



Berliner
Bündnis
für Pflege

Wer bindet – der findet!
Personalbindung in der Pflege
Werkstattgespräch am 25. August 2022

Erarbeitet im Rahmen des Projektes
Fachkräftesicherung in der Pflege



Impressum

Expertise / Dokumentation

Wer bindet – der findet! Personalbindung in der Pflege

Berlin, 25. August 2022

Herausgeber

ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH

Albrechtstr. 11a

10117 Berlin

Telefon: 030/28032086

[E-Mail an ArbeitGestalten GmbH](mailto:info@arbeitgestaltengmbh.de)

(info@arbeitgestaltengmbh.de)

Die Dokumentation wurde im Rahmen des Projektes Fachkräftesicherung in der Pflege erstellt.

Das Projekt Fachkräftesicherung in der Pflege wird im Auftrag der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Gesundheit, Pflege und Gleichstellung durchgeführt.

1 Begrüßung

Elke Ahlhoff, ArbeitGestalten GmbH

Elke Ahlhoff von ArbeitGestalten begrüßt die Teilnehmenden und leitet das Werkstattgespräch ein, in dem sie auf die herausragende Bedeutung einer guten Personalbindung in der Pflege hinweist. In der Werkstattphase werden die Teilnehmenden gefordert sein die Themen zu bestimmen, die für eine gute Personalbindung besonders relevant erscheinen. Ahlhoff begrüßt Leonie Teubel und gibt das Wort an sie weiter.

2 Notwendigkeit und Förderung der Personalentwicklung in der Pflege

Leonie Teubel, Senatsverwaltung für Wissenschaft, Gesundheit, Pflege und Gleichstellung

Die Referentin hebt hervor, welche Wirkung eine gute Personalbindung in Einrichtungen entfaltet. Sowohl die Pflegequalität, als auch die Arbeitszufriedenheit und Personalentwicklung profitieren von erfolgreichen Maßnahmen der Personalbindung. Denn das Pflegepersonal ist die wichtigste Ressource eines Unternehmens. Strategien basieren im Idealfall auf einer Analyse der individuellen Unternehmensrahmenbedingungen, bestehen aus Maßnahmenbündeln und können als Führungs- und Entwicklungsinstrument auf einzelne Mitarbeitende variabel angewendet werden.

Frau Teubel stellt beispielhaft einige Maßnahmen zur Personalentwicklung vor. Das kann eine erweiterte Mitbestimmung des Pflegepersonals sein oder die Übernahme neuer Aufgabenfelder und Verantwortung für einzelne Beschäftigte. Zusätzliche Weiter- oder Fortbildungsangebote, Gesundheitsförderung und eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie können die Attraktivität eines Arbeitgebenden erhöhen. Sie schließt ihren Vortrag mit dem Hinweis auf Förderangebote zur betrieblichen Weiterentwicklung ab.

Gute Arbeitsbedingungen in der Pflege zur Vereinbarkeit von Pflege, Familie und Beruf (GAP) ist ein Förderprogramm, das der Pflegebevollmächtigte des Bundes für die stationäre und ambulante Langzeitpflege auf den Weg gebracht hat und das Beratung bei der Personalentwicklung bietet. Auch die Krankenkassen halten Angebot für die betriebliche Gesundheitsförderung vor, die von jeder Einrichtung genutzt werden können.

[Präsentation: Notwendigkeit und Förderung der Personalentwicklung in der Pflege](https://www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/projekte/Pflege-Berlin/Veranstaltungen/2022/20220825-Notwendigkeit-und-Foerderung-PE-Pflege.pdf)

([https://www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/projekte/Pflege-](https://www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/projekte/Pflege-Berlin/Veranstaltungen/2022/20220825-Notwendigkeit-und-Foerderung-PE-Pflege.pdf)

[Berlin/Veranstaltungen/2022/20220825-Notwendigkeit-und-Foerderung-PE-Pflege.pdf](https://www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/projekte/Pflege-Berlin/Veranstaltungen/2022/20220825-Notwendigkeit-und-Foerderung-PE-Pflege.pdf))

3 Personalbindung – Kosten-Nutzen-Bilanz

Elke Ahlhoff, ArbeitGestalten GmbH

Die Referentin führt aus, dass kontinuierlich hohe Ausfallquoten zu meist das erste nicht zu übersehende Anzeichen von Arbeitsunzufriedenheit der Beschäftigten sind. Als eine wesentliche Ursache dafür, kommt eine zu geringe Personalbindung in Betracht. Hohe Ausfälle ziehen eine wenig verlässliche Dienstplanung nach sich, was zu einer deutlichen Verschlechterung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben führt. Unzureichende Planungssicherheit ist nach wie vor noch immer die Nummer 1 bei den Gründen, warum Pflegekräfte aus dem Beruf aussteigen.

Mit zu wenig Personal und zusätzlich hohen Ausfällen, kann keine Kontinuität im Leistungsangebot mit entsprechender Qualität erzielt werden. Das führt zu Beschwerden und negativer Rückmeldung der Kund:innen für die Beschäftigten. Was wiederum weiter die Zufriedenheit mit der Arbeit verringert.

