

Aktueller Fachbeitrag

Anpassungsprozesse in Einrichtungen der stationären Altenpflege und ihre Auswirkungen auf die Personalbeschaffung von Führungskräften

Erkenntnisse einer Studie und Konsequenzen für die Praxis

Die Rahmenbedingungen für Einrichtungen der Altenpflege haben sich in den letzten Jahren in sozialpolitischer, soziodemografischer, ökonomischer sowie personeller Hinsicht deutlich verändert und verschärft. Einrichtungen finden sich insoweit in einem marktorientierten Wettbewerbsumfeld wieder. In der Konsequenz führt dies dazu, dass sich Einrichtungen betriebswirtschaftlich so anpassen müssen, dass die Bewohnerakquise und – fast noch mehr – auch die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitenden erfolgreich gestaltet werden kann.

Die Durchführung dieser betriebswirtschaftlichen Anpassungsprozesse ist wesentliche Aufgabe von qualifizierten Führungskräften. Diesen Führungskräften fällt es anheim, die Leistungserbringung nach den modifizierten ökonomischen Determinanten zu gestalten. Durch die sich wandelnden Rahmenbedingungen ergeben sich in der Konsequenz veränderte Anforderungen an diese Positionen zur erfolgreichen Steuerung der Einrichtungen. Insofern zeigt sich eine weitere Herausforderung für Einrichtungen, da auf dem Arbeitsmarkt zunehmend eine Knappheit an Führungskräften konstatiert werden kann, die diese veränderten Anforderungen erfüllen bzw. auf dem Arbeitsmarkt akquiriert werden können.

Je knapper sich indes das Arbeitskräftepotenzial an qualifizierten Führungskräften darstellt, desto entscheidender ist es, deren Rekrutierung zielführend zu gestalten. Dies ist speziell deswegen erforderlich, damit für diese Positionen Personen gewonnen werden können, die in der Lage sind, die Herausforderungen, die sich aus Veränderungs- und betriebswirtschaft-

lichen Anpassungsprozessen ergeben, erfolgreich zu bewältigen. Die Frage der Personalbeschaffung von Führungskräften wird somit zur wichtigen Herausforderung für Einrichtungen der stationären Altenpflege.

Ziele der Studie

Die durchgeführte Studie hatte das Ziel, Veränderungs- und betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse und deren Auswirkungen auf die Personalgewinnung von Führungskräften in Einrichtungen der stationären Altenpflege zu untersuchen. Im Fokus stand hierbei die Untersuchung von Veränderungsprozessen in einem Zeitraum seit Einführung der Pflegeversicherung und darauf aufbauend die Beantwortung der Fragestellung, welche betriebswirtschaftlichen Anpassungen in Einrichtungen auf Basis der aufgezeigten Veränderungsprozesse durchgeführt wurden.

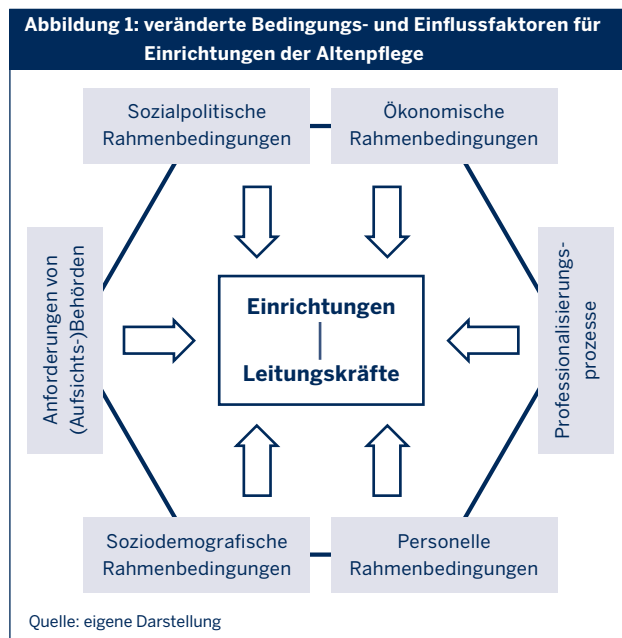
Vor diesem Hintergrund wurden Auswirkungen der eruierten Veränderungs- und betriebswirtschaftlichen Anpassungsprozesse auf die Personalbeschaffung von Führungskräften betrachtet. Im Erkenntnisinteresse lag hierbei insbesondere das Aufzeigen von Gemeinsamkeiten und Inkonsistenzen (d. h. einer »Stimmigkeit«) zwischen den durchgeführten betriebswirtschaftlichen Anpassungsprozessen sowie veränderten, an diese Führungskräfte gestellte Anforderungen. Aufbauend auf diese Erkenntnisse konnte die notwendige empirische Ergründung von Fragen des Personalmanagements in Einrichtungen der stationären Altenpflege vorgenommen werden. Im Zentrum stand hier die Untersuchung von derzeit eingesetzten externen Rekrutierungsinstrumenten und zukünftig als zielführend eingeschätzten Maßnahmen zur Gewinnung dieser Führungskräfte.

