

Brigitta Nöbauer (Hrsg.)

Personalmanagement in der Altenbetreuung

MitarbeiterInnen gewinnen und entwickeln

Die Forschungsreihe

Leben im Alter

Die Veränderungen der Altersstruktur europäischer Gesellschaften stellen immer drängender die Frage, wie die Lebensqualität älterer Menschen auch in Zukunft gesichert werden kann. Die interdisziplinäre Forschungsreihe ‚Leben im Alter‘ bringt wissenschaftliche Analysen zu dieser Thematik mit einem Fokus auf:

- sozialwissenschaftliche Aspekte: Analysen der Lebens- und Wohnsituation älterer Menschen, ihrer Konsumgewohnheiten und Konsumbedürfnisse, ihrer sozialen Netzwerke und Kommunikationsformen,
- wirtschaftswissenschaftliche Aspekte: Analysen von Versorgungsstrukturen und Versorgungsprozessen, Entwicklung neuer Modelle Integrierter Versorgung, Management der Versorgungseinrichtungen, Entwicklung innovativer Dienstleistungskonzepte,
- technische Aspekte: Innovative technische Lösungen im Bereich Ambient Assisted Living, Konzeptentwicklungen im Bereich medizinischer Technologien für den Homecare-Bereich, Informationstechnologien im Bereich e-Health.

Herausgeber:

Prof. Dr. Markus Lehner, FH Oberösterreich Fakultät für Gesundheit und Soziales, Linz

Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Paul Brandl, FH Oberösterreich Fakultät für Gesundheit und Soziales, Linz

Prof. DI Dr. Herwig Mayr, FH Oberösterreich Fakultät für Informatik, Kommunikation und Medien, Hagenberg

Prof. Dr. Brigitta Nöbauer, FH Oberösterreich Fakultät für Gesundheit und Soziales, Linz

Prof. Dr. Wilfried Schlüter, Westsächsische Hochschule Zwickau, Fakultät Gesundheits- und Pflegewissenschaften

Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt, em. Professor der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und Honorarprofessor der Universität Tübingen

Prof. DI Dr. Martin Zauner, FH Oberösterreich Fakultät für Gesundheit und Soziales, Linz

Brigitta Nöbauer (Hrsg.)

Personalmanagement in der Altenbetreuung

MitarbeiterInnen gewinnen und entwickeln

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Rechte vorbehalten – Printed in Austria

© Wagner Verlag, DDr. Helmut Wagner, Harrachstraße 7, A 4020 Linz
office@wagnerverlag.at, www.wagnerverlag.at

Umschlaggestaltung: MM Graphics – Michael Moder, Hessenplatz 9, A 4020 Linz

mmgrafik@aon.at

Lektorat: Dr. Eva Drechsler, Wort-Treffpunkt, Schießstättengang 16, A 4060 Leonding,

e.drechsler@izone.at

Layout und Textsatz: Mag. Bernhard Kagerer, BK Layout+Textsatz, Ritzing 3, A 4845 Rutzenmoos,
bernhard.kagerer@inode.at

