

Ergebnisbericht zur Online-Befragung

# PERSONALMANAGEMENT IN BERLINER PFLEGEUNTERNEHMEN

DURCHGEFÜHRT VOM FORSCHUNGSPROJEKT INTEGRIERTES QUALITÄTS- UND  
PERSONALMANAGEMENT IN DER PFLEGE (QPM-PFLEGE)

Ein Verbundprojekt der Alice Solomon Hochschule Berlin und der Hochschule für Technik und  
Wirtschaft Berlin



Gefördert durch das Institut für angewandte Forschung Berlin



**INHALT**

**Einleitung** ..... 1

    Studiendesign ..... 1

    Durchführung der Fragebogenerhebung ..... 1

    Befragungsergebnisse..... 2

**Allgemeine Daten der Pflegeunternehmen** ..... 2

**Unternehmenssteuerung und Personalmanagement** ..... 4

    Ausrichtung des Personalmanagements ..... 4

    Herausforderungen ..... 4

    Indikatoren, Kennzahlen und messbare Ziele ..... 6

    Qualitätsorientierung..... 8

    Instrumente des Personalmanagement ..... 10

**Personalplanung und -entwicklung** ..... 12

    Instrumente der Personalentwicklung..... 12

    Fort- und Weiterbildung ..... 12

**Personalgewinnung** ..... 14

    Instrumente der Personalrekrutierung ..... 14

    Zielgruppen ..... 15

    Mitarbeiterbezogene Inhalte im Leitbild ..... 16

    Leistungen und Konditionen für Mitarbeiter ..... 16

**Fazit der Online-Befragung** ..... 18

Impressum ..... 19

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 1: Allgemeine Daten der Pflegeunternehmen .....   | 3  |
| Abbildung 2: Unternehmensgröße in Mitarbeiter.....  | 3  |
| Abbildung 3: Ausrichtung des Personalmanagements .....  | 4  |
| Abbildung 4: Zukünftige Herausforderungen .....   | 5  |
| Abbildung 5: Zukünftige Herausforderungen nach Unternehmensgröße .....                                      | 5  |
| Abbildung 6: Zukünftige Herausforderungen nach Art des Unternehmens.....                                    | 6  |
| Abbildung 7: Im Unternehmen erhobene Indikatoren/Kennzahlen und messbare Ziele .....                        | 7  |
| Abbildung 8: Im Unternehmen erhobene Indikatoren/Kennzahlen und messbare Ziele nach Unternehmensgröße ..... | 8  |
| Abbildung 9: Ausrichtung der Qualitätsorientierung an Modellen.....   | 8  |
| Abbildung 10: Aussagen zur Qualitätsorientierung der Unternehmenskultur .....                               | 9  |
| Abbildung 11: Instrumente des Personalmanagement .....  | 10 |
| Abbildung 12: Instrumente des Personalmanagement .....  | 11 |
| Abbildung 13: Instrumente des Personalmanagement nach Unternehmensart.....                                  | 11 |
| Abbildung 14: Häufigkeit der Verwendung von Personalentwicklungsmaßnahmen.....                              | 12 |
| Abbildung 15: Angebot zur Weiterentwicklung von Kompetenzen im nicht-fachlichen Bereich .....               | 13 |
| Abbildung 16: Planung der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen anhand einer Bedarfsanalyse .....               | 13 |
| Abbildung 17: Einsatz von Instrumenten zur Personalgewinnung .....  | 14 |
| Abbildung 18: Einsatz von Instrumenten zur Personalgewinnung nach Unternehmensgröße ...                     | 15 |
| Abbildung 19: Konzentration der Personalgewinnung auf bestimmte Zielgruppen .....                           | 15 |
| Abbildung 20: Mitarbeiterbezogene Inhalte im Unternehmensleitbild.....                                      | 16 |
| Abbildung 21: Besondere Leistungen für Mitarbeiter .....  | 17 |

## EINLEITUNG

### STUDIENDESIGN

Im Rahmen des IFAF-Forschungsprojektes *Integriertes Qualitäts- und Personalmanagement in der Pflege (QPM-Pflege)* wurde im Zeitraum vom 01.07.2013 bis zum 07.08.2013 eine umfassende Befragung zum Thema Personalmanagement in Berliner Pflegeunternehmen durchgeführt. Das Ziel dieser Befragung war es zu ermitteln, welche aktuellen und zukünftigen Herausforderungen die Personalverantwortlichen in Berliner Pflegeunternehmen wahrnehmen und wie die Unternehmen auf diese Herausforderungen reagieren. Insbesondere wird dargestellt welche Instrumente die Pflegeunternehmen in den Handlungsfeldern Personalgewinnung, -planung und -entwicklung aktuell bereits nutzen. Dies lässt Aussagen über den Stand der strategischen Ausrichtung des Managements zu und es können so genauere Aussagen über die Entwicklungsbedarfe in den Pflegeunternehmen getroffen werden. Insbesondere tragen die Ergebnisse dazu bei, Handlungsfelder und Instrumente zu identifizieren, die für die im Forschungsprojekt angestrebte engere Kopplung von Personal- und Qualitätsmanagement von zentraler Bedeutung sind.

Der Fragebogen gliedert sich in vier übergeordnete Themenbereiche:

- Allgemeine Unternehmensdaten
- Unternehmenssteuerung und Personalmanagement
- Personalplanung und -entwicklung
- Personalgewinnung

Der Fragebogen bestand aus insgesamt 24 Fragen. Die Fragen wurden überwiegend im geschlossenen Fragenformat formuliert d.h. ja/nein- und Rating-Skalen-Antwortkategorien, so dass den Personalverantwortlichen die Beantwortung ohne beträchtlichen Zeit- bzw. Schreibaufwand möglich war. Lediglich bei wenigen Fragen wurde eine Mischform angeboten, die eine zusätzliche offene Kategorie anbietet. Die Daten wurden in anonymisierter Form erhoben und die Teilnahme war für die Antwortenden selbstverständlich freiwillig.

### DURCHFÜHRUNG DER FRAGEBOGENERHEBUNG

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine populationsbeschreibende Querschnittserhebung (cross sectional study). Populationsbeschreibende Untersuchungen geben Auskunft über die Ausprägung und Verteilung von Merkmalen in Grundgesamtheiten (in diesem Fall Pflegeunternehmen) auf der Basis von Stichprobendaten. Die Befragung wurde mit einem Onlinefragebogen der Plattform [www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de) durchgeführt. Nach einer umfangreichen Recherche konnten unter Berücksichtigung der Ein- und Ausschlusskriterien 513 geeignete Pflegeunternehmen aus den Bereichen der ambulanten

und der stationären Pflege identifiziert werden. Die Fragebögen wurden dann in Verbindung mit einer Einladungsmail an diese stationären und ambulanten Berliner Pflegeunternehmen versandt. Es kamen insgesamt 117 Fragebögen zurück, von denen 95 auswertbar ausgefüllt und 89 komplett abgeschlossen waren. Es wurden folglich die Daten von 95 Unternehmen in die Auswertung einbezogen.

## BEFRAGUNGSERGEBNISSE

Die statistischen Auswertungen erfolgten mithilfe des statistischen Programmpaketes SPSS 20 für Windows. Die statistischen Auswertungen umfassten vor allem deskriptive Verfahren, aber auch einige Verfahren der prüfenden Statistik kamen zum Einsatz (z.B. Chi-Quadrat-Test nach Pearson und Fisher-Yates-Test). Das Signifikanzniveau wurde bei allen Berechnungen auf  $<0,05$  festgesetzt. Für die Darstellung der Ergebnisse wurde darüber hinaus das Tabellenkalkulationsprogramm Excel genutzt.

Die nun folgende Darstellung konzentriert sich auf den deskriptiven Teil der Ergebnisse. Weitere Ergebnisse und Analysen, insbesondere zu den Unterschieden zwischen Unternehmen mit einem strategischen Personalmanagement und anderen Unternehmen, werden im Laufe des Jahres 2015 über Publikationen in Fachzeitschriften und auf der Website des Projekts QPM-Pflege veröffentlicht. Die Darstellung der Ergebnisse in diesem Bericht folgt den vier Themenkomplexen des Fragebogens. Die Ergebnisse beziehen sich vornehmlich auf die Gesamtstichprobe ( $n=95$ ).

## ALLGEMEINE DATEN DER PFLEGEUNTERNEHMEN

Die allgemeinen Daten wurden von insgesamt 95 Pflegeunternehmen erfasst und sind in der folgenden Tabelle 1 zusammengefasst. Mehr als die Hälfte der beantwortenden Personen waren als Geschäftsführer/in im jeweiligen Pflegeunternehmen beschäftigt, während ungefähr 9 Prozent Personalleiter/in waren. Ein Drittel der beantwortenden Personen hatten andere Aufgabenbereiche, darunter zum Beispiel Pflegedienstleiter/in, Qualitätsmanagementbeauftragte/r oder Heimleiter/in.

Mehr als zwei Drittel (73%) der befragten Unternehmen hatten einen privaten Träger, während der Rest (27%) frei gemeinnützig geführt wurde. Keines der Unternehmen war der dritten Kategorie – öffentlich – zuzuordnen.

