

# Fachtagung am 17.07.2013 des Wohlfahrtswerks für Baden Württemberg

„Herausforderung Personalentwicklung – Lernen in  
und für die Praxis der Altenpflege“

# Betriebliche Bildung – Chancen in Zeiten des Fachkräftemangels

17.07.2013

Wohlfahrtswerk Baden Württemberg,

Mona Frommelt, Direktorin der HWA der AWO e.V.

# Betriebliche Bildung

Unter betrieblicher Bildung sind alle zielgerichteten, bewussten und planmäßigen Maßnahmen und Tätigkeiten sowie **Lernprozesse** zu verstehen, die durch Betriebe für Betriebsmitglieder angeboten werden. = **Erfahrungsräume eröffnen und gestalten**

Die Personalentwicklung **fördert** individuell je nach Bedarf und Erwartung der Mitarbeiter eine oder mehrere der **Kompetenzen**, die auf eine Vermehrung bzw. Veränderung der Kenntnisse, der Fertigkeiten sowie der Verhaltensweisen der Belegschaftsmitglieder gerichtet sind. = **Selbstmanagement und Selbstverantwortung**

Betriebliche Bildung betrifft somit die Kompetenzbereiche **Kenntnisse**, **Fertigkeiten** sowie **Verhalten** und **Haltung**, um die Humanressourcen in allen Bereichen und Leitungsebenen sicherzustellen. = **Erfolg der Gesamtorganisation**

Hilfe-, Betreuungs- und Pflegeleistungen sind gekennzeichnet durch ihre Eigenschaft als **Netzwerk**

von in einander greifenden, sich gegenseitig bedingenden und in ihrem Ergebnis wechselseitig abhängigen **Behandlungen** und **Dienstleistungen**.

Die Patientenversorgung in Medizin und Pflege ist also **Netzwerk an Leistungen**, das durch anspruchsvolle **interaktive Arbeit** unter schwierigsten Bedingungen gekennzeichnet ist.

# Ein komplexes Feld

Die Pflege zeichnet sich - mehr als andere Berufsfelder - durch einen hohen Grad an Komplexität aus.

Komplexität bezeichnet die Vielfalt der Beziehungen von Elementen eines Systems, deren Gesamtverhalten nicht eindeutig beschrieben werden kann.

Komplexität bezeichnet also die Gesamtheit aller Merkmale und Möglichkeiten

Wenn dagegen etwas kompliziert ist, dann gibt es eine kausale lineare Verbindung.

# Belastungsgründende Merkmale personenbezogener Dienstleistungsarbeit

- unvorhersehbare, teilweise unberechenbare und unregelmäßige Nachfrage der Dienstleistungen,
- Anwesenheit der Pflegebedürftigen bei der Dienstleistungserbringung,
- hoher Anteil an Kommunikations- und Informationsarbeit,
- Bearbeitung körperlicher und seelischer, größtenteils nicht aufschiebbarer Bedürfnisse (permanenter Zeitdruck),
- Notwendigkeit einer „Rund-um-die-Uhr“-Erbringung der Dienstleistungen,
- Rationalisierungsschranken und begrenzte Möglichkeiten des Einsatzes von Technik,
- Unmöglichkeit der Bevorratung des überwiegenden Teils der Dienstleistungen,
- hoher Grad an Teamarbeit und kooperativer Vernetzung
- Notwendigkeit der Verrichtung von Gefühlsarbeit

Copyright © 2013 Gallup, Inc. All rights reserved

## Ein komplexes Feld

Die Pflege zeichnet sich - mehr als andere Berufsfelder - durch einen hohen Grad an **Komplexität** aus.

Ein Angebot an Implikationen:

- **Lösungen** für komplexe Probleme entstehen nicht in linearer Extrapolation vorhandener Muster
- **Kommunikation** in komplexen Kontexten findet statt in vielen Handlungslogiken, beruflichen Sozialisierungen, Sprachen, Ebenen und Dynamiken
- **Konflikte** in komplexen Kontexten sind deshalb von besonderer Art
- Dem **Selbstmanagement**, der Unternehmens- und **Führungskultur** kommen besonders hohe und spezifische Bedeutung zu

# Ein komplexes Feld

Die Pflege zeichnet sich - mehr als andere Berufsfelder -  
durch Komplexität aus.

Folgen des bisherigen Umgangs mit der Komplexität:

- Unzufriedenheit im Beruf
- Überforderung
- Flucht aus dem Beruf oder innere Emigration
- Krankenstände
- Fachkräftemangel
- Reduktion von Arbeits- und Lebensqualität
- ...und das in Zeiten des Fachkräftemangels



# Anforderungen an die Pflege - Fachkräftemangel

## Alle Arbeitskräfte in Einrichtungen und Diensten nach SGB XI

Studie	Nachfrage 2030	Angebot 2030	Differenz 2030
Schnabel 2007	990.000 bis 1.250.000	550.000*	- 440.000 <b>bis - 700.000</b>
Enste & Pimpertz 2008	985.000 bis 1.120.000	550.000*	- 435.000 <b>bis - 570.000</b>
Hackmann & Moog 2008	1.025.000 bis 1.140.000	550.000*	- 475.000 <b>bis - 590.000</b>
Pohl 2011	708.000 bis 1.047.000	550.000*	- 158.000 <b>bis - 497.000</b>
Prognos 2012	1.070.000	550.000	<b>bis - 520.000</b>
Rothgang, Müller & Unger 2012	803.000 bis 1.032.000	540.000	- 263.000 <b>bis - 492.000</b>

\* Keine eigene Angebotsrechnung; Abgleich mit Zahlen von Prognos 2012 (550.000 VZÄ-Stellen)  
Zahlen für 2030 aus der Veröffentlichung oder linear interpoliert und auf 5.000 gerundet; alle Angaben in Vollzeit-Äquivalenten