Herstellung: digitaldruck.at, Aredstr. 7, A 2544 Leobersdorf

office@digitaldruck.at, www.digitaldruck.at

ISBN 978-3-902330-78-9

Linz 2013

Inhaltsverzeichnis

	<i>BRIGITTA NÖBAUER</i>	
0	Einführung	11
	<i>STEFAN STRUNCK</i>	
1	Entwicklungen in der Altenbetreuung und -pflege und ihr Einfluss auf die Personalarbeit	17
1.1	Pflege-Szenarien 2020	18
1.2	Aktuelle Trends mit Auswirkungen auf das Personalmanagement in der Altenbetreuung und -pflege	19
1.2.1	Veränderungen im Bereich der Kunden	19
1.2.2	Veränderungen der Angebote und Versorgungskonzepte	27
1.3	Veränderungen im Bereich Personal und Konsequenzen für das Personalmanagement	30
1.3.1	Demografischer Wandel und Fachkräftemangel in Gesundheits- und Sozialberufen	30
1.3.2	Veränderungen in den Lebensstilen und Erwartungen der MitarbeiterInnen	31
1.3.3	Multimorbidität und Demenz-Qualifikationen	33
1.3.4	Differenzierung der Angebote und vernetzte Versorgung – Auswirkungen auf die Personalstrukturen und die Mitarbeiterqualifizierung	33
1.4	Fazit	35
	<i>BRIGITTA NÖBAUER</i>	
2	Chancen und Potenziale zum Gewinnen von InteressentInnen für die Altenbetreuung und -pflege	37
2.1	Arbeitskräfte-Potenziale für die Altenpflege: Soziodemografische Merkmale von Pflegepersonen	38
2.1.1	Soziodemografische Merkmale von MitarbeiterInnen in der Altenpflege	39
2.1.2	Soziodemografische Merkmale von Gesundheits- und Krankenpflege-Personen in der Altenarbeit	44
2.2	InteressentInnen für Pflege- und Betreuungsberufe gewinnen – Relevante theoretische Konzepte	46
2.2.1	Phasenmodelle der Berufswahl	46
2.2.2	Personalmarketing	48
2.2.3	Kandidatenbindung	49
2.2.4	Potenzielle Zielgruppen für Maßnahmen zur Gewinnung von AusbildungsteilnehmerInnen	49
2.3	Die Altenbetreuung als berufliche Option verankern	50
2.3.1	Das grundsätzliche Interesse junger Menschen für Pflegeberufe	50
2.3.2	Informationsstand und Bilder über Pflegeberufe	52

2.3.3	Genutzte Informationskanäle über berufliche Möglichkeiten	53
2.3.4	Resümee: Aktivitäten und Zielgruppen einer Imagearbeit. Mögliche Maßnahmen, um (junge) Menschen für die Altenpflege zu interessieren	55
2.4	Beeinflussen der Berufsentscheidung zugunsten der Altenbetreuung	56
2.4.1	Berufliche Alternativen in der engeren Wahl	57
2.4.2	Merkmale erstrebenswerter Berufe aus Sicht von Jugendlichen und Eltern	57
2.4.3	Informationsquellen in der Phase der Berufswahl von Jugendlichen und ausschlaggebende Faktoren für die Berufsentscheidung	59
2.5	Bindung von interessierten Personen	60

BERND REUSCHENBACH

3	Personalmarketing als Beitrag zur Verbesserung des Berufs- und Einrichtungimage	63
3.1	Image – Definition und Abgrenzungen	63
3.1.1	Images sind komplex vernetzt	64
3.1.2	Images können empirisch erfasst werden	66
3.1.3	Images entstehen aufgrund von vagen Erfahrungen und sind beständig	67
3.2	Zielsetzung der Imagearbeit in Einrichtungen der Altenbetreuung und -pflege	67
3.3	Konkrete Maßnahmen in der Imagearbeit	68
3.3.1	Imagearbeit muss ganzheitlich, strukturiert und dynamisch erfolgen	68
3.3.2	Das Image ist durch strukturierte Erhebungsmethoden zu erfassen	69
3.3.3	Imagemaßnahmen sollten frühzeitig einsetzen und zielgruppenspezifisch erfolgen	70
3.3.4	Zielgruppenspezifische Maßnahmen	71
3.3.5	Maßnahmen sollten verschiedene Kommunikationswege nutzen	74
3.4	Fazit	75

BRIGITTA NÖBAUER

4	Personalsuche und -auswahl in der Altenbetreuung und -pflege	77
4.1	Traditionelle Handlungslogik in der Personalsuche und ihre Grenzen	78
4.2	Eckpunkte einer neuen Handlungslogik in der Personalsuche und -auswahl	78
4.2.1	Erweiterung der Zielgruppen	80
4.2.2	Aktive und ‚realistische‘ Rekrutierungsmethoden	80
4.3	Employer Branding	84
4.3.1	Die Definition der Zielgruppen	86
4.3.2	Die Analysephase	86
4.3.3	Die Entwicklung der Employer Branding-Strategie	87
4.3.4	Die Umsetzung auf dem Arbeitsmarkt	87
4.4	Employer Branding in Sozialeinrichtungen – zwei Praxisbeispiele	88