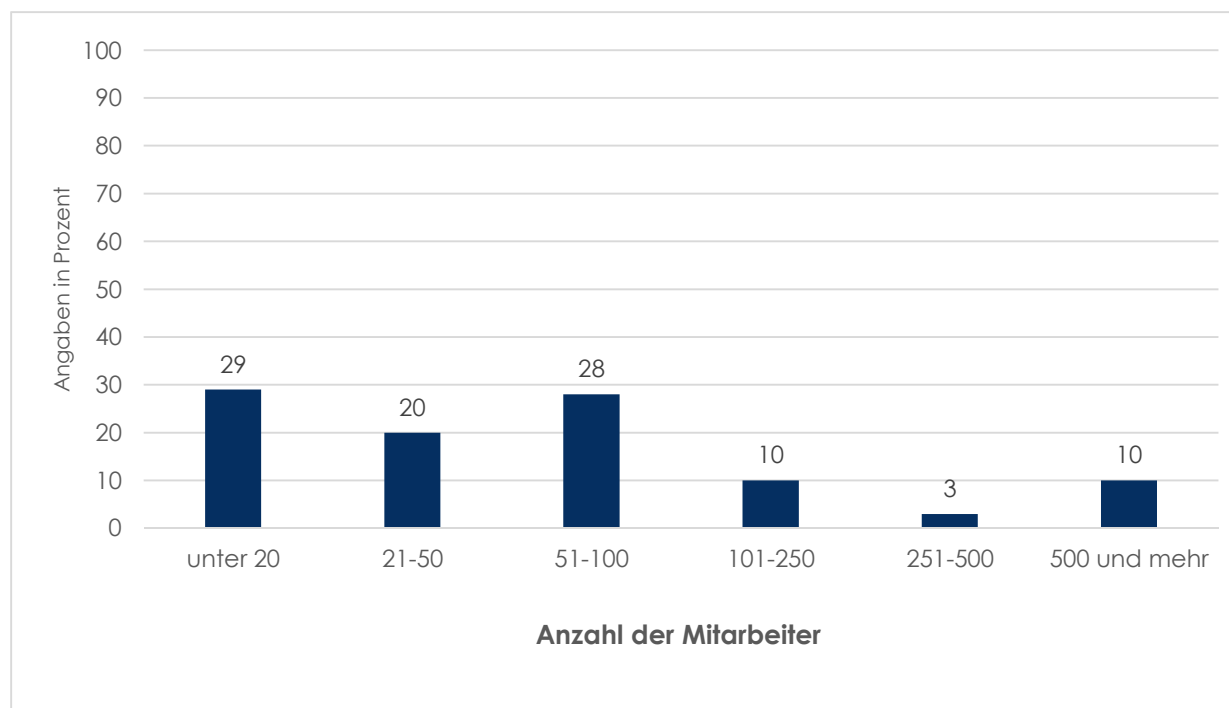
Bei den Unternehmen in der Stichprobe handelt es sich überwiegend (63%) um ambulante Pflegeunternehmen. Nur etwa jedes fünfte (22%) befragte Unternehmen ist dem Bereich der stationären Pflege zuzuordnen. Weitere 15% der befragten Unternehmen bieten sowohl stationäre als auch ambulante Pflegedienstleistungen an.

**Tabelle 1: Allgemeine Daten der Pflegeunternehmen**

| Funktion der beantwortenden Person<br>(n, %) |                   |               | Träger des Unternehmens<br>(n; %) <sup>1</sup> |               | Art der (Pflege-)Dienstleistungen des Unternehmens<br>(n; %) |                     |               |
|--|-------------------|---------------|--|---------------|--|---------------------|---------------|
| Geschäftsführer/in                           | Personalleiter/in | Sonstige      | Frei<br>gemein-<br>nützig                      | Privat        | Stationäre<br>Pflege   | Ambulante<br>Pflege | Beides        |
| 55<br>(58,5%)                                | 8<br>(8,5%)       | 31<br>(33,0%) | 26<br>(27,4 %)                                 | 69<br>(72,6%) | 21<br>(22,1%)  | 60<br>(63,1%)       | 14<br>(14,8%) |

1 = Die mögliche Antwortkategorie „öffentlich“ wurde von keinem Unternehmen angegeben

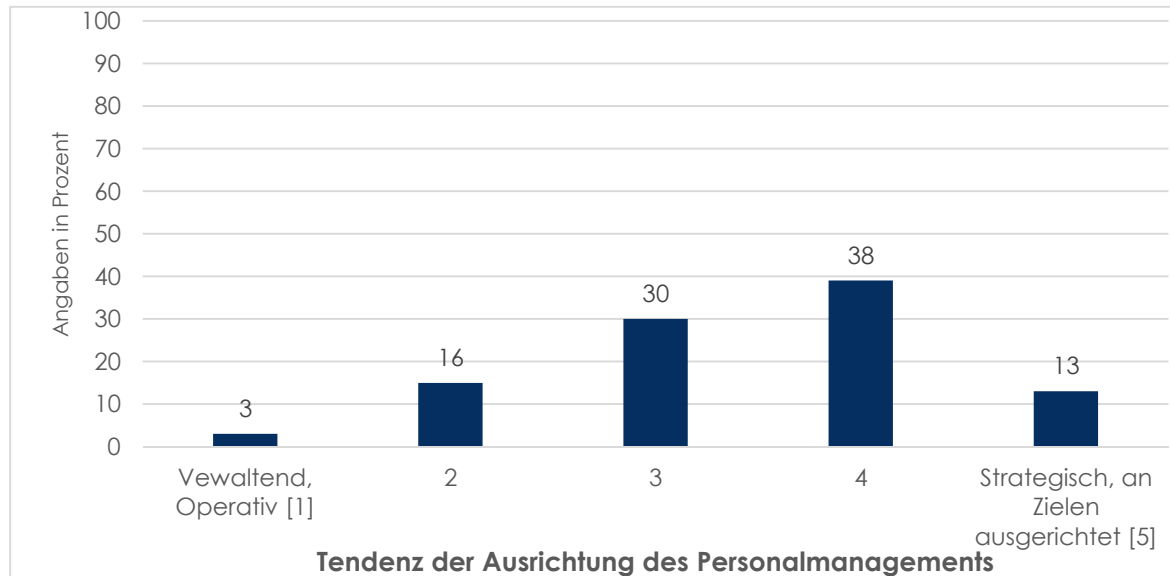
Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen (49%) in der Stichprobe sind im Sinne der EU-Richtlinien als „kleine Unternehmen“ anzusehen (bis 50 MA). Die größte Gruppe (29%) bilden dabei die Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern. Lediglich 13% der Pflegeunternehmen beschäftigen mehr als 250 Mitarbeiter.



**Abbildung 2: Unternehmensgröße in Mitarbeiter**

## UNTERNEHMENSSTEUERUNG UND PERSONALMANAGEMENT

### AUSRICHTUNG DES PERSONALMANAGEMENTS

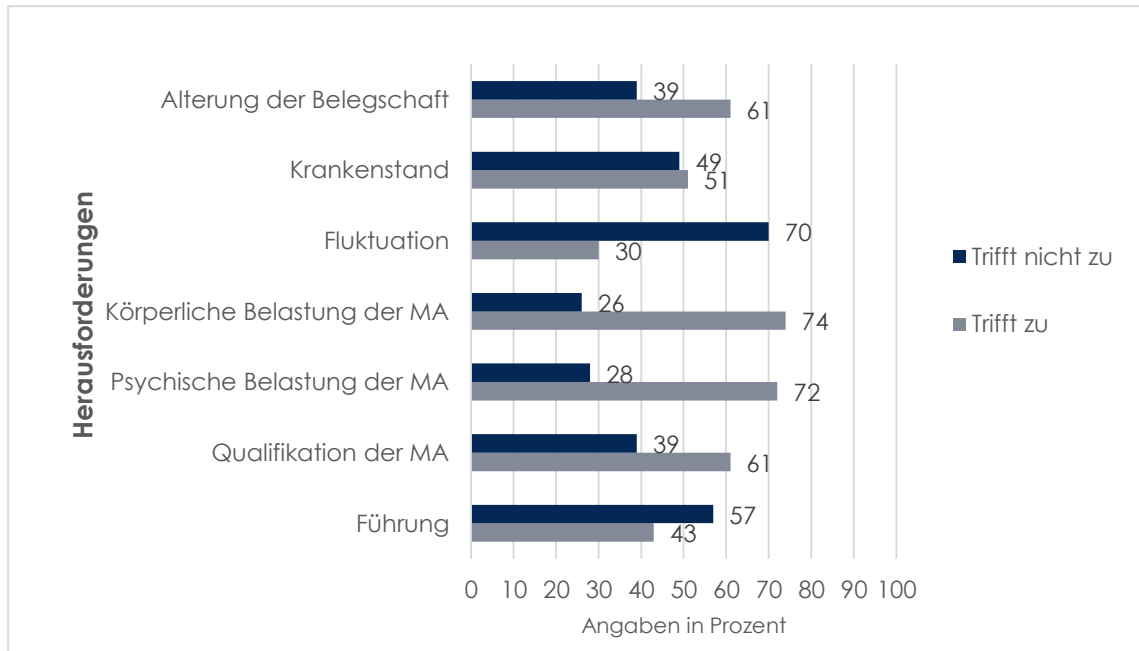


**Abbildung 3: Ausrichtung des Personalmanagements**

Bei dieser Frage sollten die Befragten auf einer fünfstufigen Skala einschätzen wie das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen ausgerichtet ist. Eins entspräche einer stark verwaltenden Ausrichtung, fünf einer stark strategischen und an Zielen orientierten Ausrichtung. Die Personalverantwortlichen schätzen die Ausrichtung des Personalmanagements in den Pflegeunternehmen überwiegend als *strategisch* ein. 51% der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen *eher* (38%) bzw. *stark* (13%) *strategisch* und an Zielen ausgerichtet ist. Lediglich knapp 20% sehen ihr eigenes Personalmanagement vorwiegen *verwaltend/operativ* ausgerichtet. Für weiterführende vergleichende statistische Analysen wurde folgende Einteilung gewählt: Unternehmen mit (*eher*) *strategisch ausgerichtetem PM* (51%) und *andere Unternehmen* (49%).

