

Durch innovative Führung die Mitarbeitenden motivieren

Die hohe Kunst, Personal an das Unternehmen zu binden

Vom Fachkräftemangel ist landauf landab die Rede. Tatsächlich ist fehlendes qualifiziertes Personal in den letzten Jahren in der Pflege zum limitierenden Faktor geworden. Analysieren wir die neuartigen Insolvenzen am Pflegemarkt, ist der aktuelle Personalmangel mitverantwortlich und damit inzwischen existenziell geworden.

Dieser und zwei weitere Beiträge sollen konkrete Anregungen geben, der großen Herausforderung Personal gezielt zu begegnen. Strategisch, nicht aktivistisch. Es gilt vor allem nicht das Problem zu beschreiben, sondern Lösungsansätze zu finden.

Denn vor der Suche nach neuen Mitarbeitenden kommt das Halten des Stammpersonals! Tun wir also die richtigen Dinge, um die bestehenden Mitarbeitenden in unserem Unternehmen zu halten?

Stammpersonal möglichst im Unternehmen halten

Viele Personalkonzepte fokussieren sich auf die Suche nach Mitarbeitenden und schenken dem ebenso wichtigen Thema der Personalbindung nur wenig bis keine Beachtung. Eine gute Personalstrategie kennzeichnet jedoch nicht nur die Suche nach neuen Mitarbeitenden, sondern auch



MEHR ZUM THEMA
Dieser Beitrag ist der erste Teil einer Serie über Personalführung und Management für Unternehmen der Pflegewirtschaft.

die Maßnahmen, diese zu halten und zu binden. Ich muss niemanden ersetzen, der das Unternehmen nicht verlässt. Prämierte Abwerbeaktionen gibt es bereits genügend, und die Verrentung der geburtenstarken Jahrgänge steht uns erst noch bevor.

Ohne aktives Zutun des Arbeitgebers bleibt kaum jemand mehr bei einem Unternehmen. Lohnunterschiede als Entscheidungsfaktor sind spätestens mit dem Tarifzwang 2022 entfallen. Die Tradition der Bindung und Identifizierung mit einem Unternehmen ist gerade bei jüngeren Mitarbeitenden Schnee von gestern. Wer den Pflegeberuf einmal ergrif-

Immobilien

► **IN MAGDEBURG** ist der Rohbau des Carestone Pflegezentrums „Karl Crayl“ fertig gestellt. Die Eröffnung ist für Frühjahr 2024 geplant. Als Betreiber ist die Mirabelle Gruppe vorgesehen. Die Anlage umfasst 6.160 Quadratmeter Bruttogeschossfläche auf 4.200 Quadratmetern Grundfläche. Der Bauherr hatte eine Verzögerung der Arbeiten befürchtet, weil beim Rückbau des Altbestandes Fledermäuse entdeckt wurden. Die Tiere sind fachgerecht in Fledermauskästen auf dem Grundstück umgesiedelt worden. Nach Ende der Bauarbeiten sollen sie in der Fassade des Pflegezentrums eine neue Heimat finden.



Foto: Carestone

Das neue Haus in Magdeburg soll 2024 eröffnen und wird von Mirabelle betrieben.

► **AEDIFICA** hat drei Projekte in Deutschland vollendet. Der belgische Sozialimmobilien-Spezialist hat das Seniorenquartier Sehnde mit Platz für 90 Bewohner eröffnet und den zweiten Abschnitt des Seniorenquartiers Langwedel mit 99 Plätzen an den Betreiber Specht und Tegeler Seniorenresidenzen übergeben. Das Investitionsvolumen betrug zwölf beziehungsweise drei Millionen Euro. In Berlin hat Vitans den Betrieb des für sieben Millionen Euro renovierten Senioren Centrum am Stadtpark in Steglitz übernommen.

► **IN HEIDENHEIM** hat die Evangelische Heimstiftung die konzeptionelle, bauliche und inhaltliche Neustrukturierung des Wohnstifts Hansegräfin nach sieben Jahren Bauzeit erfolgreich abgeschlossen. Mit einem Aufwand von 32 Millionen Euro wurden an dem Traditionsstandort 162 stationäre Pflegeplätze, 93 Betreute Wohnungen und eine Tagespflege für 15 Gäste eingerichtet. ─



MEHR IMMOBILIEN-NEWS
careinvest-online.net



„Veränderung findet nur dort statt, wo Menschen bereit sind, sich in ihrem Verhalten zu ändern.“

Irini Langensiepen,
Kamm Management Lösungen

fen hat, hat sich trotz Kenntnis der Umstände dazu entschieden, in dieser Branche zu arbeiten. Systemimmanent ist die Herausforderung, den persönlichen Anspruch an die Pflege unter einen Hut zu bringen mit einer Pflegearbeit im Korsett des SGB XI. Zu unterscheiden „welche Dinge, ich verändern kann und welche nicht“, hat für Unternehmen der Pflegewirtschaft erste Priorität.