4.4.1	Arbeitgeber-Image und Arbeitgeber-Eigenschaften in einer sozialpädagogischen Einrichtung	88
4.4.2	Entwicklung zielgruppenspezifischer Suchwege in einer Altenbetreuungs-Einrichtung	90
4.5	Fazit: Welche Aktivitäten können Einrichtungen zur Personalgewinnung setzen?	92
4.5.1	Kontinuierliche Imagearbeit	92
4.5.2	Zielgruppenorientierte Suchstrategien entwickeln	93
4.6	Internes Employer Branding	94
	<i>PAUL BRANDL / MARKUS LEHNER</i>	
5	Von der Dienstplanung zum Arbeitszeit-Management in stationärer Altenbetreuung und -pflege	95
5.1	Kurzfristige Lösungen für einen Ausgleich zwischen vorhandenem Personal und Arbeitsanfall	96
5.2	Optimieren von Prozessen zur Gewinnung von Zeitspielräumen	97
5.3	Rahmenbedingungen für den Ausgleich von Auslastungsschwankungen	98
5.4	Der Arbeitsanfall steuert den quantitativen Personaleinsatz	101
	<i>KATRIN BOINTNER</i>	
6	Strategische Personalentwicklung in Einrichtungen der Altenbetreuung und -pflege als Erfolgsfaktor	105
6.1	Strategische Personalentwicklung	107
6.2	Reifegrade der Personalentwicklung	112
6.3	Das Personalentwicklungskonzept als Professionalisierungsinstrument	113
6.3.1	Voraussetzungen für die Erstellung eines PE-Konzepts	114
6.3.2	Vorgehensweise zur Erstellung und wichtige Inhalte eines PE-Konzepts	115
6.3.3	Zeitraumen für ein PE-Konzept	120
6.3.4	Zuständigkeiten für strategische Personalentwicklung	120
6.4	Implementierung des PE-Konzepts	124
6.5	Zusammenfassung	126
	<i>BRIGITTA NÖBAUER</i>	
7	Das Mitarbeitergespräch als Instrument der Führung und Personalentwicklung	127
7.1	Das Mitarbeitergespräch als Unterstützung der Führungsbeziehung, Leistungssteuerung und Personalentwicklung	128
7.1.1	Das Mitarbeitergespräch im Kontext der Führungsarbeit	129
7.1.2	Varianten von Mitarbeitergesprächen	132
7.2	Kriterien für wirksame Mitarbeitergespräche	134
7.2.1	Erfolgskritische Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für wirksame Mitarbeitergespräche	135
7.2.2	Erfolgskritische Faktoren im Gespräch	140
7.3	Weiterentwicklungen des Mitarbeitergesprächs	146
7.4	Fazit	149

KATHARINA ANNA KALTENBRUNNER

8	Personalmanagement für freiwillige Mitarbeiter in Alten- und Pflegeheimen	151
8.1	Einleitung	151
8.2	Konzeptionelle Grundlagen: Systematisierungsvorschläge von Personalmanagement in (Non-)Profit-Organisationen	154
8.3	Methodik	157
8.4	Unterschiedliche Ausprägungsformen von Personalmanagement für freiwillige MitarbeiterInnen	157
8.4.1	Das Modell im Überblick	157
8.4.2	Day-to-Day-Freiwilligen-Koordination	159
8.4.3	Systemorientiertes Freiwilligen-Management	162
8.4.4	Integrierte Freiwilligen-Koordination	164
8.4.5	Integriertes Freiwilligen-Management	166
8.5	Zusammenfassung	167

BRIGITTA NÖBAUER

9	Fluktuationsanalyse und Aufbau eines Bindungsmanagements in der Altenbetreuung und -pflege	169
9.1	Fluktuation – ein schillernder Begriff	170
9.1.1	Fluktuation als Indikator für personelle Stabilität einer Organisation	172
9.1.2	Fluktuation als Indikator für Mitarbeiterzufriedenheit	172
9.2	Fluktuation in der Altenbetreuung und -pflege	174
9.3	Erklärungsmodelle für Fluktuation und Ansatzpunkte zur Fluktuationsvermeidung	175
9.3.1	Determinantenmodelle der Fluktuation	175
9.3.2	Prozessmodelle der Fluktuation	178
9.4	Der Aufbau eines Bindungsmanagements in der Altenbetreuung und -pflege	184
9.4.1	Die quantitative Fluktuationsanalyse	184
9.4.2	Die qualitative Fluktuationsanalyse: Austrittsgespräche bzw. Austrittsbefragungen	186
9.4.3	Bindungsstrategien und -maßnahmen	189
9.5	Fazit: Fluktuation und Bindung von MitarbeiterInnen	190