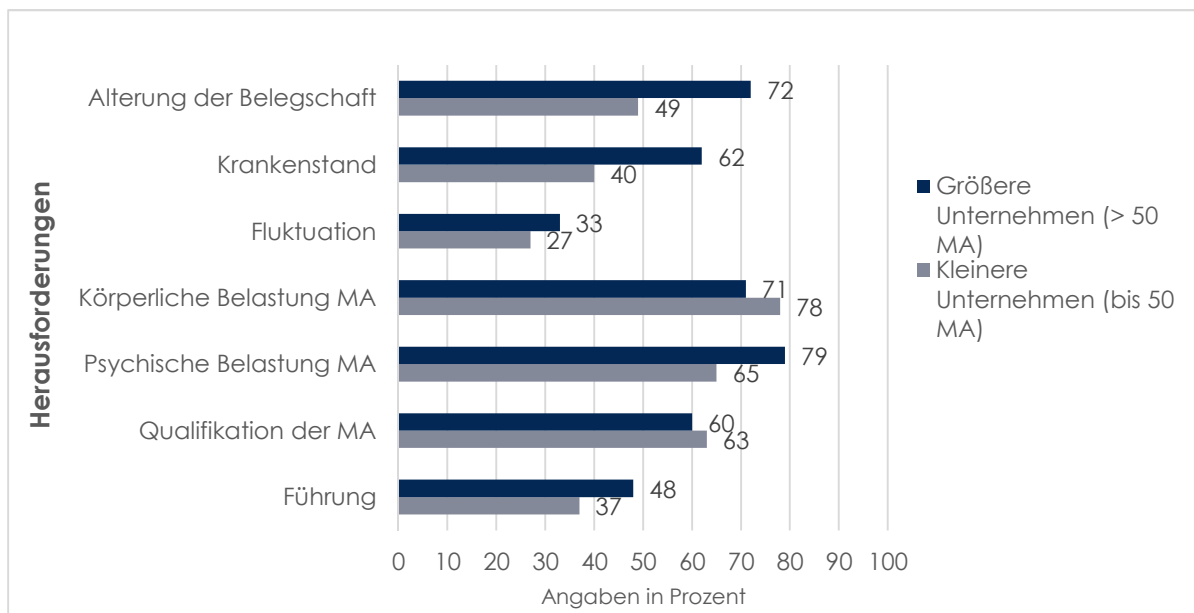
### HERAUSFORDERUNGEN

Auf die Frage, nach den zukünftigen Herausforderungen für das Personalmanagement der Pflegeunternehmen in den nächsten Jahren, zeigt sich, dass sowohl die *körperliche* (74%) als auch die *psychische* (72%) *Belastung der Mitarbeiter/innen* diesbezüglich im Vordergrund stehen. Weiterhin sehen über 60% der Pflegeunternehmen die *Alterung der Belegschaft* (61%) und die *Qualifikation der Mitarbeiter/innen* (61%) als bedeutende zukünftige Herausforderung an. Nur jedes zweite Unternehmen begreift hingegen den *Krankenstand* (51%) als Herausforderung der Zukunft. Noch weniger Bedeutung messen die Personalverantwortlichen den Herausforderungen *Führung* (43%) und *Fluktuation* (30%) bei (Abbildung 4).



**Abbildung 4: Zukünftige Herausforderungen**

Betrachtet man das Ergebnis in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (Abb. 5), wobei alle Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern als großes Unternehmen und die übrigen Unternehmen als kleine Unternehmen zählen, wird klar, dass vor allem die *Alterung der Belegschaft* und der *Krankenstand* in großen Unternehmen signifikant häufiger ( $p=0,02$  bzw.  $p=0,04$ ) als Herausforderung angesehen werden, als in den kleinen Pflegeunternehmen.

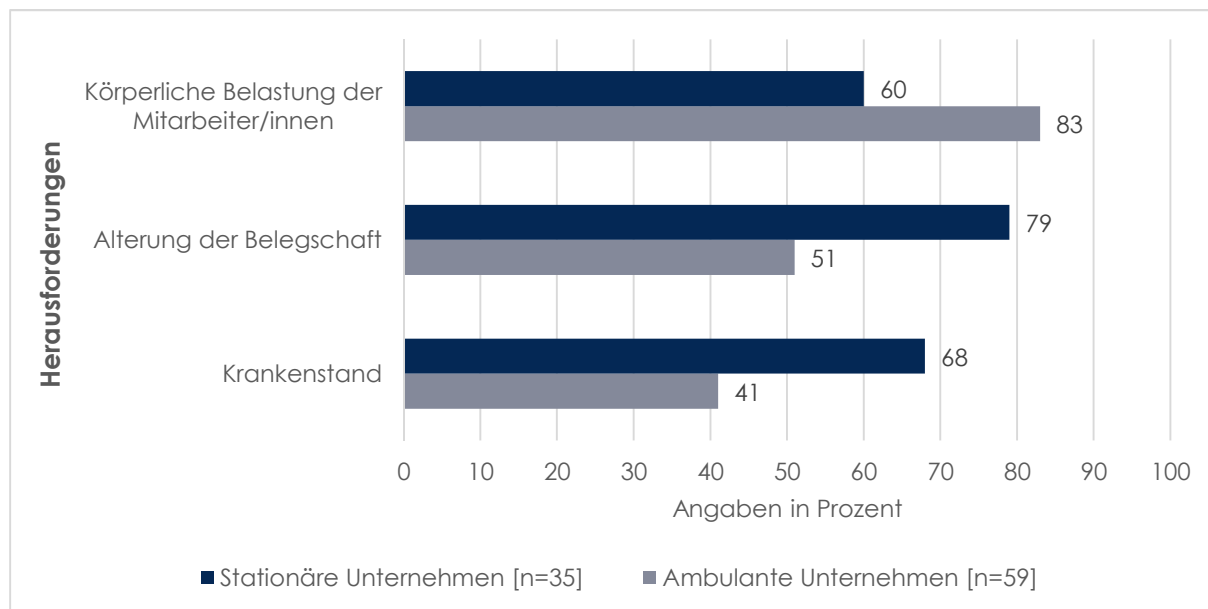


**Abbildung 5: Zukünftige Herausforderungen nach Unternehmensgröße**

Trennt man die Unternehmen nach Art der von ihnen angebotenen Dienstleistungen in die Bereiche „Ambulante Pflege“ bzw. „Stationäre Pflege“, wobei der letztgenannten Gruppe auch die Unternehmen zugerechnet werden, die beide Arten der Pflegedienstleistungen im



Angebot haben, dann zeigt sich, dass die *Alterung der Belegschaft* und der *Krankenstand* von den ambulanten Pflegeunternehmen signifikant seltener als Herausforderungen angesehen werden ( $p=0,01$  und  $p=0,01$ ). Dagegen wird die *körperliche Belastung* der Mitarbeiter/innen von den Personalverantwortlichen der ambulanten Pflegeunternehmen signifikant häufiger als zukünftige Herausforderung angegeben ( $p=0,01$ ).



**Abbildung 6: Zukünftige Herausforderungen nach Art des Unternehmens**

Auch bei den vergleichenden Berechnungen mit der Differenzierungsvariable „strategische Ausrichtung des Personalmanagements“ zeigten sich einige Auffälligkeiten. Pflegeunternehmen mit einem (eher) strategisch ausgerichteten Personalmanagement empfanden sämtliche Herausforderungen des demografischen Wandels seltener als zutreffend für ihr Unternehmen. Insbesondere *Krankenstand* und *Führung* wurden dabei von den „strategischen“ Unternehmen seltener als Herausforderung empfunden ( $p=0,37/p=0,46$ )

## INDIKATOREN, KENNZAHLEN UND MESSBARE ZIELE

In der folgenden Abbildung 7 wird dargestellt in welchen Handlungsfeldern die Pflegeunternehmen aktuell Indikatoren bzw. (Kenn-)Zahlen erheben und in welchen messbare Ziele als Steuerungsgrößen formuliert werden. Es zeigt sich, dass vor allem in den Bereichen *Überstunden*, *Fort- und Weiterbildung*, *Qualifikationsstruktur* und *Krankenstand* momentan Indikatoren und (Kenn-)Zahlen erhoben werden. In den Bereichen *Mitarbeiterbindung*, *Bewerbungen*, *Betriebliches Vorschlagswesen* und *Alterstruktur* erheben dagegen weniger als 40% der Unternehmen Indikatoren und (Kenn-)Zahlen.

Ähnlich gestaltet sich das Ergebnis zu den Bereichen in denen messbare Ziele formuliert werden. Dies sind vor allem die Bereiche *Fort- und Weiterbildung*, *(Mindest-) Anzahl der Mitarbeitergespräche* und *Qualifikationsstruktur*. Messbare Ziele in den Bereichen

Bewerbungen, Altersstruktur und Betriebliches Vorschlagswesen werden dagegen von weniger als einem viertel der Unternehmen verfasst. Auffällig erscheint, dass in den Bereichen, (Mindest-) Anzahl der Mitarbeitergespräche und Fort- und Weiterbildung einige Unternehmen angeben messbare Ziele zu haben, obwohl dort nach eigenem Bekunden gar keine Indikatoren bzw. (Kenn-)Zahlen erhoben werden.

