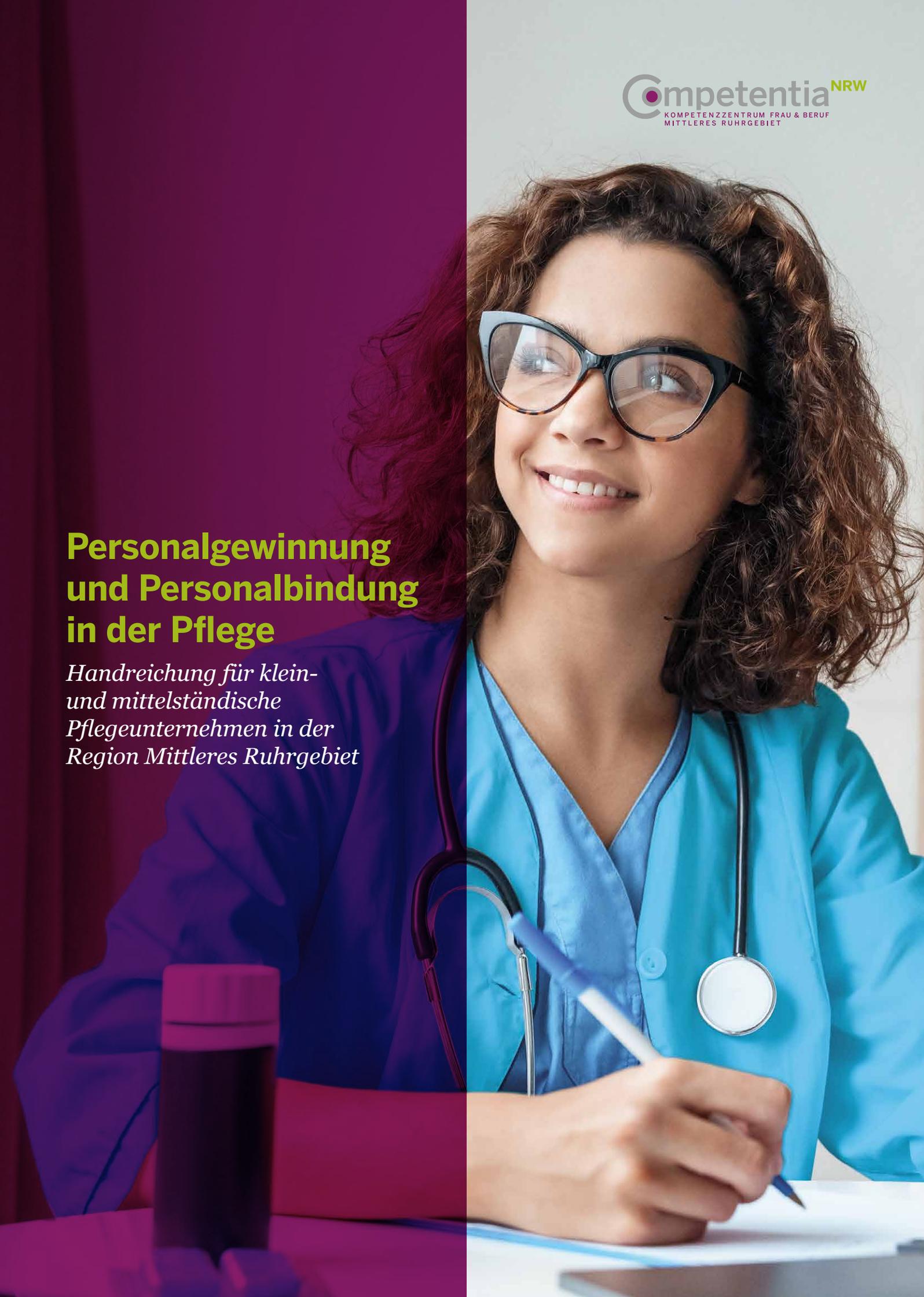


Personalgewinnung und Personalbindung in der Pflege

*Handreichung für klein-
und mittelständische
Pflegeunternehmen in der
Region Mittleres Ruhrgebiet*



Inhalt

Vorwort	3
Personalgewinnung und Personalbindung in klein- und mittelständischen Pflegeunternehmen – warum diese Handreichung	4
Instrumente und Unterstützungsmöglichkeiten für erfolgreiche Personalstrategien von KMU in der Pflege	
Personalgewinnung	5
Digital unterstützte Maßnahmen zur Personalgewinnung	5
E-Recruiting	6
Social Recruiting	6
Mitarbeiter*innenbasiertes Recruiting	6
Personalgewinnung durch Beziehungspflege	7
Talent Relationship Management	7
Veranstaltungsformate	8
Personalbindung	9
Arbeitgeber*innenattraktivität	9
Arbeitsbedingungen im Unternehmen	10
Qualifizierung und Personalentwicklung	11
Führung und Arbeitsorganisation	12
Vergütung und betriebliche Sozialleistungen	12
Übersicht Förder- und Unterstützungsinstrumente	13
Regionales Netzwerk – Best Practice „Starke Pflege in Münster“	16
Checkliste Selbstcheck klein- und mittelständische Pflegeunternehmen	18
Eindrücke aus der Praxis: Erfahrungen und aktuelle Herausforderungen der Personalgewinnung und -bindung in der Pflege aus Sicht klein- und mittelständischer Pflegeunternehmen	20
Aktuelle Stellensituation und Strategien zur Personalgewinnung	20
Maßnahmen zur Personalbindung und Personalentwicklung	21
Nutzung von Unterstützungsangeboten und Fördermöglichkeiten	22
Aktuelle Herausforderungen der Personalgewinnung und -bindung in der Pflege	22
Zukunftsherausforderung für die Personalarbeit in der Pflege: Personalbemessung und Qualifikationsmix	23

Antwortkarte
Seite 25

Vorwort

Die Corona-Pandemie hat eindrücklich gezeigt, dass Menschen, die in der Pflege arbeiten, unentbehrlich und damit systemrelevant sind. Doch Applaus allein wird nicht genügend Beschäftigte für eine dauerhafte Arbeit in dieser Branche motivieren können.

Was Sie als Arbeitgeber*in tun können, um motiviertes und qualifiziertes Pflegepersonal für Ihr Unternehmen zu gewinnen und zu halten, hat das Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen in unserem Auftrag für diesen Leitfaden erarbeitet.

Wir wollen Sie als kleines oder mittelständisches Unternehmen in der Pflege bei der Entwicklung von konkreten Angeboten unterstützen – mit Praxis-Beispielen, Ideen und bewährten Maßnahmen.

Nutzen Sie diesen Instrumentenkoffer und entwickeln Sie eine passgenaue Strategie für Ihr Unternehmen. Sollten Sie Unterstützung wünschen, stehen wir Ihnen gerne mit unserer Erfahrung zur Seite.

Als Kompetenzzentrum Frau und Beruf informieren, beraten und unterstützen wir kleine und mittelständische Unternehmen aus Bochum, Herne und Witten zu verschiedensten Themen lebensphasenorientierter Personalpolitik und der Entwicklung weiblicher Potenziale.

*Ihr Kompetenzzentrum Frau und Beruf
Mittleres Ruhrgebiet*



Online

Sie finden unseren Blog unter www.frauenimfokus.de und folgen Sie uns gerne auch auf Facebook.



Weitere Publikationen des Kompetenzzentrums Frau und Beruf Mittleres Ruhrgebiet

- Elternzeit und Wiedereinstieg gut organisieren. Ein Leitfaden zum Wiedereinstiegsmanagement für Personalverantwortliche, 2020
- Gesucht: weibliche Fachkräfte. Wie Sie sich als modernes Unternehmen die besten Talente sichern, 2019
- Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ermöglichen. Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen, 2019
- Checkliste Pflegefall. Die wichtigsten Schritte für pflegende Angehörige, 2019
- Mit Facebook, Instagram und Co. zu mehr weiblichen Fachkräften. Social Media Marketing für kleine und mittlere Unternehmen. Ein Handlungsleitfaden, 2017

Personalgewinnung und Personalbindung in klein- und mittelständischen Pflegeunternehmen – warum diese Handreichung?

Die Gewinnung von qualifiziertem und motiviertem Personal für die Pflege sowie die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen sind für Pflegeunternehmen wichtige Aufgaben der Gegenwart und Zukunft. Insbesondere in der Altenpflege ist der Fachkräftebedarf bundesweit hoch, wie die Arbeitslosen-Stellen-Relation der Bundesagentur für Arbeit zeigt: Im Dezember 2019 standen 100 gemeldeten Stellen lediglich 25 Fachkräfte für den Arbeitsmarkt zur Verfügung¹. Bis zur Besetzung offener Stellen für examinierte Pflegekräfte vergingen im Jahr 2019 durchschnittlich 205 Tage. Dieser Wert liegt 65 % über der durchschnittlichen Vakanzzeit aller Berufe und verdeutlicht, wie viele Ressourcen Arbeitgeber*innen in der Pflege sowohl für die aktive Suche nach geeignetem Personal als auch für die Überbrückung des Engpasses im eigenen Unternehmen aufbringen müssen. Im Zuge der COVID-19-Pandemie ist seit dem Jahr 2020 außerdem deutlich geworden, dass tendenziell mehr Pflegekräfte zur Bewältigung der hohen Auslastung in Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen benötigt werden. Die Pandemie hat darüber hinaus insbesondere in der ersten Welle der Pandemie das gesellschaftliche Bewusstsein dafür geschärft, dass die Pflege einen überaus wichtigen, systemrelevanten Beitrag für die Gesellschaft erbringt.