RENATE KRÄNZL-NAGL / HEIKE MAUN

10	Kundenbefragungen als Seismograf für das Personalmanagement: Herausforderungen, Möglichkeiten und Grenzen	193
10.1	Insasse/in → Patient/in → Bewohner/in → Kunde/in? Die Entdeckung der Kundenorientierung in der Altenbetreuung und -pflege	193
10.2	Kundenzentrierte Erhebungen: Definition und Nutzen	196
10.3	Lebensqualität und Zufriedenheit alter, unterstützungs- und pflegebedürftiger Menschen im Fokus der Forschung	200
10.4	Spezifika älterer Menschen mit Unterstützungs- und Pflegebedarf als Zielgruppe empirischer Erhebungen	203

10.5	Einbettung empirischer Erhebungen in Betreuungs- und Pflegesettings: Einflussfaktoren im Überblick	207
10.6	Unterstützungsbedarf durch Führungskräfte entlang des Forschungsprozesses: Erfahrungen aus der Praxis	211
10.6.1	Planungs- und Vorbereitungsphase	211
10.6.2	Entwicklung und Einsatz der Erhebungsinstrumente	215
10.6.3	Auswertung und Aufbereitung der Daten	217
10.6.4	Verwertung der Ergebnisse	217
10.7	Resümee	218
	Glossar	221
	Literaturverzeichnis	225
	Abbildungsverzeichnis	240
	Tabellenverzeichnis	241
	AutorInnenverzeichnis	242

0 Einführung

In der Literatur herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass vor allem die Konsequenzen des demografischen Wandels die Personalarbeit der nächsten Jahre im Profit- und Non-Profit-Bereich prägen werden. Becker (2009) sieht mit Blick auf die demografische Entwicklung zwei Aufgabenbereiche als besonders relevant, die Personalbeschaffung sowie die Mitarbeiterbindung. Eine aktuelle Kienbaum-Studie (2012) erhob folgende fünf Haupt-Herausforderungen aus Sicht von Personalverantwortlichen im deutschsprachigen Raum: Strategische Personalplanung, Arbeitgeber-Attraktivität und Rekrutierung sowie die Qualifizierung bzw. Steigerung der Führungs- und Managementqualität. Vor allem in der Dienstleistungsbranche spielt die Rekrutierung eine herausragende Rolle, aber auch die anderen Sektoren setzen nach dieser Studie viel daran, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen.

Wenn Unternehmen sich derzeit auf Arbeitgeber-Attraktivität und Rekrutierung, Qualifizierung und Mitarbeiterbindung konzentrieren, bedeutet dies für die Altenbetreuung und -pflege zunehmende Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt. Es gilt mehr denn je, die Personalarbeit in diesem Sektor weiter zu professionalisieren. Der vorliegende Band greift daher die relevanten Themenbereiche auf und skizziert zeitgemäße Ansätze und Zugänge zu den Themen Personalversorgung, Personaleinsatz, Qualifizierung und Mitarbeiterbindung.

Im ersten Beitrag skizziert *Stefan Strunck* den Rahmen für die Personalarbeit der kommenden Jahre, indem er künftige Entwicklungsszenarien der Altenbetreuung darstellt. Er bezieht sich dabei auf das vom deutschen Fraunhofer-Institut seit 2007 bearbeitete Projekt ‚Pfleger 2020‘, in dem in mehreren Erhebungsphasen Trends für die Altenbetreuung erarbeitet worden sind. Die steigende Zahl älterer Menschen zieht demnach insgesamt eine Zunahme der Unterstützungsbedarfe nach sich. Demenz und Multimorbidität, steigende Nachfrage nach neuen, niederschweligen Dienstleistungen, zunehmende Wünsche nach häuslicher Pflege bzw. Alltagsnormalität in den Einrichtungen werden die Altenbetreuung prägen. Der größte Einfluss geht aber von einer Differenzierung der Lebensstile der künftigen Älteren aus, mit denen eine Differenzierung der Angebote einhergehen wird. Für die Personalarbeit bedeutet dies vor allem eine stärkere De-Standardisierung von Qualifikationen (z. B. durch modulare Ausbildungskonzepte) und Personalstrukturen in den Einrichtungen sowie die zunehmende Notwendigkeit Ehrenamtliche zu integrieren. Die Konkurrenz mit der Wirtschaft um geeignete Arbeitskräfte und eine neue Generation von MitarbeiterInnen mit ebenfalls veränderten Lebensstilen werden darüber hinaus das Personalmanagement in der Altenbetreuung der kommenden Jahre prägen.

