

# Die Defizite sind behebbar



## VON THOMAS MÜLLER

Dr. Thomas Müller ist Geschäftsführer der contec GmbH, einer bundesweit tätigen Unternehmensberatung mit Spezialisierung auf die Gesundheits- und Sozialwirtschaft und verantwortet dort die Personalberatung conQuaesso®. [www.conquaesso.de](http://www.conquaesso.de)

**Viele Verbände und Unternehmen der Sozialwirtschaft haben Probleme, qualifizierte Führungskräfte zu gewinnen. Mit einem professionalisiertem Personalmanagement kann diese Schwierigkeit angegangen werden, wie eine neue Studie zur Personalbeschaffung von Führungskräften in Einrichtungen der Altenpflege zeigt.**

Je knapper sich das Angebot an qualifizierten Führungskräften in der Sozial- und Pflegebranche darstellt, desto entscheidender ist es, deren Qualifizierung und Rekrutierung zielführend zu gestalten. Dies ist insbesondere deswegen wesentlich, damit für diese entscheidenden Positionen Persönlichkeiten gewonnen werden können, die in der Lage sind, die Herausforderungen, die sich aus der Komplexität der veränderten Bedingungen- und Einflussfaktoren sowie der dynamischen Markterfordernisse ergeben, erfolgreich zu bewältigen. Die Frage der erfolgreichen Personalgewinnung von Führungskräften und letztlich die eines professionell aufgestellten Personalmanagements wird somit zur zentralen und essentiell zu lösenden Aufgabe für Organisationen der Sozialwirtschaft.

### Ziele der Studie

Intention der Studie war die Untersuchung von Veränderungs- und betriebswirtschaftlichen Anpassungsprozessen und deren Auswirkungen auf die Personalgewinnung von Führungskräften in Einrichtungen der stationären Altenpflege. Fokussiert wurde die Nachzeichnung von Veränderungsprozessen im Gegenstandsbereich, wobei sich der Zeitraum der Veränderungsprozesse auf die Zeitspanne seit Einführung der Pflegeversicherung bezog. Darüber hinaus stand die Beantwortung der Frage im Fokus, welche betriebswirtschaftlichen Anpassungsprozesse in Einrichtungen vor dem

Hintergrund der aufgezeigten Veränderungsprozesse durchgeführt wurden.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse wurden Auswirkungen der analysierten Veränderungs- und betriebswirtschaftlichen Anpassungsprozesse auf die Personalbeschaffung von Führungskräften untersucht. Hierbei stand speziell die Erforschung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden – im Sinne der »Stimmigkeit« – zwischen den durchgeführten betriebswirtschaftlichen Anpassungsprozessen sowie veränderten Anforderungen, die an diese Führungskräfte gestellt werden, im Fokus.

Aufbauend auf diese Ergebnisse 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 von Führungskräften.

### Erkenntnisse der Studie

Empirisch konnte nachgezeichnet werden, dass durch veränderte sozialpolitische, soziodemografische, ökonomische sowie personelle Rahmenbedingungen an Einrichtungen der stationären Altenpflege zunehmend komplexere und interdependente Anforderungen gestellt werden.

Über diese vielschichtigen Veränderungsprozesse hinaus ergeben sich weitere relevante Einflussfaktoren durch

Anforderungen, die von (Aufsichts-) Behörden gestellt werden. Flankiert werden diese Entwicklungen dadurch, dass sich Einrichtungen der stationären Altenpflege in einem Professionalisierungsprozess befinden, der den Aufbau professioneller Standards erfordert, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Aufgrund dieser veränderten Bedingungs- und Einflussfaktoren wurden in Einrichtungen betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse mit unterschiedlichen Akzentuierungen in den Funktionsbereichen »Unternehmensführung und Organisation«, »Materialwirtschaft«, »Produktionswirtschaft«, »Marketing«, »Kapitalwirtschaft«, »Rechnungswesen und Controlling« sowie »Personalwirtschaft« durchgeführt.

Eine zentrale Bedeutung wurde hierbei insbesondere der Personalwirtschaft und speziell der Funktion der Personalbeschaffung zugeschrieben. Auf Basis der Auswertung der Studienergebnisse verdeutlicht sich indes eine Diskrepanz zwischen der konstatierten Notwendigkeit einer zukunftsfähig aufgestellten Personalbeschaffung und dem Umsetzungsstand derselben.