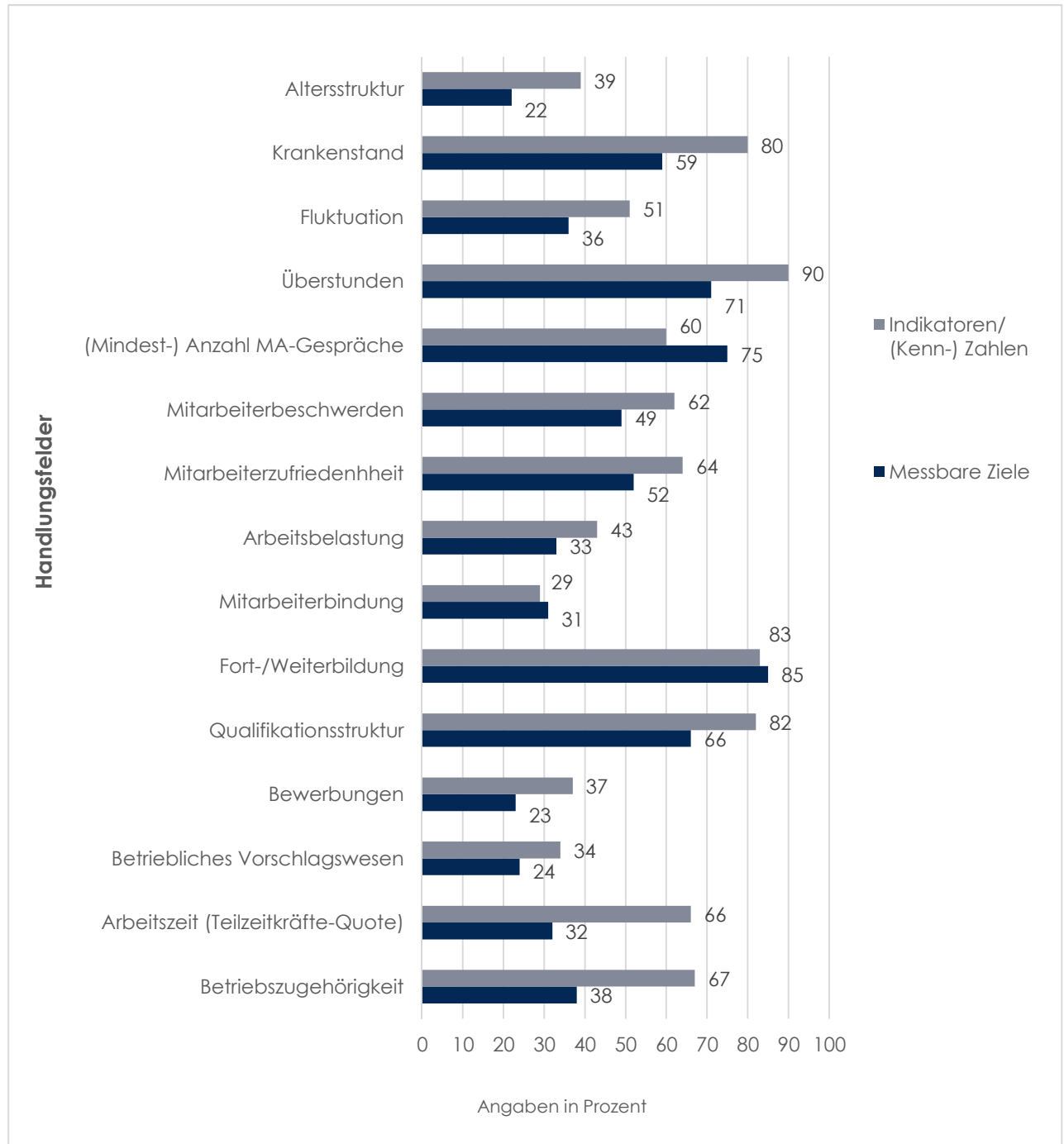
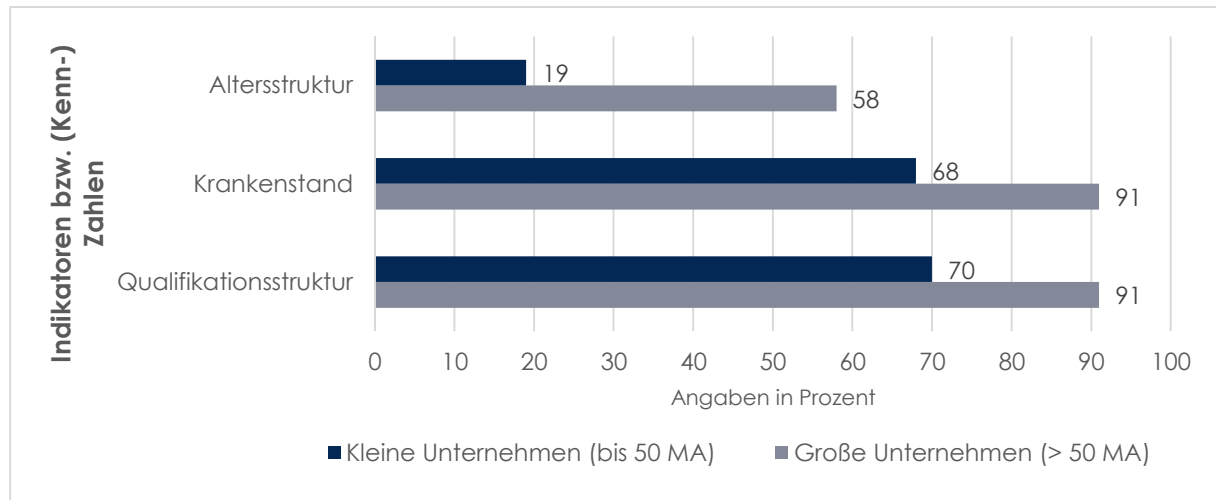


Abbildung 7: Im Unternehmen erhobene Indikatoren/Kennzahlen und messbare Ziele

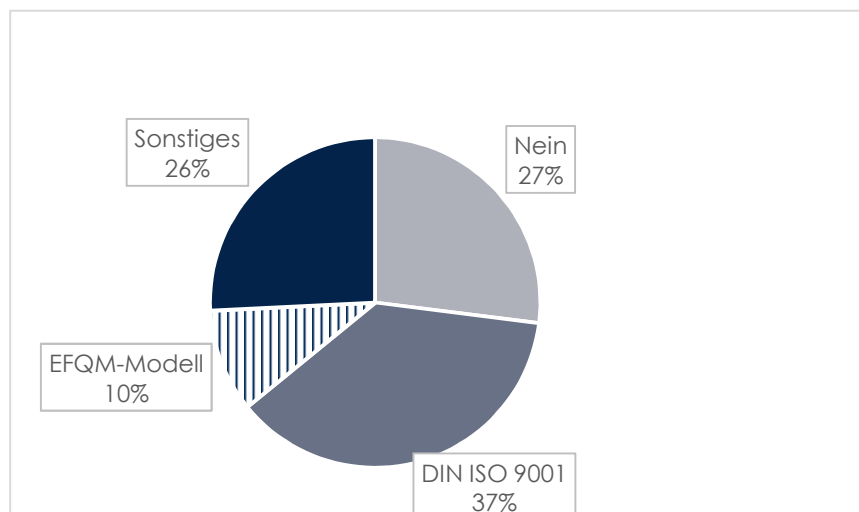
Die Abbildung 8 verdeutlicht, dass Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeiter/-innen in den Bereichen *Altersstruktur* ( $p= 0,00$ ), *Krankenstand* ( $p= 0,01$ ) und *Qualifikationsstruktur* ( $p= 0,02$ ) signifikant eher Indikatoren und (Kenn-) Zahlen nutzen als kleinere Pflegeunternehmen.



**Abbildung 8: Im Unternehmen erhobene Indikatoren/Kennzahlen und messbare Ziele nach Unternehmensgröße**

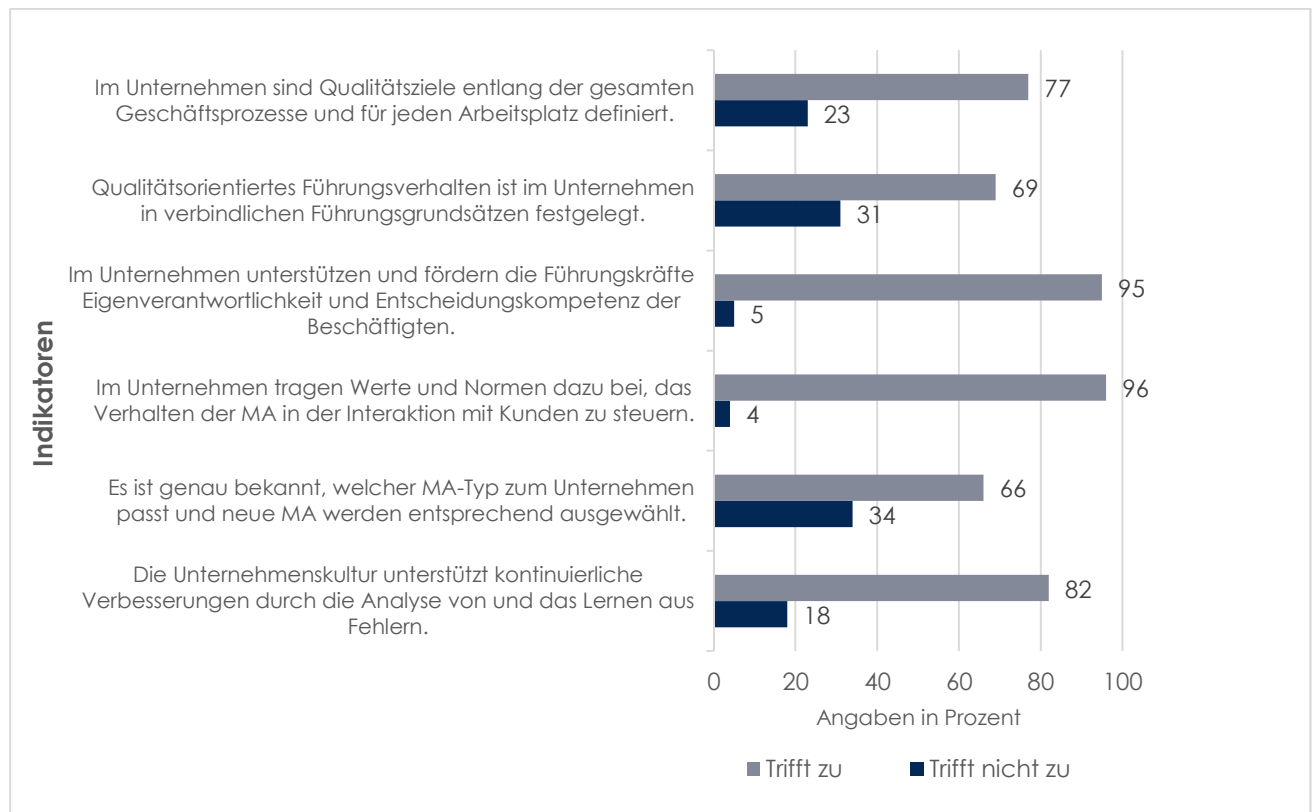
## QUALITÄTSORIENTIERUNG

Auf die Frage, ob sich Ihre Einrichtung an einem internen Qualitätsmanagement-System oder QMS-Modell orientiert, antworten weniger als ein Drittel der Unternehmen mit *nein* (27%). Die meisten Pflegeunternehmen in Berlin orientieren sich diesbezüglich momentan an *DIN ISO 9001*. Die zweitgrößte Gruppe bilden die Unternehmen, die ein *sonstiges* Qualitätsmanagement-System zur Orientierung nutzen und lediglich jedes zehnte der befragten Unternehmen nutzt das *EFQM-Modell*.