Mit Wegen und Möglichkeiten, wie Personen für die Ausbildung in der Altenbetreuung gewonnen werden können, setzt sich der Beitrag von *Brigitta Nöbauer* auseinander. In Österreich haben Einrichtungen nur indirekt Einfluss darauf, wie viel Pflegepersonal auf dem Arbeitsmarkt verfügbar ist. Ausbildungsgänge

werden zentral geplant, und die Ausbildung findet (abgesehen von Praktika und speziellen Umschulungsmodellen) von den Einrichtungen entkoppelt in Schulen statt. Daher werden Ausbildungsgänge in erster Linie von den Ausbildungsstätten beworben. Die einzelnen Träger und Einrichtungen sind es jedoch, die das Image prägen und letztlich das Interesse für die Altenbetreuung mit beeinflussen. Der Beitrag plädiert daher für eine stärkere Zusammenarbeit zwischen Schulen, Trägern und Einrichtungen in der Gewinnung von Ausbildungs-InteressentInnen. Auf der Grundlage von Phasenmodellen der Berufswahl werden drei Zielgruppen unterschieden und entsprechende Maßnahmen empfohlen: die breite Öffentlichkeit und Meinungsbildner, Personengruppen, die sich statistisch gesehen häufiger für die Altenbetreuung interessieren, sowie Personen, die bereits konkretes Interesse für eine Ausbildung gezeigt haben. Der Beitrag entwickelt auf Basis theoretischer Überlegungen und empirischer Daten aus Deutschland und Österreich Handlungsempfehlungen für diese drei Zielgruppen.

Der Beitrag zum Personalmarketing von *Bernd Reuschenbach* knüpft vor allem an der ersten Zielgruppe und deren Bildern und Vorstellungen von der Altenbetreuung an. Er zeigt, dass ein Image ein komplexes und vernetztes Konstrukt ist und daher eine Imagekorrektur ein sehr anspruchsvolles Unterfangen darstellt. Dennoch betont der Beitrag, dass gerade einzelne Einrichtungen wesentlichen Einfluss auf ihr eigenes, aber auch auf das Image der gesamten Branche haben. Reuschenbach gibt konkrete Hinweise, wie Begegnungen imagefördernd gestaltet werden können. Er zeigt mit Hilfe des Relationship-Managements, wie Imagearbeit zum Aufbau von Bindung eingesetzt werden kann und wie Rekrutierungsprozesse im Sinne der Imageentwicklung gestaltet sein sollen. Im letzten Teil stellt der Autor eine Fülle von Anregungen zur Imagearbeit mit Kindern, SchülerInnen und Erwachsenen vor.

Der konkreten Mitarbeitersuche und -auswahl widmet sich *Brigitta Nöbauer* in Beitrag 4. Zunächst zeigt sie: Das vorherrschende Muster ist daran gebunden, dass ausreichend Personal auf dem Arbeitsmarkt verfügbar ist, und muss daher in der derzeitigen Arbeitsmarktsituation versagen. Sie schlägt ein alternatives Vorgehen vor, das nicht mehr die Auswahl unter vielen BewerberInnen in den Mittelpunkt rückt, sondern den Kontaktaufbau mit geeigneten Personen. Darüber hinaus plädiert Nöbauer für ein strategisches Vorgehen, das den spezifischen Möglichkeiten und Chancen der einzelnen Träger und Einrichtungen gerecht wird. Der Beitrag stellt dazu den Ansatz des Employer Branding vor, der sich an folgenden Eckpunkten orientiert: Definition der relevanten Zielgruppen, Ausrichtung der Aktivitäten an deren beruflichen Präferenzen, Bewusst-Werden und Kommunizieren der eigenen Stärken des Trägers bzw. der Einrichtung. Der Ansatz bietet die Chance, ein maßgeschneidertes Konzept zur Rekrutierung zu erarbeiten, anstatt unreflektiert Trends zu kopieren. Im letzten Teil des Beitrags stellt Nöbauer zwei Beispiele vor, wie Einrichtungen eine gezielte Analyse der Zielgruppen für die Rekrutierung nutzen könnten.

