreuungspersonen
- Ganztagsbetreuung
- Betriebliche Kindertagesbetreuung
- Gesundheitsvorsorge in Kitas

- Mittagstisch
- Beratungsleistungen

Betreuung anderer hilfebedürftiger Familienmitglieder

- Vermittlung von Betreuungspersonen
- Gruppenangebote
- Fahrdienste
- Beratungsleistungen

Haushaltsnahe Dienstleistungen zur zeitlichen Entlastung

- Renovierungsarbeiten, Wäsche, Putzen usw. durch vertrauensvolle Dienstleister

Betriebliche Maßnahmen

- Eine familienfreundliche Führungskultur, in der gelebte Familienfreundlichkeit auch im mittleren Management verankert ist
- Kontakthalte- und Qualifizierungsprogramme während der Elternzeit, Familienphase, Pflegezeit naher Angehöriger
- Gezielte Einarbeitung und Begleitung
- Alter(n)sgerechte Schulungs-, Trainingsmaßnahmen
- Coaching

- Unterstützung durch die Kollegen und Vorgesetzte
- Familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung
- Flexible Arbeitsplatzgestaltung
- Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung
- Alter(n)sgerechte Gesundheitsförderung
- Stärkung des Berufsimages
- Neben den allgemein bekannten betrieblichen Zuschüssen für Familien zählen insbesondere zeitliche Verlässlichkeit, Flexibilität und Souveränität zu den entscheidenden Faktoren.

Dadurch werden:

- die Fluktuation reduziert
- die Fehlzeiten verringert
- die Mitarbeitermotivation gesteigert

Dies bewirkt einen Imagegewinn und einen Standort- und Wettbewerbsvorteil bei der Suche neuer Mitarbeiter (vgl. Metz/Kunze et al. 2009, S. 26 - 27, 73 / vgl. Wippermann, 2011, S. 46).

3. Personalmanagement

Nach Gablers Wirtschaftslexikon ist „Personalmanagement“ die Summe der mitarbeiterbezogenen Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der strategischen Unternehmensziele (vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, Zugriff: 18.08.2011). Nach Scholz wird der Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement immer mehr im Zusammenhang mit einem professionellen Personalmanagement thematisiert. Dies bezieht sich sowohl auf die Qualität des Personalmanagements selbst als auch auf den Beitrag der Personalarbeit zum Qualitätsmanagement des gesamten Unternehmens. Dem Personalmanagement kommt eine zentrale Rolle zu, vor allem in seiner Funktion als

Beeinflusser unternehmenskultureller Prozesse sowie als Coach für die einzelnen Mitarbeiter (vgl. Scholz, 2010, S. 76).

Was heißt das für die Träger von Gesundheits- und Altenhilfeeinrichtungen?

Für die Umsetzung eines nachhaltig erfolgreichen Personalmanagements bedarf es Kriterien für die Überprüfung des Personalmanagements sowie gezielte Unterstützungs- und Qualifizierungsangebote für die zuständigen Mitarbeiter(innen).

3.1 Personalbedarfsermittlung

Nach Definition des Wirtschaftslexikons 24.net ist es Aufgabe der Personalbedarfsermittlung, die für die gegenwärtige und zukünftige Leistungserstellung erforderlichen Mitarbeiter nach Qualifikation und Anzahl unter Beachtung ihrer zeitlichen und örtlichen Verfügbarkeit zu ermitteln. Die Bestimmung des Personalbedarfs ist grundlegende Voraussetzung und Entscheidungshilfe für notwendig werdende

Maßnahmen der Personaldeckung (Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalfreistellung) und Personalszuordnung (Personaleinsatz) (<http://www-wirtschaftslexikon.net>, Zugriff: 18.08.2011).