Für Arbeitgeber*innen in der Pflege bedeutet dies einen zunehmenden Wettbewerb um Pflegefachkräfte auf dem Arbeitsmarkt und einen hohen Arbeits- und Zeitaufwand für die Suche nach geeignetem Personal. Der Wettbewerb um Pflege(fach)kräfte wird überwiegend auf regionalen Arbeitsmärkten in Konkurrenz regional ansässiger Unternehmen ausgetragen. Die Region

Mittleres Ruhrgebiet, auf die sich diese Handreichung konzentriert, ist durch einen hochverdichteten Klinik- und Pflegemarkt geprägt. Umso wichtiger ist es gerade für klein- und mittelständische Pflegeunternehmen, sich hier als attraktiver und moderner Arbeitgeber*innen zu präsentieren. Das bedeutet, sowohl die eigenen Methoden und Strategien der Personalgewinnung zu optimieren als auch die Angebote für Beschäftigte zur Bindung an das Unternehmen strategisch stärker in den Blick zu nehmen.

Die vorliegende Handreichung wurde insbesondere für klein- und mittelständische Pflegeunternehmen entwickelt und zielt darauf ab, Ideen und Anregungen für innovative Maßnahmen zur Personalgewinnung und Personalbindung zu vermitteln. Im ersten Teil der Handreichung werden konkrete Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung und Umsetzungsmöglichkeiten anhand eines Best Practice Beispiels präsentiert sowie eine Checkliste zum Selbstcheck der eigenen Maßnahmen zur Verfügung gestellt. Der zweite Teil dieser Handreichung umfasst die Ergebnis-Zusammenfassung einer Befragung von sechs klein- und mittelständischen Unternehmen anhand eines Kurzfragebogens (Quick Check) und vertiefenden Interviews zu den eingesetzten Maßnahmen und aktuellen Herausforderungen der Personalrekrutierung und -bindung im eigenen Unternehmen. Den Abschluss dieser Handreichung bildet ein Überblick über die zentralen Zukunftsherausforderungen für die Personalarbeit in der Altenpflege durch die Einführung des Instruments zur Personalbemessung.

Instrumente und Unterstützungsmöglichkeiten für erfolgreiche Personalstrategien von KMU in der Pflege

Personalgewinnung

Betriebliche Rekrutierungsstrategien können sehr vielseitig sein, beispielsweise lassen sich Stellenanzeigen auf sehr unterschiedlichen analogen wie auch digitalen Wegen platzieren. Für die gezielte Ansprache potenzieller Bewerber*innen werden Soziale Medien und digitale Business-Netzwerke wie **Facebook**, **XING** oder **LinkedIn** immer wichtiger und auch Bewerbungs- und Auswahlverfahren verlagern sich zunehmend ins Digitale.

Für die Personalgewinnung wird die strategische Nutzung von erfolgreichen Rekrutierungsstrategien zum wichtigen Instrument im Wettbewerb um Fachkräfte. Dies stellt an klein- und mittelständische Pflegeunternehmen die Herausforderung, eine kohärente, zum Unternehmen und den einsetzbaren Ressourcen für die Personalwerbung passende Recruiting-Strategie zu entwickeln, die Wirksamkeit der bisherigen Aktivitäten und Maßnahmen zur Personalgewinnung zu evaluieren und die eigenen Maßnahmen anzupassen.

Digital unterstützte Maßnahmen zur Personalgewinnung

Zentral für die Wahrnehmung eines Unternehmens (als **potenzielle/r Arbeitgeber*in**) ist die (**analoge und digitale**) Außerdarstellung des Unternehmens. Eine strategische Personalgewinnung setzt entsprechend bei der Gestaltung der Außerdarstellung an, um die Wahrnehmung und Erfahrungen potenzieller Bewerber*innen („**Candidate Experiences**“) mit dem Unternehmen möglichst positiv zu beeinflussen und sich als attraktive Arbeitgeber*in zu positionieren („**Employer Branding**“).

Für die digitale Außerdarstellung stehen die professionelle Gestaltung einer Unternehmenshomepage sowie eines Social Media-Auftritts im Vordergrund. Neben einem ansprechenden Design gehören eine klare Struktur mit leicht auffindbaren Informationen zum Unternehmen, zu Stellenangeboten und Bewerbungsverfahren sowie die regelmäßige Pflege der Auftritte zu den grundlegenden Maßnahmen.

Digitales Bewerbungsmanagement kann jedoch mehr, wie die folgenden Beispiele verdeutlichen:

¹Bundesagentur für Arbeit (2020): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Arbeitsmarktsituation im Pflegebereich, Nürnberg, Mai 2020, S. 17

Digital unterstützte Maßnahmen zur Personalgewinnung

E-Recruiting

Digitale „Komplettlösungen“ des E-Recruitings integrieren von der Schaltung von Stellenanzeigen über die Einreichung und Bewertung von Bewerbungen bis hin zum Controlling des Bewerbungsprozesses alle Leistungen und Prozesse in einem Softwaretool. Für Unternehmen mit hoher Personalfuktuation und geringen Ressourcen im Bereich Personalmanagement kann es sich hier um sinnvolle Lösungen handeln. Einige Softwaretools lassen sich zudem mit Social Media verbinden, etwa indem sie Bewerber*innen die Möglichkeit bieten, sich mit ihrem jeweiligen Social Media-Account anzumelden und hierüber zu bewerben. Weitere Funktionen beinhalten die Möglichkeit des Matchings mit unternehmenseigenen Talentpools. Anstelle einer eigenständigen Recruiting-Software kann das Bewerbungsmanagement-Modul einer vorhandenen Personalsoftware eine sinnvolle Lösung sein.

Social Recruiting

Als Social Recruiting wird die Personalgewinnung über soziale Netzwerke bezeichnet. Dies umfasst sowohl die Veröffentlichung von Stellenanzeigen über Soziale Medien als auch die als „Active Sourcing“ bezeichnete, gezielte Ansprache potenzieller Bewerber*innen über Soziale Medien. Auf „passivem“ Wege erfolgt Social Recruiting über die Außerdarstellung bzw. das Employer Branding des Unternehmens sowie die Kommunikation nach außen bzw. das „Posten“ eigener Beiträge. Was zunächst einfach klingt, bedeutet allerdings einen nicht zu unterschätzenden kontinuierlichen Aufwand bei der Pflege des Social Media-Auftritts bzw. mehrerer Social Media-Auftritte in verschiedenen Netzwerken, insbesondere wenn Social Media-Aktivitäten und Rekrutierungsaufgaben zusammenlaufen.

Mitarbeiter*innenbasiertes Recruiting

Mitarbeiter*innenbasiertes Recruiting umfasst die klassischen Mitarbeiter*innen-werben-Mitarbeiter*innen“-Programme, die sich beispielsweise als digitale App-basierte Lösungen präsentieren und alle relevanten Management-Prozesse integrieren. Mitarbeiter*innen registrieren sich und erhalten Stelleninformationen ihrer Arbeitgebenden, die sie anschließend in Sozialen Medien verbreiten können. Hierüber erreicht das Unternehmen nun nicht mehr nur die „eigenen“ Follower, sondern nutzt die persönlichen Netzwerke der Mitarbeitenden für die Personalgewinnung. Für erfolgreiches Anwerben neuer Mitarbeiter*innen, aber auch für Aktivitäten gezielter Personalwerbung können Prämien-Modelle unternehmensindividuell eingerichtet werden.

Personalgewinnung durch Beziehungspflege

Eine wichtige Säule der Personalgewinnung ist die Nutzung von Beziehungen des Unternehmens zu potenziellen Bewerber*innen. Bewährte Maßnahmen setzen hier nicht allein auf den Aufbau neuer Beziehungen beispielsweise im Kontext der Berufswahl junger

Menschen (**Jobmessen, Kooperationen mit Schulen und Berufskollegs**), sondern auch auf den Rückgriff auf ehemalige Mitarbeiter*innen, Praktikant*innen und andere Zielgruppen.

Talent Relationship Management

Unter dem Begriff Talent Relationship Management ist allgemein die Pflege von Beziehungen zu potenziellen Mitarbeiter*innen zu verstehen. Hierunter fallen verschiedene Maßnahmen, beispielsweise der langfristige Aufbau und die Pflege eines **Talentpools**. Hier werden Profile von unterschiedlichen „Talenten“ (z. B. **ehemalige Mitarbeiter*innen, Praktikant*innen, Bewerber*innen**) gesammelt, die bei der Personalsuche gezielt angesprochen werden können. Für das Management von Talentpools existieren digitale Lösungen.

