

# Inhalt

<b>Einführung</b> .....	9
<b>1 Entwicklungen der Altenhilfe</b> .....	15
1.1 Die institutionelle Versorgungslandschaft: Woher und wohin? Heimsogeffekt? .....	15
1.2 Hilfe- und Pflegebedürftige in Pflegeheimen .....	22
1.3 Personelle Situation: Vergangenheit und Ausblick .....	28
<b>2 Wege zur kurzfristigen Kompensation des Personalnotstands</b> .....	35
2.1 Politische Initiativen .....	35
2.2 Leiharbeit .....	36
<b>3 Wege zur nachhaltigen Bewältigung des Personalnotstands</b> .....	39
3.1 Fluktuationsverhalten des Pflegepersonals .....	39
3.2 Breitere Rekrutierung von Pflegepersonal .....	43
3.3 Employer Branding .....	48
<b>4 Beschäftigungsverhältnisse in der Altenhilfe</b> .....	50
4.1 Geschlechterdifferenzierung .....	50
4.2 Multiethnizität .....	50
4.3 Entwicklung der Nachwuchsbereiche .....	51
<b>5 Arbeitsbedingungen</b> .....	57
5.1 Das Image der stationären Altenhilfe .....	57
5.2 Arbeitsumfeld und Rahmenbedingungen .....	58
5.3 Gewalt an Pflegekräften .....	62
5.4 Mobbing .....	63
5.5 Folgen der ungünstigen Rahmenbedingungen .....	68
5.6 Lösungsansätze zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen .....	71
5.6.1 Arbeitszufriedenheit .....	72
5.6.2 Verringerung der Arbeitsbelastung durch Aufgabenprofile .....	75
5.6.3 Bezahlung und Vergütung .....	77

<b>6 Das direkte Verhalten der Führungskräfte als Lösungsansatz</b> .....	89
6.1 Führungsgrundsätze .....	91
6.2 Ein System der Personalentwicklung .....	94
6.3 Führung über Zielorientierung (Management by Objectives MbO) .....	95
6.4 Fortbildung und Weiterbildung .....	98
6.5 Gespräche und immaterielle Anreize .....	102
6.5.1 Erhebung von Kompetenzprofilen .....	106
6.5.2 Arbeitsbewältigungs- und Zukunftsgespräche .....	107
6.5.3 Austrittsinterviews .....	108
6.5.4 Sabbatjahr in der Altenhilfe .....	109
6.6 Aktive Beteiligung der Mitarbeiterinnen .....	110
6.7 Ermutigungs- und Fehlerkultur, Fehlerfreundlichkeit .....	111
6.8 Klausurtage von Einrichtungen .....	112
6.9 Kontinuierliche Kontaktpflege .....	113
6.10 Informelles Coaching .....	113
6.11 Kommunikationskultur .....	114
6.12 Verantwortung und Vertrauen .....	115
<b>7 Das indirekte Verhalten der Führungskräfte als Lösungsansatz</b> .....	119
7.1 Betriebsklima .....	119
7.2 Ergänzende Entlastungen für die Mitarbeiterinnen .....	120
7.3 Dienstplangestaltung .....	120
7.4 Rotation und Splitting .....	124
<b>8 Physis und Psyche der Beschäftigten als Verbesserungsansatz</b> .....	126
8.1 Alter des Pflegepersonals .....	126
8.2 Gewichtszunahme der deutschen Bevölkerung .....	133
8.3 Gesundheitsvorsorge als Lösungsansatz .....	134
8.3.1 Geschlechtsspezifische Gesundheitsvorsorge .....	135
8.3.2 Maßnahmen der Gesundheitsvorsorge .....	136
<b>9 Ausbildung des Pflegenachwuchses</b> .....	144
9.1 Pro und Contra der Ausbildung .....	145
9.2 Aktuelle Situation der Ausbildung .....	146
9.3 Einschätzung zur Qualität der Ausbildungspraxis .....	148
9.4 Folgen unzureichender Ausbildungsbedingungen .....	150

---

9.5	Lösungsansätze für die Ausbildung des Nachwuchses .....	151
9.5.1	Bewusste Bereitschaft zur Schaffung von Ausbildungsplätzen ..	151
9.5.2	Attraktivität der Altenpflege bei Jugendlichen erhöhen .....	152
9.5.3	Rekrutierungsoffensive .....	154
9.5.4	Zusatzangebote für minderqualifizierte Auszubildende anbieten .....	159
9.5.5	Nachhaltige Gestaltung der Ausbildungsbedingungen .....	161
9.5.6	Förderung bzw. Weiterqualifizierung von Pflegehelferinnen ..	162
9.5.7	Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten .....	162
9.5.8	Umschulung mitfinanzieren .....	164
<b>10</b>	<b>Lösungsansätze der Institution .....</b>	<b>166</b>
10.1	Einarbeitungsprozess .....	166
10.2	Teilzeitarbeitsverhältnisse .....	168
10.3	Kinderansatz .....	170
10.3.1	Beruflicher Wiedereinstieg .....	171
10.3.2	Betreuung und Versorgung der Kinder .....	174
10.4	Optimierung der Ausstattung für die Beschäftigten .....	178
10.5	Konzeptionelle Ausrichtungen .....	180
10.6	Aufbaumodul Pflegezeit: (Häuslich) pflegende Pflegende .....	181
<b>Ausblick .....</b>	<b>186</b>	
<b>Literatur .....</b>	<b>189</b>	
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>199</b>	
<b>Anhang .....</b>	<b>203</b>	