Paul Brandl und *Markus Lehner* knüpfen in ihrem Beitrag zum Management von Arbeitszeit ebenfalls an der Knappheit der Ressource Personal an. Sie

umreißen in ihrer Einleitung am Beispiel stationärer Einrichtungen die Problematiken, denen sich Führungskräfte in der Dienstplanung gegenübersehen: kurzfristige Personalausfälle, Engpässe auf Grund von Mindest- oder Unterbesetzungen sowie Auslastungsschwankungen, die innerhalb des Tages, der Woche oder über längere Zeiträume auftreten. In ihrem Beitrag zeigen sie auf, dass der Fokus auf die reine ‚Dienstplanung‘ diesen Herausforderungen nicht gerecht wird. Sie plädieren dafür, dass Führungskräfte sich ihrer gestalterischen Aufgabe bewusst werden und Rahmenbedingen schaffen müssen, die ein Management der Arbeitszeit innerhalb des Arbeitsjahres ermöglichen. Dazu gehören Maßnahmen auf personeller oder organisatorischer Ebene zum Ausgleich kurzfristiger Schwankungen, die Führungskräfte selbst gestalten können, wie z. B. Bereitschaftsdienste oder das Verschieben von Aufgaben. Die beiden Autoren sehen es auch als Aufgabe von Führungskräften, durch die Optimierung von Prozessen Zeitspielräume zu schaffen. Eine weitere Kategorie von Maßnahmen betrifft Rahmenbedingungen, die nur in Kooperation mit dem Träger entwickelt werden können, z. B. Pooldienste, Jobbörsen oder Instrumente zum tagesaktuellen Controlling der Arbeitszeit. Nur Letzteres ermöglicht eine sinnvolle Steuerung von Arbeitszeitguthaben und -schulden. Als vierte Interventionsebene schlagen Brandl/Lehner Maßnahmen für eine kontinuierliche Auslastung vor, etwa durch Hereinnehmen zusätzlicher oder Auslagern von Aufgaben. Mit diesem Maßnahmenpektrum weisen sie den Weg von der Dienstplanung zu einem aktiven Management von Arbeitszeit in Altenbetreuungs-Einrichtungen.

Katrin Bointner knüpft an der Tatsache an, dass ausgewählte Instrumente der Personalentwicklung in den letzten Jahren vermehrt Einzug in Einrichtungen der Altenbetreuung und -pflege gefunden haben. Dazu gehören neben den gesetzlich verpflichtenden Weiterbildungen vor allem Einführungsprogramme, Mitarbeitergespräche oder Schulungen zu einrichtungsrelevanten Themen wie Kinästhetik, Demenz usw. Was vielfach fehlt, ist die Systematik, die Verknüpfung zwischen den Instrumenten bzw. mit der Strategie der Einrichtung und des Trägers. Der Beitrag skizziert daher ein mögliches Vorgehen zu einem umfassenden und passgenauen Personalentwicklungskonzept für Träger bzw. Einrichtungen. Es beginnt mit der Analyse von externen Rahmenbedingungen, Leitbildern, Pflegekonzepten, Qualitätsindikatoren, den relevanten Zielgruppen und der Strategie. Auf dieser Basis werden Schwerpunktaufgaben (z. B. Mitarbeiterführung, Führungskräfte-Entwicklung) definiert. In einem nächsten Schritt können bereits Prioritäten festgelegt und konkrete Instrumente entwickelt werden. Gerade im Bereich der Altenbetreuung und -pflege ist für Bointner auch die Zuständigkeit für das Personalentwicklungskonzept oder dessen Reichweite zu diskutieren. Manche Träger verfügen über keine eigene Personalfunktion mit entsprechendem Know-how, um ein PE-Konzept zu entwickeln. Sie diskutiert daher unterschiedliche Möglichkeiten, wie bzw. auf welchen Ebenen ein solches Konzept entstehen kann, und plädiert für ein schrittweises Vorgehen und eine regelmäßige gemeinsame Überprüfung.

