

## **16.06.2023 „Aktiv gegen den Pflege-Engpass: Fachkräfte in der Pflege und Betreuung gewinnen und sichern, aber wie?“**

### **Input Ingo Pfeifer, Pfl egeteam im Ried**

Die 4 Stufen, um Mitarbeiter wieder in die Pflege zu bringen und bestehende Teilzeitkräfte eine Aufstockung zu ermöglichen.

#### **1 Stufe: Akzeptanz der Realität:**

- Wir haben einen Arbeitnehmermarkt (Die Macht liegt beim Arbeitnehmer). Der Arbeitgeber ist dem aber nicht ohnmächtig ausgeliefert und kann aktiv dazu beitragen, dass auf Augenhöhe zusammengearbeitet wird. Vorurteile (Beispiel: Generation Z) helfen nicht.
- Die Work-Life Balance ist von zentraler Bedeutung und zwar für alle neuen und bestehenden Mitarbeiter. Sie zu ignorieren führt zu Konflikten und hoher Fluktuation. Teuer und zermürend.
- Deutlich gestiegene Erwartungshaltung an den Job und den Arbeitgeber was Entwicklungsmöglichkeiten und Partizipation angeht. Positiv formuliert weiß der Arbeitgeber, was der Mitarbeiter möchte und braucht. Nicht alles ist realisierbar, aber das was machbar ist, sollte umgesetzt werden.

#### **2 Stufe: Abgleich der Realität mit den innerbetrieblichen Rahmenbedingungen**

- Gibt es die aufrichtige Bereitschaft im Unternehmen sich den Herausforderungen zu öffnen und eine neugierige Akzeptanz für neue Wege zu entwickeln. (Betrifft die Ebene Haltung, Denkmuster, Einstellungen). Eine ehrliche Bestandsaufnahme schmerzt oft, ist aber notwendig, um eine echte Verhaltensänderung einzuleiten.
- Abgleich der Mindestvoraussetzungen der Bewerber mit den Möglichkeiten des Unternehmens in den Bereichen Arbeitsorganisation, Arbeitszeitmodelle, Fort- und Weiterbildungen, Dienstplangestaltung usw.. Nur anbieten und umsetzen, was dauerhaft machbar ist und weder das Team, noch den Einzelnen zu sehr benachteiligt oder bevorteilt. Es gibt in

jeder Branche Grenzen der Machbarkeit (Stichworte: kein Wochenenddienst oder nur Home-Office)

- Transparente Kommunikation mit der Belegschaft, was geplant ist, welche Herausforderungen, Möglichkeiten und Veränderungen anstehen. Das Team mitnehmen, es entstehen besonders zu Beginn Gefühle von Neid, Unverständnis und teilweise unkollegialem Verhalten. Das ist ein dauerhafter Prozess, da in dieser Art der Personalentwicklung neue Ansätze ausprobiert werden, die es vorher nicht gab.

### 3. Stufe: Geplante Veränderungen finden statt. Die Phase der Umsetzung

- Jetzt gilt es zu liefern und standhaft zu bleiben. Die ersten Mitarbeiter erhalten auf sie zugeschnittene Lösungen, die mit dem Team abgestimmt werden müssen. Anlaufschwierigkeiten, Konflikte und Rückschläge sind ein Teil des Weges und bieten bei konstruktiver Herangehensweise die Chance zum Lernen und zum Verbessern. Alte und neue Mitarbeiter werden nicht gegeneinander ausgespielt. Es gilt das Prinzip von Geben und Nehmen und in der freien Wirtschaft natürlich das Leistungsprinzip. Wenn am Ende kein Gewinn für das Team oder das Unternehmen rauskommt, haben alle verloren.
- Feedback so oft wie möglich und nötig einholen. Als Leitung ist es wichtig den Erfolg der Maßnahmen in regelmäßigen Abständen (z.B: einmal im Monat, als Rückblick) einzuholen. Funktioniert z.B: das individuelle Arbeitszeitmodell, wird es vom Team mitgetragen, ist es wirtschaftlich. Wie geht es dem Mitarbeiter damit. Kleine Anpassungen zu richtigen Zeit (z.B: eine Viertelstunde später anfangen, wegen dem Kindergarten) setzt positive Energien frei und es entsteht mit der Zeit ein authentischer Austausch.
- Mit dem Leben des Mitarbeiters vorrausschauend und wohlwollend mitschwingen. Leben ist permanenter Wandel und es gibt Zeiten der Unruhe, des Aufbruchs und Zeiten der Beständigkeit. Im engen Dialog erfahre ich als Leitung von anstehenden Veränderungen und kann diese mit den aktuellen Rahmenbedingungen abgleichen, um frühzeitig Machbarkeitsdefizite zu erkennen. Manchmal möchten Mitarbeiter Stunden aufstocken, um mehr Geld zu verdienen, dann wieder für ein

paar Monate reduzieren, weil die Kinder grade so anstrengend sind oder die Eltern gepflegt werden. Je eher und schneller wir das zusammen erfassen, desto eher und nervenschonender können Lösungen angedacht und ausprobiert werden.

#### Stufe 4: Die neue Normalität

- Der Wandel ist vollzogen und eine individuelle Mitarbeiterführung hat sich etabliert, ohne die Unternehmensziele oder den Betriebsfrieden zu gefährden. Es gibt ein Bündel an Maßnahmen, die in der Summe dazu führen, dass die Mitarbeiter sich wohler und zugehöriger fühlen. Durch die Möglichkeit der Einflussnahme auf die eigenen Rahmenbedingungen sind die Mitarbeiter mit der Zeit besser in der Lage auf Belastungen auf der Arbeit und / oder im Privatleben proaktiv zu begegnen. Innerliche Kündigungen oder sorgenvoll belastete schweigende Mitarbeiter werden weniger in diesem Umfeld.
- Die steigende Attraktivität des eigenen Unternehmens. Es dauert, aber am Ende spricht sich es in der Region herum und auf einmal kommen Initiativbewerbungen und die Kosten für die Mitarbeitersuche gehen zurück. Der Bezug zum Unternehmen ist überwiegend positiv und die Mitarbeiter tendieren zu einem längerfristigen Engagement, sind mit dem Herzen und dem Verstand dabei. Die Führungskräfte erlernen neue Methoden der Kommunikation, des Change-Managements und des lösungsorientierten Denkens. Am Ende verändert es alle.
- Flexibilität innerhalb der Struktur. Die Teams sind stabil genug, um Veränderungen nicht mehr als bedrohlich, sondern als permanente Aufgabe zu begreifen. Dennoch sollte es bei aller Experimentierfreude einen verlässlichen und klaren Kompass geben, was Werte, Arbeitsorganisation und Unternehmensziele angeht. Sinnbildlich wie ein Baum: Die Wurzel erdet das Unternehmen, der stabile Stamm ernährt die biegsamen Äste