Die **Ansprache von Berufsrückkehrer*innen** kann gezielt durch das Zugehen auf ehemalige Mitarbeiter*innen erfolgen, aber auch in Form einer expliziten Botschaft an diese Zielgruppe bei der Personalwerbung in Stellenanzeigen oder auf der Homepage / dem Social Media Auftritt gerichtet werden.

Eine wichtige Komponente des Talent Relationship Managements ist die Entdeckung und **frühzeitige Bindung neuer Talente**. Zu den Maßnahmen zählen die aktive Kooperation mit Schulen bzw. Berufskollegs beispielsweise ebenso wie die Förderung von Quereinstiegen in den Pflegeberuf im Unternehmen. Sinnvoll ist hierbei die **Ermöglichung von Aufwärtsqualifizierungen** (je nach Ausgangslage **Schulabschluss, Hilfskraft-Ausbildung, Examen**) durch das Unternehmen für motivierte Mitarbeiter*innen mit erkennbarem Potenzial.

Personalgewinnung durch Beziehungspflege

Veranstaltungsformate

Zentrale Orte für die aktive Personalwerbung und den Aufbau von Beziehungen zu potenziellen Mitarbeiter*innen sind Veranstaltungen wie z. B. branchenspezifische Jobmessen für Gesundheits- und Pflegeberufe. Als regional organisierte **Berufsinformationstagen** zielen sie darauf, das Interesse an Pflegeberufen bei jungen Menschen zu wecken, sie mit den ausstellenden Pflegeeinrichtungen in direkten Kontakt zu bringen und vakante Ausbildungsplätze bestenfalls direkt vor Ort zu vermitteln. Zusätzlich bieten Jobmessen den Vorteil, den unternehmenseigenen Talentpool mit vielversprechenden Kandidat*innen zu füllen, auch wenn kein direkter Ausbildungs- bzw. Arbeitsvertrag zustande kommt.

Eine für Unternehmen effiziente Methode der direkten Personalsuche ist das Veranstaltungsformat **„Job-Speed-Dating“**. Hier werden im Rahmen der Veranstaltung Bewerber*innen mit passenden Unternehmen für zehnmündige Kurzgespräche zusammengebracht. Für Unternehmen bietet sich hierdurch die Möglichkeit den eigenen Rekrutierungsaufwand gering zu halten. Angeboten und durchgeführt werden Job-Speed-Datings beispielsweise im Rahmen von Jobmessen oder durch die Agenturen für Arbeit. Zudem nutzen bereits viele Unternehmen im Gesundheits- und Pflegebereich, bisher überwiegend Krankenhäuser, Job-Speed-Datings als eigenes Format zur effizienten Gestaltung von Bewerbungsgesprächen.

Öffentlichkeitswirksame Aktionen und eigene Veranstaltungen von Unternehmen zur Personalwerbung werden beispielsweise als **(digitaler) Ausbildungs- und Karriere-Tag** organisiert. Genutzt wird das Format bisher überwiegend von Krankenhäusern, aber auch eine Übertragung auf Pflegeunternehmen ist möglich. Ziel von Karrieretagen ist die Präsentation von unternehmensinternen Ausbildungs- und Arbeitsplätzen sowie Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten für potenzielle Bewerber*innen. Zudem wird das Format „Karrieretag“ für Informationsveranstaltungen von Hochschulen genutzt, die Studierende und Absolvent*innen zu Berufseinstieg und Karriere-möglichkeiten im jeweiligen Berufsfeld informieren und beraten und z. T. auch mit Unternehmen aus der jeweiligen Region in Kontakt bringen.



Anmerkung: Aufgrund der COVID-19-Pandemie und der hiermit verbundenen Infektionsgefahr sind Publikumsveranstaltungen in den Jahren 2020 und 2021 nicht durchführbar. Viele Veranstaltungen konnten als Online-Formate durchgeführt werden, jedoch ersetzt dies den direkten Kontakt zwischen Unternehmen und Bewerber*innen nur bedingt.

Personalbindung

Die in den Interviews skizzierten Herausforderungen zeigen, dass geeignetes Personal mit passgenauen Qualifikationen für viele Pflegeunternehmen auf dem Arbeitsmarkt schwer zu finden ist. Entsprechend ist die Bindung der Mitarbeitenden an das eigene Unternehmen ein wichtiger Punkt, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen zu verbessern, neue und langjährige Mitarbeiter*innen zu halten und die Fluktuation insgesamt sowie den damit verbundenen Aufwand im Personalmanagement zu verringern.

Betriebsinterne Strategien und Maßnahmen zur Personalbindung zielen darauf ab, die Verbundenheit, das Gefühl der Zugehörigkeit und die Identifikation der **(einzelnen)** Mitarbeitenden mit dem Unternehmen zu verbessern („**organisationales Commitment**“²).

Arbeitgeber*innenattraktivität

Unternehmensimage

Das **Image und der Ruf des Unternehmens** im regionalen Umfeld sind wichtige Faktoren für die Attraktivität der Einrichtung – auch als Arbeitgeber*in! Insbesondere wenn es um die Bewertung des Unternehmens durch Klient*innen bzw. deren Angehörige geht, steht häufig die erlebte Pflegequalität im Vordergrund. Für **(potenzielle)** Beschäftigte ist hierbei von Bedeutung, inwiefern das pflegerische Leitbild des Unternehmens, die betrieblichen Voraussetzungen und Ressourcen für gute Pflege sowie die gelebte Pflegepraxis mit den eigenen, individuellen Wertvorstellungen übereinstimmen (**Wertekongruenz**).

Employer Branding (Arbeitgeber*innenmarkenbildung)

Die **öffentliche Darstellung des Unternehmens im städtischen / regionalen Umfeld sowie im digitalen Raum** beeinflusst die Wahrnehmung von Kund*innen und Bewerber*innen und gibt Aufschluss darüber, wie (modern) das Unternehmen aufgestellt ist und welche

Der Einsatz und die Gestaltung der konkreten Maßnahmen sollten zum einen an die spezifischen Voraussetzungen des jeweiligen Unternehmens sowie das Portfolio bereits genutzter Maßnahmen und zum anderen an die **(individuellen)** Bedarfe der Mitarbeitenden angepasst werden. Hierbei sind nicht nur in erster Linie die „klassischen“ monetären Anreizsysteme (z. B. **Vergütungsmodelle, Sonderzuwendungen, Prämien-Modelle**) ausschlaggebend für die Bindung an das Unternehmen. Zur Verbesserung des organisationalen Commitments in der Belegschaft sind Bindungsstrategien besonders wirkungsvoll, wenn sie die Personalentwicklung individuell und nachhaltig fördern und wenn sie Beiträge zur Entlastung und Vereinbarkeit leisten, indem sie etwa individuelle Qualifizierungs- und Karrierepfade unterstützen oder Vereinbarkeitsmodelle für verschiedene **(berufliche, qualifikatorische, familiäre)** Anforderungen und Lebensphasen beinhalten.

Botschaft vermittelt wird. Auf einer eigenen Homepage bzw. einem Social Media-Auftritt können Besonderheiten und Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens transportiert werden. Wichtig ist, die Darstellung auf konkrete, tatsächlich „gelebte“ Schwerpunkte zu konzentrieren und hierbei sowohl die Perspektive der Kund*innen als auch die Perspektive potenzieller Mitarbeiter*innen zu berücksichtigen (z. B. **Leitbild und Botschaft des Unternehmens, Verweis auf besondere betriebliche Angebote und Vergünstigungen für Beschäftigte, Stellenausschreibungen, Online-Bewerbungsformular**). Bei der Gestaltung von Homepages bzw. Social Media-Auftritten ist es grundsätzlich wichtig, eine zeitgemäße Darstellung, (**Corporate**) Design und Ansprache der jeweiligen Zielgruppen zu verwenden und die Inhalte in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren. Darüber hinaus gelten je nach Sozialem Medium unterschiedliche Nutzungsregeln und Konventionen, die es zu berücksichtigen gilt.

²Lauxen et al. (2018)

Personalbindung

Arbeitsbedingungen im Unternehmen

Betriebsklima, Onboarding & Feedback

Zentrale Voraussetzungen zur langfristigen Bindung von Mitarbeiter*innen umfassen ein **gutes Betriebs- und Arbeitsklima**, ein wertschätzendes und kollegiales Miteinander sowie eine positive Kommunikationskultur nach innen und nach außen. Um neue Mitarbeiter*innen mit dem Unternehmen insgesamt, konkreten Arbeits- und Organisationsprozessen sowie den (digitalen) Systemen vertraut zu machen und die Einarbeitung zu erleichtern, kann ein **systematisches betriebliches Onboarding-Konzept** sinnvolle Unterstützung bieten. Orientierung wird vermittelt durch einen strukturierten Prozess, in den sowohl kollegiale Unterstützung als auch digitale Anwendungen (z. B. Apps, Führungen/Schulungen mittels Virtual Reality) eingebunden werden können. Ein wichtiges Instrument im Onboarding-Prozess sind darüber hinaus regelmäßige Mitarbeiter*innengespräche, die auf der Basis gegenseitigen Feedbacks nicht nur die Bindung Mitarbeitender an das Unternehmen erhöhen, sondern auch neue Impulse für das Unternehmen hervorbringen können.