# Szenarien zur formellen und informellen Pflege

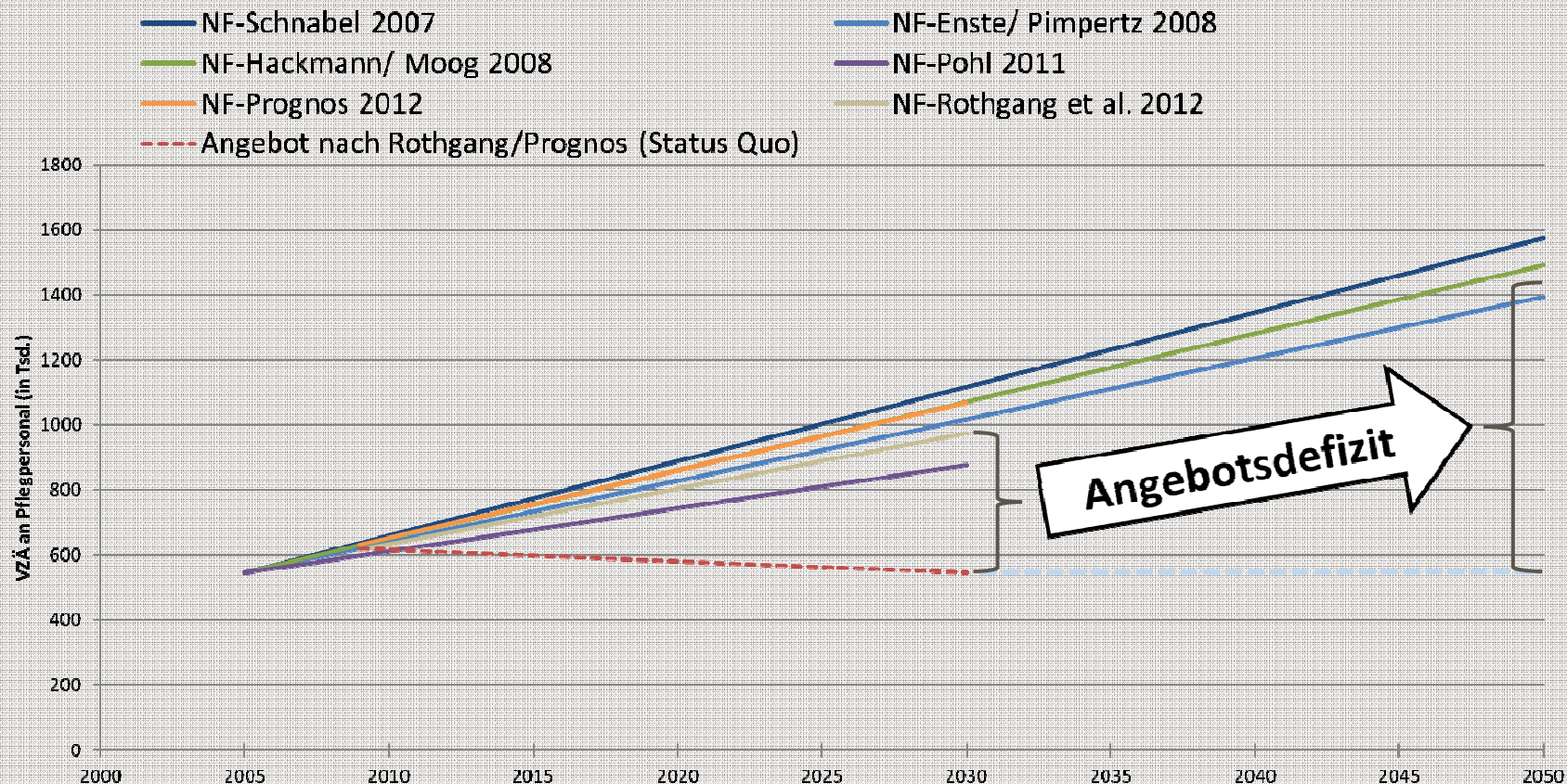
## Pflegekräfte in Einrichtungen und Diensten nach SGB XI

Studie	Nachfrage 2030	Angebot 2030	Differenz 2030
Hackmann 2009	600.000	385.000	<b>- 215.000</b>
PWC & WifOR 2012	511.000	300.000 bis 343.000	<b>- 168.000</b> <b>bis - 211.000</b>

Zahlen für 2030 aus der Veröffentlichung oder linear interpoliert und auf 5.000 gerundet; alle Angaben in Vollzeit-Äquivalenten

