

Inhalt

Einführung

1. Ziel und Aufbau des Buches	9
2. Die Stimme aus der Praxis	12
3. Zahlen, Daten, Fakten zur Personalsituation in der Altenhilfe	14
4. Ursula Kriesten, Vorstandmitglied im Arbeitskreis Ausbildungsstätten für Altenpflege (AAA), zur Ausbildungssituation in der Altenpflege	18
5. Erkenntnisse aus der Praxis für die Praxis „Altenhilfe in der Personalkrise“	22
6. Integration und Verankerung des Personalmarketing in übergeordnete betriebliche Ziele, Prof. Dr. Märle Poser	28
7. Altenpflege – ein Beruf wie jeder andere?	32
 Gute Mitarbeiter finden – Personalgewinnung	39
1. Die Stimme aus der Praxis	39
2. Zur Einführung	44
2.1 Personalbeschaffung	45
Interne Personalbeschaffung	47
Externe Personalbeschaffung	49
2.2 Personalauswahl	50
Anforderungsanalyse	51
Qualität von Auswahlverfahren	52
Vorauswahl auf Basis der Bewerbungsunterlagen	53
Kontaktaufnahme	55
Bewerbungsgespräch	55
Assessment Center	56
Probearbeitstag	57
3. Personalgewinnung in der Praxis – Wo steht die Branche?	58
4. Handlungsfeld Personalgewinnung	64
4.1 Stellenanzeigen	64
Printmedien	64
Onlinemedien	68
4.2 Öffentlichkeitsarbeit	70

Messen/Firmenpräsentationen	70
Imagekampagnen	71
Vorträge halten/Fachartikel schreiben	71
Berufsberatung	71
Tag der offenen Tür/Karrieretag	72
Networking und Stakeholder Value	72
Arbeitgebermarke/Employer Branding	74
Themenabende	79
4.3 Internes Personalmarketing	80
Zuständigkeit Personalmarketing	80
Mitarbeitergespräche	82
4.4 Weitere Maßnahmen zur Personalgewinnung	82
Empfehlungen	82
Bewerberpool	83
Personalberater	83
Betreuung von Diplom-, Bachelor- oder Masterarbeiten	84
Pflegekräftemangel über intelligente Zuwanderung abfedern?	85
Kultursensible Altenpflege	86
Diversity Management	87
Bewerberansprache in strukturschwachen Regionen	89
Attraktive Dienstplanmodelle	90
Personalbedarfsplanung	90
Selbst ausbilden/Verbundausbildung	92
Personalrückgewinnung	94
Effektivität und Effizienz der Instrumente	96
4.5 Personalauswahl	97
Anforderungsanalyse	97
Auswahl der Methode	97
Auswahl bzw. Entwicklung der Instrumente	98
Erhebung der Daten	98
Auswertung der Daten	99
Entscheidungsfindung	99
Rückmeldung	99
Evaluation	100
Bewerberorientierung	100
Anforderungsanalyse	102
Analysen der Bewerbungsunterlagen	104
Telefoninterviews	105
Interviews zur ausführlichen Eignungsbeurteilung	105
Assessment Center	106
Probearbeitstag	108