Arbeitszeitmodelle

Für Beschäftigte sind bei der Arbeitgeberwahl **flexible Arbeitszeitmodelle** von Bedeutung, die die Vereinbarkeit individueller Anforderungen der jeweiligen Lebensphase (Qualifikation, Familienphase, Pflege Angehöriger) unterstützen und hier auch gewisse Freiheitsgrade zulassen (z. B. über Arbeitszeitkonten). Darüber hinaus ist die **Verlässlichkeit der Dienstplangestaltung** ein wichtiges Kriterium für Beschäftigte, um die Vereinbarkeit beruflicher und familiärer Anforderungen verlässlich zu realisieren, aber auch um das spontane „Holen aus dem Frei“ möglichst zu vermeiden.

Gesundheitsförderung

Die Herstellung und Sicherung **gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen** ist insbesondere für Pflegeunternehmen eines der wichtigsten Kriterien der Mitarbeiter*innenorientierung. Für Pflegekräfte gilt es vor allem körperliche Entlastung zu schaffen, beispielsweise durch Technikeinsatz (**Hebe- und Tragehilfen, Exoskelette**) und psychischen Belastungen entgegenzuwirken (z. B. **Entspannungstrainings, Supervision, Feedbackrunden**). Sinnvoll ist die Installation eines umfassenden, systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements. Qualifizierung und Begleitung für den Aufbau eines **betrieblichen Gesundheitsmanagements** in Pflegeunternehmen sowie die Planung und Durchführung konkreter (Teil-)Projekte bietet etwa die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (**BGW**) regelmäßig an.

Das Thema Gesundheitsförderung im Unternehmen konsequent zu berücksichtigen, lenkt zudem den Blick auf Maßnahmen, die den möglichst langen Verbleib im Beruf sichern sollen, etwa die Einrichtung alter(n)s-gerechter Arbeitsplätze im Unternehmen (z. B. **Einsatz altersgemischter Teams, individuell vereinbarte Einsatzplanung und Aufgabenzuschneide, präventive Maßnahmen**).

Qualifizierung und Personalentwicklung

Die (**systematische**) **Qualifizierung der Mitarbeitenden** im Unternehmen stellt einen wichtigen Baustein sowohl zur Personalentwicklung als auch zur Unternehmensentwicklung dar. Das Spektrum der Qualifizierungsmöglichkeiten ist groß und es können verschiedene Ebenen unterschieden werden, von betrieblichen Schulungen zu konkreten Themen über Inhouse-Trainings und Fortbildungsangebote externer Dienstleister zur Vermittlung spezifischer Kompetenzen bis hin zur zertifizierten Fachweiterbildung.

Während z. B. betriebliche Qualifizierungen einen Großteil der Beschäftigten erreichen (sollen), werden verstärkt auch **individuelle Wege der Personalentwicklung** gegangen, beispielsweise als individuelle Karriereplanung entlang betrieblicher Aufstiegs- und Laufbahnkonzepte. Dies kann bereits sehr niedrigschwellig bei der Qualifizierung von Altenpflegehilfskräften ansetzen, die durch betriebliche Unterstützung sowie die Inanspruchnahme von Fördermöglichkeiten einen Schul- und Ausbildungsabschluss erwerben können. Darüber hinaus bieten Förderinstrumente finanzielle Unterstützung bei der Aufwärtsqualifizierung von Altenpflegehilfskräften, um ein Zurückfallen in den Schüler*innenstatus während der (z. T. verkürzten) Ausbildung zur examinierten Fachkraft zu vermeiden.

Im Bereich der **Ausbildung** haben sich zudem **Mentoringprogramme** bewährt, die eine engere Begleitung und Praxisanleitung für Auszubildende ermöglichen und zum Lernerfolg beitragen sollen. Das Lernen in pflegerischen Ausbildungsprozessen wird darüber hinaus stärker medial bzw. digital unterstützt (**E-Learning / Blended Learning oder Mobile Learning**). Anhand von digitalen Lernkonzepten kann digital unterstütztes Lernen mit praxisbezogener Kompetenzentwicklung direkt in betrieblichen Arbeitsprozessen umgesetzt werden (**arbeitsintegriertes Lernkonzept**). Eine enge Begleitung und Förderung bietet hierbei zudem ein **systematisches Kompetenzentwicklungsmonitoring**.

Personalbindung

Führung und Arbeitsorganisation

Führungsmodelle und -verhalten

Für Beschäftigte sind die betriebliche Führungskultur sowie das Verhalten von Führungspersonen wichtige Einflussfaktoren für die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen bzw. den Arbeitsplatz. Aus Sicht der Unternehmen gibt es noch Luft nach oben, sowohl bei der Qualifizierung von Führungskräften als auch für das Ausprobieren **neuer Führungsmodelle** (z. B. **Shared-Leadership-Konzepte**, auch als **Shared-Governance-Konzepte**) oder neuer Modelle der Arbeitsorganisation (z. B. **Selbststeuernde Teams**). Ziel von Shared-Leadership-Konzepten ist eine stärkere Beteiligung durch die Verteilung der Führungsverantwortung (für konkrete Bereiche) auf den Schultern der Mitarbeitenden im Team. Kritische Faktoren für die Implementierung neuer Führungsmodelle sind die sorgfältige Planung, Vorbereitung sowie die Bereitschaft aller Beteiligten, ein neues Arrangement von Verantwortung und Macht zu akzeptieren.

Arbeitsorganisation

Im Bereich der Arbeitsorganisation lassen sich zahlreiche Ansätze beschreiben, die zur Entlastung Beschäftigter sowie der Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Unternehmen und somit auch zur Personalbindung

beitragen. Der Fokus konkreter Maßnahmen kann u. a. auf die Entlastung Beschäftigter bei der Dokumentation gelegt werden, beispielsweise durch die Einführung des Strukturmodells und der **Strukturierten Informationssammlung (SIS)** zur Entbürokratisierung der Pflegedokumentation und Reduzierung des Dokumentationsaufwandes³.

Vielfältige Ansätze für eine entlastende Arbeitsorganisation bietet die **Nutzung digitaler Technik** (z. B. **Sprachdokumentation, digitale Dienstplangestaltung, digitale Tools zur Routenplanung in der ambulanten Pflege etc.**). Bei der „analogen“ Arbeitsorganisation sind Vereinbarkeitsangebote für (individuelle) Bedarfslagen der Mitarbeitenden ein wichtiger Faktor für deren Bindung an das Unternehmen. Angesprochen sind hier Lösungen wie beispielsweise Mütter- / bzw. Eltern-Touren in der ambulanten Pflege oder Betriebskindergärten. Aber auch im Zuge der COVID-19-Pandemie und der zeitweisen Schließung von Betreuungs- und Bildungseinrichtungen stiegen die Anforderungen an die Flexibilität von Mitarbeitenden und somit auch an die Arbeitseinsatzplanung im Unternehmen.

Vergütung und betriebliche Sozialleistungen

Die Bindung von Mitarbeitenden kann durch **attraktive Vergütungsmodelle** unterstützt werden. Hierzu zählen z. B. Sonderzuwendungen, Vergütung für Zusatzqualifikationen oder Prämien-Modelle (z. B. **für das Werben neuer Mitarbeiter*innen**). Hierbei ist zu berücksichtigen, dass sich Anerkennung und Wertschätzung auch in der

Unternehmens- und Führungskultur niederschlagen und nicht ausschließlich auf monetäre Anreize gerichtet sind. Darüber hinaus bieten betriebliche Sozialleistungen (z. B. **Betriebsrente, betriebliche Altersvorsorge**) sowie die bereits oben genannten Vereinbarkeitsangebote Zukunfts- und Planungssicherheit für Mitarbeiter*innen.

Die skizzierten, unternehmenseigenen Maßnahmen zur Personalgewinnung und Personalbindung können durch Förder- und Unterstützungsangebote ergänzt werden. Als klassische Maßnahmen können hier die Vermittlung von Bewerber*innen über das Jobcenter sowie die Inanspruchnahme von Personaldienstleistungen (**Leiharbeit**) angeführt werden. Zur Verbesserung des Personalmanagements in (kleinen und mittelständischen) Unternehmen existiert zudem ein breiter Markt von

Fortbildungen, Workshops oder anderen Veranstaltungsformaten, die sich z. T. auch ganz konkret auf die Vermittlung von Kompetenzen in den Bereichen der Personalrekrutierung bzw. Personalbindung für Personalverantwortliche in der Pflege beziehen. Unternehmensindividuelle Lösungen und Strategien lassen sich zudem über den Einsatz einer Unternehmensberatung sowie auf die Bedarfslagen des Unternehmens zugeschnittene In-House-Schulungen entwickeln.