Mit Faktor Entlohnung sensibel umgehen

Zeit und Ressourcen fokussieren wir auf dispositive und gestaltbare Rahmenbedingungen. Davon gibt es ausreichend, auch auf Fragen wie: Warum soll ich bei meinem Arbeitgeber bleiben? Was bietet mir das Unternehmen, was andere nicht haben?

Mehr Geld ist es, so oft das Thema auch immer wieder in den Ring geworfen wird, nicht. Geld wird nicht als wirksamer Ausgleich für fehlendes Image, mangelnde Planbarkeit und schwaches Management erlebt. Wer Geld fordert, lenkt von den Potenzialen ab, die wir in fast allen Unternehmen noch haben.

Wenn auch Begriffe wie Verlässlichkeit, Wertschätzung, Teamgeist und Respekt altmodisch klingen mögen, werden sie oftmals vermisst. Arbeitszufriedenheit ist nicht das Ziel um jeden Preis, muss aber ernsthaft

verfolgt werden. Gute Unternehmens- und Personalführung ist einer der Erfolgsfaktoren, warum sich Menschen am Arbeitsplatz wohlfühlen.

Know-how der Mitarbeiter gezielt nutzen

Führen heißt nicht „es geschafft zu haben“, sondern aus Interesse und Berufung, Verantwortung für andere Menschen zu übernehmen. Vorbild sein, Empathie und professionelles Handwerkzeug zeichnen Führende aus – gepaart mit einer Portion Humor. Herausfordernde Arbeit, wie die Pflege von Menschen, bedarf eines gewissen Maßes an Leichtigkeit. Arbeiten Sie daher an den Führungsstrukturen und Prozessen. Gut geführte Unternehmen werden als Arbeitgeber immer im Vorteil sein.

Ganz besonders wichtig ist es, das Know-how der Mitarbeitenden zu nutzen und sie an der Entscheidungsfindung des Managements teilhaben und lassen. Die vorhandenen Kompetenz und das Wissen gilt es systematisch einzubeziehen und abzurufen. Die eigentliche Herausforderung für die Führungskräfte ist die erforderliche Umsetzung. Letztlich findet Veränderung nur dort statt, wo Menschen bereit sind, sich in ihrem Arbeitsverhalten zu ändern.

Führungskräfte müssen Stimmungen aufspüren

Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit sind dort am höchsten, wo sich Mitarbeitende mit einbezogen fühlen. Aspekte wie die Umsetzung der Tourenplanung, das neue Personalbemessungssystem (PeBeM) sowie die Eröffnung von Neubauten bieten genügend Anlass, Mitarbeitende einzubeziehen und gemeinsam mit sportlichem Ehrgeiz konkrete Ziele zu verfolgen.

Schichtdienst im 24/7 ist akzeptierter Bestandteil bei der Betreuung und Pflege von Menschen. Wiederholt kurzfristiges Einspringen, immer wieder aus dem Frei geholt zu werden nicht. Letzteres führt zu einer Unplanbarkeit des Privatlebens, zu Frustration und Abwendung. Es ist eine Führungsaufgabe, dieses The-

ma stets präsent zu haben und entsprechend zu bearbeiten. Verbesserungsansätze gibt es genügend: von der Partizipation an einer professionellen Dienstplanerstellung über AU-Bescheinigungen ab Tag eins bis hin zu Krankentrückkehrgesprächen.

Das Team beobachtet und erwartet von Führungskräften die Auseinandersetzung mit den „Teambreakern“. Wer sich dieser gezielt annimmt, handelt nicht gegen einzelne Mitarbeitende, sondern für das Team.

Wettbewerb um Personal wird vor Ort entschieden

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven am Arbeitsplatz. Hat das Management sie im Auge oder muss ich als Mitarbeitender darum kämpfen? Attraktive und innovative Unternehmen wissen um die Bedeutung ihrer Mitarbeitenden. Sie sind ihre wichtigste Ressource und gleichzeitig eine große Anzahl von Individuen. Personenbezogene Entwicklungspfade gehören genauso zur Unternehmenskultur wie Jahresgespräche, strukturierte Soll/Ist-Abgleiche und regelmäßige Mitarbeiterfeiern.

Mein persönlicher Weg im Unternehmen, von Bedarf, Neigung und Fähigkeiten getragen, muss erkennbar und dem Management wichtig sein. Der Wettbewerb um die Mitarbeitenden und damit auch der Verbleib der Beschäftigten im Unternehmen wird nicht mittels Geld, Neubauten oder Versprechen entschieden. Er wird in erster Linie vor Ort entschieden durch die Atmosphäre am Arbeitsplatz, maßgeblich beeinflusst von der Führungskultur und internen Qualität ihres Unternehmens. Pflegeunternehmen sind keine Opfer der aktuellen Situation.

Führungskräfte in der Pflegewirtschaft sind Dienstleister mit zahlreichen Gestaltungsmöglichkeiten, die es engagiert zu realisieren gilt. In gut geführten Unternehmen macht die Arbeit am und mit dem Menschen Freude und bringt Zufriedenheit, auch wenn sie zahlreichen Zwängen unterliegt. └