Neben dem Optimierungsbedarf der in den Einrichtungen eingesetzten Rekrutierungsinstrumente zeigt sich dies insbesondere hinsichtlich der mangelnden Stimmigkeit zwischen betriebswirtschaftlichen Anpassungen und Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden. Konkret werden in Einrichtungen der stationären Altenpflege bei der Analyse verschiedener Hierarchieebenen Dopplungen sowie unklare Abgrenzungen in den Verantwortungsbereichen und Zuständigkeiten der jeweiligen Leitungspositionen deutlich.

Die Forschungsergebnisse bekräftigen die These, dass es – vor dem Hintergrund der aufgezeigten Veränderungsdynamik und der Personalknappheit – erforderlich ist, die Anforderungen an Führungskräfte zu konkretisieren und stringent aufeinander abzustimmen. Mithin wird deutlich, dass die Frage »Wer ist für was verantwortlich und sind entsprechend klar Kompetenzen und Befugnisse geregelt?« in Einrichtungen der stationären Altenpflege zielführend und widerspruchsfrei beantwortet werden muss.

Weiterentwicklungsbedarf zeigt sich in Einrichtungen darüber hinaus hinsichtlich der eingesetzten Maßnahmen

und Instrumente zur Personalgewinnung von Führungskräften. Denn neben der Nutzung von klassischen Wegen (z. B. »Stellenanzeigen in Printmedien«, »Stellenanzeigen in Internet-Jobbörsen« sowie »Stellenanzeigen auf der Homepage«) zeigen sich Entwicklungsnotwendigkeiten speziell in der Nutzung der Maßnahmen »Jobmessen/Jobbörsen«, »Kontakte zu Hochschulen«, »Stellenanzeigen in Hochschulmedien«, »Aushänge« und

Genau diese Führungskräfte müssen mithin die Herausforderungen, die sich aus einem wachsenden Wettbewerbs- und Marktdruck ergeben, erfolgreich gestalten. Aufgrund zunehmender Schwierigkeiten bei der Gewinnung dieser qualifizierten Führungskräfte, wird die Frage der erfolgreichen Personalbeschaffung von Führungskräften zu einer bedeutenden, ja existentiellen Herausforderung von Einrichtungen.

## »Viele soziale Einrichtungen sind im Bereich des Personalmanagements »under-managed«

»Bewerberpool«. Weitere Verbesserungsmöglichkeiten liegen beim Ausbau von Netzwerkkontakten und Empfehlungen (i. S. v. »Wer kennt wen?«) sowie der Nutzung von Web 2.0-Anwendungen zur Rekrutierung von Führungskräften.

Ferner ergab die Studie, dass über derzeit bereits eingesetzte Instrumente hinaus insbesondere solche Maßnahmen ausgebaut werden sollten, die unter die Themenfelder »Kooperationen« sowie »Arbeitgeberattraktivität« subsumiert werden können.

Speziell der zielführenden Gestaltung entsprechender Attraktivitätsfaktoren (insbesondere im Bereich Vergütung, Arbeitsorganisation, respektvolle und wertschätzende Unternehmenskultur, Gesundheitsmanagement, gesundheitsfördernde Führung etc.) kommt eine wesentliche Bedeutung zu, damit Einrichtungen der stationären Altenpflege aktuell und zukünftig qualifizierte Führungskräfte gewinnen können.

### Fazit

Die Studienergebnisse verdeutlichen, dass sich Einrichtungen der stationären Altenpflege in komplexen Veränderungsprozessen befinden, die umfassende betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse bedingen. Diese müssen insbesondere durch Führungskräfte passgenau gestaltet werden, welche in der Lage sind, die Herausforderungen, die sich aus Veränderungs- und betriebswirtschaftlichen Anpassungen ergeben, zielführend zu bewältigen.

Allerdings – und dies folgt aus den Befunden der Studie – sind Einrichtungen insbesondere im Bereich des Personalmanagements »under-managed«. Konkret scheint es, als ob diesem entscheidenden Managementbereich, dem – auch und gerade in diesem personalintensiven Teil der Sozialwirtschaft – eine exponierte Bedeutung zugemessen werden sollte, zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis ist es geboten, die vorhandenen Instrumente zur Gewinnung, aber auch die Maßnahmen zur Entwicklung sowie zur Bindung von bereits vorhandenem Personal zielführend weiterzuentwickeln, damit der Personalbedarf aktuell und zukünftig in quantitativer und qualitativer Hinsicht zielführend gedeckt werden kann. ■

### Literatur



**Thomas Müller:** Einrichtungen der stationären Altenpflege im Wandel. Veränderungs- und betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse und ihre Auswirkungen auf die Personalbeschaffung von Führungskräften. Duncker & Humblot, Berlin 2015. 266 Seiten. 89,90 Euro.