Übersicht Förder- und Unterstützungsinstrumente

Weiterbildung | Fördermöglichkeiten für Weiterbildung nach dem Qualifizierungschancengesetz (QCG)

Seit dem 1. Januar 2019 gilt das Qualifizierungschancengesetz (§ 82 SGB III) im Rahmen der „Qualifizierungsoffensive“ der Bundesregierung. Ein zentrales Ziel des Qualifizierungschancengesetzes ist die Verbesserung der Weiterbildungsförderung von Arbeitnehmer*innen. Um dies zu erreichen, haben Unternehmen die Möglichkeit durch reduzierte Weiterbildungskosten und Zuschüsse zum Arbeitsentgelt während der Weiterbildungsphase der Beschäftigten finanziell entlastet zu werden. Hierzu zählt auch die Beschäftigtenförderung zur Höherqualifizierung von Altenpflegehelfer*innen. Die Beschäftigtenförderung (§ 81 Abs. 5 SGB III) beinhaltet die Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit von Arbeitnehmer*innen durch einen Arbeitsentgeltzuschuss (AEZ) an die Arbeitgeber*innen. Demnach haben Arbeitgeber*innen die Möglichkeit während der Weiterbildung ihrer Beschäftigten eine Förderung zu erhalten sowie im Ausbildungsbereich der Altenpflege die tatsächlich geleistete Ausbildungsvergütung erstattet zu bekommen.

Neuer Arbeitsplatz nach Teilhabechancengesetz

Das Teilhabechancengesetz (§§ 16e und 16i SGB II) ist am 1. Januar 2019 in Kraft getreten und bietet zwei Fördermöglichkeiten für Langzeitarbeitslose auf dem Arbeitsmarkt. Die Förderung „Teilhabe am Arbeitsmarkt“ richtet sich an Personen, die seit mindestens sechs Jahren SGB II-Leistungen beziehen. Die Förderung „Eingliederung von Langzeitarbeitslosen“ betrifft Personen, die mindestens seit zwei Jahren arbeitslos sind. Unternehmen, die Personen mit diesen Voraussetzungen sozialversicherungspflichtig einstellen, haben die Möglichkeit Zuschüsse zu den Lohnkosten des neuen Mitarbeitenden zu erhalten. Da die Zuschüsse in den ersten beiden Jahren 100 % des gesetzlichen Mindestlohns / Tariflohns / kirchenrechtlichen Lohns umfassen, können Unternehmen mit dieser Förderung neue Arbeitsplätze einrichten.



Weitere Informationen unter:
www.bmas.de/DE/Arbeit/Grundsicherung-Arbeitslosengeld-II/Beschaeftigungschancen-im-SGB-II/Teilhabechancengesetz/ueberblick-fuer-arbeitgeber-und-langzeitarbeitslose.html



Weitere Informationen unter:
www.arbeitsagentur.de/m/weiterbildung-qualifizierungsoffensive/

³Unterstützungsangebote und weitere Informationen zur Einführung des Strukturmodells sind zu finden unter: www.ein-step.de

Personalbindung

Übersicht Förder- und Unterstützungsinstrumente

Förderung Pflegepersonal-Stärkungsgesetz

Grundlegendes Ziel des Pflegepersonalstärkungsgesetzes (§ 8 Abs. 7 SGB XI) ist die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Pflegealltag. Das Gesetz beinhaltet Förderprogramme, die Pflegeeinrichtungen mithilfe einer besseren Personalausstattung und besseren Arbeitsbedingungen entlasten. Pflegeunternehmen können Fördermittel erhalten, um sowohl individuelle und gemeinschaftliche Betreuungsangebote als auch Schulungen und Weiterbildungen zu finanzieren. Das Gesetz enthält auch einen Ko-Finanzierungsanspruch für Investitionen in digitale Technik sowie für Schulungen zur Kompetenzentwicklung für die Nutzung von digitalen Anwendungen.



Weitere Informationen unter:
www.bundesgesundheitsministerium.de/sofortprogramm-pflege.html

Förderung regionaler Netzwerke durch die Pflegeversicherung

Regionale Netzwerke können von der Pflegeversicherung jährlich eine Förderung von bis zu 20.000 Euro erhalten. Personalgewinnung ist eine Aufgabe, für die jedes Unternehmen über eigene Strategien und Prozesse verfügt. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen haben sich darüber hinaus regionale Netzwerke in den letzten Jahren als wichtiges zusätzliches Instrument für die Personalsuche und -gewinnung erwiesen. Im Zusammenschluss mit anderen können knappe Ressourcen effektiver genutzt werden, auch wenn man miteinander in Konkurrenz um gute Mitarbeiter*innen steht.



Weitere Informationen unter:
www.pflegenetzwerk-deutschland.de/schwerpunkte/regionale-netzwerke

Förderinstrumente zur Personal- und Organisationsentwicklung speziell für KMU

Bildungsscheck

Das Land Nordrhein-Westfalen bietet zur beruflichen Weiterbildung als Förderangebot Bildungsschecks an, die bei einem zugelassenen Bildungsträger eingelöst werden können. Die Förderung richtet sich insbesondere an KMU Beschäftigte, Berufsrückkehrende sowie Selbstständige und kann für die Hälfte der jeweiligen Weiterbildungskosten eingesetzt werden und umfasst maximal 500 Euro. Die Kosten werden finanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF).



Weitere Informationen unter:
www.mags.nrw/bildungsscheck

Potentialberatung

Die Potentialberatung ist ein Instrument für KMU zur Identifizierung und Nutzung betrieblicher Potenziale mittels beteiligungsorientierter Beratung. Der Ansatz der Potenzialberatung umfasst ein breites Spektrum an Themen, die auch wichtige Impulse für die Personalgewinnung und -bindung bieten können, beispielsweise durch die Erschließung von Potenzialen zur mitarbeiter*innenorientierten Verbesserung der Arbeitsorganisation sowie Kompetenzentwicklung und Qualifizierung. Die entstehenden Beratungskosten für Beratungstage können durch die Förderung zu 50 % übernommen werden, maximal gefördert werden 500 Euro pro Beratungstag für insgesamt 10 Beratungstage.



Weitere Informationen unter:
www.mags.nrw/potentialberatung

unternehmensWert:Mensch

ist ein Programm des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) zur bundesweiten Förderung von Beratungsleistungen für KMU zur Gestaltung einer mitarbeiter*innenorientierten und zukunftsgerechten Personalpolitik. KMU erhalten Zuschüsse (50 – 80 % der Kosten) für einen dreistufigen Beratungsprozess, der dem Bedarf des Betriebs angepasst wird. Die Beratung erfolgt beteiligungsorientiert unter Einbezug Beschäftigter. Im Vordergrund stehen die Themenschwerpunkte Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz. Das Programm wird finanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF).



Weitere Informationen unter:
www.unternehmens-wert-mensch.de

Regionales Netzwerk – Best Practice „Starke Pflege in Münster“

Mit „Starke Pflege in Münster – Die Pflegemodellregion“ (www.starke-pflege-muenster.de) existiert in Münster seit 2017 ein Netzwerk mit 14 Arbeitgeber*innen und drei Bildungsträger*innen, die bei der Präsentation des Berufsfeldes Pflege zusammenarbeiten. Ziel ist es zudem, die Vernetzung untereinander sowie die Kooperation mit anderen relevanten Branchen (**Wohnungswirtschaft, Digitalwirtschaft, Bildungswesen**) zu verbessern. Die Stadt Münster beteiligt sich mit 50 % an der Finanzierung der Netzwerkkoordination. Die Initiative ging von einer lokalen Arbeitsgemeinschaft von Pflegeanbietenden aus, die sich zunehmend dem Wettbewerb um Fach- und Arbeitskräfte im Gesundheitswesen ausgesetzt sahen. Der Verbund beauftragte daraufhin eine externe Dienstleistungsagentur mit der Koordination, Moderation und Organisation des Netzwerks. „Starke Pflege in Münster“ präsentiert auf seinen Web- und Social-Media-Auftritten konkrete Geschichten von Markenbotschafter*innen über die Inhalte der Arbeit in Pflegeberufen, Karrierechancen und Entwicklungswege. Teil der Web-Präsenz ist ein sogenanntes „Arbeitgeber-Casting“, bei dem potenzielle Bewerber*innen die Netzwerkpartner*innen entlang eines einheitlichen Fragenkatalogs miteinander vergleichen können. Darin finden sie u. a. Antworten auf Fragen, was das Unternehmen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf tut, wie die Teams zusammengestellt sind und wie die Arbeit vergütet wird.