Der Teufelskreis lässt sich nur durch bedarfsentsprechende oder besser geeignete Maßnahmen zur Personalbindung durchbrechen. Es gäbe zwar grundsätzliche und erfolgsversprechende Aktivitäten, die sehr gute Komponenten von Personalbindung beinhalten, aber kein generelles Konzept, das überall passt.

Häufig würden mangelnde finanzielle Mittel angeführt, die verhindern, dass entsprechende Maßnahmen eingeführt und umgesetzt würden. Allerdings sind die Kosten gegenüberzustellen, die durch eine fehlende Personalbindung entstehen.

Frau Ahlhoff führt weiter aus, dass grundsätzlich Personalkapazitäten (Verantwortliche) benötigt werden, um Maßnahmen der Personalbindung zu entwickeln, zu verfolgen und zu bewerten. Es werden eine oder mehrere Verantwortliche benötigt, die sich der Personalbindung und -entwicklung widmen. Je nach Einrichtungsgröße sind das eine oder mehrere Personen oder auch nur Stellenanteile. Aber eine Delegation an eine oder mehrere Verantwortliche im Unternehmen reicht nicht. Personalbindung muss von allen gelebt und vorangebracht werden!

Wenn über Kosten oder Aufwand von Personalbindung gesprochen wird, dann ist dem immer gegenüber zu stellen, welche Kosten entstehen, wenn sie unterbleiben.

Fluktuation von Personal birgt für jedes Unternehmen erhebliche Kosten, auch wenn diese häufig nicht bewertet werden. Aber aus betriebswirtschaftlicher Sicht, sind das Kosten, die zu vermeiden wären und nicht zum Erfolg eines Unternehmens beitragen. Es macht Sinn die Kosten, die aus dem Verlust von qualifiziertem und eingearbeitetem Personal entstehen zu berechnen und auch den erheblichen Aufwand um Ersatz zu finden einzubeziehen.

Die Fluktuationsrate eines Betriebs kann mit einfachen Formeln berechnet werden. Es kann möglicherweise erhellend sein, den errechneten Wert mit den von Vorjahren zu vergleichen.

Bei gelungener Personalbindung sinkt die Fluktuation, denn es wird Arbeitszufriedenheit erzeugt. Ahlhoff geht auf die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg als Definition von Arbeitszufriedenheit ein und präsentiert die durchschnittliche Verteilung von Arbeitszufriedenheit bei den Beschäftigten eines Betriebes aus der Gallup Studie.

Personalbindungsmaßnahmen können nur die gewünschte Wirkung entfalten, wenn sie auf der Basis von durchschnittlich guten Arbeitsbedingungen eingeführt werden. Es gebe kein Programm, das überall funktioniert. Aber es lasse sich für jedes Unternehmen grundsätzliche Parameter definieren, wie bspw. Form der Kommunikation, Informationsweitergabe, wertschätzender Umgang und anderes mehr. Eine frühzeitige Beteiligung und Einbindung von Beschäftigten bei der Entwicklung von Maßnahmen sichert, dass sie nicht an der Zielgruppe vorbei entwickelt werden. Mit dem Hinweis, dass jedes Unternehmen für sich geeignete Maßnahmen der Personalbindung finden muss, denn sie sollten zur Unternehmenskultur und vor allem zu den Beschäftigten passen, schließt sie ihren Beitrag.

[Präsentation: Wer bindet – der findet](https://www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/projekte/Pflege-Berlin/Veranstaltungen/2022/20220825-Wer-bindet-der-findet.pdf)

(<https://www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/projekte/Pflege-Berlin/Veranstaltungen/2022/20220825-Wer-bindet-der-findet.pdf>)

4 Werkstattphase

Die Arbeit in der Werkstatt folgte der sogenannten „Open Space-Methode“ bei der ein umfangreiches Leitthema beziehungsweise eine große Vielfalt kleiner Unterthemen bearbeitet werden können. Es wurde kein festes Programm oder Tagesordnung vorgegeben, auch wie sich die einzelnen Personen in Gruppen zusammenfinden oder Initiative ergreifen war offen.

Die Teilnehmenden näherten sich der Diskussion mit der Bearbeitung der Frage, warum Personalbindung für sie und für ihre Einrichtung wichtig ist. Aus der Vielfalt von Maßnahmen der Personalbindung suchten sie, das für sie zentrale Thema heraus, an dem sie im Folgenden arbeiten wollten und teilten sich in Gruppen auf.

Als Arbeitsschwerpunkte wurden gewählt:

1. Ausbildung
2. Kommunikation im Betrieb
3. Dienstplanung, Ausfallmanagement – Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

In allen drei Gruppen wurde angeregt und debattiert sowie eine Vielzahl von Anregungen eingebracht. Die umfangreichen Arbeitsergebnisse wurden über Moderationskarten an Pinnwänden gesammelt.