Gute Mitarbeiter fördern – Personalentwicklung	110
1. Die Stimme aus der Praxis	110
2. Zur Einführung	113
2.1 Funktionen	113
2.2 Definition	114
2.3 Ziele der Personalentwicklung	115
2.4 Elemente und Ablauf eines Personalentwicklungsprozesses	116
2.5 Personalbedarfsplanung	117
2.6 Potenzialanalyse der Mitarbeiter	118
2.7 Vergleich von Personalbedarf und Mitarbeiterpotenzialen	119
2.8 Entwicklungsgespräche	119
2.9 Konzeptentwicklung: Kollektives und individuelles PE-Konzept	120
2.10 Durchführung und Evaluation	121
Evaluation mit Blick auf Effektivität	121
Evaluation mit Blick auf die Effizienz	122
Kosten-Nutzen-Verhältnis	122
2.11 Instrumente der Personalentwicklung	122
3. Personalentwicklung – wo steht die Branche?	124
4. Handlungsfeld Personalentwicklung	127
4.1 Das Assessment Center – Quelle der Potenzialanalyse und PE-Instrument	127
4.2 Das Entwicklungsgespräch – Mitarbeiterinteressen wahrnehmen und einbeziehen	131
Die Vorbereitung von Entwicklungsgesprächen	132
Die Durchführung des Entwicklungsgesprächs	132
Der Nachgang des Entwicklungsgesprächs	133
4.3 Individualplanung der Personalentwicklung	134
Das individuelle PE-Konzept – ein Beispiel	134
4.4 Feedback Instrumente – auch Mitarbeiter bewerten ihre Vorgesetzten	135
Die Vorbereitung der Einführung	136
Variante A: Die Mitarbeiterbefragung	136
Variante B: Das 360-Grad-Feedback	138
4.5 Job-Rotation – Vorbereitung auf neue Pflegestrukturen	138
Wie kann dieses Instrument, auf die Altenpflege übertragen, angewendet werden?	139
Job-Rotation: Erste Schritte in der Altenhilfe	140

Gute Mitarbeiter halten – Personalbindung	142
1. Die Stimme aus der Praxis	142
2. Zur Einführung	146
2.1 Commitment und Foci	147
2.2 Arbeitszufriedenheit	150
2.3 Unternehmenskultur	154
2.4 Psychologische Arbeitsverträge	158
2.5 Job Embeddedness	160
2.6 Magnet Hospitals	165
3. Personalbindung – Wo steht die Branche?	169
4. Handlungsfeld Personalbindung	172
4.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement	172
Was ist betriebliches Gesundheitsmanagement?	173
Was kann ich als Führungskraft konkret für die Gesundheit meiner Mitarbeiter tun?	175
Voraussetzungen für ein betriebliches Gesundheitsmanagement ..	176
Die Diagnose: Was sind Belastungen?	177
4.2 Bewährte Interventionsansätze	178
Ergonomische Arbeitsgestaltung	178
Zeitdruck reduzieren	179
Kommunikation verbessern	180
Personalentwicklung	181
4.3 Individuelles Gesundheitsmanagement	184
Rückengerechtes Arbeiten	184
Erhöhung der Stresskompetenz	184
4.4 Führung	187
Anerkennungsorientierter Führungsstil	187
Rückmeldung und Zielsetzung	189
Mitarbeitergespräche	189
4.5 Weitere Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung	197
Karrierepfade	197
Mitarbeiterbefragungen	197
Betriebliches Vorschlagwesen	200
Personalbindung vor und an den ersten Tagen	201
Dienstplangestaltung	202
Attraktive Arbeitszeitmodelle	206
Alternsgerechte Arbeitsgestaltung	208

Betriebliches Eingliederungsmanagement	211
Qualifizierungen/Fortbildung	213
Image der Einrichtung	214
Symbolische Gesten	215
Teamentwicklung	216
Materielle Anreize	220
Cafeteria-Systeme	221
Go for Gold – So werden Sie bester Arbeitgeber	223
1. Manfred Maaß, Gesellschafter und Geschäftsführer, Mainterrasse GmbH	224
2. Klaus Kobjoll, Geschäftsführer, Schindlerhof	227
3. Frank Hauser, Geschäftsführer, Great Place to Work® Institute Deutschland	233
4. Stephan Brandenburg, Hauptgeschäftsführer, Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)	237
5. Reimund Overhage, Bundesministerium für Arbeit und Soziales	241
6. Peter Bechtel, Verband Bundesarbeitsgemeinschaft Leitender Pflegepersonen e.V. (BALK)	243
7. Franz Wagner, Bundesgeschäftsführer, Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe	244
8. Rolf Höfert, Geschäftsführer, Deutscher Pflegeverband (DPV)	246
9. Peter Dürrmann, Stellv. Bundesvorsitzender Deutscher Verband der Leitungskräfte von Alten- und Behinderten- einrichtungen e.V. (DVLAB)	248
10. Attraktiver Arbeitgeber	250
Resümee & Ausblick	252
Anhang	252
1. Abbildungsverzeichnis	255
2. Literatur	257
3. Autoren	263