# Szenarien zur formellen und informellen Pflege

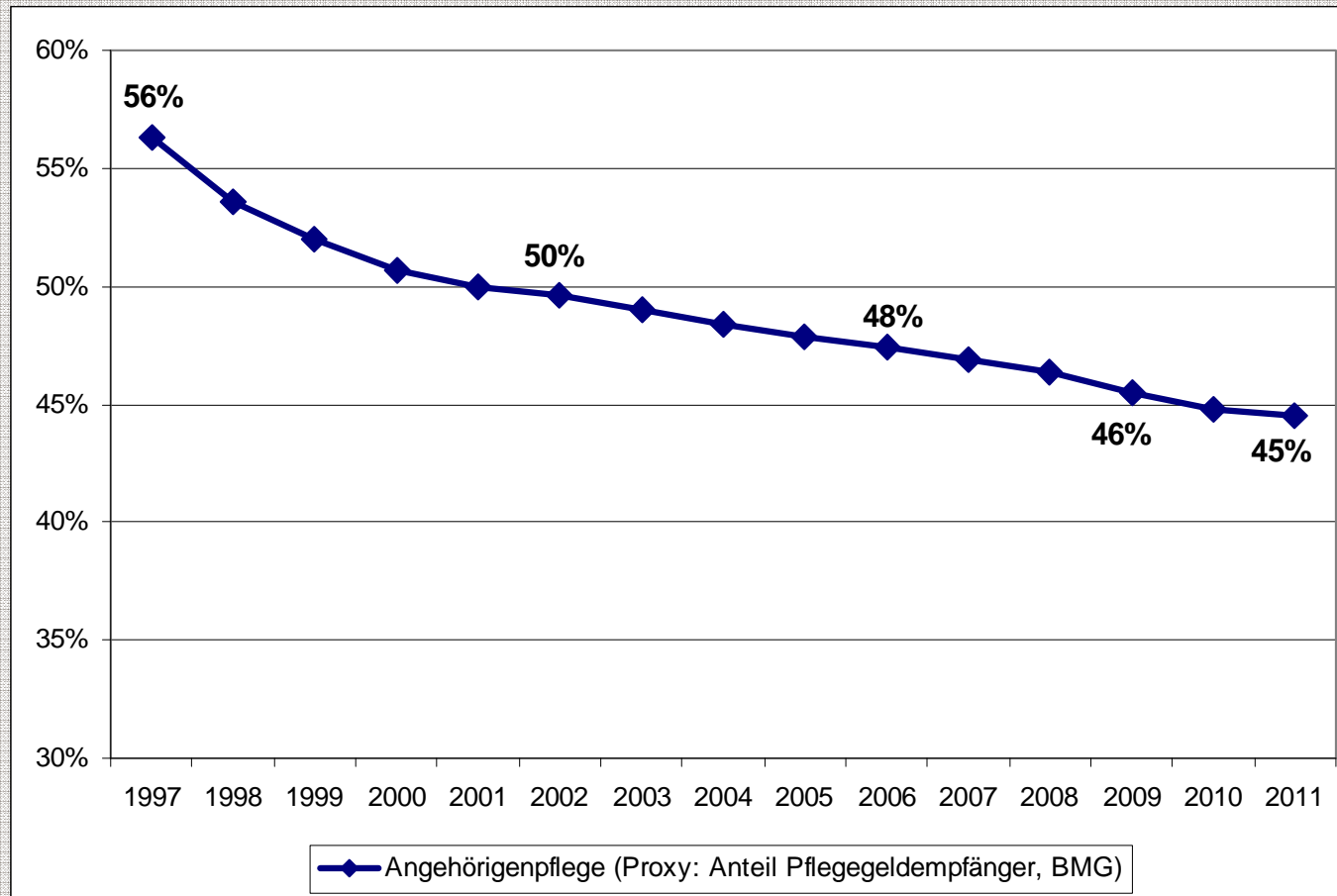
## Alle Arbeitskräfte in Einrichtungen und Diensten nach SGB XI



Angebotsdefizit verdoppelt sich zwischen 2030 und 2050  
(gilt auch bei Betrachtung der Szenarien für Pflegekräfte)

# Szenarien zur formellen und informellen Pflege

## Entwicklung des Anteils der Angehörigenpflege 1997-2011



Projektion: 2030 ca. 35%; 2050 < 30%

# Anforderung an die Pflege - Mitarbeiterpotential

- Der Erfolg von Organisationen mit starkem Wettbewerb hängt weniger mit Vorteilen wie Größe, Technologien, Patenten oder Zugang zu Kapital ab, sondern in stärkerem Maße von Innovationsstärke, Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit (Pfeffer, 1998).
- Diese erfolgskritischen Fähigkeiten einer Organisation werden wesentlich von den **Humanressourcen** der Organisation hervorgebracht.
- Die Fähigkeit zur **Ausschöpfung der Mitarbeiterpotentiale** muss **als Schlüssel zur Leistungssteigerung von Unternehmen** betrachtet werden.
- Wettbewerb um Leistungsträger: hoch qualifizierte und (karriere-) motivierte **Fach- und Führungskräfte werden zur heiß umworbenen „Mangelware“** (Schuhmacher, 2010)

## Arbeitgeber, die im Wettbewerb um qualifiziertes Personal bestehen wollen, werden ...

- ... sich als attraktive Arbeitgeber positionieren und Leistungsträger gewinnen und binden,
- ... Mitarbeiter/innen emotional binden um Engagement zu ernten,
- ... besonderen Wert auf eine potentialentfaltende und wertschätzende Unternehmenskultur legen.

# Fokus einer erfolgreichen Unternehmenskultur

**Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter/innen emotional binden, um Engagement zu ernten.**

Drei Formen der Bindung an die Organisation (Commitment):

■ **Affektives Commitment** = emotionale Verbundenheit / Identifikation

Die Mitarbeiter bleiben in der Organisation, weil sie es wollen

→ hohes Engagement / hohe Leistung

■ **Kalkulatives Commitment** = Kosten-Nutzen-Kalkül

Die Mitarbeiter müssen bleiben, weil sie keine Alternative sehen oder sie bei einem Wechsel zu viel verlieren würden.