**Abbildung 9: Ausrichtung der Qualitätsorientierung an Modellen**

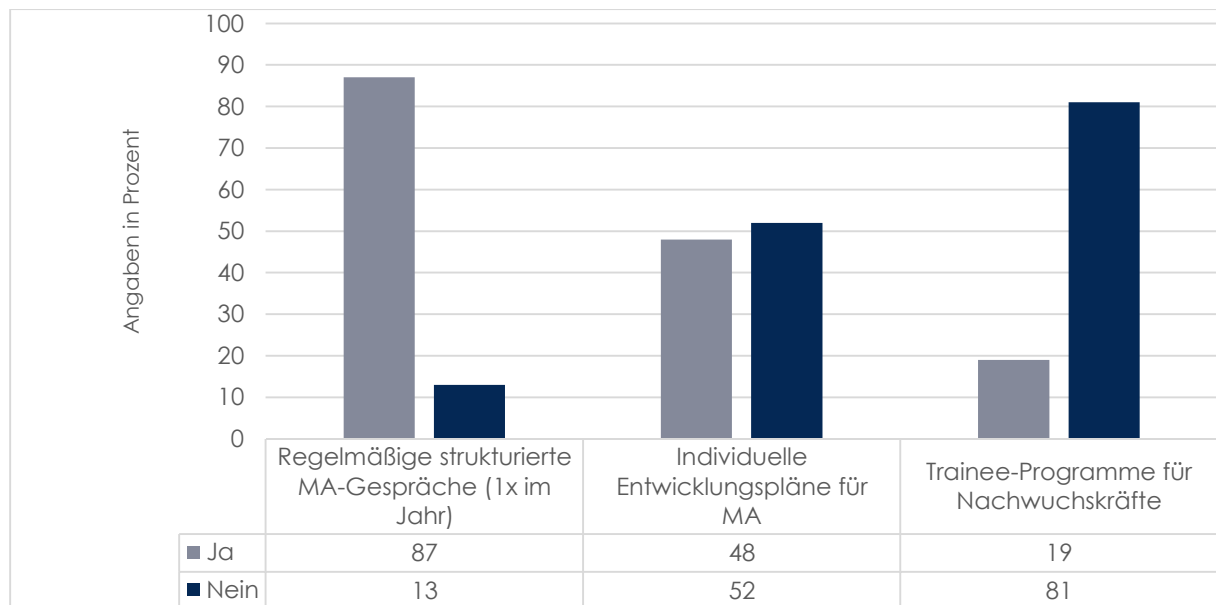
In Frage 22 sollten die Personalverantwortlichen anhand vorgegebener Aussagen die Qualitätsorientierung der Unternehmenskultur in ihren Pflegeunternehmen bewerten (Abbildung 10). Es zeigen sich Ergebnisse, die nahelegen, dass in den Pflegeunternehmen die Qualitätsorientierung insgesamt ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur ist. Fast alle Befragten gehen davon aus, dass die Führungskräfte die Eigenverantwortlichkeit und die Entscheidungskompetenz der Beschäftigten fördern. Ein ähnlich positives Bild präsentiert sich bei der Steuerung der Interaktion mit den Kunden/-innen über Normen und Werte. Am wenigsten ausgeprägt ist die Qualitätsorientierung im Bereich der Personalbeschaffung. Immerhin ein Drittel der Unternehmen geben an nicht zu wissen welcher Mitarbeiter-Typ zu ihrem Unternehmen passt. Diese Unternehmen können daher bei der Auswahl neuer Mitarbeiter auch nicht auf ein solches „Anforderungsprofil“ zurückgreifen. Bei vertiefenden Auswertungen zeigte sich, dass die Unternehmen mit einem (eher) strategisch ausgerichteten Personalmanagement signifikant häufiger angeben, dass *genau bekannt ist, welcher Mitarbeiter-Typ zum Unternehmen passt und neue Mitarbeiter entsprechend ausgewählt werden* ( $p=0,003$ ). Ebenso geben diese Unternehmen an eine *Unternehmenskultur zu haben, die durch die Analyse von und das Lernen aus Fehlern kontinuierliche Verbesserungen unterstützt* ( $p=0,01$ ).



**Abbildung 10: Aussagen zur Qualitätsorientierung der Unternehmenskultur**

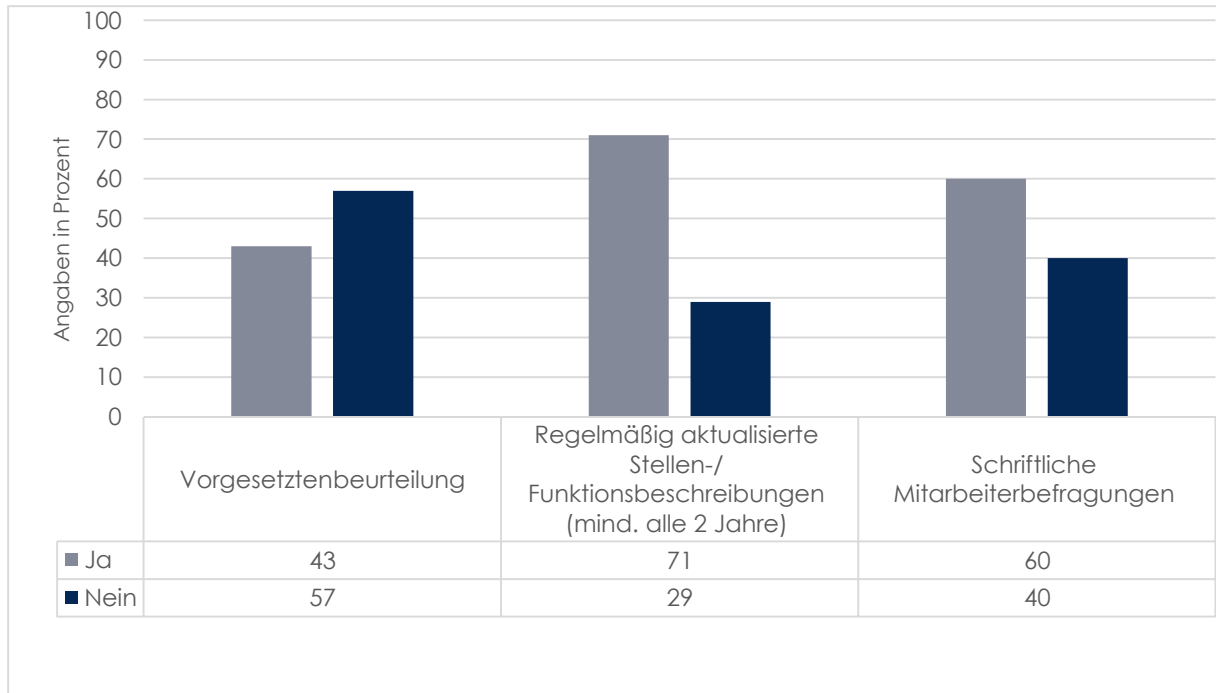
**INSTRUMENTE DES PERSONALMANAGEMENT**

In den Folgenden Abbildungen (11 & 12) wird aufgezeigt welche Instrumente im Bereich des Personalmanagements in Pflegeunternehmen zum Einsatz kommen. Das wichtigste Instrument im Personalbereich scheint für die Befragten das *Mitarbeitergespräch* zu sein. 87% der Unternehmen führen regelmäßig (mindestens einmal im Jahr) strukturierte Gespräche mit den Mitarbeiter/-innen. *Individuelle Entwicklungspläne* sind dagegen nur bei jedem zweiten befragten Unternehmen zu finden und *Trainee-Programme* für Nachwuchskräfte bieten sogar nur knapp 20% der Unternehmen.



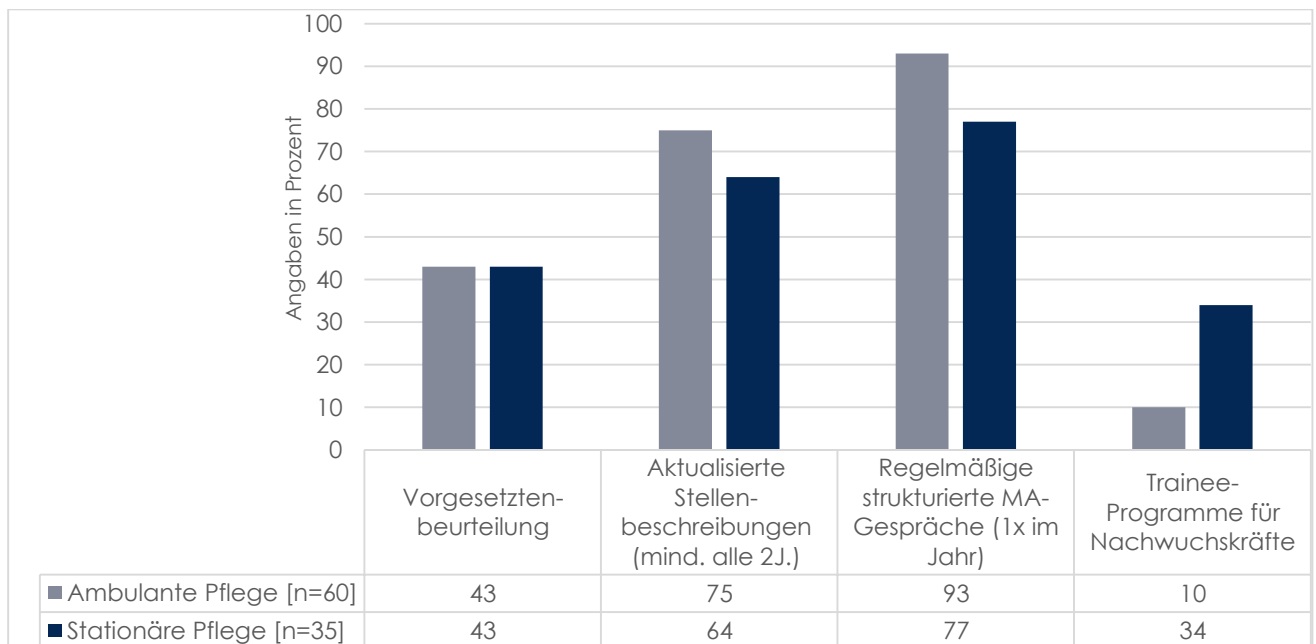
**Abbildung 11: Instrumente des Personalmanagement**

Auch eine *Vorgesetztenbeurteilung* findet sich in der Mehrzahl der Unternehmen nicht. Etwa 43% der Unternehmen nutzen ein solches Feedbackinstrument für die Führung. Deutlich verbreiteter sind in den Pflegeunternehmen *regelmäßig (mindestens alle zwei Jahre) aktualisierte Stellen- und Funktionsbeschreibungen*. Über zwei Drittel der Unternehmen nutzen solche schriftliche Beschreibungen zur Konkretisierung der Aufgaben und Tätigkeiten. *Schriftliche Mitarbeiterbefragungen* sind etwas seltener, werden aber immerhin noch von 60% der Personalverantwortlichen bestätigt. In den Pflegeunternehmen in denen dies der Fall ist, werden die Mitarbeiterbefragungen dann meistens jährlich (28%) durchgeführt.



**Abbildung 12: Instrumente des Personalmanagement**

Unterschiede zwischen den Unternehmen der ambulanten Pflege und den restlichen Unternehmen zeigen sich vor allem im Bereich der *Trainee-Programme*. Diese sind im Bereich der ambulanten Pflege lediglich bei sechs befragten Unternehmen vorhanden. Im Gegensatz dazu bieten ambulanten Pflegeunternehmen häufiger aktualisierte *Stellenbeschreibungen* und *Mitarbeitergespräche* an.

