

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung
des Grades eines Master of Arts
an der Alice Salomon Hochschule Berlin

Fachbereich Sozialmanagement

**Mitarbeiterführung als Möglichkeit der
Mitarbeiterbindung
in der stationären Altenpflege**

eingereicht bei

Erstleser: Herr Prof. Dr. Hans-Dieter Bamberg

Zweitleser: Herr Hans-Werner Hinnenthal

von:

Christian Diermayer

Am Schwarzen Teich 10

33813 Oerlinghausen

Matr.-Nr. 6102005

Oerlinghausen, den 20.01.2011

I. Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	5
2. Was ist Mitarbeiterführung?.....	7
2.1 Formale und persönliche Aspekte der Mitarbeiterführung.....	8
2.1.1 Die formale Führung	8
2.1.2 Die persönliche Führung	10
2.2 Führungsstile und damit verbundene Menschenbilder	11
2.2.1 Eindimensionales Modell nach Tannenbaum / Schmidt (Kontinuum der Führungsstile)	11
2.2.2 Zweidimensionales Modell nach Blake und Adams	13
2.2.3 Kritik an Führungsstilkonzepten	14
2.2.4 Menschenbilder	14
2.2.5 Menschenbilder in Verbindung mit den Führungsstilen.....	18
2.3 Führungsmodelle	20
2.3.1 Management by Delegation	20
2.3.2 Management by Exception.....	23
2.3.3 Management by Objectives.....	26
2.3.4 Harzburger Modell	31
2.4 Kritische Betrachtung der Theorien	32
3. Rahmenbedingungen in der Pflege	35
3.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen	35
3.1.1 Sozialgesetzbuch XI.....	35
3.1.2 Gesetz über das Wohnen mit Assistenz und Pflege in Einrichtungen	38
3.1.3 Rahmenvertrag nach §75 SGBXI.....	39
3.1.4 Heimpersonalverordnung.....	41
3.1.5 Zusammenfassung der gesetzlichen Anforderungen an das Personal	41

3.2 Arbeitsbedingungen	43
3.3 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen	45
3.4 Finanzielle Rahmenbedingungen	48
3.5 Bedeutung für die Mitarbeiterführung in der stationären Altenpflege	50
4. Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung	52
4.1 Gerechte Vergütungssysteme	52
4.1.1 Feste Lohnbestandteile	54
4.1.2 Variable Lohnbestandteile	54
4.1.3 Indirekte Lohnbestandteile	55
4.1.4 Fazit	55
4.2 Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter als Bestandteil der Mitarbeiterbindung	56
4.2.1 Die Stellenausschreibung und das Bewerbungsgespräch	57
4.2.2 Die Einarbeitung in den ersten Wochen	58
4.2.3 Fazit	63
4.3 Arbeitszeitflexibilisierung als Möglichkeit der Mitarbeiterbindung	63
4.3.1 Baustein 1: Team-Arbeitszeit	65
4.3.2 Baustein 2: Intersubjektive Beteiligung der Team-Mitglieder	66
4.3.3 Baustein 3: Auslastungsgrad berücksichtigen	66
4.3.4 Fazit	66
5. Aspekte der Mitarbeiterbindung in der Altenhilfe	67
5.1 Führung nach Maß	67
5.1.1 Delegation und Kontrolle wahrnehmen	67
5.1.2 Zielvereinbarungen in Balance einsetzen	68
5.1.3 Führung: schlüssig, transparent und situativ	69
5.2 Formale Strukturen anpassen	70
5.2.1 So viel wie nötig, so wenig wie möglich	70

5.2.2 Mitarbeiter befähigen	71
5.2.3 Demografische Entwicklungen stets einbeziehen	72
5.2.4 Maßnahmen der Arbeitszeitflexibilisierung nutzen	72
5.2.5 Motivation durch leistungsabhängiges Vergütungssystem.....	74
6. Fazit.....	75
II. Literaturverzeichnis.....	77
III. Abbildungsverzeichnis.....	81
VI. Abkürzungsverzeichnis.....	82
V. Anhang.....	83

1. Einleitung

Arbeit, Boden, Kapital – Die Beschäftigung mit volkswirtschaftlichen Fragen führt schnell zu der Basisbetrachtung der drei klassischen Produktionsfaktoren. Die geschickte Kombination der Produktionsfaktoren, so die Theorie, soll zur Wertschöpfung der Unternehmung führen.¹ In den vergangenen Jahrhunderten hat sich die Volkswirtschaftslehre damit beschäftigt, wie die Wertschöpfung erreicht wird und welche Faktoren sich günstig oder ungünstig auf die Wertschöpfung auswirken. In jüngeren Diskussionen ist Wissen als ein weiterer Produktionsfaktor bestimmt worden.² Dieses ist in unserer heutigen informationstechnologischen Welt mit Google und Web 2.0 ein Gut von inflationistischem Ausmaß.

Zweifelsohne beginnt Wertschöpfung durch die Kombination und Veredelung von Rohstoffen, welche nach abschließender Bearbeitung von Kunden nachgefragt werden. Dabei ist der prozentuale Anteil der erforderlichen Produktionsfaktoren sehr unterschiedlich. Die Industrialisierung hat zur Folge, dass in der Produktion von Gütern, beispielsweise eines Mobiltelefons, der Faktor Arbeit kontinuierlich sinkt. Weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter³ produzieren mehr Güter. Im Gegensatz dazu gewinnt der Faktor Boden zunehmend an Bedeutung, wenn beispielsweise Rohstoffe wie Gold für die Kontaktverbindungen der Mobiltelefone beschafft werden müssen. Ein Mobiltelefonhersteller wird aus diesem Grund stets dafür sorgen, den Rohstoff Gold zum bestmöglichen Preis beziehen zu können, um die eigene Wertschöpfung zu maximieren.

Dieses Beispiel ist jedoch so auf Unternehmen des Dienstleistungsbereichs nicht zu übertragen.

Insbesondere in sozialen Unternehmen, wie stationären Einrichtungen der Altenhilfe, ist der Bedarf an Mitarbeitern sehr hoch. „Arbeit für Menschen wird von Menschen gemacht“, also Individuen, die mit persönlichen Werten, Erfahrungen und Motiven eine Dienstleistung am Menschen erbringen. Menschen sind kompliziert und lassen sich nicht auf ihre mechanische Arbeitsleistung reduzieren, so wie dies bei Industriemaschinen möglich ist.

¹ (Peters, 2005, S. 36f)

² (Prange, 2002, S. 11)

³ Im Folgenden wird nur die maskuline Form genannt. Es wird jedoch immer Bezug auf beide Geschlechter genommen.

Auch die Abschreibung von Mitarbeitern ist nicht möglich, wohingegen eine Maschine nach einigen Jahren durch eine neue ersetzt wird.

Schlussfolgernd ist es erforderlich, sich aktiv mit der Frage zu beschäftigen, wie Mitarbeiter ihre Arbeitsleistung dauerhaft erbringen können, ohne als „Produktionsfaktor“ im Unternehmen „verbraucht“ zu werden. Für den Bereich der Altenhilfe verschärft sich die Situation durch den vorherrschenden Fachkräftemangel.⁴ Dadurch wird der Anspruch verstärkt, dass Mitarbeiter dauerhaft im Unternehmen eine Arbeitsleistung erbringen können ohne frühzeitig aus dem Arbeitsprozess auszusteigen.

Bücher zur Mitarbeiterführung gibt es viele: Die Schlagwortsuche Mitarbeiterführung in Google-Books zählt über 17.000 Treffer. Unzählige Theorien haben verschiedene Führungsmodelle hervorgebracht, mit dem Ziel, mit bestmöglicher Mitarbeiterführung die Wertschöpfung des Unternehmens zu erhöhen und durch Preis und Qualität gegenüber Mitbewerbern zu bestehen.

Neben dem Wettbewerb gibt es vielfältige Gründe, über die Mitarbeiterführung in einem sozialen Unternehmen nachzudenken. So sind dies der genannte Fachkräftemangel, insbesondere aber auch die Tatsache, dass direkte Arbeit am Menschen von Menschen erbracht wird. Diese besondere Bedingung setzt professionelle und stets korrekte Arbeit voraus, da erbrachte Dienstleistungen nicht nachträglich korrigiert werden können. Es stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten der Mitarbeiterführung in sozialen Unternehmen adaptierbar sind, welche nicht oder welche stattdessen angewandt werden sollten.

Der Autor wird in dieser Arbeit darauf hinarbeiten, wie der aktuelle Diskussionsstand zur Mitarbeiterführung in einem sozialen Unternehmen Anwendung finden kann und mit Abschluss der Arbeit ein Modell vorstellen, welches der Qualität der Mitarbeiterleistung förderlich ist und zeitgleich die Mitarbeiter an das Unternehmen bindet. In diesem Rahmen sollen vorhandene Theorien vorgestellt und für die Arbeit in einem Unternehmen des sozialen Bereichs kritisch reflektiert und evaluiert werden.

⁴ (DBfK-Bundesverband, 2009)

2. Was ist Mitarbeiterführung?

In einem Unternehmen arbeiten Mitarbeiter verschiedener Professionen an einer gemeinsamen Aufgabe. In der stationären Altenhilfe ist es die gemeinsame Aufgabe, ein Angebot für alte Menschen bereitzuhalten, denen die selbstständige Lebensführung nicht mehr möglich ist. Die Vorstellung einer guten und adäquaten Versorgung kann hierbei sehr vielseitig sein.

Damit die Arbeit nach einem bestimmten Maß erfolgt und bestimmten Ansprüchen, wie etwa der Qualität, genügt, ist die Steuerung des Unternehmens wichtig. Sinnbildlich lässt sich dies an einem großen Ruderschiff erklären, in dem 100 Menschen rudern und nur dann vorankommen, wenn die Richtung vorgegeben wird und der Takt synchronisiert ist. Nur wenn alle Menschen zusammen an einem gemeinsamen Ziel arbeiten, kann eine gute Leistung erbracht werden.

Der Kapitän übernimmt in diesem Beispiel die wichtige „Aufgabe“ des Navigierens und Steuerns, ohne die ein Vorankommen nicht möglich ist. Analog zu dem Beispiel übernimmt die Führungskraft eines Unternehmens die Aufgabe des Navigieren und Steuerns der Unternehmung und der daran beteiligten Mitarbeiter. Navigieren setzt ein klares und realistisches Ziel voraus, das erreicht werden möchte und Steuern ein gezieltes Vorgehen, um einen angestrebten Weg bestreiten zu können.

In der Literatur wird Führung von Rosenstiel, Regnet und Domsch als „zielbezogene Einflussnahme von Mitarbeitern bezeichnet“. ⁵ Andere Autoren sind weniger präzise und stellen Führung als umfassendes „Phänomen, das nicht eindeutig zu beschreiben ist“ dar. ⁶ Bisani stellt hier insbesondere den Koordinationsanteil der Führung heraus und bezieht seine Feststellung auf die arbeitsteilige Gesellschaft, die ihren Höhepunkt in der keynesianistischen Fließbandproduktion findet. ⁷ Jung ergänzt den Führungsbegriff durch die Beschreibung desselben als einen „Prozess sozialer Interaktion“. ⁸ Diese Ergänzung beschreibt nach Ansicht des Autors die Situation in einem sozialen Unternehmen mit hoher Mitarbeiterzahl zutreffend.

⁵ (von Rosenstiel, Regnet, & Domsch, 2003, S. 4)

⁶ (Bisani, 1995, S. 497f)

⁷ ebenda

⁸ (Jung, 2005, S. 403)

Im weiteren Verlauf wird Führung als

„zielbezogene Einflussnahme von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern, die sich aus dem übergeordneten Verhältnis des Führenden gegenüber den Geführten ergibt.“

verstanden.

Die grundsätzlichen Funktionen von Führungskräften sind die Lokomotionsfunktion und Kohäsionsfunktion.⁹

Lokomotionsfunktion meint, Mitarbeiter durch die Führung zur Zielerreichung und Leistungserbringung zu bringen. Führung also sinnbildlich als Lokomotive, die den „Wagen“ zum Ziel zieht.

Mit der Kohäsionsfunktion wird versucht bei Mitarbeitern das Engagement und Zusammenarbeiten im positiven Sinn zu beeinflussen.¹⁰

Die Wege der Einflussnahme lassen sich auf zwei wesentliche Arten reduzieren, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

2.1 Formale und persönliche Aspekte der Mitarbeiterführung

Die Möglichkeiten der Führung von Mitarbeitern, die Führungskräfte helfen, das Verhalten der Mitarbeiter zu beeinflussen, lassen sich in formale und persönliche Aspekte gliedern. In der Literatur wird auch von formaler und informaler oder formaler und direkt-interaktiver Führung gesprochen.¹¹ Unter den verschiedenen Begriffspaaren ist jedoch dasselbe zu verstehen. Weiterhin wird von der formalen und persönlichen Führung gesprochen.

2.1.1 Die formale Führung

Die formale Führung äußert sich in Strukturen, die das Verhalten von Mitarbeitern normieren. Beobachtbar sind formale Führungsaspekte in Unternehmen mit Filialbetrieb, beispielsweise bei Franchise-Unternehmen verschiedener Fast-Food-Ketten, Mobilfunkanbietern oder Frisören. Die Dienstleistung oder das Produkt sowie die Beratung u.v.m. sind in den

⁹ (Bisani, 1995, S. 557)

¹⁰ (Schindewolf, 2002, S. 176f)

¹¹ (Jung, 2005), (von Rosenstiel, Regnet, & Domsch, 2003)

verschiedenen Filialen in stets gleicher Ausführung und Qualität vorzufinden. Bei jeder Frage, „Mit extra Käse?“, „Ketchup oder Majonäse?“ oder „Fönen Sie selbst?“, wird dem Mitarbeiter und dem Kunden der Aspekt der formalen Führung deutlich.

Zur formalen Führung gehören mitarbeiterumfassende Strukturen wie Organigramme, Verfahrensanweisungen, Dienstanweisungen und Checklisten, ebenso wie Stellenbeschreibungen und Funktionskonzepte, die sich nur auf einzelne Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen beziehen¹². Die Strukturen beschreiben zum Beispiel in Stellenbeschreibungen die wesentlichen Merkmale und den Umfang der Aufgaben und reichen von Verfahrensanweisungen und Checklisten bis zur direkten, reglementierten Ausübung von Tätigkeiten.

Für den Bereich der stationären Altenhilfe könnte eine formale Führung des Sozialen Dienstes wie im folgenden vom Autor strukturierten Beispiel aussehen:

Dem Sozialen Dienst der stationären Altenhilfeeinrichtung obliegt gemäß der Stellenbeschreibung die Aufgabe, potentielle Kunden zu beraten und die Aufnahme in die Einrichtung zu organisieren. Für die Beratungstätigkeit liegt beim Träger eine Verfahrensanweisung vor. Die Anweisung legt fest, dass aus Gründen der Kundenzufriedenheit innerhalb von drei Werktagen nach einer Anfrage ein Beratungsgespräch erfolgt. Für das Beratungsgespräch steht dem verantwortlichen Mitarbeiter eine Checkliste zur Verfügung, die die einzelnen Beratungsaspekte, wie Heimkosten, Pflegekonzeption und ein Hinweis auf die begleitenden Angebote der Einrichtung sowie einen Hinweis auf die Beteiligung von Angehörigen, verbindlich festlegt. Im Rahmen der Beratungsleistung wird die Checkliste ausgefüllt und damit sichergestellt, dass der potentielle Kunde alle wichtigen Informationen erhalten hat.

Der geschilderte Sachverhalt macht deutlich, wie sich formale Führung gestalten kann. Der Prozess setzt jedoch voraus, dass Mitarbeiter sich wunschgemäß verhalten und die Strukturen nicht umgehen. Im Störfall ist der Eingriff in den Prozess durch die Führungskraft notwendig.

¹² (Jung, 2005, S. 407)

Weiterhin wird an diesem Beispiel deutlich, dass formale Aspekte der Führung ihre Begrenzung finden. Nicht alle Angelegenheiten können durch Anweisungen und Prozesse geregelt werden. Am Beispiel der Kundenberatung können auch die Informationsbedarfe von Kunden sehr unterschiedlich sein. Nicht zuletzt würde eine zu detaillierte Beschreibung der betrieblichen Prozesse in einem umfassenden Regelwerk münden, welches keine praktische Anwendung mehr finden könnte.

Aus dieser Feststellung lässt sich die persönliche Führung ableiten, die einen Eingriff der Führungskraft in das Geschehen erforderlich macht.

2.1.2 Die persönliche Führung

Die persönliche Führung ist der direkte Führungsanteil des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern. Die persönliche Führung wird in der zwischenmenschlichen Interaktion ausgeübt.¹³ So stellen beispielsweise Mitarbeitergespräche, Sitzungen oder Diskussionen Maßnahmen der persönlichen Führung dar; Maßnahmen, die der zielbezogenen Beeinflussung dienen.¹⁴

Bezogen auf die formalen Strukturen stellt die persönliche Führung auch die Umsetzung der Strukturen in Form von Kontrolle sicher. Die Grundlage hierfür stellt das Vorgesetztenverhältnis dar, welches die Kontrolle rechtfertigt. Die persönliche Führung baut jedoch nicht nur auf der formalen, hierarchischen Vollmacht auf, sondern begründet sich auch in der Akzeptanz, die Mitarbeiter der Führungskraft gegenüber erbringen¹⁵. Als weitere Voraussetzung sieht der Autor Autorität als geeignet an, um das hierarchische Vorgesetzten - Mitarbeiter - Verhältnis im Unternehmen zu begründen. Autorität ist Führungskräften nicht per se gegeben, jedoch zum Teil in der disziplinarischen Tätigkeit von Führungskräften begründet. Die Möglichkeit, disziplinarische Maßnahmen als Mittel der Beeinflussung nutzen zu können, untermauert die Autorität von Vorgesetzten.

In der persönlichen Führung wird sichtbar, mit welchem Stil die Führungskraft Mitarbeiter führt. Der persönliche Führungsstil der Führungskraft lässt sich nicht

¹³ (Jung, 2005, S. 406)

¹⁴ ebenda

¹⁵ (Bisani, 1995, S. 532)

eindeutig definieren. Führungsgrundsätze, Leitlinien oder Führungskonzepte können zwar auch Einfluss auf das Führungsverhalten nehmen, jedoch ist das Führungsverhalten durch einen jeweils eigenen Führungsstil geprägt.

Im kommenden Verlauf sollen die Führungsstile dargestellt und erläutert werden.

2.2 Führungsstile und damit verbundene Menschenbilder

Führungsstile lassen sich als „regelmäßig wiederkehrendes und manifestiertes Verhaltensmuster einer Führungsperson gegenüber ihren Mitarbeitern definieren“. ¹⁶ Eine Führungskraft kann beispielsweise Mitarbeitern wenig Entscheidungsspielraum lassen und bei jeder erforderlichen Entscheidung vorgeben, wie vorgegangen werden soll. Eine Führungskraft kann Mitarbeitern gegenüber gütig sein, wenn die Arbeit nach den Vorstellungen ausgeführt wird, oder abweichendes Verhalten hart anmahnen.

Im Laufe der Zeit haben sich verschiedene Führungsstile herausgebildet, die sich in einen geschichtlichen Kontext und mit der zu dieser Zeit vorherrschenden Meinung der Motivation von Menschen in Zusammenhang bringen lassen. In der Literatur zu den Führungsstilen von Führungskräften sind nach verschiedenen Modellen archetypische Führungsstile erforscht worden.

Im weiteren Verlauf sollen exemplarisch das klassische eindimensionale Modell von Tannenbaum und Schmidt und das zweidimensionale Modell nach Blake und Adams einen Überblick über die Führungsstile geben. ¹⁷

2.2.1 Eindimensionales Modell nach Tannenbaum / Schmidt (Kontinuum der Führungsstile)

Das eindimensionale Modell nach Tannenbaum und Schmidt skizziert sieben verschiedene Führungsstile, die sich zwischen den zwei extremen Ausprägungen des autoritären und des demokratischen Führungsstils befinden. ¹⁸

¹⁶ (Schindewolf, 2002, S. 188)

¹⁷ (Bisani, 1995, S. 733ff)

¹⁸ ebenda

Tannenbaum und Schmidt differenzieren zwischen dem Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten und dem Entscheidungsspielraum der Gruppe. Der autoritäre Führungsstil leitet sich demnach aus dem alleinigen Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten ab, wohingegen der maximale Entscheidungsspielraum der Gruppe als demokratischer Führungsstil die Führungskraft überflüssig macht.¹⁹

Im Folgenden werden die Führungsstile des Modells nach Tannenbaum und Schmidt beschrieben:

1. Autoritärer Führungsstil

Beim autoritären Führungsstil entscheidet allein der Vorgesetzte bzw. ordnet eine Entscheidung seinen Untergebenen an.

2. Patriarchalischer Führungsstil

Der Vorgesetzte entscheidet, ist jedoch bestrebt, seine Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet.

3. Informierender Führungsstil

Der Vorgesetzte entscheidet. Er gestattet jedoch Rückfragen zur Entscheidung um dadurch Akzeptanz bei den Untergebenen zu erreichen.

4. Beratender Führungsstil

Der Vorgesetzte informiert seine Mitarbeiter über seine Entscheidung. Er gestattet jedoch Rückfragen und Meinungsäußerungen, bevor er die Entscheidung endgültig trifft.

5. Kooperativer Führungsstil

Die Mitarbeiter entwickeln Vorschläge. Aus den gemeinsam entwickelten Vorschlägen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte Lösung.

6. Delegativer Führungsstil

Die Mitarbeiter entscheiden, nachdem der Vorgesetzte das Problem geschildert hat und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat.

¹⁹ In Anlehnung an (Wunderer, 2009, S. 203ff)

7. Demokratischer Führungsstil

Die Mitarbeiter entscheiden. Der Vorgesetzte fungiert sowohl nach Innen als auch nach Außen koordinativ.

Der siebte Idealtypus nach Tannenbaum und Schmidt stellt letztendlich eine Nichtführung dar und ist deshalb in der Realität schwer vorstellbar. Ohne Wahrnehmung der Führungsaufgabe ist die Umsetzung von Unternehmenszielen wegen divergierenden Kräften aus Sicht des Autors nicht möglich.

Tannenbaum und Schmidt bewerten bei dem Kontinuummodell keinen der sieben Führungsstile als idealen Führungsstil, sondern geben die Empfehlung, den Führungsstil nach der vorliegenden betrieblichen Situation auszuwählen. Ist beispielsweise eine umgehende Entscheidung notwendig, macht es keinen Sinn, in einem gemeinsamen Prozess im Rahmen des kooperativen Führungsstils zu einer Entscheidung zu kommen. Weiterhin kann es sinnvoll sein, den Entscheidungsspielraum als Führungskraft voll auszuschöpfen. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn die Mitarbeiter nicht über den notwendigen Sachverstand verfügen und Fehlentscheidungen die Folge sind. Gleichwohl kann es sinnvoll sein, den Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter zu erhöhen, wenn diese fachlich fundierte Entscheidungen aufgrund ihrer Erfahrungen und Kompetenzen treffen können.

2.2.2 Zweidimensionales Modell nach Blake und Adams

Im zweidimensionalen Modell nach Blake und Adams werden Führungsstile in einem Verhaltensgitter (managerial-grid) erfasst, das sich aus den Dimensionen Mitarbeiterorientierung und Sachorientierung zusammensetzt.²⁰ Das Modell baut auf Studien der Ohio State University auf, die in verschiedenen Untersuchungen die zwei unabhängigen Dimensionen Mitarbeiterorientierung und Sachorientierung erhoben haben.

Mitarbeiterorientierung meint die Orientierung des Vorgesetzten an Personen / Gruppen im Unternehmen. Die Mitarbeiterorientierung zeigt sich beispielsweise in der Einbeziehung der Mitarbeiter bei betrieblichen Prozessen oder bei der Berücksichtigung der Interessen von Mitarbeitern. Aufgabenorientierung meint

²⁰ (Bisani, 1995, S. 769)

die Strukturierung der Interaktion beispielsweise durch Aufgaben, Zielbeschreibungen oder Rollenzuweisungen.

In dem Modell nach Blake und Adams stellen eine hohe Mitarbeiterorientierung und eine hohe Aufgabenorientierung den idealtypischen Führungsstil dar. Der Führungsstil wird von Bisani als „Team-Management“ bezeichnet.²¹

In einem weiteren Schritt wurde das managerial-grid durch die Dimension der Partizipation von Simon erweitert.²² Partizipation als unabhängige Einflussgröße führt zur Betrachtung eines dreidimensionalen Modells.

2.2.3 Kritik an Führungsstilkonzepten

Die vorgestellten idealtypischen Modelle müssen aus Sicht des Autors kritisch reflektiert werden. Alle Modelle versuchen unter Betrachtung verschiedener Dimensionen Führungsstile darzustellen. Die Modelle erfassen jedoch nicht die gesamte Komplexität des betrieblichen Geschehens und der Persönlichkeitsmerkmale aller Mitarbeiter. Zudem bleiben die Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft gänzlich unberücksichtigt.

Die hier dargestellten Führungsstiltheorien begrenzen beispielsweise die Betrachtung auf die Dimension Entscheidungsspielraum (Tannenbaum und Schmidt) oder auf Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung (Blake und Adams).

Wie Tannenbaum und Schmidt in dem Kontinuummodell selbst feststellten, hängt die Wahl des Führungsstil von vielen weiteren Faktoren, wie beispielsweise der Situation, dem Reifegrad der geführten Mitarbeiter oder auch vom Charakter der Geführten oder des Vorgesetzten ab.²³ Die hohe Komplexität der einzelnen Situationen, in denen Führung durch einen bestimmten Stil erlebbar wird, führt dazu, dass keiner der archetypischen Führungsstile als der einzig richtige Stil bezeichnet werden kann.

2.2.4 Menschenbilder

Den genannten Führungsstilen liegen bestimmte Annahmen über die Persönlichkeitsstruktur der geführten Mitarbeiter zugrunde. Ein Vorgesetzter, der seine Mitarbeiter für unfähig hält, wird die Entscheidungsbefugnis in seinen

²¹ (Bisani, 1995, S. 770)

²² (Bisani, 1995, S. 780)

²³ (Jung, 2005, S. 425)

Händen belassen, wohingegen ein Vorgesetzter, der den Mitarbeitern eine hohe Motivation und Identifikation mit der Arbeit unterstellt, die Aufgaben an diese Mitarbeiter übergeben wird.

Zur Theorie der Menschenbilder und Motivation gibt es eine Vielzahl von Modellen, die sich im Laufe der Zeit entwickelt haben. Zwei klassische Theorien sollen im Folgenden einen Einblick in die Theorien geben.

1. Theorie X und Theorie Y

McGregor stellt in seinen Theorien X und Theorien Y zwei gegensätzliche Menschentypen dar.

Nach Theorie X haben Menschen eine angeborene Abscheu vor der Arbeit und sind nicht in der Lage, Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen.²⁴ Dem Mensch fehlt es an Ehrgeiz und Veränderungsbereitschaft. Der Mensch ist unselbständig und muss durch einen Vorgesetzten geführt werden.

Nach der Theorie Y empfinden die Menschen Arbeit als Quelle der Zufriedenheit.²⁵ Mitarbeiter zeigen Leistungsbereitschaft und sehen in der Arbeit die Möglichkeit ihre Begabungen zu entfalten. Die Aufgabe des Vorgesetzten besteht darin, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass der Mitarbeiter seine Ziele am besten erreichen kann.

Für McGregor sind die zwei verschiedenen Menschenbilder nicht starr. Nach seiner Ansicht sind Menschen in ihrer Ausrichtung wandelbar.²⁶ Das bedeutet, dass X-Menschentypen auf dem „Weg der kleinen Schritte“ zu Y-Typen entwickelt werden können. Werden Einstellungen, Werte und Normen betrachtet, kann die Feststellung von McGregor nur bestätigt werden. Werte, Normen und Einstellungen werden auf Grundlage des Sozialisationsprozesses gebildet und festigen oder wandeln sich im Laufe eines Lebens. Der Lernprozess des Menschen ist nie abgeschlossen sondern wird durch neue Erfahrungen ständig fortgesetzt. Förderliche Rahmenbedingungen, die Mitarbeitern Raum zur Übernahme von Verantwortung geben oder einen erweiterten Handlungsspielraum einräumen, können begünstigende Faktoren sein. Durch die Auswahl begünstigender Faktoren könnten Mitarbeiter so von

²⁴ (Bisani, 1995, S. 749)

²⁵ ebenda

²⁶ (Bisani, 1995, S. 753)

X-Typen zu Y-Typen entwickelt werden. Das setzt jedoch voraus, dass die organisationalen Rahmenbedingungen förderlich sind. Nicht förderlich ist beispielsweise ein konventioneller Organisationsaufbau, wenn damit die Reduktion der Komplexität von Arbeitsplätzen einhergeht. Ist dies der Fall, haben Mitarbeiter nicht mehr die Möglichkeit, aktiv und verantwortungsvoll ihre Arbeit wahrzunehmen und zu gestalten. Wichtige Lernprozesse finden so nicht mehr statt.

2. Betrachtung nach Schein

Edgar Schein nimmt eine differenziertere Betrachtungsweise von Menschentypen in Organisationen ein. Nach Schein lassen sich vier Grundannahmen unterscheiden.²⁷ In der Organisationslehre nach Schein sind die Menschenbilder mit organisationalen Maßnahmen hinterlegt, die eine günstige Arbeitsumgebung für die verschiedenen Menschenbilder schaffen sollen.²⁸

Mitarbeiter als Leistungsträger

Die erste Grundannahme basiert auf einem rational-ökonomischen Menschenbild. Der Mensch als „homo oeconomicus“. Mitarbeiter sind passiv und manipulierbar. Sie streben nach Lustgewinn im Sinne des hedonistischen Ansatzes. Maximaler Lustgewinn und Unlustvermeidung sind die Basis für organisationales Handeln und Leistungssteigerung. Eine hohe Leistung wird durch finanzielle Leistungsanreize erreicht. Organisationsstrukturen und Regelsysteme werden nach diesem Vorbild geschaffen.

Der Mitarbeiter als Bedürfnisträger

In dieser Annahme werden Mitarbeiter als soziale Wesen betrachtet. Mitarbeiter sind nicht rational-ökonomisch sondern sozial. Nicht allein die monetären Leistungsanreize sondern insbesondere die Interaktion zwischen den Menschen sind dem Mitarbeiter wichtig und müssen deshalb durch die Organisationsstruktur gefördert werden. Singularisierte Arbeitsplätze weichen zugunsten von Gruppentätigkeiten. Soziale Beziehungen werden durch geeignete Maßnahmen innerhalb der Organisation begünstigt und gefördert.

²⁷ (Bisani, 1995, S. 736f)

²⁸ ebenda

Der Mitarbeiter als Entscheidungsträger

Der Mitarbeiter möchte Teil des Ganzen werden. Bei dieser Grundannahme strebt der Mitarbeiter nach Selbstverwirklichung durch aktive Mitgestaltung der Arbeit. Der Mitarbeiter möchte nicht nur Befehlsempfänger sein, sondern durch Übernahme von Verantwortung aktiv und selbststeuernd tätig werden. Basierend auf diesem Menschenbild werden organisationale Strukturen geschaffen, die die persönlichen Bedürfnisse nach Entwicklung und Selbstverwirklichung unterstützen. Die Menschen stehen im Mittelpunkt der Betrachtung und werden gezielt durch Maßnahmen unterstützt, die die Fähigkeiten des Einzelnen fördern und entwickeln.

Der Mitarbeiter als Individuum

Mitarbeiter sind kompliziert und vielschichtig. Sie sind lernfähig und können neue Motive für ihr Handeln erlernen. Sie agieren situativ differenzierend und reagieren in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich. Mitarbeiter sind verschieden im Denken und Fühlen.

Bei der letzten Grundannahme gibt es nach Schein keine allgemein gültige Strategie zur Führung.²⁹ In Folge der Betrachtung des Menschen als Individuum ohne bestimmte Kategorisierungen von Mitarbeitergruppen kann Schein nur bestätigt werden. Unterschiedliches Fühlen und Empfinden sowie die unerschöpfliche Auswahl an Motiven, denen das Handeln der Mitarbeiter zugrunde liegt, erfordert eine individuelle Führung des jeweiligen Mitarbeiters. Führungskräfte müssen nach Erachten des Autors auf Basis dieser Annahme die Antriebsfaktoren jedes Mitarbeiters finden, um effektives und produktives Verhalten von den Mitarbeitern der Organisation erzielen zu können. Hier stellt sich die Frage, ob Führungskräfte imstande sind, die umfangreiche Aufgabe der individuellen Führung von Mitarbeitern leisten zu können. In der Annahme, dass Führungskräfte ebenso individuelle Menschen sind und unterschiedlich fühlen und empfinden, ist das eine unlösbare Aufgabe.

Die Betrachtung der Organisation rückt so in den Vordergrund, da das Individuum aufgrund seiner Komplexität und Verschiedenartigkeit nicht durch eindeutige Methoden gesteuert werden kann.

²⁹ (Bisani, 1995, S. 740)

Nach Schein sind auf Basis dieser Annahme drei Grundüberlegungen maßgeblich bei der Entwicklung von Führungskonzepten.³⁰

1. Führungskräfte erhöhen die Qualität und Quantität der Arbeitsleistung, wenn sie die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter einsetzen.
2. Mitarbeiter können selbstverantwortlich nach Zielen streben und Selbstkontrolle ausüben.
3. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter wächst durch den Einsatz ihrer Kreativität.³¹

Diese drei Grundannahmen sind aus Sicht betroffener Mitarbeiter in Bezug auf die Praxis verständlich und nachvollziehbar. Wenn Mitarbeiter erworbene Fähigkeiten einsetzen können und durch eine gute Leistung Anerkennung erfahren, hat das positive Auswirkungen auf ihre Zufriedenheit. Dennoch müssen die Grundannahmen kritisch reflektiert werden.

Eine wichtige Aufgabe ist es, dass die Fähigkeiten den Anforderungen entsprechen, die das Unternehmen an die Mitarbeiter stellt. Weiterhin ist nicht impliziert, dass die persönlich wahrgenommenen Fähigkeiten von Mitarbeitern durch Vorgesetzte bestätigt werden können. Mitunter kann die vermeintliche Stärke gar als Schwäche empfunden werden. Das eigenverantwortliche Streben nach Zielen unter Ausübung von Selbstkontrolle ist nicht auf jeden Menschen zutreffend. Mitunter werden Mitarbeiter beschäftigt, die Ziele aufgrund mangelnder Selbstkontrolle oder wegen somatischer oder psychischer Erkrankungen nicht verfolgen können.

Inwieweit die Zufriedenheit von Mitarbeitern zunimmt, wenn diese ihre Kreativität am Arbeitsplatz entfalten können, ist fraglich. Selbst wenn die Kreativität dazu beiträgt, stellt sie nur einen Faktor von Vielen dar, der sich auf die Zufriedenheit auswirken kann.

2.2.5 Menschenbilder in Verbindung mit den Führungsstilen

Die Theorien nach McGregor und Schein bieten eine Erklärung für die Führungsstile. Bei Betrachtung der zugrundegelegten Führungsstile und der Klassifikationen der Menschenbilder lassen sich Verknüpfungen herstellen. So

³⁰ (Bisani, 1995, S. 740)

³¹ ebenda

können den Führungsstilen verschiedene Menschenbilder zugeordnet werden, die diese damit erklären.

Wenn beispielsweise eine Führungskraft gemäß der Theorie X seine Mitarbeiter für antriebslos und arbeitsscheu hält, lässt sich ein praktizierter, autoritärer oder patriarchalischer Führungsstil erklären. Eine Führungskraft mit diesen Erwartungen wird in der Ausübung der Führungsarbeit keinen kooperativen Führungsstil anwenden, da dieser nach dem zugrundeliegenden Menschenbild der Theorie X nicht zu einem akzeptablen Ergebnis führt. Dieser Mitarbeitertyp wäre nach Ansicht der Führungskraft nicht zur Ausübung eines größeren Entscheidungsspielraums geeignet, sondern gänzlich auf die Anweisungen, Vorgaben und Kontrollen der Führungskraft angewiesen.

Wenn eine Führungskraft hingegen ihre Mitarbeiter als eigenverantwortliche und ehrgeizige Menschen wahrnimmt, die ihre Arbeit mitgestalten möchten und Ideen zur Verbesserung der Arbeit einbringen, wird sie diese eher mit einem Führungsstil führen, der sie fördert und integriert. Das geschilderte Menschenbild des Entscheidungsträgers nach Schein entspricht mehr dem delegativen oder kooperativen Führungsstil als den Stilen, die den Entscheidungsspielraum auf die Führungskraft verlagern.

In Abbildung 1 sind den klassifizierten Führungsstilen nach Tannenbaum die Menschenbilder zugeordnet. Die Zuordnung nach Schein erfolgte nicht, da sich die nach Schein kategorisierten Menschenbilder nicht den Führungsstilen nach Tannenbaum zuordnen lassen. Deutlich wird dies beispielsweise bei der Kategorisierung „Mensch als Individuum“, die sowohl dem Autoritärem Stil als auch den übrigen Stilen zugeordnet werden kann.

Führungsstil	Menschenbild
Autoritärer Führungsstil	Theorie X
Patriarchalischer Führungsstil	Theorie X
Informierender Führungsstil	Theorie X
Beratender Führungsstil	Theorie X / Theorie Y
Kooperativer Führungsstil	Theorie X / Theorie Y
Delegativer Führungsstil	Theorie Y
Demokratischer Führungsstil	Theorie Y

Abbildung 1: Führungsstile und Menschenbilder.

2.3 Führungsmodelle

In der Theorie haben sich verschiedene Modelle herausgebildet, die Führungshandeln beschreiben. Den Modellen wird die Aufgabe zuteil das komplexe System Führung so zu beschreiben, dass es von Führungskräften in der betrieblichen Praxis angewendet werden kann. Alle Modelle haben dabei gemeinsam, dass sie einen komplexen Prozess durch die Begrenzung auf wenige inhaltliche Faktoren wiedergeben. Einige Modelle sollen nun vorgestellt und einer Bewertung unterzogen werden.

2.3.1 Management by Delegation

Auf Basis des Delegationsprinzips ist das „Management by Delegation“ begründet. Grundlage des Modells ist der Gedanke der Übertragung von Aufgaben. Nach diesem Modell sind durch die Führung die Aufgaben an die Stelle zu delegieren, wo sie dem Wesen nach hingehören. Die Übertragung bezieht sich dabei nur auf die Aufgabe. Vielmehr erfordert „Management by Delegation“ auch, dass die Entscheidungskompetenz und die Verantwortung mit an die Stelle delegiert werden.³²

Bei der Versorgung von Bewohnern einer stationären Einrichtung mit Inkontinenzmitteln soll „Management by Delegation“ beispielhaft erläutert werden:

³² (Bisani, 1995, S. 796)

Die Pflegedienstleitung (PDL) eines stationären Altenheims ist für die Versorgung der Bewohner mit Inkontinenzhilfsmitteln verantwortlich. Neben der adäquaten Versorgung obliegt der PDL die Aufgabe, die Versorgung innerhalb eines festgelegten Budgets sicherzustellen. Neben der bedarfsgerechten Bestellung muss stets darauf geachtet werden, dass für alle Bewohner eine Verordnung des Arztes vorliegt, damit die finanzielle Pauschale geltend gemacht werden kann. Die PDL hat nun vor, die Aufgabe an eine ihr geeignet erscheinende Mitarbeiterin zu delegieren. Nach dem Modell des „Management by Delegation“ ist dies nur möglich, wenn die PDL die Aufgabe in ihrer Gesamtheit an die Mitarbeiterin delegiert. Die Mitarbeiterin ist nach der Delegation für die korrekte Bestellung unter Berücksichtigung des Budgets verantwortlich. Sie kann im Rahmen der Anforderungen (Budget einhalten, adäquate Versorgung aller Bewohner im Haus) eigenverantwortlich Maßnahmen einleiten und umsetzen, beispielsweise indem kostenintensive Produkte durch kostengünstigere Alternativen ersetzt werden.

Die Delegation der Aufgaben inklusive der Entscheidungssouveränität an Nachgeordnete ist mit Bedingungen verbunden, ohne deren Erfüllung „Management by Delegation“ nicht praktiziert werden kann. Nach dem Modell müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein, damit „Management by Delegation“ funktionieren kann:³³

- Aufgaben müssen dauerhaft delegiert werden.
- Gleichwertige Aufgaben sind als Ganzes zu delegieren und nicht nur in Teilbereichen.
- Die Aufgabenkomplexität muss den Fähigkeiten des Mitarbeiters entsprechen.
- Die Delegation setzt die Instruktion und die Weitergabe erforderlicher Information voraus.
- Dem Empfänger sind die erforderlichen Kompetenzen zu übertragen, damit ein eigenständiges Handeln möglich werden kann.

³³ Vgl. (Bisani, 1995), (Schindewolf, 2002)

- Mit der Delegation muss dem Mitarbeiter die Verantwortung und die Handlungsverantwortung für die Aufgaben übergeben werden.
- Die Führungskraft muss die Delegation mit Kontrollen absichern.

Die Voraussetzungen der Autoren Bisani und Schindewolf sind aus Sicht des Autors um zwei wesentliche Punkte zu ergänzen:

- Der Mitarbeiter, an den die Aufgabe delegiert werden soll, muss sich dazu bereit erklären, die Delegation an- und wahrzunehmen.
- Die Führungskraft muss persönlich dazu in der Lage sein, Aufgaben an Mitarbeiter delegieren zu können.

Ohne Annahme der übertragenen Aufgaben scheitert das Modell in erster Instanz. Ebenso wird Delegation scheitern, wenn die Führungskraft nicht in der Lage ist die Aufgaben inhaltlich und mit der entsprechenden Handlungskompetenz zu übertragen. Der Vorgesetzte wird in diesem Fall regelmäßig in den Entscheidungsprozess eingreifen.

Wenn bereits eine dieser Voraussetzungen nicht erfüllt ist, ist „Management by Delegation“ nicht mehr praktikabel.

Stellen wir uns vor, die PDL delegiert die beschriebene Aufgabe an eine Mitarbeiterin. Die Mitarbeiterin ist unsicher, nimmt die Aufgabe aber dennoch an, um die PDL nicht zu enttäuschen. Die PDL überträgt die erforderlichen Kompetenzen an die Mitarbeiterin und stellt der Mitarbeiterin alle erforderlichen Unterlagen, wie Bestellformulare zur Verfügung. Aufgrund mangelnder planerischer Fähigkeiten verliert die Mitarbeiterin den Überblick über den Bedarf und Verbrauch an Inkontinenzhilfsmitteln der Wohnbereiche. Regelmäßig wird mehr bestellt, als durch das Budget und vorliegende Verordnungen abgedeckt ist. Nach drei Monaten ist das Budget des ersten Halbjahres aufgebraucht. Die Buchhaltung stellt die negative Abweichung fest und informiert die PDL. Verärgert wird die Mitarbeiterin von der PDL zum Gespräch geladen und mit dem Ergebnis konfrontiert. Die PDL macht von ihren disziplinarischen Befugnissen gebrauch und erteilt eine Abmahnung. Die Aufgabe wird der Mitarbeiterin entzogen.

Am diesem Beispiel zeigen sich fehlende Voraussetzungen, die zum Scheitern führen. Zum Einen entsprach die delegierte Aufgabe nicht den Fähigkeiten der Mitarbeiterin, was nach kurzer Zeit zu einer Überforderung führte. In Folge dessen stimmte der Bedarf nicht mit dem Budget und den Bestellungen überein. Zum Anderen hat die PDL in unserem Beispiel ihre Kontrollfunktion nicht wahrgenommen, weshalb die starke Abweichung erst aufgefallen ist, als das Budget bereits aufgebraucht war. Hätte die PDL die Kontrollfunktion bereits nach wenigen Wochen wahrgenommen, wäre die Überforderung offensichtlich geworden, so dass notwendige Maßnahmen hätten erfolgen können. Die beiderseitige Enttäuschung und die erteilte Abmahnung sind Folge der von vornherein fehlenden Voraussetzungen für das „Management by Delegation“. Als weiteres Beispiel dafür, wie leicht das Modell instabil wird, soll die fehlende Übertragung der Handlungskompetenz und Verantwortung dienen. Wenn ein Vorgesetzter zwar die Aufgabe delegiert, die Entscheidungshoheit aber bei sich belässt und diese auch wahrnimmt, ist „Management by Delegation“ ebenfalls nicht anwendbar. In diesem Beispiel ist der Mitarbeiter nur noch Befehlsempfänger ohne die mit der Aufgabe verbundene Verantwortung wahrnehmen zu können. Die mit „Management by Delegation“ verbundene Entlastungsfunktion ist so nicht mehr gegeben.

„Management by Delegation“ kann dem Vorgesetzten bei konsequenter Umsetzung Vorteile verschaffen. Neben der eigenen Entlastung, die mit der Aufgabenübertragung einhergeht, versetzt das Modell eingesetzte Mitarbeiter in eine neue Rolle. Die Übertragung von Verantwortung und Handlungskompetenz im Rahmen der Fähigkeiten, das heißt unter Vermeidung von Überforderung und Unterforderung, kann sich die Delegation leistungsmotivierend auf Mitarbeiter auswirken. Weiterhin werden Mitarbeiter in ihrer Eigenverantwortung unterstützt und als Entscheidungsträger in das Unternehmen eingebunden.

2.3.2 Management by Exception

Das Modell „Management by Exception“ basiert auf dem vorangegangenen Modell der Delegation. Im Vergleich dazu werden jedoch bei diesem Modell Grenzen der Handlungskompetenz gesetzt, mit der der Mitarbeiter durch die Delegation ausgestattet wurde.

Am vorangegangenen Beispiel der Inkontinenzhilfsmittel könnte die PDL gegenüber der Mitarbeiterin formulieren, dass die Entscheidung für weitere Bestellungen bei ihr verbleibt, wenn das Budget eines Monats erschöpft ist. Die PDL entscheidet dann, wie weiter zu verfahren ist.

Die Schwierigkeit bei diesem Modell ist die genaue Definition, wann ein Ausnahmefall vorliegt und wann nicht. Dem Delegierten müssen klare Handlungsvorgaben vorliegen, nach denen er in einem Soll-Ist-Abgleich Abweichungen feststellen und gegebenenfalls rückdelegieren kann.³⁴ Wenn keine genaue Definition vorliegt, kann im Einzelfall nicht abgesichert werden, dass der Mitarbeiter den Vorgesetzten informiert oder der Vorgesetzte bekommt bei jeder Abweichung Entscheidungen rückdelegiert. In der Literatur werden drei Ausnahmefälle unterschieden.³⁵ Ausnahmefälle lassen sich demnach nach der Wichtigkeit im betrieblichen Gesamtkomplex, nach einer Normabweichung und nach einer Planabweichung kategorisieren. Nach Wichtigkeit kann beispielsweise unterschieden werden, wenn die Entscheidung massive Auswirkungen auf den weiteren Prozess im Unternehmen haben wird. Eine Normabweichung liegt vor, wenn gesetzliche Anforderungen nicht wie gefordert erfüllt werden. Eine Planabweichung ist dann gegeben, wenn vorhandene Pläne, wie in unserem Beispiel ein Budgetplan nicht eingehalten werden.

„Management by Exception“ lässt im Vergleich zum „Management by Delegation“ dem Vorgesetzten einen höheren Entscheidungsspielraum und Einflussnahme, da dort eine situationsabhängige Rückdelegation erfolgt. So ist es denkbar, dass der Vorgesetzte bei der Definition von Grenzen unterschiedlichen Mitarbeitern einen verschieden großen Handlungsspielraum überlässt. Einem eher unerfahrenen Mitarbeiter, dem weniger Fähigkeiten zugetraut werden, kann ein geringerer Spielraum gegeben werden, wohingegen Mitarbeiter, die ein hohes Vertrauen beim Vorgesetzten genießen, nur bei starken Abweichungen die Aufgabe rückdelegieren müssen.

Die situative Anpassungsmöglichkeit stellt hier eine gute Möglichkeit dar, um Mitarbeitern zu unterschiedlichem Grad Verantwortung zu übertragen, ohne im Vergleich zur bedingungslosen Delegation nach „Management by Delegation“ eine Überforderung zu riskieren. Jedoch muss der Handlungsrahmen des

³⁴ (Bisani, 1995, S. 800)

³⁵ (Bisani, 1995, S. 798f)

Mitarbeiters an dessen Entwicklung angepasst werden. Darunter wird verstanden, dass ein Mitarbeiter mit erfolgreicher Übernahme von Verantwortung und Entscheidungskompetenz wächst und im Rahmen seiner persönlichen Entwicklung der Handlungsspielraum nach und nach erweitert werden kann. Ein weiterer Vorzug stellt dar, dass der Handlungsspielraum in einem gemeinsamen Abstimmungsprozess zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter festgelegt werden kann. Dadurch lassen sich die persönlichen Eindrücke des Mitarbeiters und der Führungskraft in der Vereinbarung berücksichtigen, wann eine Rückdelegation erfolgt.

Da „Management by Exception“ ebenfalls das Delegationsprinzip zugrunde liegt, sind analog zum vorangegangenen Modell auch hier die Kontrollfunktion sowie die weiteren Voraussetzungen für eine erfolgreiche Delegation unabdingbar.³⁶ Fehlende Ausübung der Kontrollfunktion versteht der Autor als Nichtausübung der Führungsverantwortung, die auch nach Delegation beim Vorgesetzten verbleiben muss und nicht mitdelegiert werden kann.

Bei der Betrachtung von „Management by Exception“ fällt die Defizitorientierung des Modells auf. Interveniert wird nur, wenn eine negative Abweichung vom Soll vorliegt und der Vorgesetzte Korrekturmaßnahmen ergreifen muss.

Interessant und dienlich wäre es, das Modell so zu erweitern, dass eine Ressourcenorientierung erreicht werden kann. Dies kann gelingen, indem der Mitarbeiter bei Planabweichung aktiv an der Problemlösung beteiligt wird. Der Vorgesetzte kann durch gemeinsames Erarbeiten einer Lösung die Handlungskompetenz des Mitarbeiters in den Prozess integrieren und die leistungsmotivierenden Bestandteile der Zusammenarbeit beim Mitarbeiter belassen. Die Rückdelegation und Handlungsanweisung durch den Vorgesetzten, so wie beim „Management by Delegation“, hemmen die Eigenverantwortung und Motivation des Mitarbeiters durch Wegnahme der erteilten Verantwortung.

So könnte die PDL bei Überreizung des Budgets die Mitarbeiterin beauftragen, Vorschläge für das weitere Vorgehen zu erarbeiten, damit künftig der Bedarf und die Finanzierung der Hilfsmittel gesichert sind. Im

³⁶ (Bisani, 1995, S. 795)

gemeinsamen Prozess könnte die PDL einen Vorschlag befürworten und die Mitarbeiterin beauftragen den Vorschlag umzusetzen. In diesem Beispiel verbleiben sowohl die Verantwortung als auch der Erfolg für gemeinsam entwickelte Maßnahmen bei der Mitarbeiterin.

Weiterhin ist im Modell nicht definiert, was im Fall positiver Normabweichungen geschehen soll. Nach dem Modell sind hier keine Eingriffe durch den Vorgesetzten notwendig. Interessant wäre es jedoch, positive Abweichungen in das Modell mit aufzunehmen. Es stellt sich die Frage, wie die positiven Erfolge gewürdigt und honoriert werden können, die der Mitarbeiter eigenverantwortlich geleistet hat. Die Chancen liegen auch hier darin, dass der Mitarbeiter in seiner Eigenverantwortung bestätigt wird und eine Leistungsmotivation erzielt werden kann.

2.3.3 Management by Objectives

Das „Management by Objectives“ wird originär nicht den Modellen nach dem Delegationsprinzip zugeordnet. Als Führungsmodell mit dem System der Führung mit Zielvereinbarungen ist es nach dem Grundsatz des Zielsetzungsprinzips kategorisiert.³⁷

Das Modell baut systematisch auf den Zielen eines Unternehmens auf. An die Stelle der Aufgabenorientierung tritt die Zielorientierung im betrieblichen Prozess.³⁸ Ziele lassen sich nach verschiedenen Kriterien kategorisieren. Im Unternehmen sind es übergeordnete Unternehmensziele, die auf Basis der Unternehmensphilosophie entwickelt werden.

Am Beispiel eines stationären Trägers der Altenhilfe, der den pflegebedürftigen Menschen im Mittelpunkt seiner Arbeit sieht, kann beispielsweise eine Versorgung orientiert am aktuellen Stand der Wissenschaft ein übergeordnetes Ziel sein. Operationalisiertes Ziel auf Basis dieser Aussage kann sein, dass der Träger alle Expertenstandards im Pflegeprozess implementieren möchte und differenzierte Angebote für verschiedene Kundengruppen vorhält.³⁹ Weitere Feinziele die dem übergeordneten Ziel dienlich sind, ließen sich auf dieser Basis ableiten. Bezogen auf das dargestellte Ziel können die Evaluation der

³⁷ (Bisani, 1995, S. 806)

³⁸ (Schindewolf, 2002)

³⁹ Nach Kapitel 11 SGBXI ist die Umsetzung der Expertenstandards Pflicht.

Pflegedokumentation und die Schulung der Mitarbeiter Feinziele sein, um das Ziel der Implementierung der Expertenstandards zu erreichen.

„Management by Objectives“ kann jedoch nur funktionieren, wenn formulierte Ziele die Anforderungen an Ziele erfüllen.⁴⁰ Ziele müssen SMART sein. Ziele sind SMART, wenn sie

S-pezifisch, also schriftlich fixiert, präzise und klar,
M-essbar, also quantifizierbar und vergleichbar,
A-nspruchsvoll, also eine Herausforderung,
R-ealistisch, also auch erreichbar und nicht unerreichbar,
T-erminiert, also sich auf einen festen Zeitraum bezogen

sind.⁴¹

Der aufmerksame Leser, der aus dem fachlichen Kontext der Sozialwirtschaft auf die getroffenen Aussagen blickt, wird bei den Ansprüchen an Ziele Besonderheiten für den sozialen Bereich erkennen. Im Vergleich zu produzierenden Unternehmen, deren Produkte an bestimmten Merkmalen und deren Position auf dem Markt an bestimmten Kennzahlen messbar ist, ist das bei Unternehmen des sozialen Bereichs schwierig. Das Produkt Betreuung und Pflege in einer stationären Einrichtung lässt sich im Vergleich zu einem Schraubendreher oder anderen materiellen Produkten nicht eindeutig quantifizieren und bewerten. Selbstverständlich stehen Kriterien für die Bewertung einer guten Pflege zur Verfügung, jedoch müssen diese erst auf Basis von Expertenwissen entwickelt werden.⁴² Die qualitativen Kriterien einer „guten Pflege“, wie es beispielsweise in Expertenstandards geschieht, sind für das Modell des „Management by Objectives“ anschließend in quantifizierbare Kriterien zu transkribieren, damit eine Bewertung im Rahmen von Zielvereinbarungen erfolgen kann. Ohne diesen Schritt sind eine objektive Bewertung von Zielen sowie eine Messbarkeit der Zielerreichung nicht möglich. Hieran wird deutlich, wie schwierig das Operationalisieren von übergeordneten Zielen ist. Die genaue Zielbeschreibung nach SMART auf allen Ebenen der Zielsetzung ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Dieser wird eine große Wichtigkeit

⁴⁰ (Breisig, 2010, S. 89f)

⁴¹ ebenda

⁴² Vgl. Expertenstandards des DNQP

zugemessen, da das Modell bei ungenauem Beschreiben und Operationalisieren seine Wirkung verliert.

Nach Ansicht des Autors muss die SMART-Definition um einen wichtigen Faktor erweitert werden, der großen Einfluss auf das Funktionieren des Modells hat:

Unberücksichtigt blieb bisher die Verbindlichkeit von Zielen. Darunter ist zu verstehen, dass vereinbarte Ziele in jedem Fall verfolgt werden müssen und nicht zurückgenommen werden. Die Verbindlichkeit stellt eine weitere Anforderung an Ziele dar, auf die nicht verzichtet werden kann.

Wie wichtig die Verbindlichkeit ist, kann von jedem beurteilt werden, der die Konsequenzen einer unverbindlichen Herangehensweise erlebt hat. Bei Zielen ist dieser fehlende Anspruch daran zu erkennen, dass gesetzte Ziele voreilig als nicht erreichbar definiert werden und eine Zielanpassung erfolgt. Eine abschließende Zielbewertung und eine Zielerreichung ist jedoch Bestandteil des Modells.⁴³ Dies ist nur möglich, wenn Ziele verbindlich sind und nicht korrigiert werden. Dieses zuweilen halbherzige Vorgehen führt zur Zielinflation, da Ziele beliebig und veränderbar werden und die gemeinsamen Vereinbarungen keinen Verbindlichkeitscharakter entfalten können. Ohne Verbindlichkeit ist „Management by Objectives“ deshalb nicht anwendbar. Die Verbindlichkeit erstreckt sich dabei sowohl auf die Perspektive des Mitarbeiters als auch auf die Perspektive des Vorgesetzten. Mitarbeiter müssen die Verbindlichkeit der Ziele anerkennen und spüren. Vorgesetzte müssen die definierten Ziele konsequent verfolgen und nicht korrigieren, um diese gegenüber Dritten als erreicht verbuchen zu können.

Aus Perspektive von SMART wird deutlich, wie wichtig eine realistische Zielsetzung ist, damit Ziele überhaupt erreichbar sein können. Jedoch darf auch das anspruchsvollste Ziel, das vorausblickend nicht mehr erreicht werden kann, nicht korrigiert werden, da sonst das System der Zielvereinbarungen untergeben werden würde.

Eine ähnliche Wirkung wie fehlende Verbindlichkeit haben Ziele, die zu leicht zu erreichen sind. Schindewolf verweist auf die kreative Spannung, die bei der Zielsetzung erfüllt sein muss.⁴⁴ Nur wenn die Kräfte zwischen Über- und

⁴³ (Bisani, 1995, S. 809)

⁴⁴ (Schindewolf, 2002, S. 204)

Unterforderung des Mitarbeiters ausgewogen sind, wird dieser ein Ziel mit hoher Leistungsmotivation verfolgen.⁴⁵

Wenn die Anforderungen an Ziele erfüllt sind, kann in regelmäßigen Zielerreichungsgesprächen der Zielerreichungsgrad besprochen werden. Zielerreichungsgespräche stellen in diesem Zusammenhang die Kontrollfunktion des Vorgesetzten dar und sind wie bei den vorangegangenen Modellen eine wichtige Führungsaufgabe des Vorgesetzten. Weiterhin untermauern solche Gespräche die zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter geschlossene Verbindlichkeit der Zielsetzung.

„Management by Objectives“ kann bei konsequenter Anwendung zu einer Steigerung der Mitarbeitermotivation führen, da Mitarbeiter eigenverantwortlich vereinbarte Ziele anstreben und bei Zielerreichung auf eine erfolgreiche Arbeit zurückblicken können. Mitarbeiter können sich mit Zielen identifizieren, an denen sie gearbeitet haben. Bezogen auf den in Kapitel 2.2.4 kategorisierten Mitarbeiter der Theorie X ist „Management by Objectives“ nicht anwendbar, da dieser Mitarbeitertyp nicht von sich aus Ziele verfolgen wird.

Im Vergleich zu den anderen Modellen stellt die Zukunftsorientierung einen positiven Gesichtspunkt dar, da die Soll-Entwicklung Basis der Betrachtung ist und nicht die tägliche Arbeit einer Organisation. Die Zielvereinbarung für verschiedene Teams eines Unternehmens kann zudem dafür sorgen, dass die Zusammenarbeit untereinander verbessert wird, da die gemeinsame Zielerreichung im Vordergrund steht.

Bei der Zielfindung sind nach dem Modell verschiedene Herangehensweisen denkbar. Neben einer klaren Zielvorgabe durch Vorgesetzte im Sinne des Top-Down-Ansatzes ist auch eine enge Beteiligung von Mitarbeitern denkbar, die Ziele nach dem Bottom-Up-Prinzip entwickeln und verfolgen. Top-Down meint, dass Ziele von der Unternehmensspitze her vorgegeben werden während nach dem Bottom-Up Prinzip eine Steuerung von der Unternehmensbasis erfolgt. Vorteil der engen Beteiligung kann sein, dass Mitarbeiter selbst gesteckte Ziele mehr verfolgen als solche, die durch den Vorgesetzten festgelegt wurden. Die Gefahr darin liegt jedoch darin, dass Mitarbeiter Ziele niedriger ansetzen und dadurch Leistungseinbußen für das Unternehmen die Folge sind. Jung

⁴⁵ (Schindewolf, 2002, S. 204)

bevorzugt eine situationsabhängige Beteiligung von Mitarbeitern bei der Zielfestlegung⁴⁶, ohne dies näher zu beschreiben. Sinnvoll wäre eine Unterscheidung nach der Wichtigkeit des Ziels für das Unternehmen. Demnach werden Ziele durch Vorgesetzte vorgegeben, die für den weiteren Erfolg des Unternehmens von großer Bedeutung sind und aus diesem Grund in jedem Fall gesetzt werden müssen. Weiterhin wäre die Unterscheidung nach den Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter denkbar. Mitarbeiter mit umfangreichem Fach- und Sachverstand für ihren Bereich können intensiv an der Zielsetzung beteiligt werden oder eigene Zielvorschläge entwickeln. Bei Mitarbeitern, die nicht über das erforderliche Know-How verfügen, können Zielvorgaben durch Vorgesetzte gemacht werden.

Schindewolf stellt heraus, dass der organisatorische Aufwand von Zielvereinbarungen den Vorteilen entgegensteht.⁴⁷ Aufgrund der Komplexität einer Organisation ist eine gute Planung und Ausrichtung der unternehmerischen Entscheidungen Basis jeder erfolgreichen Unternehmung, so dass der von Schindewolf dargestellte organisatorische Mehraufwand nicht ins Gewicht fällt. Vielmehr schafft das Modell eine planbare und überprüfbare Arbeitsumgebung, in der langfristige Planungen und übergeordnete Ziele eines Unternehmens systematisch in den Unternehmensbereichen durch Zielvereinbarungen abgestimmt werden können. Vorgesetzte behalten dadurch einen systematischen Überblick über übergeordnete und untergeordnete Ziele des Unternehmens.

Da Ziele quantifizierbar dargestellt werden, ergibt sich zudem die Möglichkeit, Leistungen von Mitarbeitern, Arbeitsbereichen, Teams oder Unternehmensbereichen und deren Führungskräften hinsichtlich ihres Zielerreichungsgrads zu bewerten. Im zeitlichen Verlauf können Stärken und Schwächen von Mitarbeitern oder Teams identifiziert werden und Maßnahmen, beispielsweise der Personalentwicklung oder der Teamentwicklung, getroffen werden.

Unternehmensbereiche mit vergleichbaren Aufgabenkomplexen lassen sich weiterhin durch Benchmarks auf Basis der Zielsetzung bewerten, was einen weiteren Vorteil dieses Modells darstellt. Auf dieser Basis lassen sich

⁴⁶ (Jung, 2005, S. 493)

⁴⁷ (Schindewolf, 2002, S. 204)

begründbare sowie effektive unternehmerische oder auf Mitarbeiter bezogene Entscheidungen treffen und kommunizieren, beispielsweise wenn sich herausstellt, dass ein Bereich im Benchmark unterdurchschnittlich auffällt. Besonders für die Arbeit des sozialen Bereichs wird „Management by Objectives“ zu einem Modell, das mit dem Vereinbaren quantifizierbarer Ziele und den damit verbundenen Voraussetzungen an die Organisation eine Bewertung der Arbeitsqualität ermöglicht.

2.3.4 Harzburger Modell

Als abschließendes Führungsmodell soll das Harzburger Modell betrachtet werden. Ähnlich dem Modell des „Management by Delegation“ basiert das Harzburger Modell auf dem Delegationsprinzip. Die damit verbundenen Voraussetzungen müssen daher auch bei dem Harzburger Modell erfüllt sein. Wie bei den anderen Modellen ist auch hier die Übertragung der Aufgaben auf die Handlungsverantwortung begrenzt. Die Führungsverantwortung, die sich in Aufsicht und Kontrolle widerspiegelt, verbleibt bei den Vorgesetzten.

Erweiternd werden im Harzburger Modell die Mittel definiert, die das Delegationsprinzip in der Organisation stützen sollen. Als wesentliche Mittel werden formale Aspekte festgelegt, die das Modell im gesamten Unternehmenskomplex absichern, legitimieren und gegenüber allen Organisationsmitgliedern schriftlich fixieren.⁴⁸

Die schriftliche Fixierung findet nach dem Harzburger Modell in umfangreichen Aussagen zu den Aufgaben, Befugnissen und Verantwortungsbereichen der Mitarbeiter statt, wie dies beispielsweise in Stellenbeschreibungen geschieht. Funktionskonzepte und Führungsgrundsätze dienen der Festlegung der Rahmenbedingungen von Führungskräften, wie beispielsweise ihrem Verantwortungsbereich und können auch Bedingungen an den Führungsstil stellen.⁴⁹

Festgelegte Kommunikationswege sollen nicht nur der adäquaten Verteilung der Kommunikation dienen, sondern stehen dem Vorgesetzten auch zur Wahrnehmung von dessen Kontrollfunktion zur Verfügung.⁵⁰ Als wesentlicher Bestandteil wird die Kontrolle im Harzburger Modell in die Dienstaufsicht und

⁴⁸ (Bisani, 1995, S. 801)

⁴⁹ ebenda

⁵⁰ ebenda

Erfolgskontrolle unterschieden.⁵¹ Die Dienstaufsicht soll einzelfallbezogen und stichprobenartig die Arbeit der Mitarbeiter absichern. Die Erfolgskontrolle bezieht sich auf die Gesamttätigkeit eines Mitarbeiters und erstreckt sich über das fachliche und persönliche Ergebnis des Mitarbeiters. Kernelement stellt der Kontrollplan dar. Dieser ist Grundlage der Arbeit der Führungskräfte nach dem Harzburger Modell, um die Risiken, die mit der Delegation verbunden sind, abzusichern. Genau definiert und zeitlich terminiert werden in ihm Ergebnisse von Dienstaufsichts- und Erfolgskontrollen protokolliert.

Kontrolle wird im Harzburger Modell als konstruktiver und motivierender Beitrag der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern verstanden. Übertroffene Ergebnisse von Mitarbeitern werden mit Anerkennung honoriert, Fehler in gemeinsamen Absprachen zur künftigen Fehlervermeidung konstruktiv bearbeitet. Im Vergleich zum „Management by Delegation“ ist die positive Abweichung definiert.

Verglichen mit den anderen Delegationsmodellen ist der umfangreiche strukturelle Rahmen eine Besonderheit des Modells. Die bis ins Detail definierten Aufgabenkomplexe und Kompetenzbereiche von Führungskräften und Mitarbeitern untermauern ein autoritäres Führungsmodell. Zugleich sind die Strukturen sehr formalistisch, bürokratisch und dadurch starr.⁵²

Vorteile des Modells sind dahingegen die Transparenz, die durch die klare Beschreibung der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche gegeben ist. Jedes Organisationsmitglied kennt die Strukturen, die eigenen Aufgaben- und Verantwortungsbereiche sind zudem klar und unmissverständlich.

2.4 Kritische Betrachtung der Theorien

In Kapitel 2. sind Kernaussagen darüber getroffen worden, was Mitarbeiterführung ist und welche Grundüberlegungen bei der Betrachtung von Führung eine Rolle spielen. Hierbei wurde die Untergliederung in persönliche und formale Aspekte der Führung vorgenommen. Die Gliederung ist sinnvoll, da komplexes Führungshandeln in zwei Bestandteile untergliedert wird, die sehr unterschiedlich sind. Formale Führung ist planbar und basiert auf

⁵¹ (Bisani, 1995, S. 802)

⁵² (Bisani, 1995, S. 804)

umfangreichen Überlegungen der Vergangenheit und Überlegungen für die Zukunft. Hier können beispielsweise Menschenbilder eine Rolle spielen. Der Aufbau von Strukturen kann auf theoretischen Grundlagen und auf persönlichen wie organisationalen Erfahrungen beruhen.

Persönliche Führung ist der unmittelbare Führungsanteil, der nicht an vorangegangene Überlegungen, Planungen und Strukturen sondern in der direkten Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ersichtlich wird. Es ist daher von Bedeutung, sich die Tatsache bewusst zu machen, dass der direkte Führungsanteil nicht zurückgenommen werden kann. Einmal erfolgtes persönliches Führungshandeln entfaltet unmittelbar seine Wirkung gegenüber den betroffenen Mitarbeitern sowie dem Team und der gesamten Belegschaft. Persönliche Führung wird in verschiedenen Führungsstilen beobachtbar. Nach Ansicht des Autors bildet kein Führungsstil den idealtypischen Stil im Vorgesetzten – Mitarbeiter – Verhältnis ab, sondern ist von weiteren Bedingungen abhängig.

Neben dem Reifegrad nach Hersey und Blanchard (Jung, 2005) ist auch der Reifegrad der Führungskraft ein wesentlicher Faktor der persönlichen Führung. Dabei soll die Hypothese aufgestellt werden, dass mit zunehmendem Reifegrad der Führungskraft die Wahlmöglichkeiten bezüglich der Stile zunehmen und somit der individuelle persönliche Aspekt der Führung an Qualität hinzugewinnt. Begründen lässt sich die Behauptung damit, dass Führungsstile an bestimmte Eigenschaften und Kompetenzen geknüpft sind, die sich nicht ausschließlich mit der disziplinarischen Kompetenz von Vorgesetzten begründen lassen.

Diese Hypothese soll nicht aussagen, dass junge, unerfahrene Führungskräfte ungeeignet für die persönliche Führung sind, sondern mit zunehmender Reife die Wahlmöglichkeiten in der persönlichen Mitarbeiterführung steigen.

Kritisch zu betrachten sind auch die skizzierten Menschenbilder nach McGregor und Schein. Die Reduktion von Komplexität durch Kategorisierung bestimmter Mitarbeitertypen kann dazu beitragen, das Handeln von Mitarbeitern mit geeigneten Führungsinstrumenten in Verbindung zu bringen. Jedoch stellen daraus abgeleitete Instrumente aufgrund vieler unberücksichtigter Faktoren, die das Handeln eines Mitarbeiters beeinflussen, keine Allheilmittel dar, die stets zum gewünschten Ergebnis führen. Theoretisch kann es sogar zu

gegensätzlichen Verhaltensweisen kommen, wenn beispielsweise auf der Annahme eines leistungsbetonten Mitarbeiters Arbeitsbedingungen angepasst werden und wegen unberücksichtigter sozialer Bedürfnisse der Mitarbeiter unzufrieden wird und die Leistung rapide sinkt. Für Führungskräfte ist es deshalb von wichtiger Bedeutung, trotz Reduktion der Komplexität individuelle Wünsche und Bedürfnisse des Mitarbeiters auf Basis der Interaktion zu erkennen und in einen situativen Führungsstil einfließen zu lassen.

Die vier Führungsmodelle der Mitarbeiterführung sind geeignet, um Mitarbeiterführung im Unternehmen strukturiert nachgehen zu können. Die Chance ist, verschiedene Bestandteile der Modelle zu einem umfassenden Modell zusammenzufassen. Die Delegation lässt sinnvoll mit dem Abschluss von Zielvereinbarungen kombinieren, wodurch ein Synergieeffekt entsteht. So erfordert die Delegation Kontrolle durch den Vorgesetzten, die in Zielerreichungsgesprächen konsequent wahrgenommen werden kann. Unerlässlich ist es weiterhin Grenzen der Handlungskompetenz zu definieren, damit zukunftsweisende Entscheidungen nicht in Verantwortung des Mitarbeiters erfolgen. Die Handlungskompetenz sollte jedoch nicht zu knapp bemessen sein, damit durch dauerhafte Intervention des Vorgesetzten nicht dessen Ressourcen und die Motivation des Mitarbeiters in Mitleidenschaft gezogen werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass jegliche Modelle durch die vereinfachte Darstellung des Ursache – Wirkung – Zusammenhangs nur einen Teil der Wirklichkeit abbilden, um das komplexe System der Führung beschreibbar zu machen. In der tatsächlichen Interaktion muss deshalb berücksichtigt werden, dass eine Vielzahl bekannter und unbekannter unternehmens- und mitarbeiterspezifischer Faktoren Einfluss auf die Führung haben und in Selbstreflexion das Führungshandeln kontinuierlich beeinflussen müssen.

3. Rahmenbedingungen in der Pflege

In dem vorangegangenen Kapitel sind Aussagen zur Führung von Mitarbeitern gemacht worden. In diesem Kapitel sollen die Rahmenbedingungen, die in der Pflege vorherrschend sind, dargestellt werden. Diese dienen im weiteren Verlauf als Grundlage für die Ableitung eines an die Bedingungen der Pflege angepassten Führungshandelns.

3.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für die stationäre Altenpflege ergeben sich aus verschiedenen Rechtsquellen des Bundes- und Landesrechts. Der Grundgedanke, Menschen im Bedarfsfall Unterstützung zukommen zu lassen, ist in Artikel 20 Absatz 1 des Grundgesetzes festgeschrieben.⁵³

„Die Bundesrepublik Deutschland ist ein... sozialer Bundesstaat.“

Sozialrechtliche Regelungen finden sich im Wesentlichen in den 12 Sozialgesetzbüchern. Das Sozialgesetzbuch XI ist das Leistungsgesetz für die Pflege und stellt die Grundlage für die Arbeit stationärer Altenpflegeeinrichtungen dar. Neben allgemeinen Regelungen zum leistungsberechtigten Personenkreis und der Finanzierung von Pflegeleistungen enthält das SGBXI umfassende gesetzliche Bestimmungen zur stationären Pflege von pflegebedürftigen Menschen.

Weitere Rechtsquellen bilden das auf Landesrecht erlassene Gesetz über das Wohnen mit Assistenz und Pflege in Einrichtungen (Wohn- und Teilhabegesetz –WTG) oder die abgeschlossenen Rahmenverträge nach §75 SGBXI zwischen den Leistungserbringern und Leistungsträgern.

Im Weiteren liegt der Fokus auf den Bestimmungen zu den stationären Einrichtungen.

3.1.1 Sozialgesetzbuch XI

Die Finanzierung der Pflegeleistung ist für den Betroffenen wie für den Dienstleister von großer Bedeutung. Seit 1995 steht für die Finanzierung ambulanter, seit 1996 für die Finanzierung stationärer Leistungen das

⁵³ Grundgesetz Artikel 20 Absatz 1

Sozialgesetzbuch XI (SGBXI) als Grundlage zur Verfügung.⁵⁴ Die Möglichkeit der stationären Pflegeleistung ist in §28 SGBXI explizit genannt. §43 SGBXI legt fest, dass die stationäre Pflegeleistung in Betracht kommt, wenn andere Leistungen im Einzelfall ausgeschlossen sind. Bestandteil der Leistung sind nach §43 (2) SGBXI die Leistungen der Pflege, der sozialen Betreuung und der Behandlungspflege.

§71 (2) SGBXI definiert die stationäre Pflegeeinrichtung. Eine stationäre Pflegeeinrichtung wird als wirtschaftliche Einrichtung verstanden, in der pflegebedürftige Menschen unter ständiger Verantwortung einer Pflegefachkraft gepflegt werden. §71 (3) SGBXI konkretisiert, wann eine Pflegekraft als Fachkraft im Sinne des Gesetzes gilt. Hierbei werden die gültigen Abschlüsse des Gesundheits-, Kranken- und des Altenpfleger in Verbindung mit einer zweijährigen Berufserfahrung genannt. Weitere Anforderungen sind in der Heimpersonalverordnung sowie im Wohn- und Teilhabegesetz zu finden.

Die Aufnahme der Pflege ist im Weiteren in §72 SGBXI an den Abschluss eines Versorgungsvertrags geknüpft. Nur Einrichtungen mit einem abgeschlossenen Versorgungsvertrag erhalten die gesetzlich geregelten Vergütungen der stationären Pflege.

Versorgungsverträge regeln insbesondere:

- den Inhalt der Pflegeleistung
- die Maßstäbe und Grundsätze für eine wirtschaftliche und leistungsbezogene, personelle und sächliche Ausstattung
- die Abschläge von Vergütungen bei Abwesenheit
- die Grundsätze der Wirtschaftlichkeitsprüfungen⁵⁵

§72 (3) SGBXI regelt die Bedingungen unter denen ein Versorgungsvertrag mit Anbietern abgeschlossen werden darf. Neben dem Verweis auf die ständige Verantwortung einer Pflegefachkraft im Pflegeprozess kommt insbesondere die Verpflichtung zur Einführung und Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagements hinzu. Fachliche Voraussetzungen werden durch die

⁵⁴ (Zippel & Kraus, 2009, S. 419)

⁵⁵ Nach (Loffing & Geise, 2009, S. 324)

Verpflichtung zur Anwendung aller Expertenstandards geboten. Das elfte Kapitel des SGBXI regelt hierzu die näheren Bestimmungen (§112 - §120 SGBXI).

§75 SGBXI legt fest, dass Rahmenverträge zur Sicherstellung einer wirksamen wirtschaftlichen und pflegerischen Versorgung zwischen den Landesverbänden der Pflegekassen, den Verbänden der Krankenkassen und den Vereinigungen der Leistungserbringern geschlossen werden. In Rahmenverträgen sind grundsätzliche Regelungen vereinbart, die dann die Grundlage für zukünftig abzuschließende Verträge bilden. Einzelvertragliche Abschlüsse müssen daher auf vorhandene Rahmenverträge abgestimmt sein. Hierbei regeln Rahmenverträge Grundsatzregelungen wie sie in Versorgungsverträgen vereinbart werden. Darüber hinaus regeln Rahmenverträge nach §75 SGBXI (3) das Verfahren zur Personalausstattung inklusive der Vorgabe einer Quote des Fachpersonals am gesamten Pflege- und Betreuungspersonal.

Als maßgeblicher Bestandteil der Finanzierung stationärer Angebote ist die Vergütung der Pflege im achten Kapitel des SGBXI geregelt. Leistungserbringer und Leistungsträger verhandeln über die Kosten der angebotenen Leistung (Pflege, Unterkunft, Verpflegung), die der Leistungserbringer, also die stationäre Einrichtung, in Rechnung stellen darf. Verträge werden für eine bestimmte Laufzeit vereinbart und nach Ablauf neu geschlossen.

Darüber hinaus legt das elfte Kapitel SGBXI qualitative Ansprüche an die Pflege fest. Damit verbunden belässt es die Verantwortung für die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität in den Händen der Leistungserbringer. Verbindlich festgelegt ist in Kapitel elf die Anwendung aller veröffentlichten Expertenstandards (Abbildung 2). Die Standards werden vom Deutschen Netzwerk für Qualitätsentwicklung herausgegeben und werden unter anderem online zur Verfügung gestellt.⁵⁶

Die Qualitätsanforderungen werden durch Qualitätsprüfungen sichergestellt. Die Intervalle der Qualitätsprüfung sind ab 2011 auf höchstens eine Prüfung im Jahr durch den Medizinischen Dienst der Krankenversicherung festgelegt. Prüfungen können sich nach §114 SGBXI auf die Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität beziehen und finden grundsätzlich unangemeldet statt.

⁵⁶ (Deutsches Netzwerk für Qualitätsentwicklung in der Pflege (DNQP), 2010)

- Expertenstandard Dekubitusprophylaxe (2000, 2. Auflage 2004)
- Expertenstandard Entlassungsmanagement (2004, 1. Aktualisierung 2009)
- Expertenstandard Schmerzmanagement bei akuten oder tumorbedingten chronischen Schmerzen (2005)
- Expertenstandard Sturzprophylaxe (2006)
- Expertenstandard Förderung der Harnkontinenz in der Pflege (2007)
- Expertenstandard Pflege von Menschen mit chronischen Wunden (2008)
- Expertenstandard Ernährungsmanagement zur Sicherstellung und Förderung der oralen Ernährung in der Pflege (2009)

Abbildung 2: Expertenstandards Deutsches Netzwerk für Qualitätsentwicklung in der Pflege.⁵⁷

3.1.2 Gesetz über das Wohnen mit Assistenz und Pflege in Einrichtungen

Das Gesetz über das Wohnen mit Assistenz und Pflege in Einrichtungen (Wohn- und Teilhabegesetz) ist am 10. Dezember 2008 in Kraft getreten und löst das zuvor auf Bundesebene gültige Heimgesetz in Nordrhein-Westfalen ab. Der Verbraucherschutz ist ein wichtiges Merkmal des Wohn- und Teilhabegesetz (WTG). §1 WTG stellt konkret dar, welche Interessen der Bewohnerinnen und Bewohner von Einrichtungen besonders schützenswert sind.

In Bezug auf die Regelungen des SGBXI zu Anforderungen für Einrichtungen trifft das WTG weitere verbindliche Aussagen. Die Anforderungen des WTG an Leistungserbringer sind

- eine Pflegeplanung nach dem allgemein anerkannten Stand fachlicher Erkenntnisse zu erbringen,
- die personelle Ausstattung nach dem aktuellen Stand der Erkenntnisse vorzuhalten,
- die sachliche und bauliche Ausstattung vorzuhalten,

⁵⁷ (Deutsches Netzwerk für Qualitätsentwicklung in der Pflege (DNQP), 2010)

- die hauswirtschaftliche Versorgung zu erbringen,
- ein Qualitätsmanagement zu betreiben,
- und einen Versorgungsvertrag abgeschlossen zu haben.

Nähere Aussagen zur personellen Anforderung sind in §12 WTG geregelt. In Satz 1 werden die persönliche und fachliche Eignung als Grundvoraussetzungen genannt. Weiterhin wird festgelegt, dass betreuende Tätigkeiten nur durch angemessene Beteiligung von Fachkräften erfolgen dürfen. Die Frage nach der Quote der einzusetzenden Mitarbeiter kann im Sinne des WTG in den Versorgungsverträgen geregelt werden. Die Fachkraftquote muss aber nach §12 WTG (3) bei mindestens 0,5 liegen, d.h. dass mindestens die Hälfte der Mitarbeiter, die eine direkte Betreuungsleistung erbringen, als Fachkräfte anerkannt sein müssen.

Die Anforderungen des WTG werden durch unangemeldete Prüfungen der Heimaufsicht überwacht und das Ergebnis der Prüfung in einem Prüfbericht nach §20 WTG veröffentlicht.

3.1.3 Rahmenvertrag nach §75 SGBXI

Weitere verbindliche Vereinbarungen für Betreiber finden sich in abgeschlossenen Rahmenverträgen. Der Rahmenvertrag der Vertragsparteien für die Zuständigkeitsbereiche des Landschaftsverband Rheinland und des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe trifft unter anderem für die im Folgenden aufgeführten Punkte eine Aussage.

Abschnitt eins des Rahmenvertrages definiert den Inhalt der Leistungen, die eine stationäre Pflegeeinrichtung am Menschen erbringt. An dieser Stelle werden die Regelungen des §42 Absatz 2 SGBXI konkretisiert (siehe Kapitel 3.1.1 S. 36). Neben der Körperpflege (z.B. Körperwäsche oder Zahnpflege) werden Ernährung (z.B. mundgerechtes Zubereiten, Reichen von Mahlzeiten) und Mobilität (z.B. stehen, gehen, an- und auskleiden) detailliert als Bestandteile der Pflege genannt und feste Inhalte definiert. Die soziale Betreuung soll nach §2 (3) des Rahmenvertrages den betroffenen Menschen einen Lebensraum bieten, der zu einem selbstbestimmten und selbstständigen Leben und zur Teilnahme am Leben in der Gemeinschaft beiträgt. Bezüglich der Leistungen der Behandlungspflege verweist §2 (4) auf die dafür geltenden

gesetzlichen Regelungen und ärztlichen Verordnungen. Erweiternd wird in §2 (5) der Schutz vor Selbst- und Fremdgefährdung als Teil der Pflegeleistung genannt. §5 stellt darauf ab, dass die Hilfe stellvertretend aber auch anleitend bzw. aktivierend erbracht werden kann und sich an dem persönlichen Bedarf des Empfängers orientiert. Eine Leistung findet demnach auch statt, wenn diese nicht direkt durch die Pflegekraft erfolgt.

§3 des Rahmenvertrages legt den Umfang der Leistungen für Unterkunft und Verpflegung fest. Neben der Versorgung und Entsorgung (Energie, Wasser und Abfall) gehört die Reinigung aller Räumlichkeiten, die Wartung und Unterhaltung der Gebäude nebst Ausstattung, die Speise- und Getränkeversorgung auch die Wäscheversorgung dazu.

Analog zur Konkretisierung der Anforderungen an einen Träger im SGBXI und WTG (vgl. 3.1.1 S. 35 und Kapitel 3.1.2 S. 38) legt der Rahmenvertrag Anforderungen fest.

Träger haben demnach folgende Voraussetzungen zu erfüllen:

- Mitgliedschaft in einer Berufsgenossenschaft
- Abschluss eine Betriebshaftpflicht
- Erfüllung der Grundsätze für Qualität und Qualitätssicherung
- Bedarfsgerechte Leistungserbringung
- Dokumentation der Pflege
- Pflegeanamnese, Pflegeplanung und Pflegebericht.

Die personelle Ausstattung ist in §24 des Rahmenvertrags mit folgenden Bedingungen verbunden:

- Bedarfsgerechte und gleichmäßige Personalausstattung
- Fachliche Qualifizierung
- Quotierter Anteil von geringfügig Beschäftigten von nicht mehr als 20 Prozent (Soll-Bestimmung)
- Sicherstellung der Kontrolle von Pflegehilfskräften durch Pflegefachkräfte.

3.1.4 Heimpersonalverordnung

Bis zum Erlass länderspezifischer Verordnungen gilt die Heimpersonalverordnung (HeimPersV) des Bundes. Die Verordnung trifft nähere Aussagen bezüglich der Mitarbeiter einer Einrichtung.

Neben detaillierten Regelungen zur Eignung des Heimleiters und der Pflegedienstleitung werden die Anforderungen an das Personal ähnlich den bereits dargestellten Rechtsquellen aufgeführt. Bei Mitarbeitern wird die persönliche und fachliche Eignung vorausgesetzt. Fachkraft ist, wer eine anerkannte abgeschlossene Berufsausbildung, exklusive der Helferausbildungen, vorweisen kann. Hinzu kommt, dass der Träger einer Einrichtung gemäß §8 HeimPersV zur Fort- und Weiterbildung seiner Mitarbeiter verpflichtet wird.

3.1.5 Zusammenfassung der gesetzlichen Anforderungen an das Personal

Die verschiedenen Rechtsquellen halten eine Vielzahl von Anforderungen bereit, die für Einrichtungen der stationären Altenhilfe geltendes Gesetz sind. In Abbildung 3 sind die gesetzlichen Anforderungen der verschiedenen Rechtsquellen an das Personal zusammengefasst. Abbildung 4 stellt die Ansprüche an Einrichtungen aus den verschiedenen Rechtsquellen zusammen.

- Gesundheits- und Krankenpfleger und des Altenpfleger in Verbindung mit einer zweijährigen Berufserfahrung (SGBXI)
- Nähere Bestimmung zum Personal im Versorgungsvertrag (SGB)
- Personelle Ausstattung nach dem aktuellen Stand der Erkenntnisse (WTG)
- Persönliche und fachliche Eignung (WTG)
- Angemessene Beteiligung von Fachkräften (WTG)
- Fachkraftquote mindestens 50% (WTG)
- Bedarfsgerechte und gleichmäßige Personalausstattung (Rahmenvertrag)
- Fachlich qualifiziert(Rahmenvertrag)
- Geringfügig Beschäftigte nicht mehr als 20 Prozent (Rahmenvertrag)
- exklusive der Helferausbildungen (HeimPersV)

Abbildung 3: Anforderungen an Mitarbeiterinnen gemäß der gesetzlichen Regelungen.

Was bedeutet das für die Arbeit im Einzelnen? Eindeutig ist, welche Ansprüche sich aus den Regelungen ergeben. Der Verweis auf das Vorhalten einer dem

allgemeinen Erkenntnistand entsprechenden Personalausstattung impliziert zum Beispiel die ständige Fort- und Weiterbildung des Personals um diesen Anspruch Genüge zu tun. Das Festschreiben einer Fachkraftquote in den Versorgungsverträgen entfaltet eine unmittelbare Auswirkung auf die Kostenstruktur der Einrichtung, die diese Quote verbindlich einhalten muss. Die Verbindlichkeit der Expertenstandards führt zu regelmäßigen Veränderungen betrieblicher Prozesse und zur Neuformulierung von Anforderungen an die Pflege und die Mitarbeiter.

Der verbindliche Einsatz eines Qualitätsmanagementsystems sorgt für eine Implementierung von Qualität im Unternehmen. Die Anforderungen an eine umfassende Pflegeanamnese, -dokumentation, und -planung stellen einen verbindlichen Bestandteil des Pflegeprozesses dar.

Pflegeeinrichtungen sind also an eine Vielzahl von Bestimmungen gebunden, die die Arbeit reglementieren und maßgeblich beeinflussen.

Im Vergleich zu Unternehmen außerhalb des sozialen Sektors stehen Einrichtungen der Altenpflege die Möglichkeiten eines allgemeinen Marktmechanismus nicht zur Verfügung. Die Arbeit finanziert sich im Wesentlichen aus den Pflegesätzen, die mit den Leistungsträgern vereinbart wurden. Bei Wirtschaftsunternehmen bestimmt sich der Preis vereinfacht durch das Aufeinandertreffen von Angebot und Nachfrage am Markt. Diese Unternehmen haben mehr Steuerungsmöglichkeiten und können selbst bestimmen, welchen Inhalt die Dienstleistung umfasst und welche qualitativen Merkmale die Dienstleistung erfüllen soll.

- Wirtschaftliche Einrichtung (SGBXI)
- Arbeit in ständiger Verantwortung einer Fachkraft (SGBXI)
- Versorgungsvertrag (SGBXI, WTG)
- Einführung und Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagements (SGBXI, WTG, Rahmenvertrag)
- Anwendung aller Expertenstandards (SGBXI)
- Pflegeplanung nach aktuellem Stand der Erkenntnisse (WTG)
- Mitglied einer Berufsgenossenschaft und Betriebshaftpflicht (Rahmenvertrag)
- Dokumentation der Leistungen (Rahmenvertrag)
- Pflegeanamnese, Pflegeplanung und Pflegebericht (Rahmenvertrag)
- Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter (HeimPersV)

Abbildung 4: Anforderungen an Einrichtungen gemäß den gesetzlichen Regelungen.

3.2 Arbeitsbedingungen

Häufig werden Diskussionen über die Arbeit in der Pflege geführt. Bestandteil dieser Diskussionen sind die Arbeitsbedingungen von Pflegekräften in den Pflegeberufen. Studien und Meinungsumfragen, beispielsweise des Deutschen Berufsverbandes für Pflegeberufe (DBfK), belegen die negativen Meinungsäußerungen von Mitarbeitern in der aktuellen Tagespresse.⁵⁸ Betroffene melden sich zu Wort und machen auf die schlechten Arbeitsbedingungen aufmerksam, denen sie täglich ausgesetzt sind.

Auch international aufgelegte Studien, beispielsweise des International Council of Nurses (ICN), versuchen Gründe für die schlechten Arbeitsbedingungen in Pflegeberufen und deren Folgen für die dort arbeitenden Menschen zu lokalisieren.⁵⁹

Nach einer Meinungsumfrage des DBfK im Jahr 2008 / 2009, die sich an Mitarbeiterinnen der Pflege richtete, ist Handlungsbedarf dringend geboten. Die Umfrage bestätigt nicht nur die allgemein schlechten Arbeitsbedingungen im Pflegebereich, sondern weist auch darauf hin, dass über 30% der Mitarbeiter

⁵⁸ (www.radiobremen.de, 2010)

⁵⁹ (International Council of Nurses, 2007)

regelmäßig über den Ausstieg aus der Pflegebranche nachdenken. Im Ergebnis der Studie setzen sich die schlechten Arbeitsbedingungen aus

- der unzureichenden Personalausstattung,
- dem hohen Stress und hoher Arbeitsbelastung,
- der schlechten Bezahlung,
- dem erlebten schlechten Image von Pflegeberufen in der Öffentlichkeit,
- dem Mangel an notwendiger und brauchbarer Information,
- der unzureichenden Kommunikation,
- der Perspektivenlosigkeit,
- und aus den gravierenden Fehlern in der Arbeitsablauforganisation

zusammen.⁶⁰

Die Meinungsumfrage schließt nicht mit der Auswertung der Umfrage ab, sondern formuliert Erfolgsfaktoren, die zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen führen könnten. Für die Urheber der Studie ist Imagebildung, verbunden mit einer Personalwerbung, eine Maßnahme. Die allgemeine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit durch die Personalentwicklung und Familienfreundlichkeit der Arbeit werden als weitere Möglichkeiten gesehen.

Die genannten Faktoren zielen demnach auf Maßnahmen hin, die sich unter dem Aspekt der Mitarbeiterorientierung zusammenfassen lassen. Auch die Markenbildung zur Erhöhung der Attraktivität von Pflegeberufen wird als Maßnahme genannt.

Neben der Arbeit gibt es noch weitere Aufgaben und Interessen, denen Mitarbeiter nachkommen müssen und wollen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt dabei ebenso eine Rolle wie das Wahrnehmen von persönlichen Interessen (Work-Life-Balance).⁶¹

Herr Wagner, Geschäftsführer des DBfK, und Frau Müller, Präsidentin des Deutschen Pflegerats (DPR), haben die Arbeitsbedingungen in der Pflege in einem Interview des Senders n-tv als katastrophal und unzumutbar

⁶⁰ (DBfK-Bundesverband, 2009)

⁶¹ (Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2007)

beschrieben.⁶² Nach Wagner und Müller sind gesundheitliche Schäden und die Frustration bei den Pflegenden die Folge der derzeitigen Situation.⁶³ Für Herrn Schell, Vorstand des Selbsthilfenetzwerks Pro Pflege, ist die mangelnde Wertschätzung und Anerkennung der Mitarbeiter ein Bestandteil der unzumutbaren Arbeitsbedingungen.⁶⁴ Als Vorstand der gewinnorientierten Marseille-Kliniken sieht Herr Hölzer die Defizite der Arbeitsbedingungen in Missständen der Kontrolle und falschen Ressourceneinsatz.⁶⁵

3.3 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Die demografische Entwicklung unserer Gesellschaft ist regelmäßig Bestandteil öffentlicher Diskussionen und Berichten in den Medien. Neben der geringen Geburtenzahl, die derzeit bei 1,4 Kindern je Frau liegt, steigt die Lebenserwartung der Menschen kontinuierlich an.⁶⁶ Eine wachsende Zahl älterer und hoch betagter Menschen steht einer immer kleiner werdenden Zahl von jungen Menschen gegenüber. Die vom Statistischen Bundesamt veröffentlichte 12. Bevölkerungsvorausberechnung kommt in verschiedenen Szenarien immer zu demselben Ergebnis.⁶⁷ Die demografische Entwicklung setzt sich weiter fort. Die Folgen der Entwicklung sind prognostizierbar, stellen uns aber auch vor Fragen des weiteren Zusammenlebens. Der Bevölkerungsanteil der Menschen im hochbetagten Alter, nach der Statistik des Statistischen Bundesamts alle Menschen ab 80 Jahren, wird bis 2060 fast genauso groß sein wie der Bevölkerungsanteil der Menschen unter 20 Jahren. Gleichzeitig hält die Statistik fest, dass der Anteil der erwerbstätigen Personen gegenüber dem Basisjahr 2008 um 27 % sinken wird.⁶⁸

Im Bereich der Altenpflege führt der demografische Wandel zu zwei Entwicklungen, die direkten Einfluss auf die stationäre Arbeit nehmen. Erstens: Die Zahl der zu versorgenden Menschen in hohem Alter steigt. Zweitens: Der Anteil der älteren Mitarbeiter in Pflegeberufen steigt ebenfalls. Für

⁶² (n-tv, 2007)

⁶³ ebenda

⁶⁴ (Schell, 2010)

⁶⁵ (Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2007)

⁶⁶ (Statistisches Bundesamt, 2009)

⁶⁷ (Statistisches Bundesamt, 2009)

⁶⁸ ebenda

Einrichtungen der stationären Altenpflege sind damit Fragen danach verbunden, wie ältere Mitarbeiter in der Pflege eingesetzt werden können und nach berufsspezifischen Erkrankungen wieder in den Arbeitsprozess integriert werden können. Weiterhin stellt sich die Frage, welche präventiven Maßnahmen für einen gesundheitsschonenden Arbeitseinsatz dienlich sein können.

Der wachsende Anteil der Hochbetagten wird einen Zuwachs der Menschen zur Folge haben, die auf Pflegeleistungen angewiesen sind.

Der Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen (SVR Gesundheit) hat bis 2050 eine Steigerung der pflegebedürftigen Personen auf über 4 Millionen prognostiziert.⁶⁹ Im 2010 erschienenen Themenheft des Statistischen Bundesamts wird die Aussage des SVR Gesundheit bestätigt.⁷⁰ In zwei Szenarien wird der mengenmäßige Anteil der pflegebedürftigen Menschen berechnet. Abbildung 5 zeigt die Entwicklung in zwei Szenarien.

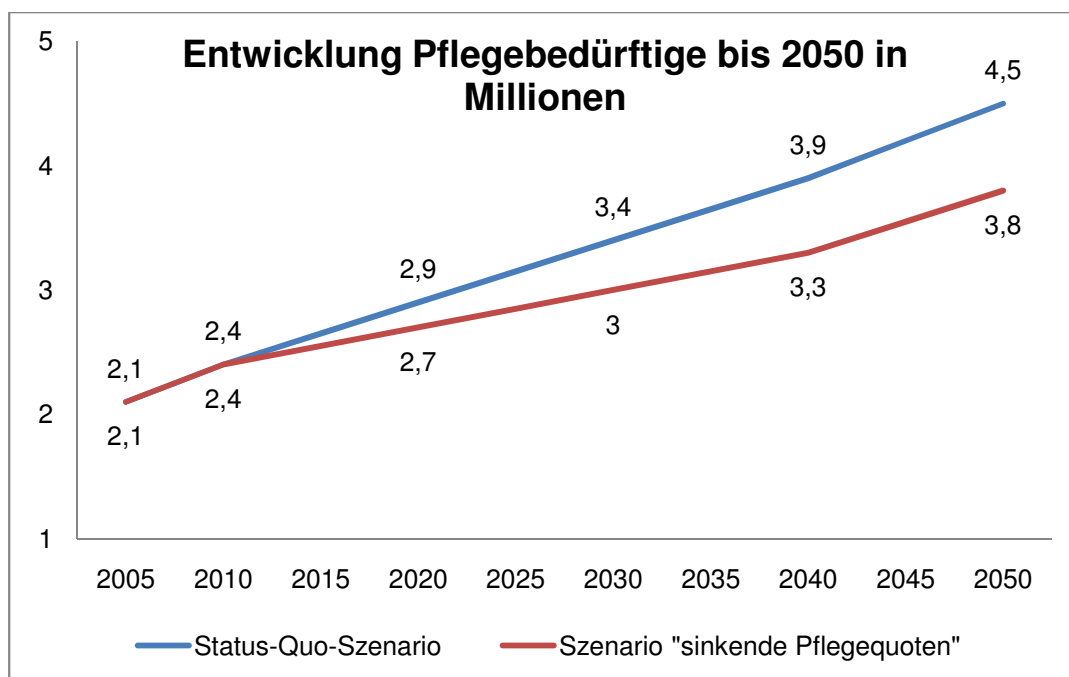


Abbildung 5: Entwicklung Pflegebedürftige in Anlehnung an das Themenheft demografischer Wandel in Deutschland des Statistischen Bundesamtes.

Das Status-Quo-Szenario prognostiziert in den nächsten zehn Jahren eine Zunahme der Leistungsempfänger um 38%, in 20 Jahren um 62%, in 30 Jahren

⁶⁹ (DBfK-Bundesverband, 2009, S. S. 21)

⁷⁰ (Statistisches Bundesamt, 2010)

um 86% und bis 2050 um 114%. Im zweiten Szenario wird davon ausgegangen, dass aufgrund des medizinischen Fortschritts und einer gesünderen Lebensweise das Pflegerisiko im Alter abnimmt. In dem Szenario „Sinkendes Pflegerisiko“ steigt die Zahl der pflegebedürftigen Menschen jedoch ebenfalls stetig an, so dass auch nach den günstigeren Berechnungen bis 2020 die Zahl der Pflegebedürftigen in zehn Jahren um 29%, in 20 Jahren um 43%, in 30 Jahren um 57% und in 40 Jahren um 81% ansteigen wird.

Die Steigerungsraten sind selbst im „best case Szenario“ „Sinkendes Pflegerisiko“ massiv und folgenreich für die Entwicklung der stationären Altenpflege. Neben einer Erweiterung vorhandener Angebote sind Einrichtungen gefordert, qualifiziertes Personal einzustellen. Qualifiziertes Personal wird jedoch mit jedem Jahr weniger.

In Bezug auf die Entwicklung der Erwerbsquote bis ins Jahr 2060 ist die Prognose des Statistischen Bundesamts zur Entwicklung der Pflegebedürftigen besonders brisant. Dem sozialen Arbeitsfeld der Altenpflege stehen weniger Erwerbsfähige mit immer höherem Alter für die Pflege eines stark gewachsenen Kundenkreises zur Verfügung. Für Arbeitgeber im Bereich Pflege wird es immer wichtiger, für Nachwuchskräfte zu sorgen und mehr Menschen für einen Pflegeberuf zu gewinnen. Schon heute ist der Fachkräftemangel spürbar und durch das Statistische Bundesamt bestätigt.⁷¹ Nach neuesten Berechnungen könnten beim Status-Quo-Szenario dem Arbeitsfeld bis 2025 dann 115.000 Pflegevollkräfte fehlen. In der günstigeren Berechnung auf Grundlage eines sinkenden Pflegerisikos ist ein Defizit von 55.000 Mitarbeitern nicht weniger dramatisch.⁷²

Der Kampf um gutes Personal zwischen den Trägern am Markt ist die Folge. Die Frage nach einer attraktiven Gestaltung des Arbeitsfeldes Pflege gegenüber anderen Arbeitsfeldern wird in Zukunft politisch und trägerübergreifend eine wesentliche Rolle spielen, um allen Leistungsberechtigten die gesetzlich zugesicherte Pflege zur Verfügung stellen zu können.

Für einzelne Träger werden Strategien wesentlich sein, mit denen das eigene Unternehmen für potentielle Mitarbeiter attraktiv am Markt platziert werden

⁷¹ (Statistisches Bundesamt, 11/2010, S. 998)

⁷² (Statistisches Bundesamt, 11/2010, S. 999)

kann. Die Frage nach dem Marketing zur Mitarbeitergewinnung gewinnt an Bedeutung. Wichtiger noch werden Fragen danach sein, welche Maßnahmen einer dauerhaften Mitarbeiterbindung dienlich sind, um eingestelltes Personal nicht an Mitbewerber im „War of talents“ zu verlieren.

3.4 Finanzielle Rahmenbedingungen

Unternehmen des sozialen Sektors unterscheiden sich in der grundsätzlichen Ausrichtung nicht von anderen gewinnorientierten Unternehmen. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen das Überleben des Unternehmens und die Behauptung am Markt.

Ein wesentlicher Unterschied stellt jedoch die Art der Finanzierung der Angebote dar. Gewinnorientierte Unternehmen am Markt finanzieren sich aus dem Verkauf eines Produkts oder einer Dienstleistung, welche Käufer erwerben. Wenngleich Unternehmen des sozialen Sektors ebenfalls eine Dienstleistung produzieren, die von Kunden in Anspruch genommen wird, finanziert sich diese nicht aus einem frei festgelegten Kaufpreis, sondern basiert auf Vereinbarungen nach den gesetzlichen Regelungen (vgl. Kapitel 3.1 S. 35). Die sozialen Sicherungssysteme haben ihre Wurzeln im 19. Jahrhundert, als der damalige Reichskanzler Otto von Bismarck sich für die Verantwortung des Staates gegenüber seinen Bürgern einsetzte. Als jüngster Zweig der sozialen Sicherung kam 1994 die soziale Pflegeversicherung hinzu.⁷³

Verschiedene Grundprinzipien sichern deren Bestehen, allen voran das Solidaritätsprinzip, auf dessen Grundlage die Solidargemeinschaft für die schwachen Mitglieder der Gemeinschaft eintritt, unabhängig davon, welchen Beitrag der einzelne Hilfeempfänger beigetragen hat.

Für den Bereich der stationären Pflege ist das Sozialgesetzbuch XI Grundlage der Finanzierung (siehe Kapitel 3.1 S. 35ff).

Die finanziellen Mittel der Pflegeversicherung werden durch einen Beitragssatz erhoben. Der Beitragssatz wird vom Arbeitnehmerlohn und zu gleichen Teilen vom Arbeitgeber und Arbeitnehmer an die Pflegeversicherung abgeführt. Die Höhe des Beitrags orientiert sich an der Höhe des Einkommens. Der Beitragssatz liegt aktuell bei 1,05 %. Seit 2005 wird für kinderlose Arbeitnehmer

⁷³ (Zippel & Kraus, 2009, S. 419)

ein Kinderlosenzuschlag in Höhe von 0,25 % erhoben. Die Beitragsbemessungsgrenze, d.h. die Einkommensgrenze bis zu der ein Beitrag abgeführt werden muss, liegt bei 3.750 Euro im Monat.

Die erhobenen Beiträge stehen dem versicherten Personenkreis bei Notwendigkeit der Finanzierung eines stationären Pflegeplatzes zur Verfügung. Auf Grundlage eines Versorgungsvertrags (siehe S. 36) stehen Einrichtungen die erhobenen Mittel kalendertäglich und personenbezogen zur Verfügung. Ohne Versorgungsvertrag ist der Zugriff auf die gesetzlichen Mittel zur Finanzierung der Arbeit nicht möglich. Die Abrechnung erfolgt hierbei pro Kalendertag.

Die Höhe der finanziellen Mittel geht ebenfalls aus dem Versorgungsvertrag hervor. Er legt den Inhalt und die Entgelte für die Leistung fest. Die Platzkosten setzen sich aus

1. Leistungen der Pflege
2. Leistungen für Unterkunft und Verpflegung
3. Investitionskosten

zusammen.

Die Gelder der gesetzlichen Pflegeversicherung sind nur für den pflegebedingten Aufwand einsetzbar. Die Kosten der Unterkunft und Verpflegung sowie die Investitionskosten müssen vom Leistungsempfänger, gegebenenfalls von Angehörigen, erbracht werden. Bei Mittellosigkeit werden die verbleibenden Kosten vom zuständigen Sozialhilfeträger erbracht.

Für Pflegebedürftige der Pflegestufe I beträgt der Anspruch 1.023 Euro je Monat. Versicherte der Pflegestufe II erhalten 1.279 Euro, Versicherte der Pflegestufe III 1.510 Euro für die stationäre Pflege. Anerkannte Härtefälle, dem Gesetz nach Menschen, deren pflegerischer Bedarf über den der Pflegestufe III hinausgeht, erhalten 1.825 Euro im Monat aus den Mitteln der Pflegeversicherung. Die Leistungen bleiben dem Versicherten verwehrt, wenn durch die Pflegekasse keine Heimbedürftigkeit festgestellt wird.

Die Differenz zwischen den gesetzlichen Leistungen nach den Pflegestufen und den tatsächlich entstandenen Kosten für die Leistungen der Pflege sind

ebenfalls vom Leistungsempfänger bzw. dessen Angehörigen oder dem Sozialhilfeträger zu tragen.

In Vergleich zu Profit-Unternehmen stehen den Non-Profit-Unternehmen nur begrenzte Mittel zur Finanzierung der Arbeit zur Verfügung. Für stationäre Pflegeeinrichtungen sind die finanziellen Mittel für die erbrachten Leistungen durch die geschilderten Leistungen des SGBXI und die verhandelten Versorgungsverträge begrenzt.

3.5 Bedeutung für die Mitarbeiterführung in der stationären Altenpflege

In Kapitel 3. wurden die aktuellen Rahmenbedingungen und die voraussichtlichen Entwicklungen im Bereich der Pflege aufgeführt. In Bezug auf das Personal einer stationären Altenhilfeeinrichtung bleiben die aktuellen Rahmenbedingungen und die künftigen Entwicklungen nicht ohne Einfluss.

Die gesetzlichen Anforderungen zur Qualität der Arbeit verpflichten das Unternehmen beispielsweise, bestimmte Strukturen vorzuhalten, aber auch geeignetes Personal einzusetzen um die Qualitätsanforderung erfüllen zu können. Damit verbunden stellt sich auch die Frage nach zielgerichteten und wirksamen Maßnahmen der Weiterbildung von Mitarbeitern, um die gesetzlichen Ansprüche hinsichtlich der Dokumentation von Leistungen (Pflegedokumentation) erfüllen zu können. Der geforderte Anspruch, der in dem Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems liegt, bedeutet aber auch, dass finanzielle Ressourcen dafür eingesetzt werden müssen und somit nicht mehr für die direkte Dienstleistung am Menschen zur Verfügung stehen. Gleichzeitig sind die Möglichkeiten der Finanzierung der Arbeit durch die verhandelten Entgelte begrenzt.

Die demografische Entwicklung führt zu einer Verknappung der verfügbaren Mitarbeiter, die zudem immer älter werden. Weiterhin wird der Bedarf an stationärer Versorgung durch die stetige Zunahme der Pflegebedürftigen steigen und dafür sorgen, dass nicht genügend Mitarbeiter für die Pflege zur Verfügung stehen. Unternehmen müssen sich in diesem Zusammenhang überlegen, wie Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden können und wie das Arbeitsfeld attraktiv gestaltet werden kann um mehr Menschen für die

Pflege zu gewinnen. Anstoß können die in Kapitel 3.2 geschilderten Arbeitsbedingungen geben, die von den dort tätigen Mitarbeitern als wenig förderlich empfunden werden. Hier sind insbesondere die Forderungen nach einer guten und funktionierenden Kommunikationsstruktur Maßnahmen, die nicht an die verfügbaren Mittel gebunden sind, sondern vielmehr zur Schonung der verfügbaren Ressourcen beitragen.

Für ältere Mitarbeiter, die in Zukunft eine feste Größe in stationären Einrichtungen darstellen werden, sind geeignete Beschäftigungsmöglichkeiten erforderlich, die die Wünsche und Bedürfnisse älterer Mitarbeiter (beispielsweise hinsichtlich körperlicher Kompetenzen, Vereinbarkeit von Beruf und Familie) berücksichtigen.

Bei den betroffenen Einrichtungen ist jetzt Handeln gefragt, um schon heute gegenüber Mitbewerbern bestehen zu können. Wenn die Entwicklungen bei den verantwortlichen Trägern und den dort leitenden Mitarbeitern keine Beachtung finden, werden diese Einrichtungen auf dem Pflegemarkt nicht bestehen können.

Jetzt müssen die Grundsteine für eine mitarbeiterfreundliche Arbeitsumgebung gelegt und die Struktur-, Prozess-, und Ergebnisqualität optimiert werden.

Führungsstile und Führungsmodelle müssen sich daran messen lassen, welchen Beitrag sie für eine Betonung des Mitarbeiters leisten.

4. Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung

Was bewegt einen Menschen dazu, seine Arbeitsleistung in einem bestimmten Unternehmen anzubieten? Wann wechseln Menschen den Arbeitgeber? Mangelnde Perspektiven? Schlechte Arbeitsbedingungen? Die Aussicht auf eine bessere Vergütung? Extrinsische und intrinsische Faktoren sind der Auslöser der Veränderung.

Wesentlicher Bestandteil für extrinsische Faktoren der Mitarbeiterzufriedenheit ist die Vergütung. Da viele Aspekte in der Literatur ausführlich diskutiert wurden, soll an dieser Stelle exemplarisch ein Kriterium betrachtet werden, das bisher eher vernachlässigt wurde: Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

4.1 Gerechte Vergütungssysteme

Mitarbeiter eines Unternehmens werden nicht zum Selbstzweck im Unternehmen tätig, sondern erhalten für die Tätigkeit eine angemessene Vergütung. Dem Ausgleich aus Arbeitsleistung und Bezahlung liegt der individuelle Arbeitsvertrag zugrunde, der wiederum an tarifliche Regelungen gebunden sein kann. Für Unternehmen der Diakonie stehen die Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) als Grundlage zur Verfügung. Die AVR halten für die angemessene Vergütung verschiedene Lohngruppen bereit.

Wann eine Vergütung als angemessen gelten kann, ist nicht pauschal zu beantworten. Grundsätzlich sind Vergütungsmöglichkeiten nach einem qualifikationsbezogenen, leistungsbezogenen oder marktbezogenen Ansatz zu unterscheiden.⁷⁴ Bei qualifikationsbezogenen Lohnsystemen wird nach der Qualifikation des Mitarbeiters unterschieden (z.B. akademischer Abschluss), wobei eine nächsthöhere Qualifikation zu einem höheren Lohn führt.⁷⁵ Leistungsbezogene Vergütungssysteme berücksichtigen die quantitative Leistung eines Mitarbeiters, wie dies beispielsweise beim Akkordlohn der Fall ist. Mitarbeiter erhalten mit steigendem quantitativem Arbeitsergebnis mehr Lohn. Die marktbezogenen Lohnsysteme sind an den Bedingungen des Marktes ausgerichtet, die beispielsweise konjunkturelle oder strukturelle Begebenheiten bei der Lohngestaltung berücksichtigen.

⁷⁴ (Loffing & Geise, 2009, S. 400f)

⁷⁵ ebenda

Lohnsysteme müssen die Anforderung erfüllen, die Arbeitsleistung angemessen und gerecht zu entlohnen. Unter dem Aspekt der Angemessenheit können die im Jahr 2010 beschlossenen Mindestlöhne in der Pflege gesehen werden.⁷⁶

Das Lohnsystem muss so konstruiert sein, dass es als Basis für eine faire Bezahlung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber dienen kann. Die Bemessung nach den oben genannten Kriterien kann ein Anhaltspunkt für den Aufbau eines Lohnsystems sein. Von der Grundtendenz her sind die Standpunkte von Arbeitnehmern und Arbeitgebern eher gegensätzlich und streben auseinander. Arbeitgeber wollen möglichst wenig für die Arbeitsleistung bezahlen, wohingegen Arbeitnehmer einen maximalen Lohn für die Arbeitsleistung anstreben. Im kollektiven Arbeitsrecht sorgen die durch Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände vereinbarten Tarifverträge für einen Ausgleich und für eine angemessene, gerechte und transparente Lohngestaltung.

Die Arbeitsvertragsrichtlinien der Evangelischen Kirchen in Deutschland (AVR EKD) bilden ein System, welches die verschiedenen Ansätze in den dort zugrundeliegenden Lohngruppen kombiniert. Qualifikationsbezogene Anteile sind beispielsweise in die Voraussetzungen für bestimmte Tätigkeiten integriert. So kann eine hauptverantwortliche Pflegekraft diese Aufgabe nur wahrnehmen, wenn die dafür benötigte Qualifikation und Anerkennung als Fachkraft der stationären Altenhilfe vorliegt. Durch die Kombination der qualifikationsabhängigen Vergütung mit einem leistungsgerechten Lohnsystem, welches den Aufgabenschwerpunkt definiert, sind sowohl die Leistung des Mitarbeiters als auch die dafür erforderliche Qualifikation aufeinander abgestimmt.

Die Basis bildet die leistungsbezogene Vergütung, die durch die Beschreibung der Aufgabenbereiche der verschiedenen Lohngruppen festgelegt wird und nach §12 Abs. 3 AVR EKD maßgeblich für die Eingruppierung der Mitarbeiter ist. Als weiterer Aspekt kommt bei der AVR eine sozialgerechte Entlohnung hinzu. Diese liegt vor, wenn individuelle Aspekte des Mitarbeiters Einfluss auf die Lohnfindung haben. Das kann beispielsweise durch Berücksichtigung des Familienstandes, die Anzahl der Kinder, die Berücksichtigung des Alters oder

⁷⁶ (Bundesregierung, 2010)

der Betriebszugehörigkeit geschehen. Einige dieser sozialgerechten Lohnbestandteile finden sich bei der Lohngestaltung nach AVR wieder und wirken sich auf den individuellen Lohn der Mitarbeiter aus.

Wird das Vergütungssystem als Anreizsystem betrachtet, lassen sich verschiedene Bestandteile des Entgelts bestimmen.

4.1.1 Feste Lohnbestandteile

Der Mindestlohn stellt das Grundgehalt des Mitarbeiters dar. Das Grundgehalt bezieht der Mitarbeiter durch seine ständige, leistungsunabhängige Arbeit mittlerer Art und Güte und angemessener Anspannung seiner Kräfte und Fähigkeiten.⁷⁷ Aufgrund der leistungsunabhängigen Bezahlung stellt das Grundgehalt einen existenzsichernden Faktor dar, der auch bei Minderleistungen den Lebensunterhalt des Mitarbeiters sicherstellt.

4.1.2 Variable Lohnbestandteile

Das Grundgehalt kann durch einen leistungsabhängigen Bestandteil ergänzt werden. Leistungsabhängige Bestandteile können beispielsweise auf einer Zielerreichung beruhen und werden nur bezahlt, wenn vereinbarte Ziele erreicht werden. Für Mitarbeiter der stationären Altenhilfe stellen beispielsweise Zuschläge für Nacht-, Wochend- oder Feiertagsdienste einen leistungsabhängigen Bestandteil des Entgelts dar (Wechselschicht- und Schichtzulage), der jeden Monat in Abhängigkeit der erbrachten Zusatzleistung variiert.

Die betrieblichen Sozialleistungen stellen einen weiteren Bestandteil des Entgelts dar und werden als letzter Bestandteil durch Beteiligungen ergänzt. Betriebliche Sozialleistungen können gesetzlich garantierte aber auch freiwillige Zusatzleistungen von Arbeitgebern sein. So gehört der Krankengeldzuschuss nach der AVR EKD zur Leistung für Mitarbeiter, die in Folge einer langwierigen Krankheit abschlägiges Krankengeld statt Lohnfortzahlung beziehen.

Die leistungsabhängigen Lohnbestandteile in Form von Gewinnbeteiligungen spielen in der freien Wirtschaft zunehmend auch außerhalb des Leitungsbereichs eine wichtige Rolle, wie Wunderer in einer 2007 durchgeführten Studie nachweisen konnte.⁷⁸

⁷⁷ (BMAS, 2008, S. 44ff)

⁷⁸ (Wunderer, 2009, S. 404)

Die unmittelbare Bindung der Arbeitsleistung des Einzelnen an den Unternehmenserfolg und der Beitrag zur Wertschöpfung bieten Unternehmen die Möglichkeit, Leistung mit Gegenleistung zu honorieren und Mitarbeiter auf diese Weise zu motivieren.

4.1.3 Indirekte Lohnbestandteile

Neben der direkten Vergütung der tatsächlich erbrachten Arbeitsleistung durch das Entgelt stehen weitere Vergütungsleistungen zur Verfügung. Da folgende Leistungen nicht an die direkte Arbeitsleistung gebunden sind wird die Kategorisierung als indirekte Vergütungsmöglichkeit vorgenommen. Indirekte Vergütungsmöglichkeiten können beispielsweise Vergünstigungen oder Versorgungsleistungen des Arbeitgebers sein. Weiterhin lassen sich auch Gratifikationen oder Nutzungsleistungen zu den indirekten Vergütungsmöglichkeiten hinzuzählen. Die AVR halten für ihren Geltungsbereich auch indirekte Leistungen bereit. So erhalten Mitarbeiter eine tariflich gesicherte Gratifikation für die Betriebszugehörigkeit, die sich als Einmalzahlung zwischen 153,00 € und 1227,00 € bewegt. Auch der Kindergeldzuschlag oder der Krankengeldzuschuss sind indirekte Leistungen für Mitarbeiter, deren Dienstvertrag die AVR EKD zugrunde liegen. Weitere Beispiele von indirekten Leistungen können ein gewährtes Mitarbeiterdarlehen oder der Abschluss einer betrieblichen Altersvorsorge für die Belegschaft sein. Auch der Dienstwagen oder die Nutzung von Firmen-PKWs für außerdienstliche Zwecke sind praktikable Beispiele für eine indirekte Bezahlung der Mitarbeiter.

4.1.4 Fazit

Unter dem Aspekt der Mitarbeiterbindung spielen die Vergütungssysteme eine wichtige Rolle. Eine steigende Motivation durch die Schaffung extrinsischer finanzieller Leistungsanreize ist unbestritten.⁷⁹ Jedoch kann nicht behauptet werden, dass eine leistungsorientierte Vergütung analog zu einer Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und damit direkt zur Mitarbeiterbindung führt. Bezogen auf die vorangegangenen Theorien der Menschenbilder in Kapitel 2.2.4 und den exemplarisch dargestellten Führungsstilen wäre nur der Typus Mitarbeiter dadurch zu motivieren, der auf rein rational-ökonomischen

⁷⁹ (Loffing & Geise, 2009, S. 403)

Grundlagen handelt. Dieser Mitarbeiter würde durch maximale Leistung maximale Gegenleistung erzielen wollen und könnte nur durch formale-bürokratische Strukturen geführt werden.

Weiterhin bleiben bei dieser Betrachtung die Kontinuität und die langfristige Motivation von Mitarbeitern unberücksichtigt.

Die Grenzen des Systems sind auch dann erreicht, wenn rational-ökonomisch orientierte Mitarbeiter Möglichkeiten ausgeschöpft haben und eine Leistungserbringung darüber hinaus unberücksichtigt bleibt. Im Gegensatz zur anfänglichen Motivation ist auf dieser Grundlage eine Demotivation durch fehlende finanzielle Entwicklungsperspektiven die Folge.

Die in den AVR EKD beschriebenen indirekten Leistungen stellen für Mitarbeiter eine Leistung dar, die ausschlaggebend bei der Entscheidung für einen bestimmten Arbeitgeber sein kann. Krankengeldzuschüsse, Beihilfen oder der Kinderzuschlag sorgen für eine finanzielle Absicherung der Mitarbeiter in verschiedenen Lebenslagen und sind somit ein stabilisierender Faktor für das Beschäftigungsverhältnis.

4.2 Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter als Bestandteil der Mitarbeiterbindung

Nach der Stellenausschreibung des Unternehmens, folgenden Bewerbungsgesprächen und der abschließenden Bewerberauswahl stellen der erste Arbeitstag und die darauf folgenden Wochen den ersten Kontakt zwischen neuem Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten dar. Sowohl die Tatsache, dass die Einarbeitung meist Randbereiche in der Literatur einnimmt, als auch die Ergebnisse der Befragungen neuer Mitarbeiter zum Thema Einarbeitung, zeugen von der geringen Bedeutung, welche diesem Teil der Personalarbeit beigemessen wird. Umfragen belegen jedoch, dass die Fluktuation besonders in den ersten Wochen nach Beschäftigungsbeginn sehr hoch ist.⁸⁰

Befragte Mitarbeiter machen hierfür den schlechten Einarbeitungsprozess verantwortlich. Die Folgen einer hohen Fluktuation neuer Mitarbeiter sind zusätzliche Kosten durch erneute Stellenausschreibungen sowie ein hoher organisatorischer und zeitlicher Aufwand für die erneute Akquise. Rosenstiel

⁸⁰ (Bisani, 1995, S. 260)

schätzt die Kosten auf 50 – 200% des Jahresgehalts.⁸¹ Bezogen auf die stationäre Altenhilfe lassen sich die Kosten beispielsweise durch Überbrückung von Fachkraftstellen mit kostenintensivem Personalleasing erklären. Neben den finanziellen Aufwendungen entstehen durch unbesetzte Stellen Folgeprobleme für die Arbeitsbereiche. Am Beispiel eines stationären Wohnbereichs der Altenhilfe müssen unbesetzte Stellenanteile, die dringend für den Dienst am Menschen gebraucht werden, durch Mehrarbeit des übrigen Personals abgedeckt werden, was neben körperlicher und psychischer Mehrbelastung zum Aufbau von Überstunden führt. In Verbindung mit dem vorherrschenden Fachkräftemangel ist nicht gesichert, dass freigewordene Stellen nahtlos wiederbesetzt werden können ohne dass Mehrbelastungen für andere Mitarbeiter entstehen.

Für Unternehmen ist es deshalb wichtig, im Vorfeld Faktoren für eine Irritation bei der Akquise und der Einstellung von Mitarbeitern zu lokalisieren. Verantwortliche Vorgesetzte müssen dafür Verständnis entwickeln, dass der Erstkontakt und der Einarbeitungsprozess wichtiger Bestandteil für die Leistungsfähigkeit und Bindung eines Mitarbeiters sind.

Für die Einarbeitung spielen auch die vorher erfolgten Stellenausschreibungen und Bewerbungsgespräche eine wichtige Rolle.

4.2.1 Die Stellenausschreibung und das Bewerbungsgespräch

Erste Eindrücke voneinander gewinnen der Bewerber und das Unternehmen durch die Stellenausschreibung und die darauf folgende Bewerbung. Bei diesem ersten Kontakt ist es wichtig, realistische Informationen auszutauschen. Die Stellenausschreibung muss alle für die Stelle wesentlichen Informationen enthalten, damit potentielle Bewerber prüfen können, ob Sie die Anforderungen erfüllen. Unvollständige, beschönigte oder nur positive Beschreibungen der Tätigkeit stellen hier einen ersten Faktor dar, der zu einem falschen Bild und damit zu ungeeigneten Bewerbern führen kann.⁸² Durch das anschließende Bewerbungsgespräch ergibt sich die Möglichkeit, auf Aufgaben und Anforderungen näher einzugehen. Durch gezielte Fragen zur Tätigkeit kann ein Realitätsabgleich erfolgen, in dem das Unternehmen sowie der Bewerber die

⁸¹ (von Rosenstiel, Regnet, & Domsch, 2003, S. 184)

⁸² (von Rosenstiel, Regnet, & Domsch, 2003, S. 185)

Eignung aus der jeweils eigenen Sicht prüfen können. Die Gefahren dieses Prozesses sind auch hier beschönigende Angaben oder das Weglassen wichtiger Informationen zur künftigen Tätigkeit. Dies können beispielsweise die nur unterschwellig Informationen zu verpflichtenden Nacht-, Wochenend- und Feiertagsdiensten sein.

Fehlerhafte oder unvollständige Informationen führen dann zum Problem, wenn der Mitarbeiter die erwartete Arbeitsumgebung nicht vorfindet und sich eine beiderseitige Enttäuschung ausbreitet.⁸³

4.2.2 Die Einarbeitung in den ersten Wochen

Die Einarbeitung eines Mitarbeiters beginnt am ersten Tag. Der neue Mitarbeiter lernt Vorgesetzte, Kollegen und Kunden kennen und nimmt seine Arbeit auf. Damit ein neuer Mitarbeiter seine Aufgaben kompetent wahrnehmen kann, müssen wichtige Informationen zur Struktur, den unternehmensspezifischen Anforderungen und den Unternehmensgrundsätzen transferiert werden. Zum Einen erfolgt bei der Einarbeitung unter soziologischen Gesichtspunkten eine Sozialisation des Mitarbeiters, also eine Eingliederung, Einordnung, Erziehung in und für eine bestimmte Organisation.⁸⁴ Zum Anderen findet ein Wissenstransfer statt, damit der neue Mitarbeiter seine Aufgaben wahrnehmen kann.

In der Literatur werden drei Extremstrategien für die Einarbeitung unterschieden.⁸⁵ Die „Wirf-ins-Kalte-Wasser-Strategie“, die „Schonstrategie“ und die „Entwurzelungsstrategie“. Alle haben eins gemeinsam: Mitarbeiter werden nicht adäquat auf Ihre neue Tätigkeit vorbereitet.

Bleibt bei der „Wirf-ins-Kalte-Wasser-Strategie“ der Mitarbeiter sich selbst überlassen, so erfolgt bei der „Schonstrategie“ eine Einarbeitung zu unrealistischen, den Mitarbeiter unterfordernden Bedingungen. Die Entwurzelungsstrategie verweist neue Mitarbeiter in Ihre Schranken und stellt die Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse deutlich dar.⁸⁶ Durch fehlende Einarbeitung und Überbeanspruchung gleicht diese Strategie geradezu einer systematischen Mitarbeitervertreibung.

⁸³ (Richter, 1999, S. 415)

⁸⁴ (Duden, 2009)

⁸⁵ (Loffing & Geise, 2009, S. 386ff)

⁸⁶ (Richter, 1999, S. 415f)

Alle drei Strategien stellen eine unsachgemäße Einarbeitung neuer Mitarbeiter dar, die eine hohe Fluktuation zur Folge haben.

Die Antithese ist, dass Mitarbeiter bei adäquatem, von Transparenz und realistischer Darstellung der Aufgaben gestaltetem Erstkontakt die richtige Erwartungshaltung entwickeln. In einer anschließenden ganzheitlichen Einarbeitung bestätigen sich die Erwartungen, womit sich beim Mitarbeiter eine Zufriedenheit einstellt, was wiederum zur Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen führt. Für Vorgesetzte bedeutet das, dem Prozess der Einarbeitung Beachtung zukommen zu lassen. Die Einarbeitung kann unter den Gesichtspunkten nicht an andere Mitarbeiter delegiert werden, sondern muss vom Vorgesetzten eigenverantwortlich wahrgenommen werden. Vorgesetzte haben im Rahmen der Einarbeitung die wichtige Aufgabe, durch Feedbacks Orientierungspunkte für gewünschtes Verhalten zu geben und aus psychologischer Sicht Feedback als positiven Verstärker dort einzusetzen, wo gewünschtes Verhalten erfolgt ist. In der Literatur wird der Einsatz eines Paten zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter als geeignete Möglichkeit angesehen. Auch Loffing und Geise sehen in dem ausgebildeten Paten die Chance einer bestmöglichen Einarbeitung.⁸⁷ Nach Ansicht des Autors stellt der Pate nicht die beste Form der Einarbeitung dar. Paten sind Kollegen der neuen Mitarbeiter, woraus Konflikte bei Störungen in der Einarbeitungsphase entstehen können. Konflikte können dann auftreten, wenn der Pate die Einarbeitung nicht ordentlich begleitet oder wenn während der Einarbeitung Fehler bzw. mangelnde Fähigkeiten auf Seiten des neuen Mitarbeiters auftreten. Ein weitere Schwierigkeit ist die fehlende Weisungsbefugnis von Paten.

Beurteilungen können nur auf Basis des Vorgesetzten-Mitarbeiterverhältnisses erfolgen, da Vorgesetzte weisungsbefugt sind und eine Verbindlichkeit für den Mitarbeiter ausstrahlen.

Die Beschreibung der Einarbeitungsphase als Prozess impliziert eine systematische Vorgehensweise, beispielsweise durch die Entwicklung von Einarbeitungsplänen und Checklisten für neue Mitarbeiter. So kann sichergestellt werden, dass der Mitarbeiter erforderliche Informationen für die Arbeit, aber auch Informationen über die Wertevorstellungen des

⁸⁷ (Loffing & Geise, 2009, S. 387)

Unternehmens, vermittelt bekommt. Checklisten und Einarbeitungspläne lassen sich dann nach verschiedenen Phasen der Eingliederung des neuen Mitarbeiters unterteilen, beispielsweise nach Maßnahmen, welche am ersten Tag, in der ersten Woche, im ersten Quartal und im ersten Jahr erfolgen. Die systematische Herangehensweise an die Einarbeitung stellt sicher, dass der neue Mitarbeiter immer zum richtigen Zeitpunkt genau das Wissen vermittelt bekommt, das ab diesem Zeitpunkt für die weitere Zusammenarbeit notwendig ist. In Abbildung 6 ist die Einarbeitung mit Checkliste am ersten Tag exemplarisch dargestellt. Der Mitarbeiter wächst somit in die Strukturen des Unternehmens ohne anfangs von den Strukturen überfordert zu werden.

Name der Einrichtung – Datum Name des Mitarbeiters

1. Arbeitstag

Arbeitsbeginn: 10:00 Uhr oder alternativ 13:00 Uhr

Begrüßung durch PDL (i.V. durch Hausleitung)

Informationen über:

	Datum	Hdz. MA	Hdz. AL
Einrichtung			
Träger			
Dienstordnung			
Dienstzeiten			
Arbeitsvertrag			
Schweigepflicht			
Belohnungen/Geschenke			
Dienstkleidung			
Urlaubsregelung			
Arbeitsunfähigkeit			
Weiterbildungsmöglichkeiten			
Regelungen über Förderung durch AG			

Rundgang durch die Einrichtung:

	Datum	Hdz. MA	Hdz. AL
Rezeption			
Verwaltung			
Speisesaal/Gemeinschaftsräume			
Küche			
Beschäftigungstherapie			
Umkleieräume			
Haustechnik			
Wäscherei			
Wohnbereiche/Abteilungen			

Mitarbeiter wird auf den Wohnbereich begleitet

Voraussetzung: Bereichsleitung bzw. Stellvertretung sind für diesen Tag im Dienst eingeplant und haben Zeit für den neuen Mitarbeiter

Vorstellung aller anwesenden Mitarbeiter

Bereichsbezogene Informationen:

	Datum	Hdz. MA	Hdz. AL
Einweisung Informationsordner			
Einweisung in Pflegedokumentation			
Tagesablauf des Wohnbereichs			
Zeigen des Dienstzimmers			

©WEKA MEDIA GmbH & Co. KG 2/14

Abbildung 6: Auszug Einarbeitung nach www.weka.de: Tag 1 im neuen Unternehmen.

Durch die Definition von Lernzielen erhält der Mitarbeiter die Möglichkeit, die Einarbeitung als konstruktiven Prozess zu erleben, in dem Fehler und Rückfragen als fester Bestandteil angesehen werden.⁸⁸ Auch bei der Definition

⁸⁸ (Richter, 1999, S. 421)

von Lernzielen nimmt der Vorgesetzte die wichtige Aufgabe der Reflektion und Beurteilung an, ob Lernziele erreicht wurden.

Üblicherweise durchlaufen neue Mitarbeiter in der Anfangsphase eine mehrmonatige Probezeit. Die Probezeit soll beiden Vertragsparteien die Möglichkeit geben, zu erleichterten Bedingungen das Arbeitsverhältnis zu beenden. Für eine objektive Beurteilung ist der Arbeitgeber auf Informationen angewiesen, die eine systematische Einarbeitung liefern kann.

Die kritische Reflektion der systematischen Einarbeitung mit Einarbeitungsplänen und Checklisten ist unabdingbar. Tritt augenscheinlich eine Struktur an die Stelle eines subjektiv wahrgenommenen Einarbeitungsbedarfs, so ist diese auch eher unflexibel und starr. Mitunter führt der Anspruch einer ganzheitlichen Einarbeitung und Informationsvermittlung zu umfangreichen und unübersichtlichen Checklisten. Der Auszug in Abbildung 6 gehört zu einer zwölfseitigen Checkliste für neue Mitarbeiter der Pflege.⁸⁹ Nebenbei können wichtige situative Faktoren durch Checklisten verloren gehen, da diese den situativen Informationsbedarf nicht abbilden.

Checklisten bieten nicht die Möglichkeit, alle Informationen einer Stelle im Detail zu erfassen, da die betrieblichen Prozesse und Arbeitsinhalte zu umfangreich und flexibel sind.⁹⁰

Es ist es deshalb erforderlich, zwei Bedingungen an die Arbeit mit Checklisten und Einarbeitungsplänen zu stellen:

1. So viele Informationen wie nötig, so wenig wie möglich:

Nicht alle Informationen können durch Checklisten abgesichert werden, da dies wiederum zu umfangreichen, unübersichtlichen und letztendlich unbearbeitbaren Checklisten führt. Beim Einsatz von Einarbeitungsplänen und Checklisten muss deshalb darauf geachtet werden, dass nur wesentliche Bestandteile der beruflichen Tätigkeit und deren Vermittlung mit Checklisten und Einarbeitungsplänen erfasst werden.

⁸⁹ (WEKA MEDIA GmbH & Co. KG, 2007)

⁹⁰ Von einfachen, funktional reduzierten Tätigkeiten, beispielsweise in der Produktion in Form einer Fließbandproduktion abgesehen.

2. Regelmäßige Evaluation:

Die Inhalte der Checklisten müssen in regelmäßigen Evaluationsprozessen an die betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden. Nur so wird sichergestellt, dass die Checklisten und Einarbeitungspläne die wesentlichen und aktuellen Prozesse auch in Zukunft abbilden, nicht veraltet sind oder gar falsche Informationen an neue Mitarbeiter weitergeben. Weiterhin ist es erforderlich, die Wirksamkeit der Einarbeitungspläne und Checklisten durch die Befragung eingearbeiteter Mitarbeiter zu evaluieren, um ein wirksames und effizientes System der Einarbeitung anbieten zu können.

4.2.3 Fazit

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter ist ein wichtiger Bestandteil der Mitarbeiterbindung. In Kapitel 4.2 sind die Chancen und Gefahren im Erstkontakt und der Einarbeitungsphase erörtert worden. Daraus ging hervor, welches Verhalten zu einer frühzeitigen Beendigung des Arbeitsverhältnisses und damit zu einer unbefriedigenden Bindung neuer Mitarbeiter führen kann. Durch das Bewusstmachen der Stolpersteine so wie auch der Chancen lassen sich Mitarbeiter in der Anfangsphase an das Unternehmen binden und dadurch ein wesentlicher Grundstein in der Mitarbeiterbindung schaffen.

4.3 Arbeitszeitflexibilisierung als Möglichkeit der Mitarbeiterbindung

Die vertraglich geschuldete Arbeitsleistung eines Mitarbeiters ist gewöhnlich mit einer Arbeitszeit hinterlegt. Gemessen an den AVR EKD beträgt die Arbeitszeit 38,5 Stunden / Woche bei einer Vollzeitstelle. Teilzeitarbeit zu 30 Stunden, 19,25 Stunden oder anderen Stundenanteilen ist einzelvertraglich verhandelbar. Der adäquate und effiziente Arbeitseinsatz wirkt sich unmittelbar auf das Unternehmen, die Kunden, den Mitarbeiter und dessen Kollegen aus. Neben qualitativen sind finanzielle Auswirkungen ebenso ein Ergebnis wie die Kundenzufriedenheit und die Mitarbeiterzufriedenheit. Das soll an einem konstruierten Beispiel verdeutlicht werden:

Unternehmen bieten eine bestimmte Leistung an, beispielsweise die Pflege und Betreuung, die von einem Kunden auf Basis einer vertraglichen Vereinbarung in Anspruch genommen wird. Gemäß dem

verhandelten Personalschlüssel hält der Träger kontinuierlich Personal vor. Aufgrund einer Infektionserkrankung auf einer Wohngruppe kommt es zu erhöhtem pflegerischen Bedarf und somit zu einem über die dienstvertraglichen Vereinbarung getroffenen Personaleinsatz von Mitarbeitern. Nach mehrwöchiger Überlastung haben die Mitarbeiter beträchtliche Überstunden erwirtschaftet, die bei Normalbetrieb wegen des vereinbarten Personalschlüssels nicht abgebaut werden können. Infolge der Überlastung kommt es zu vermehrten Krankheitsfällen von Mitarbeitern, was wiederum zu Personalengpässen in der Betreuung führt. Die spürbare Unterbesetzung trifft bei den Bewohnern auf Unverständnis und führt zu Unzufriedenheit. Der Heimbeirat wendet sich an die zuständige Behörde.

Aus Unternehmenssicht verdeutlicht dieses Beispiel die Folgen einer fehlenden Arbeitszeitsteuerung, die sich hier finanziell (Überstunden), qualitativ (keine Zeit für die Pflege wegen Unterbesetzung) und direkt auf die Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeiter (fehlende Ruhezeiten) auswirkt.

Daraus resultiert die Frage, wie eine Arbeitszeitflexibilisierung sowohl aus unternehmerischer, als auch aus Kunden- und Mitarbeiterperspektive zu einer positiven Veränderung führen kann. Bezogen auf das behandelte Thema soll im Folgenden die Perspektive der Mitarbeiter beleuchtet werden.

Die Anforderungen an den Mitarbeiter in einem Schichtsystem sind hoch. Die Arbeit in einem stationären Altenheim findet dort Tag und Nacht statt. Von Mitarbeitern wird per se eine hohe Flexibilität erwartet, die sich in variierenden Diensten wie z.B. Frühdienst, Spätdienst, Nachdienst, Arbeit an Feiertagen oder an Wochenenden widerspiegelt. Aus der Perspektive des Mitarbeiters stellt sich die Frage, wie die eigenen Wünsche und Bedürfnisse berücksichtigt werden können, um durch Flexibilisierung die Zufriedenheit zu erhöhen. In der unternehmerischen Praxis haben sich verschiedene Arbeitszeitmodelle entwickelt. Neben der Teilzeitarbeit gibt es das Modell des Job-Sharing, Arbeitszeitkonten, Gleitarbeitszeit oder auch die Kernarbeitszeit als Möglichkeit der Arbeitszeitflexibilisierung.⁹¹ Nach Loffing und Geise erhebt keines dieser Modelle den Anspruch darauf, für Pflegeeinrichtungen das geeignetste Modell

⁹¹ (Loffing & Geise, 2009, S. 151)

zu sein. Loffing und Geise sind der Ansicht, dass möglicherweise eine individuelle Kombination aus Mitarbeitersicht zum besten Ergebnis führen.⁹²

Diese Bewertung ist jedoch nicht konkret genug und lässt wichtige Fragen der Arbeitszeitflexibilisierung aus unternehmerischer Sicht unberücksichtigt. Arbeitszeit ist an eine bestimmte Leistung geknüpft, die unmittelbar mit dem Wertschöpfungsprozess verbunden ist. Im Bereich der stationären Altenhilfe ist diese im Wesentlichen durch die direkte, unmittelbare Arbeit mit dem Kunden gekennzeichnet.

Das effektive und effiziente Zusammenspiel von Arbeitsinhalt und Arbeitszeit macht es erforderlich, den Arbeitsinhalt aus Sicht des Unternehmens zu definieren. Aufgrund der Strukturierung in verschiedene Wohnbereiche bzw. Betreuungsbereiche, wie dies in den meisten, wenn nicht gar allen stationären Einrichtungen der Fall ist, bietet sich an, bereichsbezogene Arbeitsleistungen der individuellen Betrachtung vorzuziehen. Durch die allgemeinere Betrachtung wird die Flexibilität des Einzelnen als Teil des Teams erhöht.⁹³

Ein Modell für eine Arbeitszeitflexibilisierung lässt sich auf Basis von drei Bausteinen entwickeln.

In Anlehnung an Rosenstiel, Regnet & Domsch ist der Fokus auf dem Team der erste Baustein. Neben der Betonung des Teams, muss als zweiter Baustein eine intersubjektive Beteiligung der Teammitglieder sichergestellt werden. Als dritter Baustein muss der tatsächliche Arbeitsanfall Berücksichtigung finden.

4.3.1 Baustein 1: Team-Arbeitszeit

Die Betrachtung der Team-Arbeitszeit erhöht die Flexibilität des Einzelnen dadurch, dass dessen Arbeitsleistung nur noch einen prozentualen Teil der Gesamtleistung darstellt und eigene Abwesenheit durch Teammitglieder substituiert werden kann. Ein Team von Mitarbeitern zeichnet sich somit durch eine höhere Gesamtflexibilität für alle Mitglieder aus als die Flexibilität, die der einzelne Mitarbeiter einbringt. Die Bedingung dieser Betrachtung ist die Vergleichbarkeit der Teammitglieder. Expertenwissen oder Spezialisierungen lassen sich nicht oder nur bedingt durch das Team ersetzen.

⁹² (Loffing & Geise, 2009, S. 151)

⁹³ (von Rosenstiel, Regnet, & Domsch, 2003, S. 835)

4.3.2 Baustein 2: Intersubjektive Beteiligung der Team-Mitglieder

Die Arbeit an 365 Tagen im Jahr rund um die Uhr macht eine genaue Planung erforderlich. Intersubjektive Beteiligung von Teammitgliedern meint, den Planungsprozess unter aktiver Beteiligung der einzelnen Mitarbeiter vorzunehmen. Eine transparente Kommunikation zwischen den Teammitgliedern und der verantwortlichen Leitungskraft der Dienstplanung ist dafür notwendig. Ebenso muss eine langfristige Vorausplanung der vorhandenen Gesamtstunden wie individuellen Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeiter erfolgen. Die intersubjektive Beteiligung sichert damit die Akzeptanz des Teams und der Mitarbeiter gegenüber dem Einsatzplan und ermöglicht jedem Mitarbeiter individuelle Bedürfnisse in der Arbeitszeitgestaltung zu berücksichtigen.

4.3.3 Baustein 3: Auslastungsgrad berücksichtigen

Das variable Arbeitspensum eines stationären Wohnbereichs muss sich unmittelbar im Personaleinsatz widerspiegeln. Bleibt dieser Baustein unberücksichtigt, führen erhöhtes Arbeitsaufkommen, beispielsweise durch Erkrankungen von Bewohnern, zur Mehrbelastung. Wohingegen ein sinkendes Arbeitsvolumen, beispielsweise durch die Einweisung mehrerer Betreuer ins städtische Krankenhaus, zur Minderbelastung führt. Ein verantwortungsvoller Umgang mit der Ressource Personal erfordert den flexiblen Einsatz in einem vorher mit den Mitarbeitern festgelegten Rahmen. Zum Rahmen gehören auch Vereinbarungen darüber, wie Mitarbeiter außerhalb der geplanten Arbeitszeit eingesetzt werden, sowie das Einrichten eines Arbeitszeitkontos.

4.3.4 Fazit

Auf Basis dieser drei Bausteine stellt die Arbeitszeitflexibilisierung eine effiziente und effektive Maßnahme dar, von der die Mitarbeiter, Kunden und das Unternehmen im gleichen Maße profitieren. Der Gestaltungsspielraum des Mitarbeiters zur Vereinbarkeit persönlicher wie betrieblicher Belange kann durch diese Bausteine zu einer Balance zwischen Arbeit und Privatleben führen.

5. Aspekte der Mitarbeiterbindung in der Altenhilfe

Die Ausgangslage der Betrachtung war die Feststellung, dass Mitarbeiter den zentralen Produktionsfaktor in der sozialen Arbeit darstellen.

Fortfolgend wurde durch die Kombination aktueller statistischer Erhebungen nachgewiesen, dass die Ressource Personal in der stationären Altenhilfe zunehmend knapp wird und in naher Zukunft ein „War of Talents“ stattfinden wird (Kapitel 3.3). Daraus folgte, dass es an der Zeit ist, dafür zu sorgen, dass verantwortliche Führungskräfte ihre Steuerungsaufgaben wahrnehmen um auch in Zukunft für ausreichendes Personal im Unternehmen zu sorgen. In Kapitel 2. , 3. und 4. sind verschiedene Modelle, Methoden und Aspekte der Mitarbeiterführung und Mitarbeiterbindung vorgestellt worden, die wegen aktueller Diskussionen beziehungsweise aufgrund ihrer Grundaussagen Teil dieser Ausarbeitung sind. Im Vergleich zu Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes spielen die spezifischen gesetzlichen und gesellschaftlichen Bedingungen eine formgebende Rolle, welche den Führungsprozess beeinflusst.

Auf dieser Grundlage soll nun ein handlungsleitendes Modell entwickelt werden, welches als eine Basis für die Mitarbeiterführung unter dem Aspekt der Mitarbeiterbindung in der stationären Altenhilfe dienen kann.

5.1 Führung nach Maß

Die in Kapitel 2. dargestellten Grundaussagen zur Mitarbeiterführung mündet in verschiedenen Führungsmodellen. Jedes Modell beinhaltet Aspekte, die auf ein effizientes System sowie auf eine Betonung des Mitarbeiters als Leistungsträger hinwirken. Die besondere Betrachtung zu den Bedingungen des sozialen Arbeitsfelds Pflege erfordert jedoch eine Kurskorrektur.

5.1.1 Delegation und Kontrolle wahrnehmen

Delegation und Kontrolle als Prinzip der Führung von Mitarbeitern erhöht die Beteiligung und den Spielraum von Mitarbeitern. Wo möglich, können Führungskräfte so die Chancen der Delegation nutzen und neben der Gewinnung eigener Ressourcen Mitarbeiter gezielt unter Förderung der Eigenverantwortlichkeit an unternehmerischen Prozessen beteiligen.

Die Einbindung von Mitarbeitern in betriebliche Entscheidungen als Entscheidungsträger und Übertragung von Verantwortung mit klar bemessenen Handlungsspielräumen bietet dem Mitarbeiter die Möglichkeit für eigene Entwicklungen und verändert dessen Einstellung zu den getroffenen Entscheidungen.

5.1.2 Zielvereinbarungen in Balance einsetzen

Zielvereinbarungen als systematische Herangehensweise an betriebliche Prozesse müssen unter dem Aspekt der sozialen Arbeit betrachtet werden. Zielvereinbarungen nach dem Modell des „Management by Objectives“ (Kapitel 2.3.3) sind rational und zielorientiert. Dagegen steht die direkte Arbeit am Menschen durch Menschen, die nicht rational sondern subjektiv erlebbar und von Beziehung und Emotion geprägt ist.

Zielvereinbarungen können hier handlungsleitend sein, ohne die direkte Arbeit in den Hintergrund zu stellen. Dem sozialen Arbeitsfeld ermöglichen sie zudem qualitative Arbeit durch die Beschreibung quantifizierbarer Ziele (siehe SMART-Anforderung an Ziele S. 27) zu beschreiben und vergleichbar zu machen. Die schwer zu bewertende Qualität einer „guten Pflege“ wird so messbar und für Mitarbeiter erlebbar, was sowohl als konstruktive Kritik, als auch als Erfolg und Anerkennung für erreichte Ziele in Erscheinung tritt.

Die Balance zwischen Ziel- und Arbeitsfeldorientierung muss gegeben sein, damit das Verhältnis zwischen administrativer und direkter Arbeit nicht durch eine Überbewertung des administrativen Bestandteils verschoben wird, sondern der Akzent auf der sozialen Arbeit verbleibt.

Dezidierte Zielvereinbarungssysteme binden einen hohen Anteil der Zeit für administrative Arbeiten, die dann für die „direkte Arbeit am Bewohner“ nicht mehr zur Verfügung steht. Für die Praxis muss daher ein moderater Ausgleich geschaffen werden, ohne den jeweiligen Bestandteil ins Extreme zu setzen. So sollten Zielvereinbarungen natürlich den Anspruch an die Ziele erfüllen und mit regelmäßigen Zielvereinbarungsgesprächen der Zielerreichungsgrad gemessen werden. Dies sollte jedoch auf eine Art erfolgen, dass mit Mitarbeitern oder Bereichen getroffene Vereinbarungen mit einer pragmatischen Vereinbarung ausgestattet werden, die leicht zu bewältigen sind und die Hauptzeit auf der direkten Arbeit belassen.

5.1.3 Führung: schlüssig, transparent und situativ

Führung muss zudem situationsorientiert erfolgen. Situationsorientiert heißt, Entscheidungen aus dem Kontext heraus zu begründen und nicht von vornherein einen bestimmten Führungsstil oder ein vorgestelltes Modell unreflektiert anzuwenden.

Situationsorientierte Führung begründet sich darin, dass betriebliche Sachverhalte ihrer Gewichtung nach unterschiedliche Bedeutungen im Unternehmen entfalten (vgl. Management by Exception S. 23f). Weiterhin sind die Fähigkeiten von Mitarbeitern unterschiedlich ausgeprägt und nicht vergleichbar (vgl. Menschenbilder S. 14ff). Mitarbeiter, die aufgrund ihrer persönlichen Fähigkeiten nicht zur selbstständigen Entscheidung fähig sind oder wegen fehlender fachlicher Kompetenz Dinge nicht entscheiden können, sind beispielsweise nicht für die Delegation von Aufgaben geeignet.

Situationsorientiert bedeutet weiterhin, eine Über- und Unterforderung der Mitarbeiter zu vermeiden und strukturiert den Handlungsspielraum und die Anforderungen an Mitarbeiter zu erweitern.

Schlüssig und transparent wird Führung dadurch, dass alle beteiligten Personen die Grundlagen von Entscheidungen kennen und keine scheinbare Willkür Grundlage der Entscheidungen ist. Die strukturellen Defizite der Kommunikation und Organisation sind erlebte Wirklichkeit der Mitarbeiter der Pflegebranche (vgl. S. 43).

Analog zum Harzburger Modell (vgl. S. 31) muss dies auf eine strukturierte und schriftlich fixierte Weise erfolgen, so dass die Grundlagen des Führens allen Mitarbeitern zugänglich sind. Jedoch sollte auch hier ein akzeptabler Ausgleich zwischen bis in kleinste Detail erfolgte Beschreibungen und Definitionen von Führungshandeln und Organisationsstruktur und dem Anspruch an eine praktikable Handhabbarkeit gewährleistet sein. Bei fehlender Information sind Mitarbeiter uninformiert und dadurch unsicher. Dies trifft jedoch ebenso zu, wenn Beschreibungen so umfangreich sind, dass die Struktur von den Organisationsmitgliedern dadurch nicht mehr erkannt werden kann.

Hier können Führungsgrundsätze, Stellenbeschreibungen und die Beschreibung von allgemein verbindlichen Kommunikationsprozessen gute

Maßnahmen darstellen, um die Strukturen und das grundlegende Verständnis der Führungsarbeit sowie den organisatorischen Zusammenhang der verschiedenen Organisationsmitglieder zu fixieren.

5.2 Formale Strukturen anpassen

Der Gesetzgeber hält umfangreiche Anforderungen an die Strukturen von stationären Altenhilfeeinrichtungen bereit. Führungskräfte sind hier in der Pflicht, die Anforderungen zu erfüllen und ein für die betriebliche Praxis funktionierendes System bereitzuhalten. So fällt die Entscheidung für oder gegen ein Qualitätsmanagement leicht, da dies beispielsweise gesetzlich vorgeschrieben ist.

Die Definition eines Systems und die Praxistauglichkeit sind hierbei von entscheidender Bedeutung.

5.2.1 So viel wie nötig, so wenig wie möglich

Arbeit ist an umfangreiche Anforderungen gebunden (siehe Kapitel 3.1 S. 43). Die Absicherung der Qualität durch den Aufbau, die Implementierung und Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagementsystems, wie dies in Rahmenverträgen, dem WTG und dem SGBXI verbindlich festgeschrieben ist, erfordert ein umfangreiches Instrumentarium um diesen Anspruch erfüllen zu können. Auch hier muss ein Ausgleich geschaffen werden. Vorhandene Strukturen müssen sowohl den Anforderungen des Gesetzgebers genügen, als auch im Unternehmen ausreichend Informationen für unternehmerische Entscheidungen liefern. Hierbei ist eine Herangehensweise gemäß dem Minimalprinzip richtig. Die Anforderungen legen den Standard fest. Der Standard lässt sich nach dem Minimalprinzip bei ökonomischem Einsatz vorhandener Mittel erfüllen.⁹⁴

Die in der Praxis vorliegenden Dokumentations- und Informationssysteme müssen dahingehend geprüft werden, ob sie diese Anforderung erfüllen oder durch unproduktive, nicht handhabbare Strukturen oder Doppelungen auffallen und damit ein bürokratisches System im Unternehmen fördern.

⁹⁴ (Schmalen, 2002, S. 31f)

Durch Verschlankung und Vereinfachung der eingesetzten Dokumentationssysteme auf ein den Anforderungen genügendes Mindestmaß werden Ressourcen für die direkte Arbeit mit dem Bewohner frei. Dies führt unmittelbar zur Entlastung der Mitarbeiter (mehr Zeit für direkte Pflege) und zu einer Verbesserung des Kundenverhältnisses (mehr Zeit für direkten Kontakt zum Bewohner).

5.2.2 Mitarbeiter befähigen

Die Praxistauglichkeit eines Dokumentationssystems ist ein wesentlicher Faktor für dessen Effizienz. Neben einem schlüssigen Gesamtzusammenhang, beispielsweise der Dokumentationsunterlagen, ist die Fähigkeit der Anwendung durch den Mitarbeiter entscheidend. Bei dem Aufbau eines Systems muss deshalb bedacht werden, dass Mitarbeiter ausreichende Schulungen erhalten. In der heute dominierenden EDV-gestützten Arbeitswelt darf dabei die EDV-Schulung nicht unberücksichtigt bleiben.

So können der effektive Einsatz sichergestellt und die Akzeptanz des Dokumentationssystems bei den Mitarbeitern erreicht werden.

Bei neuen Mitarbeitern muss sichergestellt werden, dass diese über alle wichtigen Informationen verfügen. Die Befähigung beginnt bei neuen Mitarbeitern bei der Personalakquise und Personalauswahl. Die Stellenausschreibung und das Bewerbungsgespräch müssen so aufgebaut sein, dass den Fallstricken, wie in Kapitel 4.2 skizziert, begegnet werden kann. Eine strukturierte Einarbeitung, die den Wissenstransfer von Fach-, und Unternehmenswissen sicherstellt, ist unbedingt erforderlich und muss in der Verantwortung der Leitungskraft erfolgen.

Veränderte Anforderungen machen eine kontinuierliche Entwicklung des Personals erforderlich, die sich in individuellen und organisationalen Bildungsplanungen widerspiegeln müssen. Befähigte Mitarbeiter bilden die Basis einer Leistungsfähigkeit im Unternehmen und steigern die Mitarbeiterzufriedenheit des Einzelnen und der Gruppe.

5.2.3 Demografische Entwicklungen stets einbeziehen

In der direkten Pflege ist die Berücksichtigung der demografischen Entwicklung in Zukunft der Erfolgsfaktor überhaupt. Der drohende Angebotsüberhang an Arbeitsplätzen erfordert Überlegungen, wie Mitarbeiter auch in zunehmendem Alter in der Pflege erwerbsfähig sein können. Die Aufgabe der Führungskräfte ist hier, die Arbeitsbedingungen an die persönlichen Bedürfnisse und körperlichen Anforderungen älterer Arbeitnehmer anzupassen. So wird gewährleistet, dass die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter auch langfristig sichergestellt werden kann.

Die in Kapitel 4. skizzierten Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung können eine Balance zwischen betrieblichen und persönlichen Bedürfnissen herstellen. Dies kann erzielt werden, in dem beispielsweise Dienste mit hoher körperlicher Belastung (z.B. Nachtdienst) von jüngeren Mitarbeitern wahrgenommen werden. Alleinerziehende Mitarbeiter könnten im Gegenzug von älteren Mitarbeitern profitieren, die die Lebensphase der Kindererziehung durchlaufen haben und beispielsweise in den Ferienwochen flexibler sind.

Durch den Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements muss sichergestellt werden, dass Indikatoren für eine Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit definiert sind. Das Ziel eines betrieblichen Gesundheitsmanagement muss sein, die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern durch an die altersspezifischen Anforderungen angepassten Maßnahmen zu erhalten. Gesundheitsbelastenden oder gesundheitsschädigenden Arbeitsprozessen muss mit geeigneten Maßnahmen der primären, sekundären und tertiären Prävention begegnet werden.

5.2.4 Maßnahmen der Arbeitszeitflexibilisierung nutzen

Die Arbeitsbedingungen sind in der Altenpflege besonders belastend. Im Vergleich zu gleichförmigen Arbeitsaufkommen, beispielsweise in Behörden, stehen Unternehmen in der Altenhilfe vor der Aufgabe eine, 24-Stunden Pflege an 365 Tagen im Jahr anzubieten.

Die in Kapitel 4.3 skizzierten Maßnahmen müssen in einer ausgereiften kunden- und mitarbeiterorientierten Personaleinsatzplanung münden, damit die

Belastungen möglichst gering und die Vorzüge für Mitarbeiter möglichst groß sind. Dazu gehört, dass

- Mitarbeiter an der Dienstplangestaltung aktiv beteiligt werden,
- ein Planungsspielraum durch den Aufbau eines Stundenpuffers kurzfristigen Personalbedarf abdeckt (z.B. wegen erhöhtem Pflegebedarf),
- eine Vorausplanung stattfindet und damit Planungssicherheit für Arbeitgeber und Arbeitnehmer entfaltet,
- verbindliche Vereinbarungen für notwendige Korrekturmaßnahmen getroffen werden,
- in der Zukunft liegende, zeitlich terminierte Stoßzeiten (z.B. Feiertage), in den vorherigen Planungen berücksichtigt werden,

und variable Auslastungsgrade (z.B. durch Abwesenheit von Bewohnern) umgehend Auswirkungen auf den Arbeitseinsatz entfalten.

Auf dieser Grundlage kann ein System aufgebaut werden, welches eine über den Bedarf erforderliche Belastung des Mitarbeiters verhindert und so zu dessen Zufriedenheit beiträgt. Nicht zu vermeidende Anpassungen der Dienstpläne wegen Krankheit müssen so abgesichert sein, dass betreffende Mitarbeiter in einem angemessenen Zeitrahmen einen Ausgleich für den außerplanmäßigen Einsatz erhalten.

Kombiniert mit einer transparenten und effizienten Personaleinsatzplanung lassen sich die Ansprüche der Mitarbeiter nach einer adäquaten Personalausstattung erfüllen.⁹⁵ Die Maßnahmen sorgen dafür, dass stets das benötigte Personal zur Verfügung steht und Folgeprobleme eines Personalüberschusses und Personalmangels ausbleiben. Als Nebenprodukt ist damit ein ressourcenschonender Einsatz der Mitarbeiter verbunden, was sich unmittelbar und positiv auf die Kostenstruktur der Einrichtung auswirkt.

⁹⁵ (DBfK-Bundesverband, 2009)

5.2.5 Motivation durch leistungsabhängiges Vergütungssystem

Die AVR lässt nur wenig Spielraum für eine leistungsabhängige Vergütung, die als Anreiz- und Motivationssystem dienen könnte. Unbestritten bildet sie ein transparentes Vergütungssystem mit wenigen leistungsabhängigen Bestandteilen ab. Als Anreizsystem sind diese leistungsabhängigen Bestandteile nicht brauchbar, sondern stellen eher eine Gefahr und einen Anspruch an die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers dar.

Die Fürsorgepflicht liegt darin, dass Mitarbeiter beispielsweise auf Basis einer Eigenmotivation einen hohen Anteil an Diensten mit Schichtzulagen belegen und die damit verbundene körperliche Belastung verdrängen (Höherer Verdienst durch gewährte Schichtzulagen). Die Folgen einer Überlastung können langfristige Dienstaussfälle sein. Im Rahmen der Fürsorgepflicht muss darauf geachtet werden, dass die Anteile an Schichtdiensten den gesetzlichen Grundlagen entsprechen und Erschöpfungserscheinungen von Mitarbeitern erkannt und entgegengewirkt werden.

Eine Erfolgsbeteiligung beispielsweise bei Zielerreichung gibt es in der AVR nicht, so dass ein praktikables leistungsabhängiges Anreizsystem in der Altenhilfe entfällt.

Grundsätzlich ist jedoch festzuhalten, dass die AVR mit ihren variablen und sozialgerechten Lohnbestandteilen die Mitarbeiterbindung gegenüber den Arbeitgebern begünstigt, die diesen Anteil der Entlohnung nicht anbieten. So stellt beispielsweise der Kinderzuschlag eine begünstigende Bedingung dar, vor allem für alleinerziehende Elternteile.

6. Fazit

Die Altenhilfe steht in der Zukunft offensichtlich vor massiven Problemen. Zwei wesentliche Faktoren stellen hier die steigende Nachfrage nach Plätzen und der steigende Mangel an Personal dar. Beide Faktoren sind durch statistische Berechnungen belegt (vgl. Kapitel 3.3 S. 45f). Die Anzeichen sind schon jetzt spürbar und müssen bereits heute zum Handeln von Leitungsverantwortlichen führen.

Nicht nur die Akquise neuer Mitarbeiter und die Konzeptionalisierung neuer, ressourcenschonender Angebote müssen hier in den Blickwinkel rücken.

Vielmehr ist es von besonderer Bedeutung, über die Bindung von vorhandenen Mitarbeitern nachzudenken. Weiterhin ist es unabdingbar, darüber zu befinden, wie Mitarbeiter aller Altersgruppen der Arbeit in der Pflege auf Dauer nachgehen können.

Das vorangegangene Modell bietet Führungskräften die Möglichkeit, eine feste Basis für die Mitarbeiterbindung im Unternehmen zu implementieren. Die persönlichen und formalen Bestandteile sind eine wichtige Untergliederung des Modells. Sie ermöglichen einen konsequenten und strukturierten Einstieg in das Thema Mitarbeiterführung als Mitarbeiterbindung. Dabei wird die Führungskraft den besonderen Bedingungen der stationären Altenhilfe gerecht und schafft ein gutes Arbeitsverhältnis für die Mitarbeiter im Unternehmen.

In Zukunft werden aufgrund des Überangebots an Arbeitsplätzen und der damit verbundenen Wahlmöglichkeit für Arbeitnehmer nur die Einrichtungen überleben, die mit innovativen und mitarbeiterorientierten Konzepten potentiellen Mitarbeitern eine Perspektive für die Arbeit in der Pflege anbieten. Mitarbeiter werden von der Wahlmöglichkeit Gebrauch machen, Arbeitgeber zu vergleichen und den Arbeitgeber zu wählen, der die bestmöglichen Arbeitsbedingungen bietet.

Ersatzlos verschwinden werden die Träger, die den Mitarbeiter als Faktor „Arbeit“ sehen und den Anteil des Mitarbeiters am Unternehmenserfolg verkennen. Auch aus Sicht des allgemeinen Ansehens stationärer Altenarbeit ist dieser Verlust nicht zu betrauern.

Aus Trägersicht stellt sich nur die Frage, zu welchen Trägern man gehören möchte.

II. Literaturverzeichnis

Achouri, C. (2009). *Systemic Leadership Ein innovativer Weg der Personalführung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Bisani, F. (1995). *Personalwesen und Personalführung Der State of the Art der betrieblichen Personalarbeit* (4. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.

BMAS. (2008). *Arbeitsrecht/Arbeitsschutzrecht* (2. Ausg.). Nürnberg: BW Bildung und Wissen Verlag und Software GmbH.

Breisig, T. (2010). *Unternehmenssteuerung- eine konzeptionelle Einführung: Ansätze - Methoden - Akteure*. Berlin: edition Sigma.

Bundesregierung. (14. Juli 2010). www.bundesregierung.de. Abgerufen am 22. September 2010 von <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2010/03/2010-03-26-mindestlohn-in-pflegebranche-beschlossen,layoutVariant=Druckansicht.html>

DBfK-Bundesverband. (2009). *Wie sieht es im Pflegealltag wirklich aus? - Fakten zum Pflegekollaps*. Berlin.

Deutsches Netzwerk für Qualitätsentwicklung in der Pflege (DNQP). (18. 10 2010). Abgerufen am 16. 01 2011 von <http://www.dnqp.de/ExpertAudit.htm>

Duden. (2009). Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus.

Frankfurter Allgemeine Zeitung. (9. März 2007). www.faz.net. Abgerufen am 10. Oktober 2010 von <http://www.faz.net/s/Rub0E9EEF84AC1E4A389A8DC6C23161FE44/Doc~E18CF6D6A1C6342F7BBDD89D97B0C3045~ATpl~Ecommon~Scontent.html>

GmbH, W. M. (Hrsg.). (kein Datum). Abgerufen am 02. 01 2011 von www.weka.de:

www.weka.de/altenpflege/mediadb/73428/96152/3557_Checkliste_Einarbeitung.doc

Initiative Neue Qualität der Arbeit. (2007). *Für eine neue Qualität der Arbeit in der Pflege – Leitgedanken einer Gesunden Pflege – Memorandum*. Bautzen: Lausitzer Druck- und Verlagshaus.

International Council of Nurses. (2007). *Arbeitsplatz Pflege: Mit Qualität Arbeit = Mit Qualität Pflegen*. Geneva (Switzerland): International Council of Nurses.

Jung, H. (2005). *Personalwirtschaft* (6. überarbeitete Ausg.). München Wien: R.Oldenbourg Verlag.

Loffing, C., & Geise, S. (2009). *Management und Betriebswirtschaft in der ambulanten und stationären Altenpflege. Lehrbuch für Führungskräfte, Weiterbildungsteilnehmer und Studenten* (2. Ausg.). (S. Geise, Hrsg.) Bern: Huber.

n-tv. (22. November 2007). www.n-tv.de. Abgerufen am 22. September 2010 von <http://www.n-tv.de/politik/Arbeiten-in-der-Pflege-article244099.html>

Peters, H. (2005). *Volkswirtschaftslehre: Lernt gemeinsam Handeln* (7. Ausg.). Darmstadt: Winklers Verlag.

Prange, C. (2002). *Organisationales Lernen und Wissensmanagement: Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Rahmenvertrag gemäß § 75 Abs. 1 SGB XI zur Kurzzeitpflege und vollstationären Pflege. (kein Datum).

Richter, M. (1999). *Personalführung: Grundlagen und betriebliche Praxis* (4. Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Schell, W. (November. 8 2010). *www.pro-pflege-selbsthilfenetzwerk.de*.
Abgerufen am 10. Oktober 2010 von http://www.pro-pflege-selbsthilfenetzwerk.de/Aktuelles/mehr_personal_bessere_pflege.php

Schindewolf, K. (2002). *Betriebswirtschaftslehre: Organisation und Betriebsführung in der Altenpflege* (1. Auflage Ausg.). München: Urban & Fischer.

Schmalen, H. (2002). *Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft* (12. Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Statistisches Bundesamt. (2009). *12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt. (2010). *Demografischer Wandel in Deutschland: Auswirkungen auf Krankenhausbehandlungen und Pflegebedürftige im Bund und in den Ländern*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Statistisches Bundesamt. (11/2010). *Wirtschaft und Statistik*. Wiesbaden.

von Rosenstiel, L., Regnet, E., & Domsch, M. (2003). *Führung von Mitarbeitern* (5. Ausg.). (M. Domsch, Hrsg.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG. (29. März 2007). *www.weka.de*. Abgerufen am 10. September 2010 von http://www.weka.de/altenpflege/mediadb/73428/96152/3557_Checkliste_Einarbeitung.doc

Wunderer, R. (2009). *Führung und Zusammenarbeit Eine unternehmerische Führungslehre* (8. Ausg.). Köln: Luchterland.

www.radiobremen.de. (19. November 2010). Abgerufen am 22. November 2010 von <http://www.radiobremen.de/nachrichten/gesellschaft/gesellschaftdemobremen102.html>

Zippel, C., & Kraus, S. (2009). *Soziale Arbeit für alte Menschen Ein Handbuch für die Praxis*. Frankfurt am Main: Mabuse-Verlag.

III. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Führungsstile und Menschenbilder.....	20
Abbildung 2: Expertenstandards Deutsches Netzwerk für Qualitätsentwicklung in der Pflege.	38
Abbildung 3: Anforderungen an Mitarbeiterinnen gemäß der gesetzlichen Regelungen.	41
Abbildung 4: Anforderungen an Einrichtungen gemäß den gesetzlichen Regelungen.	43
Abbildung 5: Entwicklung Pflegebedürftige in Anlehnung an das Themenheft demografischer Wandel in Deutschland des Statistischen Bundesamtes.	46
Abbildung 6: Auszug Einarbeitung nach www.weka.de : Tag 1 im neuen Unternehmen.....	61

IV. Abkürzungsverzeichnis

SGB - Sozialgesetzbuch

DBfK - Deutschen Berufsverbandes für Pflegeberufe

AVR EKD - Arbeitsvertragsrichtlinien der Evangelischen Kirchen in Deutschland

PDL - Pflegedienstleitung

WTG - Gesetz über das Wohnen mit Assistenz und Pflege in Einrichtungen

ICN - International Council of Nurses

DPR - Deutscher Pflegerat

SVR - Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen

V. Anhang



"Katastrophal, unzumutbar"

Arbeiten in der Pflege

Der Deutsche Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK) und die Gewerkschaft ver.di warnen vor einem Stellenabbau und immer schwieriger werdenden Arbeitsbedingungen in der Pflege. "Deutschland steht kurz vor dem Pflegekollaps", sagte DBfK-Geschäftsführer Franz Wagner.

Dabei sei die Situation nicht nur für die Patienten "unerträglich", die Arbeitsbedingungen für die rund 1,2 Millionen Pflegekräfte in Deutschland seien "katastrophal und unzumutbar", so Wagner. Mit einer bundesweiten Unterschriftenaktion unter dem Motto "Uns reicht's!" wollen der DBfK und ver.di nun auf die Missstände aufmerksam machen.

4,50 Euro pro Stunde

Wagner verwies darauf, dass die Löhne für Pflegekräfte in Deutschland so niedrig seien wie in keinem anderen der 30 OECD-Mitgliedstaaten. Nach Angaben von ver.di erhalten Pflegenden im ambulanten häuslichen Bereich einen durchschnittlichen Stundenlohn von 4,50 Euro.

"Wenn wir heute nicht Alarm schlagen, werden wir morgen in Deutschland keine qualitativ ausreichende Pflege mehr haben", sagte Ellen Paschke vom ver.di-Bundesvorstand. Sie verwies darauf, dass allein in der Pflege in Krankenhäusern seit 1995 nach Angaben des Statistischen Bundesamts gut 48.000 Arbeitsplätze abgebaut wurden - 18.000 Stellen davon in den vergangenen zwei Jahren. Dabei müsse heute rund eine Million Patienten mehr versorgt und betreut werden. Der "Krankenhausbarometer 2007"-Befragung des Deutschen Krankenhausinstituts zufolge wollen 40 Prozent aller Kliniken auch im kommenden Jahr weiter Stellen in der Pflege abbauen.

Wettbewerb auf Kosten der Pflege

Schuld ist nach Angaben Paschkes vor allem ein erheblicher Kosten- und Wettbewerbsdruck, der zulasten der Qualität der Pflege gehe. Die Betreuung einer Station mit 36 frisch operierten Patienten durch nur eine Krankenschwester und einen Zwiendienstleistenden sei längst kein Einzelfall mehr. Auch in den anderen zwei Kernbereichen der Pflege - stationäre Altenpflege sowie ambulante Pflege - sehe es nicht besser aus. Hier stiegen Zeitdruck, Überbelastung und der Einsatz unzureichend qualifizierter Hilfskräfte stetig, sagte Paschke.

Der Deutsche Pflegerat (DPR) schloss sich der Kritik von ver.di und DBfK an. "Die Pflegenden brauchen eine breite Unterstützung der Gesellschaft und der Politik - und zwar sehr schnell!", forderte DPR-Präsidentin Marie Luise Müller in einer Mitteilung. Die Pflegenden selbst nähmen durch Überbelastung zunehmend gesundheitlich Schaden und wendeten sich frustriert von ihrem Beruf ab.

Adresse:

<http://www.n-tv.de/politik/Arbeiten-in-der-Pflege-article244099.html>

Pflege-Protest in Bremen

19. November 2010, 15:57 Uhr

Demonstration für bessere Arbeitsbedingungen

Auf dem Bremer Marktplatz haben am Freitagnachmittag mehr als 300 Beschäftigte aus Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen demonstriert. Der Protest richtete sich gegen Personalabbau und Lohnkürzungen. Es ist das erste Mal, dass Beschäftigte aus Krankenhäusern, Wohlfahrtsverbänden, Pflege- und Behinderteneinrichtungen in Bremen gemeinsam auf die Straße gegangen sind.



Einige hundert Pflege-Mitarbeiter demonstrieren in Bremen.

Gerecht geht anders - so lautete das Motto der Kundgebung. Die Demonstranten kritisierten schlechte Arbeitsbedingungen. Es gehe gar nicht in erster Linie um eine bessere Bezahlung, sagte Uwe Schmid von der Gewerkschaft Ver.di. Das Problem sei, dass immer weniger Personal mit immer mehr und immer schwierigeren Fällen zu tun habe. Insbesondere die Pflege älterer Menschen werde aufwändiger. Kein Wunder, so Schmid, dass es schwieriger wird, Fachkräfte und Nachwuchs zu finden. Die Diskussion um steigende Anforderungen im Pflegebereich ist auch Thema auf einem Fachkongress im Bremer World Trade Center, der am Samstag zu Ende geht. Dort gibt es auch eine Jobmesse, auf der Unternehmen aus der Gesundheitswirtschaft neue Mitarbeiter suchen.

Krank durch Arbeit, [1:11] 

Quelle: <http://www.radiobremen.de/nachrichten/gesellschaft/gesellschaftdemobremen102.html>

Interview

„Wir brauchen eine Rangliste für Pflegeheime“

Um die Pflege in Deutschland steht es nicht gut, so zeigt der neueste Bericht des Medizinischen Dienstes der Krankenkassen. Die Betreiber weisen die Vorwürfe zurück, darunter der größte börsennotierte Pflegekonzern, die Marsalle Kliniken. Die F.A.Z. sprach mit Klinik-Chef Axel Hölzer.



Axel Hölzer

03. September 2007 Um die Pflege in Deutschland steht es nicht gut. Nach einem Bericht des Medizinischen Dienstes der Krankenkassen hat sich die Situation zwar verbessert, aber noch immer sei die Arbeit vieler Heime und ambulanter Dienste desolat: Ein Drittel der Betreuten bekomme nicht ausreichend zu essen oder zu trinken, in jedem zehnten Fall seien gesundheitliche Schädigungen festgestellt worden. Die Betreiber weisen die Vorwürfe zurück, darunter der größte börsennotierte Pflegekonzern, die Marsalle Kliniken AG in Berlin. Der Vorstandsvorsitzende, Axel Hölzer sagt, dass das Qualitätsmanagement in seinen Häusern solche Missstände weitgehend ausschleße.

Er fordert eine kontinuierliche Kontrolle aller Einrichtungen und die Veröffentlichung einer Bestenliste, damit sich Betroffene und Angehörige die überzeugendsten Einrichtungen herausuchen könnten. Marsalle betreibt 35 Pflegeheime mit 7800 Betten und 10 Reha-Kliniken. Im zurückliegenden Geschäftsjahr setzte der Konzern 210 Millionen Euro um. Das Geschäftsergebnis betrug 19 Millionen Euro.

Herr Hölzer, Senioren hungern, liegen sich wund, werden zu selten gewaschen. Gilt das auch für Ihre Häuser?

Nein, der Vorwurf trifft uns nicht. Natürlich gibt es auch bei uns Versäumnisse, man muss sich die Einzelfälle aber genau anschauen. Manche Kunden haben Schwierigkeiten mit ihrem Gewicht, ohne dass das mit dem Essensangebot zu tun hat. Was das Wundliegen angeht, bekommen wir häufig Personen mit Dekubitus aus den Krankenhäusern oder direkt von ihren Familien in die Pflege.

Werden Demenzzranke tatsächlich an ihre Betten gefesselt?

Wir betreiben Einrichtungen und Stationen, in denen Demenzzranke spezielle Armabänder tragen. Sie können sich damit völlig frei im Haus bewegen. Nur wenn sie sich dem Ausgang nähern, wird ein Signal ausgelöst, und die Haustüren öffnen sich nicht. Als Ultima Ratio ist in Ausnahmefällen eine Fixierung erlaubt, aber nur mit gerichtlichem Beschluss. Man tut das, um zu verhindern, dass der Demente sich etwas antut.

Was macht Sie so sicher, dass Sie die Bewohner gut betreuen?

Als privater Anbieter im Wettbewerb können wir uns schlechte Qualität nicht leisten, als börsennotiertes Unternehmen stehen wir zusätzlich unter Beobachtung. Auf unsere internen Qualitätskontrollen ist Verlass: Wir prüfen durch eigene Qualitätsmanager, befragen anonymisiert die Angehörigen und können per Computer alle relevanten Daten sowie Pflegetisiken identifizieren. Diese Qualitätsprüfungen führen wir kontinuierlich durch und nicht alle Jubeljahre wie der Medizinische Dienst.

Das klingt wie ein Vorwurf.

Zum Thema

FAZ.NET-Spezial: Wer zahlt für die Alten?

Ulla Schmidt im Interview: „Nur der SPD sprechen die Bürger soziale Kompetenz zu“

F.A.Z.-Gespräch: Schmidt verspricht bessere Pflegeheime

Die Prüfmethode des Dienstes sind inhaltlich in Ordnung und mit unseren vergleichbar. Aber er prüft eben nicht oft genug und nicht flächendeckend. Es fällt auf, dass er die gemeinnützigen und öffentlichen Träger seltener besucht - und das auch noch mit Vorankündigung. Wir dagegen hatten im letzten Jahr 70 unangemeldete Kontrollen. Übrigens mit guten Ergebnissen.

Wie erklären Sie sich die Missstände in einzelnen Häusern?

Das hat mit Kontrollversäumnissen, aber auch mit Managementfehlern zu tun. Wenn der Betrieb schlecht organisiert ist, fehlen die nötigen Mittel, und das Pflegepersonal hat nicht

BUNDESREGIERUNG

Mindestlohn in der Pflegebranche beschlossen

Mi, 14.07.2010

Qualifizierte Pflege muss angemessen bezahlt werden. Deshalb wird es in der Pflegebranche künftig einen gesetzlichen Mindestlohn geben. Das Bundeskabinett beschloss dazu eine entsprechende Rechtsverordnung. Diese tritt zum 1. August 2010 in Kraft.

Die nun beschlossene Rechtsverordnung legt unter anderem die Entgeltuntergrenze, also den Mindestlohn, fest. Dieser Mindestlohn ist künftig für alle in Deutschland in der Pflegebranche beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einzuhalten. Er gilt gleichermaßen für inländische wie ausländische Pflegeunternehmen.

Für die Pflegekräfte im Westen sieht die Einigung 8,50 Euro und für diejenigen im Osten 7,50 Euro vor. Erhöhungen jeweils in Höhe von 25 Cent erfolgen ab Januar 2012 und ab Juli 2013.

Grundlage für die Festsetzung von Mindestlöhnen in der Pflegebranche ist der Vorschlag der **Pflegekommission**. Mit dem Erlass der Rechtsverordnung durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales wird das Ergebnis der Kommission verbindlich. Die achtköpfige Pflegekommission hatte sich im März dieses Jahres einstimmig auf die Festlegung von Mindestentgeltsätzen im Bereich der Pflege verständigt.

Die Kommission zur Erarbeitung von Arbeitsbedingungen in der Pflegebranche, auch kurz Pflegekommission genannt, bestand aus Vertretern von Organisationen, die an der Regelung kollektiver Arbeitsbedingungen in der Pflegebranche beteiligt sind. Das sind zum Beispiel der Arbeitgeberverband Pflege und die Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände. Ebenfalls dazu gehörten das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche und der Deutsche Caritasverband.

Mindestlohn für Grundpflegeleistungen

Der Pflegemindestlohn wird für Betriebe oder selbstständige Betriebstelle gelten, die überwiegend ambulante, teilstationäre oder stationäre Pflegeleistungen erbringen. Er wird Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gelten, die überwiegend Grundpflegeleistungen wie Körperpflege, Ernährung und Mobilitätsübungen erbringen. Ausgenommen hiervon sind Auszubildende und Praktikanten, Hauswirtschaftskräfte und Demenzbetreuer.

In der Pflegebranche sind bereits über 800.000 Menschen beschäftigt, davon etwa 560.000 in der Grundpflege. Rund 2,25 Millionen Menschen sind in Deutschland heute pflegebedürftig. Ihre Zahl wird weiter wachsen. Bis 2050 wird ihre Zahl auf über vier Millionen ansteigen. Um Pflegebedürftige gut zu versorgen, bedarf es fachkundigen Personals. Das eröffnet dauerhaft neue Beschäftigungsfelder.

Erste Auswertung in einem Jahr

Die Verordnung zum Pflegemindestlohn wird bis zum 31. Dezember 2014 befristet. Bereits bis Ende nächsten Jahres erfolgt eine Evaluierung aller Branchenmindestlöhne auf ihre Wirkung - wie im Koalitionsvertrag vorgesehen. Damit wird überprüft werden, ob die Regelungen Arbeitsplätze gefährden oder neuen Beschäftigungsverhältnissen entgegenstehen.

Mit der Rechtsverordnung werden die Arbeitnehmer in der Branche geschützt und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in dieser Branchen gewährleistet. Insbesondere geht es der Bundesregierung darum, sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze zu erhalten beziehungsweise gar weitere zu schaffen.



Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides Statt, dass ich die beiliegende Masterarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Oerlinghausen, den 20.01.2011

Christian Diermayer