→ geringes Engagement / geringe Leistung

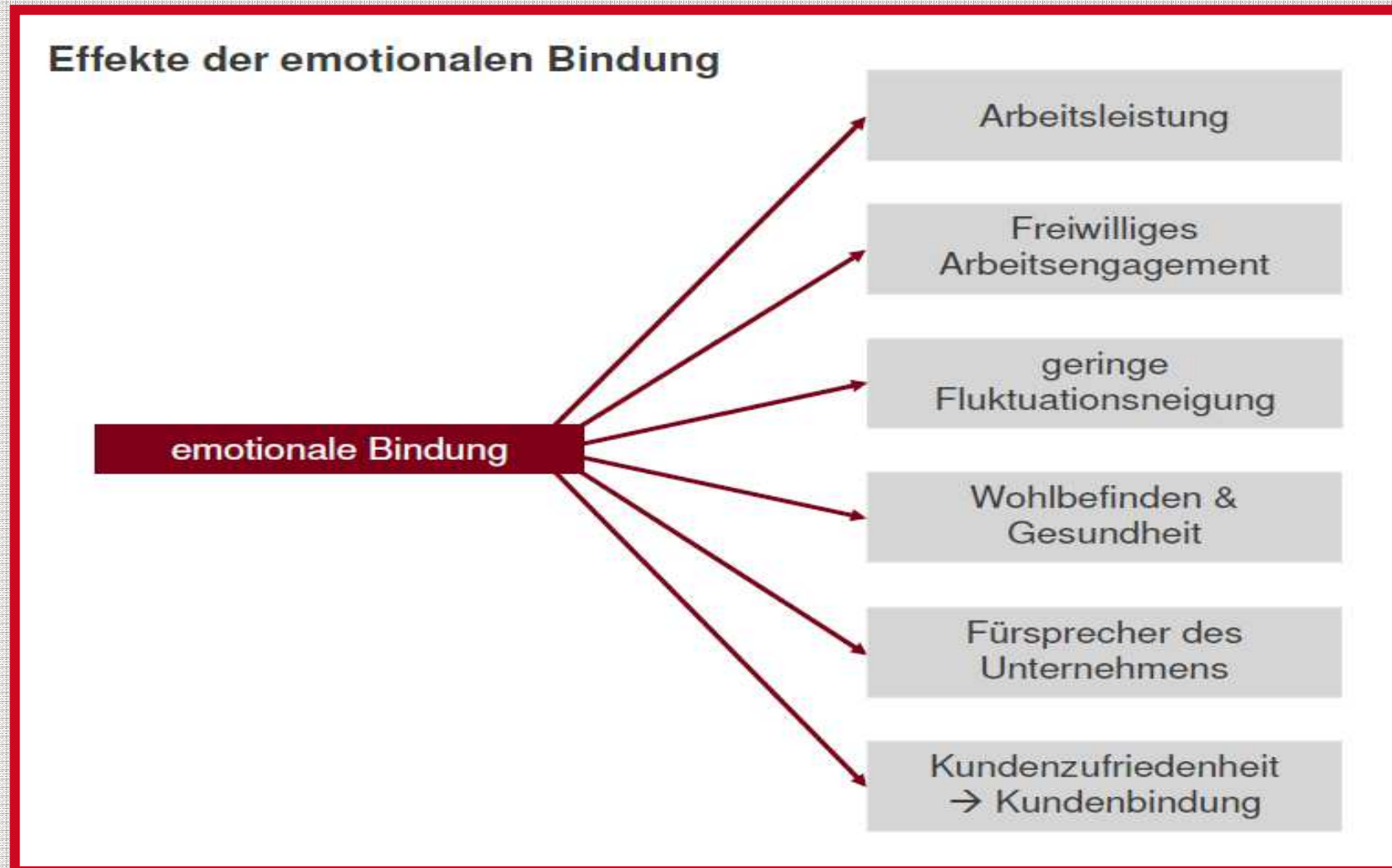
■ **Normatives Commitment** = Verbundenheit aufgrund moralisch-ethischer Gefühle

Die Mitarbeiter bleiben, weil sie sich dazu verpflichtet fühlen.