Wesentliche Erkenntnisse

Empirisch belegt werden konnte, dass durch Veränderungen in

Aktueller Fachbeitrag

sozialpolitischen, soziodemografischen, ökonomischen sowie personellen Rahmenbedingungen zunehmend wechselnde, dynamische und vielschichtige Anforderungen an Einrichtungen der stationären Altenpflege gestellt werden. Als weitere bedeutsame Einflussfaktoren wurden Anforderungen von (Aufsichts-)Behörden (z. B. MDK, Heimaufsicht) deutlich. Ein besonderes Gewicht bekommt diese externe Marktdynamik zusätzlich dadurch, dass sich in der Branche ein Professionalisierungsprozess vollzieht, welcher eine (Weiter-)Entwicklung professioneller Standards von Einrichtungen eo ipso erfordert, um im Benchmark und verschärften Wettbewerbsumfeld bestehen zu können (vgl. Abb. 1).



Auf diese weitreichenden Entwicklungen reagierten Einrichtungen mit umfangreichen betriebswirtschaftlichen Modernisie-

rungs- und Professionalisierungsprozessen, die in der Konsequenz – in unterschiedlicher Ausprägung – alle »klassischen« betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche betreffen (d. h. »Unternehmensführung und Organisation«, »Materialwirtschaft«, »Produktionswirtschaft«, »Marketing«, »Kapitalwirtschaft«, »Rechnungswesen und Controlling« sowie »Personalwirtschaft«). Eine zentrale Bedeutung wird hierbei der Personalwirtschaft beigemessen.

Auf Grundlage der Datenauswertung wird allerdings eine Diskrepanz zwischen der konstatierten Notwendigkeit einer strategisch gut aufgestellten Personalgewinnung und dem Umsetzungsstand derselben deutlich. Über die Verbesserungsnotwendigkeit der in der Praxis eingesetzten Rekrutierungsinstrumente hinaus, zeigt sich dies insbesondere in Bezug auf Insuffizienzen bzw. eine mangelnde Stimmigkeit zwischen betriebswirtschaftlichen Anpassungen und Anforderungen, die an Leitungskräfte gestellt werden. Konkret werden in Einrichtungen der stationären Altenpflege bei der Fokussierung unterschiedlicher Hierarchieebenen Dopplungen sowie unklare Abgrenzungen in den Aufgaben bzw. Verantwortungsbereichen und Zuständigkeiten der jeweiligen Leitungspositionen deutlich.

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass es – auf Basis der aufgezeigten Veränderungsdynamik und der Personalknappheit – dringend geboten ist, die Anforderungen an Leitungskräfte bzw. die Kompetenz- und Verantwortungsbereiche in Einrichtungen der stationären Altenpflege zu konkretisieren bzw. zielführender aufeinander abzustimmen. Mithin wird deutlich, dass die Frage »wer ist für was zuständig und sind entsprechende klare Kompetenzen und Befugnisse vorhanden?« eindeutig und widerspruchsfrei beantwortet werden muss.