Eine wichtige unterstützende Maßnahme ist daher der Aufbau eines operativen und strategischen Personalcontrollings. Denn laut Friedrich/Müller wird

es zukünftig in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft eine Unterscheidung geben zwischen denjenigen Unternehmen, die im Hinblick auf ihr Personal zukunftssträftig und zielführend aufgestellt sind, und denjenigen, deren personalwirtschaftliche Risiken die Existenz gefährden. Das Personal ist die wichtigste Ressource – und die Mitarbeitergehälter der größte Ausgabenbereich. Folglich wird – insbesondere unter dem Blickwinkel des immer stärker werdenden Nachfragemarktes „Personal“ – von der personalwirtschaftlichen Steuerung die Gesamtsituation des Unternehmens abhängen. Beim Personalcontrolling wird differenziert zwischen operativem und strategischem Personalcontrolling. Das operative Personal-

controlling befasst sich mit Kosten und Erfolgen beziehungsweise Nutzen von Maßnahmen, während das strategische Personalcontrolling nach Chancen, Risiken und nach Potentialen fragt. Das Personal sollte im Bereich Potenzialentwicklung nicht nur individuell im Rahmen von Zielvereinbarungen sondern im Sinne einer gesamten Unternehmensentwicklung betrachtet werden. Die Generierung segmentierter und unverbundener operativer Kennzahlen wie der Personalkostenquote, der Fluktuationsrate oder der Qualifikationsrate wird zukünftig nicht mehr ausreichen, um langfristig am Markt agieren zu können (vgl. Friedrich/Müller, 4/2008, S. 5 - 6).

3.2 Personalmarketing

Personalmarketing wird verstanden als Ausrichtung der Personalpolitik eines Unternehmens an den Bedürfnissen und Wünschen aktueller und potentieller Mitarbeitender zum Zweck, gegenwärtige Fach- und Führungskräfte zu halten, zu binden und zukünftige zu gewinnen (Müller/Philipp, 2/2009, S. 16 - 19).

Nach Scholz ist Personalmarketing die bewusste und zielgerichtete Anwendung personalpolitischer Instrumente zur Akquisition von zukünftigen, zur Motivation von gegenwärtigen Mitarbeitern und zur Positionierung des Unternehmens. Das Personalmarketing benennt heute drei Hauptherausforderungen:

- **Akquisitionsproblem** (Fachkraftmangel)
- **Profilierungsproblem** (bei zumeist gleichzeitig identisch materiellen Vorteilen)
- **Motivationsproblem**

Eine erfolgreiche Akquise ist laut Scholz, nicht (mehr) nur Mitarbeiter(innen) zu gewinnen. Ziel ist auch, gegenwärtige und neu gewonnene gute Mitarbeiter(innen) in der Einrichtung zu halten (vgl. Scholz, 2000, S. 417).

Maßnahmen-Beispiele für eine Akquise von Pflegefachkräften

- Nach geeigneten Bewerber(innen) in sozialen Netzwerken suchen
- Bestandsmitarbeiter als Botschafter des Unternehmens nutzen
- Gezielte persönliche Ansprache
- Mund-zu-Mund-Propaganda
- Einhaltung des Beschäftigtendatenschutzes, Urheberrechts, Wettbewerbsrechts
- Kommunikation mit potentiellen Bewerber(innen) im Netz: Social Webs, Twitter, Unternehmens-Blog, facebook, Xing
- Stellenanzeigen in regionalen, überregionalen (Fach-)Zeitungen
- Bundesagentur für Arbeit (<http://www.arbeitsagentur.de>)
- Angebot von Praktika
- Stellenbörsen (z.B. <http://www.deutsches-pflegeportal.de>)
- Caritas-Internet-Stellenbörse (<http://www.caritas-jobs.de>)
- Eigene Homepage
- Internetauftritt des Personalbereichs

- Vorträge, Messen, Veranstaltungen
- Imageanzeigen
- Willkommenshandbuch
- Podcasts
- Mitarbeiter-Newsletter (E-Mail)
- Prämien/Boni
- Plakatwerbung
- Welcome Day
- Zielgruppenorientierte Mailings
- Audits/Zertifizierungen (z. B. audit berufundfamilie)
- Aushänge (Universitäten, Akademien, Pflege-
schulen, Familienzentren)
- Netzwerke mit Ausbildungsstätten, Agentur für
Arbeit
- Stammtische
- Lieferanten, Dienstleister
- Networking
- Einrichtungsführungen