→ tendenziell eher höhere Leistung

Quelle: Schumacher 2012

# Fokus einer erfolgreichen Unternehmenskultur

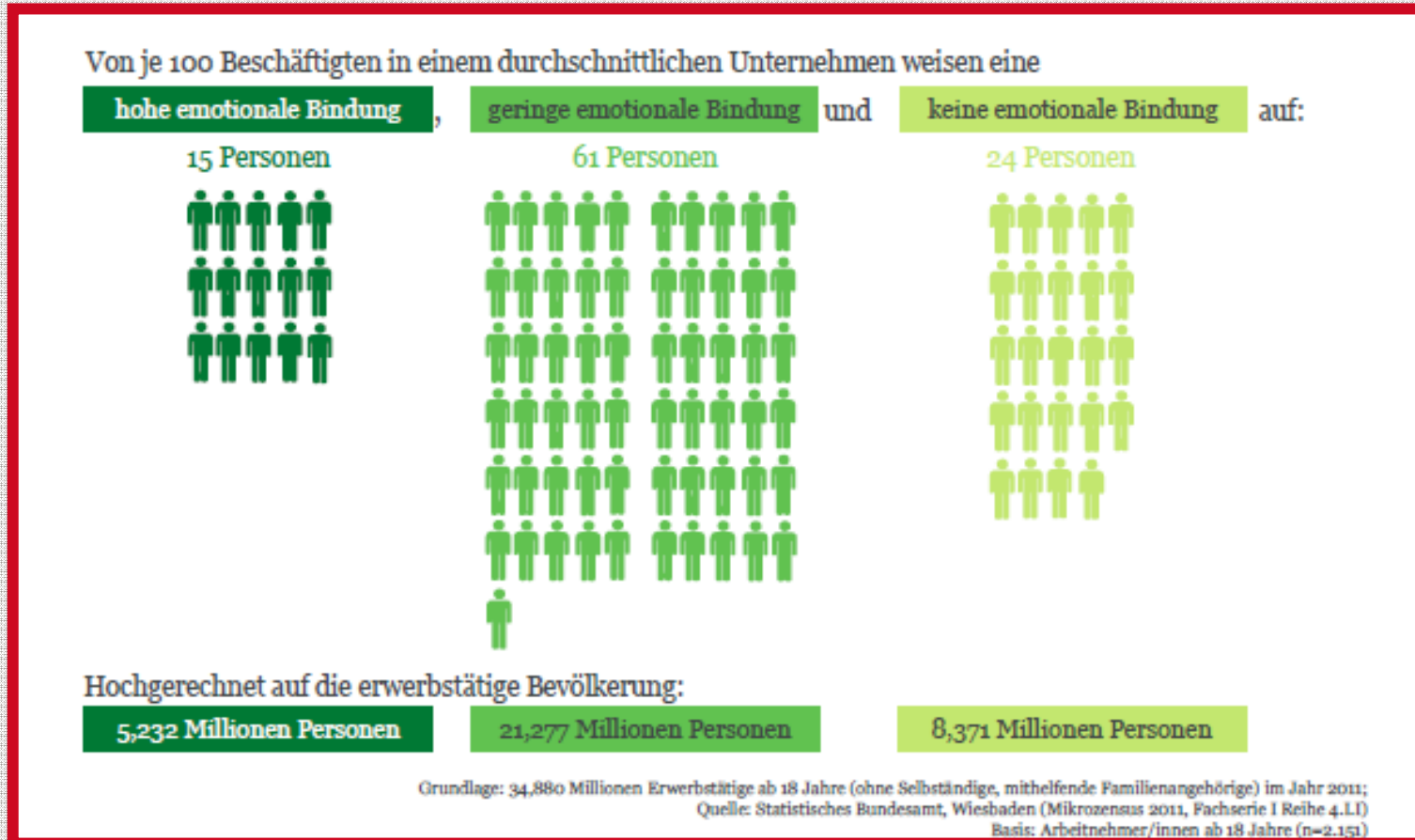


Quelle: Schumacher 2012



# Engagement Index Deutschland 2012

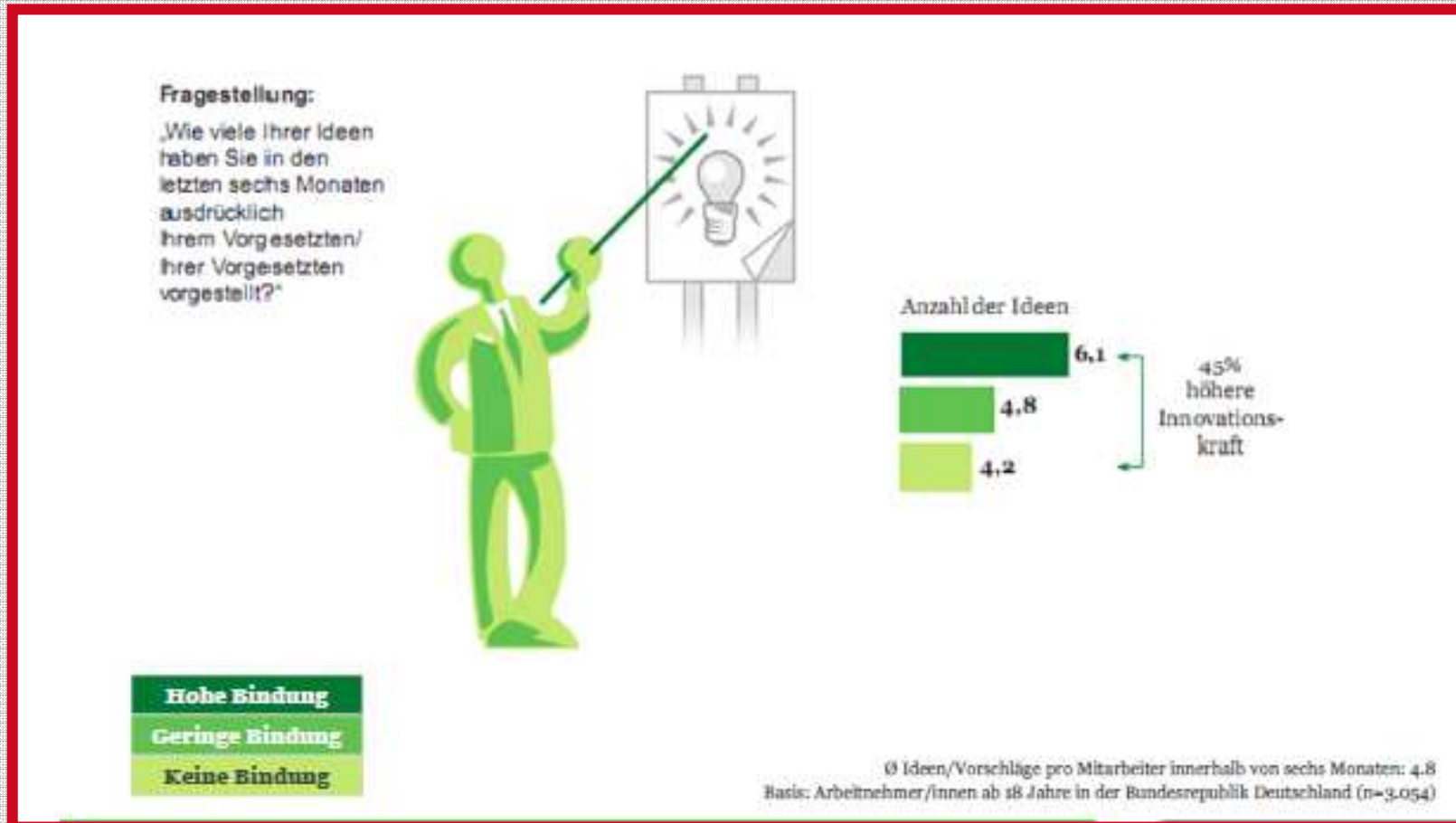
Gallup Studie März 2013



Copyright © 2013 Gallup, Inc. All rights reserved

# Innovation durch Bindung

Gallup Studie März 2013

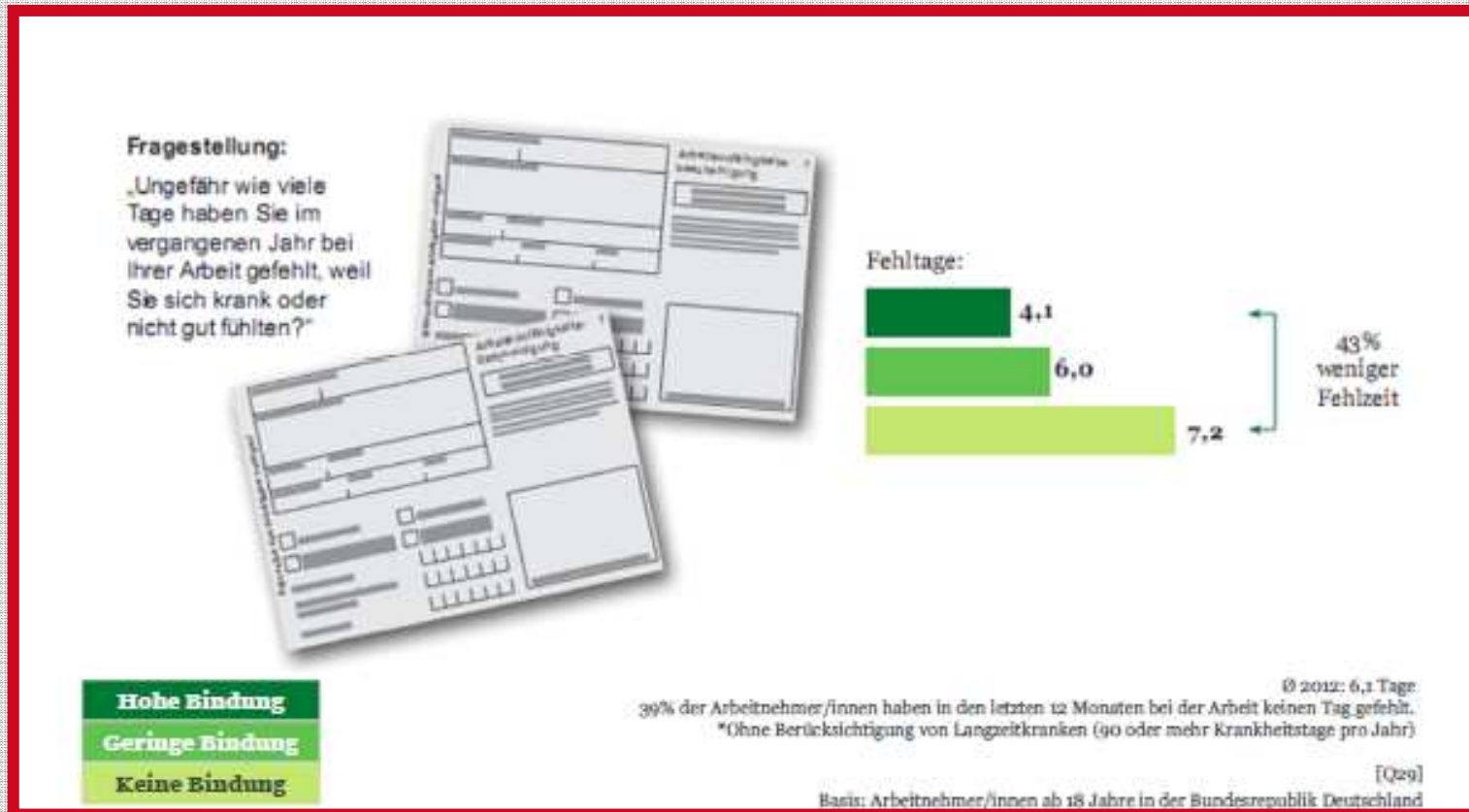


Copyright © 2013 Gallup, Inc. All rights reserved

# Hohe Bindung = weniger Fehlzeiten

Gallup Studie März 2013