Optimierungsnotwendigkeiten zeigen sich in Einrichtungen ferner hinsichtlich der eingesetzten Maßnahmen und

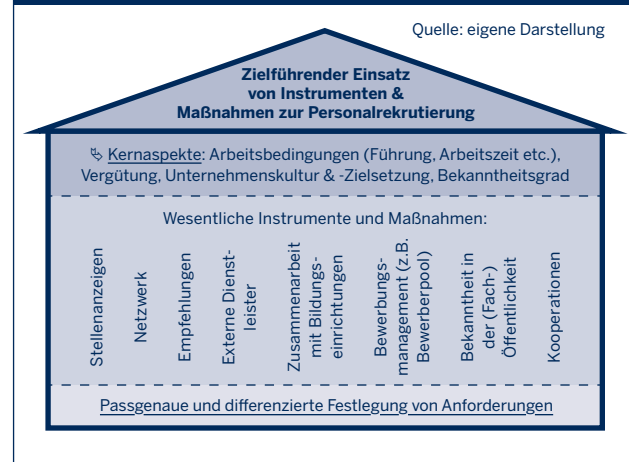
Aktueller Fachbeitrag

Instrumente zur Gewinnung von Führungskräften. Über den Einsatz von »klassischen Wegen« (z. B. »Stellenanzeigen in Printmedien«, »Stellenanzeigen in Internet-Jobbörsen« sowie »Stellenanzeigen auf der Homepage«) hinaus wird Entwicklungsbedarf insbesondere in der Nutzung der Instrumente »Jobmessen/Jobbörsen«, »Kontakte zu Hochschulen«, »Stellenanzeigen in Hochschulmedien«, »Aushänge« und »Bewerberpool« deutlich. Um aktuell und perspektivisch im Wettbewerb um qualifizierte Führungskräfte gut aufgestellt zu sein, ist auch ein Ausbau im Bereich der Netzwerkkontakte und Empfehlungen erforderlich. Darüber hinaus gilt es, verstärkt Web 2.0-Anwendungen für die erfolgreiche Ansprache zu nutzen.

Des Weiteren verdeutlicht die Untersuchung, dass – über die aufgezeigten Maßnahmen und Instrumente hinaus – in der Branche insbesondere solche Aktivitäten eine breitere Anwendung erfahren sollten, die unter die Themenfelder »Kooperationen« sowie »Arbeitgeberattraktivität« subsumiert werden können. Erkennbar wird, dass speziell der vielschichtige Bereich der Arbeitgeberattraktivität mit den wesentlichen Aspekten »Arbeitsbedingungen«, »Vergütung«, »Unternehmenskultur und -Zielsetzung« sowie »Bekanntheitsgrad/Image« zunehmend im Bereich der Rekrutierung von qualifizierten Führungskräften bedeutsamer wird. Kurzum: Für Einrichtungen der Altenpflege ist es – insbesondere in einer perspektivischen Betrachtung – wesentlich, sich gerade in diesen Bereichen attraktiv aufzustellen, damit der Wettbewerb um »das rare Gut der qualifizierten Führungskräfte« erfolgreich gestaltet werden kann. Wichtig und gewissermaßen die Basis einer erfolgreichen Personalgewinnung ist die zielführende Festlegung von Anforderungen (vgl. Abb. 2).

Aufbauend auf dieser Zusammenfassung wesentlicher Erkenntnisse wurden fünf zentrale Hypothesen generiert, von denen zwei nachfolgend skizziert werden.

Abbildung 2: Elemente erfolgreicher Personalbeschaffung in Einrichtungen der Altenpflege



Hypothesen (Auszug)

Hypothese: In Einrichtungen der stationären Altenpflege ist eine Tendenz zur »organisierten Unverantwortlichkeit« vorhanden.

Die Hypothese begründet sich insbesondere dadurch, dass eine sozialpolitische bzw. durch Leistungsträger geforderte und auf obersten Hierarchieebenen in Einrichtungen (z. B. Vorstände, Geschäftsführungen) anhand der aufgezeigten Anpassungen intendierte möglichst wirtschaftliche Leistungserbringung sich nicht durch entsprechend veränderte Anforderungen bei weiteren bzw. nachgeordneten Leitungsebenen nachzeichnen lässt.

