Kongress Pflege Berlin

Springer Pflege

Kongress Pflege 2019

G | Personalleitungs-Modul

Modernes Recruiting – Der Kampf um die Fachkräfte

Personalmarketing:

Bewerberzahlen erhöhen, Top-Leute hinzugewinnen

Karla Kämmer

Karla Kämmer Beratungsgesellschaft Essen

Wir lassen Sie nicht im Regen stehen!
KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT

„Nein, danke!“

Warum bewerben sich interessante Kandidaten nicht bei Ihnen?

- Die Anzahl der Bewerbungen ist sehr überschaubar
- Die Bewerberprofile entsprechen nicht Ihren Wünschen?

Woran liegt das?

- **Standardantwort:** Am Fachkräftemangel, am hohen Wettbewerbsdruck oder an den unzureichenden Qualifikationen,…

Ist das wirklich <u>der</u> Grund?

Ihr Ziel: „Ja gerne!“

Darum bewerben sich interessante Kandidaten bei Ihnen!

- Sie stechen aus der Masse durch Glaubwürdigkeit heraus
- Ihre Bewerber finden einen passenden Wirkungsort
- Ihre Mitarbeiter können sich entfalten
- Ihre Mitarbeiter in ihrer Individualität, ihren Bedürfnissen und Ihrem Können gesehen

Das geht?

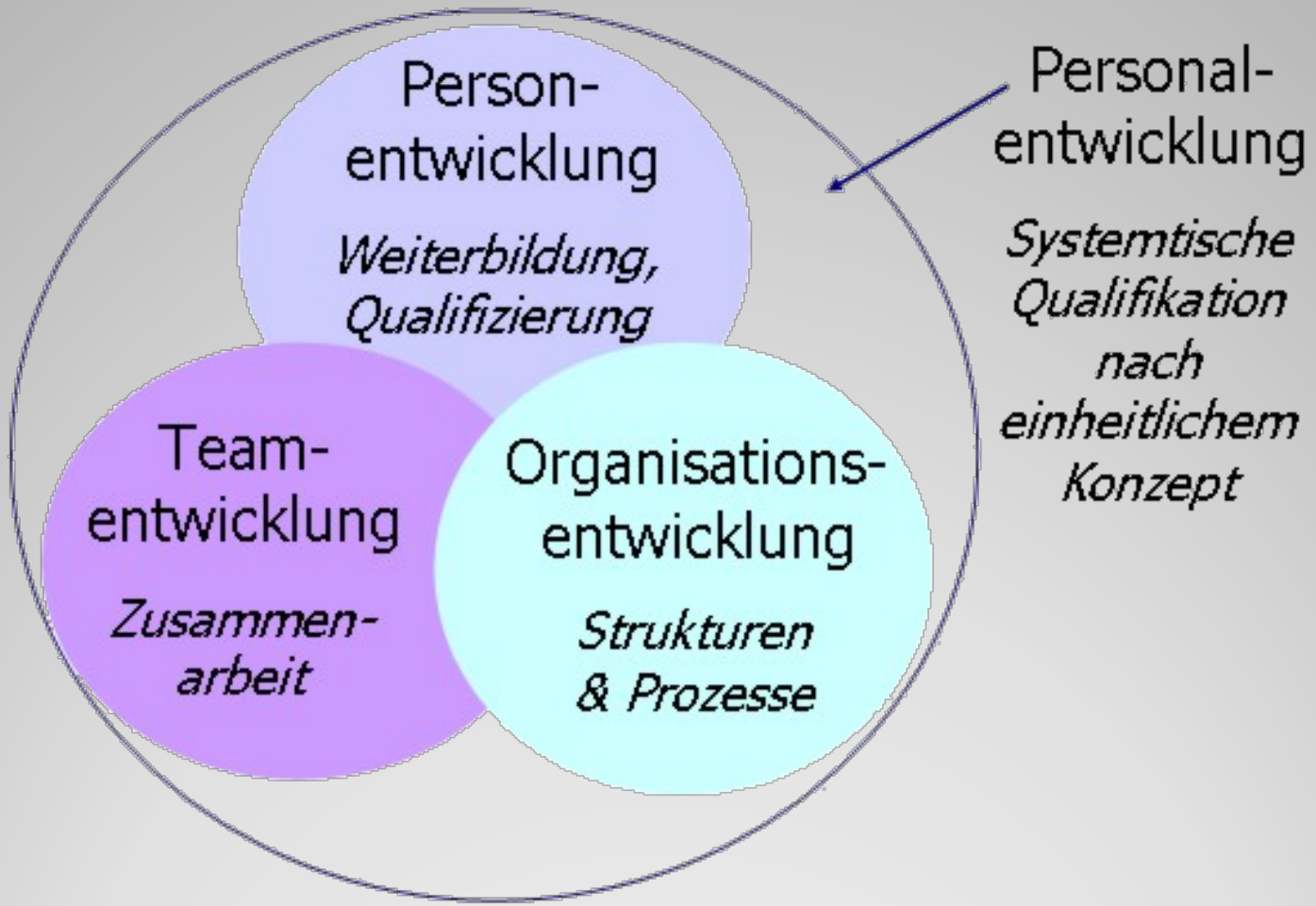
Klar…

Personalmarketing

Schafft positive Aufmerksamkeit

- Vergabe von Praktika, Diplom-, Bachelor- und Masterarbeiten
- Attraktivitätsfaktoren als Arbeitgeber
- Anbieten einer interessanten Ausbildung / eines Studiums / eines Trainee-Programms
- Präsenz auf Messen/Hochschulrecruiting
- Artikel in Fachzeitschriften, Tageszeitungen oder Online
- Marktübliche Vergütung + X (Incentives, Boni, Zusatzleistungen)
- Gezieltes Bewerbermanagement
- Qualitätslabel

