

# Im Wettbewerb um qualifizierte Führungskräfte

Plädoyer für ein professionelles Personalmanagement in der Pflege

Von Thomas Müller

**A**ltenpflegeeinrichtungen stehen unter erheblichem Marktdruck. Sie sind aufgefordert, sich betriebswirtschaftlich so aufzustellen, dass die Nachfrage gesichert und – fast noch mehr – das zur zielführenden Leistungserbringung notwendige qualifizierte Personal gewonnen werden kann. Eine doppelte Herausforderung, die insbesondere von Führungskräften erfolgreich zu gestalten ist und diese in doppelter Hinsicht fordert.

Insofern ist es umso kritischer, dass – und dies bestätigt meine diesem Artikel zugrundeliegende Studie – in der Praxis erhebliche Schwierigkeiten vorhanden sind, Führungskräfte zu gewinnen, die in der Lage sind, die veränderten Anforderungen zielführend zu erfüllen. Je knapper sich allerdings das Angebot an qualifizierten Führungskräften in der Branche darstellt, desto entscheidender ist es, deren Qualifizierung und Rekrutierung planvoll zu gestalten.

Dies ist insbesondere deswegen wesentlich, damit für diese entscheidenden Positionen in den Pflegeunternehmen Persönlichkeiten gewonnen werden können, die in der Lage sind, die Herausforderungen, die sich aus der Komplexität des Marktes ergeben, erfolgreich zu bewältigen. Die Frage der erfolgreichen Personalgewinnung von Führungskräften und letztlich die eines professionellen Personalmanagements wird somit zur zentralen Aufgabe.

Pflegebetriebe müssen sich insbesondere im Hinblick auf die Instrumente und Maßnahmen zur Personalgewinnung von Führungskräften weiterentwickeln. Über die Nutzung von klassischen Wegen wie Stellenanzeigen in Printmedien, in Internet-Jobbörsen sowie auf der Homepage des eigenen Unternehmens hinaus, müssen Jobmessen und Jobbörsen, Kontakte zu Hochschulen, Stellenanzeigen in Hochschulmedien, Ausgänge und Bewerberpool mehr und besser genutzt werden. Um aktuell und zukünftig im Wettbewerb um qualifizierte Führungskräfte zu bestehen, ist es ferner geboten, die Rekrutierungswege der Netzwerkkontakte und Empfehlungen auszubauen sowie vermehrt Web-2.0-Anwendungen für die erfolgreiche Ansprache zu nutzen.

**D**es Weiteren zeigen die Forschungsergebnisse, die in meinem Buch »Einrichtungen der stationären Altenpflege im Wandel. Veränderungs- und betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse und ihre Auswirkungen auf die Personalbeschaffung von Führungskräften« veröffentlicht sind, dass in der Branche speziell solche Maßnahmen ausgebaut werden sollten, die unter die Themenfelder »Kooperationen« sowie »Arbeitgeberattraktivität« subsumiert werden können.

Deutlich wird, dass insbesondere der vielschichtige Bereich der Arbeitgeberattraktivität mit den wesentli-



*Thomas Müller ist bei der contec GmbH, einer Unternehmensberatung für die Gesundheits- und Sozialwirtschaft mit Sitz in Bochum, verantwortlich für den Bereich Personalberatung.*

Foto: privat

chen Determinanten Arbeitsbedingungen, Vergütung, Unternehmenskultur und -zielsetzung sowie Bekanntheitsgrad/Image zunehmend bedeutender wird, um Führungskräfte zu akquirieren. Kurzum: Für Einrichtungen der Altenpflege ist es wesentlich, sich gerade in diesen Bereichen attraktiv zu zeigen, um sich im Wettbewerb um das rare Gut der qualifizierten Führungskräfte durchzusetzen. Wichtig und gewissermaßen die Basis einer erfolgreichen Personalgewinnung ist die zielführende Festlegung von Anforderungen.

**V**or diesem Hintergrund lassen die Befunde meiner Untersuchungen auf ein »Under-Managed-Bein« von Einrichtungen insbesondere im Bereich des Personalmanagements schließen. Mithin müssen die Instrumente zur Personalgewinnung, aber auch die Maßnahmen zur Bindung des Personals weiterentwickelt werden, um den zukünftigen Personalbedarf in quantitativer und qualitativer Hinsicht decken zu können.

Darüber hinaus wird ein Grunddilemma zwischen einem geforderten eigenverantwortlich-unternehmerischen Agieren und einer vorhandenen weitgehend an staatlichen Vorgaben orientierten Steuerung deutlich. Dies zeigt sich darin, dass einerseits eine (markt-)wirtschaftliche Ausrichtung von Einrichtungen postuliert wird, während diese andererseits durch eine wachsende Regelungsdichte und somit durch eine teilweise sogar verstärkte staatliche Steuerung unterminiert wird.

**Fazit:** Einrichtungen der stationären Altenpflege befinden sich in komplexen Veränderungsprozessen, die umfassende betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse bedingen. Diese müssen insbesondere durch Führungskräfte passgenau gestaltet werden. Dazu müssen diese in der Lage sein, die Herausforderungen, die sich aus Veränderungs- und betriebswirtschaftlichen Anpassungen ergeben, zu bewältigen. Aufgrund zunehmender Schwierigkeiten, diese qualifizierten Führungskräfte zu akquirieren, wird die Frage der erfolgreichen Personalbeschaffung von Führungskräften zu einer essenziellen Herausforderung der Pflegeeinrichtungen.

● Das Buch von Thomas Müller mit dem Titel »Einrichtungen der stationären Altenpflege im Wandel. Veränderungs- und betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse und ihre Auswirkungen auf die Personalbeschaffung von Führungskräften« ist 2015 im Verlag Duncker & Humblot erschienen.