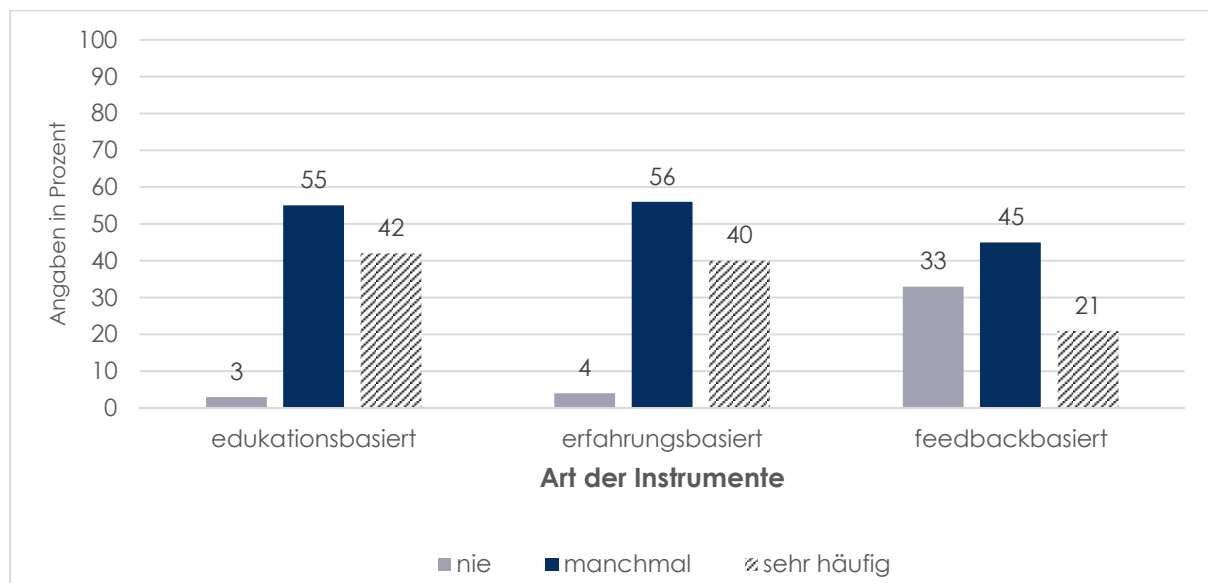


**Abbildung 13: Instrumente des Personalmanagement nach Unternehmensart**

## PERSONALPLANUNG UND -ENTWICKLUNG

### INSTRUMENTE DER PERSONALENTWICKLUNG

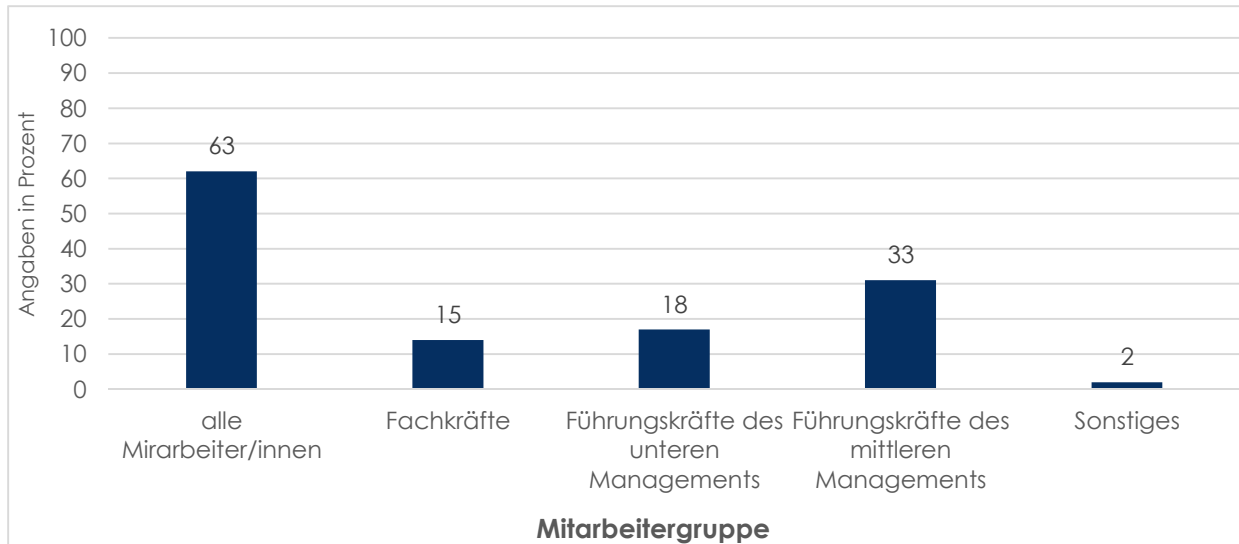
Die Instrumente der Personalentwicklung wurden für den Fragebogen in drei Kategorien unterteilt: *edukationsbasiert*, *erfahrungsbasiert* und *feedbackbasiert*. Zu den *edukationsbasierten* Instrumenten gehören Seminare, Trainings und Schulungen. Sie werden von 42% der Unternehmen sehr häufig, von 55% manchmal und von nur 3% nie genutzt. Auch die *erfahrungsbasierten* Instrumente, zu denen Arbeitsgruppen, Zirkel und Projektteams zählen, werden von so gut wie allen Unternehmen genutzt, wobei 40% angegeben haben, dass sie diese Instrumente sehr häufig und 56% manchmal nutzen. Nur 4% bieten diese Art der Personalentwicklung nicht an. Etwas anders verhält es sich zum Beispiel bei Supervision, Coaching und Mentoring, die im Fragebogen als *feedbackbasierte* Instrumente zusammengefasst wurden. Ein Drittel der befragten Unternehmen setzt diese Instrumente nie ein, 45% nutzen sie gelegentlich und lediglich 21% wenden sie sehr häufig an.



**Abbildung 14: Häufigkeit der Verwendung von Personalentwicklungsmaßnahmen**

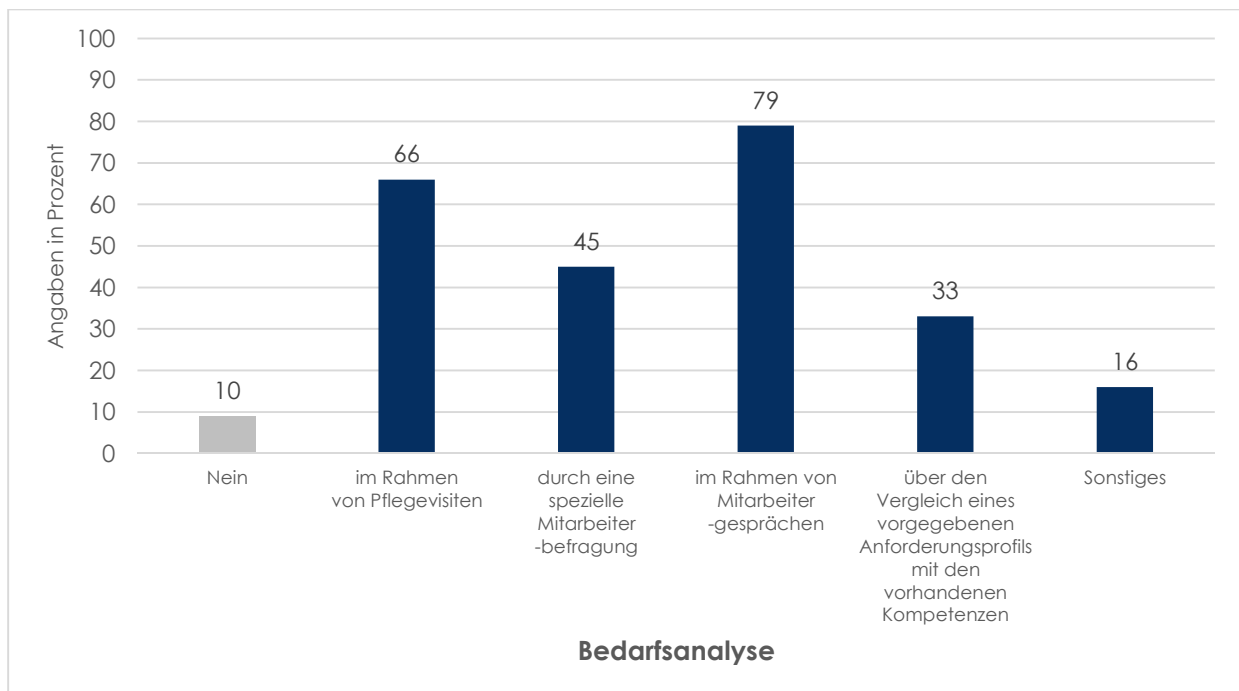
### FORT- UND WEITERBILDUNG

In ca. 8 von 10 Unternehmen erhalten die Mitarbeiter/-innen regelmäßig (mindestens einmal im Jahr) Fortbildungen im Bereich *nicht-fachlicher Kompetenzen* (z.B. Gesprächsführung, Präsentationen, Konfliktbewältigung). 19% der Unternehmen bieten solche Fortbildungen nicht. Wenn Fortbildungen im Bereich nicht-fachlicher Kompetenzen angeboten werden, so erhalten diese meist alle Mitarbeiter/-innen. Für den Fall, dass nur einzelne Gruppen der Belegschaft solche Fortbildungen erhalten, sind dies zumeist die Führungskräfte des mittleren (33%) und des unteren Managements (18%) (Abbildung 15).



**Abbildung 15: Angebot zur Weiterentwicklung von Kompetenzen im nicht-fachlichen Bereich**

Die Planung des gesamten Fort- und Weiterbildungsangebots der Unternehmen erfolgt in 90% der Fälle aufgrund einer *internen Bedarfsanalyse*. Lediglich 10% der Unternehmen verzichten nach eigener Aussage auf eine solche Analyse des Fortbildungsbedarfs. Wie die nachfolgende Grafik (Abbildung 16) verdeutlicht nutzen die Pflegeunternehmen vor allem die Mitarbeitergespräche und Pflegevisiten um den Bedarf an Fort- und Weiterbildungen innerhalb der Belegschaft festzustellen. Nur bei einem Drittel der Unternehmen erfolgt die Analyse über den Vergleich eines vorgegebenen Anforderungsprofils mit den vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen.



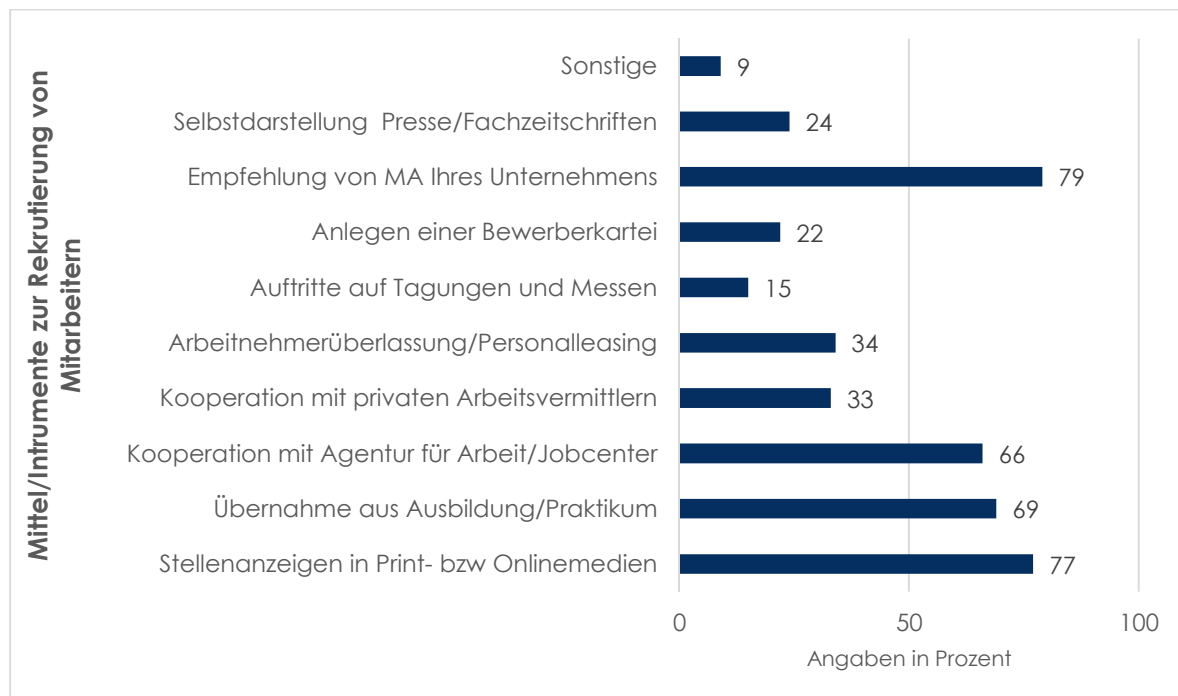
**Abbildung 16: Planung der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen anhand einer Bedarfsanalyse**



**PERSONALGEWINNUNG**

**INSTRUMENTE DER PERSONALREKRUTIERUNG**

Die Pflegeunternehmen setzen zur Personalgewinnung verschiedene Instrumente ein. Die am häufigsten genutzten Methoden sind *interne Mitarbeiterempfehlungen* (81%), *Stellenanzeigen in Print- bzw. Onlinemedien* (79%), *Übernahme aus der Ausbildung oder einem Praktikum* (72%) und die *Kooperation der Agentur für Arbeit* (67%). Etwas mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen nutzen *Personalleasing* (35%) und/oder *kooperieren mit privaten Arbeitsvermittlern* (34%). Jedes vierte Pflegeunternehmen nutzt außerdem die Möglichkeit zur *Selbstdarstellung in Presse- und Fachzeitschriften* (25%) beziehungsweise die Anlage einer *Bewerberkartei*. Nicht so häufige Antworten waren *Auftritte auf Tagungen und Messen* (16%) und „*Sonstige*“ (10%).



**Abbildung 17: Einsatz von Instrumenten zur Personalgewinnung**

Insbesondere die Unternehmensgröße hat signifikanten Einfluss auf die Art der Personalgewinnung (siehe Abbildung 18). Bei sieben der zehn angebotenen Rekrutierungsinstrumente zeigt sich, dass größere Unternehmen diese signifikant häufiger anbieten. So wird die *Übernahme aus der Ausbildung/dem Praktikum* bei Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern wesentlich öfter (94%) als bei kleineren Unternehmen (49%) genutzt ( $p=0,00$ ). Ähnlich große Unterschiede gibt es bei der Kooperation mit der Agentur für Arbeit/Jobcenter (77% bei großen, 57% bei kleinen Unternehmen) ( $p=0,04$ ).

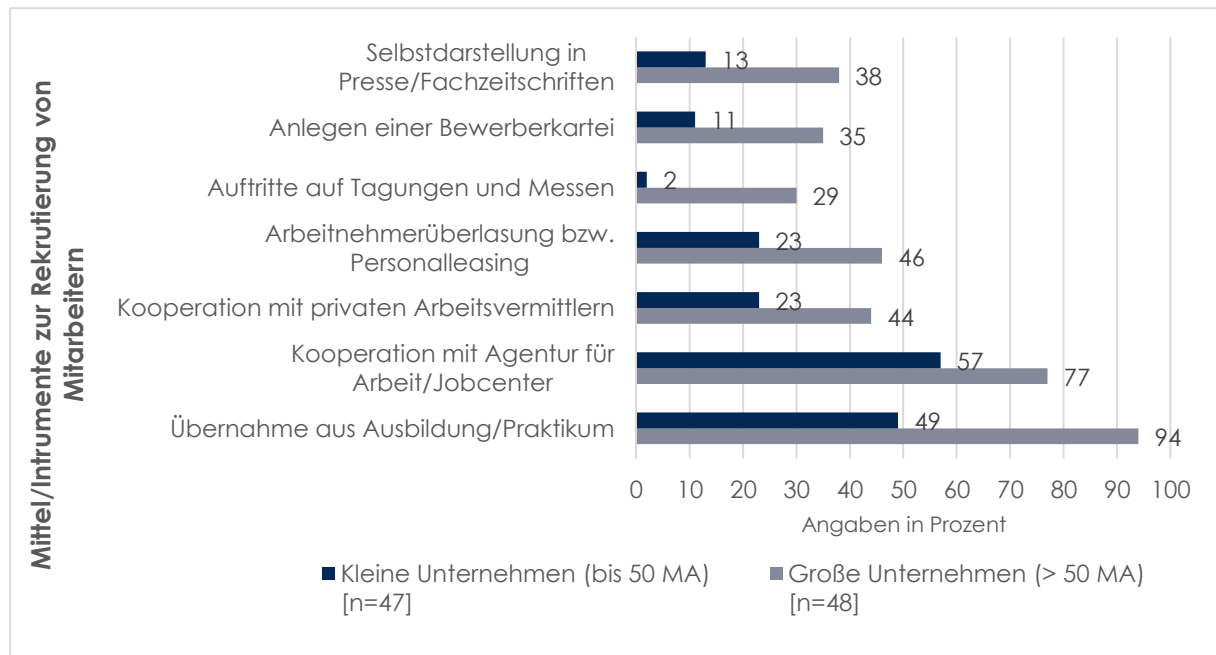


Abbildung 18: Einsatz von Instrumenten zur Personalgewinnung nach Unternehmensgröße

### ZIELGRUPPEN

Eine Zielgruppenspezifische Personalbeschaffung ist bei den befragten Pflegeunternehmen eher selten. Auf die Frage ob die Unternehmen versuchen verstärkt, Pflegekräfte aus bestimmten Personengruppen zu gewinnen, antworten die meisten Unternehmen mit trifft nicht zu. Wenn überhaupt konzentriert sich die Rekrutierung auf die Gruppe der *Beruflichen Wiedereinsteiger/-innen*. Hier geben immerhin 59% der Unternehmen an gezielt in dieser Gruppe nach Pflegekräften zu suchen. Weniger häufig scheinen die Pflegeunternehmen gezielt nach *Männern*, *Mitarbeiter/-innen aus dem Ausland* und *Mitarbeiter/-innen mit Migrationshintergrund* zu suchen.

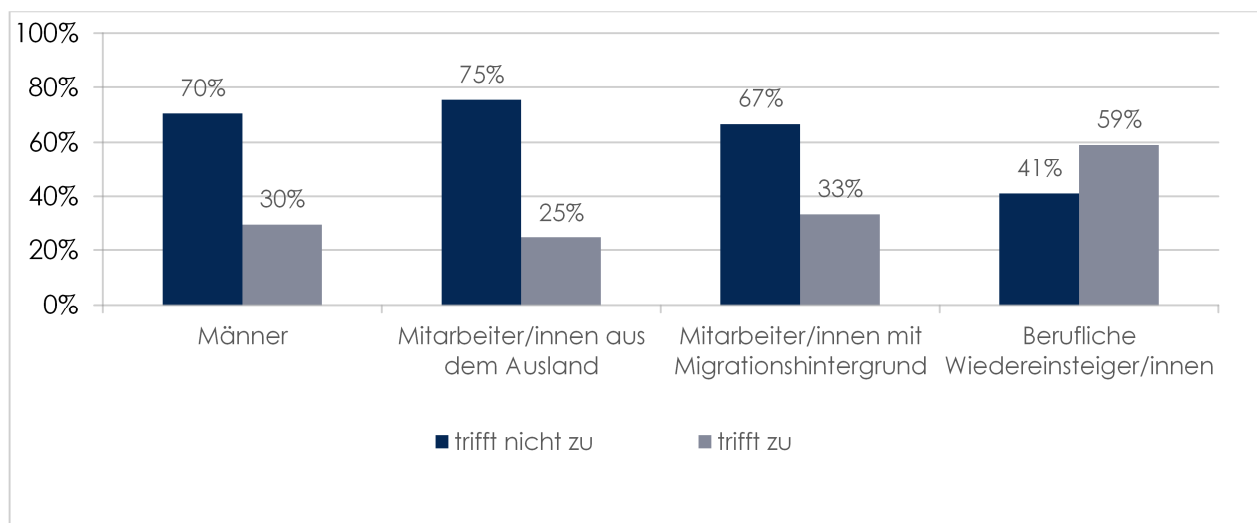
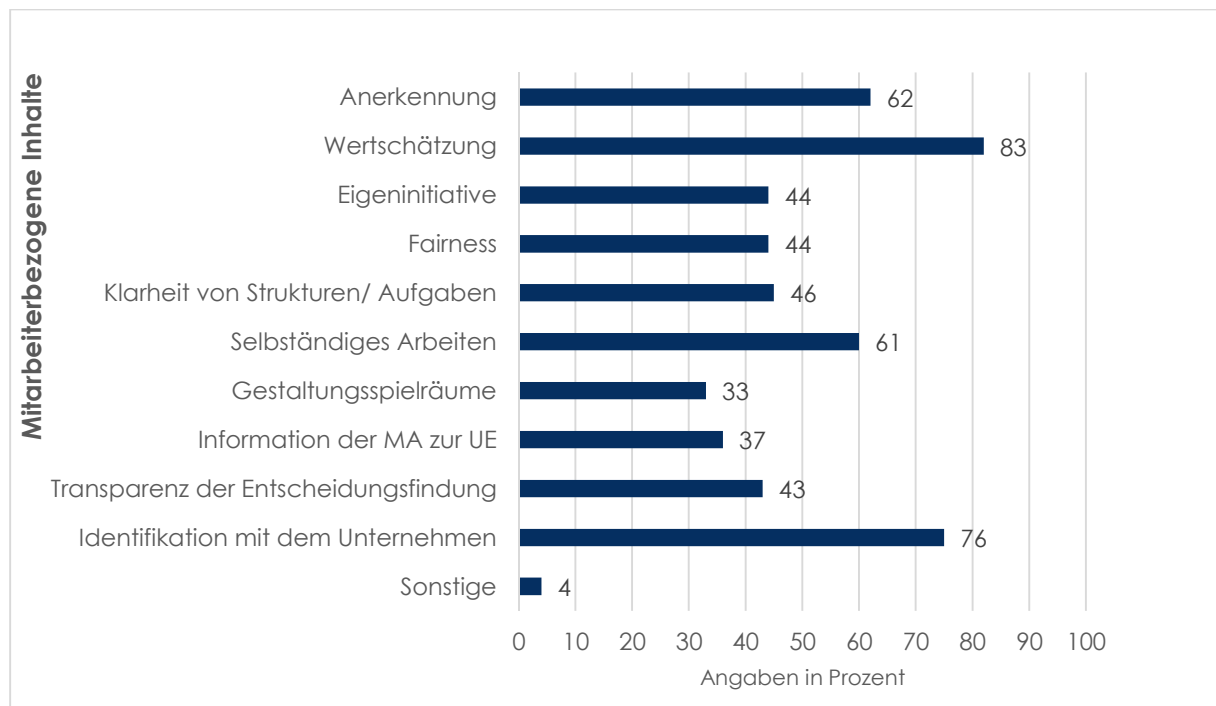


