

# 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
	Personalarückgewinnung	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
	Analyse der Bewerbungsunterlagen	104
	Telefoninterviews	105
	Interviews zur ausführlichen Eignungsbeurteilung	105
	Assessment Center	106
	Probearbeitstag	108

<b>Gute Mitarbeiter fördern – Personalentwicklung</b>	<b>110</b>
<b>1. Die Stimme aus der Praxis</b>	<b>110</b>
<b>2. Zur Einführung</b>	<b>113</b>
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
<b>3. Personalentwicklung – wo steht die Branche?</b>	<b>124</b>
<b>4. Handlungsfeld Personalentwicklung</b>	<b>127</b>
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

<b>Gute Mitarbeiter halten – Personalbindung</b>	<b>142</b>
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 Vorschlagswesen	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