Mit dem Mitarbeitergespräch als Instrument der Personalentwicklung setzt sich *Brigitta Nöbauer* in Beitrag 7 auseinander. Es kann in Altenbetreuungs-Einrichtungen als etabliertes, aber in seinem Potenzial nicht voll ausgeschöpftes Instrument bezeichnet werden. Von den Gesprächspartnern wird vielfach die fehlende Verbindlichkeit oder Nachhaltigkeit von Vereinbarungen beklagt – Erwartungen und Wirkung stimmen nicht überein. Die Ausführungen konzentrieren sich daher im ersten Teil auf das Spektrum unterschiedlicher Funktionen, die Mitarbeitergespräche erfüllen können. Träger bzw. Einrichtungen sollten Klarheit darüber herstellen, was sie vom Mitarbeitergespräch konkret erwarten, denn davon ist die Gestaltung des Instruments abhängig. Die entsprechenden Fragen, die in einem Mitarbeitergesprächs-Handbuch (Leitfaden) geklärt werden sollen, werden im zweiten Teil des Beitrags diskutiert. Daneben geht Nöbauer auf herausfordernde Gesichtspunkte von Zielformulierungen bzw. Leistungsrückmeldungen aus psychologischer Perspektive ein. Der letzte Teil des Beitrags widmet sich zwei speziellen Formen von Mitarbeitergesprächen, denen zu wünschen ist, dass sie in der Altenbetreuung stärker Fuß fassen: dem Mitarbeitergespräch im Kontext lebensphasenorientierter Führung sowie dem Gruppen-Zielgespräch (Mitarbeiter-Orientierungsgespräch). Gerade Letzteres bietet eine interessante Möglichkeit zur Weiterentwicklung von Teams, speziell in Kombination mit anderen Instrumenten wie Funktionendiagrammen oder Qualifikationsmatrizen als wirksamen Unterstützungen der Personalentwicklung.

Katharina Anna Kaltenbrunner setzt sich in Beitrag 8 mit einer bedeutsamer werdenden Personalgruppe in Altenbetreuungs-Einrichtungen, den Ehrenamtlichen, auseinander. In den letzten Jahren haben in Österreich viele Träger und Einrichtungen Leitfäden, Standards und Ehrenamts-KoordinatorInnen eingeführt, die eine professionelle Gewinnung, Betreuung und Bindung von Ehrenamtlichen sicherstellen sollen. Es könnte auch vom Versuch gesprochen werden, Personalmanagement für Ehrenamtliche zu implementieren. Kaltenbrunner stellt in ihrem Beitrag die Frage, inwieweit diese Standards tatsächlich Einzug in Alten- und Pflegeheime gefunden haben. Dazu wurden EhrenamtskoordinatorInnen ausgewählter Einrichtungen in drei österreichischen Bundesländern befragt. Die Autorin typisiert die Einrichtungen entlang der zeitlichen Dimension und des inhaltlichen Fokus von Personalarbeit und ordnet die befragten Einrichtungen zu. Die Bandbreite reicht dabei von rudimentären, anlassbezogenen Aktivitäten bis zu integrierten Konzepten für die Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Freiwilligen. Die formulierten Kriterien können auch anderen Häusern für eine Standortbestimmung des eigenen Personalmanagements für Ehrenamtliche dienen. Ebenfalls mit Bezug auf die von Strunck in seinem Beitrag prognostizierte Zunahme von Ehrenamtlichen in den Einrichtungen plädiert Kaltenbrunner für eine schrittweise Professionalisierung des Personalmanagements für Ehrenamtliche.