Mit der Bezeichnung »organisierte Unverantwortlichkeit« wird auf strukturelle Ineffizienzen in den Einrichtungen rekuriert, die sich in den vorliegenden Forschungsergebnissen dadurch

Aktueller Fachbeitrag

zeigen, dass die Verantwortung für entsprechende Funktionsbereiche auf unterschiedliche Positionen und Hierarchieebenen verschoben wird. Infolgedessen ist unklar, wer für jeweilige Aufgaben die Verantwortung trägt. Dadurch entsteht der Eindruck einer in der Organisation befindlichen Tendenz zur Unverantwortlichkeit mit damit verbundenen Ineffizienzen – insbesondere im Bereich der betriebswirtschaftlichen Steuerung und des Personalmanagements.

Hypothese: Einrichtungen der stationären Altenpflege und deren Leitungskräfte befinden sich in einer Diskrepanz zwischen extern induzierten betriebswirtschaftlichen Erfordernissen und einem nicht hinreichenden innerorganisatorisch vorhandenen Professionalitätslevel zur zielführenden Gestaltung dieser Entwicklungen.

Diese Hypothese fußt insbesondere auf der aufgezeigten fehlenden Stimmigkeit zwischen den betriebswirtschaftlichen Anpassungen und den veränderten Anforderungen. Es wird erkennbar, dass extern induzierte betriebswirtschaftliche Anforderungen in Verbindung mit einem nicht hinreichend in Einrichtungen vorhandenen Professionalitätslevel zum Umgang mit diesen Entwicklungen für Leitungskräfte ein Spannungsfeld darstellen.

Davon kann speziell deswegen ausgegangen werden, da diesen Positionen eine wesentliche Bedeutung zugeschrieben werden kann, betriebswirtschaftliche Anpassungen zu verantworten bzw. durchzuführen und somit das Spannungsfeld aufzulösen. Darüber hinaus betrifft dies auch Maßnahmen und Instrumente zur Rekrutierung von Leitungskräften, bei denen ebenfalls Optimierungsbedarf deutlich wurde. Insofern ist eine Steigerung des Professionalitätslevels erforderlich, damit Einrichtungen der stationären Altenpflege diejenigen Leitungskräfte akquirieren können, die qualifiziert sind, den Professionalisierungsprozess erfolgreich voranzutreiben bzw. umzusetzen.

Fazit:

Was folgt nun aus den Erkenntnissen der Untersuchung für die Management-Praxis von Einrichtungen der Altenpflege? Zunächst kann konstatiert werden, dass sich Einrichtungen der stationären Altenpflege in komplexen Veränderungsprozessen befinden, die umfassende betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse bedingen. Diese müssen insbesondere durch Leitungskräfte passgenau gesteuert werden. Eben diese Leitungskräfte müssen in der Lage sein, die Herausforderungen, die aus einem wachsenden Wettbewerbs- und Marktdruck erwachsen, zielführend zu gestalten.

Aufgrund zunehmender Schwierigkeiten bei der Gewinnung dieser qualifizierten Leitungskräfte, wird die Frage der erfolgreichen Personalbeschaffung von Leitungskräften zu einer essenziellen Herausforderung von Einrichtungen. In dieser Hinsicht – und dies folgt aus den Befunden der Studie – sind Einrichtungen insbesondere im Bereich des Personalmanagements »undermanaged«. Insofern ist es erforderlich, die eingesetzten Instrumente zur Gewinnung, aber auch die Maßnahmen der Entwicklung sowie der Bindung von bereits vorhandenem Personal zielführend weiterzuentwickeln, um dem Personalbedarf aktuell und zukünftig in quantitativer und qualitativer Hinsicht zielführend begegnen zu können.

Autor: Dr. Thomas Müller, Geschäftsführer der contec GmbH, Kontakt: mueller@contec.de, www.contec.de

Die Studie von Thomas Müller ist unter dem Titel »Einrichtungen der stationären Altenpflege im Wandel. Veränderungs- und betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse und ihre Auswirkungen auf die Personalbeschaffung von Leitungskräften« im Verlag Duncker & Humblot erschienen, 266 S., ISBN 978-3-428-14686-4, 89,90 EUR.