

Abstract

Auf dem aus demographischen Gründen zukunftssträchtigen Markt der stationären Altenpflege in Niedersachsen liegen die Auslastungszahlen seit Jahren unterhalb von neunzig Prozent. Die Möglichkeiten des operativen Dienstleistungsmarketings sind aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen weitgehend eingeschränkt. Die Handlungsspielräume in den Bereichen Leistungs-, Vertriebs-, Preis-, Ausstattungspolitik und Prozesspolitik sind minimal. Innerhalb der Kommunikationspolitik bestehen weitreichende Handlungsmöglichkeiten, die jedoch durch die monetären Möglichkeiten wieder eingeschränkt werden. Im Bereich der Personalpolitik lassen sich viele Handlungsfelder unter Marketingaspekten bearbeiten. In diesem Bereich sind die, durch die Pflegesatzverhandlungen vorgegebenen Personalkapazitäten der begrenzende Faktor. Dabei ist die besondere Gefährdungslage der Pflegemitarbeiter in der stationären Pflege bezüglich psychosomatischer Erkrankungen zu beachten.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	II
1. Einführung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	1
2. Operatives Dienstleistungsmarketing.....	2
2.1 Allgemeines.....	2
2.2 Leistungs politik.....	2
2.3 Vertriebspolitik.....	3
2.4 Preispolitik.....	4
2.5 Ausstattungspolitik.....	4
2.6 Prozesspolitik.....	5
3. Untergeordnete Elemente des operativen Dienstleistungsmanagements stationärer Altenpflegeeinrichtungen.....	6
3.1 Allgemeines.....	6
3.2 Leistungs politik.....	6
3.3 Vertriebspolitik.....	7
3.4 Preispolitik.....	8
3.4.1 Allgemeines.....	8
3.4.2 Investitionskosten.....	9
3.4.3 Pflegesatzverhandlungen nach § 85 SGB XI.....	9
3.4.4 Auswirkungen der Preisfindung auf die Preispolitik.....	10
3.5 Ausstattungspolitik.....	11
3.6 Prozesspolitik.....	12
4. Wertschöpfungskette der Dienstleistung.....	12
5. Kommunikationspolitik.....	13
5.1 Allgemeines.....	13
5.2 Werbung.....	14
5.2.1 Grundlagen.....	14
5.2.2 Corporate Identity.....	15
5.2.3 Werbebudget.....	16
5.2.4 Werbeziele.....	17
5.2.5 Kommunikationsinstrumente.....	18
5.2.5.1 Klassische Werbung.....	18
5.2.5.2 Persönliche Kommunikation.....	20

5.2.5.3	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations).....	21
5.2.5.4	Messen und Ausstellungen.....	23
5.2.5.5	Sponsoring.....	24
5.2.5.6	Internet-Auftritt.....	24
5.2.5.7	Fazit der Kommunikationsinstrumente.....	25
5.3	Kommunikationsarten.....	26
5.4	Kommunikationsaufgaben des Managements.....	27
5.5	Kommunikationsaufgaben der Mitarbeiter.....	28
5.6	Kommunikationsaufgaben der Kunden.....	28
5.6.1	Mund zu Mund Kommunikation.....	28
5.6.2	Beschwerde und Beschwerdemanagement.....	29
5.6.3	Feedbackgespräche/Kundenbefragungen.....	30
6.	Personalpolitik.....	31
6.1	Allgemeines.....	31
6.2	Personalgewinnung.....	31
6.2.1	Personalbedarf.....	31
6.2.2	Personalwerbung.....	33
6.2.3	Bewerberauswahl.....	36
6.2.3.1	Grundlagen.....	36
6.2.3.2	Analyse der Bewerbungsunterlagen.....	37
6.3	Personaleinarbeitung.....	39
6.4	Personalentwicklung.....	40
6.4.1	Grundlagen.....	40
6.4.2	Personalbeurteilung.....	42
6.4.2.1	Allgemeines.....	42
6.4.2.2	Methoden zur Personalbeurteilung.....	43
6.4.2.3	Zielvereinbarung.....	45
6.4.2.4	Fehlerursachen bei der Personalbeurteilung.....	47
6.4.3	Personalfortbildung.....	48
6.4.4	Personalqualifizierung.....	49
6.4.5	Besetzung von Führungspositionen.....	49
6.5	Probleme im Personalwesen.....	50
6.5.1	Allgemeines.....	50
6.5.2	Berufsverbleib.....	51
6.5.3	Stress.....	52
6.5.4	Mobbing.....	54
6.5.5	Burnout.....	55
6.6	Personalfreisetzung.....	56

6.6.1 Allgemeines.....	56
6.6.2 Kündigung.....	57
6.6.3 Aufhebungsvertrag.....	58
6.6.4 Outplacement.....	59
6.7 Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf die Personalpolitik.....	60
7 Fazit.....	61
Literaturverzeichnis.....	63

1 Einführung

1.1 Problemstellung

Der Wachstumsmarkt der stationären Altenpflege ist in den letzten Jahren zunehmend in Bewegung geraten. Bestehende Einrichtungen haben ihr Angebot erweitert, neue Anbieter sind in den Markt eingetreten. Dadurch sind zusätzliche Pflegeplätze entstanden, wodurch die Auslastungszahlen der bereits am Markt etablierten Einrichtungen zurückgegangen sind. Die Zeiten der Wartelisten, wie es sie vor Einführung der Pflegeversicherung gab, sind damit endgültig vorbei.

In der Öffentlichkeit existiert das Thema der stationären Altenpflege nur in zwei Zusammenhängen, nämlich als Zukunftsmarkt auf der einen Seite und als teure Einrichtung mit schlechter Qualität und unwürdigen Zuständen für die Bewohner auf der anderen Seite.

Damit tritt immer mehr die professionelle Auseinandersetzung mit möglichen Marketingstrategien in den Vordergrund. Aus diesem Grund werden im Rahmen dieser Masterthesis die Elemente des operativen Dienstleistungsmarketings in Bezug auf ihre Anwendbarkeit für die stationäre Altenpflege analysiert. Dabei wird aufgrund der rechtlichen Voraussetzungen davon ausgegangen, dass sich die Bereiche Kommunikationspolitik und Personalpolitik als Hauptbetätigungsfeld für die Einrichtungen herausstellen.

Aufgrund der unterschiedlichen landesrechtlichen Regelungen werden in dieser Masterthesis nur Einrichtungen mit einem Versorgungsvertrag nach § 72 SGB XI auf Grundlage niedersächsischen Landesrechts betrachtet.

1.2 Aufbau der Arbeit

In Kapitel zwei werden die Marketinginstrumente Leistungspolitik, Vertriebspolitik, Preispolitik, Ausstattungspolitik und Prozesspolitik, in dem für die stationäre Altenpflege erforderlichen Umfang, kurz theoretisch vorgestellt. In Kapitel drei werden die Anwendungsmöglichkeiten der in Kapitel zwei vorgestellten Marketinginstrumente unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen der stationären Altenpflege analysiert. Als Einschub wird in Kapitel vier die Wertschöpfungskette der Dienstleistung kurz vorgestellt.

Den beiden Marketinginstrumenten Kommunikationspolitik und Personalpolitik werden aufgrund ihrer Bedeutung jeweils eigene Kapitel gewidmet. Auf die Möglichkeiten der Kommunikationspolitik innerhalb der stationären Altenpflege wird in Kapitel fünf eingegangen. Die Personalpolitik mit ihren Gestaltungsmöglichkeiten wird in Kapitel sechs untersucht. In Kapitel sieben werden die Erkenntnisse dieser Masterthesis zusammengefasst.

Im Interesse des Leseflusses wird in der gesamten Masterthesis die männliche Schreibweise genutzt. Sämtliche verwendete Bundesgesetze sind im Internet unter <http://www.gesetze-im-internet.de> abrufbar. Alle anderen rechtlich bindenden Gesetze, Verordnungen und sonstige Regelungen sind im Literaturverzeichnis verzeichnet.

2 Operatives Dienstleistungsmarketing

2.1 Allgemeines

Der klassische Marketingansatz mit den „4 P´s“ der englischsprachigen Bezeichnungen Leistungspolitik (Product), Kommunikationspolitik (Promotion), Vertriebspolitik (Place) und Preispolitik (Price) wird nach Meffert¹ für den Dienstleistungsbereich ergänzt um die Bereiche Personalpolitik (Personnel), Ausstattungspolitik (Physical Facilities) und Prozesspolitik (Process Management). Diese Einteilung wird auch von Dincher/Müller-Godeffroy/Wengert² vertreten. Hier werden lediglich leicht veränderte Bezeichnungen gewählt. So wird z.B. anstatt der Preispolitik der etwas weiter greifende Begriff der Kontrahierungspolitik eingesetzt. Auch Kotler u.a.³ verwenden diese Einteilung des Dienstleistungsmarketings in sieben P´s. Wobei hier die Begriffe „Umfeld, Ambiente“ anstatt Ausstattungspolitik und „Vorgang der Leistungserstellung“ anstatt Prozesspolitik verwendet werden. In dieser Arbeit werden die Bezeichnungen nach Meffert verwendet. Die beiden Bereiche Kommunikationspolitik und Personalpolitik werden in diesem allgemeinen Abschnitt nicht betrachtet. Sie werden unter den Punkten 5 (Kommunikationspolitik) und 6 (Personalpolitik) eingehend bearbeitet. Eine eindeutige Abgrenzung der einzelnen Bereiche ist nicht immer möglich, da es teilweise zu Überschneidungen kommt. Aus dieser Abgrenzungsschwierigkeit heraus ergibt sich das Erfordernis, alle Marketinginstrumente aufeinander abzustimmen, um ein positives Gesamterscheinungsbild herzustellen.

2.2 Leistungspolitik

Die Leistungspolitik wird in einen Kernbereich und einen Randbereich bzw. einen Zusatzleistungsbereich unterteilt. Der Kernbereich beinhaltet die Aspekte Produktinnovation, Produktvariation und Produkteleminierung. Im weiter gefassten Randbereich geht es um die Gesichtspunkte Programm- und Sortimentspolitik, Verpackungs- und Markenpolitik sowie die Kundendienstpolitik.⁴

¹ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 387f.

² Vgl. Dincher, R. / Müller-Godeffroy, H. / Wengert, A. (2004), S. 65f.

³ Vgl. Kotler, P. u.a. (2007), S. 740.

⁴ Vgl. Dincher, R. / Müller-Godeffroy, H. / Wengert, A. (2004), S.67.

Bei der Planung der Leistungspolitik von Dienstleistungsanbietern sollte immer die Immaterialität der Dienstleistung berücksichtigt werden. Daraus folgt, dass die angebotene Leistung vom Ergebnis her durchdacht werden sollte. Die entsprechenden Leistungspotentiale müssen dementsprechend geplant werden, so dass die Leistung durch den Kunden abrufbar und gleichzeitig vom Dienstleister erbringbar ist. Es sind also materielle und personelle Ausstattung sowie räumliche Voraussetzungen als Leistungsumfeld zu planen und bereit zu halten. Außerdem besteht die Möglichkeit, im Rahmen der Leistungspolitik die Qualität der angebotenen Leistung zu beeinflussen. Über die Einbeziehung von Teilleistungen, die vom Kunden erbracht werden (Internalisierung) bzw. die Übertragung von Teilleistungen auf den Kunden (Externalisierung) bestehen vielfältige Möglichkeiten der Leistungsdifferenzierung.⁵

2.3 Vertriebspolitik

Da sich Dienstleistungen über ihre Immaterialität definieren, besteht das Problem, dem potentiellen Kunden lediglich das Versprechen, einer seine Bedürfnisse befriedigenden und qualitativ hochwertigen Dienstleistung, geben zu können. Dieses Versprechen wird durch das vorgehaltene Leistungspotential, z.B. Räumlichkeiten, Ausstattung, Personal usw. anschaulich dargestellt. Zur Dienstleistungserstellung ist es erforderlich, einen externen Faktor zu integrieren. Dies kann der Kunde selbst (z.B. der Besuch eines Tanzkurses) oder auch ein von ihm eingebrachtes Objekt (z.B. beim Steuerberater eingereichte Buchführungsunterlagen) sein. Die Dienstleistung ist damit zeitlich gebunden und kann nicht auf Vorrat produziert werden. Außerdem ist die Dienstleistung örtlich gebunden und kann nicht gelagert bzw. transportiert werden.⁶

Die Vertriebspolitik, auch Distributionspolitik genannt, setzt sich mit dem Absatzweg und dessen Ausgestaltung sowie den dienstleistungsvermittelnden Faktoren auseinander. Ein Problem stellt hierbei die Immaterialität von Dienstleistungen dar, da diese nicht wie Sachgüter gehandelt werden können. Stattdessen besteht die Möglichkeit, Leistungsversprechen (z.B. Vorverkauf von Eintrittskarten für Musikveranstaltungen) über entsprechende Mittler zu verkaufen.⁷

Gerade im Dienstleistungsbereich stellen die standortpolitischen Entscheidungen eine wichtige Grundlage der Vertriebspolitik dar. So ist der optimale Standort von der angebotenen Dienstleistung abhängig.⁸

Die logistische Herausforderung im Bereich der Vertriebspolitik von Dienstleistungen liegt in der Aufgabe, eine optimale Auslastung der vorgehaltenen Ressourcen zu erreichen. Dazu ist es

⁵ Vgl. Meffert, H. (2000), S. 1167ff.

⁶ Vgl. Pepels, W. (1998), S. 160f.

⁷ Vgl. Meffert, H. (2000), S. 1173f.

⁸ Vgl. Pepels, W. (2000), S. 176f.

erforderlich, das vorgehaltene Leistungspotential und den externen Faktor zu einem vorher festgelegten Zeitpunkt zusammenzuführen.⁹

2.4 Preispolitik

Die preispolitischen Maßnahmen in Form der Preisfestlegung, der Preisdifferenzierungsstrategie, der Preisbündelung und der sonstigen Preisnachlässe und –zuschläge dienen nach Meffert¹⁰ sowohl unternehmensgerichteten als auch marktgerichteten Zielen. Sie können im unternehmensgerichteten Bereich eingesetzt werden zur Steuerung der Auslastung sowie des Marktanteiles. Im marktgerichteten Zielbereich unterstützen die preispolitischen Maßnahmen die Einführung neuer Dienstleistungen, die Abschöpfung der Preisbereitschaft sowie die psychologischen Einflussfaktoren des Kaufverhaltens.

Bezüglich der Preispositionierung lässt sich eine Unterscheidung in Hoch-, Mittel- und Niedrigpreisstrategie vornehmen. Dabei sind auch die Auswirkungen aufgrund der preisbezogenen Dienstleistungsauslastung zu beachten.¹¹

Im Rahmen dieser Masterthesis wurde die Kontrahierungspolitik gezielt auf die Preispolitik reduziert. Über die Preispolitik hinaus werden noch die Rabattpolitik, die Liefer- und Zahlungsbedingungen sowie die Finanzierungspolitik zum Bereich der Kontrahierungspolitik gezählt.¹² Diese Bereiche der Kontrahierungspolitik sind für stationäre Altenpflegeeinrichtungen nicht relevant. Dies ist darauf zurückzuführen, dass eine Differenzierung des Pflegesatzes nach Kostenträgern nach § 84 (3) SGB XI nicht zulässig ist. Die Liefer- und Zahlungsbedingungen sind in weiten Bereichen durch die Kostenträger (Pflegekassen und örtliche Träger der Sozialhilfe) vorgegeben. Die Finanzierungspolitik ist aufgrund der längerfristig angelegten Kundenbeziehung und der daraus resultierenden regelmäßigen (normalerweise monatlichen) Zahlung des Eigenanteils in diesem Bereich nicht zielführend.

2.5 Ausstattungspolitik

Bei der Ausstattungspolitik, auch physical facilities genannt, geht es darum, das Erscheinungsbild des Leistungserbringers gegenüber dem Kunden positiv zu gestalten. Dies betrifft sowohl das Erscheinungsbild des Unternehmens in der Außenwirkung als auch die Räumlichkeiten, in denen die Dienstleistung erbracht wird. Daraus ergibt sich ein enger Zusammenhang mit den beiden Bereichen Leistungspolitik und Vertriebspolitik.¹³

⁹ Vgl. Pepels, H. (2000), S. 179.

¹⁰ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 553ff.

¹¹ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 553ff.

¹² Vgl. Wiesner, K. A. / Sponholz, U. (2007), S. 100ff.

¹³ Vgl. Wiesner, K. A. / Sponholz, U. (2007), S. 97.

Von der Zielgruppe ist es Abhängig, was als angenehm, angemessen, informativ, komfortabel oder allgemein gesprochen als positiv wahrgenommen wird. Gerade im Bereich der Dienstleistungserbringung ist die unmittelbare Umgebung, in der die Dienstleistung erbracht wird von herausragender Bedeutung. Eine helle, freundliche Gestaltung der Räumlichkeiten wirkt auf den Kunden positiv und diese Wirkung wird auf die angebotene Dienstleistung übertragen. Diese positive Wirkung wird ebenfalls durch freundliche und kompetente Mitarbeiter erzielt. Sollte es zu Wartezeiten für potentielle Kunden kommen, hat es positive Effekte, wenn man dass Wartezeitempfinden verkürzt. Dies kann durch bereitgelegte Zeitschriften, Musik oder auch das Anbieten von Getränken geschehen.¹⁴

2.6 Prozesspolitik

Die Prozesspolitik, auch process management genannt, ist die durch Managementoptimierung hervorgerufene Verbesserung der Verrichtungsqualität. Gerade im Dienstleistungssektor ist die Art und Weise der Dienstleistungserstellung elementar für deren Erfolg. Die Kunden erwarten einen professionellen, gut vorbereiteten Leistungserstellungsprozess. Dies lässt sich durch eine entsprechende Organisationsstruktur und eine effiziente Gestaltung der Leistungsabläufe erreichen. Damit die Leistungserstellung unabhängig vom jeweiligen Mitarbeiter immer wieder in der gleichen Art und Weise erbracht werden kann, ist der Vorgang der Leistungserstellung zu standardisieren. Dabei ist zu berücksichtigen, dass immer genügend Spielraum vorhanden ist, um individuelle Kundenwünsche einzubeziehen.¹⁵

Im Rahmen der Prozesspolitik kann das Qualitätsempfinden des Kunden stark beeinflusst werden. Dieses Qualitätsempfinden bezieht sich auf den gesamten Dienstleistungsablauf, also von der ersten Kontaktaufnahme bis zur eigentlichen Dienstleistungsdurchführung. Im Rahmen des Dienstleistungserstellungsprozesses kann ein gut geschulter und gut informierter Mitarbeiter erreichen, dass der Kunde bereit ist, den in Anspruch genommenen Dienstleister weiter zu empfehlen. Sollte es zu Schwierigkeiten innerhalb der Dienstleistungserstellung kommen, so kann der Mitarbeiter mögliche Beschwerdegründe umgehend aus dem Weg räumen.¹⁶

¹⁴ Vgl. Wiesner, K. A. / Sponholz, U. (2007), S. 98.

¹⁵ Vgl. Wiesner, K. A. / Sponholz, U. (2007), S. 95f.

¹⁶ Vgl. Wiesner, K. A. / Sponholz, U. (2007), S. 96.

3. Untergeordnete Elemente des operativen Dienstleistungsmanagements stationärer Altenpflegeeinrichtungen

3.1 Allgemeines

Für die stationäre Altenpflege ergibt sich die Besonderheit, dass es sich um ein Vieleckverhältnis bezüglich der Rollenverteilung handelt. Die Rolle des Dienstleistungserbringers obliegt ganz klar der stationären Altenpflegeeinrichtung. Die Rolle des Kunden ist jedoch zersplittert. Der Bewohner übernimmt die Rolle des Leistungsempfängers. Als Bedarfsfeststeller tritt die Pflegekasse auf, die gleichzeitig anteiliger Kostenträger ist. Weitere Kostenträger sind der örtliche Träger der Sozialhilfe und der Bewohner selbst. Die Rolle des Qualitätsprüfers teilen sich der Bewohner und seine Angehörigen, der Medizinische Dienst der Krankenkassen, die Heimaufsicht und diverse sonstige Überwachungsbehörden.¹⁷

Der Kunde tritt mit bestimmten Erwartungen an die stationäre Altenpflegeeinrichtung heran. Man spricht von Dienstleistungsqualität, wenn diese Erwartungen in gewissem Umfang erfüllt werden. Durch diese Qualitätswahrnehmung entsteht das Gefühl der Zufriedenheit. Die grundlegende Voraussetzung für die Erstellung der Marketingstrategien ist folglich die Feststellung der Erwartungen der Bewohner und anderer beteiligter Personen und Institutionen.¹⁸

Dabei existiert auf Seiten der Leistungsempfänger vor Vertragsabschluss ein prinzipielles Informationsdefizit, dass nur durch das Vertrauen in das Leistungspotential der stationären Altenpflegeeinrichtung überbrückt werden kann. Da der Leistungsempfänger nicht in allen Leistungsbereichen in der Lage ist, die Qualität der erbrachten Leistung kompetent zu beurteilen, existiert auch hier ein prinzipielles Informationsdefizit.¹⁹ „Wie häufig, wie intensiv, wie fachkundig und engagiert eine Pflegeleistung beispielsweise in einem Altenheim erbracht wird, ist kaum (vollständig) kontrollierbar“.²⁰

3.2 Leistungspolitik

Die Leistungspolitik stationärer Altenpflegeeinrichtungen ist aufgrund rechtlicher und vertraglicher Rahmenbedingungen in hohem Maße vorgegeben. So ist beispielsweise ein Versorgungsvertrag nach § 72 SGB XI Voraussetzung dafür, dass die Einrichtung der Pflegekasse des jeweiligen Bewohners das Pflegeentgelt in Rechnung stellen kann. Aus § 72 SGB XI ergibt sich eine Verpflichtung zur Umsetzung eines internen Qualitätssicherungsmanagements sowie mit Verweis auf § 71 SGB XI die Pflicht der ständigen Anwesenheit einer verantwortlichen, ausgebildeten Pflegefachkraft. Weiterhin fordert § 72 SGB XI die stationäre Altenpflegeeinrichtung

¹⁷ Vgl. Arnold, U. in Ruckh, M. F. / Noll, C. / Bornholdt, M. (Hrsg) (2006), S.90.

¹⁸ Vgl. Arnold, U. in Ruckh, M. F. / Noll, C. / Bornholdt, M. (Hrsg) (2006), S.91.

¹⁹ Vgl. Arnold, U. in Ruckh, M. F. / Noll, C. / Bornholdt, M. (Hrsg) (2006), S.91.

²⁰ Arnold, U. in Ruckh, M. F. / Noll, C. / Bornholdt, M. (Hrsg) (2006), S.91.

auf, „...eine in Pflegeeinrichtungen ortsübliche Arbeitsvergütung an ihre Beschäftigten...“ zu zahlen. Die Einrichtung ist aufgrund von §72 SGB XI verpflichtet „...alle Expertenstandards nach § 113a anzuwenden“

Die Tatsache, dass Dienstleistungen nicht durch Patente geschützt werden können führt dazu, dass sie leicht imitiert werden können. Daraus folgt eine Angleichung des Leistungsangebotes der konkurrierenden Dienstleister.²¹ In der stationären Altenpflege wird diese Leistungsangleichung im Interesse der Pflegebedürftigen systembedingt gefordert. Der MDK kontrolliert im Rahmen der Qualitätsprüfung nach den §§ 112, 114 SGB XI beispielsweise, auf welchem Pflegemodell der Pflegeprozess basiert.²² Die Anzahl der zugrunde liegenden Pflegemodelle ist begrenzt.

Aus dem inhaltlichen Umfang der MDK-Anleitung zur Prüfung der Qualität nach den §§ 112, 114 SGB XI in der stationären Pflege ergibt sich der Mindestleistungsumfang jeder stationären Pflegeeinrichtung. Dabei haben sich Organisation und Durchführung der Pflege nach dem allgemeinen Stand der medizinisch-pflegerischen Erkenntnisse zu richten.²³ Für die Einrichtungen der stationären Altenpflege ist das Leistungsprogramm systembedingt weitestgehend vorgegeben.

Die einzige Möglichkeit im Bereich der Leistungspolitik besteht darin, Zusatzleistungen nach § 88 SGB XI anzubieten. Dabei ist zu beachten, dass diese Zusatzleistungen und die zugehörigen Leistungsbedingungen den Landesverbänden der Pflegekassen und den überörtlichen Trägern der Sozialhilfe vor Leistungsbeginn schriftlich mitzuteilen sind. Eine Abgrenzung der möglichen Zusatzleistungen von den zu erbringenden Standardleistungen wird im Rahmenvertrag vorgenommen.²⁴

3.3 Vertriebspolitik

Bereits in der Planungsphase für die Erstellung einer stationären Altenpflegeeinrichtung wird die Grundlage für mehrere wichtige Festlegungen innerhalb der Vertriebspolitik gelegt. Das wichtigste Kriterium bei der Auswahl einer stationären Altenpflegeeinrichtung ist für 76 % der aus der Generation 50plus stammenden Befragten, die örtliche Nähe zu den Angehörigen.²⁵

Die Studie Hilfe- und Pflegebedürftige in Alteneinrichtungen 2005 kommt zu dem Schluss, dass 24 % der Bewohner unmittelbar aus einem Akutkrankenhaus in die jeweilige Altenpflegeeinrichtung gezogen sind. Weitere 14 % der Bewohner sind aus einer psychiatrischen Klinik, einer

²¹ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 391f.

²² Vgl. o. V. MDK-Anleitung zur Prüfung der Qualität nach den §§ 112, 114 SGB XI in der stationären Pflege (2005), S. 30.

²³ Vgl. o. V. Rahmenvertrag gemäß § 75 Abs. 1 i. V. m. Abs. 2 SGB XI zur stationären Dauerpflege (2007), S. 4.

²⁴ Vgl. o. V. Rahmenvertrag gemäß § 75 Abs. 1 i. V. m. Abs. 2 SGB XI zur stationären Dauerpflege (2007), S. 27ff.

²⁵ Vgl. o. V. Altenpflege-Monitor 2007/2008 Welche Faktoren bestimmen die Auswahl eines Heimplatzes? (2007), S. 7.

REHA-Einrichtung oder einer anderen Übergangseinrichtung gekommen.²⁶ Dazu gesellt sich ein geringer Informationsstand in der Bevölkerung bezüglich der Pflegesituation im Alter. So fühlt sich nur etwa die Hälfte der Befragten, über die verschiedenen Aspekte der Pflege im Alter, gut informiert.²⁷

Für die meisten aus einem Krankenhaus oder einer ähnlichen Einrichtung in eine Altenpflegeeinrichtung einziehenden Bewohner war ein Akutereignis der Grund für den Krankenhausaufenthalt. In dieser ohnehin schon belastenden Situation im Krankenhaus wurden die Angehörigen dann mit der Tatsache konfrontiert, dass eine Versorgung in der eigenen Häuslichkeit nicht mehr möglich ist. Die Angehörigen mussten sich folglich unter Zeitdruck mit den Möglichkeiten der stationären Altenpflege auseinandersetzen. Dabei waren Aspekte wie Art, Ausstattung und Lage der Einrichtung, Kosten der Einrichtung, Leistungsumfang in der stationären Altenpflege und sonstige Kostenträger zu berücksichtigen.²⁸ In einer solchen Situation ist es für die stationäre Altenpflegeeinrichtung unerlässlich, einfach gefunden zu werden und jederzeit für ein Informationsgespräch zur Verfügung zu stehen.

3.4 Preispolitik

3.4.1 Allgemeines

Nach § 82 Abs. 1 SGB XI steht den zugelassenen stationären Altenpflegeheimen eine Vergütung der allgemeinen Pflegeleistungen sowie ein Entgelt für Unterkunft und ein Entgelt für Verpflegung zu. Darüber hinaus wird eine Vergütungsvereinbarung über den Investitionsbetrag nach § 76 Abs. 2 SGB XII mit dem örtlichen Träger der Sozialhilfe geschlossen.

Die Umrechnung vom Tagessatz auf den einheitlichen Monatssatz geschieht durch Multiplikation mit dem Faktor 30,42.

Es werden Pflegesätze für die Pflegestufen G, I, II, III und III+ vereinbart. Diese Pflegestufen beziehen sich auf die Einstufung der Bewohner durch den MDK. Dabei handelt es sich bei der Pflegestufe G um eine Zusammenfassung von leichter und mittlerer Pflege. Die Pflegestufen I, II und III sind in § 15 SGB XI geregelt. In die Pflegestufe I sind erheblich pflegebedürftige Menschen eingestuft, in die Pflegestufe II sind Schwerpflegebedürftige eingestuft und in Pflegestufe III sind Schwerstpflegebedürftige eingestuft. Bewohner mit der Pflegestufe III können nach § 43 Abs. 3 unter bestimmten Voraussetzungen als Härtefall in der Stufe III+ eingestuft werden. Die Pflegekasse übernimmt bei stationärer Altenpflege einen Anteil des Pflegesatzes in Höhe von monatlich

²⁶ Vgl. o. V. Hilfe- und Pflegebedürftige in Altenpflegeeinrichtungen 2005 (2005), S. 14.

²⁷ Vgl. o. V. Die Pflegesituation in Deutschland (2007), S. 36.

²⁸ Vgl. Sehlbach, O. (2007), S. 39.

- „1. für Pflegebedürftige der Pflegestufe I 1.023 Euro,
2. für Pflegebedürftige der Pflegestufe II 1.279 Euro,
3. für Pflegebedürftige der Pflegestufe III
 - a) 1.470 Euro...
4. für Pflegebedürftige, die nach Absatz 3 als Härtefall anerkannt sind,
 - a) 1.750 Euro...“.²⁹

3.4.2 Investitionskosten

Zur Refinanzierung der Investitionskosten für betriebsnotwendige Anlagen und deren Ausstattung wird eine Vergütungsvereinbarung über den Investitionsbetrag nach § 76 Abs. 2 SGB XII mit dem örtlichen Träger der Sozialhilfe geschlossen. Wird von Seiten der stationären Altenpflegeeinrichtung eine Erhöhung dieser Vergütung aufgrund von Investitionsmaßnahmen gefordert, so braucht der Sozialhilfeträger der Erhöhung nur zuzustimmen, wenn er der Maßnahme vorher zugestimmt hat. Die Laufzeit dieser Vergütungsvereinbarung beträgt in der Regel zwölf Monate.

Grundstückskosten sind in diesem Zusammenhang nicht förderfähig. Um Einrichtungsträger mit gemieteten oder gepachteten Räumlichkeiten und Einrichtungsträger, die die Einrichtung in den eigenen Räumlichkeiten betreiben, gleich zu behandeln, haben die Einrichtungsträger mit gemieteten oder gepachteten Räumlichkeiten eine Vergleichsberechnung nach § 7 Verordnung zur Durchführung des Niedersächsischen Pflegegesetzes (DVO-NPfleG) durchzuführen. Dabei werden die Miet- oder Pachtkosten mit den Kosten verglichen, die die Einrichtung hätte, wenn sie die Räumlichkeiten besitzen würde.

3.4.3 Pflegesatzverhandlungen nach § 85 SGB XI

Zu den Vertragsparteien für die Pflegesatzverhandlungen zählen nach § 85 Abs. 2 der Träger der stationären Altenpflegeeinrichtung, der zuständige Träger der Sozialhilfe, die zuständigen Pflegekassen oder sonstige Sozialversicherungsträger sowie die jeweils zugehörigen Arbeitsgemeinschaften. Den gesamten Ablauf einer Pflegesatzverhandlung hat die Pflegesatzkommission nach § 86 SGB XI in der Empfehlung der Pflegesatzkommission nach § 86 SGB XI - stationär vom 20.06.2008³⁰ vereinbart. Zur Vereinheitlichung der Umrechnung der in der Verhandlung vereinbarten Einzelpositionen in Tagessätze wurde ein Kalkulationsraster³¹ vereinbart. Die Vereinbarungslaufzeit kann individuell vereinbart werden. Aufgrund des erforderlichen Aufwandes für eine Pflegesatzverhandlung sind Laufzeiten unter einem Jahr die absolute Ausnahme.

²⁹ SGB XI § 43 Abs. 2.

³⁰ Vgl. o. V. Empfehlung der Pflegesatzkommission nach § 86 SGB XI – stationär vom 20.06.2008.

³¹ Vgl. o. V. Kalkulationsraster.

Nach Ablauf der Laufzeit gilt die Vergütungsvereinbarung solange weiter, bis eine neue Vergütungsvereinbarung geschlossen ist.

Im Rahmen der Pflegesatzverhandlungen werden nach § 82 SGB XI eine leistungsgerechte Pflegevergütung für allgemeine Pflegeleistungen sowie ein angemessenes Entgelt für Unterkunft und Verpflegung vereinbart. In diesen Kosten dürfen keine Investitionskosten und keine Grundstückskosten, in welcher Form auch immer, berücksichtigt werden.

Im Rahmen der Pflegesatzverhandlungen wird auch die Auslastung der stationären Altenpflegeeinrichtung vereinbart. „Nach gängiger Meinung der Kostenträger liegt der „örtlich übliche“ Auslastungsgrad hier aber regelmäßig bei 98 Prozent. Ausreißer nach oben oder unten (im 0,5-Prozent-Bereich) sind die Ausnahme.“³² Dabei lag die Auslastung in Niedersachsen in den Jahren 1999 bis 2005 durchgehend unter 90 %.³³

3.4.4 Auswirkungen der Preisfindung auf die Preispolitik

Durch die Laufzeit Pflegesatzvereinbarung und der Vergütungsvereinbarung über den Investitionsbetrag und die Tatsache, dass § 84 (3) SGB XI eine Differenzierung des Pflegesatzes nach Kostenträgern untersagt, beschränkt sich die Preispolitik auf den Bereich der Preispositionierung. Diese Preispositionierung in Hoch-, Mittel- oder Niedrigpreisstrategie lässt sich aufgrund der Preisfindung in den Vergütungsverhandlungen jedoch nur bei Markteintritt durchführen.

Bei der Preispositionierung ist zu berücksichtigen, dass es sich bei der stationären Altenpflege um eine sehr komplexe Dienstleistung handelt, die der Bewohner beziehungsweise seine Angehörigen normalerweise qualitativ nicht beurteilen kann. Gerade bei solchen, aus kundensicht risikobehafteten Entscheidungen, wird nach Weis³⁴ eine Qualitätsbeurteilung anhand des Preises vorgenommen. Dabei darf nicht vergessen werden, dass der Preis auch die Kundenerwartungen beeinflussen, also steigern oder reduzieren, kann.

Im Vieleckverhältnis der stationären Altenpflege stellt sich innerhalb der Preispositionierung die Frage, wie hoch der finanzielle Anteil ist, den der Bewohner selber bezahlen muss. Diese Frage ist für Bewohner interessant, deren monatliches Einkommen gerade nicht ausreicht, um den Eigenanteil bezahlen zu können. Diese potentiellen Bewohner können entweder auf Sozialhilfe zurückgreifen oder eine andere Einrichtung mit einem geringeren Eigenanteil auswählen. Diese Frage betrifft aber auch potentielle Bewohner, die auf Sozialhilfe angewiesen sind und in den letzten zehn Jahren Geld oder auch ein Haus verschenkt haben. Da das Sozialamt diese verschenkten Vermögenswerte in seiner Bewilligung berücksichtigt, ist es für manche Familien

³² Roth, T. (2007), S. 34.

³³ Vgl. Roth, T. (2007), S. 35.

³⁴ Vgl. Weis, H. C. (2006), S.303.

interessant, auf Sozialhilfe zu verzichten, um das Haus zu behalten. In solchen Fällen ist oftmals wiederum der zu zahlende Eigenanteil ein wichtiges Kriterium für die Auswahl der stationären Altenpflegeeinrichtung.

3.5 Ausstattungspolitik

Innerhalb der Ausstattungspolitik sind der öffentliche Bereich und der Privatbereich der Bewohner zu unterscheiden. Für den privaten Bereich der Bewohner, also das Bewohnerzimmer, fordert der MDK die Möglichkeit, eigene Möbel, persönliche Gegenstände und Erinnerungsstücke mitbringen zu können.³⁵

Für den öffentlichen Bereich der Einrichtung geht es darum, eine ansprechende, gemütliche Atmosphäre für die Bewohner zu schaffen. Es handelt sich schließlich um das Zuhause der Bewohner. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Bewohnerstruktur seit Einführung der Pflegeversicherung im Jahr 1995 stark verändert hat. Mittlerweile sind 69 % der Bewohner demenziell erkrankt.³⁶ Für diese Bewohnergruppe gibt es keine spezielle Demenz-Architektur, vielmehr geht es darum, „...die menschlichen Grundbedürfnisse wie das nach Privatsphäre und Intimität, nach Rückzug und Schutz, genauso wie das nach Offenheit, Gemeinsamkeit und Kommunikation sowie das Gefühl von Selbstbestimmung und Freiheit unmittelbar...“³⁷ durch das räumliche Angebot befriedigen zu können.

Bezüglich der räumlichen Ausstattung einer stationären Altenpflegeeinrichtung ist die Einhaltung der Heimmindestbauverordnung (HeimMindBauV) Voraussetzung um einen Versorgungsvertrag nach § 72 SGB XI zu erhalten. In der HeimMindBauV sind beispielsweise in §23 die Mindestgrößen für ein Einbettzimmer mit 12 m² und ein Doppelzimmer mit 18 m² festgelegt. Um eine Vergütungsvereinbarung über den Investitionsbetrag nach § 76 Abs. 2 SGB XII mit dem örtlichen Träger der Sozialhilfe zu schließen, ist es erforderlich, die Investition vorher mit diesem abzustimmen. Der örtliche Träger der Sozialhilfe braucht der Vergütung auf Grund von Investitionen nur zustimmen, wenn er vorher der Investition zugestimmt hat. Dies bedeutet, dass der örtliche Träger der Sozialhilfe sehr genau auf die geplanten Größen und die daraus resultierenden Kosten achten wird. Er legt somit in gewisser Art und Weise die maximale Größe der Bewohnerzimmer und der gesamten Einrichtung fest.

Obgleich die Heimaufsicht nach § 15 Heimgesetz für die Überprüfung der baulichen Ausstattung zuständig ist, hat der MDK die Aufgabe, während einer Qualitätsprüfung auffallende Defizite in diesem Bereich zu benennen. Dazu gehören beispielsweise nicht vorhandene stufenlose

³⁵ Vgl. o. V. MDK-Anleitung zur Prüfung der Qualität nach den §§ 112, 114 SGB XI in der stationären Pflege (2005), S. 20.

³⁶ Vgl. o. V. Studie zeigt erste Trends in stationärer Altenhilfe, Altenheim 6/2008, S. 11.

³⁷ Lüttke, I. (2007), S. 22.

Zugänge, fehlende Handläufe in den Fluren oder auch zusätzlich erforderliche Haltegriffe in den Sanitärbereichen.³⁸

Die räumlichen Gegebenheiten sind für die bereits am Markt befindlichen Einrichtungen festgelegt und können lediglich durch aufwendige Umbaumaßnahmen verändert werden. Dabei ist immer die enorme Belastung der Bewohner durch Umbauarbeiten zu berücksichtigen. Diese gehen nicht nur mit Lärm und Dreck einher, sondern erfordern in der Regel auch eine Umstellung des Tagesablaufes, was gerade für dementiell erkrankte Heimbewohner eine enorme Belastung darstellt.

3.6 Prozesspolitik

Die Grundlage der Prozesspolitik ist es, alle zur Leistungserstellung gehörenden Aufgaben so zu standardisieren, dass alle Mitarbeiter in der Lage sind, die Leistungserstellung in ein und derselben Art und Weise durchzuführen. Die Anwendung der in der Einrichtung verwendeten Standards wird vom MDK im Rahmen der Qualitätsprüfung überprüft.³⁹ Diese Standards bilden die Grundlage für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Dieser kontinuierliche Verbesserungsprozess, auch PDCA-Zyklus genannt verbessert einen Leistungsprozess durch ständig wiederkehrende kritische Betrachtung. Dabei werden ohne festen Anfangspunkt die folgenden Arbeitsschritte nacheinander immer wieder durchgeführt. Für einen definierten Leistungsbereich wird ein Durchführungsstandard geplant (**P**lan). Dieser Standard wird im nächsten Schritt in der Leistungserstellung umgesetzt (**D**o). Die Umsetzung der geplanten Maßnahme wird kritisch hinterfragt (**C**heck) und angepasst (**A**ct), so dass die erneute Planung darauf wieder zurückgreifen kann. Diese sich immer wieder wiederholende kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Leistungserbringung führt zu einer beständigen Qualitätsverbesserung,⁴⁰ wobei auch diese dem MDK in der Qualitätsprüfung nachzuweisen ist.⁴¹

4. Wertschöpfungskette der Dienstleistung

Das Konzept der Wertschöpfungskette der Dienstleistung basiert auf der Erkenntnis, dass Dienstleistungsgewinne zurückzuführen sind auf die Zufriedenheit von Kunden, hier Bewohner und deren Angehörige, und Mitarbeitern. Diese Wertschöpfungskette setzt sich aus fünf Gliedern zusammen. An erster Stelle stehen Personalauswahl und –schulung. Die bestens geschul-

³⁸ Vgl. o. V. MDK-Anleitung zur Prüfung der Qualität nach den §§ 112, 114 SGB XI in der stationären Pflege (2005), S. 19.

³⁹ o. V. MDK-Anleitung zur Prüfung der Qualität nach den §§ 112, 114 SGB XI in der stationären Pflege (2005), S. 68.

⁴⁰ Vgl. Kiefer, B. / Rudert, B. (2006), S 159f.

⁴¹ o. V. MDK-Anleitung zur Prüfung der Qualität nach den §§ 112, 114 SGB XI in der stationären Pflege (2005), S. 37.

ten Mitarbeiter erhalten, in einer Arbeitsumgebung die höchsten Anforderungen standhält, die bestmögliche Unterstützung im Kundenkontakt. Dadurch entstehen an zweiter Stelle hart und produktiv arbeitende, hoch motivierte und zufriedene Mitarbeiter. Als Folge daraus ergibt sich drittens, für den Bewohner und seine Angehörigen, eine verbesserte Dienstleistung mit höherem Nutzen und größerer Wertigkeit. Diese effizientere und effektivere Dienstleistungserstellung erzeugt viertens überzeugte und zufriedene Bewohner und Angehörige. Diese zufriedenen Kunden werden stets als Kunden wiederkommen und darüber hinaus in ihrem sozialen Umfeld als Multiplikatoren tätig werden. Daraus resultieren kontinuierlich neue Kunden. Dies führt unter Punkt fünf zu einer Verbesserung der Gewinnsituation und zum Wachstum des Unternehmens.⁴² Für Einrichtungen der stationären Altenpflege muss der Punkt vier eingeschränkt werden, da die erneute Nutzung der Dienstleistung vom Eintritt der Pflegebedürftigkeit abhängig ist. Es liegt hier, bedingt durch die Dienstleistung der Altenpflege an Sich, der Schwerpunkt auf der Wirkung der Angehörigen als Multiplikatoren.

5. Kommunikationspolitik

5.1 Allgemeines

Aufgabe der Kommunikationspolitik ist es, eine immaterielle Dienstleistung so darzustellen, dass potentielle Kunden diese einschätzen können. Dabei ist es im Interesse der Kundenzufriedenheit erforderlich, dass beim Kunden hervorgerufene Erwartungen und tatsächliche Leistungen zusammenpassen. Da in der stationären Altenpflege die eigentliche Dienstleistung direkt am Bewohner (Kunden) erbracht wird und hierzu natürlich vielfältige Formen der Kommunikation gehören, ist eine strikte Trennung in Kommunikation als Element der Dienstleistung und Kommunikation als Instrument im Sinne der Kommunikationspolitik oftmals schwierig.⁴³

Im Bereich der stationären Altenpflege stellt sich im Regelfall nicht die Frage, ob eine entsprechende Dienstleistung in Anspruch genommen wird, sondern die Frage, in welcher Art und Weise dem Problem der Pflegebedürftigkeit begegnet werden kann. Grundsätzlich ist die Frage zu klären, ob eine ambulante Versorgung, also „in den eigenen vier Wänden“ möglich und sinnvoll ist. Der Vorrang der häuslichen Pflege ist in § 3 SGB XI festgeschrieben. Fällt die Entscheidung zugunsten einer stationären Pflegeeinrichtung, geben die drei Parameter Leistungsqualität, Preis und räumliche Lage der Einrichtung den Ausschlag. Der Impuls zur Informationserarbeitung ist situationsbedingt bei den betroffenen Angehörigen vorhanden. Ziel der Pflegeeinrichtung muss es folglich sein, möglichst einfach gefunden zu werden und jederzeit Zeit für den Interessenten zu haben.

⁴² Vgl. Kotler, P. u.a. (2007), S. 736f.

⁴³ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 471.

5.2 Werbung

5.2.1 Grundlagen

Die Entscheidung über die Nutzung einer Dienstleistung ist abhängig von der Erreichung mehrerer Zielgrößen und der daraus resultierenden Wirkung auf den Kunden. Diese Zielgrößen sind nicht voneinander unabhängig, sondern Sie bedingen sich vielmehr gegenseitig. Aus diesem Grund sind in der Vergangenheit zahlreiche Stufen- oder auch Wirkungsmodelle entwickelt worden, die versuchen, den Informationsprozess des Kunden zu beschreiben. Beispielhaft wird an dieser Stelle das AIDA-Modell vorgestellt, das von Lewis 1896 entwickelt wurde und zu den bekanntesten Modellen zählt.⁴⁴

Das AIDA-Modell definiert vier gleichwertige Kriterien, die alle für eine Werbemaßnahmen gelten müssen, um eine gewisse Professionalität zu erreichen. Die Bezeichnung AIDA ist die Abkürzung der aus dem Englischen stammenden Begriffe Attention (Aufmerksamkeit), Interest (Interesse), Desire (Wunsch) und Action (Annahme). Zum besseren Verständnis werden diese Kriterien beispielhaft für eine Zeitungsanzeige kurz erläutert. Die Anzeige muss sich von den anderen Anzeigen absetzen, um Aufmerksamkeit zu erregen. Sie soll die Bedürfnisse der Zielgruppe direkt ansprechen und damit das Interesse wecken. Der Wunsch, die (Dienst-)leistung in Anspruch zu nehmen wird geweckt, indem das dargestellte Angebot auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten wird. Die Annahme der angebotenen (Dienst-)leistung wird erleichtert, indem der Kunde umfassend darüber informiert wird, wie er die angebotene (Dienst-)leistung erwerben kann.⁴⁵

Für eine effektive Planung der Werbestrategie ist es erforderlich, die Kommunikationsziele inhaltlich genau festzulegen und während der gesamten Kampagne konsequent umzusetzen. Dabei ist zu beachten, dass es sich überwiegend um psychologische Aspekte in der Zieldefinition handelt. Die Qualität der Werbemaßnahme ist damit davon abhängig, wie gut die Informationen über die Zielgruppe und deren Verhaltensweisen sind.⁴⁶

In der Kommunikationsforschung werden zwei Typen von Zielpersonen unterschieden. Diese Unterscheidung basiert auf dem Engagement des Kunden bezüglich des Produktes bzw. der Dienstleistung. Sie ist folglich ein Maß für die Wichtigkeit eines bestimmten Angebotes für den Kunden. Ein Kunde kann für ein Angebot low-involviert sein und gleichzeitig für ein anderes, mit dem vorgenannten Angebot nicht zusammenhängendes, Angebot high-involviert. Das Involvement (das Engagement des Kunden, sich Informationen über ein Produkt anzueignen) ist also eindeutig von der Wertigkeit des Produktes für den Kunden abhängig.⁴⁷

⁴⁴ Vgl. Bruhn, M. (2007), S. 173.

⁴⁵ Vgl. Sehibach, O. (2007), S. 54.

⁴⁶ Vgl. Bruhn, M. (2007), S. 174.

⁴⁷ Vgl. Bruhn, M. (2007), S. 175.

Die low-involvierten Kunden stehen der angebotenen Leistung eher gleichgültig gegenüber. Dies kann verschiedene Ursachen haben. Entweder ist die Wertigkeit oder auch der Unterschied zwischen verschiedenen Angeboten gering oder das Produktinteresse allgemein nur sehr schwach ausgeprägt. In diesen Fällen ist es zielführend, die Markenbekanntheit aktiv zu fördern.⁴⁸

Als high-involvierte Kunden werden die Kunden bezeichnet, die sich sehr engagiert für ein Produkt bzw. eine Dienstleistung interessieren. Diese Kunden arbeiten für sich die Unterschiede ähnlicher Angebote heraus und fällen ihre Entscheidung aufgrund einer wissensbasierten Abwägung. Hierbei handelt es sich normalerweise um hochpreisige und/oder hochwertige Produkte oder Dienstleistungen. Die stationäre Altenpflege gehört in diesen Bereich. Dabei ist zusätzlich zu beachten, dass es sich hierbei umständehalber in der überwiegenden Zahl der Fälle um eine einschneidende Entscheidung, einen Verwandten oder nahen Angehörigen betreffend, handelt. Für den Dienstleistungsanbieter resultiert daraus die Erkenntnis, die kognitive Einstellung des potentiellen Kunden zur eigenen stationären Altenpflegeeinrichtung positiv zu beeinflussen. Da der high-involvierte Kunde im Rahmen seiner Entscheidungsfindung die unterschiedlichen Altenpflegeeinrichtungen aufsuchen wird, besteht hier die Möglichkeit, diese Einstellungsoptimierung in einem persönlichen Beratungsgespräch zu erreichen.⁴⁹

Die durchschnittliche niedersächsische stationäre Altenpflegeeinrichtung mit 63 Bewohnern⁵⁰ und 43 Monaten⁵¹ Verweildauer in der Einrichtung kommt damit auf gut 18 Bewohnerwechsel im Jahr, unter der Voraussetzung einer optimalen Belegung. Die Belegung lag in Niedersachsen in den Jahren 1999 bis 2005 durchgehend unter 90 %⁵². Um die vorhandene Auslastung zu erhalten sind für die durchschnittliche stationäre Altenpflegeeinrichtung mindestens 18 Neuaufnahmen von Bewohnern erforderlich. Erst bei darüber hinausgehenden Zahlen verbessert sich die Auslastung. Ziel der Werbung ist eine entsprechende Auslastungsverbesserung.

5.2.2 Corporate Identity

Die Corporate Identity übernimmt im Dienstleistungsbereich eine übergeordnete Aufgabe im Bereich der Imagebildung. Dabei übernehmen die nach außen sicht- und wahrnehmbaren Elemente des Dienstleistungsunternehmens die Aufgabe, die eigentliche, aufgrund der Immaterialität nicht wahrnehmbare, tatsächliche Dienstleistung, bewertbar darzustellen. Sie dient dazu, sich ein eigenes, unverwechselbares Profil zu erarbeiten. Dies dient einer eindeutigen Positionierung der stationären Altenpflegeeinrichtung am Markt gegenüber Mitarbeitern, Bewohnern

⁴⁸ Vgl. Bruhn, M. (2007), S. 175.

⁴⁹ Vgl. Bruhn, M. (2007), S. 176.

⁵⁰ Vgl. o. V. Landespflegebericht nach §2 des Niedersächsischen Pflegegesetzes (NPflegeG) (2005), S.21.

⁵¹ Vgl. o. V. Hilfe- und Pflegebedürftige in Alteneinrichtungen 2005 (2006), S. 16.

⁵² Vgl. Roth, T. (2007), S. 35.

und Mitbewerbern. Die Grundlage für die Corporate Identity bildet die bestehende Unternehmensphilosophie, denn damit sind ein bestimmtes Verhalten dem potentiellen Bewohner gegenüber und ein konkretes Erscheinungsbild der Einrichtung verbunden.⁵³

Die Corporate Identity ist sowohl nach innen wie nach außen gerichtet. Sie legt die Art und Weise der Kommunikation und die Gestaltung der Einrichtungsdarstellung fest. Als Instrumente dienen ihr dafür das Corporate Design, die Corporate Communications und das Corporate Behavior.⁵⁴

Unter Corporate Design werden alle Elemente zusammengefasst, die die Einrichtung benutzt, um sich optisch darzustellen. Dazu gehören beispielsweise betriebstypische Zeichen, das Logo, der Briefkopf, die verwendeten Farben und Schrifttypen, Dienstkleidung der Mitarbeiter, das Erscheinungsbild der Einrichtung und der Bewohnerzimmer. Dieses äußerlich wahrnehmbare Erscheinungsbild der Einrichtung soll dem potentiellen Bewohner die Professionalität der Einrichtung symbolisieren und eine positive Einstellung hervorrufen.⁵⁵

Zum Bereich Corporate Communication gehören alle innen- und außengerichteten Kommunikationsinstrumente. Dazu zählen insbesondere Werbung, Sponsoring und Public Relations. Diese sind konsequent an der Corporate Identity auszurichten.⁵⁶

Das Verhalten der Mitarbeiter, insbesondere gegenüber Bewohnern und deren Angehörigen sowie potentiellen Kunden ist das Anliegen des Corporate Behavior. Gerade für besondere Situationen, beispielsweise kritische Anmerkungen oder Beschwerden, ist eine Verhaltensregelung für die Mitarbeiter sinnvoll, da sie in diesem Moment die einzigen Repräsentanten der Einrichtung sind.⁵⁷

5.2.3 Werbebudget

Die Festlegung des Werbebudgets bildet die Grundlage für die Umsetzung der Werbestrategie. Im Dienstleistungsmarketing wird das Werbebudget eher nicht durch Optimierungsverfahren festgelegt. Hierfür werden in der Regel heuristische Verfahren vorherrschen, bei denen die Budgetbestimmung anhand von branchenspezifischen Vergleichsgrößen durchgeführt wird. Das so ermittelte Werbebudget wird „auf die Einzelleistungen, Zielgruppen, Regionen, Werbemaßnahmen, Planungsperioden usw.“⁵⁸ aufgeteilt. Dabei geht es um die zielgruppengerechte

⁵³ Vgl. Weis, H. C. (2006), S.365ff.

⁵⁴ Vgl. Weis, H. C. (2006), S.368f.

⁵⁵ Vgl. Weis, H. C. (2006), S.369f.

⁵⁶ Vgl. Meffert, H. (2000), S. 707.

⁵⁷ Vgl. Homburg, C. / Krohmer, H. (2006), S. 256.

⁵⁸ Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 496.

Budgetaufteilung für die entsprechende Planungsperiode, um die potentiellen Kunden mit den auf sie wirkenden Medien optimal zu erreichen.⁵⁹

Für die Einrichtungen der stationären Altenpflege sind die Budgetgrenzen durch die Pflegesatzverhandlungen in gewisser Weise vorgegeben. Genaues Wissen über die verhandelten Einzelwerte aller Einrichtungen ist nur auf Seiten der Kostenträger vorhanden und wird aus verhandlungstaktischen Gründen natürlich nicht veröffentlicht. Hier wird auf Werte zurückgegriffen, die von einem Pflegesatzverhandler stammen, der in diesem Jahr bereits mehrere Einrichtungen bei Pflegesatzverhandlungen unterstützt hat. Nach seinen Angaben liegen die verhandelten Ergebnisse für die Kostenpunkt Verwaltungsbedarf zwischen 1,50 € und 1,59 € pro Tag. Diese Werte sind aufgrund der geringen Datenbasis nicht repräsentativ, erscheinen aber als realistisch. Die nachfolgenden Berechnungen basieren auf einem mittleren Wert von 1,55 € pro Tag. Für die durchschnittliche stationäre Altenpflegeeinrichtung mit 63 Pflegeplätzen⁶⁰ ergibt sich ein Jahresbudget in Höhe von 34.933,20 € (Monatssatz = 30,42 * Tagessatz; Auslastungsgrad 98 Prozent) für den Kostenpunkt Verwaltungsbedarf. Unter dem Kostenpunkt Verwaltungsbedarf werden unter anderem die folgenden Kosten verbucht: Büromaterial, Porto, Telefon, Rundfunk- und Fernsehgebühren, Nebenkosten des Geldverkehrs, Buchführungskosten, EDV- und Organisationskosten, Rechts- und Beratungskosten, Abschluss- und Prüfungskosten, Personalbeschaffungskosten, Werbekosten und Reisekosten. Aus dieser Aufstellung lässt sich der mögliche Anteil des Werbebudgets erahnen. Nichts desto Trotz gibt es Situationen, in denen über diesen Budgetrahmen hinaus Werbemaßnahmen erforderlich sein können.

5.2.4 Werbeziele

Die Art und Intensität des Einsatzes von Kommunikationsinstrumenten ist abhängig von den jeweiligen Zielen der Werbemaßnahme. Für die erste Bekanntmachung eines neuen Produktes oder einer neuen Leistung wird die Einführungswerbung eingesetzt. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass ein gleichzeitiger, intensiver Einsatz nahezu aller Kommunikationsinstrumente stattfindet. Es wird also ein hoher Aufwand getrieben, um das neue Angebot am Markt zu platzieren. Die Marktfestigungswerbung wird eingesetzt, um erlangte Marktanteile zu halten und diese auszubauen. Es geht folglich darum, durch die Erhöhung des Bekanntheitsgrades eine Ausweitung der Nachfrage zu erreichen. Bei der Erinnerungswerbung soll die Etablierung des Produktes am Markt und damit die Nachfrage des Produktes erhalten werden. Dies geschieht bei langsamer Reduzierung der Werbeaufwendungen.⁶¹

⁵⁹ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 496.

⁶⁰ Vgl. o. V. Landespflegebericht nach §2 des Niedersächsischen Pflegegesetzes (NPflegeG) (2005), S.21.

⁶¹ Vgl. Scheibe-Jaeger, A. (2002), S. 121.

Neben den primären Werbezielen der Markteinführung bzw. Erhöhung des Marktanteiles, spielen in der Dienstleistungswerbung in besonderem Maße auch psychologische Kommunikationsziele eine große Rolle. Diese sogenannten sekundären Werbeziele können nach ihren Wirkungen weiter unterschieden werden in kognitiv-orientierte, affektiv-orientierte und konativ-orientierte Werbeziele.⁶²

Die kognitiv-orientierten Werbeziele beinhalten die Erreichung von Wahrnehmungs- und Erinnerungswirkungen, beispielsweise bezüglich eines Slogans oder eines Angebotsvorteiles. Auch das Hervorrufen von Informationswirkungen gehört in diesen Bereich. Dabei sollen z.B. Informationen über Produktverbesserungen, Produktneuheiten oder auch den Leistungsumfang eines Produktes gegeben werden. Das Erzielen von Gedächtniswirkungen (z.B. kennen und erinnern von Markennamen, Werbeslogans, Angebotsvorteilen oder auch Produktpreisen) gehört ebenfalls zu den kognitiv-orientierten Werbezielen.⁶³

Bei den affektiv-orientierten Werbezielen geht es um das Hervorrufen von Gefühlswirkungen, also der Zusammenführung eines Produktes mit positiven emotionalen Elementen wie Sympathie, Lebensfreude, Sportlichkeit oder Erfolg. Darüber hinaus möchte man Einstellungswirkungen und Interesse erreichen. Dies geschieht durch die Erarbeitung und die Steuerung des Produktimages und den Aufbau von Produktpräferenzen beim Kunden.⁶⁴

Innerhalb der konativ-orientierten Werbeziele sollen Verhaltenswirkungen hervorgerufen werden. Dazu zählen unter anderem das Wecken von Kaufabsichten sowohl für Erst- als auch Wiederholungskäufe, die Animation zur eigenständigen Einholung genauerer, bereits vorbereiteter Produktinformationen oder auch die Optimierung des Weiterempfehlungsverhaltens.⁶⁵

5.2.5 Kommunikationsinstrumente

5.2.5.1 Klassische Werbung

Bei der klassischen Werbung, auch Mediawerbung genannt, handelt es sich um den Einsatz der klassischen Massenmedien Fernsehen, Radio, Kino, Zeitschrift, Zeitung und Plakat. Diese lassen sich weiter unterteilen bezüglich der Häufigkeit des Erscheinens und der Größe des Verbreitungsgebietes. Es geht also um die Unterscheidung in Tageszeitung, Wochenzeitung oder monatliche Fachzeitschrift beziehungsweise in regionale oder überregionale Zeitung. Die

⁶² Vgl. Weis, H. C. (2006), S.327.

⁶³ Vgl. Weis, H. C. (2006), S.327.

⁶⁴ Vgl. Weis, H. C. (2006), S.327.

⁶⁵ Vgl. Weis, H. C. (2006), S.327.

Unterscheidung bezüglich der regionalen Ausbreitung lässt sich auch für Radio- und Fernsehsender durchführen.⁶⁶

Nach Schmidt⁶⁷ nimmt der durchschnittliche Deutsche pro Tag 1.200 Werbespots wahr und ein Jugendlicher erreicht bis zu seinem 20. Lebensjahr die stolze Anzahl von 200.000 Fernsehspots. Gerade der Bereich der Fernsehwerbung ist sehr kritisch zu betrachten, da dort versucht wird, mit ästhetischer Faszination den Zuschauer vom Wegschalten abzuhalten. Dies hat jedoch in vielen Fällen dazu geführt, dass der Zuschauer sich noch an den Spot an sich erinnert, jedoch nicht mehr an das beworbene Produkt. Der überwiegende Teil der Fernsehzuschauer empfindet Werbeunterbrechungen als störend.⁶⁸

Aufgrund der umfangreichen Gestaltungsmöglichkeiten der klassischen Werbung kommt ihr eine Sonderstellung im Kommunikationsmix zu. Gerade diese Anzahl an Gestaltungsmöglichkeiten erfordert einen effektiven Planungsablauf für die klassische Werbung. Dabei ist auch die Abstimmung mit anderen Kommunikationsinstrumenten erforderlich, um die Gesamtzielsetzung erreichen zu können.⁶⁹

Verglichen mit den anderen Formen der externen Kommunikation, ist Mediawerbung relativ teuer. Für stationäre Altenpflegeeinrichtungen, mit ihren eingeschränkten Ressourcen, ist der entsprechende Einsatz kritisch zu hinterfragen. Darüber hinaus besteht eine große Unsicherheit bezüglich der Kosten-Nutzen Relation der einzelnen Werbemaßnahme. Ein direkter Erfolgsnachweis einer bestimmten Werbemaßnahme ist nur gegeben, wenn ein Neukunde in der Kundenbefragung angibt, durch eine bestimmte Werbemaßnahme auf die Einrichtung aufmerksam geworden zu sein. Als bedingte Erfolgskontrolle kann der Tausender-Kontaktpreis genutzt werden. Er gibt an, was es kostet, in der relevanten Zielgruppe eintausend Personen zu erreichen. Es werden also die gesamten Schaltungskosten (Erstellen der Anzeige und Veröffentlichung im gewählten Medium) durch die Anzahl der Menschen der relevanten Zielgruppe geteilt und anschließend mit Eintausend multipliziert. Da sich für den Dienstleistungsbereich der stationären Altenpflege grundsätzlich nur ein geringer Anteil der Mediennutzer interessiert, sind die Streuverluste in diesem Bereich vergleichsweise groß.⁷⁰

Sinnvoll kann die Schaltung von Anzeigen in einem sogenannten Anzeigenblatt sein. Diese Zeitungen werden kostenlos verteilt und finanzieren sich über die geschalteten Anzeigen. Zum Zeitungskonzept gehört, dass man sich über Anzeigen die Möglichkeit eröffnet, eigene Texte im redaktionellen Teil des Blattes unterzubringen. Diese vermeintlich redaktionellen Beiträge werden vom Leser als redaktionelle Artikel, wie in einer Tageszeitung, wahrgenommen. Sie werden

⁶⁶ Vgl. Bruhn, M. (2007), S. 356ff.

⁶⁷ Vgl. Schmidt, S. J. (1995), S.48, zit. nach: Frindte, W. (2001), S. 152.

⁶⁸ Vgl. Frindte, W. (2001), S. 152f.

⁶⁹ Vgl. Bruhn, M. (2007), S. 365.

⁷⁰ Vgl. Sehlbach, O. (2007), S. 52f.

also nicht als Werbung erkannt und besitzen somit eine höhere Glaubwürdigkeit als eine Werbeanzeige.⁷¹

5.2.5.2 Persönliche Kommunikation

Die persönliche Kommunikation ist dazu geeignet, alle drei psychologischen Zielsetzungsbereiche zu bearbeiten. Der potentielle Kunde wird über das Leistungsspektrum und neue Leistungsangebote des Unternehmens informiert (kognitiv-orientierte Ziele). Durch die Art der Gesprächsführung kann und soll eine positive Einstellung des potentiellen Kunden erzeugt werden (affektiv-orientierte Ziele). Darüber hinaus kann das Informationsverhalten des möglichen Kunden im Unternehmenssinne positiv beeinflusst werden (konativ-orientierte Ziele). Im persönlichen Gespräch erhält man ein direktes Feedback des Interessenten. Dieses kann und sollte für die zukünftige Leistungsoptimierung und –vermarktung genutzt werden.⁷²

Die persönliche Kommunikation kann in drei Kategorien unterteilt werden. Diese reichen von der beiläufigen Konversation, dem Small Talk, während der Leistungserstellung, über das Standardberatungsgespräch bis zum terminierten, ausführlichen Beratungsgespräch.⁷³ In der stationären Altenpflege ist die Kategorie der beiläufigen Konversation eindeutig der Leistungserbringung zuzuordnen, da das Vertragsverhältnis normalerweise auf Dauer angelegt ist. Dagegen finden die beiden Arten des Beratungsgesprächs vor Vertragsabschluss statt

In der stationären Altenpflege betreiben alle Mitarbeiter persönliche Kommunikation. Dies liegt darin begründet, dass der gesamte Dienstleistungsumfang für, mit oder auch am Bewohner erbracht wird. Daher haben alle Mitarbeiter der Einrichtung in verschiedenem zeitlichem Umfang direkt mit dem Bewohner und seinen Angehörigen sowie seinen Verwandten, Freunden und Bekannten Kontakt. Dieser Kontakt ist ein Teil der persönlichen Kommunikation, denn dadurch werden Empathie und Vertrauen aufgebaut und Zuverlässigkeit, Kompetenz und Souveränität vermittelt.⁷⁴ Dies ist erforderlich, um den Vertrauensvorschuss, den die Einrichtung durch den Einzug des Bewohners erhalten hat, zu rechtfertigen. Gelingt diese persönliche Kommunikation, und wurden vor Vertragsabschluss keine unerfüllbaren Erwartungen auf Seiten des Bewohners und seiner Angehörigen geweckt, so entsteht Kundenzufriedenheit. Diese Kundenzufriedenheit wiederum beeinflusst die Kundenloyalität und sein preisbezogenes Verhalten. Ein zufriedener Kunde kann als Multiplikator auftreten und die Einrichtung weiterempfehlen. Darüber hinaus ist er auch eher bereit, Preiserhöhungen zu akzeptieren.⁷⁵

⁷¹ Vgl. Sehlbach, O. (2007), S. 53f.

⁷² Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 508.

⁷³ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 507f.

⁷⁴ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 510f.

⁷⁵ Vgl. Homburg, C. / Krohmer, H. (2006), S. 16f.

5.2.5.3 Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)

Gerade für Dienstleistungsunternehmen ist, aufgrund der Immaterialität, der Aufbau eines positiven Unternehmensimages von hervorgehobener Bedeutung. Für diese Aufgabe wird das Instrument der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Vertrauen und Verständnis bei Bewohnern, Angehörigen und auch in der Öffentlichkeit geschaffen werden. Dies wirkt sich für das Unternehmen positiv innerhalb der wichtigen, außerhalb des Unternehmens stattfindenden, Mund zu Mund Kommunikation aus.⁷⁶

Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit ist die bewusste, kontinuierliche Organisation und Pflege von Meinungsbildungsprozessen in der Öffentlichkeit. Es handelt sich folglich um einen langfristig angelegten Prozess. Innerhalb dieses Prozesses werden interne und externe Zielrichtung sowie direkte und indirekte Ansprache der Zielgruppe in der Öffentlichkeitsarbeit unterschieden. Darüber hinaus werden Zielgruppen definiert und verschiedene Instrumente eingesetzt.⁷⁷

Die interne Zielrichtung der Öffentlichkeitsarbeit zielt auf sämtliche, am Dienstleistungsprozess beteiligten Personen. Diese Gruppe reicht von den Bewohnern und deren Angehörigen über die Mitarbeiter bis zu den extern am Pflegeprozess beteiligten Personen (Ärzte, Therapeuten, Pastor, Besuchsgruppe etc.). Die externe Zielrichtung der Öffentlichkeitsarbeit richtet sich an die externen Zielgruppen der Einrichtung. In der Praxis existiert diese strenge Trennung in den allermeisten Fällen jedoch nicht, da in der Regel sowohl interne als auch externe Zielgruppen angesprochen werden. Als Beispiel sei hier der Tag der offenen Tür genannt.⁷⁸

Bei der direkten Ansprache wird die jeweilige Zielgruppe direkt angesprochen. Dies kann in Form der persönlichen Ansprache, über Drucksachen, Multimedia-Aktivitäten oder durch Veranstaltungen bzw. Events geschehen. Die indirekte Ansprache erreicht die Zielgruppe über Meinungsmacher und Multiplikatoren oder auch Massenkommunikationsmittel.⁷⁹

Für die Öffentlichkeitsarbeit lassen sich verschiedene Zielgruppen definieren. Zu den internen Zielgruppen gehören neben den Mitarbeitern, die Bewohner und ihre Angehörigen bzw. Betreuer sowie sämtliche am Pflegeprozess beteiligten externen Personen. Zu den externen Zielgruppen gehört die relativ große Gruppe der zukünftigen, potentiellen Kunden. Teile dieser Gruppe sind in sogenannten informellen Gruppen involviert. Zu diesen informellen Gruppen zählen unter anderen Selbsthilfegruppen (für Demente, Alzheimererkrankte etc.), Landfrauenvereine. Diese informellen Gruppen weisen normalerweise Strukturen auf, die eine Kontaktaufnahme

⁷⁶ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 516ff.

⁷⁷ Vgl. Scheibe-Jaeger, A. (2002), S. 132ff.

⁷⁸ Vgl. Scheibe-Jaeger, A. (2002), S. 135.

⁷⁹ Vgl. Scheibe-Jaeger, A. (2002), S. 135.

erleichtern. Wichtige externe Zielgruppe sind die Medienvertreter, die als Multiplikatoren die Verbindung zu allen Zielgruppen herstellen können.⁸⁰

Zu den Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit zählen hauseigene Informationssysteme für Mitarbeiter, Bewohner und deren Angehörige, PR-Veranstaltungen, Druckerzeugnisse und Presse- und Medienarbeit.⁸¹

Hauseigene Informationssysteme für Mitarbeiter haben in erster Linie die Aufgabe, den Organisationszusammenhalt zu fördern. Ein gut umgesetztes Informationssystem sichert nicht nur einen optimalen Informationsstand der Mitarbeiter, sondern es lässt eine Bindung an die Einrichtung und ein „Wir-Gefühl“ entstehen. Daraus resultieren bessere Arbeitsleistungen aufgrund gesteigener Motivation, weniger Kündigungen und die Entwicklung der Mitarbeiter zu guten Meinungsbildnern, Multiplikatoren und Repräsentanten der Einrichtung. Die hierfür erforderlichen Instrumente sind eine gute Einarbeitung, regelmäßige Schulungen, Dienstbesprechungen, Betriebsveranstaltungen und –feiern, Betriebsversammlungen, Diskussionsveranstaltungen und ähnliches.⁸²

In der heutigen Spaßgesellschaft gewinnt Event Marketing zunehmend an Bedeutung. Nach Scheibe-Jaeger⁸³ sind Events „...genuss- und erlebnisorientierte Veranstaltungen, inszenierte öffentlichkeitswirksame und medienträchtige, auf die Zielgruppe zugeschnittene Ereignisse mit Unterhaltungs- und Freizeitcharakter...“, bei denen die Einrichtung sich und seine Konzeption präsentiert. Bei der Zielbetrachtung des Event Marketing geht es in erster Linie um zwei Ziele. An erster Stelle stehen kognitive Ziele, denn es geht darum, die angesprochene Zielgruppe durch die Art und Weise der Ansprache zu motivieren, den Event zu besuchen. Ist dies gelungen, so rückt die affektiv-orientierte Zielsetzung in den Mittelpunkt. Der Kunde soll auf dem positiv empfundenen Event die Einrichtung kennenlernen und nachfolgend die Einrichtung mit diesen positiven Eindrücken in Verbindung bringen.⁸⁴

Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit können auch Druckerzeugnisse eingesetzt werden. Diese unterscheiden sich inhaltlich von den Druckerzeugnissen, die im Bereich der klassischen Werbung eingesetzt werden. Eine eindeutige Trennung ist jedoch auch hier nicht immer möglich, da die Überschneidungen relativ groß sind. Dies trifft insbesondere im Bereich des Dienstleistungsmarketings zu.⁸⁵

Ziel der aktiven Pressearbeit ist es, durch eine Zusammenarbeit mit Journalisten, Zeitungsartikel über die eigene Einrichtung im redaktionellen Teil der Zeitung zu platzieren. Im Gegensatz zum Anzeigenbereich ist der redaktionelle Teil der Zeitung nicht käuflich, daher ist es erforder-

⁸⁰ Vgl. Scheibe-Jaeger, A. (2002), S. 134f.

⁸¹ Vgl. Scheibe-Jaeger, A. (2002), S. 136.

⁸² Vgl. Scheibe-Jaeger, A. (2002), S. 136f.

⁸³ Scheibe-Jaeger, A. (2002), S. 137.

⁸⁴ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 530.

⁸⁵ Vgl. Scheibe-Jaeger, A. (2002), S. 140f.

lich, eine für die Leser interessante Botschaft zur Verfügung zu stellen. Dies kann beispielsweise in Form einer Pressemitteilung geschehen. Dabei sollte die Pressemitteilung aktuell über eine Neuigkeit von Bedeutung für die Zielgruppe berichten.⁸⁶

In den Bereich der passiven Pressearbeit gehört das Erstellen eines Pressespiegels. Dabei handelt es sich um die öffentlichkeitswirksame Zusammenstellung der über die Einrichtung erschienenen Zeitungsartikel. Innerhalb der Zusammenstellung sind die korrekte Bezeichnung der jeweiligen Zeitung, Erscheinungsdatum und möglichst Auflagenhöhe zu verzeichnen. Diese passive Pressearbeit lässt sich sehr gut mit der Analyse der Aktivitäten der Mitbewerber verbinden.⁸⁷

An dieser Stelle ist noch das Product Publicity zu nennen. Dabei handelt es sich um Zeitungsanzeigen, die auf sogenannten Themenseiten geschaltet werden. Der redaktionelle Teil dieser Seiten befasst sich inhaltlich mit derselben Thematik, die auf der Seite auch beworben wird. Diese Art der Werbung ist in der Instrumentensystematik zwischen der klassischen Werbung und der Öffentlichkeitsarbeit einzuordnen, da sie sowohl zum einen als auch zum anderen Kommunikationsinstrumentenbereich gehört.⁸⁸

5.2.5.4 Messen und Ausstellungen

Aufgrund des Einzugsgebietes sind für stationäre Altenpflegeeinrichtungen normalerweise lediglich regionale Messen beziehungsweise Ausstellungen von Interesse. Die Teilnahmen an jeglicher Art von Messe erfordert eine professionelle Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung. Innerhalb der Vorbereitung ist zuerst die grundsätzliche Frage zu klären, welche Veranstaltung, aufgrund ihrer Gesamtkonzeption, die für die eigene Einrichtung relevante Zielgruppe anspricht. Weiterhin sollte mit dem Veranstalter geklärt werden, in welcher Art und Weise er die potentiellen Zielgruppen überzeugen möchte, die Veranstaltung auch zu besuchen.⁸⁹

Bei der Gestaltung des Messestandes ist zu beachten, dass die Immaterialität der Dienstleistung eine direkte Leistungsbeurteilung nicht zulässt. Daher wird der Messestandbesucher, stellvertretend für die eigentliche Dienstleistung, die Art und Weise der Messestandgestaltung zur Beurteilung der eigentlichen Dienstleistung heranziehen. Zu diesen indirekten Kriterien gehören neben der Größe des Messestandes und der Professionalität des Informationsmaterials auch die optische Gestaltung des Messestandes und das Auftreten des Standpersonals. Bei dem Standpersonal sollte es sich um Mitarbeiter des Unternehmens handeln, die auch bei der Dienstleistungserstellung im Kundenkontakt stehen. Zur Nachbereitung des Messeauftritts ge-

⁸⁶ Vgl. Scheibe-Jaeger, A. (2002), S. 144ff.

⁸⁷ Vgl. Scheibe-Jaeger, A. (2002), S. 154.

⁸⁸ Vgl. Schlögl, G. (2003), S. 28.

⁸⁹ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 519ff.

hören eine umgehende Erledigung noch ausstehender Aufgaben aus Messekontakten sowie eine kritische Analyse des Messeverlaufes. Diese Analyse dient der Perfektionierung zukünftiger Messeauftritte.⁹⁰

Verglichen mit den anderen Kommunikationsinstrumenten weisen Messen und Ausstellungen einige Besonderheiten auf. Diese basieren darauf, dass Messen und Ausstellungen immer in Kombination mit anderen Kommunikationsinstrumenten stattfinden. Dies beginnt mit den Anzeigen, die für die Veranstaltung werben, geht über die persönliche Kommunikation am Messestand während der Veranstaltung und reicht bis zur Direktwerbung, wenn Geschäftspartner persönlich zum Besuch der Veranstaltung eingeladen wird.⁹¹

5.2.5.5 Sponsoring

Sponsoring ist die Unterstützung von Personen und/oder Organisationen, die sich in den Bereichen Kultur, Sport, Soziales usw. engagieren. Diese Unterstützung geschieht durch den Einsatz von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen. Sie erfordert die Analyse, Beurteilung und Organisation aller mit dem Sponsoring zusammenhängenden Aktivitäten. Der Einsatz des Sponsorings erfolgt, um Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.⁹²

Da im Sponsoring die Unternehmensdarstellung meistens auf die Darstellung der Firma reduziert wird, ist dieser Bereich für stationäre Altenpflegeeinrichtungen interessant, da diese in der Regel Firmenmarken verwenden.⁹³

Durch das Voranschreiten der Offenlegung von Kommunikationsmotiven in der heutigen Mediengesellschaft wird das Ansinnen des Sponsorings für immer weitere Kreise der angesprochenen Zielgruppe durchschaubar. Der gewünschte Imagetransfer von der gesponserten Veranstaltung auf den Sponsor wird zur ungewissen Größe. Er kann sogar kippen, indem die angesprochene Zielgruppe das Sponsoring dahingehend interpretiert, dass der Sponsor es nötig hat, einen Teil des Glanzes der gesponserten Veranstaltung auf sich und seine Produkte zu übertragen.⁹⁴

5.2.5.6 Internet-Auftritt

Die unverzichtbare Basis für eine effektive Nutzung des Internet als Kommunikationsträger ist die Existenz einer Homepage der jeweiligen Einrichtung. Diese sollte so gestaltet sein, dass sie

⁹⁰ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 522f.

⁹¹ Vgl. Bruhn, M. (2007), S. 435.

⁹² Vgl. Bruhn, M. (2007), S. 411.

⁹³ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 528.

⁹⁴ Kemmler, S. in Ruckh, M. F. / Noll, C. / Bornholdt, M. (Hrsg) (2006), S.153.

über die gängigen Suchmaschinen unter den entscheidenden Schlagwörtern auf der ersten Seite der Suchergebnisse angezeigt wird. In ihr sollte der potentielle Kunde umfassende Informationen über die Einrichtung und das entsprechende Dienstleistungsangebot erhalten. Darüber hinaus ist es sinnvoll, eine Möglichkeit zur Kontaktaufnahme, beispielsweise per E-Mail, anzubieten. Diese Kontaktaufnahmemöglichkeit ist grundsätzlich mit einer umgehenden Bearbeitung zu kombinieren, da das schnelle Medium Internet ansonsten beim Nachfrager ein negatives Image des langsamen Unternehmens nach sich zieht.⁹⁵

Als Kommunikationsträger ist das Internet von hoher Bedeutung. Gerade Personen, die sich auf der Suche nach einem Platz in einem Altenpflegeheim befinden sind auf schnelle Informationen angewiesen. Bei diesen Personen handelt es sich in der überwiegenden Zahl um die Kinder der zukünftigen Bewohner. Situationsbedingt sind sie gezwungen, sich mit dem Thema Altenpflege auseinander zu setzen, da der Pflegebedarf normalerweise akut eintritt. Die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung setzt sich aus eigenen Stücken nicht aktiv mit dem Thema Pflegebedürftigkeit auseinander. Daraus folgt die Tatsache, dass die Pflegeplatzsuche mit fehlenden Informationen unter Zeitdruck beginnt. Darüber hinaus sind finanzielle und psychologische Auswirkungen auf die entscheidenden Angehörigen nicht zu unterschätzen. Daher sind schnelle und umfassende Informationen erforderlich.⁹⁶ Diese werden im Internet in vielfältiger Art und Weise zur Verfügung gestellt. So stellen beispielsweise Krankenkassen Suchmaschinen zur Pflegeplatzsuche zur Verfügung. Die AOK bietet ihren Pflegeheim-Navigator unter <http://www.aok-pflegeheimnavigator.de/> an, die BKK-Pflegedatenbank PAULA®online ist unter <http://www.bkk-pflege.de/Paula/> und der HKK-Pflegelotse unter <http://formular.hkk.de/formulare/phl/> zu finden.

5.2.5.7 Fazit der Kommunikationsinstrumente

Der Umfang der möglichen Kommunikationsinstrumente in Kombination mit dem vorhandenen Werbebudget erfordert einen zurückhaltenden Einsatz finanziell aufwendiger Kommunikationsinstrumente. Darüber hinaus ist beim Einsatz der Kommunikationsinstrumente die Anzahl der aktuell durch die Einrichtung aufnehmbaren Bewohner zu berücksichtigen.

Für Einrichtungen der stationären Altenpflege kann für alle Kommunikationsinstrumente festgestellt werden, dass der Einsatz dieser verhältnismäßig teuren Werkzeuge immer kritisch hinterfragt werden muss. Da das Belegungsmanagement mithilfe anderer Methoden effektiver gestaltet werden kann, sollten dafür genügend monetäre Mittel zur Verfügung stehen. Gerade für

⁹⁵ Vgl. Mast, C. / Huck, S. / Güller, K. (2005), S. 332.

⁹⁶ Vgl. Sehlbach, O. (2007), S. 38f.

Kommunikationsinstrumente, deren Einsatz von außen an die Einrichtung herangetragen wird, ist das starke Eigeninteresse des Anbieters zu berücksichtigen.⁹⁷

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass der potentielle Kunde aufgrund der täglich auf ihn einwirkenden Werbereize und der durch den täglichen Medienkonsum zur Verfügung stehenden Informationen notwendigerweise eine Überlastung an Informationen erfährt. Diese allgemeine Informationsüberlastung führt dazu, dass lediglich ein geringer Anteil der Informationen überhaupt die Chance hat, von der Zielgruppe wahrgenommen zu werden. Nach Kroeber-Riel⁹⁸ liegt die durchschnittliche Informationsüberlastung in Deutschland bei 98 Prozent. Das bedeutet, dass 98 Prozent der angebotenen Informationen nicht vom Adressaten aufgenommen werden. Dieser Aspekt ist beim Einsatz der Kommunikationsinstrumente kritisch zu berücksichtigen.⁹⁹

In der Bevölkerung ist es allgemein üblich, sich mit dem Thema stationäre Altenpflege nicht aktiv auseinanderzusetzen, es sei denn, man ist aus einer aktuellen Situation heraus gezwungen, dies zu tun. Es ist folglich ein großes Informationsdefizit vorhanden.¹⁰⁰ Für einen Teil der Kommunikationsinstrumente bedeutet dies, dass die Werbebotschaft und die aktive Auseinandersetzung des potentiellen Bewohners, beziehungsweise dessen Angehörigen mit dem Thema stationäre Altenpflege zeitlich zusammenfallen müssen, um sich konkret auf die Belegung der Einrichtung auszuwirken.

5.3 Kommunikationsarten

Die direkte Kommunikation ist für Dienstleistungsanbieter von besonderer Bedeutung. Dies trifft für die stationäre Altenpflege in besonderem Maße zu, da hier in der Regel aufgrund der Art der Dienstleistung ein sehr privater, sensibler Bereich der zu pflegenden Bewohner betroffen ist. Die direkte Kommunikation ist geeignet, ein entsprechendes Vertrauensverhältnis aufzubauen, so dass der Abschluss eines Heimvertrages aus Sicht des zukünftigen Bewohners oder seiner Angehörigen beziehungsweise seines Betreuers risikominimiert ist.¹⁰¹ Dieses Vertrauensverhältnis, bei dem es sich um einen Vertrauensvorschuss handelt, ist von besonderer Bedeutung, da ein Heimvertrag normalerweise auf unbestimmte Zeit geschlossen wird. Eine Kündigung des Heimvertrages kann durch den Bewohner nach § 8 Abs. 2 Heimgesetz „...spätestens am dritten Werktag eines Kalendermonats für den Ablauf desselben Monats schriftlich...“¹⁰² erreicht werden.

⁹⁷ Vgl. Sehlbach, O. (2007), S. 55.

⁹⁸ Vgl. Kroeber-Riel, W. (1987), zit. nach: Bruhn, M. (2007), S. 33.

⁹⁹ Vgl. Bruhn, M. (2007), S. 33.

¹⁰⁰ Vgl. Sehlbach, O. (2007), S. 39.

¹⁰¹ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 472.

¹⁰² o. V., Heimgesetz

Die direkte Kommunikation ist Aufgabe der Führungskräfte auf Seiten des Leistungsanbieters. Das Gespräch kann beim potentiellen Kunden, auf einer Messe oder beim Leistungserbringer, hier stationäre Altenpflegeeinrichtung, stattfinden.¹⁰³ Es erscheint sinnvoll, wenigstens ein Gespräch in der stationären Altenpflegeeinrichtung zu führen, damit der zukünftige Bewohner einen Eindruck des Hauses und vom dortigen Leben bekommen. Findet das Erstgespräch außerhalb der Altenpflegeeinrichtung statt, so ist der Gesprächspartner einzuladen, um das Haus kennen zu lernen.

In den Bereich der indirekten Kommunikation gehören beispielsweise Informationsübermittlung durch Zwischenhändler, Beeinflussung von Meinungsführern, Mediawerbung und redaktionelle Beiträge. Für stationäre Altenpflegeeinrichtungen ist aus dieser Aufzählung die Einflussnahme auf Meinungsführer herauszuheben (vergleiche 5.6.1 Mund zu Mund Kommunikation).¹⁰⁴

5.4 Kommunikationsaufgaben des Managements

Die Einrichtungsleitung zeichnet für die Kommunikation der Unternehmensziele und –werte sowie der damit verbundenen Entscheidungen verantwortlich. Dabei spielt der Kommunikationszeitpunkt oftmals eine entscheidende Rolle. So ist es bei vielen Entscheidungen sinnvoll, bereits während der Entscheidungsfindung die Mitarbeiter zu informieren und in den Prozess einzubeziehen. So profitiert man vom Wissen der Mitarbeiter und gibt ihnen gleichzeitig das Gefühl, mitverantwortlich für den Unternehmenserfolg zu sein. Dies kann zu einer Steigerung von Einsatzwillen und Motivation der Mitarbeiter führen.¹⁰⁵

Auch Informationen bezüglich der in Werbemaßnahmen getätigten Aussagen müssen an die entsprechenden Mitarbeiter weitergegeben werden. Werden innerhalb dieser Werbemaßnahmen bestimmte Leistungsversprechen gemacht, so ist es unabdingbar, dass der entsprechende Mitarbeiter, der dies Versprechen einlösen soll, auch über das Versprechen und die Art der Einlösung informiert ist.¹⁰⁶

In diesen Bereich fallen ebenfalls die Programme, Maßnahmen und Instrumente der Personalpolitik, die der Kommunikation bedürfen. Dazu gehören beispielsweise Informationen über Aufstiegsmöglichkeiten und Weiterbildungsangebote, was dazu dient, den Mitarbeitern Perspektiven aufzuzeigen.¹⁰⁷

¹⁰³ Vgl. Wiesner, K. A. / Sponholz, U. (2007), S. 119.

¹⁰⁴ Vgl. Bruhn, M. (2007), S. 345.

¹⁰⁵ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 671.

¹⁰⁶ Vgl. Bruhn, M. (2007), S. 21.

¹⁰⁷ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 669.

5.5 Kommunikationsaufgaben der Mitarbeiter

Gerade im Bereich der stationären Altenpflege kommt den Mitarbeitern im Bereich der Leistungsbeurteilung der Altenpflegeeinrichtung eine besondere Bedeutung zu. Da ein Großteil der erbrachten Leistungen für Außenstehende systembedingt nicht direkt beurteilbar ist, werden Außenstehende ersatzweise das Erscheinungsbild der Einrichtung und das Verhalten der Mitarbeiter zur Leistungsbeurteilung heranziehen.¹⁰⁸

Durch die Integration des externen Faktors, also des Bewohners, in die Dienstleistungserstellung einer stationären Altenpflegeeinrichtung sind sämtliche Mitarbeiter als Kundenkontaktmitarbeiter anzusehen. Dieser Kundenkontakt stellt den Mitarbeitern aus kommunikationspolitischer Sicht zwei Aufgaben. Die Mitarbeiter erhalten Informationen über die Bedürfnisse und Wünsche der Bewohner und deren Angehörigen. Diese Informationen sind innerhalb der Einrichtung weiterzugeben.¹⁰⁹ Darüber hinaus basiert die Qualitätswahrnehmung durch die Bewohner und deren Angehörige in hohem Maße auf der Außenwirkung der Mitarbeiter. Die Qualitätswahrnehmung hängt folglich vom Verhalten und der Leistung der Mitarbeiter und damit von deren kommunikativen Fähigkeiten ab.¹¹⁰

5.6 Kommunikationsaufgaben der Kunden

5.6.1 Mund zu Mund Kommunikation

Bei der Mund zu Mund Kommunikation handelt es sich um eine Kommunikationsform außerhalb des Unternehmens. Es geht dabei um die Kommunikation innerhalb einer Gruppe, bei der man versucht, von den Erfahrungen der Anderen zu profitieren bzw. seine Erfahrungen einzubringen. Die Personen, die bereits Erfahrungen mit der betreffenden Dienstleistung gemacht haben und darüber berichten, gelten als besonders glaubwürdig.¹¹¹

Gerade für Dienstleister im Bereich der stationären Altenpflege ist die Mund zu Mund Kommunikation der Angehörigen, Verwandten, Freunde und Bekannten der Bewohner eine große Chance. Diese Werbung ist für Dienstleister mit einem sehr komplexen Leistungsangebot und einem geringen Werbebudget ein sehr interessantes Betätigungsfeld.¹¹²

Die stationäre Altenpflege stellt immer noch eine Dienstleistung dar, über die man sich im Normalfall nur sehr zögerlich informiert. Wenn dann der Pflegebedarf akut eintritt und oftmals unter Zeitdruck ein Pflegeplatz gefunden werden muss, sind die dieser Situation gegenüberstehen-

¹⁰⁸ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 519.

¹⁰⁹ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 661.

¹¹⁰ Vgl. Gouthier, M. H. J. in: Fließ, S. (2003), S. 173.

¹¹¹ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 133.

¹¹² Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 134.

den Angehörigen grundlegend überlastet.¹¹³ In einer solchen Zwangslage werden die betroffenen Angehörigen gerne auf die Erfahrungen von Multiplikatoren aus ihrem Umfeld zurückgreifen. Ein Ziel der Kommunikationspolitik besteht folglich darin, die Angehörigen, Freunde und Bekannten der derzeitigen Bewohner von der Qualität der erbrachten Leistungen zu überzeugen und diese Personen als Multiplikatoren zu gewinnen.

5.6.2 Beschwerde und Beschwerdemanagement

Ein gut strukturiertes Beschwerdemanagement ist ein in vielerlei Hinsicht sinnvolles Marketinginstrument. Einerseits erhält man die einmalige Chance, einen unzufriedenen Kunden von der Qualität der eigenen Dienstleistung erneut zu überzeugen und andererseits bekommt man wichtige Informationen bezüglich der eigenen Dienstleistung.¹¹⁴

Um die positiven Effekte die eine Beschwerde bietet für die stationäre Altenpflegeeinrichtung nutzen zu können, ist es erforderlich, zu definieren, was eine Beschwerde ausmacht. Jeder Mitarbeiter muss Beschwerden erkennen, aufnehmen und einer umgehenden Bearbeitung zuführen. Dabei ist es wichtig, dass eine Beschwerde unabhängig vom aufnehmenden Mitarbeiter immer in der gleichen Art und Weise bearbeitet wird. Es muss folglich für den Beschwerdeführer egal sein, welchem Mitarbeiter er die Beschwerde vorträgt. Hierzu ist es erforderlich, die organisatorischen Strukturen des Beschwerdemanagements festzulegen und einen Beschwerdebogen zur Verfügung zu stellen, damit der Mitarbeiter, der die Beschwerde bearbeiten soll über alle relevanten Informationen bezüglich der Beschwerde verfügt. Allen Mitarbeitern muss bewusst sein, dass eine Beschwerde in erster Linie der Qualitätsverbesserung dient und damit der Einrichtung nützt. Aus diesem Grund sollten unzufriedenen Personen, die mit der Einrichtung im Zusammenhang stehen, im Rahmen der Beschwerdestimulation dazu bewegt werden, ihre Kritik auszudrücken. Beschwerdepunkte sollten zur Zufriedenheit des Beschwerdeführers innerhalb eines überschaubaren, vorgegebenen Zeitraumes bearbeitet werden. Darüber hinaus ist eine Einrichtungsinterne Auswertung der Beschwerden durchzuführen und der Dienstleistungsprozess entsprechend zu überarbeiten.¹¹⁵

Die Zufriedenheit eines Beschwerdeführers mit der Antwort der stationären Altenpflegeeinrichtung auf seine Beschwerde nennt man Beschwerdezufriedenheit.¹¹⁶ Die Beschwerdezufriedenheit wirkt sich auf Psyche und Verhalten des Beschwerdeführers aus. Ist der Beschwerdeführer mit der Antwort der stationären Altenpflegeeinrichtung auf seine Beschwerde nicht zufrieden, so folgt daraus eine negativere Einstellung zum Dienstleistungsanbieter. Dies kann erhöhte Unzufriedenheit, negative Mund zu Mund Kommunikation und sogar die Kündigung des Heimvertra-

¹¹³ Vgl. Sehlbach, O. (2007), S. 74.

¹¹⁴ Vgl. Weis, H. C. (2006), S. 263.

¹¹⁵ Vgl. Homburg, C. / Krohmer, H. (2006), S. 294ff.

¹¹⁶ Stauss, B. in Bruhn, M. / Homburg, C. (2005), S. 320.

ges nach sich ziehen. Anders sieht es für den Fall aus, dass der Beschwerdeführer mit der Antwort auf seine Beschwerde zufrieden ist. In diesem Fall wird der Beschwerdeführer sein Vertrauen in die Dienstleistung zurückgewinnen. Dies zeigt sich auch in einer stärkeren Bereitschaft, in seinem persönlichen Umfeld positiv über die stationäre Altenpflegeeinrichtung zu berichten.¹¹⁷

Verschiedene Untersuchungen haben gezeigt, dass Beschwerdeerfahrungen sowohl positiver als auch negativer Art in großem Umfang weitererzählt werden und damit über den Einzelfall hinaus wirken. Dabei werden die negativen Beschwerdeerfahrungen ungefähr doppelt so häufig kommuniziert wie positive Beschwerdeerfahrungen. Darüber hinaus wurde nachgewiesen, dass zufriedene Beschwerdeführer sich durch eine ausgeprägt hohe Treue zum entsprechenden Anbieter auszeichnen.¹¹⁸

5.6.3 Feedbackgespräche/Kundenbefragungen

Im Handelsmarketing wird als bekannt vorausgesetzt, dass einer von vier Käufen mit dem Ergebnis endet, dass der Kunde mit dem Produkt unzufrieden ist. Von diesen unzufriedenen Kunden beschweren sich jedoch wiederum nur fünf Prozent. Die meisten Kunden wechseln lieber den Lieferanten.¹¹⁹ Diese Tatsache lässt sich nicht unmittelbar auf die stationäre Altenpflege übertragen, da die Grundvoraussetzungen anders sind. Aber es gibt keinen Grund anzunehmen, dass nur aufgrund der unterschiedlichen Grundvoraussetzungen alle Dienstleistungsnutzer im Bereich der stationären Altenpflege mit der erhaltenen Dienstleistung zufrieden sind. Auch wird es sicher einen gewissen Prozentsatz unter den Unzufriedenen geben, der dies nicht gegenüber der stationären Altenpflegeeinrichtung, aber gegenüber Anderen äußert. Aus diesem Grund ist es erforderlich, sich aktiv mit den Bewohnern und ihren Angehörigen bezüglich ihrer Zufriedenheit auseinander zu setzen.

Das erste dieser Feedbackgespräche sollte etwa zwei bis drei Wochen nach dem Einzug des Bewohners stattfinden. In diesem Zeitraum konnten der Bewohner und seine Angehörigen das Haus, die zuständigen Mitarbeiter und die täglichen Abläufe kennenlernen. Die Zeit reichte jedoch noch nicht aus, um sich an die neue Situation komplett zu gewöhnen und damit einer Art Betriebsblindheit zu unterliegen. Es ist folglich der optimale Zeitpunkt, um über Wünsche, Anregungen und Verbesserungen, aber auch über Stolpersteine, Probleme und eventuelle Nöte zu sprechen.¹²⁰

¹¹⁷ Stauss, B. in Bruhn, M. / Homburg, C. (2005), S. 331f.

¹¹⁸ Stauss, B. in Bruhn, M. / Homburg, C. (2005), S. 332f.

¹¹⁹ Vgl. Kotler, P. u.a. (2007), S. 544.

¹²⁰ Vgl. Sehlbach, O. (2007), S. 89.

6. Personalpolitik

6.1 Allgemeines

Aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen besteht das Problem der Qualitätsbeurteilung durch den Kunden. Dieser kann nur auf wenige Faktoren zurückgreifen. Dies führt dazu, dass der Mitarbeiter eine gewichtige Rolle als Qualitätsindikator übernimmt.¹²¹ In der stationären Altenpflege wird diese Problematik noch dadurch verstärkt, dass in den meisten Fällen die Angehörigen bzw. Betreuer der Bewohner die Qualität beurteilen müssen, obwohl die Dienstleistung direkt am Bewohner erbracht wird.

Die frühere, rein isoliert betrachtete Personalpolitik ist heute aufgrund der umfassenden Kundenorientierung überholt. Stattdessen wird die heutige Personalpolitik verbunden mit der Kundenorientierung des Marketings als internes Marketing gesehen. Ziel ist es dabei, durch eine konsequente Kunden- und Mitarbeiterorientierung, die Kundenwünsche und deren Befriedigung durchgehend in den Mittelpunkt der Unternehmensziele zu stellen.¹²²

Im Rahmen des internen Marketings sollen die betrieblichen Austauschbeziehungen und die interne Kommunikation optimiert und die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden. Außerdem zielt das interne Marketing darauf, Marketingkonzepte im Unternehmen zu verankern.¹²³

6.2 Personalgewinnung

6.2.1 Personalbedarf

Im Rahmen der Personalbedarfsanalyse ist zu untersuchen, wie viele Mitarbeiter mit welcher Qualifikation zu welchem Zeitpunkt erforderlich sind, um das geplante Leistungsprogramm zu erbringen. Ziel dieser Analyse ist es, sowohl einen möglichen Personalbeschaffungsbedarf als auch einen eventuell vorhandenen Personalüberhang festzustellen und durch entsprechende Maßnahmen auszugleichen.¹²⁴ Bei dieser Untersuchung sind sowohl externe Faktoren, (z.B. Konjunkturverlauf, Marktstruktur, Tarifentwicklungen, Konkurrenzverhalten etc.) als auch interne Faktoren (z.B. unternehmenspolitische Ziele, Auslastungsplanung, Mitarbeiterqualifikation, Fluktuation etc.) zu berücksichtigen. Dabei sind die externen Faktoren vom Unternehmen kaum bis gar nicht beeinflussbar, während die internen Faktoren unternehmensspezifisch sind und somit auch von diesem bestimmt bzw. unmittelbar beeinflusst werden können.¹²⁵

¹²¹ Vgl. Weis, H. C. (2006), S.374.

¹²² Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 623.

¹²³ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 625.

¹²⁴ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), S. 633f.

¹²⁵ Vgl. Freund, F. / Knoblauch, R. / Eisele, D. (2003), S. 36f.

In der stationären Altenpflege reduziert sich die Personalbedarfsplanung auf eine reine Personalbedarfsberechnung, da die Personalmenge bewohnerbezogen vorgegeben ist. Im Rahmenvertrag gemäß § 75 Abs. 1 i. V. m. Abs. 2 SGB XI zur vollstationären Dauerpflege (kurz Landesrahmenvertrag) in §21 Abs. 3 ist folgender Pflegepersonalschlüsselbereich vorgegeben:

„Pflegestufe I	1 : 3,65	bis	1 : 4,5
Pflegestufe II	1 : 2,43	bis	1 : 3,0
Pflegestufe III	1 : 1,82	bis	1 : 2,2
Pflegestufe G	1 : 12,16	bis	1 : 14,5

(nachrichtlich)¹²⁶.

Zusätzlich wird eine Vollzeitstelle je Einrichtung für die Pflegedienstleitung und für den Bereich des Qualitätsmanagements eine Stelle im Umfang von bis zu 1 : 120 vorgesehen. Die genaue Festlegung des Pflegepersonalschlüssels geschieht in den Pflegesatzverhandlungen. Daraus folgt, dass der Pflegepersonalbedarf lediglich von der Auslastung und der Einstufung der Bewohner, in die einzelnen Pflegestufen, abhängig ist. Eine Pflegepersonalbedarfsanpassung ist beispielweise erforderlich, wenn ein Bewohner der Pflegestufe III das Haus verlässt und ein Bewohner der Pflegestufe I einzieht.

Darüber hinaus ist der Personalschlüssel für die Bereiche Leitung und Verwaltung, Wirtschaftsdienst sowie Technischer Dienst in der Empfehlung der Pflegesatzkommission nach § 86 SGB XI – stationär wie folgt geregelt:

„Leitung und Verwaltung	1 : 27,2
Wirtschaftsdienst	1 : 6,3
Technischer Dienst	1 : 72,5. ¹²⁷

Damit ist der entsprechende Personalbedarf lediglich von der Auslastung abhängig. Vorübergehende Abwesenheiten der Bewohner sind in einer Abwesenheitsregelung in § 87 a SGB XI geregelt.

Die Veränderung der Pflegestufe eines Bewohners birgt, im Falle der aus Sicht der Pflegeeinrichtung erforderlichen Höherstufung, ein Refinanzierungsrisiko. Das entsprechende Pflegepersonal ist ab Antragsdatum vorzuhalten. Kommt es nicht zu der gewünschten Höherstufung, so werden die durch die Personalvorhaltung entstandenen Kosten jedoch nicht durch eine Erhöhung des Pflegesatzes refinanziert.

¹²⁶ o. V. Rahmenvertrag gemäß § 75 Abs. 1 i. V. m. Abs. 2 SGB XI zur stationären Dauerpflege (2007), S. 18.

¹²⁷ o. V. Empfehlung der Pflegesatzkommission nach § 86 SGB XI – stationär (2008), S. 11.

Noch nicht absehbare Auswirkungen auf die Personalbedarfsplanung gehen vom Pflegezeitgesetz (PflegeZG) aus, das am 01.07.2008 in Kraft getreten ist. Dieses Gesetz regelt die Freistellung von Mitarbeitern für die Pflege naher Angehöriger. Dabei ist der Begriff des nahen Angehörigen relativ weit gefasst worden. Gerade Mitarbeiter aus dem Pflegebereich sind aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz innerhalb der Familie die natürlichen Ansprechpartner, wenn plötzlich die Organisation der pflegerischen Versorgung oder auch die pflegerische Versorgung selbst eines Familienangehörigen ansteht. Der Eintritt der Pflegebedürftigkeit bedeutet in diesem Fall, dass mindestens die Voraussetzungen der Pflegestufe I gegeben sind. Das Gesetz sieht zwei Arten der Freistellung vor. Auf der einen Seite steht die kurzfristige Arbeitsverhinderung von maximal 10 Tagen. Sie kann von einem Mitarbeiter auch mehrfach im Jahr genommen werden, sofern bei verschiedenen nahen Angehörigen ein entsprechender Pflegebedarf eintritt. Diese Freistellung ist vom Gesetzgeber vorgesehen, um den Angehörigen bei Eintritt der Pflegebedürftigkeit die Möglichkeit zu geben, alle notwendigen Maßnahmen zu veranlassen. Die Pflegezeit von bis zu 6 Monaten ist vorgesehen, damit die Versorgung des Pflegebedürftigen in der eigenen Häuslichkeit durch nahe Angehörige sichergestellt werden kann. Während der kurzzeitigen Arbeitsverhinderung bzw. der Pflegezeit unterliegt der Mitarbeiter einem Sonderkündigungsschutz.¹²⁸

6.2.2 Personalwerbung

Grundlage für die Personalbeschaffung ist eine genaue Definition des Anforderungsprofils der zu besetzenden Arbeitsstelle. Hier sollten neben der fachlichen Qualifikation auch die persönlichen Voraussetzungen definiert werden. Auf dieser Basis wird überprüft, ob die Stelle betriebsintern besetzt werden kann. Wenn dies nicht möglich ist, werden die Instrumente der externen Personalbeschaffung genutzt. Dazu zählen beispielsweise die Vermittlung durch die Agentur für Arbeit, Stellenanzeigen in Printmedien, Kontakte durch Mitarbeiter, aber auch private Arbeitsvermittler.¹²⁹

Für die interne Bewerbersuche steht eine Vielzahl von Methoden zur Auswahl. Diese reichen von der vertraulichen Befragung von Führungskräften, dem individuellen Ansprechen von Mitarbeitern über interne Stellenausschreibungen bis zum Befragen von Freunden und Bekannten potentieller Positionsanwärter. Weiterhin besteht die Möglichkeit, bereits im Betrieb bekannte Mitarbeiter anzusprechen. Dies wären beispielsweise Studenten nach Abschluss des Studiums, Wehr- oder Ersatzdienstleistende nach Ende der Dienstzeit oder auch Mütter nach Beendigung der Erziehungszeit. In besonderen Fällen kann erwogen werden, ehemalige Mitarbeiter, die

¹²⁸ Vgl. Aghamiri, B. (2008), S. 36f.

¹²⁹ Vgl. Freund, F. / Knoblauch, R. / Eisele, D. (2003), S. 63ff.

momentan auf Arbeitssuche sind, anzusprechen. Dafür ist es jedoch erforderlich, dass man sich einvernehmlich im Guten getrennt hat.¹³⁰

Eine interne Stellenvergabe kann sowohl von Vorteil als auch von Nachteil sein. Als vorteilhaft kann betrachtet werden, dass der entsprechende Mitarbeiter sich im Unternehmen bereits auskennt. Dadurch verringert sich der Einarbeitungsaufwand. Bei internen Bewerbern liegen aus der bisherigen Tätigkeit Beurteilungen vor, die aussagekräftiger sind als die Bewerbungen und Referenzen externer Bewerber. Darüber hinaus ist die Motivationswirkung auf andere Mitarbeiter zu bedenken, indem sich für alle engagierten Mitarbeiter die Chance zur Karriereverwirklichung eröffnet.¹³¹

Ein Nachteil der internen Stellenvergabe liegt in der Unsicherheit, ob der bisherige Kollege auch in Zukunft als Vorgesetzter akzeptiert werden wird. Auch wenn es nicht um Führungspositionen geht, kann es zu Problemen kommen. So besteht die Schwierigkeit, den Übergang von der bisherigen Stelle zur neuen Stelle so zu organisieren, dass sowohl der bisherige Tätigkeitsbereich unter anderer Verantwortung weitergeführt wird als auch der neue Tätigkeitsbereich möglichst optimal ausgefüllt wird.¹³²

Für die stationäre Altenpflege wird in der MDK-Anleitung zur Prüfung der Qualität nach den §§ 112, 114 SGB XI in der stationären Pflege¹³³ die Existenz von Stellenbeschreibungen für alle Arbeitsstellen überprüft. Folglich ist für jede Arbeitsstelle eine Definition des entsprechenden Anforderungsprofils vorhanden und muss somit lediglich bezüglich Aktualität überprüft und eventuell ergänzt werden. Eine betriebsinterne Besetzung von Arbeitsstellen ist in der Regel nicht möglich, da die fachlichen Qualifikationen eingehalten werden müssen. So fordert der Landesrahmenvertrag in § 21 Abs. 5 „einen Anteil an ausgebildeten Fachkräften (von) mindestens 50 %. Dieser Anteil ist auf Basis von Vollzeitstellen zu ermitteln.“¹³⁴ Es ist folglich nicht möglich, eine ausgebildete Fachkraft durch eine ungelernete Kraft zu ersetzen. In der Regel finden interne Personalbeschaffungen nur bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen und dem Wechsel aus dem hauswirtschaftlichen Bereich in den Bereich der ungelerten Pfl egetätigkeiten statt. Die dadurch freigewordene Stelle ist dann jedoch wieder extern zu besetzen.

Einen weiteren wichtigen Aspekt stellt die Berufserfahrung dar. Gerade im Pflegebereich ist es erforderlich, genau zu definieren, welche Anforderungen diesbezüglich für die zu besetzende Stelle eingehalten werden sollten. Die Berufserfahrung wird in fünf Kompetenzstufen eingeteilt. Als **Neuling** wird der absolute Anfänger angesehen. Dies ist für den Bereich der Pflegefachkräfte ein Altenpflegeschüler in der Ausbildung. Für den ungelerten Bereich stellt der Praktikant den Neuling dar. Somit ist der Neuling für die Entwicklung von Anforderungsprofilen entbehrlich.

¹³⁰ Vgl. Moser, K. / Zempel, J. in Schuler, H. (Hrsg.) (2001), S. 72.

¹³¹ Vgl. Moser, K. / Zempel, J. in Schuler, H. (Hrsg.) (2001), S. 72.

¹³² Vgl. Moser, K. / Zempel, J. in Schuler, H. (Hrsg.) (2001), S. 72.

¹³³ Vgl. o. V. MDK-Anleitung zur Prüfung der Qualität nach den §§ 112, 114 SGB XI in der stationären Pflege (2005), S. 15.

¹³⁴ o. V. Rahmenvertrag gemäß § 75 Abs. 1 i. V. m. Abs. 2 SGB XI zur vollstationären Dauerpflege.

Der **fortgeschrittene Anfänger** besitzt bereits ein Grundwissen, welches jedoch nur teilweise richtig eingesetzt wird. Es ist schon etwas Berufserfahrung (z.B. aus der Berufsausbildung) vorhanden, aber der Blick für das Wesentliche fehlt noch. Hier sind Berufseinsteiger mit bis zu einem Jahr Berufserfahrung einzustufen. Die **kompetente Pflegekraft** ist aufgrund ihrer Erfahrung bereits in der Lage, konkrete Maßnahmen aufgrund der erkannten Zusammenhänge zu veranlassen. Hierbei handelt es sich also um Pflegekräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung, für die der ausgeschriebene Arbeitsbereich jedoch neu ist. Die **erfahrene Pflegekraft** ist aufgrund ihrer Erfahrung in der Lage, Probleme und Zusammenhänge als Ganzes zu verstehen und in zielgerichtete Maßnahmen einzuleiten. Die erfahrene Pflegekraft entwickelt sich aus der kompetenten Pflegekraft, indem sie in ihrem Bereich ein bis zwei Jahre Berufserfahrung sammelt. Wird die erfahrene Pflegekraft in einem neuen Arbeitsbereich eingesetzt, so wird sie dadurch für diesen Bereich wieder zur kompetenten Pflegekraft. Der **Experte** kann aufgrund seiner umfassenden Erfahrung in den verschiedensten Fachbereichen Situationen intuitiv erfassen und souverän reagieren.¹³⁵

Die Stellenanzeige stellt einen der vielen Berührungspunkte von Kommunikationspolitik und Personalpolitik dar. Sie dient vordergründig der Personalsuche, ist aber gleichzeitig ein Instrument der Selbstdarstellung des Unternehmens. Dazu hat die Stellenanzeige bestimmte Gestaltungs- und Inhaltsanforderungen zu erfüllen. Die Gestaltung der Stellenanzeige basiert auf den 4 Säulen: Glaubwürdigkeit, Bewerbernähe, Kommunikationsstil und Erscheinungsbild. Die Glaubwürdigkeit bezieht sich auf die Aussagen, die über das Unternehmen gemacht werden. Diese müssen offen und informativ sein. Die Bewerbernähe besagt, dass der potentielle Bewerber direkt angesprochen und zur Kontaktaufnahme aufgefordert wird, wobei seine Erwartungen zu berücksichtigen sind. Der Kommunikationsstil sollte zum Unternehmen passen. Das Erscheinungsbild sollte die wesentlichen Inhalte auf den ersten Blick freigeben und einen Wiedererkennungswert für das Unternehmen darstellen. Bezüglich des Inhalts der Stellenanzeige geht es um die Beantwortung der folgenden Fragen: Wer sind wir, Wen suchen wir, Was erwarten wir, Was bieten wir, und Wie bewerben Sie sich. Eine gut gestaltete Stellenanzeige zeichnet sich dadurch aus, dass die Anzahl, der nicht zu der angebotenen Stelle passenden Bewerbungen, möglichst gering ist.¹³⁶

In bestimmten Fällen kann es sinnvoll sein, eine verdeckte Stellenanzeige zu schalten. Dies geschieht normalerweise durch ein Beratungsunternehmen, das die Bewerbungsunterlagen auch entgegennimmt. In der Stellenanzeige wird der Name des suchenden Arbeitgebers jedoch nicht genannt. Dabei ist zu bedenken, dass ein Teil der potentiellen Bewerber sich durch die

¹³⁵ Vgl. Poser, M. / Ortman, M. / Pilz, T. (2004), S. 73f.

¹³⁶ Vgl. Poser, M. / Ortman, M. / Pilz, T. (2004), S. 79ff.

Anonymität von einer Bewerbung abhalten lässt. Dieser Nachteil wird in bestimmten Fällen jedoch dadurch aufgewogen, dass eine externe Mitarbeitersuche nicht frühzeitig öffentlich wird.¹³⁷

Da der Personalbedarf in der Regel im direkten regionalen Umfeld gedeckt wird, wird normalerweise die regionale Tageszeitung für die Veröffentlichung der Stellenanzeige gewählt. Nur wenn Mitarbeiter mit speziellen fachlichen Qualifikationen gesucht werden (z.B. Heimleitung) ist es sinnvoll, auf überregionale Fachzeitschriften zurückzugreifen, um den geeigneten Bewerberkreis zu vergrößern.¹³⁸

6.2.3 Bewerberauswahl

6.2.3.1 Grundlagen

Da es sich in der stationären Altenpflege überwiegend um Klein- bis Mittelbetriebe handelt, ist eine sorgfältige Bewerberauswahl von großer Bedeutung. Aufgrund der Betriebsgröße und der damit verbundenen Mitarbeiterstruktur kann ein voreilig eingestellter Mitarbeiter, der die an ihn gestellten Erwartungen nicht erfüllt, nicht problemlos auf einen anderen, für ihn passenden, Arbeitsplatz versetzt werden. Folglich führt eine Fehlentscheidung bei der Personalauswahl zwangsläufig zu zusätzlichen Kosten. Einerseits hat der nicht geeignete Mitarbeiter z.B. Kapazitäten der einarbeitenden Kraft gebunden und andererseits ist die Prozedur der Arbeitsplatzbesetzung ein zweites Mal durchzuführen.¹³⁹

Bei der Personalauswahl ist neben der Qualifikation des einzelnen Bewerbers auch die Altersstruktur der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Diese Altersstruktur sollte möglichst ausgeglichen sein. Für eine ideale Altersstruktur werden verschiedene Altersverteilungen angegeben. Eine Altersverteilung wird als Drittmix bezeichnet. Dabei soll ein Drittel aus jungen Mitarbeitern, ein Drittel aus mittleren Jahrgängen und ein Drittel aus älteren Mitarbeitern bestehen. Eine genaue Abgrenzung von jung zu mittel und alt findet jedoch nicht statt. Eine genauere Abgrenzung erfolgt in der Einteilung 30 % unter 35 Jahre, 30 % über 50 Jahre und der Rest altersmäßig dazwischen. Eine gleichmäßige 20 % Verteilung wird als gesunde Altersstruktur angesehen. Dabei werden 5 Altersgruppen über jeweils 10 Jahre gebildet und die einzelnen Gruppen sollen in der Altersstruktur mit jeweils 20 % vertreten sein.¹⁴⁰

Einige Gefahren, die aus einer ungünstigen Altersstruktur erwachsen können, werden im Folgenden kurz skizziert. Eine jugendzentrierte Altersstruktur mit einem vergleichsweise jungen Altersdurchschnitt führt zu einem Karrierestau, da die einzelnen Leitungs- und Führungspositionen auch mit vergleichsweise jungen Mitarbeitern auf lange Sicht besetzt sind. Dies führt bei

¹³⁷ Vgl. Moser, K. / Zempel, J. in Schuler, H. (Hrsg.) (2001), S. 72f.

¹³⁸ Vgl. Poser, M. / Ortmann, M. / Pilz, T. (2004), S. 81.

¹³⁹ Vgl. Hein, J. v. (2004), S.4f.

¹⁴⁰ Vgl. Brandenburg, U. / Domschke, J.-P. (2007), S. 115f.

ungen, engagierten Mitarbeitern zu Demotivation und zur beruflichen Neuorientierung. Auch ältere Mitarbeiter können durch eine jugendzentrierte Altersstruktur verunsichert werden. Es kann das Gefühl geringer Wertschätzung oder des „nicht mehr gebraucht Werdens“ entstehen. Dies kann zu Frustration und im Anschluss zu innerer Kündigung führen. In einer alterszentrierten Altersstruktur besteht die Gefahr, innerhalb vergleichsweise kurzer Zeit, eine größere Anzahl wichtiger Leitungs- und Führungskräfte durch deren Renteneintritt zu verlieren. Dieser Wissens- und Führungsverlust sollte möglichst frühzeitig analysiert werden, um den Wissenstransfer sicherzustellen und die nachrückenden Führungskräfte aufzubauen. Darüber hinaus sind große Anstrengungen für die daraus folgenden Neueinstellungen erforderlich. Insgesamt kann zu diesem Szenario gesagt werden, dass ein großer Anteil der betriebsinternen Ressourcen durch diese Personalwechsel gebunden wird und damit automatisch an anderen, wahrscheinlich entscheidenderen Stellen, fehlen.¹⁴¹ Für Einrichtungen der stationären Altenpflege sind diese Überlegungen elementar, da die Mitarbeiterzahl durch die Anzahl der Bewohner vorgegeben ist. Eine Änderung der Altersstruktur ist folglich nur im Rahmen der natürlichen Fluktuation möglich und daher eine langfristige Aufgabe der Personalpolitik.

6.2.3.2 Analyse der Bewerbungsunterlagen

Eine geschaltete Stellenanzeige führt normalerweise zu einer größeren Anzahl an Bewerbungen für die zu besetzende Stelle. Es gilt nun, aus diesen Bewerbungen diejenigen herauszufiltern, die am geeignetsten erscheinen. Dabei ist auch der Zeitaufwand für die einzelnen Vorstellungsgespräche zu beachten. Die vier folgenden Bewertungskriterien bilden die Grundlage für die Analyse: formale Gestaltung, Vollständigkeit der Unterlagen, stilistische Gestaltung und inhaltliche Angaben.¹⁴²

Das Anschreiben wird unter formalen, stilistischen und inhaltlichen Aspekten betrachtet. Die formale Gestaltung des Anschreibens untersucht die Übersichtlichkeit des Schreibens und die korrekte Angabe von Firmenanschrift, Datum und Absender. Wird in der Anrede ein Mitarbeiter direkt angeschrieben oder eine allgemeine Formulierung gewählt, wird auf einen früheren direkten Kontakt (z.B. ein Telefonat) verwiesen und ist eine Grußformel vorhanden? Existieren Korrekturen, Tippfehler oder Streichungen und ist die Unterschrift vorhanden? Unter stilistischen Gesichtspunkten werden die Klarheit des Aufbaus, die Sprachkompetenz, der Wortumfang sowie der Satzbau untersucht. Darüber hinaus kann der Schreibstil (statisch, dynamisch oder sachlich) eventuell auf die Persönlichkeit des Verfassers hinweisen. Die inhaltlichen Aspekte betreffen die Motivation zur Bewerbung, den Grund des Stellenwechsels, den gewünschten Eintrittstermin sowie die persönliche Einstellung bezüglich der Stelle und die damit verbunde-

¹⁴¹ Vgl. Brandenburg, U. / Domschke, J.-P. (2007), S. 116f.

¹⁴² Vgl. Poser, M. / Ortman, M. / Pilz, T. (2004), S.103.

nen Erwartungen. Ergeben sich bei der Analyse Unklarheiten, werden diese notiert und können im Vorstellungsgespräch geklärt werden.¹⁴³

Die Untersuchung des Lebenslaufes findet bezüglich Form und Inhalt statt. Zur Form zählen die tabellarische Darstellung und die Vollständigkeit der persönlichen Daten. Inhaltlich geht es um Fragen der schulischen und beruflichen Kontinuität sowie den Wechsel in unterschiedliche Branchen mit unterschiedlichen Anforderungen. Außerdem werden Lücken im Lebenslauf und deren Begründung hinterfragt. Die entscheidende Frage ist jedoch die berufliche Eignung für die ausgeschriebene Stelle bezüglich Ausbildung und Berufserfahrung. Der neue Mitarbeiter soll dem Unternehmen dauerhaft zur Verfügung stehen, weshalb Über- und Unterforderung weitgehend zu vermeiden sind.¹⁴⁴

Das Lichtbild gehört in Passbildgröße zu jeder Bewerbung und ist in Bezug auf Art und Darstellung sehr genau definiert. Aus einem korrekten Lichtbild lassen sich insoweit keinerlei Rückschlüsse ziehen. Lediglich aus der Abweichung von den Passbildvorgaben lässt sich ableiten, wie wichtig dem Bewerber die angebotene Stelle ist.¹⁴⁵

Die Analyse der beigefügten Zeugnisse erfordert besondere Aufmerksamkeit auf Seiten der Personalverantwortlichen. Schulzeugnisse geben Auskunft darüber, wie die zu diesem Lebensabschnitt gehörenden Anforderungen (Ressourcenausnutzung, Zielstrebigkeit, Fleiß, Trennung des Wesentlichen vom Unwesentlichen etc.) erfüllt wurden. Arbeitszeugnisse zu jeder im Lebenslauf angegebenen Arbeitsstelle gehören zu einer vollständigen Bewerbung. Werden einzelne Arbeitszeugnisse nicht beigefügt, unterstellt der Personalverantwortliche, dass es sich um ein Zeugnis der Note „Ausreichend“ handelt. Diese Notenstufe suggeriert in der betrieblichen Praxis eine gewisse Ahnungslosigkeit des Bewerbers.¹⁴⁶

Arbeitszeugnisse bestehen aus zwei Teilen. Der erste Teil befasst sich mit den überwiegend dokumentarischen Werten wie Betriebszugehörigkeit, Aufgabenbereich, erworbene Kenntnisse und erarbeitete Beförderungen. Dieser Teil ist vergleichsweise leicht im Abgleich mit dem Lebenslauf auf Plausibilität zu überprüfen. Der zweite Teil bezieht sich auf Führung und Leistung des Bewerbers. Dies ist bezüglich der Analyse der schwierigste und aussagekräftigste Teil der ganzen Bewerbung. Einerseits muss dort wahrheitsgemäß Leistung und Verhaltensweise des Mitarbeiters beschrieben werden, andererseits sollen die Zeugnisaussagen „vom verständigen Wohlwollen für den Arbeitnehmer getragen sein und ihm sein weiteres Fortkommen nicht erschweren“. ¹⁴⁷ Dies führt zu der abwegigen Situation, auch für einen ausscheidenden schlechten Mitarbeiter ein gutes Zeugnis schreiben zu müssen. Um dieses Dilemma zu lösen, existiert eine

¹⁴³ Vgl. Poser, M. / Ortman, M. / Pilz, T. (2004), S.103f.

¹⁴⁴ Vgl. Poser, M. / Ortman, M. / Pilz, T. (2004), S.104f.

¹⁴⁵ Vgl. Poser, M. / Ortman, M. / Pilz, T. (2004), S.105.

¹⁴⁶ Vgl. Freund, F. / Knoblauch, R. / Eisele, D. (2003), S. 84f.

¹⁴⁷ Grundsatzurteil des BGH vom 26.11.1963, zit. nach: Freund, F. / Knoblauch, R. / Eisele, D. (2003), S. 86.

Reihe von Fachratgebern bezüglich Formulierung und Interpretation von Arbeitszeugnissen. Beispielhaft sei hier eine Variante der Gesamtbeurteilung aufgeführt.

Zeugnistext zur Gesamtbeurteilung	Bedeutung
stets zu unserer vollsten Zufriedenheit	sehr gute Leistungen
(stets) zu unserer vollen Zufriedenheit	gute Leistungen
zu unserer Zufriedenheit	ausreichende Leistungen
im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit	mangelhafte Leistungen
hat sich bemüht	ungenügende Leistungen

Abb. 1: Zeugnisformulierungen (Auszug)¹⁴⁸

Das Problem derartiger Zeugnisinterpretationen liegt darin, dass nicht ersichtlich ist, ob der Verfasser des Zeugnisses sich der entsprechenden Bedeutung seiner Beurteilung bewusst war. Ein positives Zeugnis kann auch dadurch zustande gekommen sein, dass der Anwalt des Bewerbers ein für seinen Mandanten positives Zeugnis gerichtlich durchgesetzt hat. In solchen Fällen ist es möglich, dass der Bewerber selbst an der Ausgestaltung beteiligt war und dadurch das Zeugnis ungerechtfertigt positiv ausgefallen ist. Eine weitere Variante der negativen Beurteilung liegt im bewussten Weglassen des entsprechenden Aspektes. Aber auch hier können Verfasser und Leser des Zeugnisses unterschiedliche Auffassungen bezüglich des Inhaltes haben.¹⁴⁹

6.3 Personaleinarbeitung

Die Personaleinarbeitung bezieht sich einerseits auf die Einarbeitung in das Aufgabengebiet und andererseits auf die Integration in das soziale Gefüge des Unternehmens. Der hierfür betriebene Aufwand bleibt leider oftmals hinter dem Einsatz für die Personalakquise zurück. Fehlende oder mangelhafte Einarbeitung werden als Ursache dafür vermutet, dass etwa ein Drittel der neuen Mitarbeiter das neue Arbeitsverhältnis in der Probezeit beendet. Dies führt zwangsläufig zu unnötigen Kosten für eine erneute Personalsuche. Darüber hinaus nimmt das Image des Unternehmens auf dem Bewerbermarkt Schaden.¹⁵⁰

Der Einarbeitungsprozess beginnt mit der Information der Kollegen über die Neueinstellung. Hierbei erhalten die Kollegen Informationen über das Eintrittsdatum, das Einsatzgebiet und die übertragenen Aufgaben des neuen Mitarbeiters. Außerdem werden der Werdegang und das Kompetenzprofil des neuen Kollegen dargestellt. Bei der tatsächlichen Einarbeitung geht es darum, den neuen Mitarbeiter durch eine effektive Informationsvermittlung systematisch in die

¹⁴⁸ Freund, F. / Knoblauch, R. / Eisele, D. (2003), S. 86.

¹⁴⁹ Vgl. Freund, F. / Knoblauch, R. / Eisele, D. (2003), S. 85ff.

¹⁵⁰ Vgl. Verführt, C. in Bröckermann, R. / Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.) (2008), S. 133.

neue Aufgabe einzuführen. Dies fördert die Orientierung am Arbeitsplatz und im Team, aber auch im Unternehmen. Ziel ist die Integration des neuen Mitarbeiters in den Unternehmensablauf und die Bindung an das Unternehmen.¹⁵¹

Für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter werden fünf Strategien unterschieden. Die erste Strategie wird als „ins Wasser werfen“ bezeichnet. Dies bedeutet, dass der neue Mitarbeiter von Anfang an seinen kompletten Arbeitsbereich übernimmt, ohne weitere Hilfe zu erhalten. Bei der zweiten Strategie, dem „Grenzen aufzeigen“, werden dem neuen Mitarbeiter zu Beginn sehr schwere Aufgaben zugemutet. Dies führt dazu, dass der neue Mitarbeiter scheitert. Als Konsequenz fühlt sich der neue Mitarbeiter erstmal der Aufgabe nicht vollkommen gewachsen und ist damit eher bereit, auf Einflussnahmen der Kollegen einzugehen. Die dritte Strategie, das „Arbeitsbedingte Training“, besagt, dass der neue Mitarbeiter in den normalen Arbeitsprozess integriert ist. Dabei ist immer ein Vorgesetzter, Kollege oder Partner anwesend, der bei Schwierigkeiten unterstützend tätig wird und dementsprechend den neuen Mitarbeiter trainiert. Die vierte Strategie wird „Trainingsbegleitende Aufgabenübernahme“ genannt. Dabei wird der neue Mitarbeiter in einem Trainingsprozess auf den neuen Aufgabenbereich vorbereitet. Aus diesem wird er immer wieder freigestellt, um praktische Erfahrungen machen zu können. So kann der neue Mitarbeiter sich langsam an die konkrete Arbeitswirklichkeit gewöhnen. Das „vollzeitliche Einführungstraining“ als fünfte Strategie besteht in der Einführungszeit ausschließlich aus Schulungsmaßnahmen. Mit praxisbezogenen Aufgaben wird der neue Mitarbeiter in dieser Zeit nicht betraut. Die Vierte und die fünfte Strategie werden aufgrund ihrer Intensität als wünschenswert für neue Führungskräfte angesehen. Für nachgeordnete Mitarbeiter stellt die dritte Strategie die optimale Einarbeitung in eine neue Aufgabe dar.¹⁵²

Für Einrichtungen der stationären Altenpflege ist die Erstellung eines Konzeptes zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter obligatorisch, da der MDK in der Qualitätsprüfung die Existenz und Anwendung überprüft. Eine Stellenbeschreibung für den Mentor, der die Einarbeitung neuer Mitarbeiter durchführt wird ebenso gefordert und überprüft.¹⁵³

6.4 Personalentwicklung

6.4.1 Grundlagen

Aufgabe der Personalentwicklung ist es, die Dienstleistungsqualität und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen, indem die Mitarbeiter durch gezielte Unterstützung in die Lage versetzt werden, einen größeren Anteil ihres Potentials abzurufen und einzusetzen. Aus Arbeitgebersicht dient die Personalentwicklung der Nachwuchsförderung für Führungspositio-

¹⁵¹ Vgl. Verführt, C. in Bröckermann, R. / Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.) (2008), S. 134f.

¹⁵² Vgl. Poser, M. / Ortman, M. / Pilz, T. (2004), S.146f.

¹⁵³ Vgl. o. V. MDK-Anleitung zur Prüfung der Qualität nach den §§ 112, 114 SGB XI in der stationären Pflege (2005), S. 15.

nen, der Anpassungsqualifikation (z.B. Schulung der neuen Expertenstandards in der Altenpflege) und der Erhaltung der vorhandenen Qualifikation unter Berücksichtigung der Halbwertszeit des jeweiligen Fachwissens. Darüber hinaus erhöht eine erfolgreiche Personalentwicklung die Motivation der Mitarbeiter zur Verantwortungsübernahme und reduziert die Mitarbeiterfluktuation. Für die Mitarbeiter resultieren aus einer guten Personalentwicklung eine Qualifikationssicherung, eine Steigerung der Motivation und eine größere Arbeitszufriedenheit durch mehr Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse. Außerdem erhöhen sich für einzelne Mitarbeiter die Aufstiegs- und Karrierechancen.¹⁵⁴

Die Personalentwicklung wird abhängig von der Zielsetzung unterteilt in laufbahnorientierte, aufgabenorientierte und persönlichkeitsorientierte Personalentwicklung. Die laufbahnorientierte Personalentwicklung sucht gezielt nach qualifizierten Mitarbeitern mit besonderen Leistungen, die durch spezielle Maßnahmen gefördert werden. Diese Mitarbeiter werden aufgebaut um in der Zukunft Schlüsselpositionen mit der zugehörigen Verantwortung zu übernehmen und diese Position auch auszufüllen. Die aufgabenorientierte Personalentwicklung soll alle Mitarbeiter aufgabenbezogen auf den aktuellen Wissensstand bringen. Die persönlichkeitsorientierte Personalentwicklung richtet sich an Mitarbeiter in bestimmten Schlüsselpositionen, die positionsspezifische Aufgaben übernehmen und dafür spezielle Qualifikationen benötigen.¹⁵⁵

Der jeweilige Vorgesetzte ist der wichtigste Personalentwickler. Daraus folgt, dass Personalentwicklung Aufgabe sämtlicher Mitarbeiter mit Führungsverantwortung ist. Eine vorhandene Personalabteilung gibt den Rahmen vor und ergänzt und unterstützt die entsprechenden Mitarbeiter.¹⁵⁶

Aufgrund der hohen Anzahl der an der Personalentwicklung mitwirkenden Personen ist hier ein kurzer Einschub über die Psychologie der Kommunikation sinnvoll. Der hier angesprochene Aspekt sollte allen Beteiligten bekannt sein.

Eine Nachricht setzt sich aus vier Aspekten zusammen. Der Sachaspekt bezieht sich auf den sachlichen Inhalt der Nachricht. Der Beziehungsaspekt befasst sich mit der Beziehung der beteiligten Kommunikationsteilnehmer. Über die Art und Weise der Ansprache kann der Kommunikationspartner z. B. akzeptiert, ernst genommen, herabgesetzt, bevormundet oder nicht ernst genommen werden. Der Selbstoffenbarungsaspekt besagt, dass jeder aktiv Kommunizierende neben der beabsichtigten Botschaft auch etwas von sich selbst preisgibt. Daraus resultierend ergibt sich als viertes der Appellaspekt, denn jeder, der etwas preisgibt, sendet damit einen Appell an seinen Kommunikationspartner.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Vgl. Wieteck, P. (2000), S. 27.

¹⁵⁵ Vgl. Wieteck, P. (2000), S. 28.

¹⁵⁶ Vgl. Müller-Vorbrüggen, M. (2008), S. 709.

¹⁵⁷ Vgl. Schulz von Thun, F. (2007), S. 13f.

Ebenso wie in der gesendeten Botschaft vier Aspekte enthalten sind, hört der Empfänger mit vier verschiedenen Ohren. Diese Ohren sind analog zum Vorgenannten: das „Sach-Ohr“, das „Beziehungs-Ohr“, das „Selbstoffenbarungs-Ohr“ und das „Appell-Ohr“. Damit nun eine Botschaft beim Empfänger genauso ankommt wie der Sender sie gesendet hat, muss der jeweilige Aspekt mit dem jeweilig zugehörigen „Ohr“ aufgenommen werden. Sobald gesendeter Aspekt und empfangendes „Ohr“ nicht mehr zusammenpassen kommt es zu einer Fehlkommunikation. Diese ist jedoch nicht zwangsläufig sofort zu erkennen, da beide Kommunikationsteilnehmer davon ausgehen, dass gesagte gemeint bzw. verstanden zu haben. Die Fehlkommunikation zeigt sich oftmals erst, wenn die damit zusammenhängenden Handlungen erfolgen und vom Sender überprüft werden können. Da es für jeden einzelnen der vier Aspekte je vier mögliche „Empfänger-Ohren“ gibt, jedoch nur eines zur korrekten Kommunikation führt, zeigt sich auf den ersten Blick, wie groß die Gefahr der Fehlkommunikation ist. Da bei der Personalentwicklung in der Regel verschiedene Hierarchieebenen beteiligt sind, ist von vornherein die Gefahr der Fehlkommunikation aufgrund des Über- bzw. Unterordnungsverhältnisses vorhanden.¹⁵⁸

6.4.2 Personalbeurteilung

6.4.2.1 Allgemeines

Bei der Personalbeurteilung handelt es sich in der Regel um eine systematische und formalisierte Mitarbeiter- oder Leistungsbeurteilung. Sie wird durch den Vorgesetzten durchgeführt und stellt das bedeutendste Instrument zur Leistungserfassung dar und dient gleichzeitig der Mitarbeiterführung. Sie wird normalerweise einmal jährlich vergangenheitsorientiert durchgeführt. Anhand festgelegter Bewertungskriterien werden sowohl fachliche, persönliche als auch führungstechnische Qualifikationen erhoben. Diese werden dem Mitarbeiter in einem Beurteilungsgespräch mitgeteilt und seine Entwicklung und Zielerreichung seit dem letzten Beurteilungsgespräch analysiert. Darüber hinaus werden im Gespräch gemeinsam neue Arbeitsziele besprochen, berufliche Pläne und Ziele erörtert und Entwicklungs- und Fortbildungsmaßnahmen festgelegt.¹⁵⁹

Mitarbeiterbeurteilungen bilden die Grundlage für personelle Entscheidungen. Diese Entscheidungen enthalten das Erteilen von Arbeitsaufträgen, die Übertragung von Aufgaben, die Abstimmung des Leistungsvermögens des Mitarbeiters mit dem Schwierigkeitsgrad der ihm übertragenen Aufgaben, die Versetzung in eine andere Abteilung, den beruflichen Aufstieg sowie Entlassungen. Ziel dieser Beurteilungen sind die Motivation der Mitarbeiter, der Aufbau einer

¹⁵⁸ Vgl. Schulz von Thun, F. (2007), S. 44ff.

¹⁵⁹ Vgl. Freund, F. / Knoblauch, R. / Eisele, D. (2003), S. 170ff.

Vertrauensbasis vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten und umgekehrt sowie der optimale Einsatz der Ressourcen der jeweiligen Mitarbeiter.¹⁶⁰

Da ein Beurteilungsgespräch durch das Über- bzw. Unterordnungsverhältnis die Gefahr der Fehlkommunikation birgt, bevorzugt Hilb¹⁶¹ den Terminus des Entwicklungsgesprächs. Zur Vorbereitung des Gespräches sollte nicht nur der Vorgesetzte eine Mitarbeiterbeurteilung, sondern auch der Mitarbeiter eine Selbstbeurteilung durchführen. Beide verwenden denselben Beurteilungsbogen und können so im Gespräch sehr einfach unterschiedliche Einschätzungen analysieren und besprechen. Ziel dieser Vorgehensweise ist die Erreichung einer objektiven Mitarbeiterbeurteilung.

Um ein Entwicklungsgespräch möglichst erfolgreich zu führen, ist es von Vorteil, die Grundzüge des „Johari“-Konzeptes zu kennen. Dieses Konzept geht davon aus, dass jeder Gesprächsteilnehmer vier verschiedene Persönlichkeitsbereiche aufweist. Der sogenannte Arena-Bereich der Persönlichkeit des Mitarbeiters ist der Bereich, der sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Vorgesetzten bekannt ist. Der sogenannte Selbstblindheitsbereich der Persönlichkeit des Mitarbeiters ist dem Vorgesetzten bekannt, dem Mitarbeiter selbst jedoch nicht. Der sogenannte Fassaden-Bereich der Persönlichkeit des Mitarbeiters ist dem Mitarbeiter selbst bekannt, dem Vorgesetzten jedoch nicht. Das sogenannte Unbewusste der Persönlichkeit des Mitarbeiters ist weder dem Mitarbeiter noch dem Vorgesetzten bekannt. Abhängig von der Gesprächshäufigkeit von Mitarbeiter und Vorgesetztem tritt jeweils einer der vorgenannten Bereiche als dominanter Gesprächsbereich auf. Das Entwicklungsgespräch ist normalerweise am erfolgreichsten, wenn der Arena-Bereich dominant ist. Außerdem sollte der dominante Bereich möglichst groß sein. Da der Vorgesetzte durch sein Verhalten die Größe des Bereiches beeinflussen kann, ist es sinnvoll, dass der Vorgesetzte ein entsprechendes Kommunikationstraining besucht hat.¹⁶²

6.4.2.2 Methoden zur Personalbeurteilung

Für die Mitarbeiterbeurteilung existiert eine Vielzahl von Methoden. Deren Ausprägung reicht von grundsätzlichen Methoden bis zu komplexen Beurteilungssystemen. Zu den grundsätzlichen Methoden zählen beispielsweise die freie Beurteilung, das Einstufungsverfahren, das Rangreihenverfahren, die zielorientierte Beurteilung und das Kennzeichnungsverfahren.¹⁶³

¹⁶⁰ Vgl. Wieteck, P. (2000), S. 76f.

¹⁶¹ Vgl. Hilb, M. (2008), S. 89.

¹⁶² Vgl. Hilb, M. (2008), S. 91ff.

¹⁶³ Vgl. Müller, R. / Brenner, D. (2008), S.27.

Bei der freien Beurteilung handelt es sich um ein unstrukturiertes Gespräch ohne inhaltliche Vorgaben. Diese individuelle Beurteilung von Stärken und Schwächen des Mitarbeiters ist nicht systematisch und bietet keinerlei Vergleichsmöglichkeit in Bezug auf andere Mitarbeiter.¹⁶⁴

Das Einstufungsverfahren ist eine weitverbreitete Beurteilungsform. Hierbei wird der Mitarbeiter anhand vorgegebener Merkmale (Persönlichkeit, Verhalten, Leistung etc.) anhand einer vorgegebenen Skala eingestuft. Je genauer die Merkmale ausformuliert sind, und je feiner die Beurteilungsskala ist, desto besser sind das Beurteilungsergebnis und die Vergleichbarkeit bezüglich der anderen Mitarbeiter.¹⁶⁵

Das Rangreihenverfahren ist ein Verfahren, bei dem alle Mitarbeiter eines Tätigkeitsbereiches für jedes Beurteilungskriterium in eine Rangfolge eingestuft werden. Beispielsweise kann ein Mitarbeiter im Bereich Arbeitsqualität auf einem vorderen Rang landen und gleichzeitig für die Arbeitsquantität auf einem hinteren Rang. Dies Verfahren setzt voraus, dass nur Mitarbeiter aus gleichen Tätigkeitsbereichen in eine Rangfolge gebracht werden. Dadurch können die Mitarbeiter in Bezug auf Leistung und Verhalten gut verglichen werden. Die Genauigkeit und die Systematik sind jedoch schlecht. Außerdem kann dieses Verfahren das Teamklima durch die Förderung starken Konkurrenzverhaltens negativ beeinflussen.¹⁶⁶

Bei der zielorientierten Beurteilung bildet der Erfüllungsgrad von Aufgaben und Zielen die Grundlage der Beurteilung. Hierfür ist eine richtig ausgearbeitete Zielvereinbarung unabdingbare Voraussetzung. Diese basiert auf der Persönlichkeit, dem individuellen Leistungsprofil und dem Potential des Mitarbeiters. Gute Zielvereinbarungssysteme berücksichtigen das gesamte Leistungsbild des Mitarbeiters und stellen dabei die Ziele des Unternehmens in den Mittelpunkt.¹⁶⁷

Das Kennzeichnungsverfahren ist geeignet für die schnelle Beurteilung sehr einfacher und begrenzter Untersuchungsanlässe. Hierbei werden in einer Checkliste mit mehreren möglichen Leistungs- und Verhaltenskriterien bis zu drei dieser Kriterien als zutreffend angekreuzt.¹⁶⁸

Als umfangreiche Beurteilungsmethode wird an dieser Stelle beispielhaft die 360-Grad-Rüchmeldung in kurzen Zügen dargestellt. Bei dieser Methode werden im gesamten beruflichen Umfeld objektive Beurteilungen und subjektive Wahrnehmungen erhoben. Es werden also persönliches Verhalten und individuelle Leistung des jeweiligen Mitarbeiters von Vorgesetzten, Kollegen und Kunden bewertet. Ziel dieses Verfahrens sind die Bestimmung des aktuellen Leistungsniveaus, die Umsetzung von Leistungsentwicklungsmaßnahmen, das Erkennen von Leistungsträgern, die Bestimmung von Entwicklungsprogrammen für Mitarbeiter und Vorgesetzte

¹⁶⁴ Vgl. Müller, R. / Brenner, D. (2008), S.27.

¹⁶⁵ Vgl. Müller, R. / Brenner, D. (2008), S.27.

¹⁶⁶ Vgl. Müller, R. / Brenner, D. (2008), S.27.

¹⁶⁷ Vgl. Müller, R. / Brenner, D. (2008), S.27.

¹⁶⁸ Vgl. Müller, R. / Brenner, D. (2008), S.27.

und die Entwicklung von zielgerichteten Anreiz- und Entlohnungssystemen. Diese Ziele sind jedoch nur erreichbar, wenn bestimmte Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden. Auf diese Erfolgsfaktoren wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen. Bei Bedarf können sie in der angegebenen Quelle nachgelesen und in weiterführender Literatur vertieft werden. Durch die hier gemachten Ausführungen ist bereits klar geworden, dass es sich um eine recht umfangreiche Methode handelt. Aufgrund der Anbieterstruktur auf dem Markt der stationären Altenpflege (die durchschnittliche Einrichtungsgröße beträgt laut Landespflegebericht 2005¹⁶⁹ 63 Plätze) ist eine derart aufwendige Methode höchstens für einzelne Anbieter interessant.¹⁷⁰

Unter Qualitätsgesichtspunkten ist es erforderlich, die jährliche Mitarbeiterbeurteilung durch weitere Maßnahmen zu ergänzen. Regelmäßige Feedbackgespräche, die institutionalisiert oder spontan erfolgen, dienen dabei einerseits zur frühen Erkennung von Problemen und andererseits dem Mitarbeiter zur Standortbestimmung. Diese Gespräche sind sowohl als Einzelgespräche als auch als Teambesprechungen möglich. Projektabschlussgespräche bieten ebenfalls eine gute Gelegenheit zur Zwischenbeurteilung. Da sich Projekte durch eindeutig definierte Aufgaben und Ziele auszeichnen, besteht die Möglichkeit, die beteiligten Projektmitarbeiter bezogen auf Leistungsfähigkeit, Motivation und Führungsbereitschaft zu beurteilen. Dabei ist es sinnvoll, Bezüge zu den bestehenden Zielvereinbarungen herzustellen.¹⁷¹

Sinnvoll erscheint der ergänzende Einsatz der Selbstbeurteilung. Hierdurch wird der Mitarbeiter aufgefordert, sich aktiv mit den Anforderungen auseinanderzusetzen, die der Betrieb an ihn stellt. Er muss beurteilen, inwieweit seine Qualifikation und sein Leistungsverhalten geeignet sind, die gestellten Anforderungen zu erfüllen. Außerdem geht es um die Frage, mit welcher (Fortbildungs-) Maßnahme noch nicht genutztes Potential für den Mitarbeiter, und damit gleichzeitig für das Unternehmen, erschlossen werden kann. Der Mitarbeiter erhält so die Gelegenheit, sich seiner Eigenverantwortung bezüglich seiner „Employability“ bewusst zu werden.¹⁷²

6.4.2.3 Zielvereinbarung

Der richtige Einsatz von Zielvereinbarungen zeichnet sich dadurch aus, dass Mitarbeiterführung und Mitarbeiterbeurteilung in einem Instrument vereint sind. Dabei wird die Zielvereinbarung an qualitativen und quantitativen Zielen des Unternehmens ausgerichtet. Der Mitarbeiter wird in den Zielfindungsprozess eingebunden und ist damit direkt am Unternehmensgeschehen betei-

¹⁶⁹ Vgl. o. V. Landespflegebericht nach §2 des Niedersächsischen Pflegegesetzes (NPflegeG) (2005), S.21.

¹⁷⁰ Vgl. Müller, R. / Brenner, D. (2008), S.29ff.

¹⁷¹ Vgl. Müller, R. / Brenner, D. (2008), S.31f.

¹⁷² Vgl. Müller, R. / Brenner, D. (2008), S.33.

ligt. Daraus resultieren eine starke Motivationswirkung und gleichzeitig eine Identifikation mit dem Unternehmen.¹⁷³

Im Rahmen von Zielvereinbarungen wird der Mitarbeiter über die Unternehmensziele, und seinen Anteil an der Zielerreichung, informiert. Dabei sind die folgenden Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Die **Motivation** des Mitarbeiters wird gesteigert, da er in den Unternehmensprozess eingebunden wird und seine Vorschläge und Bedürfnisse ernstgenommen werden. Da er an der für ihn gültigen Zielbestimmung beteiligt ist, erhöht sich gleichzeitig seine Eigenverantwortlichkeit. Die **Kommunikation** im Unternehmen verbessert sich, da im persönlichen Zielvereinbarungsgespräch eine Würdigung der Leistungen des Mitarbeiters stattfindet. Dies verbessert die Zusammenarbeit und schafft eine Basis für ein gegenseitiges Feedback. Eine qualitative **Personalplanung** wird unterstützt, da sich im Rahmen sowohl der Zielvereinbarung als auch der Überprüfung der Zielerreichung Erkenntnisse bezüglich Stärken, Schwächen und Fortbildungsbedürfnissen des jeweiligen Mitarbeiters ergeben. Die **Ergebnisorientierung** steigert die Qualität der Leistung, da nicht mehr so stark an Routinen festgehalten wird, sondern sich aufgrund der zielgerichteten Sichtweise ein höherer Wirkungsgrad erreicht wird. Die **Selbststeuerung** des Mitarbeiters wird durch klare Ziele und regelmäßige Feedbackgespräche gesteigert. Durch die Ziele erhält der Mitarbeiter einen größeren Tätigkeits- und Entscheidungsspielraum, was automatisch zu mehr Verantwortungsbereitschaft und gleichzeitig mehr Verantwortungsverpflichtung führt.¹⁷⁴

In der Zielvereinbarung sollen die Ziele, die zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht sein sollen, möglichst genau und eindeutig beschrieben werden. Dabei ist es wichtig, dass Ziele positiv formuliert werden. Die Ziele können dabei marktorientierte (z.B. Wettbewerbsvorteile, Bewohnerzufriedenheit), personelle (z.B. Qualifikation, Sozialverhalten), strukturelle (z.B. Pflegeprozesse) oder betriebswirtschaftliche (z.B. Wirtschaftlichkeit) Aspekte beinhalten.¹⁷⁵

Für den Mitarbeiter sind Zielvereinbarungen vorteilhaft, da ihm bewusst gemacht wird, dass seine Leistung zum Unternehmenserfolg beiträgt. Er bekommt ein Hilfsmittel, um seine Leistung innerhalb des Unternehmens besser einschätzen zu können. Insgesamt führt die Einführung von Zielvereinbarungen zu mehr Transparenz. Der Mitarbeiter beteiligt sich aktiv an der für ihn gültigen Zielfindung und kann dadurch die Unternehmensentwicklung beeinflussen. Er erhält Informationen über seine Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens.¹⁷⁶

Um das Instrument der Zielvereinbarungen erfolgreich einsetzen zu können, muss man sich der damit verbundenen Nachteile und Risiken bewusst sein. Es besteht beispielsweise die Gefahr, eine ganzheitliche Mitarbeiterbeurteilung zu unterlassen, da man sich gerade voll auf die aktuel-

¹⁷³ Vgl. Müller, R. / Brenner, D. (2008), S.39.

¹⁷⁴ Vgl. Müller, R. / Brenner, D. (2008), S.39f.

¹⁷⁵ Vgl. Wieteck, P. (2000), S. 105ff.

¹⁷⁶ Vgl. Wieteck, P. (2000), S. 105.

len Ziele konzentriert. Darüber hinaus verführt dieses Instrument dazu, eher quantitative und messbare Ziele zu berücksichtigen und dadurch den Beurteilungsbereich unnötig einzuschränken. Außerdem sind die Anforderungen bezüglich der Kommunikations- und Sozialkompetenz der Führungskräfte sehr hoch.¹⁷⁷

6.4.2.4 Fehlerursachen bei der Personalbeurteilung

Im Rahmen der Personalbeurteilung können Fehler und Benachteiligungen auftreten. Diese können sowohl im Bereich der Beurteilungsinstrumente als auch in der Person des Beurteilenden begründet sein.

Bei den systemimmanenten Fehlern und Benachteiligungen kann die Testfairness durch verschiedene Aspekte beeinträchtigt sein. Zu diesen Aspekten gehören nicht-faire Testaufgaben, ungleiche Testleistung und ungleiche prognostische Validität. Nicht-faire Testaufgaben sind diejenigen Fragen, deren Beantwortung beispielsweise kultur- oder religionsabhängig ist. Bei der ungleichen Testleistung produzieren unterschiedliche Gruppen (z.B. Männer und Frauen) konsistent unterschiedliche Testergebnisse. Die ungleiche prognostische Validität beschreibt die Tatsache, dass unterschiedliche Gruppen, bei vergleichbaren Testergebnissen, trotzdem unterschiedliche berufliche Leistungen erbringen. Es ist folglich erforderlich, die eingesetzten Beurteilungsinstrumente kritisch zu hinterfragen und sie bewusst und gezielt einzusetzen. So ist es beispielsweise nicht sinnvoll, bei der Ausbildungsplatzvergabe Hauptschüler und Gymnasiasten miteinander konkurrieren zu lassen. In diesem Fall sollte man Ausbildungsplatzquoten für die jeweiligen Bewerbergruppen (Hauptschüler, Realschüler und Gymnasiasten) festlegen und diese untereinander konkurrieren lassen.¹⁷⁸

In der Person der Beurteilenden liegende Ursachen für Fehler und Benachteiligungen basieren in der Regel auf kommunikationsbedingt verzerrenden Effekten der Informationswahrnehmung und -verarbeitung. Diese Effekte erleichtern unser tägliches Leben durch vereinfachtes und schnelleres Erschließen komplexer Informationen. In Beurteilungssituationen können diese Effekte jedoch zu gravierenden Fehlurteilen führen. Der Beurteilende sollte dieses Effekte kennen und möglichst in entsprechenden Trainings auf die Beurteilungssituation vorbereitet worden sein. Darüber hinaus kann eine mögliche subjektive Verzerrung der Beurteilung durch die festgelegte Art der Urteilsfindung reduziert werden. Hierzu werden die klinische und die statistische Urteilsbildung unterschieden. Die klinische Urteilsfindung basiert auf dem intuitiven Urteil mehrerer Teilnehmer. Sie ist daher in der Lage, auch individuelle Aspekte des zu Beurteilenden einzubeziehen. Gleichzeitig ist aber die Gefahr der subjektiven, verzerrten Wahrnehmung einzelner Teilnehmer weiterhin gegeben. Außerdem ist diese Urteilsfindung auch anfällig für Grup-

¹⁷⁷ Vgl. Müller, R. / Brenner, D. (2008), S.40.

¹⁷⁸ Vgl. John, M. in John, M. / Maier, G. W. (Hrsg.) (2007), S. 30f.

penprozesse. Bei der statistischen Urteilsbildung basiert die Beurteilung auf einer vorher definierten Grundlage. Die Einzelergebnisse werden in einem definierten Verhältnis ausgewertet und damit alle Probanden gleich behandelt.¹⁷⁹

6.4.3 Personalfortbildung

In der Berufsausbildung wird das Fundament für den Beruf gelegt. Aufgrund der Halbwertszeit des Wissens, die in der Pflege nach Hein¹⁸⁰ bei etwa 10 Jahren liegt, ist die Personalfortbildung erforderlich. Sie dient also der Erhaltung der Qualifikation der Mitarbeiter. Nur so lässt sich der Wissensstand der Mitarbeiter auf einem aktuellen Niveau halten und „eine bedarfsgerechte und gleichmäßige, dem allgemein anerkannten Stand medizinisch-pflegerischer Erkenntnisse entsprechende pflegerische Versorgung der Versicherten“¹⁸¹ gewährleisten, wie dies vom Medizinischen Dienst der Krankenkassen gefordert wird. Die Durchführung von Personalfortbildung ist folglich eine Grundbedingung, um überhaupt am Markt erfolgreich sein zu können. Der Begriff der beruflichen Fortbildung umfasst dabei den gesamten Bereich von der Ermittlung des Fortbildungsbedarfs mit Bestimmung der Fortbildungszielgruppe über das Festlegen von Zielen, Inhalten, Zeitplänen und Lehrkräften bis zur Erfolgskontrolle der durchgeführten Fortbildungsmaßnahmen.¹⁸²

Innerbetriebliche Fortbildungen haben weitreichende Vorteile. Sie geben vielen Mitarbeitern die Möglichkeit, an der Fortbildung teilzunehmen. Sie verringern aber auch die Gefahr von Verständnisschwierigkeiten, da die Mitarbeiter in der vertrauten Umgebung ungehemmter reagieren und Praxisbezüge leichter hergestellt werden können. Die Ablehnung neuer Erkenntnisse kann in der gewohnten Umgebung leichter überwunden werden. Es ist jedoch darauf zu achten, dass Störungen der Fortbildung z.B. durch Telefon oder Bewohner vermieden werden. Darüber hinaus ist eine Bewirtung sinnvoll, da in der Erwachsenenbildung immer wieder die Erfahrung gemacht wird, dass essende Seminarteilnehmer mehr und schneller begreifen. Darüberhinaus sind einige Mitarbeiter aus der Altenhilfe anspruchsvolle Fortbildungsveranstaltungen nicht gewohnt. Dies führt zu Unkonzentriertheit und zur Beschäftigung mit Nebensächlichkeiten wie reden mit dem Nachbarn und spielen mit Stiften oder Seminarunterlagen. Der Fortbildungsstoff ist daher möglichst weitgehend an der Praxis auszurichten. Außerdem ist der zeitliche Umfang an den Teilnehmerkreis anzupassen.¹⁸³

Ebenfalls in den Bereich der Fortbildung gehören die gesetzlich geforderten regelmäßigen Unterweisungen und Belehrungen. Dazu gehören für Unternehmen der stationären Altenpflege

¹⁷⁹ Vgl. John, M. in John, M. / Maier, G. W. (Hrsg.) (2007), S. 29f.

¹⁸⁰ Vgl. Hein, J. v. (2004), S.139.

¹⁸¹ o. V. MDK-Anleitung zur Prüfung der Qualität nach den §§ 112, 114 SGB XI in der stationären Pflege (2005), S. 3.

¹⁸² Vgl. Freund, F. / Knoblauch, R. / Eisele, D. (2003), S. 159f.

¹⁸³ Vgl. Hein, J. v. (2004), S.145f.

beispielsweise die Belehrung nach § 43 des Gesetzes zur Verhütung und Bekämpfung von Infektionskrankheiten beim Menschen (IfSG), die Brandschutzunterweisung, Sicherheitsbelehrungen, Hygienefortbildungen, Unterweisungen nach dem Gesetz über Medizinprodukte sowie die Fortbildung der Ersthelfer.

Es ist jedoch festzustellen, dass es Mitarbeiter gibt, die leider nur bis zu einem bestimmten Grad fortbildungsfähig sind. Sind weder Motivation noch Neigung zur Verhaltensänderung vorhanden, so werden Fortbildungsmaßnahmen ohne Nutzen an den entsprechenden Mitarbeitern vorbeiziehen. In solchen Fällen wird sich der Arbeitgeber im Unternehmensinteresse mittelfristig von dem entsprechenden Mitarbeiter trennen.¹⁸⁴

6.4.4 Personalqualifizierung

Bei der Personalqualifizierung geht es darum, einem bestimmten Mitarbeiterkreis zusätzliche Qualifikationen zukommen zu lassen. Es geht hier folglich um die Karriere-, Laufbahn- bzw. Nachfolgeplanung. Aufgrund der Einrichtungsgröße (fast die Hälfte aller Einrichtungen verfügt über weniger als 50 Plätze und nur 17 % der Einrichtungen über mehr als 100 Plätze¹⁸⁵) zählen die Einrichtungen der stationären Altenpflege überwiegend zu den kleineren bis mittleren Betrieben. Lediglich einige wenige Ketten, die mehrere Häuser betreiben, sind zu den größeren Unternehmen zu zählen. Gerade in kleinen bis mittleren Betrieben der stationären Altenpflege ist ein sichtbarer beruflicher Aufstieg nur im Bereich der Führungskräftelaufbahn (z.B. Wohnbereichsleitung und Pflegedienstleitung) möglich. Daraus folgt, dass derjenige der beruflich aufsteigen möchte zwangsläufig auch Führungsverantwortung übernehmen muss. Nicht jede gute Fachkraft ist automatisch auch eine gute Führungskraft. Deshalb obliegt dem Personalentwickler die Aufgabe, aus den guten Fachkräften die Geeignetste für die Führungskräftelaufbahn zu ermitteln. Anschließend sind dann die positionsbezogene Qualifikation und eventuell erforderliche mitarbeiterbezogenen Qualifikationen festzulegen und zu terminieren.¹⁸⁶

Der zeitliche Umfang der fachlichen Qualifikation ist gesetzlich geregelt. So fordert beispielsweise § 71 Abs. 5 SGB XI einen Qualifikationsumfang von 460 Stunden für eine verantwortliche Pflegefachkraft.

6.4.5 Besetzung von Führungspositionen

Gerade für Führungspositionen ist jedoch als Alternative zur internen Beförderung auch immer die Möglichkeit der externen Personalrekrutierung zu untersuchen. Für die interne Beförderung

¹⁸⁴ Vgl. Hein, J. v. (2004), S.260.

¹⁸⁵ Vgl. o. V. Landespflegebericht nach §2 des Niedersächsischen Pflegegesetzes (NPflegeG) (2005), S.22.

¹⁸⁶ Vgl. Freund, F. / Knoblauch, R. / Eisele, D. (2003), S. 165f.

wird gerne auf das Argument zurückgegriffen, dass man den entsprechenden Mitarbeiter bezüglich Fähigkeiten und Potential besser beurteilen kann, als externe Bewerber. Gegen diese Einschätzung spricht jedoch eine Untersuchung von Gunz/Jalland¹⁸⁷, in der kein direkter Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und der gewählten Rekrutierungsform nachgewiesen werden konnte.¹⁸⁸

Die Entscheidung der Frage nach interner oder externer Rekrutierung von Führungskräften ist folglich davon abhängig, wie umfangreich das Wissen des Unternehmens über seine Mitarbeiter ist. Ein Unternehmen, das aufgrund seiner Struktur zur Arbeitsplatzrotation in der Lage ist und diese auch durchführt, kann eine entsprechende Führungsposition leichter intern besetzen, da die Mitarbeiter mehrere Arbeitsbereiche kennengelernt haben.¹⁸⁹

In Einrichtungen der stationären Altenpflege ist der Frauenanteil in den unteren Hierarchieebenen überproportional groß. Nach Becker/Meifort¹⁹⁰ lag der Frauenanteil im Jahr 1987 bei 88,3 %. Damit ist der Beruf der Altenpflegerin ein typischer Frauenberuf. In der Leitungsebene, also ab der Pflegedienstleitung aufwärts, dreht sich dieses Mengenverhältnis zu Ungunsten der Frauen. Borutta/Giesler¹⁹¹ beschreiben diese Tatsache als gläserne Decke. Dieser Effekt ist bereits im Bereich der beruflichen Weiterbildung zu erkennen. Nach Becker/Meifort¹⁹² sind die Frauen im Vergleich zu den im Beruf verbliebenen Männern überproportional häufig nicht für Weiterbildungsmaßnahmen freigestellt worden. Über 90 % der Frauen sahen für sich keine beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten.

6.5 Probleme im Personalwesen

6.5.1 Allgemeines

Der Beruf der Altenpflege ist ein noch vergleichsweise junger Beruf. Das Image dieses Berufes ist vergleichsweise schlecht. Er wird als Krankenpflege-Hilfsberuf gesehen, ist ein typischer Frauenberuf und gilt „ damit tendenziell als alltagsgeprägter Nichtberuf.“¹⁹³

Die krankheitsbedingten Fehlzeiten in der stationären Altenpflege sind mit 21 Tagen (bezogen auf das Jahr 2006) um fast 20 % höher als im Bevölkerungsmittel.¹⁹⁴ Der von den Altenpflegekräften selbst subjektiv eingeschätzte psychische Gesundheitszustand liegt um 12 % unter den Durchschnittswerten der berufstätigen Bevölkerung. Nach einer AOK-Studie werden Pflegekräf-

¹⁸⁷ Vgl. Gunz, H. P. / Jalland, R. M. (1996), S.726, zit. nach: Weckmüller, H. in Backes-Gellner, U. / Kräkel, M. / Geil, L. (Hrsg.) (1998), S. 15.

¹⁸⁸ Vgl. Weckmüller, H. in Backes-Gellner, U. / Kräkel, M. / Geil, L. (Hrsg.) (1998), S. 14f.

¹⁸⁹ Vgl. Weckmüller, H. in Backes-Gellner, U. / Kräkel, M. / Geil, L. (Hrsg.) (1998), S. 29f.

¹⁹⁰ Vgl. Becker, W. / Meifort, B. (1997), S. 26.

¹⁹¹ Vgl. Borutta, M. / Giesler, C (2006), S.125f.

¹⁹² Vgl. Becker, W. / Meifort, B. (1998), S. 236.

¹⁹³ Hammer, E. (1994), S. 113.

¹⁹⁴ Vgl. o. V. Im Schnitt vier Wochen krank, Altenheim 4/2007, S. 10.

te zu 62 % häufiger aufgrund von psychischen Erkrankungen krankgeschrieben. Aufgrund des vorgegebenen Personalbedarfs sind diese Ausfälle in den ersten sechs Wochen der Erkrankung von den Kollegen durch Mehrarbeit auszugleichen. Diese Mehrbelastung geht mit der Steigerung gesundheitlicher Risiken einher.¹⁹⁵

Deutschland gehört zu den Ländern, in denen es besonders häufig zu einem vorzeitigen Berufsausstieg von Pflegenden kommt. Die Ursachen hierfür liegen hauptsächlich in den psychischen Belastungen des Berufes und in einer verbreiteten Arbeitsunzufriedenheit. Die psychischen Belastungen lassen sich in fünf Kategorien unterteilen. Die Belastung aus der Arbeitsaufgabe basieren auf Zeitdruck, gefühltem Personalmangel und Arbeitsunterbrechungen. Die Belastung aus der zeitlichen Gestaltung der Arbeitsaufgabe ergibt sich aus den erforderlichen Überstunden (wenn ein Kollege beispielsweise wegen Krankheit ausfällt) und der Dienstplangestaltung (Schichtdienst, Teildienste). Eine längerfristige Dienstplangestaltung und weniger Überstunden sind wünschenswert, jedoch systembedingt oftmals nicht realisierbar. Die Belastung aus der Organisation ergibt sich durch unklare Zuständigkeiten, ineffektive Informationsweitergabe und unstrukturierte Arbeitsabläufe. Die Belastung aus der sozialen Umgebung setzen sich aus Beziehungsstörungen zu Kollegen und Vorgesetzten und mangelnder Kommunikation von Wertschätzung und Anerkennung zusammen. Die Belastungen aus dem Personen-System basieren auf der persönlichen Eignung und dem Gefühl unzureichender Qualifikation. Da diese Belastungen nicht voneinander unabhängig sind, ist eine Gewichtung der einzelnen Belastungen nicht möglich. Mehrere Studien haben jedoch gezeigt, dass Zeitmangel nachweisbar vorhanden ist.¹⁹⁶

6.5.2 Berufsverbleib

Bereits am Ende der Berufsausbildung steht für knapp 10 % der Altenpflegeschüler fest, dass sie den Beruf nicht auf Dauer ausüben werden.¹⁹⁷ Nach Abschluss des ersten Berufsjahres zeigt sich, dass 18 % der Befragten nach der Ausbildung nicht im gelernten Beruf angefangen haben.¹⁹⁸ Ein weiteres Viertel der Befragten hat den Beruf nach nur einem Jahr als Altenpflegerin verlassen.¹⁹⁹ Es wird davon ausgegangen, dass sich die Ausstiegsquote jährlich leicht verringert, aber in einer Größenordnung von ungefähr 20 % verbleibt.²⁰⁰ Diese Annahme bestätigt sich in einer drei Jahre später durchgeführten Befragung, bei der wiederum fast genau 20 % der Befragten den Beruf verlassen haben.²⁰¹ Zum Abschluss der Studie zeigt sich, dass nach 5

¹⁹⁵ Vgl. o. V. Aufbruch Pflege (2006), S. 12f.

¹⁹⁶ Vgl. Gregersen, S. / Wohler, C. (2005), S. 7f.

¹⁹⁷ Vgl. Becker, W. / Meifort, B. (1997), S. 196.

¹⁹⁸ Vgl. Becker, W. / Meifort, B. (1997), S. 204.

¹⁹⁹ Vgl. Becker, W. / Meifort, B. (1997), S. 293.

²⁰⁰ Vgl. Becker, W. / Meifort, B. (1997), S. 301.

²⁰¹ Vgl. Becker, W. / Meifort, B. (1998), S. 169.

Berufsjahren nur noch 18 % bis 20 % des untersuchten Absolventenjahrganges im Altenpflegeberuf tätig sind.²⁰²

Wenn nach den Gründen für die Berufswahl gefragt wird, antworten 83 % der Befragten, dass es sich bei der Altenpflege um einen Beruf handelt, der als sinnvoll empfunden wird.²⁰³ Gerade diese Berufswahlmotivation in Kombination mit den Zwängen der Realität führt zu einer Desillusion der Berufsanfänger. So wird immer wieder die mangelnde Zeit für eine individuelle und fachgerechte Pflege bemängelt. Hierbei handelt es sich um ein systemimmanentes Problem, da der Personalbedarf vertraglich vorgegeben ist. Dieser Zeitmangel in Kombination mit den psychischen und physischen Belastungen des Berufes, dem Auseinanderklaffen von Theorie und Praxis und den unattraktiven Dienstzeiten führt verstärkt zur Aufgabe des Berufes.²⁰⁴

Ein weiterer Grund für einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Beruf der Altenpflegerin liegt in der Tatsache begründet, dass 32 % der Altenpflegeschüler lieber einen anderen Beruf erlernt hätten.²⁰⁵

6.5.3 Stress

Der Begriff Stress ist in den letzten Jahren bagatellisiert worden, indem es umgangssprachlich für viele kleinere Probleme und Konfliktsituationen benutzt wurde und auch immer noch wird. Die Menschen, die von dieser Art Stress reden, sind diejenigen, die gleichzeitig sagen, dass sie ihren Stress gut im Griff haben. Der echte Stress, um den es hier geht, betrifft die Menschen, die ihren Stress nicht im Griff haben. Vom echten Stress betroffen sind etwa ein Drittel der Menschen, die von sich behaupten Stress zu haben.²⁰⁶

Stress entsteht im Zusammenspiel einer situativen Anforderung in Form von Stressoren und der individuelle Beurteilung der eigenen Möglichkeiten, dieser Anforderung gerecht zu werden. Ob daraus Stress entsteht, hängt von zwei Einschätzungen ab. Die erste Einschätzung überprüft das Ereignis auf seine Bedrohlichkeit. Nur wenn das Ereignis bedrohlich ist, kann es auch Stress verursachen. Ob es dann zum Stress kommt, hängt von der zweiten Einschätzung ab. Hier wird überprüft, welche Bewältigungsmöglichkeiten vorhanden sind. Je weniger Bewältigungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, umso größer wird der Stress empfunden. Daraus folgt jedoch, dass es von Vorteil ist, über verschiedene Bewältigungsmechanismen zu verfügen. Diese werden unterschieden in situationsbezogene Bewältigungsmechanismen (aktive Einflussnahme, Flucht oder Passivität), repräsentationsorientierte Bewältigungsmechanismen (In-

²⁰² Vgl. Becker, W. / Meifort, B. (1998), S. 256.

²⁰³ Vgl. Noelle-Neumann, E. / Haumann, W. (2000), S. 27.

²⁰⁴ Vgl. Meyer, C. (2002), S. 38ff.

²⁰⁵ Vgl. Noelle-Neumann, E. / Haumann, W. (2000), S. 23.

²⁰⁶ Vgl. Litzcke, S. / Schuh, H. (2007), S.2.

formationssuche oder Informationsunterdrückung) und evaluationsorientierte Bewältigungsmechanismen (Umbewertung/Sinngebung oder Zieländerung).²⁰⁷

Stress an sich wirkt zunächst positiv. Er bildet in gewisser Weise zunächst einmal den Antrieb dazu, tätig zu werden. Erst zu viel Stress führt zu Ermüdung und später dann zum Zusammenbruch. Die höchste Leistungsfähigkeit besteht bei mittlerem Stress. Daher stellen Unter- bzw. Überforderung ungünstige Rahmenbedingungen dar. Das persönliche Stressempfinden ist sehr subjektiv und hängt von Veranlagung, Erfahrung, Einstellung und Persönlichkeit ab.²⁰⁸

Aus beruflicher Sicht besonders gefährdet sind Mitarbeiter mit übersteigerter Verausgabungsneigung, Mitarbeiter ohne Arbeitsplatzalternative und Mitarbeiter, die auf eine zukünftige soziale Belohnung z.B. in Form einer Beförderung hoffen. Bei Frauen steigt das Erkrankungsrisiko vor allem bei übersteigerter Verausgabungsneigung.²⁰⁹

Bezogen auf die Motivation von Altenpflegeschülern bezüglich ihrer Berufswahl antworteten 82 Prozent der Befragten (Rang 3 der Antworten) mit „Hilfsbedürftigen helfen“. Ein insgesamt hoher Anteil empathiegeleiteter Berufswahlgründe lässt bei einigen Bewerbern auf „...das offenbar bereits schon in den Einstellungen zum Beruf angelegte „Helfersyndrom“...“²¹⁰ schließen.

In Bezug auf die Belastungsfaktoren in der stationären Altenpflege werden nach der geringen Anerkennung des Berufes an zweiter Stelle die körperlich sehr anstrengende Arbeit und an dritter Stelle die mangelnde Zeit für die Bewohner genannt.²¹¹

Aufgrund der hier nur beispielhaft aufgezeigten Belastungen, in Kombination mit dem Zusatzrisiko der übersteigerten Verausgabungsneigung und dem Helfersyndrom, zeigt sich ein erhöhtes Risiko, für Mitarbeiter in der stationären Altenpflege, an Stressfolgekrankheiten zu erkranken. Erforderliche Reaktion auf Stress ist die Entspannung. Gelingt diese Entspannung nicht, so kann der Dauerstress zu verschiedenen Krankheitsbildern (z.B. Bluthochdruck, Herzinfarkt, Immunstörungen, Zuckerkrankheit, Kopfschmerzen, Depression etc.) führen. Außerdem sind auch indirekte Schäden durch Dauerstress möglich. So verhalten sich viele Menschen in Stresssituationen gesundheitsschädlich. So wird beispielsweise über den Sättigungspunkt hinaus gegessen, da das Sättigungsgefühl durch die Anspannung überlagert ist. Auch bietet Alkohol durch seine entspannende Wirkung eine willkommene Ablenkung von der Anspannung und ist gleichzeitig noch schlaffördernd. Sehr beliebt in der Altenpflege ist, trotz der weithin bekannten Gefahren, das Rauchen. Obwohl Raucher meinen, sich beim Rauchen zu entspannen, wirkt

²⁰⁷ Vgl. Litzcke, S. / Schuh, H. (2007), S.6ff.

²⁰⁸ Vgl. Litzcke, S. / Schuh, H. (2007), S.12.

²⁰⁹ Vgl. Litzcke, S. / Schuh, H. (2007), S.13f.

²¹⁰ Becker, W. / Meifort, B. (1997), S. 110.

²¹¹ Vgl. Becker, W. / Meifort, B. (1997), S. 232f.

Nikotin tatsächlich anregend und ruft bei Überdosierung regelrechte Stresssymptome hervor. Ähnliches gilt für Koffein und Teein.²¹²

6.5.4 Mobbing

Unter Mobbing versteht man das Phänomen von Schikanen am Arbeitsplatz. In der Regel finden diese Schikanen, Benachteiligungen oder Ausgrenzungen über einen längeren Zeitraum wiederholt statt. Das Problem ist arbeitsplatzspezifisch, da man sich seine Arbeitskollegen normalerweise nicht aussuchen kann. Es handelt sich um eine Zwangsgesellschaft, die man nicht ohne weiteres verlassen kann, wie es beispielsweise in einem Verein möglich ist. Mobbing ist der aktuelle Begriff für Verhaltensweisen, die es im Berufsleben schon immer gab. Dazu gehören das Spinnen von Intrigen genauso wie die Denunziation, das Bloßstellen und das Ignorieren eines Arbeitskollegen.²¹³

Das Risiko Opfer von Mobbing zu werden ist für Frauen um 75 % größer als für Männer. In der altersmäßigen Betrachtung ist das Mobbingrisiko für über 55-jährige leicht erhöht, aber die größte Gruppe der Mobbingopfer stellt die Gruppe der unter 25-jährigen. Um das Mobbingrisiko für einzelne Berufsgruppen vergleichen zu können, wurde ein Mobbing-Risiko-Faktor eingeführt, der das Mobbingrisiko der Berufsgruppe ins Verhältnis setzt zum durchschnittlichen Mobbingrisiko. Für den Bereich der Altenpflege ergibt sich ein Mobbing-Risiko-Faktor von 2,8. Das bedeutet, dass in der Altenpflege 2,8-mal mehr Mobbingfälle auftreten, als im Durchschnitt.²¹⁴

Der Verlauf von Mobbing wird normalerweise als Phasenverlauf beschrieben. In der Anfangsphase stehen Konflikte oder einzelne Vorfälle, wie sie an jedem Arbeitsplatz auftreten. Wird dieser Konflikt nicht gelöst oder der Vorfall bereinigt, entstehen versteckte Ängste oder Ärger. In der zweiten Phase tritt die Sachauseinandersetzung in den Hintergrund und es entstehen persönliche Animositäten. Es wird versucht, den Gegner zu unkontrollierten Reaktionen und damit einhergehenden Gesichtsverlust zu provozieren. Beim Betroffenen treten bereits erste Stresssymptome auf. In der dritten Phase, der Eskalation, wird der gemobbte Mitarbeiter innerhalb der Gruppe isoliert. Durch den nicht mehr vorhandenen Respekt wird der Mitarbeiter unsicher und macht fachliche Fehler. Dies führt zu einer weiteren Ausgrenzung und der mehr oder weniger offenen Aufforderung, den Arbeitsplatz für einen fähigeren Mitarbeiter zu räumen. Die Konfliktparteien sind mittlerweile zu Opfer und Tätern geworden und der Arbeitsablauf ist merklich gestört, so dass von vorgesetzter Stelle eingegriffen werden muss. Der Gesamtzustand des Opfers kann bereits bis hin zu schweren Erkrankungen reichen. In der vierten Phase hat sich der Gesundheitszustand des Opfers soweit verschlechtert, dass dieser einen Arzt aufsucht. Leider

²¹² Vgl. Litzcke, S. / Schuh, H. (2007), S.40ff.

²¹³ Vgl. Litzcke, S. / Schuh, H. (2007), S.118ff.

²¹⁴ Vgl. Litzcke, S. / Schuh, H. (2007), S.123.

wird hier der Bezug zur Arbeit oftmals nicht erkannt und es werden personenbezogene Diagnosen erstellt. Einen Ausweg können hier Mobbingberatungsstellen aufzeigen. Die letzte Phase wird als Endstation bezeichnet. Hier werden die Betroffenen im Betrieb versetzt und erhalten oftmals unterfordernde Arbeitsaufträge. Zusätzlich werden sie räumlich und meist auch sozial isoliert. Langfristig folgen langfristige Krankschreibung und anschließend Frühverrentung.²¹⁵

Eine Vielzahl von Krankheitsbildern infolge von Mobbing ist nachgewiesen. Mobbing gefährdet die persönliche und soziale Sicherheit der Betroffenen. So führte das Mobbing bei einem Drittel der Betroffenen zu einer freiwilligen Versetzung innerhalb des Betriebes, 20 % der Betroffenen kündigten von sich aus und 15 % der Betroffenen wurden vom Arbeitgeber gekündigt.²¹⁶

6.5.5 Burnout

Homburg und Stock²¹⁷ definieren den Burnout-Effekt als emotionale Erschöpfung. Diese führt zu reduzierter Leistungsfähigkeit und abgestumpftem Verhalten des betroffenen Mitarbeiters gegenüber dem Dienstleistungskunden. Als charakteristische Merkmale werden psychische Erschöpfung, Verringerung der Leistungsfähigkeit und Depersonalisierung (abgestumpftes Verhalten gegenüber dem Dienstleistungsempfänger) angesehen.

Spezielle Merkmale der Arbeitssituation und berufsbedingte Ursachen werden als entscheidende Ausgangspunkte für das Entstehen von Burnout-Effekten erachtet. Der Arbeitsbereich gefährdeter Mitarbeiter ist charakterisiert durch eine Kombination aus Über- und Unterforderung. Die Überforderung entsteht durch starke emotionale Beanspruchung in Bezug auf das Verstehen und das Eingehen auf die Wünsche der Dienstleistungskunden. Die Unterforderung ist dagegen geprägt durch häufig wiederkehrende, gleichartige Arbeitsinhalte, geringer Tätigkeitspielraum und geringe inhaltliche Einflussmöglichkeiten des Mitarbeiters. Erschwerend kommt häufig der Umstand erhöhten Zeitdruckes dazu. So ist der Mitarbeiter nicht mehr in der Lage, die seiner Ansicht nach erforderliche menschliche Zuwendung zu erbringen, und der Mitarbeiter genügt damit seinen eigenen Ansprüchen nicht mehr. Zusätzlich beeinträchtigen die Arbeitszeiten, die oftmals Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit beinhalten, die Freizeit der Mitarbeiter und damit die Entwicklung eines stabilen sozialen Umfeldes. Doch gerade ein stabiles soziales Umfeld wird als unabdingbar für die Vermeidung von Burnout-Effekten angesehen. Auch spezielle Merkmale der beruflichen Situation begünstigen das Auftreten von Burnout-Effekten. So sind z.B. Berufe im Pflegebereich aufgrund geringer Bezahlung und weit gehender Eingriffe in die Freizeit der Mitarbeiter als unattraktiv anzusehen. Darüber hinaus fehlt im Pflegebereich

²¹⁵ Vgl. Litzcke, S. / Schuh, H. (2007), S.130ff.

²¹⁶ Vgl. Litzcke, S. / Schuh, H. (2007), S.142f.

²¹⁷ Vgl. Homburg, C. / Stock, R. in Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.) (2001), S. 482.

vielfach die berufliche Perspektive in Bezug auf Aufstiegsmöglichkeiten, die in dieser Branche relativ gering sind.²¹⁸

Der Burnout-Effekt ist, im Gegensatz zum Stress, ein langfristiges Phänomen. Es handelt sich also um einen schleichenden Prozess, der sich über mehrere Jahre hinziehen kann. Während dieses Prozesses findet eine zunehmende Beeinträchtigung der Arbeitsleistung des Mitarbeiters statt, die bis zum vollständigen Ausfall des Mitarbeiters führen kann. Es ist folglich wichtig, bereits in einem frühen Stadium diesen Prozess zu erkennen. Entsprechende Anzeichen können am ehesten von den Kollegen erkannt werden, wenn diese über typische Aussagen Burnout-Gefährdeter Mitarbeiter informiert sind.²¹⁹

Erfahrungswerte deuten darauf hin, dass Frauen aufgrund ihrer Doppelbelastung in Familie und Beruf einer erhöhten Gefahr ausgesetzt sind, auszubrennen. Besonders Mütter sind gefährdet, da berufliche Leistungserbringung, Haushaltsorganisation und Kinderbetreuung und –erziehung hohe und umfangreiche Anforderungen stellen. Wird eines dieser Aufgabengebiete aus eigener Sicht nicht zufriedenstellend erledigt, entstehen Schuldgefühle, Frustrations- und Stressherde. Diese erhöhen die Burnout-Gefahr zusätzlich.²²⁰

6.6 Personalfreisetzung

6.6.1 Allgemeines

Wie schon unter 6.2.1 ausgeführt, ist der Personalbedarf durch die Bewohnerstruktur vorgegeben. Personalanpassungen im größeren Stil sind also nur in absoluten Ausnahmefällen erforderlich. Personalanpassungen aufgrund der Veränderung der Bewohnerstruktur gehören zum täglichen Geschäft und werden beispielsweise durch feste Aushilfen, Überstunden und Freizeitausgleich für Überstunden aufgefangen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, arbeitsvertraglich zu regeln, dass die wöchentliche Arbeitszeit bei einer definierten Minderbelegung des Hauses reduziert werden kann.

Personalfreisetzungen dienen folglich in der stationären Altenpflege dazu, schlechte oder schlecht motivierte Mitarbeiter zu ersetzen. Dabei sind die Auswirkungen auf das Team zu beachten. So ist es durchaus möglich, dass das Ausscheiden eines „störenden“ Mitarbeiters zu einer Produktivitätssteigerung des restlichen Teams führen kann.²²¹

Jede Personalfreisetzung, unabhängig von der jeweiligen Entstehungsgeschichte, bietet die Möglichkeit, Sichtweisen und Einstellungen der Mitarbeiter mithilfe eines Austrittsinterviews zu

²¹⁸ Vgl. Homburg, C. / Stock, R. in Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.) (2001), S. 483f.

²¹⁹ Vgl. Homburg, C. / Stock, R. in Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.) (2001), S. 484f.

²²⁰ Vgl. Hölzer, R. (2003), S. 28f.

²²¹ Vgl. Hein, J. v. (2004), S.260f.

erfassen und damit kennenzulernen. Die ausscheidenden Mitarbeiter müssen in einem solchen Interview keinerlei Rücksichten mehr nehmen und brauchen keine beruflichen Folgen für das Ansprechen von Defiziten auf der Ebene der Vorgesetzten zu befürchten. So erhält man eine Innensicht des Unternehmens, die man von den aktuellen Mitarbeitern nicht erhalten kann. Aber auch diese Informationen sind nicht immer objektiv.²²²

6.6.2 Kündigung

Arbeitsverträge können von beiden Vertragspartnern, also sowohl vom Arbeitnehmer als auch vom Arbeitgeber gekündigt werden. Diese Kündigung bedarf der Schriftform. Nach Schmalen²²³ werden die meisten Kündigungen von Arbeitnehmerseite initiiert. Ist die Kündigung durch den Arbeitnehmer erfolgt, so ist nur die gesetzliche Kündigungsfrist zu beachten. Anschließend ist das Arbeitsverhältnis beendet und der ehemalige Mitarbeiter bekommt seine Unterlagen. Für den Arbeitgeber kann es nach Hein²²⁴ sinnvoll sein, den kündigenden Mitarbeiter unter Fortzahlung der Bezüge von der Arbeit freizustellen, da es ansonsten zu Motivationsproblemen bei dem entsprechenden Mitarbeiter kommen kann.

Auf Arbeitgeberseite sind die ordentliche (fristgemäße) und die außerordentliche (fristlose) Kündigung möglich. Die außerordentliche Kündigung wird ausgesprochen, wenn schwerwiegende Gründe (z.B. Betrug, Untreue, Tötlichkeiten, geschäftsschädigendes Verhalten, etc.) vorliegen, die eine Weiterbeschäftigung unzumutbar machen. Aufgrund der schwerwiegenden Gründe wird normalerweise immer ersatzweise die ordentliche Kündigung zum nächstmöglichen Termin ausgesprochen. Dies ist erforderlich für den Fall, dass eine arbeitsgerichtliche Auseinandersetzung die außerordentliche Kündigung für nicht rechtens erklärt. In diesem Fall ist die ersatzweise ausgesprochene ordentliche Kündigung wirksam.²²⁵

Die ordentliche Kündigung wird unterschieden in eine personenbezogene, eine verhaltensbedingte und eine betriebsbedingte Kündigung. Bei der personenbezogenen Kündigung sind die Kündigungsgründe personenbedingt, jedoch nicht durch den Arbeitnehmer verschuldet. Der häufigste Fall der personenbedingten Kündigung ist die aufgrund außergewöhnlich hoher krankheitsbedingter Fehlzeiten.²²⁶

Bei der verhaltensbedingten Kündigung liegen die Gründe für die Kündigung, wie der Name schon sagt, im Verhalten des betroffenen Mitarbeiters. Der betroffene Mitarbeiter ist wegen Fehlverhaltens Abgemahnt worden, hat sein Fehlverhalten jedoch nicht dauerhaft korrigiert und für dasselbe Fehlverhalten eine zweite Abmahnung erhalten. Tritt nun nicht endlich die ange-

²²² Vgl. Hilb, M. (2008), S. 180.

²²³ Vgl. Schmalen, H. (1996), S.241.

²²⁴ Vgl. Hein, J. v. (2004), S.277.

²²⁵ Vgl. Hein, J. v. (2004), S.171.

²²⁶ Vgl. Prieß, T. (2007), S. 39.

mahnte Verhaltenskorrektur ein, so erhält der Mitarbeiter die dritte Abmahnung und damit die fristgerechte verhaltensbedingte Kündigung. Für den Arbeitnehmer hat eine verhaltensbedingte Kündigung den weiteren Nachteil, dass die Agentur für Arbeit sich für den Kündigungsgrund interessiert. Da Dieser in diesem Fall im Verhalten des gekündigten Mitarbeiters liegt, wird die Agentur für Arbeit normalerweise eine Sperrfrist beim Arbeitslosengeld verhängen. Dies wird damit begründet, dass der gekündigte Mitarbeiter durch eine Verhaltensänderung seinerseits, die Kündigung hätte verhindern können.²²⁷

Der Ablauf einer betriebsbedingten Kündigung kann wie folgt dargestellt werden. Im Bereich der Personalplanung fällt aufgrund nicht weiter zu berücksichtigender Gründe die Entscheidung für einen Personalabbau. Da es sich um einen betriebsbedingten Personalabbau handelt, ist zunächst zu prüfen, ob Alternativen zur Kündigung bestehen. Sind keine Alternativen gegeben bzw. sind die Alternativen mengenmäßig nicht ausreichend, so ist eine Sozialauswahl zu treffen. Eine Beteiligung des Betriebsrates ist gesetzlich vorgeschrieben, und bei Massenentlassungen ist die Agentur für Arbeit fristgerecht zu informieren. Da bei dieser Art der Kündigung die Gefahr einer arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzung vergleichsweise groß ist, sollte der Arbeitgeber zur Absicherung den gesamten Vorgang sehr genau dokumentieren. So obliegen dem Arbeitgeber beispielsweise die Beweislast für die korrekte Beteiligung des Betriebsrates sowie der Nachweis der fristgerechten Anzeige der Massenentlassung bei der Agentur für Arbeit. Auch die korrekte Durchführung der Sozialauswahl ist zu dokumentieren.²²⁸

6.6.3 Aufhebungsvertrag

Der Aufhebungsvertrag beendet ein bestehendes Arbeitsverhältnis einvernehmlich. Durch ihn werden aus Sicht des Arbeitgebers arbeitsgerichtliche Verfahren vermieden. Da es sich bei einem Aufhebungsvertrag um einen Vertrag nach § 305 BGB handelt, müssen betriebsverfassungsrechtliche und kündigungsrechtliche Belange nicht beachtet werden. Ein ordnungsgemäß geschlossener Aufhebungsvertrag schließt eine Kündigungsschutzklage aus. Für Arbeitgeber existieren 3 Gründe, einen Aufhebungsvertrag zu schließen:

1. Aufgrund von Schutzbestimmungen ist eine ordentliche Kündigung des Arbeitsverhältnisses nicht möglich.
2. Für eine ordentliche betriebsbedingte, personenbezogene oder verhaltensbedingte Kündigung liegen nicht die erforderlichen Voraussetzungen vor, so dass das Arbeitsverhältnis nur durch einen Aufhebungsvertrag beendet werden kann.

²²⁷ Vgl. Hein, J. v. (2004), S.271f.

²²⁸ Vgl. Birk, A. / Burk, U. (2006), S. 2ff.

3. Das Arbeitsverhältnis kann aufgrund vorliegender Voraussetzungen außerordentlich gekündigt werden, der Arbeitgeber schließt jedoch einen Aufhebungsvertrag, um die außerordentliche Kündigung nicht aussprechen zu müssen.

Darüber hinaus ist es aus Sicht des Arbeitgebers in bestimmten Situationen sinnvoll, anstatt von Kündigungen auf Aufhebungsverträge zurückzugreifen, damit in der verbleibenden Belegschaft keine Unruhe aufkommt.²²⁹

Für den Arbeitnehmer ergeben sich aus einem Aufhebungsvertrag arbeits- und sozialrechtliche Konsequenzen. So wird ihm ein Mitverschulden angerechnet, was Auswirkungen auf den Anspruch auf Arbeitslosengeld hat. Da in Aufhebungsverträgen normalerweise Abfindungen vereinbart werden, besteht die Möglichkeit, Sperrfristen beim Arbeitslosengeld durch die Abfindungshöhe auszugleichen. Die Motivation für einen Arbeitnehmer, einen Aufhebungsvertrag zu unterschreiben, kann sehr unterschiedlich sein. Einerseits stellt eine Abfindung für einen Arbeitnehmer mit der Aussicht auf eine neue Arbeitsstelle einen finanziellen Anreiz dar. Andererseits kann ein Arbeitnehmer kurz vor der Altersgrenze durch die Abfindung die Zeit bis zum Vorruhestand überbrücken. Aber auch Arbeitnehmer, denen klar ist, dass aus betrieblichen Gründen demnächst viele Kollegen entlassen werden müssen, können sich durch einen Aufhebungsvertrag Vorteile auf dem Arbeitsmarkt verschaffen, da vor der anstehenden Entlassungsmaßnahme die Konkurrenz um freie Arbeitsstellen noch nicht so groß ist.²³⁰

6.6.4 Outplacement

Das so genannte Outplacement wurde in den 1960er Jahren in den USA entwickelt. Dabei geht es darum, freizusetzende oder freigesetzte Mitarbeiter auf Kosten des Arbeitgebers bei der Suche nach einem passenden neuen Arbeitsplatz zu unterstützen. Dieser neue Arbeitsplatz soll den Qualifikationen und Bedürfnissen des Arbeitnehmers entsprechen.²³¹

Normalerweise ist das Outplacement Folge einer betriebsbedingten Kündigung. Das ist darauf zurückzuführen, dass der gekündigte Mitarbeiter nicht die Verantwortung für die Kündigung trägt. Daraus kann sich ein Verantwortungsgefühl des Unternehmens ergeben, für den Mitarbeiter die Folgen der Kündigung abzumildern. Dies geschieht dann in Form eines Outplacements, welches natürlich vom Unternehmen bezahlt wird. In Ausnahmefällen besteht in Aufhebungsverträgen die Möglichkeit ein Outplacement zu vereinbaren.²³²

Nach Andrzejewski²³³ wird der Begriff des Outplacements regelmäßig falsch verwendet. Der Trennungsprozess kann in mehrere Phasen unterteilt werden. Lediglich der Zeitraum vor der

²²⁹ Vgl. Heizmann, S. (2003), S. 27f.

²³⁰ Vgl. Heizmann, S. (2003), S. 28f.

²³¹ Vgl. Heizmann, S. (2003), S. 21.

²³² Vgl. Heizmann, S. (2003), S. 27.

²³³ Vgl. Andrzejewski, L. (2004), S. 67.

Kündigungsphase betrifft das Outplacement. Dazu gehören beispielsweise die Entscheidung, Planung und Organisation der Kündigungsmaßnahme sowie Auswahl und Unterrichtung der betroffenen Mitarbeiter. Den Zeitraum nach der Kündigungsphase bezeichnet Andrzejewski als Newplacement. Dieser Ausdruck ist passender, da es sich um eine Neuorientierung handelt. Darüber hinaus ist der Wortbestandteil „out“ für den Gekündigten negativ besetzt. Man ist „out“, folglich ist man draußen bzw. „weg vom Fenster“. Auch im Unternehmensinteresse sollte man sich um eine Trennungskultur bemühen, da auch die Art und Weise, wie man sich von seinen Mitarbeitern trennt, das Image des Unternehmens beeinflusst.

Nach Heizmann²³⁴ ist der typische Outplacementklient zwischen 35 und 50 Jahren alt, männlich und stammt aus dem mittleren bis gehobenen Management. Da das Outplacement mit nicht zu vernachlässigen Kosten für den Arbeitgeber verbunden ist, kommt es in der stationären Altenpflege nur für die Anbieter infrage, die mehrere Häuser betreiben.

6.7 Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf die Personalpolitik

Zur Vorhersage der Anzahl Pflegebedürftiger in der Zukunft können verschiedene Rechenmodelle benutzt werden. Die Grundlage der Berechnungen bilden etwa 1,9 Mio. Pflegebedürftige im Jahr 2002. Nach der Status-quo-Prognose steigt die Zahl der Pflegebedürftigen auf ca. 3,2 Mio. im Jahr 2040. Die Status-quo-Prognose basiert auf der Annahme, dass die Pflegebedürftigkeit bei zunehmender Lebenserwartung weiterhin in demselben Alter wie im Jahr 2002 eintritt. Gerade diese Tatsache, dass der Pflegebedürftigkeitseintritt bei der Status-quo-Prognose als konstant angesehen wird, stellt den entscheidenden Kritikpunkt dar. Bei der Kompressions- theorie geht man davon aus, dass sich mit steigender Lebenserwartung auch der Pflegebedürftigkeitseintritt zeitlich nach hinten verschiebt. Diese Berechnung führt zu 2,69 Mio. Pflegebedürftigen im Jahr 2040. Eine dritte Hypothese, Medikalisierungsthese genannt, besagt, dass eine höhere Lebenserwartung einhergeht mit der Zunahme chronischer Krankheiten und der Verschlechterung des Gesundheitszustandes hochbetagter Pflegebedürftiger. Der Ansatz dieser These führt zu 4,4 Mio. Pflegebedürftigen im Jahr 2040. Trotz der enormen Abweichungen der drei Ansätze ist doch die Richtung der Entwicklung eindeutig nachvollziehbar. Folglich wird der Bedarf an entsprechenden Hilfeangeboten zunehmen.²³⁵

Einen gegenläufigen Effekt kann man bei einem Großteil der Altersstufen beobachten, aus denen das benötigte Personal gewonnen wird. Lediglich in der Altersklasse der 50 – 59-jährigen

²³⁴ Vgl. Heizmann, S. (2003), S. 21.

²³⁵ Vgl. Robert Koch Institut (2004), S. 46f.

gibt es einen Anstieg für das Jahr 2040 gegenüber 2002. Alle anderen Altersgruppen schrumpfen im Vergleich zu 2002, größtenteils sogar im zweistelligen Prozentbereich.²³⁶

Die Veränderung der Lebensgewohnheiten und die damit einhergehende Tendenz zu immer kleineren Haushalten führen zu einem zusätzlichen Bedarf an professionellen Pflegekräften. Der stark steigende Bedarf an qualifiziertem Pflegepersonal verbunden mit dem Rückgang der potentiellen Mitarbeiter stellt die Personalpolitik vor große Probleme.²³⁷

Auf lange Sicht wird das Angebot an jungen Arbeitskräften aufgrund der demographischen Entwicklung sinken. Aber gerade diese jungen Mitarbeiter gelten als Königsweg, um das Wissens- und Innovationspotential des Unternehmens zu erhöhen. Diese Entwicklung wird auf die einzelnen Branchen unterschiedlich starke Auswirkungen zeigen. Klein- und Mittelbetriebe, zu denen die Einrichtungen der stationären Altenpflege gehören, leiden darunter, dass Großbetriebe für junge Fachkräfte die attraktiveren Arbeitgeber darstellen.²³⁸ Auch das Image des Berufes wird sich auf die Berufswahl, die dann wieder als echte Wahl bezeichnet werden kann, auswirken. Gerade dieses Image ist zurzeit im Bereich der Altenpflege in Deutschland nach wie vor schlecht.²³⁹ Es wird also gerade für die Einrichtungen der stationären Altenpflege darum gehen, durch innovative Konzepte, auch bei veränderten Rahmenbedingungen, genügend engagierte junge Menschen für den Beruf der Altenpflegerin zu begeistern.

7. Fazit

Für die Marketingelemente Leistungspolitik, Vertriebspolitik, Ausstattungspolitik und Prozesspolitik konnte gezeigt werden, dass ihre marketingpolitische Relevanz für den Bereich der stationären Altenpflege, aufgrund der rechtlich gesetzten Rahmenbedingungen, marginal ist. Lediglich für den Bereich der Preispolitik zeigt sich eine geringe Einsatzmöglichkeit in Bezug auf die Preispositionierung neuer Einrichtungen, die in den Markt eintreten. Aber auch hier sind die Wettbewerbssituation und die dauerhafte, höchstens langfristig veränderbare, Preispositionierung zu bedenken.

Für den Bereich der Kommunikationspolitik ergeben sich aus den vorliegenden Betrachtungen mehrere Schwerpunkte für den Einsatz in der stationären Altenpflege. Die Corporate Identity ist ein wichtiger Baustein innerhalb des Marketings, da mit ihrer Hilfe die Professionalität der Einrichtung ausgedrückt wird. Die persönliche Kommunikation ist ein grundlegender Pfeiler des Marketings und sollte daher so umfangreich wie möglich eingesetzt werden. Ziel dieser Marketingaktivitäten ist es, die Bewohner und deren Angehörige, Freunde und Bekannten sowie alle

²³⁶ Vgl. Robert Koch Institut (2004), S. 46.

²³⁷ Vgl. Dürr, U. (2004), S. 24.

²³⁸ Vgl. Brandenburg, U. / Domschke, J.-P. (2007), S. 125.

²³⁹ Vgl. o.V. Image der Altenpflege nach wie vor schlecht, Altenheim 1/2007, S. 5.

sonstigen am Pflegeprozess beteiligten Personen als Multiplikatoren zu gewinnen. Von essentieller Bedeutung ist die Existenz einer gut gestalteten, informativen und leicht zu findenden Internet-Homepage, da es oftmals darum geht, unter widrigen Umständen leicht gefunden zu werden.

Der Einsatz der Kommunikationsinstrumente ist aufgrund des geringen Werbebudgets nur eingeschränkt möglich. Hier bieten sich Anzeigen in sogenannten Anzeigenblättern an, da hier die Glaubwürdigkeit des vermeintlich redaktionellen Textes von Vorteil ist.

Für die Personalpolitik kann gesagt werden, dass bereits bei der Personalauswahl der Grundstein für den Unternehmenserfolg gelegt wird. Ziel des Unternehmens muss es sein, die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu optimieren. Daraus resultieren einerseits aufgrund der Wertschöpfungskette wirtschaftliche Vorteile und andererseits ein geringerer Krankenstand, da das Risiko bezüglich Stress, Mobbing und Burnout verringert wird. Dies führt wiederum zu mehr Zeit für die Leistungserstellung und damit zu einer Qualitätssteigerung, die ihrerseits von den Bewohnern und den Angehörigen wahrgenommen wird.

Die demographische Entwicklung zeigt einen steigenden Bedarf an stationären Altenpflegeeinrichtungen auf. Gleichzeitig verringert sich die Anzahl der Menschen in den berufstätigen Altersklassen. Es wird folglich zunehmend schwieriger werden, geeignetes Personal für die Arbeit im Pflegebereich zu gewinnen.

Das Thema Pflegenotstand beziehungsweise Personalnotstand wurde hier nicht weiter betrachtet, da die Arbeit sich auf das Bundesland Niedersachsen bezieht. Dies Thema ist teilweise in Bayern und Baden-Württemberg bereits wieder aktuell. Aufgrund der demographischen Entwicklung wird es aber auch für die anderen Bundesländer in Zukunft zunehmende Bedeutung erfahren. Es erscheint daher sinnvoll, dieses Thema in absehbarer Zukunft in geeigneter Art und Weise zu untersuchen.

Literaturverzeichnis

Aghamiri, Bahram

Pflegezeitgesetz: Zeit für Angehörige

In: Altenheim 07/2008, S. 36f

Hannover, 2008

Andrzejewski, Laurenz

Trennungskultur

München, 2004

Backes-Gellner, Uschi / Kräkel, Matthias / Geil, Linus (Hrsg.)

Quantitative und qualitative Personalanpassungsstrategien

München, 1998

Becker, Wolfgang / Meifort, Barbara

Altenpflege – Abschied vom Lebensberuf

Berlin, 1998

Becker, Wolfgang / Meifort, Barbara

Altenpflege – eine Arbeit wie jede andere? Ein Beruf fürs Leben?

Berlin, 1997

Birk, Axel / Burk, Uwe

Die Dokumentation einer wirksamen betriebsbedingten Kündigung

in: BetriebsBerater-Spezial 5/2006, Kündigung und Kündigungsschutz, S. 2-14

Frankfurt am Main, 2006

Borutta, Manfred / Giesler, Christiane

Karriereläufe von Frauen und Männern in der Altenpflege

Wiesbaden, 2006

Brandenburg, Uwe / Domschke, Jörg-Peter

Die Zukunft sieht alt aus

Wiesbaden, 2007

Bröckermann, Reiner / Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.)

Handbuch Personalentwicklung

Stuttgart, 2008

Bruhn, Manfred

Kommunikationspolitik (4. Auflage)

München, 2007

Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrsg.)

Handbuch Kundenbindungsmanagement (5. Auflage)

Wiesbaden, 2005

Bruhn, Manfred / Stauss, Bernd (Hrsg.)

Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001

Wiesbaden, 2001

Dincher, Roland / Müller-Godeffroy, Heinrich / Wengert, Anton

Einführung in das Dienstleistungsmarketing

Neuhofen/Pf., 2004

Dürr, Ursula
Organisationsentwicklung in den Einrichtungen der stationären Altenpflege
Marburg, 2004
Fließ, Sabine (Hrsg.)
Tendenzen im Dienstleistungsmarketing
Wiesbaden, 2003

Freund, Ferdinand / Knoblauch, Rolf / Eisele, Daniela
Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre
Stuttgart, 2003

Frindte, Wolfgang
Kommunikationspsychologie
Basel, 2001

Gregersen, Sabine / Wohler, Claudia
Psychische Belastungen in der Altenpflege
Hamburg, 2005

Hammer, Eckart
Qualifikationsanforderungen in der Altenhilfe
Frankfurt am Main, 1994

Hein, Joachim von
Personalmarketing
München, 2004

Heizmann, Stefanie
Outplacement
Bern, 2003

Hilb, Martin
Integriertes Personal-Management
Köln, 2008

Hölzer, Rosel
Burnout in der Altenpflege
München, 2003

Homburg, Christian / Krohmer, Harley
Grundlagen des Marketingmanagements
Wiesbaden, 2006

John, Mechthild / Maier, Günter W.
Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit
Düsseldorf, 2007

Kiefer, Bernd / Rudert, Bettina
Qualitätsmanagement
Hannover, 2006

Kotler, Philip u.a.
Grundlagen des Marketing (4.Auflage)
München, 2007

Litzcke, Sven Max / Schuh, Horst
Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz
Heidelberg, 2007

Lüdtke, Insa
Das architektonische Konzept, Vielfalt als Gütezeichen
In: Altenheim 10/2007; 46. Jahrgang
Hannover, 2007

Mast, Claudia / Huck, Simone / Güller, Karoline
Kundenkommunikation
Stuttgart, 2005

Meffert, Heribert
Marketing (9. Auflage)
Wiesbaden, 2000

Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred
Dienstleistungsmarketing (5. Auflage)
Wiesbaden, 2006

Meyer, Christine
Das Berufsfeld Altenpflege: Professionalisierung – Berufliche Bildung – Berufliches Handeln
Osnabrück, 2002

Müller, Robert / Brenner, Doris
Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen
München, 2008

Noelle-Neumann, Elisabeth / Haumann, Wilhelm
Altenpflege Beruf oder Berufung?
Allensbach, 2000

o. V.
Altenpflege-Monitor 2007/2008; Welche Faktoren bestimmen die Auswahl eines Heimplatzes?
In: Altenheim 12/2007, S. 7
Hannover, 2007

o.V.
Aufbruch Pflege
<http://www.bgw-online.de>
→linke Liste: Aufbruch Pflege anklicken
→rechts unten: Titelseite Aufbruch Pflege mehr» anklicken
→mitte unten: »Download (2,76 MB) PDF anklicken

o. V. (2007)
Die Pflegesituation in Deutschland
www.marseille-kliniken.de/ge/pdfs/ir-pr/Pressemappe_insgesamt.pdf, 03.10.2008
Berlin, 2007

o. V.

Empfehlung der Pflegesatzkommission nach § 86 SGB XI – stationär vom 20.06.2008

[http://www.apk-](http://www.apk-gesundheitspartner.de/inc_ges/download/dl.php/nds/pflege/stationaerepflege/empfehlung_psk_200608.pdf)

[gesundheitspartner.de/inc_ges/download/dl.php/nds/pflege/stationaerepflege/empfehlung_psk_200608.pdf](http://www.apk-gesundheitspartner.de/inc_ges/download/dl.php/nds/pflege/stationaerepflege/empfehlung_psk_200608.pdf), 05.10.2008

o. V.

Hilfe- und Pflegebedürftige in Altenpflegeeinrichtungen 2005

<http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Kategorien/Forschungsnetz/forschungsberichte,did=76422.html>, 16.09.2008

München, 2006

o.V.

Image in der Altenpflege in Deutschland nach wie vor schlecht

In: *Altenheim* 1/2007, S. 5, 45. Jahrgang

Hannover, 2007

o.V.

Im Schnitt vier Wochen krank

In: *Altenheim* 4/2007, S. 10, 46. Jahrgang

Hannover, 2007

o. V.

Kalkulationsraster

[http://www.aok-](http://www.aok-gesundheitspartner.de/nds/pflege/meldungen/index_14952.html)

[gesundheitspartner.de/nds/pflege/meldungen/index_14952.html](http://www.aok-gesundheitspartner.de/nds/pflege/meldungen/index_14952.html)→Kalkulationsraster, 05.10.2008

o.V. (XXXX)

Landespflegebericht nach §2 des Niedersächsischen Pflegegesetzes (NPflegeG) (2005), S.21.

www.ms.niedersachsen.de→Themen→Soziales→Landespflegebericht→Landespflegebericht 2005, 07.07.2008

o.V. (2005)

MDK-Anleitung zur Prüfung der Qualität nach den §§ 112, 114 SGB XI in der stationären Pflege

http://www.mdk.de/media/pdf/Anleitung_stat_10112005.pdf, 27.08.2008

o.V. (2007)

Rahmenvertrag gemäß § 75 Abs. 1 i. V. m. Abs. 2 SGB XI zur vollstationären Dauerpflege

www.aok-gesundheitspartner.de/nds/pflege/stationaerepflege/vollstationaer/→Rahmenvertrag

vollstationär i.d.F. der Schiedsstellenfestsetzung vom 27.01.2005 – sowie 1. Nachtrag zum

Rahmenvertrag in Kraft ab 01.01.2007, 07.07.2008

o. V.

Studie zeigt erste Trends in stationärer Altenhilfe; 69 Prozent sind demenzkrank

In: *Altenheim* 6/2008, S. 11, 47. Jahrgang

Hannover, 2008

o. V. (2005)

Verordnung zur Durchführung des Niedersächsischen Pflegegesetzes (DVO-NPflegeG)

<http://www.nds-voris.de/jportal/portal/t/101c/page/bsvorisprod.psml?>

[action=controls.jw.PrintOrSaveDocumentContent&case=print](http://www.nds-voris.de/jportal/portal/t/101c/page/bsvorisprod.psml?)

Pepels, Werner

Absatzpolitik

München, 1998

Poser, Märle / Ortmann, Marita / Pilz, Thorsten

Personalmarketing in der Pflege

Bern, 2004

Prieß, Timo

Fehlzeiten

In: Altenheim 6/2007; S. 39, 46. Jahrgang

Hannover, 2007

Robert Koch Institut

Schwerpunktbericht der Gesundheitsberichterstattung des Bundes Pflege

Berlin, 2004

Roth, Thomas

Entgeltverhandlungen; Verordnete Auslastung

In: Altenheim 10/2007, S.34ff

Hannover, 2007

Ruckh, Mario F. / Noll, Christian / Bornholdt, Martin (Hrsg.)

Sozialmarketing als Stakeholder-Management

Berlin, 2006

Scheibe-Jaeger, Angela

Modernes Sozialmarketing

Regensburg, 2002

Schlögl, Gerhard

Integrierte Unternehmenskommunikation

Wien, 2003

Schmalen, Helmut

Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft

Köln, 1996

Schuler, Heinz (Hrsg.)

Lehrbuch der Personalpsychologie

Göttingen, 2001

Schulz von Thun, Friedemann

Miteinander reden 1

Reinbek, 2007

Sehlbach, Olav
Belegungsmanagement – die Auslastung sichern
Hannover, 2007

Wiesner, Knut A. / Sponholz, Uwe
Dienstleistungsmarketing
München, 2007

Wieteck, Pia
Personalentwicklung in Pflegeberufen
Bad Emstal, 2000

Weis, Hans Christian (Hrsg.)
Dienstleistungs-Marketing (4. Auflage)
Ludwigshafen, 2006