Einen wesentlichen Einfluss auf die Personalversorgung hat neben der Rekrutierung auch die Bindung von MitarbeiterInnen in Altenbetreuungs-Einrichtun-

gen. In Beitrag 9 diskutiert *Brigitta Nöbauer* zunächst den gängigsten Indikator für Mitarbeiterbindung, die Fluktuation. Sie zeigt, dass diese in der Altenbetreuung vergleichsweise gering ist. Dies lässt allerdings keinen Schluss auf eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit in diesem Sektor zu. Die Fluktuationsrate ist ein ungeeigneter Indikator für Zufriedenheit, sie gibt aber bei entsprechender Berechnung gut Auskunft über die personelle Stabilität einer Einrichtung. Nöbauer stellt daher Anhaltspunkte vor, die berücksichtigt werden sollten, um die Aussagekraft der Fluktuationsrate zu erhöhen. Im zweiten Teil des Beitrags plädiert sie für ein systematisches und theoriegeleitetes Bindungsmanagement und stellt dazu zunächst ausgewählte klassische und neuere Bindungstheorien vor. Daraus leitet sie Schritte zu einem Bindungsmanagement ab und zeigt unterschiedliche Ansatzpunkte für Bindungsaktivitäten. Abschließend setzt sie sich kritisch mit unterschiedlichen Bindungsformen auseinander und unterstreicht nochmals, dass in der Altenbetreuung die Identifikation mit den Werten und Normen einer Einrichtung eine herausragende Bedeutung besitzt.

Renate Kränzl-Nagl und *Heike Maun* schließen mit der Diskussion von Herausforderungen bei KundInnen-Erhebungen in ambulanten und stationären Einrichtungen den Kreis der Themen. Diese Erhebungen sind in den letzten Jahren in der Altenbetreuung zu einem gängigen Instrument geworden. Besondere Bedeutung kommt ihnen z.B. im Rahmen der derzeitigen Diskussion um die Wirkungsorientierung in der Altenbetreuung zu (z.B. Trukeschitz 2011). Auch in Anknüpfung an die erhobenen Trends in der Studie ‚Pflege 2020‘ (Beitrag 1) ist zu erwarten, dass ihre Verbreitung zur (Weiter-)Entwicklung von Angeboten noch zunehmen wird. Die Autorinnen verorten die Bedeutung von KundInnen-Erhebungen auch im Kontext der Lebensqualität von älteren Menschen. Schließlich diskutieren sie deren Rückwirkung auf das Personalmanagement, denn die Ergebnisse stellen den MitarbeiterInnen und Führungskräften wichtige Leistungsrückmeldungen zur Verfügung. Insofern sind sie neben Mitarbeitergesprächen oder Mitarbeiterbefragungen eine wesentliche Informationsquelle für das Personalmanagement. Die Autorinnen analysieren in ihrem Beitrag zunächst das mögliche Nutzenspektrum von Kundenerhebungen und die besonderen Herausforderungen bei der Befragung älterer Menschen, vor allem im Kontext institutioneller Settings. Im zweiten Teil erläutern sie aus ihrer reichen Erfahrung wichtige Gesichtspunkte, die bei derartigen Erhebungen zu beachten sind, und beschreiben jene Aspekte in der Konzeptions-, Durchführungs- und Rückspiegelungsphase, bei denen es sinnvoll ist, externe ExpertInnen beizuziehen.

Als eine Herausforderung beim Verfassen der Beiträge erwiesen sich die unterschiedlichen Strukturen, Steuerungsmechanismen, rechtlichen Rahmenbedingungen und Berufsbezeichnungen in der Altenbetreuung und -pflege in Deutschland und Österreich. Die AutorInnen haben versucht, die Terminologie so zu wählen, dass verwendete Begriffe (z.B. Berufsbezeichnungen) in beiden Ländern verständlich sein sollten. War dies nicht möglich, weil etwa spezifische Gegebenheiten oder Rahmenbedingungen vorherrschen, so werden die entsprechenden Begriffe in einem Glossar im Anhang erläutert.

Auch die in diesem Band verwendeten Beispiele – ob aus Deutschland oder Österreich – sind vor dem Hintergrund der oben angesprochenen spezifischen Situation zu sehen. Aufgrund des Zugangs zu entsprechenden Daten werden Sachverhalte häufig anhand der Situation in Oberösterreich illustriert. Die Beispiele wurden allerdings so gewählt, dass sie breitere Gültigkeit besitzen und leicht übertragbar sind.

Linz, März 2013

Brigitta Nöbauer