Alles passt…



- Von Sylvia Nickel 21:51, 18. Okt 2004 (CEST). https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=62425251

Personalmarketing: Bewerberzahlen erhöhen, Top-Leute hinzugewinnen

- Innovative Vergütungsmodelle
- Individuelle Personalentwicklungskonzepte
- Alternative und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle

Innovative Vergütungsmodelle

Das sagt die Forschung

Arbeitszufriedenheit

Gehalt landet je nach Studie erst auf Platz 4 - 6

1. **Positives kollegiales Arbeitsumfeld**
2. **Arbeitsinhalte, die Spaß machen**
3. **Gute Chefin, guter Chef**
4. **Möglichkeit der Gestaltung und Einflussnahme**
5. **<u>Gehalt</u>**

Triple Win - Ziel der leistungsorientierten Vergütung

1. **Unternehmensleitung:** Instrument zur nachhaltigen und effizienten Steuerung

2. **Führungskräfte:** Entlastung in Aufgaben

3. **Mitarbeiter:** Feuer der Begeisterung

Wichtig: Sichtbarwerden unsichtbarer Talente

Innovative Vergütungsmodelle

Unterschiedliche Bausteine

- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Nettolohnoptimierte Zusatzleistungen
- Beteiligung am Erfolg und Kapital des Unternehmens
- Unternehmensindividuelle betriebliche Altersvorsorge

Ziel: Das Leben jetzt und in der Zukunft lebenswerter machen

Innovative Vergütungsmodelle

- **Short-Term Incentives**

  Zum Beispiel: Tantiemen, Boni, Sachbezüge

- **Long-Term Incentives**

  Risiken- und Altersabfederung

  Mitarbeiterbeteiligungsmodelle,wie: Genossenschaften

Short-Term Incentives – Kurzfristige Vergütungsmodelle

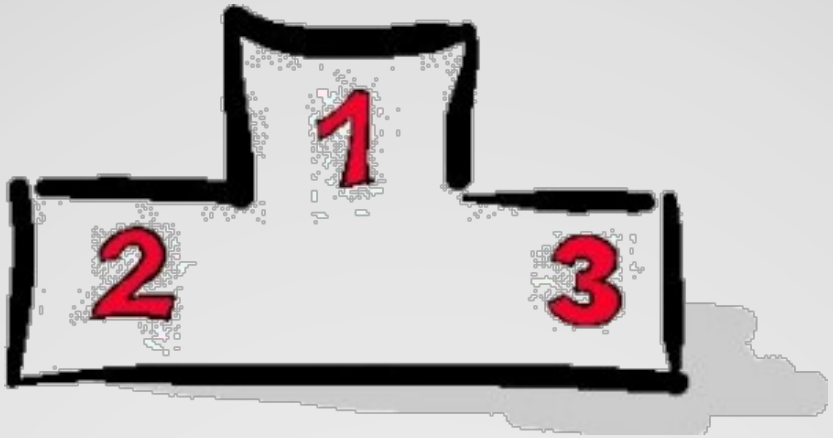
- **Nettolohnoptimierte Zusatzleistungen**
- **Variable Vergütungsbestandteile**

Beispiele:

- Aufmerksamkeiten (Geschenke) bei Dienstjubiläen, Geburtstagen oder anderen besonderen Anlässen, Überlassung von Computern
- Betriebliche Gesundheitsförderung, Fortbildungsreisen mit Freizeitelementen oder Erholungsbeihilfen
- Jobtickets für den öffentlichen Nahverkehr
- Zuschüsse zur Betreuung von nicht schulpflichtigen Kindern/ pflegebedürftigen Familienmitgliedern

Variable Vergütungsmodelle

- Mitarbeiter können ihre relevanten Teilziele beeinflussen und werden bei Zielerreichung durch das Anreizsystem motiviert.



Betriebliche Altersvorsorge

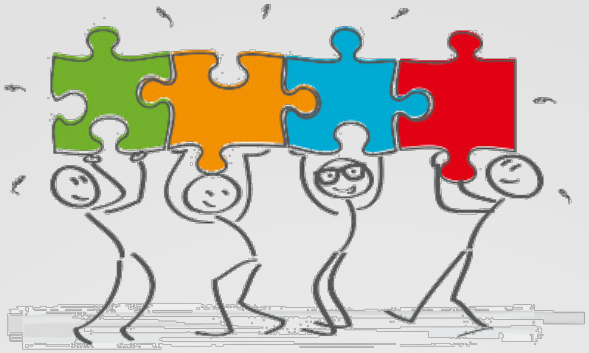
Vorsorgebedürfnis steigt

- Gehaltsumwandlung in betriebliche Altersversorgung
- Direktzusage, Unterstützungskassen, Direktversicherungen, Pensionskassen oder Pensionsfonds

Long-Term Incentives - Nachhaltige Vergütung

Mitarbeiterbeteiligungsmodelle

- Prinzip: Angestellte werden zu Mitinhabern ihres Betriebes
- Unternehmen erhält Kapital durch Beteiligung
- Kompetentes Personal wandert nicht mehr so leicht ab



Long-Term Incentives - Nachhaltige Vergütung

Möglichkeiten

- Aktienoptionen, Genussscheine, stille Beteiligungen, Mitarbeiterdarlehen oder Mitarbeiterbeteiligungsfonds

Innovative Vergütungsmodelle

Wichtig: Das Problem der gerechten Bewertung lösen

Was ist Leistung = Arbeit pro Zeit?

- **Woran erkennen Sie gute Leistung?**

Erzielte Ergebnisse

- **Woran erkennen Sie gute Ergebnisse?**

Personalmarketing: Bewerberzahlen erhöhen, Top-Leute hinzugewinnen

- Innovative Vergütungsmodelle
- Individuelle Personalentwicklungskonzepte
- Alternative und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle

Arbeitskreis „Health Care“

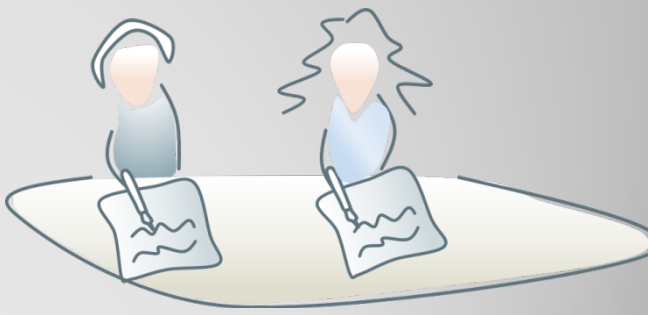
- Beispiel: Kienbaum Management Consultants GmbH
- Leistungsorientiertes Vergütungssystem in Krankenhäusern

Ziel:

- Einheitliche Basis der Leistungsbewertung von Mitarbeitern in Kliniken

Dienstvereinbarung

- Überlegt und systematisch vorgehen
- Es gibt nur diese gute Chance
- System der leistungsbezogenen Bezahlung betrieblich in Dienstvereinbarung regeln
- Festlegung der Methoden der Leistungsfeststellung in Form von
  - Zielvereinbarungen und / oder
  - systematischer Leistungsbewertung



Arbeitskreis „Health Care“

Zielvereinbarungen als Steuerungshebel

Zwei Bewertungssysteme:

- Zielvereinbarung und Leistungsbewertung
- Beide werden abschließend in einem einheitlichen System miteinander verknüpft

Arbeitskreis „Health Care“

Zielvereinbarungen

- Ziele orientiert an Balanced Scorecard (Finanzen, Kunde & Markt, Prozesse, Mitarbeiterpotenzial & Innovation)
- Aktuelle Arbeitsinhalte und/oder Projekte
- Ziele realistisch, strategieförderlich, anspruchsvoll, überprüfbar und ergebnisbezogen
- Ziele direkt beeinflussbar
- Messgrößen aus Zielen festlegen
- Bei 100-prozentiger Zielerreichung: **Leistungsorientierte Vergütung**

Arbeitskreis „Health Care“

Leistungsbewertung

- Im Vorfeld definierte Kriterien
- Bewertungskriterien sind im krankenhausspezifischen Kompetenzmodell beschrieben
- Leistungsbewertung durch die direkte Führungskraft

- Die Ergebnisse aus dem Zielerreichungsgrad und die Ergebnisse der Leistungsbewertung werden zusammengeführt

Personalmarketing: Bewerberzahlen erhöhen, Top-Leute hinzugewinnen

- Innovative Vergütungsmodelle
- Individuelle Personalentwicklungskonzepte
- Alternative und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle

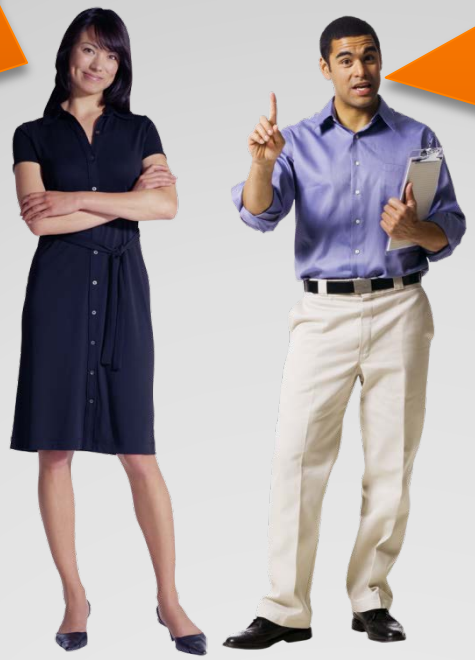
Systematische Leistungsbewertung

und / oder

Zielvereinbarung

Leistungsentgelt

Gelten für die unterschiedlichen Qualifikationen die gleichen Anforderungs-kriterien?



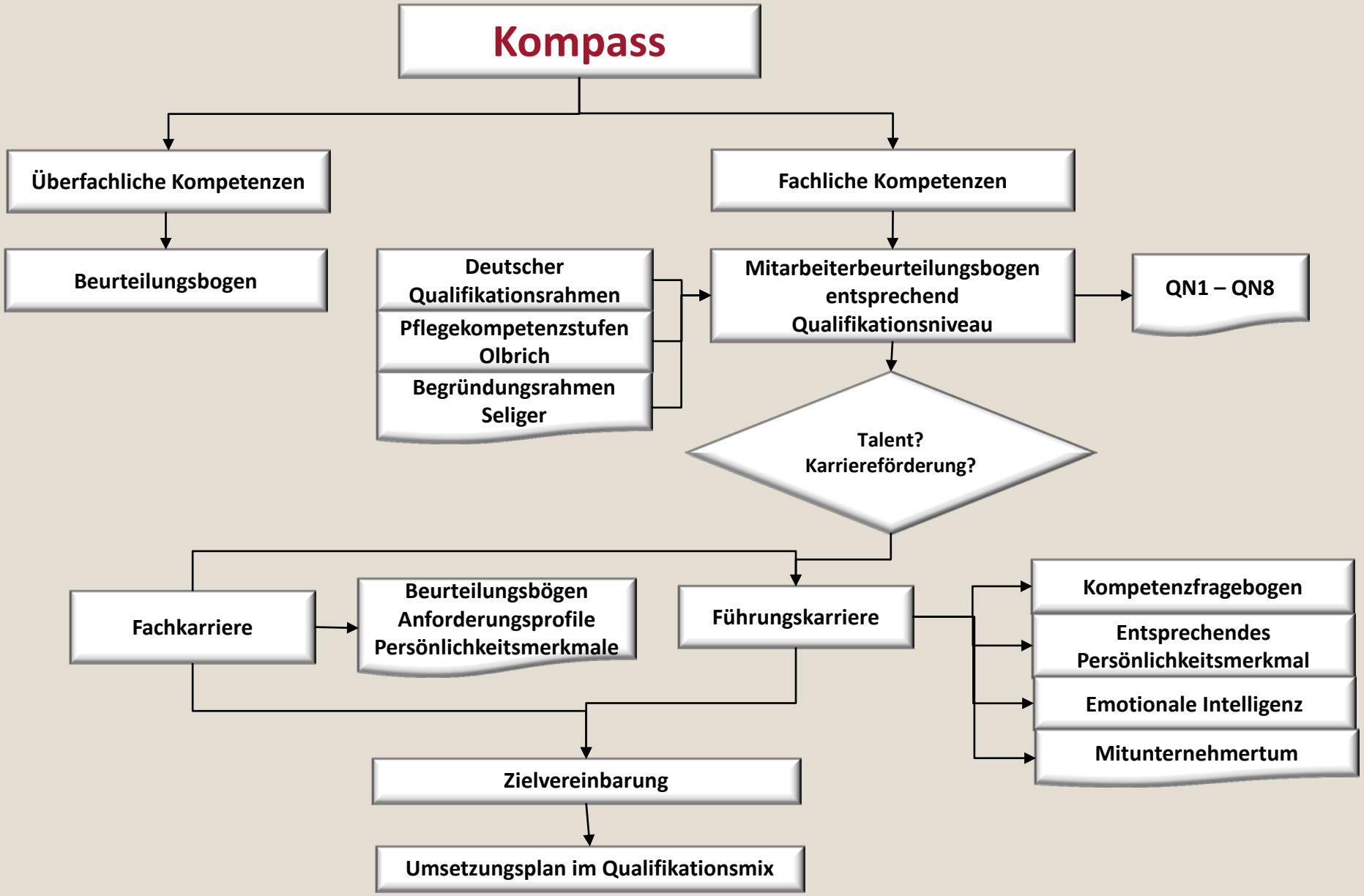
Nein, jeder wird entsprechend seines qualifikations-bezogenen Anforderungsprofils des DQR beurteilt !

Kompetenz-Kompass
Potenziale erkennen und nutzen

Definition:

Der **Kompetenz-Kompass** ist ein Instrument, das es den Verantwortlichen ermöglicht, ganz gezielt die

- Potenziale und Kompetenzen der Mitarbeitenden zu entdecken,
- an ihre Stärken anzuknüpfen
- und sie im Alltag zu nutzen.


Kompass
Überfachliche Kompetenzen
Fachliche Kompetenzen
Beurteilungsbogen
Deutscher Qualifikationsrahmen
Pflegekompetenzstufen Olbrich
Begründungsrahmen Seliger
Mitarbeiterbeurteilungsbogen entsprechend Qualifikationsniveau
QN1 – QN8
Talent? Karriereförderung?
Fachkarriere
Beurteilungsbögen Anforderungsprofile Persönlichkeitsmerkmale
Führungskarriere
Kompetenzfragebogen
Entsprechendes Persönlichkeitsmerkmal
Emotionale Intelligenz
Mitunternehmertum
Zielvereinbarung
Umsetzungsplan im Qualifikationsmix

Kristallisationspunkte der Qualifikationsniveaus 1 bis 8

1. Verantwortung für Alltagsbegleitung zur Erhaltung der Selbständigkeit

2. Verantwortung für die persönliche Assistenz bei Klienten

3. Verantwortung für die Durchführung delegierter pflegerischer Aufgaben

4. Verantwortung für die Steuerung des Pflegeprozesses

5. Verantwortung für ausgewählte Klientengruppen oder spezifische Pfleganlässe

6. Verantwortung für die Steuerung von komplexen Pflegeprozessen und kleineren Teams

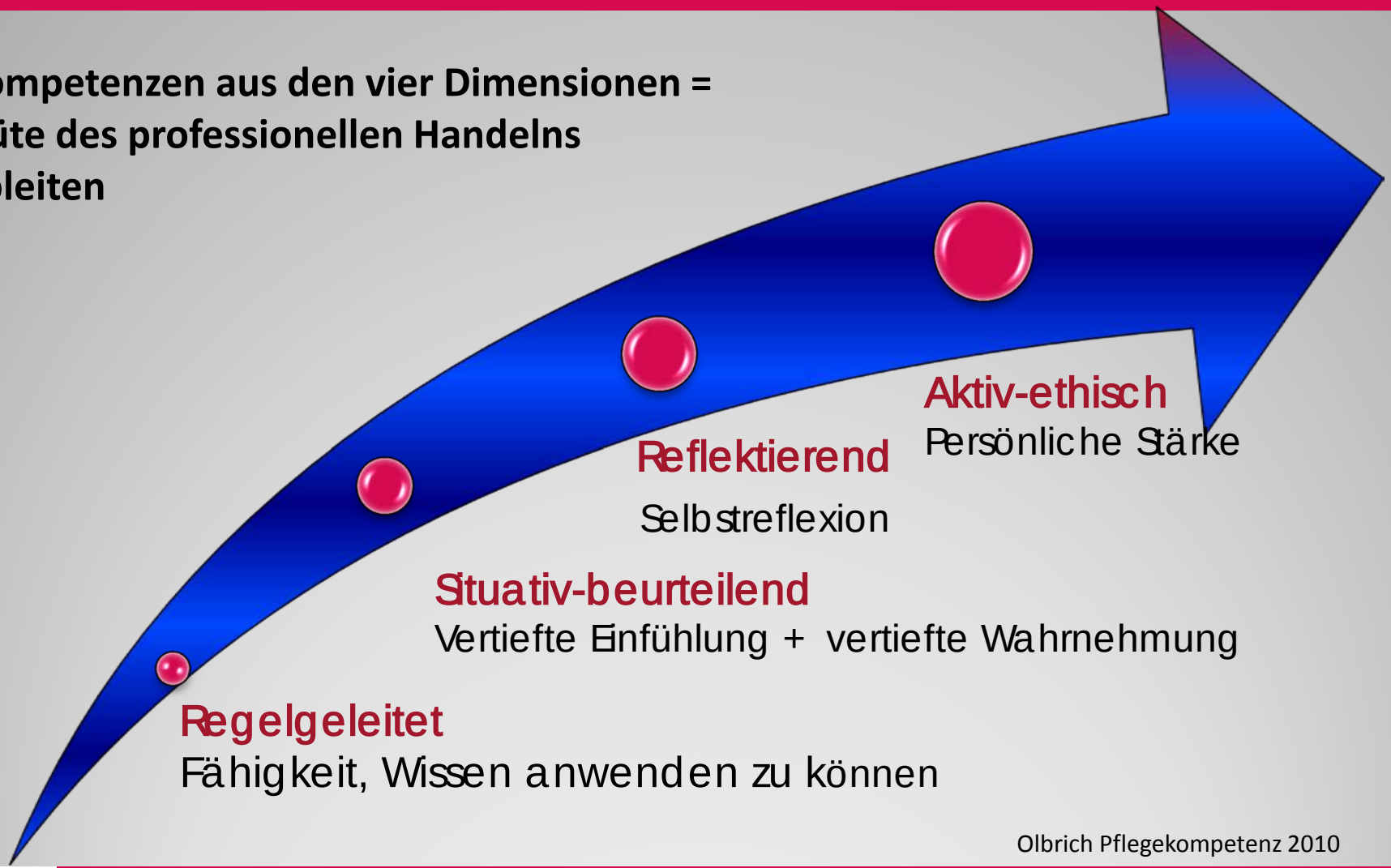
7. Verantwortung für die Steuerung und Leitung von Bereichen/ Abteilungen

8. Verantwortung für die Steuerung von wissenschaftlichen Aufgaben

vgl. Knigge –Demal / Hundenborn

Christa Olbrich – Kompetenz im Detail

Kompetenzen aus den vier Dimensionen = Güte des professionellen Handelns ableiten



Olbrich Pflegekompetenz 2010

Bewertungs- und Gesprächsleitfaden (Beispiel Pflegefachkraft)

Tätigkeiten (gem. Stellenbeschreibung Beispiel - Pflegefachkraft)	**Erfüllt Anforderungen** Güte nach Olbrich	**Warum nutzt der MA sein Potential nicht ?**	**Notwendiges Wissen, Können und Wollen!** **Was fehlt bzw. wo besteht Entwicklungsbedarf?**
Klientenbezogen			
Pflegerische Risikoeinschätzung	☐ Nichterfüllen (0) ☐ Regelgeleitet (1) ☐ Situativ beurteilend (2) ☐ Reflektierend (3) ☐ Aktiv ethisch (4) **Hat der MA das Potential für die nächsthöhere Gütestufe?** ☐ ja ☐ nein	Weiß es nicht ☐	☐ Gewinnung von Informationen zur Feststellung des Pflegebedarfs durch Beobachtung, Befragung und Untersuchung. ☐ Gewinnung von Informationen zur Feststellung des Pflege-bedarfs durch Dokumentenanalyse. ☐ Ausgewählte Theorien, Methoden und empirische Erkenntnisse der Pflegewissenschaft, die sich auf die Steuerung und Gestaltung des Pflegeprozesses beziehen. ☐ Umfassendes bzw. ganzheitliches Wissen über altersbedingte körperliche und kommunikative Beeinträchtigungen
		Kann es nicht ☐	☐ Ihr Handeln zur Steuerung des Pflegeprozesses vor dem Hintergrund ihres Fachwissens, ihres Pflegeverständnisses und ihrer Erfahrungen reflektieren und begründen. ☐ Handlungsalternativen gegeneinander abwägen. ☐ Sich zur Lösung von Pflegeproblemen konstruktiv und zielorientiert in intra- und interdisziplinären Teams austauschen, abstimmen und kollegial beraten.
		Will es nicht ☐	☐ Kooperationsbereitschaft ☐ Motivation und Identifikation
Teambezogen			
Organisationsbezogen			

Festgestellte besondere Fähigkeiten im Kontext seiner Aufgabenfelder	Führungsmaßnahmen (Organisations-, Trainings- und Arbeitskontext)	Operationalisierte Zielvereinbarungen
Hier stehen die Tätigkeiten bzw. Bereiche, in den der MA bereits gute bzw. top Leistungen erbringt. Talente fördern oder Stärken weiterentwickeln. **Bespiel:** **Aktiv ethisch im Bereich: Prozesssteuerung**	**Organisationskontext:** Zeitliche Freiräume und Handlungsräume zur Verfügung stellen **Trainingskontext:** Bildungsintervention: Weiterbildung zum Dokumentationsbeauftragten oder Pflegesachverständigen **Arbeitskontext:** Fortlaufende Praxisbegleitung anderer Mitarbeiter bei risikobehafteten Prozessen. In Dokumentationsvisiten einbinden	Weiterbildung zum Dokumentationsbeauftragten Durchführen von zwei Dokuvisiten in der Woche

Entwurf Auswertungsebenen

		T-1	T-2	T-3	T-4	T-5	T-6	T-7	T-8	T-9	T-10	Summe (max 40)	Schnitt	0	1	2	3	4	Team-schnitt	Hausschnitt
Team 1	Mitarbeiter 1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	7	0,7	3	7	0	0	0	1,8	1,96
	Mitarbeiter 2	1	1	2	2	2	1	2	1	3	2	17	1,7	0	4	5	1	0		
	Mitarbeiter 3	4	2	3	3	3	4	3	3	2	3	30	3	0	0	2	6	2		
	Mitarbeiter 4	2	1	2	1	1	1	1	0	1	1	11	1,1	1	7	2	0	0		
	Mitarbeiter 5	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	25	2,5	0	0	5	5	0		
Team 2	Mitarbeiter 6	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	19	1,9	0	2	7	1	0	2,12	
	Mitarbeiter 7	0	0	1	1	0	2	1	1	1	1	8	0,8	3	6	1	0	0		
	Mitarbeiter 8	3	1	3	4	3	3	2	3	2	3	27	2,7	0	1	2	6	1		
	Mitarbeiter 9	2	2	4	3	3	3	4	2	3	3	29	2,9	0	0	3	5	2		
	Mitarbeiter 10	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	23	2,3	0	0	7	3	0		
		2	1,2	2,2	2,2	1,9	2,2	2,2	1,9	1,9	1,9									

Team 1	2,2	1,2	2	2	1,6	2	2	1,6	1,8	1,6
Team 2	1,8	1,2	2,4	2,4	2,2	2,4	2,4	2,2	2	2,2

Team 1 alle Tätigkeiten	0	1	2	3	4
	4	18	14	12	2
Team 2 alle Tätigkeiten	0	1	2	3	4
	3	9	20	15	3
Haus alle Tätigkeiten	0	1	2	3	4
	7	27	34	27	5

	0-1	0-2	0-3
M1	wi	wi	wi
M4	wo		
M7	kö	wi	kö

	Tätigkeit
	Individuum
	Team
	Haus

wi	wissen
kö	können
wo	wollen

Personalmarketing: Bewerberzahlen erhöhen, Top-Leute hinzugewinnen

Alternative und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle

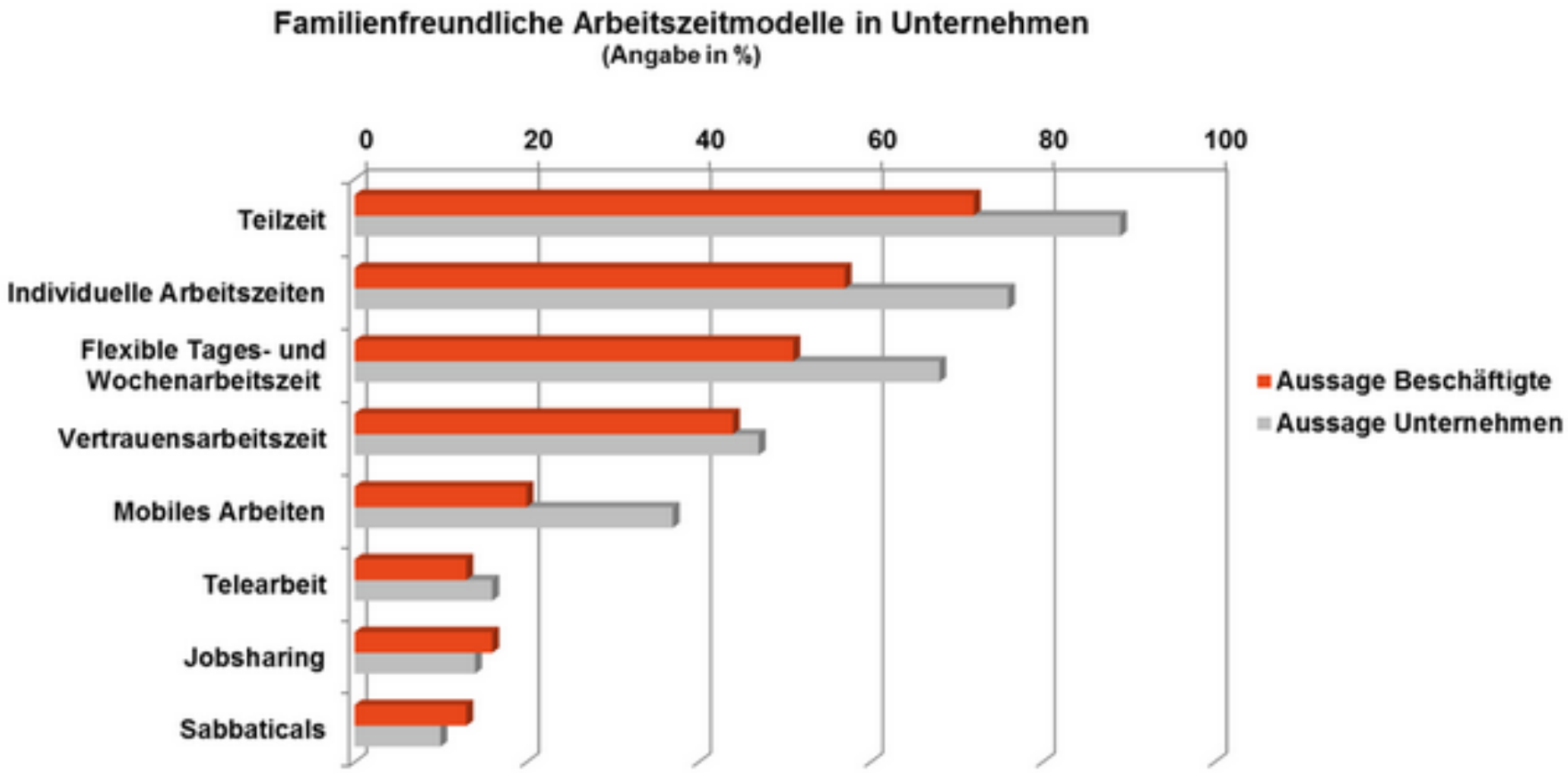
100 Mitarbeiter: 100 Arbeitszeitmodelle

Die disruptiven Zeiten mit dem Generationenwandel lehren uns

Nie mehr: Alle gleich

Sondern:

Jeder Lebenssituation entsprechend und gut kombiniert!



Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit (2016), Gestaltung für www.arbeitszeit-klug-gestalten.de

Familienfreundliche Angebote

Alle beteiligen…

- Geschäftsführung
- Personalleitung und der Beschäftigtenvertretung (zum Beispiel Betriebs- oder Personalrat)
- Beschäftigte, die unmittelbar betroffen sind
- Weitere Belegschaft sollte einbezogen werden, um allen das Gefühl zu geben, in diesem Prozess berücksichtigt zu werden

Familienfreundliche Arbeitszeitmodelle

- Ziele klären
- Konkretisieren, was möglich und umsetzbar ist
- Konzept diskutieren, testen und anpassen
- Vorhaben kommunizieren und umsetzen

100 Mitarbeiter: 100 Arbeitszeitmodelle

- Die heilige 5 – Tagewoche ist nicht mehr das Alleinseligmachende für jeden…
- Bitte: keine gut gemeinten Überstülp-Einsatz-Modelle mehr
- Flexible Kombinationen sind der Joker
- Option zum Nervenschonen: Der/die übergreifende Einsatzverantwortliche
- Statt: jede kleine Einheit reguliert den Mangel selbst…

100 Mitarbeiter: 100 Arbeitszeitmodelle

4 - Tagewoche

Formen:

- 4 Tage fix
- 8 Tage Dienst - 6 Tage frei
- 1 Tag Dienst - 1 Tag frei

Guten Morgen und willkommen in einer 4 Tage Woche.

100 Mitarbeiter: 100 Arbeitszeitmodelle

6 - Tagewoche

- Sinnvoll für Mitarbeiter, die täglich kürzer arbeiten wollen

100 Mitarbeiter: 100 Arbeitszeitmodelle

Das 2-Schichten–Modell

- 10 Stunden Dienst – 12 Stunden Anwesenheit

100 Mitarbeiter: 100 Arbeitszeitmodelle

7/7 – Arbeitszeit

Vorteile:

- Erholungswert
- Mitarbeiter, die nicht am Dienstort zuhause sind, profitieren

Nachteil:

- Wenn ein Mitarbeiter ausfällt, müssen sofort 7 Tage ersetzt werden

100 Mitarbeiter: 100 Arbeitszeitmodelle

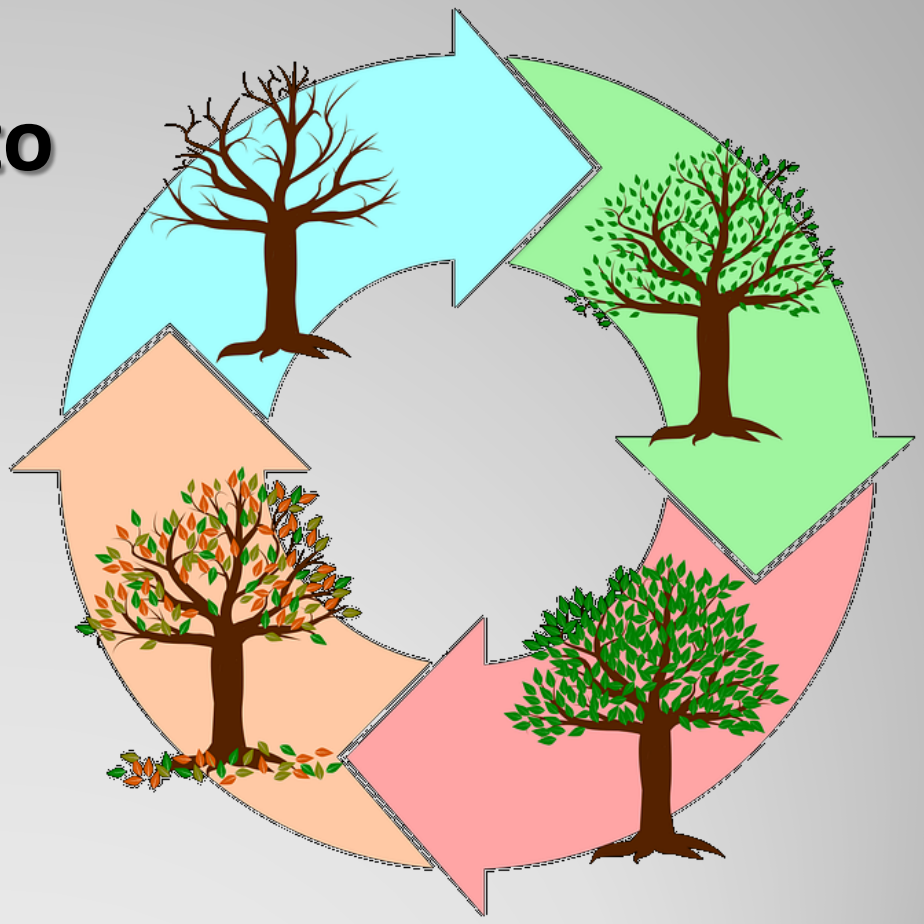
10 Stunden- Arbeitszeitmodell

- Nur am Wochenende oder auch durchgängig

10
HOURS
OF
HAPPI-
NESS

100 Mitarbeiter: 100 Arbeitszeitmodelle

Jahresarbeitszeitkonto



Fazit: „Ja gerne!“

Klares Fazit: Sie sind es!

<u>Darum</u> bewerben sich interessante Kandidaten bei Ihnen!

Es liegt an Ihnen und Ihrer Organisation!

- **Sie schaffen Passung und gute Entfaltungsmöglichkeiten**
- **Sie sind es wert, dass die Guten kommen und bleiben.**

Viel Erfolg!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Karla Kämmer

KARLA KÄMMER BERATUNGSGESELLSCHAFT

Referentin: Karla Kämmer
Karla Kämmer Beratungsgesellschaft
Mail: info@kaemmer-beratung.de
Internet: www.kaemmer-beratung.de

Handouts: https://kaemmer-beratung.de/
Anmelden Kundenbereich (Figur oben rechts)

Benutzername: **Kongress**
Passwort: **Pflege2019**

(c) Fotos und Grafiken: Fotolia