## FEHLZEIT AUFGRUND VON KRANKHEIT ODER UNWOHLSEIN NACH DEM GRAD DER EMOTIONALEN BINDUNG

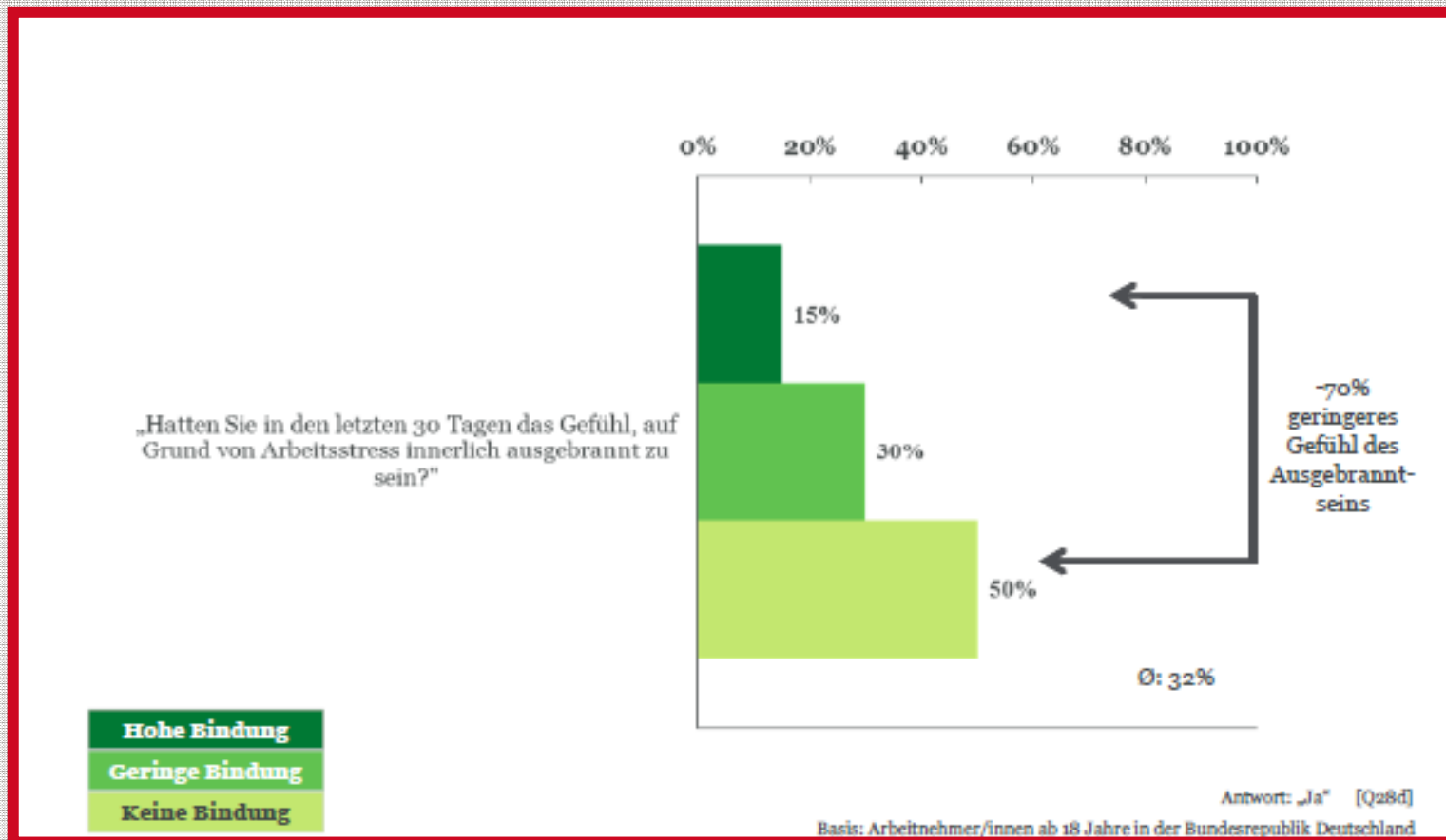


Copyright © 2013 Gallup, Inc. All rights reserved

# Burn-Out?

Gallup Studie März 2013

## NACH DEM GRAD DER EMOTIONALEN BINDUNG



Copyright © 2013 Gallup, Inc. All rights reserved

# Mediative Kompetenzen in Führung und Beratung

**Selbstmanagement**  
**Führungsverständnis**  
**Unternehmenskultur**

# Mediation und mediative Kompetenzen

„Mediation ist ein strukturiertes Verfahren, in welchem ein Dritter ohne Entscheidungskompetenz Konfliktparteien darin unterstützt, eine neue Win-Win-Lösung zu finden.“