Ein Profilierungsproblem kann nur vermieden werden, wenn laut Schmidt die Unternehmen sich durch immaterielle Eigenschaften unterscheiden, wie zum Beispiel ein gutes Arbeitgeberbild (vgl. Schmidt, 2007, S. 17). Laut Volz-Neidlinger, im Gespräch mit Müller, ist daher neben dem Einsatz klassischer Personalmarketinginstrumenten und web 2.0-Anwendungen, insbesondere der Aufbau einer Arbeitgebermarke wichtig (vgl. Müller, 2/2011, S. 23). Die Arbeitgebermarke (dt. für Employer Brand) drückt aus, was ein Unternehmen als Arbeitgeber ausmacht. Sie hält alle Werte fest, die das Unternehmen als Arbeitgeber einzigartig machen. Diese Werte müssen für die Bewerber relevant sein, müssen sich vom Wettbewerber unterscheiden und glaubwürdig sein. Im Gegensatz zur Unternehmensmarke bezieht sich die Arbeitgebermarke auf alle Aspekte, die das Unternehmen als Arbeitgeber ausmachen (http://www.top-arbeitgebermarke.de/employer_branding_a_bis_z, Zugriff: 22.03.2012).

Qualifizierte Mitarbeiter(innen) lassen sich nur halten bzw. neu gewinnen, wenn aus Sicht der (potentiellen) Mitarbeiter(innen) der Arbeitgeber attraktiv ist, wenn er ihnen garantieren kann, dass sie ihre Werte

bei ihm leben können. Sie sind es, die den Arbeitgeber auswählen – der Arbeitgeber ist es, der sich bei den potentiellen Mitarbeiter(innen) bewirbt (vgl. Müller, 2/2011, S. 23). Um Mitarbeiter(innen) halten und gewinnen zu können, ist es laut Schmidt wichtig, dass das Unternehmen herausfindet, was eine(n) Mitarbeiter(in) motivieren kann, sich für das Unternehmen langfristig zu engagieren (vgl. Schmidt, 2007, S. 17).

Maßnahmenbeispiele für eine Vermeidung von Motivationsproblemen

- Eine werteorientierte Führungskultur
- Partizipationsorientierte Führungsmodelle mit hohem Autonomiegrad für die Mitarbeiter(innen)
- Mitarbeiterbefragungen
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche
- Größeres gesellschaftliches Ansehen des Berufs
- Angebote für gegenwärtige Mitarbeiter(innen) vor, während und für den beruflichen Wiedereinstieg
- Maßnahmen alter(n)sgerechter betrieblicher Gesundheitsprävention/-fürsorge
- Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung
- Weniger Bürokratie – mehr Arbeitszeit
- Vermeidung von Barrieren nach 2.2
- Unterstützungsbedarf auch nach 2.3
- Regelmäßige Teamsitzungen
- Mentoring und Patenprogramme
- Coaching
- Gemeinsame Feste, Exkursionen, Geburtstagsfeiern
- Betriebssportangebote
- Interne Preise
(vgl. Müller/Philipp, 2/2009, S. 17 - 18)

Wesentlicher Faktor der Mitarbeiterbindung ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter(innen) insgesamt. Laut Prognosstudie im Auftrag des Deutschen Caritasverbandes werden über alle Mitarbeitergruppierungen hinweg als positive Faktoren der Mitarbeiterbindung gewertet:

- Die Arbeitsatmosphäre

- Die Führungskultur
- Die Beschäftigungssicherheit
- Die christliche Werteorientierung
- Die Arbeitsplatzgestaltung
- Die Technik
- Die Ergonomie

Gleichzeitig werden vor allem negativ bewertet:

- Die physische und psychische Belastungen am Arbeitsplatz
- Die Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. *Prognos AG, 1/2011, S. 17 - 18*)

3.3 Personalgewinnung

Wie bereits dargestellt, steht am Anfang eines Personalentwicklungsprozesses die Gewinnung von motivierten, qualifizierten Mitarbeiter(innen). Die Bedeutung für ein erfolgreiches und effizientes Personalauswahl- und -einstellungsverfahren kann daher nicht hoch genug eingeschätzt werden. Aus diesem Grund braucht es ein strukturiertes Verfahren zur Personalgewinnung, wie:

Vorbereitung der Stellenbesetzung

- frühzeitige Einleitung zur Gewährleistung einer qualifizierten Einarbeitung
- Einführungsgespräch

Stellenausschreibungsverfahren

- Ausschreibungstexte

Der Stellenausschreibungstext sollte neben Standardangaben auch stellenbezogene Angaben enthalten und als gezielte Information der Bewerberinnen und Bewerber dienen.

Es ist darauf zu achten, dass die Einstellungs Voraussetzungen für die auszuübende Tätigkeit dem Anforderungsprofil und der tariflichen Eingruppierung entsprechen.

Eine inhaltliche Ausgestaltung einer Stellenausschreibung sollte mit der Personalabteilung abgestimmt werden (Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung).

In der Stellenausschreibung sollten Aussteigerinnen bzw. Berufsrückkehrerinnen gezielt für einen beruflichen Wiedereinstieg angesprochen werden.

3.4 Personalentwicklung

Laut Gablers Wirtschaftslexikon in Anlehnung an Becker (2005) umfasst die Personalentwicklung (PE) das Aufeinanderabstimmen von Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. Dies geschieht auf Basis der individuellen Unternehmensbedürfnisse sowie das Ableiten geeigneter Maßnahmen und Strategien, die eine Qualifizierung von Humanressourcen zum Ziel haben.

Die Entwicklung erfolgreicher Personalentwicklungsmaßnahmen verlangt die Berücksichtigung mehrerer Aspekte:

- Ableitung der Entwicklungsziele von den Unternehmenszielen
- Herstellung eines Bezugs zur Organisationsentwicklung
- Abstimmung der Maßnahmen auf die verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens (z. B. Berufs(wieder)insteigerinnen, Pflege-Fachkräfte).

Erfolgreiche Personalentwicklung leistet einen erheblichen Beitrag zur Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit.

higkeit einer Unternehmung und kann somit auch als ein strategischer Erfolgsfaktor verstanden werden. Darüber hinaus unterstützt eine zielgerichtete Personalentwicklung auch die langfristige Bindung von Mitarbeitern, indem sie die Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und das Leistungspotenzial der Mitarbeiter steigert. Eine erhöhte Mitarbeiterbindung wirkt sich wiederum positiv auf den Unternehmenserfolg aus, da so Wissen und Können als wichtiger Wettbewerbsfaktor im Unternehmen gesichert wird, Fluktuationskosten und Fehlzeiten reduziert sowie die Produktivität (Arbeitsproduktivität) und Rentabilität erhöht werden (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, Zugriff: 18.08.2011).

In der Personalentwicklung geht es um den klassischen Dreiklang:

Es geht um das Können – um die Frage der Qualifikation. Der Arbeitgeber kann die Mitarbeiter(innen) darin unterstützen, die notwendigen Qualifikationen als Pflege- und Führungskräfte zu erhalten und zu entwickeln.

Es geht um das Dürfen – um die Führung. Der Arbeitgeber kann Freiräume schaffen, in denen Menschen als Führungs- und Fachkräfte erfolgreich sein können.

Es geht um das Wollen – um die Motivation. Die Führungs- und Fachkraft kann selbst etwas tun und ihre Verantwortung wahrnehmen. (vgl. Volz-Neidlinger, 2011).

Beispiele für Personalentwicklungsmaßnahmen

- Schriftlich fixierte Personalentwicklungsstrategie
 - Strukturierte Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche
 - Potenzialanalyse
 - Regelmäßige Mitarbeitergespräche
 - Strukturierte Fort- und Weiterbildungsprogramme
 - Förderprogramm für ältere Mitarbeiter
 - Förderprogramm für (ältere) Mitarbeiter mit Migrationshintergrund
 - Förderung von Frauen in Führungspositionen
 - Job-Rotation
 - E-Learning
 - Nachwuchsführungskräfteprogramm
 - Führungskräftefortbildung
 - Strukturierte Karrierepfade- und Nachfolgeplanung
 - Coaching
- (vgl. Volz-Neidlinger, 08./09.06.2011/Prognos AG, 1/2011, S. 22 - 23)

Literaturliste

- Agentur für Arbeit, online: <http://www.arbeitsagentur.de/> (Zugriff: 18.08.2011)
- Augurzky, Boris/Krolop, Sebastian/ Menniken Roman/ Schmidt, Hartmut/ Schmitz, Hendrik/ Terkatz, Stefan, Pflegeheim Rating Report 2011 Boom ohne Arbeitskräfte?, RWI Materialienheft 68, Hrsg. Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung RWI
- Beyer, Norbert (1/2011) Wie gewinnt die Caritas künftig qualifizierte Mitarbeiter? , caritas spezial 1, Deutscher Caritasverband (Hrsg.)
- Bürckholdt, Ronny Gert, Deutschland gehen die Pfleger aus – Caritas schlägt Alarm, (14.05.2011) Badische Zeitung, Freiburg
- compamedia GmbH, Überlingen, online: http://www.top-arbeitgebermarke.de/employer_branding_a_bis_z, (Zugriff: 22.03.2012)
- Döpinghaus, Sandra/Evans, Michaela, Prekäre Perspektive? Berufsrückkehr und Wiedereinstieg von Frauen in die Gesundheitswirtschaft, (3/2011), Forschung aktuell, Institut für Arbeit und Technik (IAT) Gelsenkirchen (Hrsg.) online: <http://www.iat.eu/forschung-aktuell/2011/fa2011-03.pdf> (Zugriff: 18.08.2011)
- Friedrich Detlef / Thomas Müller, (4/2008) Die wichtigste Ressource zukunftssicher steuern, conZepte, S. 5 u. 6)
- Gabler Verlag (Herausgeber) Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort Personalmanagement, online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57340/personalmanagement-vs.html> (Zugriff: Oktober 2011)
- Gabler Verlag (Herausgeber) Gabler Wirtschaftslexikon, online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalentwicklung-1.html> (Zugriff: 18.04.2012)
- Joost, Angela, Berufsverbleib und Fluktuation von Altenpflegerinnen und Altenpflegern (2007),IWAK Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur Zentrum an der Goethe-Universität Frankfurt am Main, online: <http://iwak-frankfurt.de/documents/berufsverbleib.pdf> (Zugriff: 19.04.2012)
- Mangel, Daniela/ Schmidt, Anastasia/ Stahn, Catharina, PIFF – Der Maßnahmenkatalog, 2008, Ruhr-Universität Bochum , ISE - Lehrstuhl für Industrial Sales Engineering, online: http://www.piffprojekt.de/piff1/index.php?_com_content&task=view&id=51&Itemid=72 (Zugriff: 20.04.2012)
- Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren Baden-Württemberg (Hrsg.), (4/2011) Vereinbarkeit von Familie und Beruf, online: http://www.fafw.de/Bevoelk-Gebiet/FaFo/Familien_in_BW/ (Zugriff: 17.02.2012)
- Metz, Anna-Marie/Kunze, Daniela Hamann, Lucie, Gehlthomhoit, Eva/ Urbach, Tina, DEMOGRAPHISCHER WANDEL IN DER PFLEGE – KONZEPTE UND MODELLE FÜR DEN ERHALT UND DIE FÖRDERUNG DER ARBEITS- UND BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT VON PFLEGEKRÄFTEN, (2009), Modellprogramm zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz (BAuA), online: http://www.komega.de/files/02_abschlussbericht_mbs_pflege.pdf (Zugriff: 19.04.2011)
- Müller, Thomas/Philipp, Dina, (2/2009), Personalbindung erfordert gezieltes Marketing, conZepte, contec GmbH, Berlin
- Müller, Thomas (17.06.2011) Von der grauen Maus zum Magnetarbeitsgeber – externes Personalmarketing als Schlüssel zum Erfolg, Symposium Personal WANTED – Führungspersonal und Fachkräfte in Berlin, contec GmbH, online: http://www.fakd.org/files/symposium_mueller2.pdf (Zugriff: 30.04.2012)
- Müller, Thomas, (2/2011) Die Arbeitgebermarke als Fundament für ein erfolgreiches Personalmarketing, ConZepte, contec GmbH, Berlin
- Prognos AG Basel, (1/2011) Arbeitsmarktanalyse und Führungskräftebefragung zur Personalsituation in der Caritas, neue caritas spezial, Deutscher Caritasverband (Hrsg.)
- Schmidt, Simone (2007) Hochschulmarketing, Grundlagen, Konzepten, Perspektiven, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken
- Scholz, Christian, (2000) Personalmanagement, 5. Auflage, Verlag Vahlen, München
- Scholz, Christian, (2010) Grundzüge des Personalmanagements, München
- Wippermann, Carsten (2011) Zeit für Wiedereinstieg – Potenziale und Perspektiven, Untersuchung vom Delta-Institut und von Sinus Sociovision für das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
- Volz-Neidlinger, Martin, (7./8.06.2011) Praxisgespräch: Gut aufgestellt für die Zukunft: Beispiele erfolgreicher Personalarbeit, Auf eigene Ressourcen bauen – ein Programm zur Förderung von Führungskräften, Fachtag, Verband katholischer Altenhilfe in Deutschland e.V. (Hg.)
- von der Leyen, Ursula, Zitat (02.07.2011) Diskussion zur Studie „Abschied vom Jugendwahn?“, Veranstaltung zum Thema Demografiewandel, Commerzbank
- Wirtschaftslexikon 24.net, online: <http://www.wirtschaftslexikon24.net> (Zugriff: 18.08.2011)

Adressenangaben:

- <http://www.beruf-und-familie.de>, berufundfamilie gGmbH, Gemeinnützige Hertie-Stiftung
- <http://www.perspektive-wiedereinstieg.de>, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend / Bundesagentur für Arbeit, Lotsenportal "Perspektive Wiedereinstieg" Unterstützung von Frauen, die zurück in den Beruf wollen,
- <http://www.arbeitsagentur.de>, Bundesagentur für Arbeit Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (Hrsg.), (2010) Agentur für Arbeit, Ein Leitfaden für Berufsrückkehrende Erfolgreich wieder einsteigen
- <http://pt-ad.pt-dlr.de/de/707.php>www.pflegewert.info, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Pflegewert
- <http://www.erfolgsfaktor-familie.de>, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, ein Unternehmensprogramm
- <http://www.soziale-berufe.de>, Stellenmarkt für soziale Berufe und den Gesundheitsbereich
- <http://www.gut-alt.verden.de>, Entwicklungszentrum Sindelfingen, Verbund katholischer Pflegeeinrichtungen, Caritasverband für Stuttgart e.V., Stiftung Haus Lindenhof, Schwäbisch Gmünd, Paul Wilhelm von Keppler-Stiftung
- <http://www.demogap.de>, Websites zum Thema: Arbeitsplätze
- <http://www.next.uni-wuppertal.de>, NEXT-Studie, die Studie untersucht die Ursachen, Umstände und Folgen des vorzeitigen Berufsausstiegs aus dem Pflegeberuf.
- <http://www.pflege2020.de>, Verbundforschungsprojekt »Pflege 2020«, Fraunhofer IAO
- <http://forum.deutsches-pflegeportal.de/threads/172-Pflegestudie-2011>, Pflegestudie 2011, Themenbereiche: Fachkräftemangel in der Pflege-Pflegenotstand Relevanz der MDK – Pflegenoten (September 2011) Privatinstitut für Transparenz im Gesundheitswesen GmbH, Heidelberg
- http://www.iegus.eu/pdf/Handlungskatalog_PflegeZukunft_Web.pdf, PflegeZukunft kompetent gestalten: Ein Instrumentenkoffer für kleine und mittlere Unternehmen zur Fachkräftesicherung, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie

Impressum

Herausgeber:

Caritasverband für die Erzdiözese Freiburg e.V.
Arbeitsgemeinschaft Altenhilfe, Hospizarbeit und Pflege
Alois-Eckert-Str. 6, 79111 Freiburg
gnaedig@caritas-dicv-fr.de
www.dicvfreiburg-caritas.de

Verantwortlich für die Reihe:

Helmut Gnädig
Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft Altenhilfe, Hospizarbeit und Pflege

Verantwortlich für Argumente 4:

Katharina Illy
Referat Krankenhäuser und Rehabilitationskliniken
Telefon 0761 8974-228
illy@caritas-dicv-fr.de

Druck

Druckerei Herbstritt GmbH
Elzstr. 6, 79350 Sexau
Telefon 07641 933099-0
info@herbstritt-druck.de
www.herbstritt-druck.de

Layout/Satz

phase-zwei, Gerd Bauer
In den Haseln 24, 79299 Wittnau
Telefon 0761 3836762
info@phase-zwei.de

ISSN 2191-1282

Die Texte, die wir in der Reihe **Caritas-Argumente** veröffentlichen, sind im Internet frei zugänglich. Sie können dort zu nicht-kommerziellen Zwecken heruntergeladen und vervielfältigt werden. Texte der Reihe **Caritas-Argumente** finden Sie unter www.dicvfreiburg-caritas.de – einfach Abteilung Gesundheits- und Altenhilfe anklicken und „Dokumente“ öffnen.

Juli 2012