Abbildung 19: Konzentration der Personalgewinnung auf bestimmte Zielgruppen

### MITARBEITERBEZOGENE INHALTE IM LEITBILD

Hinweise auf die Mitarbeiterorientierung eines Unternehmens finden sich nicht selten schon im Leitbild eines Unternehmens wieder. 92% der Berliner Pflegeunternehmen haben ein Leitbild. Mitarbeiterbezogene Inhalte die nach Aussage der Personalverantwortlichen in diesen Leitbildern adressiert werden befassen sich vor allem mit den Bereichen *Wertschätzung/wertschätzender Umgang, Identifikation mit dem Unternehmen, Anerkennung und selbständigem Arbeiten*. Deutlich weniger häufig sind in den Leitbildern *Gestaltungsspielräume* und die *Information der Mitarbeiter/innen zur Unternehmensentwicklung* erwähnt (Abbildung 20).



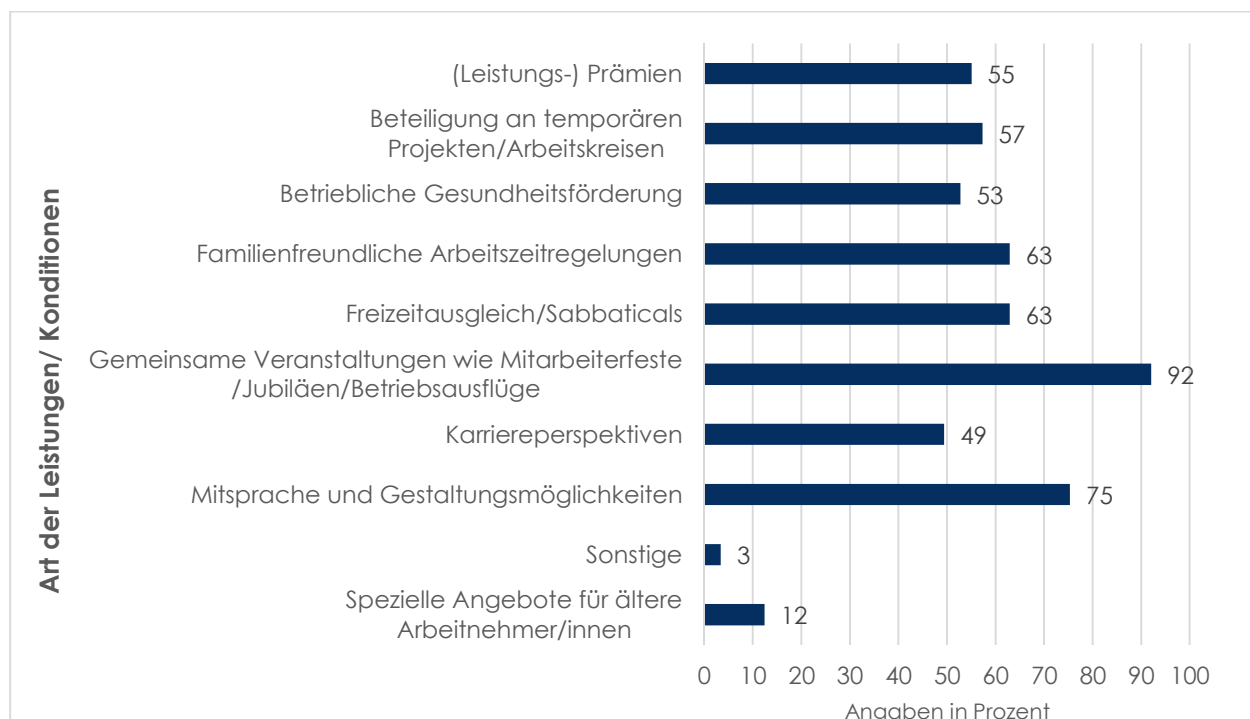
**Abbildung 20: Mitarbeiterbezogene Inhalte im Unternehmensleitbild**

### LEISTUNGEN UND KONDITIONEN FÜR MITARBEITER

Im Sinne eines Employer Branding, wird in anderen Branchen häufig eine Managementstrategie angewendet, die das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber darstellt und somit auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung abzielt. In der vorliegenden Befragung wurden einige Leistungen und Konditionen abgefragt, die als Attraktivitätsmerkmale für eine solche Personalmanagementstrategie anzusehen sind.

Die umseitige Abbildung 21 zeigt, dass die Berliner Pflegeunternehmen hier mit *Gemeinsamen Veranstaltungen (Mitarbeiterfeste/Jubiläen/ Betriebsausflüge)* vorwiegend auf ein althergebrachtes Instrument zurückgreifen (92%). *Mitsprache- und Gestaltungsspielräume*

werden den Mitarbeiter/-innen ebenfalls von drei Viertel der Unternehmen angeboten. Die restlichen Leistungen und Konditionen, wie etwa *familienfreundliche Arbeitszeiten* oder *Betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen* werden der Belegschaft bzw. den potentiellen Bewerbern ungefähr von jedem zweiten Unternehmen geboten, wobei die *Karrierperspektiven* in dieser Gruppe am seltensten sind (49%). Das abgeschlagene Schlusslicht bilden bei dieser Frage die *speziellen Angebote für ältere Arbeitnehmer/-innen*. Diese werden nur von 12% der Pflegeunternehmen geboten. Bedenkt man diesbezüglich, dass die Alterung der Belegschaft für immerhin 61% der Unternehmen eine relevante zukünftige Herausforderung darstellt, ist dies doch recht bemerkenswert (Abbildung 4).



**Abbildung 21: Besondere Leistungen für Mitarbeiter**

## FAZIT DER ONLINE-BEFRAGUNG

Die größte zukünftige Herausforderung für Berliner Pflegeunternehmen ist in Anbetracht der Befragungsergebnisse die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter/innen. Dies gilt sowohl für die physischen als auch für die psychischen. Allerdings lässt sich insgesamt festhalten, dass die zukünftigen Herausforderungen des demografischen Wandels zumindest in Berlin (vor allem in Kleinbetrieben) offensichtlich noch nicht als bedrohlich empfunden werden. Darauf deuten vor allem die fehlenden Indikatoren bzw. Kennzahlen in den wichtigen Handlungsfeldern des demographischen Wandels hin. Insbesondere in den zentralen Bereichen der *Arbeitsbelastung*, der *Altersstruktur* und der *Mitarbeiterbindung* fehlt den Unternehmen überwiegend eine objektive Bewertungs- und Handlungsgrundlage. Messbare und somit nachprüfbar Ziele werden in diesen Bereichen von weniger als einem Drittel der Unternehmen formuliert.

Insofern kann von einer ausbaufähigen Qualitätsorientierung im Bereich des Personalmanagements gesprochen werden. Indizien dafür sind auch die kaum vorhandenen individuellen Entwicklungspläne, fehlendes Führungsfeedback und spärlich angebotene Traineeprogramme. Fortbildungen werden aktuell nur selten im Abgleich mit einem differenzierten Anforderungsprofil angeboten (Soll/Ist-Vergleiche) sondern vermutlich vorrangig nach dem Wunsch der Pflegekräfte. Die strategische Ausrichtung des Personalmanagements bleibt so bisher hinter den Erfordernissen zurück.

Insbesondere ist es bemerkenswert, dass die handelnden Personen in den befragten Pflegeunternehmen im Feld der (Personal-)Führung überwiegend keine Herausforderungen sehen. Es ist also wahrscheinlich, dass die Unternehmen in diesem Bereich folglich nur in begrenztem Maße Anstrengungen unternehmen, ihre aktuelle Situation genau zu analysieren und Veränderungen einzuleiten. Dies ist überraschend, da diverse wissenschaftliche Untersuchungen in der Pflegebranche genau dort ein zentrales Handlungsfeld mit Optimierungspotential ausgemacht haben.

## IMPRESSUM

**Autoren:**

Rüdiger Hoßfeld

Alice Salomon Hochschule Berlin

Veit Hannemann

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

**Anschrift:**

Alice Salomon Hochschule Berlin

IFAF-Forschungsprojekt QPM-Pflege

Döbelner Straße 2 (Aufgang A, Raum 306)

12627 Berlin

Dieser Ergebnisbericht ist downloadbar unter:

[www.qpm-pflege.de](http://www.qpm-pflege.de)