„Business Mediation meint eine durch einen neutralen Dritten unterstützte Verhandlung.“

„Mediation ist keine Sache. Sie ist primär auch kein ‚Verfahren‘, sondern eine bestimmte Art der Begegnung von und mit Menschen, aus welcher sich Verständigung, Verstehen und gemeinsame Vereinbarungen ergeben können.“

„Mediation setzt „[...] sich ein für die Erhaltung der Beachtung der gegenseitigen Würde und Ehre.“

# Vom kurativen zum präventiven Einsatz- von der Struktur zur Haltung

## ▶ Wirtschaftsmediation:

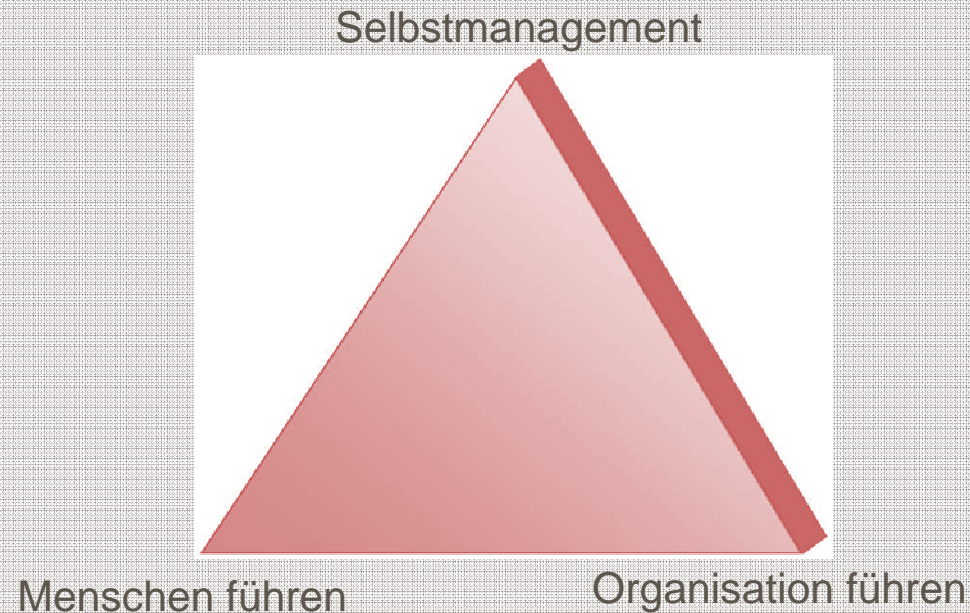
- strukturierter Prozess, eigene Rolle, kurativ in eskalierten Situationen (Wanderung von Konflikten) mit Konfliktkosten in unterschiedlichen Währungen

## ▶ Ansatz Mediative Führungskompetenzen:

- Haltungen und Techniken, in der Rolle als Führungskraft, präventiv und Mehrwerte schaffend

Beide Zugangsweisen sind für ein integriertes Konfliktmanagement im Unternehmenskontext notwendig und verstärken sich wechselseitig.

# Drei Führungsebenen



- ▶ Unterschiedliche Aufmerksamkeiten für die 3 Eckpunkte in der Führungspraxis
- ▶ Eckpunkte werden durch unterschiedliche Ressourcenzugänge gestaltet
  - ▶ Fühlen / Denken / Handeln
  - ▶ primäre / berufliche / organisationale Sozialisation



# Neun Felder-Matrix mediativer Führungskompetenzen

	Anforderungen an mediative Führung		
Ebenen von Führung	Fühlen	Denken	Handeln
<b>Selbst (S)</b>	Selbstvertrauen stärken (S/V)	Selbstbewusstsein entwickeln (S/E)	Selbstverantwortung übernehmen (S/O)
<b>Menschen/Mitarbeiter/ Kollegen (M)</b>	Vertrauen und Verbindung stärken (M/V)	Gemeinsame Wirklichkeitskonstruktionen entwickeln (M/E)	Aushandeln der verschiedenen Interessen gestalten (M/O)
<b>Organisation (O)</b>	Verbindung zwischen den (Sub-)Systemen und Umwelten gestalten (O/V)	Gesamtorganisation auf Ziele ausrichten (O/E)	Entscheidungen in komplexen Situationen gestalten (O/O)

(Quelle: nach Prof. Dr. Mario Patera)