Als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie startete der Verbund im Frühjahr 2020 die Kampagne „**Komm in die Pflege – Jetzt!**“, die inzwischen auf 20 Einstellungen verweisen kann. Insgesamt gingen 50 konkrete Anfragen via Facebook und 114 Bewerbungen über die Website ein. In Corona-Zeiten sind Ausbildungs- und Jobmessen im herkömmlichen Sinne nicht durchführbar. Daher wurde für „Starke Pflege in Münster“ ein Konzept für niedrigschwellige digitale Kontaktmöglichkeiten entwickelt. Unter der Überschrift „**Speed-Dating-Light**“ gab es gemeinsame digitale Kontaktbörsen in Zusammenarbeit mit dem Jobcenter und der Arbeitsagentur. Daneben wurden Markenbotschafter*innen ausgebildet, die inzwischen in den Podcast-Reihen „**Pflege hautnah**“ und „**Mein erster Tag**“ authentischen Geschichten aus der Pflege erzählen.



Checkliste | Selbstcheck Klein- und Mittelständische Pflegeunternehmen

Thema Arbeitgeber*innenmarkenbildung / Employer Branding

Lassen Sie sich vom Begriff Employer Branding nicht abschrecken. Stellen Sie sich die Frage, ob Ihre derzeitige Außendarstellung (Homepage, Social Media, Flyer, Broschüren etc.) Ihr Unternehmen, Ihre Einrichtungen und Angebote auf eine Art und Weise präsentiert, die zu Ihnen passt, einladend und authentisch ist. Häufig ist weniger mehr. Finden Sie heraus, was eine gute Balance zwischen Einheitlichkeit und zielgruppenspezifischer Ansprache für Ihr Unternehmen konkret bedeutet.

Thema Bewerbungsprozess

Wie niedrigschwellig sind die Möglichkeiten der Kontaktaufnahme für interessierte Bewerber*innen bei Ihnen? Gestalten Sie den gesamten Bewerbungsprozess so, dass er für Ihre zukünftigen Mitarbeiter*innen möglichst unkompliziert und angenehm abläuft. Eine gute Bewerbungserfahrung wird nicht nur im jeweiligen Fall für Sie sprechen. Sie ist der erste Baustein Ihres Rufs als attraktive/r Arbeitgeber*in in der Region, der auch weitere Bewerber*innen anziehen wird.

Thema Führung

Ob Menschen gerne bei Ihnen arbeiten, hängt stark von der Führungskultur in Ihrem Unternehmen ab. Sie bildet einen zentralen Baustein eines guten Betriebsklimas und einer offenen Veränderungskultur. Auf S. 8 /9 haben Sie einige Anregungen bekommen, welche Themen Sie in diesem Zusammenhang aufgreifen können. Überlegen Sie, was zu Ihrem Unternehmen passen könnte oder wo Sie noch ganz konkret ansetzen können, um eine wertschätzende Führungskultur zu fördern.

Thema Rekrutierungsstrategien

Wahrscheinlich sind Sie schon verschiedene Wege gegangen, um Auszubildende und Mitarbeiter*innen zu gewinnen. Wenn Sie reflektieren, welche Maßnahmen bei welcher Zielgruppe gut funktioniert haben, wird Ihnen vielleicht bewusst, wo noch Lücken bestehen. Möglicherweise passt eines der Instrumente auf den Seiten 3-6 zu Ihren Anforderungen. Eine Schulung zum Thema Personalgewinnung kann Sie bei der Entwicklung einer durchdachten Strategie unterstützen.

Onboarding

Verfügen Sie über einen systematischen Onboarding-Prozess? Nutzen Sie das Erfahrungswissen Ihrer Mitarbeiter*innen, um einen Ablauf für die ersten Tage und Wochen zu gestalten, der neuen Kolleg*innen eine optimale Einarbeitung bietet sowie die Gelegenheit, das gesamte Unternehmen kennenzulernen. Integrieren Sie ein erstes Mitarbeiter*innengespräch und nutzen Sie die Möglichkeit, von den Erfahrungen und Eindrücken Ihres Gegenübers zu lernen.

Personalentwicklung / Qualifizierung

Nutzen Sie die Potenziale, die in Ihren Mitarbeiter*innen stecken! Das Thema Personalentwicklung systematisch anzugehen heißt, dass Sie vorausschauend planen, welche (Zusatz-) Qualifizierungen Sie mittel- und langfristig benötigen. Verschaffen Sie sich einen Überblick darüber, welche Ihrer Mitarbeiter*innen dafür in Frage kommen und Interesse haben, sich beruflich weiterzuentwickeln. Finden Sie gegebenenfalls gemeinsam heraus, wie sich Hürden, die geeignete Kandidat*innen von einer Teilnahme abhalten, überwinden lassen. Stellen Sie sicher, dass Ihre Beschäftigten wissen, dass Sie dafür offen sind.

Thema Vereinbarkeit

Wie gut kennen Sie die Vereinbarkeitsbedürfnisse Ihrer Mitarbeiter*innen? Möglicherweise können Sie hierzu noch einiges erfahren. Signalisieren Sie Ihren Mitarbeiter*innen, dass Sie Vereinbarkeitsprobleme nicht als private, sondern als gemeinsame Herausforderung verstehen. Überlegen Sie, mit welchen Einrichtungen oder Initiativen Sie kooperieren können, um auch als kleines oder mittleres Unternehmen Ihren Beschäftigten ein Angebot machen zu können. Überprüfen Sie, ob Sie alle Spielräume eines flexibleren Arbeitseinsatzes ausgeschöpft haben.

Thema Gesundheitsförderung

Welche Konzepte zur Gesundheitsförderung benötigt Ihr Unternehmen? Welche Wünsche, Ideen und Anregungen bestehen auf Seiten der Mitarbeitenden? Um dies einzugrenzen, sind sowohl eine Bedarfsanalyse als auch die Beteiligung der Beschäftigten bei der Gestaltung und Bündelung von Maßnahmen empfehlenswerte Ansätze. Wichtig ist es, das Thema Gesundheitsförderung umfassend in den Blick zu nehmen und sowohl auf körperliche Präventionsangebote zu setzen als auch psychische Herausforderungen bei der Arbeit in den Blick zu nehmen.

Thema Arbeitsgestaltung und Beteiligungsorientierung

Die Punkte, an denen es in der konkreten Arbeit hakt, und die Fallstricke, an denen Veränderungen scheitern, kennen Ihre Mitarbeiter*innen am besten. Sie wissen auch, welche Voraussetzungen es braucht, damit Dinge gut funktionieren. Nutzen Sie diese Expertise dafür, die Arbeits- und Versorgungsqualität zu verbessern. Verstetigen Sie Beteiligungsstrukturen in Ihrem Veränderungsmanagement und vergessen Sie nicht, dass Beteiligung nicht nur im konkreten Umsetzungsprozess gefragt ist, sondern auch bereits bei der Vorbereitung sowie bei der Evaluierung von Maßnahmen. Kontinuierliche und transparente Partizipation wird es Ihnen ermöglichen, als lernendes Unternehmen immer besser zu werden.

Thema Fördermittel

Welche Fördermittel gibt es für welche Problemstellungen? Wer sind die Mittelgeber und wie läuft die Antragstellung? Auf S. 13 haben Sie einige Anregungen für eine weitere Recherche bekommen. Erkundigen Sie sich in Ihrem Netzwerk oder bei Ihrem Dach- oder Fachverband, welche Beratungsangebote es gibt und welche Erfahrungen gemacht wurden. So können Sie herausfinden, was für Ihren konkreten Bedarf passt.

Eindrücke aus der Praxis: Erfahrungen und aktuelle Herausforderungen der Personalrekrutierung und -bindung in der Pflege aus Sicht klein- und mittelständischer Pflegeunternehmen

Die Befragung zielte darauf ab, den Umsetzungsstand aktueller Maßnahmen in klein- und mittelständischen Pflegeunternehmen im mittleren Ruhrgebiet zu erfassen. Mit dem Quick Check-Fragebogen wurde ein Katalog „klassischer“ Maßnahmen (z. B. die regelmäßige Übernahme von Auszubildenden, Kooperationen mit Schulen, Fachschulen, Berufskollegs vor Ort, Kooperationen mit der Agentur für Arbeit sowie Stellenanzeigen in Tageszeitungen oder Fachzeitschriften) und innovativer sowie z. T. digital unterstützter Maßnahmen (z. B. Online-Stellenbörsen, digitales Bewerbermanagement, Speed-Datings etc.) abgefragt. In den Interviews wurde anschließend vertiefend nach der konkreten Umsetzung der Maßnahmen sowie nach besonderen Herausforderungen und Unterstützungsbedarfen in den Unternehmen gefragt.

Aktuelle Stellensituation und Strategien zur Personalgewinnung

Zur gegenwärtigen Stellensituation fallen die Angaben deutlich unterschiedlich aus: Während eine Einrichtung angibt, keine offenen Stellen zu haben, sind es bei einer anderen 12 (durchschnittlich vier). Aufgrund der Nachfrage könnten die Befragten zwischen einer und 35 Stellen neu besetzen (Durchschnitt acht). Große Unterschiede zeigen sich auch bei der Frage nach der Vakanzzeit: Während eine freie Stelle im besten Fall erfahrungsgemäß nach nur zehn Tagen wiederbesetzt werden kann, dauert dies bei einem anderen Unternehmen 120 Tage (durchschnittlich 61).

Die befragten Unternehmen bemühen sich um eine öffentliche Darstellung als moderne(r) Arbeitgeber*in, die genutzten Maßnahmen und Kommunikationswege sind vielfältig: Genutzt werden insbesondere Internetpräsenz (alle), Jobportale (fünf), Social Media (Facebook) und Stellenanzeigen auch in Social Media (je vier). Die Hälfte

An der Kurzbefragung mit dem Quick Check haben sich sechs Unternehmen beteiligt, davon drei ambulante Pflegedienste, zwei stationäre Pflegeeinrichtungen und eine Einrichtung, die sowohl stationäre Pflege, eine Demenz-WG sowie einen ambulanten Pflegedienst unterhält. Die Anzahl der Beschäftigten wird mit 160 bis 730 angegeben⁴. Fünf Einrichtungen befinden sich in freigemeinnütziger Trägerschaft. Es wurden darüber hinaus sechs vertiefende Interviews mit Geschäftsführungen und Personalverantwortlichen von Pflegeunternehmen geführt, dabei handelt es sich überwiegend um die Unternehmen, die auch an der Befragung mit dem Quick Check teilgenommen hatten (5/6).

der Befragten präsentiert hier spezifische Arbeitsplatzmerkmale (unbefristete Stelle usw.). Andere Maßnahmen werden vereinzelt genannt, kein Unternehmen nutzt Plakat- oder Radiowerbung.

In der Personalwerbung sind alle befragten Unternehmen aktiv. Alle übernehmen regelmäßig Auszubildende, kooperieren mit örtlichen Schulen und der Agentur für Arbeit. Jeweils fünf Befragte nutzen Stellenanzeigen in Tageszeitungen und Sozialen Netzwerken und präsentieren sich auf Jobmessen oder Infotagen. Online-Stellenbörsen und Speed-Dating-Veranstaltungen nutzen je vier der befragten Unternehmen. Jeweils noch die Hälfte hat Erfahrung mit Formaten wie einem eigenen Talent-Pool und Mitarbeiter*innen-werben-Mitarbeiter*innen-Programmen. Weitere Maßnahmen sind wenig verbreitet. Lediglich ein Unternehmen nutzt die Vermittlung von Fachpersonal aus dem Ausland,

⁴Eine Einrichtung entspricht somit nicht der Definition der Europäischen Kommission eines klein- und mittelständischen Pflegeunternehmens von ≤ 249 Mitarbeiter*innen.

die direkte Ansprache und Werbung von potenziellen Bewerber*innen (Head Hunting) wird nicht praktiziert.

Beim Personal- und Bewerbungsmanagement werden diverse Maßnahmen umgesetzt, insbesondere das digitale Bewerbungsmanagement (fünf) und die Personal-

freistellung für Rekrutierungsaufgaben (vier) werden genannt. Auch die Nutzung von Netzwerkveranstaltungen (drei), Stellennewsletters und die eigene Teilnahme an Fortbildungen zum Thema Personalgewinnung (je zwei) werden genannt.

Maßnahmen zur Personalbindung und Personalentwicklung

Konkrete Maßnahmen zur langfristigen Personalbindung werden vielfältig genutzt. Für die Kurzbefragung wurden die abgefragten Maßnahmen in vier Bereiche gegliedert:

- Ausbildung und Arbeitszeit
- Qualifizierung und Personalentwicklung
- Führung, Arbeitsorganisation und Technikeinsatz
- Vergütung, Gratifikation und betriebliche Sozialleistungen

Im Bereich „Ausbildung und Arbeitszeit“ setzen alle befragten Unternehmen auf die Förderung von Quereinsteiger*innen, fünf bieten flexible Arbeitszeiten und je dreimal werden die Ansprache von Berufsrückkehrer*innen und eine verlässliche Dienstplanung genannt. Teilzeitausbildung und Springer*innenmodelle werden seltener eingesetzt.

Im Bereich „Qualifizierung und Personalentwicklung“ sind Inhouse-Schulungen, Coaching von Auszubildenden und der Einsatz entlastender Assistenzberufe beliebt (vier bzw. fünf Nennungen). Eine individuelle Kompetenzentwicklungsplanung mit den Beschäftigten hat kein Unternehmen umgesetzt, einige planen dies jedoch in der Zukunft.

Der Bereich „Führung, Arbeitsorganisation und Technikeinsatz“ wird von allen Befragten durch entbürokratisierende Maßnahmen vor allem bei der Dokumentation bedient. Umgesetzt sind auch ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (fünf) sowie entlastende Digitaltechnik und alter(n)sgerechte Arbeitsplatzgestaltung

(je drei). Andere Ansätze, wie neue Führungsmodelle, geänderte Arbeitsorganisation oder ein diversitätsorientiertes Personalkonzept werden nicht oder fast nicht genannt.

Im Bereich „Vergütung, Gratifikation und betriebliche Sozialleistungen“ setzen alle Unternehmen auf attraktive Vergütungsmodelle, betriebliche Altersvorsorge und qualifikationsgebundene Zusatzvergütung. Drei Befragte zahlen Prämien an Mitarbeiter*innen, die neues Personal werben, dagegen sind Prämien für Neueingestellte und Unterstützungsangebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie bspw. ein Kita-Service lediglich bei je einem Unternehmen umgesetzt.

In den Interviews wurde zudem deutlich, dass Personalbindung bereits am ersten Arbeitstag beginnt. Mehrere Gesprächspartner*innen berichteten von Willkommens-tagen, um den neuen Mitarbeiter*innen einen guten Start am neuen Arbeitsplatz zu ermöglichen („Onboarding“). In einem Unternehmen gebe es sogar darüber hinaus in den ersten Tagen eine systematische Begleitung durch die Schulungsabteilung. Es kamen auch sogenannte „Trägertage“ mit Teambuildingmaßnahmen zur Sprache. Darüber hinaus wurde in den Interviews mehrfach das Thema Führung angesprochen. Eine gute Führungskultur sei ein wichtiger Baustein guter Arbeitsbedingungen und eines guten Betriebsklimas, das für viele Mitarbeiter*innen wichtiger sei als materielle Gratifikationen. Wertschätzung, Transparenz und eine offene Kommunikation wurden als zentrale Aspekte genannt. Einige Unternehmen bieten deshalb ein Coaching an, um Führungskräfte in ihrer (neuen) Rolle zu stärken.

Nutzung von Unterstützungsangeboten und Fördermöglichkeiten

Die befragten Unternehmen nutzen verschiedene Unterstützungsangebote zur Personalrekrutierung und -bindung. Am häufigsten genannt werden die Vermittlung über das Jobcenter (alle), Förderung von Weiterbildung, Bildungsscheck (je fünf) sowie Förderung der Aufstiegsqualifikation für Altenpflegehelfer*innen und der Einsatz einer Unternehmensberatung (je vier). Je drei Befragte

nutzten bereits Fortbildungsangebote zu den Themen Personalgewinnung und -bindung. Förderung nach dem Pflegepersonal-Stärkungsgesetz wird ebenso wie Förderprogramme für Personal- und Organisationsentwicklung und Leiharbeit lediglich von zwei Unternehmen eingesetzt.

Aktuelle Herausforderungen der Personalgewinnung und -bindung in der Pflege

Gefragt nach den zentralen Herausforderungen bei der Gewinnung von Personal für ihre Einrichtungen, berichteten die Interviewpartner*innen, dass es in der Regel nicht möglich sei, kurzfristig offene Stellen zu besetzen. Im Durchschnitt dauere es – abhängig von der Jahreszeit – etwa drei Monate, jemanden zu finden. Dies gelte zwar in erster Linie für Pflegefachkräfte, aber auch bei den Hilfskräften und Angelernten sei es schwierig, gute Kandidat*innen zu bekommen. Neben der Pflege sei auch der Bereich Soziale Arbeit nicht zu vergessen. Ein Interviewpartner sprach davon, dass er vor allem hier bei Nachbesetzungen Probleme habe. Der Bedarf sei insgesamt hoch, insbesondere bei den Fachkräften, jedoch sei festzuhalten, dass die von den Kostenträgern vorgesehenen Stellen grundsätzlich zu knapp bemessen seien. Deshalb sei der tatsächliche Bedarf an Menschen, die man für eine gute und bedarfsgerechte Versorgung benötige, noch einmal höher als von den Personalschlüsseln vorgesehen.

Seit Einführung der generalistischen Ausbildung, die einen mittleren Schulabschluss voraussetzt, sei die Bewerber*innenlage für die Ausbildungsstellen deutlich schlechter geworden, erzählte ein Gesprächspartner. Auch andere Expert*innen sprachen – nicht nur in Bezug auf Ausbildungsstellen – von einem nachlassenden Niveau bezüglich Motivation, Interesse und Zuverlässigkeit auf Seiten der Bewerber*innen. Es sei zunehmend schwierig „gute Leute“ zu bekommen. Dies sei auch problematisch – so einer der Interviewpartner – im Hinblick auf eine gute Altersmischung in den Teams, die es brauche, um Abgänge in die Rente auszubalancieren.

Prägend für den Bereich Pflege ist nach den Darstellungen der Expert*innen eine hohe Fluktuation beim Personal. Es sei schwer, eine langfristige Bindung sowie eine Identifikation mit dem Träger/dem Unternehmen herzustellen. Da die Pflege ein Arbeitnehmer*innenmarkt sei, gebe es eine hohe Bereitschaft, den Arbeitgebenden zu wechseln:

„Die Gewinnung ist gar nicht so das große Problem, sondern die Identifikation mit dem Träger und die langfristige Bindung. Dadurch, dass wir gerade eher einen Arbeitnehmermarkt haben, ist die Bereitschaft zu einem anderen Arbeitgeber zu wechseln relativ hoch und sobald die Stimmung irgendetwas schlecht ist, ist die Bereitschaft auch da zu kündigen und zum nächsten Arbeitgeber zu gehen.“

(Zitat Interviewperson 3)

Vereinzelt wurde angesprochen, dass die Pflegefachkräfte nicht bedarfsgerecht ausgebildet seien, wenn es um die heutigen Anforderungen an sie gehe. Genannt wurde das Beispiel Prozesssteuerung. Darüber hinaus wurde mehrfach thematisiert, dass auch die Ausbildung der Führungskräfte verbessert werden müsse. Höhere Kompetenzen im Bereich Mitarbeiter*innenführung wurden genannt sowie bei der Begründung und Kommunikation von Entscheidungen (weg vom „Das haben wir schon immer so gemacht.“). Traditionell hierarchische Strukturen seien überholt.

Als weitere Herausforderungen für die Bindung von Personal wurden Sprachbarrieren und Kommunikations-

herausforderungen bei der Integration von Mitarbeiter*innen mit Migrationshintergrund genannt. Bei der Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland habe man häufig die Erfahrung gemacht, dass sie nach einiger Zeit

in ihre Heimat zurückkehrten oder ins Krankenhaus wechselten – also nicht längerfristig in der Altenpflege blieben, so dass sich die Personalbindung hier eher schwierig gestalte.

Zukunftsherausforderung für die Personalarbeit in der Pflege: Personalbemessung und Qualifikationsmix

Das neue Personalbemessungsinstrument in der stationären Pflege kommt! Nach langjährigen Diskussionen und ausführlichen wissenschaftlichen Studien haben die zuständigen Bundesministerien im Februar 2021 einen verbindlichen Fahrplan zur Umsetzung des Instruments vorgelegt. Dieser sieht ein stufenweises Vorgehen vor, bis das Instrument im Jahr 2025 flächendeckend eingeführt wird. Die erste Stufe ist bereits Anfang 2021 in Kraft getreten, sie sieht einen Personal- ausbau im Bereich der Pflegehilfs- und Assistenzkräfte um 20.000 Stellen vor.

Inwiefern steht dieser Stellenausbau in Verbindung mit dem Personalbemessungsinstrument (PeBeM)? Das neue Bemessungsverfahren wird die bisher in der Regel geltende Fachkraftquote durch einen einrichtungsindividuellen Qualifikationsmix ersetzen. Das bedeutet, dass die Zusammensetzung des Personals stärker daran angepasst wird, welche Pflege- und Betreuungsbedarfe

die Bewohner*innen in einer Einrichtung aufgrund ihrer Pflegegrade tatsächlich haben. In die Entwicklung des Instruments flossen der neue Pflegebedürftigkeitsbegriff, die Pflegegrade sowie die Kompetenzen von Pflegekräften auf fünf Qualifikationsniveaus (QN) ein. Wichtig ist dabei, dass unterhalb der Fachkräftebene (QN4) noch einmal in drei verschiedene Niveaus (QN1-3) unterschieden wird. In der wissenschaftlich begleiteten Erprobung des Instruments zeigte sich, dass insgesamt mehr Personal benötigt wird, als zurzeit vorgesehen ist. Der größte zusätzliche Bedarf wird dabei im Bereich der Assistenzkräfte liegen, und zwar beim Qualifikationsniveau 3. In Nordrhein-Westfalen entspricht die neue Pflegefachassistentenausbildung diesem Qualifikationsniveau (die früheren staatlich geprüften Hilfskräfte erhalten im Rahmen des PeBeM Bestandsschutz). Sie sollen zukünftig die Pflegefachpersonen stärker in der Pflege entlasten, die wiederum verstärkt steuernde und koordinierende Aufgaben übernehmen werden.



Für klein- und mittelständische Pflegeunternehmen wird es deshalb bereits zeitnah wichtig sein,

- vorausschauend ihren **Personalbestand an staatlich geprüften Assistenzkräften auszubauen**

Hierbei können sie zum einen die seit Anfang des Jahres von der Pflegeversicherung zusätzlich finanzierten Stellen im Hilfskraftbereich nutzen. Zum anderen sollten sie bewährten Hilfskräften, die (noch) nicht über einen Abschluss auf QN3-Stufe verfügen, eine Weiterqualifizierung ermöglichen. Das 20.000-Pflegehilfskraftstellen-Programm fördert dies, wenn es sich um eine berufsbegleitende Ausbildung handelt. In NRW ist es außerdem möglich, dass erfahrene Hilfskräfte die staatliche Anerkennung unter festgelegten Voraussetzungen auch durch eine sogenannte Externenprüfung erhalten.

- sich mit den **Kompetenz- und Rollenprofilen**, die dem PeBeM zugrunde liegen, auseinanderzusetzen und die **Arbeitsorganisation** entsprechend anzupassen

Veränderungsprozesse gelingen umso besser, je gründlicher sie vorbereitet sind und je mehr Zeit für die verschiedenen Schritte inklusive Feedbackschleifen eingeplant wird. Der Fahrplan zur Umsetzung des PeBeM ist auch deswegen auf mehrere Jahre angelegt, damit die Einrichtungen genug Zeit haben, sich und ihre Mitarbeitenden auf die neuen Aufgabenverteilungen einzustellen.

- belastbare **Personal- und Organisationsentwicklungsstrukturen** zu etablieren

Die Einführung des PeBeM stellt für stationäre Pflegeeinrichtungen eine doppelte Herausforderung dar. Erstens müssen sie zusätzliches Personal rekrutieren und ggf. eigenes Personal weiterqualifizieren. Zweitens müssen sie die innerbetrieblichen Strukturen weiterentwickeln, Rollen und Aufgabenprofile neu definieren sowie ihre Arbeitsorganisation dem neuen Personal- und Qualifikationsmix anpassen. Unternehmen, die in Personal- und Organisationsentwicklung geübt sind, wird die Umstellung leichter gelingen.

Fehlt hier Ihre Antwortkarte?

Hier sehen Sie die gedruckte Form.

Wir freuen uns auf Ihr Feedback, gerne auch per E-Mail an competentia@bochum-wirtschaft.de

Lassen Sie uns wissen, wie Ihnen die Handreichung gefallen hat!

- Die Broschüre gibt einen guten Überblick über die Themen und Möglichkeiten.
- Ich habe neue Impulse für unsere Personalarbeit erhalten.
- Ich sehe einzelne Maßnahmen jetzt stärker als Teil eines Gesamtkonzepts.
- Die Checkliste hat geholfen, unsere Ansätze zu reflektieren und bestehende Lücken zu identifizieren.



Platz für weitere Anmerkungen:

Porto zahlt
Empfänger

Institut Arbeit und Technik
Forschungsschwerpunkt
Arbeit und Wandel

Munscheidstr. 14
45886 Gelsenkirchen

Herzlichen Dank für Ihre Rückmeldung!

Sie erreichen uns an folgenden Standorten:

**Bochum Wirtschaftsentwicklung
Wirtschaftsförderung Bochum**

WiFö GmbH

Viktoriastr. 10 · 44787 Bochum

competentia@bochum-wirtschaft.de

Nadja Ridder

☎ 02 34 / 610 63 - 183

nadja.ridder@bochum-wirtschaft.de

Karin Knütter

☎ 02 34 / 610 63 - 186

karin.knuetter@bochum-wirtschaft.de

Natalia Kandecka

☎ 02 34 / 610 63 - 188

natalia.kandecka@bochum-wirtschaft.de

**Büro für Gleichstellung und Vielfalt
der Stadt Herne**

Berliner Platz 5 · 44623 Herne

Ulrike Hammerich

☎ 0 23 23 / 16 - 35 82

ulrike.hammerich@herne.de

Carina Schulte im Walde

☎ 0 23 23 / 16 - 31 74

carina.schulteimwalde@herne.de

Beate Stoltmann

☎ 0 23 23 / 16 - 21 28

beate.stoltmann@herne.de

**Amt für Bodenmanagement
und Wirtschaftsförderung
der Stadt Witten**

Annenstraße 111b · 58453 Witten

Heike Keßler

☎ 0 23 02 / 581 - 62 66

heike.kessler@stadt-witten.de

www.competentia.nrw.de

Gefördert vom:

Ministerium für Heimat, Kommunales,
Bau und Gleichstellung
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung

Getragen von:

