

## STUDIE

# Leitungskräfte gewinnen und halten


**VON GABRIELE MOOS**

Prof. Dr. Gabriele Moos lehrt Sozialmanagement an der Hochschule Koblenz am »RheinAhrCampus Remagen« im Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. [www.hs-koblenz.de](http://www.hs-koblenz.de)

**Eine neue Studie untersucht Veränderungen und betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse und deren Auswirkungen auf die Personalbeschaffung von Leitungskräften insbesondere in Einrichtungen der stationären Altenpflege. Ein Fazit: Es gibt viel Nachholbedarf bei der Professionalisierung des Personalmanagements.**

Die stationäre Altenpflege ist seit Einführung der Pflegeversicherung vor mehr als 20 Jahren mit erheblichen Veränderungen konfrontiert. Wesentliche Einflussfaktoren ergeben sich aus veränderten sozialpolitischen, soziodemografischen, ökonomischen und personellen Rahmenbedingungen.

**Die Studie**

Das Ziel der Untersuchung von Thomas Müller, die der Verfasser an der Universität Duisburg-Essen als Dissertationsschrift vorgelegt hat, besteht darin, die Erkenntnislücken zu Veränderungsprozessen und deren Auswirkungen auf die Personalbeschaffung von Leitungskräften in Einrichtungen der stationären Altenpflege aufzuzeigen.

Betrachtet wird diese Fragestellung insbesondere aus der Perspektive von Leitungskräften. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung wird der Frage nachgegangen, welche Veränderungen im Bereich der stationären Altenpflege von den befragten Experten wahrgenommen werden, wie darauf reagiert wird und wie externes Leitungspersonal rekrutiert wird.

**Der Autor**

Dr. Thomas Müller, M.A., Diplom-Sozialwirt (BA), ist Geschäftsführer der contec GmbH und Leiter der Personalberatung conQuaesso®. Schwerpunkte seiner Arbeit bilden die Unterstützung

von Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft bei der Abdeckung von Vakanzten, bei der Gewinnung von Fach- und Führungskräften sowie bei der Etablierung als attraktiver Arbeitgeber.

**Das Buch**

Nach einer Einleitung in die Thematik werden im zweiten Kapitel des Buches die veränderten Rahmenbedingungen aus sozialpolitischer, soziodemografischer, ökonomischer und personeller Sicht dargestellt. Im Zentrum des dritten Kapitels stehen die theoretischen Grundlagen der Personalbeschaffung. Im vierten Kapitel erfolgt die Darstellung des methodischen Vorgehens.

Auf der Basis von Experteninterviews werden im fünften Kapitel relevante Veränderungsprozesse aufgezeigt. Im sechsten Kapitel wird die Frage beleuchtet, welche betriebswirtschaftlichen Anpassungsprozesse die untersuchten Einrichtungen vor dem Hintergrund der aufgezeigten Veränderungsprozesse vorgenommen haben. Im siebten Kapitel wird die Personalbeschaffung vor dem Hintergrund der veränderten Anforderungen betrachtet.

**Die Ergebnisse**

Am Ende des Buches fasst der Autor die Forschungsergebnisse zusammen. Es zeigt sich, dass alle interviewten Personen deutliche Veränderungen sehen, die Anpassungsprozesse erfordern.

## Personalgewinnung



### Essentiell zu lösenden Aufgabe

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 Bedingungs- 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.

Thomas Müller in SOZIALwirtschaft 3/2016

Sowohl bei der Position der Pflegedienstleitung als auch bei der Position der Einrichtungsleitung sind große Veränderungen festzustellen. Beispielsweise haben sich die Anforderungen an die Position der Pflegedienstleitung von der »Fachlichkeit« zum »Management« (S. 163) entwickelt. Denn neben fachlichen Aspekten sind Führungskräfte in der Altenpflege verstärkt auch für das wirtschaftliche Ergebnis der Einrichtung verantwortlich.

Aufgrund der Analyse des Datenmaterials kommt der Autor zu dem Ergebnis, dass sich die Managementaufgaben weniger auf unternehmensstrategische oder auf aufbau- und ablauforganisatorische Maßnahmen beziehen, sondern diese Anforderungen vor allem den Bereich der Personalführung betreffen.

Die Untersuchung zeigt klar, dass die aktuelle Rekrutierung von Führungskräften den vielfältigen Anforderungen nicht gerecht wird. Die Rekrutierungspraxis bleibt weit hinter dem zurück, was nötig wäre, so die Kernaussage von Müller. Weder werden klare Anforderungen

für Leitungspositionen formuliert, noch zielführende Wege zur Rekrutierung systematisch genutzt.

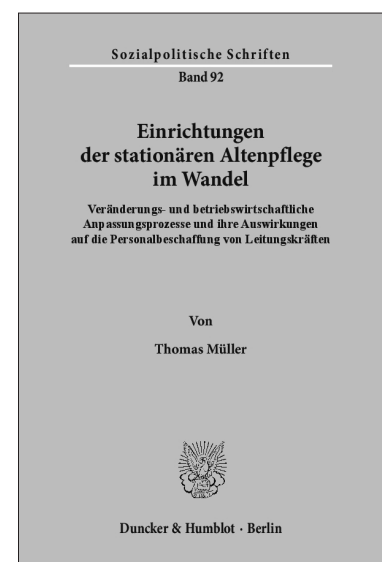
Die Untersuchung zeigt, dass ein akademischer Abschluss nicht als erforderliche Qualifikation erachtet wird. Formale Anforderungen ergeben sich bei der Einrichtungsleitung vielmehr aus gesetzlichen Vorgaben. Müller fordert eine stärkere Fokussierung auf betriebswirtschaftliche Kompetenzen in den Anforderungsprofilen, eine neue Form der Vernetzung, eine klare Abgrenzung von Verantwortungsbereichen, eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und den verstärkten Einsatz von Marketinginstrumenten.

Es werden insbesondere solche Maßnahmen als sinnvoll erachtet, die unter die Themenfelder »Kooperationen« und »Arbeitgeberattraktivität« in der aktuellen Diskussion subsumiert werden. Die zielführende Gestaltung von Attraktivitätsfaktoren hält der Autor für notwendig, damit Führungskräfte in stationären Einrichtungen auch in Zukunft gewonnen werden können.

Insgesamt macht Müller in seinem Buch deutlich, dass eine Weiterentwicklung der Personalbeschaffung in Einrichtungen der stationären Altenhilfe unerlässlich ist. Dies betrifft sowohl die an die Führungskräfte gestellten Anforderungen als auch den Bereich der Rekrutierungsinstrumente.

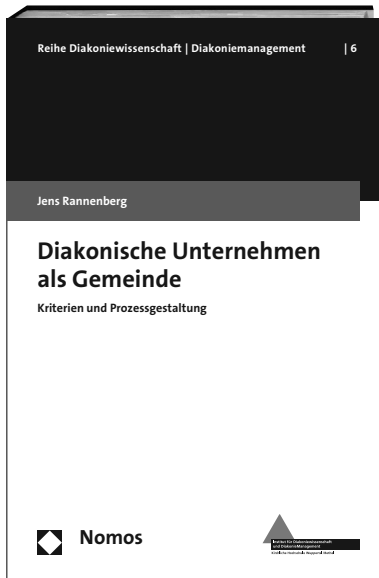
Es wird auch aufgezeigt, dass Einrichtungen der Altenpflege den geforderten Professionalisierungsprozess nur vollziehen können, wenn gesetzgeberische Regelungen und Vorgaben gelockert werden. Müller kritisiert, dass die Erfüllung staatlicher Anforderungen für Einrichtungen noch immer wesentlich ist, um im Kontext der aufgezeigten Veränderungen erfolgreich reagieren zu können. Insgesamt gelingt es Müller in sehr systematischer Weise die Veränderungen in der stationären Altenpflege aufzuzeigen. Das Buch richtet sich an Studierende, Wissenschaftler, Berater und Entscheider im Feld der Altenpflege.

Bisher liegen zur Frage der externen Rekrutierung von Führungskräften in der stationären Altenpflege kaum Untersuchungen vor. Das neue Buch von Thomas Müller schließt diese Lücke und gibt auch dem Praktiker hilfreiche Anregungen zur erfolgreichen Rekrutierung von Führungskräften in der stationären Altenpflege. ■



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. ISBN 978-3-428-14686-4.

# Reihe Diakoniewissenschaft/Diakoniemanagement



## Diakonische Unternehmen als Gemeinde

Kriterien und Prozessgestaltung

Von Dr. Jens Rannenberg

2016, 255 S., brosch., 49,- €

ISBN 978-3-8487-2485-7

eISBN 978-3-8452-6633-6

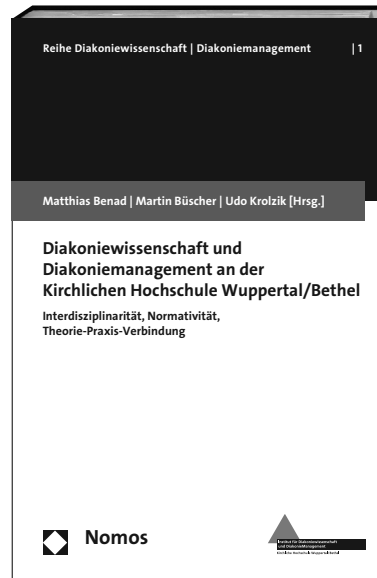
(Reihe Diakoniewissenschaft/Diakoniemanagement, Bd. 6)

[nomos-shop.de/25259](http://nomos-shop.de/25259)

In der bisherigen diakoniewissenschaftlichen Diskussion ist es noch nicht gelungen, einen mehrheitlich anerkannten Unternehmensbegriff zu begründen. Anliegen des Autors ist es, diese Lücke zu füllen.

Die durch Experteninterviews gewonnenen Erkenntnisse bilden das Fundament für die Entwicklung eines diakonischen Unternehmensbegriffs, der in der Arbeit theologisch begründet und auf der Grundlage der Luhmannschen Systemtheorie in Verbindung mit dem Neuen St. Galler Management- und Unternehmensverständnis entfaltet wird.

Auf Basis des Lutherschen und Bonhoefferschen Gemeindeverständnisses wird das Gemeindesein eines diakonischen Unternehmens begründet. Der Autor entwickelt einen prozessualen Unternehmensbegriff und im Anschluss an die Neue St. Galler Managementlehre ein diakonisches Unternehmens- und Managementmodell.



## Diakoniewissenschaft und Diakoniemanagement an der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel

Interdisziplinarität, Normativität, Theorie-Praxis-Verbindung

Herausgegeben von Prof. Dr. Matthias Benad,

Prof. Dr. Martin Büscher und Prof. Dr. Udo Krolzik, Pastor

2015, 301 S., brosch., 54,- €

ISBN 978-3-8487-1800-9

eISBN 978-3-8452-5801-0

(Reihe Diakoniewissenschaft/Diakoniemanagement, Bd. 1)

[nomos-shop.de/23534](http://nomos-shop.de/23534)

Das Institut für Diakoniewissenschaft und DiakonieManagement (IDM) der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel steht für eine Innovation in Forschung und Lehre, die mit Blick auf Führen und Leiten in Diakonie und Kirche akademische Herausforderungen der Interdisziplinarität, Normativität und Theorie-Praxis-Verbindung gestalten will.

Der Band dokumentiert wissenschaftssystematische Herangehensweisen, Spannungsfelder und erste Ergebnisse der Forschung. Zu Worte kommen Theologinnen und Theologen, Wirtschaftswissenschaftler, Vorstände aus großen diakonischen Unternehmen und Studierende, die alle mehrjährige Leitungserfahrung aufweisen.



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: [www.nomos-elibrary.de](http://www.nomos-elibrary.de)

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter 07221/2104-37.

Portofreie Buch-Bestellungen unter [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**