**Haltung =**  
Verdichtung von Erfahrung

Lernen =  
Einladung  
Ermutigung  
Inspiration

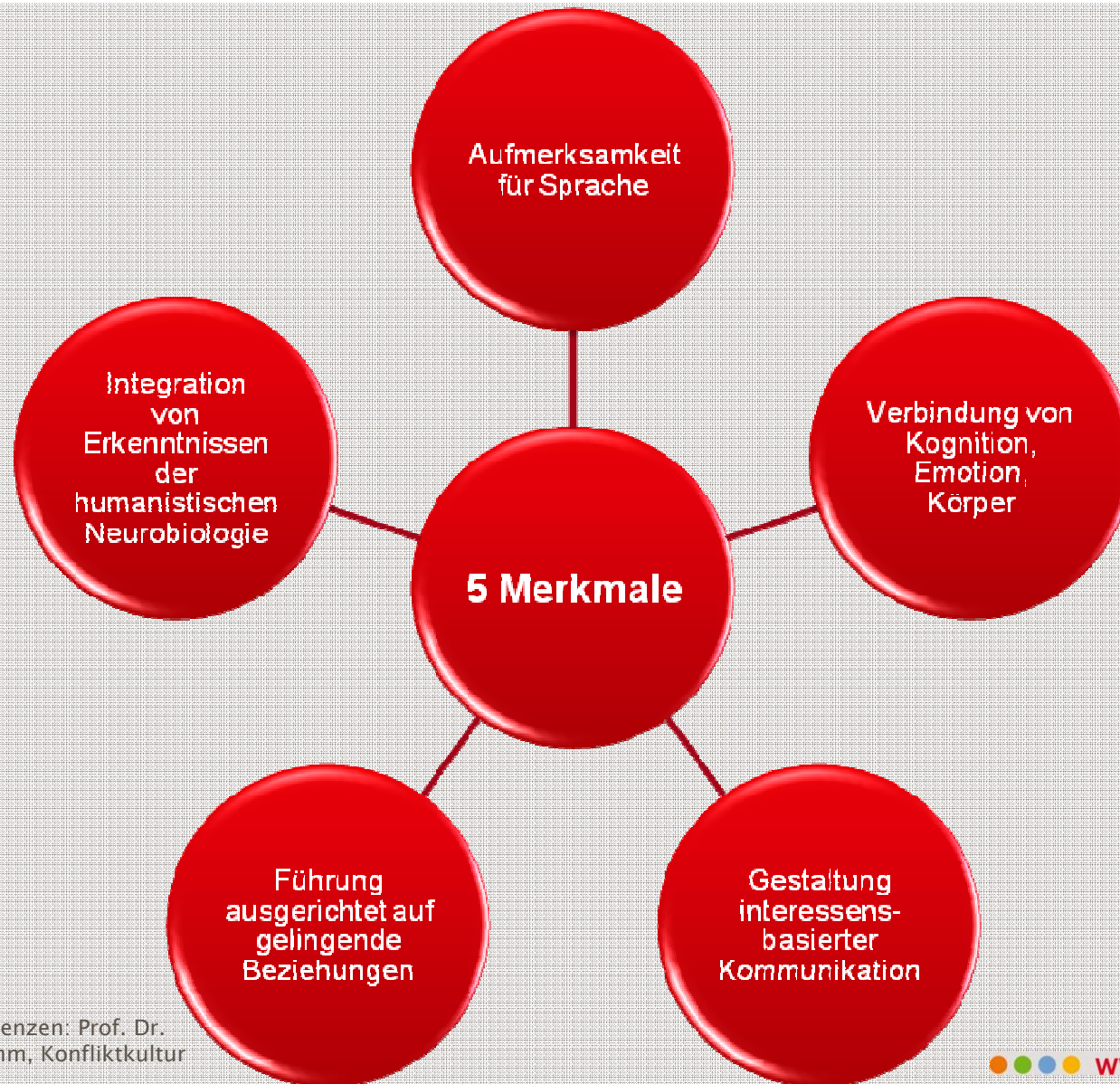
Gerald Hüther

Lernen =  
Verwirrung  
Unsicherheit  
Nichtwissen

Matthias Varga von Kibéd

Lernen findet in Erfahrungsräumen statt  
**Neues Lernen braucht neue Erfahrungsräume**

# Merkmale mediativer Kompetenzen



Mediative Kompetenzen: Prof. Dr. Patera, Ulrike Gamm, Konfliktkultur Wien

Emotionale Bindung  
ist gleichzeitig  
Bedingung und Ergebnis von Beziehung

- in der Anwendung mediativer Kompetenzen
  - als gelingende Beziehung
  - in positiv gestalteten Erfahrungsräumen
  - mit interessenbasierter Kommunikation
  - in der Potentialentfaltung

# Aspekte emotionaler Bindung (Gallup)

## Der Mitarbeiter...

- weiß, was von ihm erwartet wird
- hat Hilfsmittel zur Bewältigung seiner Arbeit ausreichend zur Verfügung
- fühlt sich kompetent, seine Aufgaben zu bewältigen
- erhält Anerkennung
- wird als Mensch gesehen
- erhält Unterstützung
- weiß, dass seine Meinung zählt
- kann sich mit Unternehmenszielen identifizieren
- sieht Erfolge bei seiner Arbeit
- kann lernen und sich entwickeln

Copyright © 2013 Gallup, Inc. All rights reserved

# Drei Nutzungsdimensionen mediativer Kompetenz

## 1. Prävention

- ▶ Reduzierung von Konfliktpotenzialen und Konfliktkosten (statt Personalisierungen im Kontakt bleiben, geringere Eskalationsdynamik)
- ▶ Emotionale Bindung durch gelingende Beziehung

## 2. Pro-aktives Konfliktmanagement

- ▶ Anderer Umgang mit Unterschieden, wertschöpfende Potenziale von Konflikten werden genutzt

## 3. Neu: Mehrwert schaffen durch interessenbasierte Kommunikation

- ▶ Interessenbasierte Kommunikation bes. in Situationen, in denen gelingende Beziehungen zentral sind (Mitarbeitergespräche, Rollenklärungen zwischen den Funktionen, Schnittstellengestaltungen zwischen Unternehmensbereichen) und die durch hohe Komplexität gekennzeichnet sind (Berufsfeld Pflege, Fachkräftemangel, Changeprozesse, etc.)

# Drei Folgewirkungen mediativer Kompetenz

## 1. **Motivation**

- ▶ Mitarbeiter, die sich wahrgenommen sehen, identifizieren sich mit den Zielen des Unternehmens und tragen zu deren Umsetzung co-kreativ bei

## 2. **Arbeitsqualität**

- ▶ Interessensbasierte Kommunikation fördert die Entfaltung individueller und organisationaler Ressourcen
- ▶ Integration von Emotion, Kognition und Körper wird als entlastend wahrgenommen

## 3. **Lebensqualität**

- ▶ Die Führung mit mediativen Kompetenzen und das Selbstmanagement der Mitarbeiter fördern eine Unternehmenskultur
  - ▶ in der Balance von Beruf und Privatem
  - ▶ in der Balance der verschiedenen Lebensphasen
  - ▶ im Umgang mit Komplexität

# Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit