

Mitarbeiterbindung

Gute Führung entscheidet

Eine vermeintlich einfache Formel genügt, um Fach- und Führungskräfte an ihr Pflegeunternehmen zu binden und die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen: „gute Führung!“ Im operativen Tagesgeschäft zeigt sich allerdings, welche Herausforderung „Führung“ darstellt und wann „gute“ Führung tatsächlich eine Mitarbeiterbindung bewirken kann, meint Autor **Thomas Hilse**.



Foto: Hilse

Thomas Hilse

Alle Studien und Prognosen sind sich in der zentralen Aussage einig: Es mangelt im Pflegemarkt an ausreichend befähigten und motivierten Auszubildenden, qualifizierten Fachkräften und berufserfahrenen Führungskräften. Graduelle Unterschiede gibt es in bestimmten Regionen oder bezogen auf ausgewählte Anforderungsprofile. Eine Verbesserung der Situation z.B. durch eine bessere Bezahlung, die auch über einen entsprechenden Pflegesatz vollständig refinanziert wird, oder durch eine nachhaltige Verbesserung der Rahmenbedingungen der Berufsausübung, zeichnet sich momentan allerdings nicht ab. Anlass genug sich auch mit den Gründen entstehender Personalbedarfe auseinanderzusetzen.

Während das in zahlreichen Stellenanzeigen beschworene gute Betriebsklima und die stets positiv hervorgehobenen offenen und dynamischen Teamstrukturen in Pflegeunternehmen wohl kaum objektiv messbar und damit als positives Arbeitgebermerkmal belegbar sind, kann die Mitarbeiterbindung vergleichsweise gut operationalisiert werden. Aussagekräftige Kenngrößen stellen die Betriebszugehörigkeit und die Fluktuation der Mitarbeitenden dar. Die vertiefende Analyse und Interpretation dieser Werte lohnt insbesondere bezogen auf bestimmte Professionen und spezifische Standorte. Kurze Zugehörigkeiten zum Unternehmen bzw. hohe Kündigungsraten sind ein klares Alarmsignal und erfordern eine nüchterne Hinterfragung der Kündigungsgründe und –ursachen. In die Betrachtung einzubeziehen sind ehrlicherweise zudem etwaige im zeitlichen Zusammenhang stehende Veränderungen bei den jeweiligen vorgesetzten Führungsfunktionen, denn in den seltensten Fällen wird wegen der allgemeinen Situation im Unternehmen gekündigt. Eher kündigen Mitarbeiter aufgrund des unmittelbaren Vorgesetzten. Eine weitere Kenngröße im Rahmen der

Operationalisierung von Mitarbeiterbindung bildet die Zahl der pro Jahr in ein festes Arbeitsverhältnis übernommenen Auszubildenden bzw. Pflegeschüler ab. Werden hier systematisch keine nennenswerten Erfolge erzielt, müssen Ausbildungsverantwortung und Praxisanleitung konzeptionell und personell kritisch hinterfragt werden. Eine hohe Zahl von Kündigungen durch Mitarbeitende innerhalb der Probezeit sollte zur Überprüfung des Inhalts und der tatsächlichen Umsetzung von Einarbeitungskonzepten führen.

Mitarbeiterzufriedenheit erheben

Zur Ermittlung der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeitsumgebung und ihrem Arbeitgeber kann auf ein praxisbewährtes Instrumentarium zurückgegriffen werden. Neuere Ansätze berücksichtigen neben der Mitarbeiterperspektive auch die Sichtweise der Bewohner und ihrer Angehörigen auf das jeweilige Arbeits- oder Themengebiet. Auf diese Weise erfolgt eine Gewichtung und Priorisierung möglicher Handlungsfelder. Im Rahmen von Mitarbeiterbindungsprogrammen kann dann die Erarbeitung spezifischer Anreiz- und Incentivierungs-Instrumente, von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der Verbesserung der Gesprächs- und Unternehmenskultur oder von spezifischen Arbeitgeberleistungen vorgenommen werden. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber drückt sich ebenfalls in der Weiterempfehlung und daraus folgend in der Anzahl der für das eigene Unternehmen geworbenen Kolleginnen und Kollegen aus.

Das Empfehlungsmarketing ist mit das stärkste und glaubwürdigste Instrument zur Mitarbeitergewinnung. Kommt es nachweislich zum Einsatz, belegt es zum einen die individuelle Zufriedenheit der werbenden (Pflege)Kraft mit dem eigenen Arbeitsumfeld, zum anderen

Daten & Fakten

Ausgewählte Kennzahlen

- Betriebszugehörigkeit (im Schnitt/je Bereich/gestaffelt nach Jahren)
- Fluktuationsrate (gesamt/je Bereich/bei Führungskräften)
- Anzahl Kündigungen durch Mitarbeiter in der Probezeit (gesamt/je Bereich)
- Anzahl Kündigungen durch Mitarbeiter nach einem oder zwei Jahren (gesamt/je Bereich)
- Anzahl übernommene Auszubildende (gesamt/je Bereich)
- Mitarbeiterzufriedenheit (gesamt/je Bereich/gewichtet nach Themengebiet)
- Anzahl durch Mitarbeiterempfehlung gewonnene (Fach-) Kräfte
- Anzahl Fort-/ Weiterbildungstage je Mitarbeiter (gesamt/je Bereich)
- Inanspruchnahme Mitarbeiterbindungsprogramm (je Einzelmaßnahme)

stärkt es zugleich die Bindung an den Arbeitgeber. Wenn sich Inhaber, Geschäftsführer und Führungskräfte für das eigene Geschäftsmodell absolut begeistern können und es ihnen Freude macht, Menschen liebevoll zu umsorgen, zu pflegen oder ihre Versorgung zu organisieren und dabei auch noch unternehmerisch Verantwortung zu übernehmen, ist die Grundvoraussetzung für Führung gegeben. Führung bedeutet aber auch – neben dem eigenen vorbildhaften Führungsverhalten – den erklärten Willen zur Beeinflussung von Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie die Interaktion in und zwischen Gruppen mit dem Zweck, definierte Ziele zu erreichen. In diesem Zusammenhang verlangt das Ziel „Mitarbeiter-

bindung“ zunächst eine differenzierte und offene Auseinandersetzung mit den eigenen unternehmerischen Rahmenbedingungen, z.B. der Fluktuation und ihrer Ursachen oder der möglicherweise wahrgenommenen geringen Attraktivität als Arbeitgeber. Im Sinne einer guten Führung muss dann eine transparente Formulierung und Kommunikation der zukünftig zu erreichenden Kenngrößen der Mitarbeiterbindung erfolgen. Führung verlangt zugleich die Entwicklung und Implementierung eines an den konkreten Handlungsfeldern orientierten und mit Mess- bzw. Erfolgsgrößen versehenen Mitarbeiterbindungsprogramms sowie die mitarbeiterbezogene Weiterentwicklung und Verbesserung des konkreten Arbeitsumfelds. Der Dienstplan, verstanden als das zentrale Führungsinstrument zur Personaleinsatzplanung, sei hier beispielhaft als Ansatzpunkt permanenten Optimierens genannt.

Aus guter Führung kann in Bezug auf die Mitarbeitenden wertschätzende Führung werden. Wertschätzende Führung bedeutet im Wesentlichen das „Leben“ einer echten Feedbackkultur, die Fähigkeit zur Motivation und den Willen zum Aufzeigen von individuellen Entwicklungsmöglichkeiten für die nachgeordneten Mitarbeiter. Wertschätzung ist die notwendige Bedingung als attraktiver Arbeitgeber dauerhaft Mitarbeiter zu binden und zu finden, im Wettbewerb bestehen zu können und innovative Wachstumsfelder mit neuem Personal zu erschließen.

Thomas Hilse

Dr. Thomas Hilse berät mit der HILSE:KONZEPT Management- und Kommunikationsberatung Träger von Senioreneinrichtungen. Auf dem CARE Invest Business Meeting am 6. März in Hannover wird er als Moderator die Veranstaltung fachlich begleiten. Mehr unter: altenpflege-messe.de.

Tarifeinigung: Entgelte in der Diakonie steigen 2018 um 5,4 Prozent

Der Konflikt über die Tarifentwicklung in der Arbeitsrechtlichen Kommission der Diakonie Deutschland ist beigelegt.

Nach intensiven Verhandlungen haben sich die Vertreter der Dienstgeber und Dienstnehmer in der **Arbeitsrechtlichen Kommission der Diakonie Deutschland (ARK DD)** in ihrer Sondersitzung auf ein Gesamtpaket verständigt, heißt es in einer Meldung, die CARE Invest noch vor Redaktionsschluss erreichte. Dieses sieht u.a. eine weitere Entgeltsteigerung im Jahr 2018 um 5,4 Prozent in zwei Stufen vor: Zum 1. März erhöhen sich die Entgelte um 3,0 Prozent, zum 1. Dezember 2018 um weitere 2,4 Prozent. Zum 1. April 2017 waren die Entgelte bereits um 2,7 Prozent erhöht worden.

Zudem ist weiterhin eine geringe Eigenbeteiligung der Mitarbeitenden an den Beiträgen zur kirchlichen Zusatzrente vorgesehen. Die Ergebnisse des Schlichtungsausschusses von 2017 wur-

den in das Gesamtpaket integriert. Damit konnte der langwierige Konflikt um die Tarifentwicklung einvernehmlich beigelegt werden. Vom Beschluss sind rund 150.000 Mitarbeitende der Diakonie betroffen. „Mit diesem Ergebnis erhalten die diakonischen Einrichtungen zwar Rechts- und Planungssicherheit, sie werden aber auch an die Grenze ihrer wirtschaftlichen Belastbarkeit gebracht“, erklärt **Christian Dopheide**, Vorstandsvorsitzender des **Verbandes diakonischer Dienstgeber in Deutschland e.V. (VdDD)**. „Insbesondere für die Unternehmen im Norden und Osten Deutschlands sowie in bestimmten Hilfefeldern wie der Pflege, der Rehabilitation, der Beratung und der beruflichen Bildung ist dieser Kompromiss nur schwer verkraftbar“, so Dopheide weiter.

CI/Ion