

Wahre Schönheit kommt von innen – Mitarbeitende gewinnen und binden

Ein Beitrag vom Sozialkongress in Bad Blankenburg

1. Von der Konkurrenz über den Preis zum „Kampf um die Köpfe“

„Woher nehmen, wenn nicht stehlen?“ Diese Frage stellen sich die Verantwortlichen in sozialen Einrichtungen immer zunehmender. Es wird immer schwieriger, qualifizierte und geeignete Mitarbeitende zu gewinnen und auch langfristig an das Unternehmen zu binden. Die Gründe dafür sind vielfältig. Die demografischen Veränderungen und der wachsende Personalbedarf in allen Branchen wirken sich auf die regionalen Arbeitsmärkte aus. Das leider auch von vermeintlichen Skandalen und „Notständen“ geprägte öffentliche Image gerade der Sozial- und Pflegeberufe birgt die Gefahr, dass sich immer weniger junge Leute für diese Berufe interessieren. Und so kann es nicht verwundern, dass der „Fachkräftemangel“ zu einem immer zentraleren Thema für die diakonischen Träger wird. Auf dem Sozialmarkt wird Schritt für Schritt aus einer Preiskonkurrenz, um das günstigste Angebot, ein „Kampf um die Mitarbeitenden“, um überhaupt noch Angebote unterbreiten zu können.

Die Unternehmen steuern gegen. Verstärkte Öffentlichkeitsarbeit der einzelnen Träger verbunden mit Imagekampagnen der Verbände einerseits sowie Gesundheitsmanagement, Familienfreundlichkeit und Tarifentwicklungen andererseits, sollen es bringen. Doch auf Marketing, Gesundheit und Familie setzen alle. Und auch die Tarifunterschiede werden schnell geringer werden. Gelingt es so, den Unterschied zu machen, mit dem man Mitarbeitende gewinnt? Vielleicht. Doch was kann man tun, damit die so gewonnenen Mitarbeitenden auch bleiben? Das scheint, um nachhaltig auf dem Arbeitskräftemarkt erfolgreich zu sein, die wichtigere Frage

2. „Was dransteht, muss auch drin sein.“

Ein erfolgversprechender Weg ist es, ein Personalmarketing zu entwickeln, das nicht nur die zukünftig zu gewinnenden Mitarbeitenden in den Blick nimmt (externes Personalmarketing), sondern die eigenen Mitarbeitenden langfristig an das Unternehmen bindet (internes Personalmarketing). Der Grundsatz aller dieser Bemühungen ist dabei: „Was dransteht, muss auch drin sein.“ Was nach außen „vermarktet“ wird und als „attraktiv“ wahrgenommen wird, muss sich auch im Alltag des Unternehmens widerspiegeln. Wahre Schönheit kommt eben von innen.

Doch seien wir ehrlich. Bindung mit immer weiteren „Anreizen“ funktioniert, wenn überhaupt, immer nur kurzfristig, bis zum nächsten „Anreiz“. nur sehr eingeschränkt. Vielleicht sollte man sich von der Idee, Mitarbeitende „binden“ zu wollen, verabschieden. Wirksamer ist es, konsequent eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die Mitarbeitende einlädt, sich einzubringen, mitzugestalten und sich dadurch zu identifizieren. Die Forschung ist sich seit langem einig, dass die Begeisterung für die Sache (intrinsische Motivation) deutlich nachhaltiger wirken als jede Gehaltssteigerung (extrinsische Motivation) obwohl die natürlich auch wichtig und notwendig sind.

3. WERTvolle Führung im Zentrum

Wir sind überzeugt, dass Im Zentrum aller nachhaltigen Strategien von Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung die Haltung und das Konzept des WERTvollen Führens steht. Beim Wertvollen Führen geht es um

- *WERTschöpfung* zur Erfüllung des Unternehmenszwecks
- *WERTorientierung* als Sinnstiftung
- *WERTschätzung* in der Kommunikation nach innen und außen

Nachhaltige Identifikation und Bindung wächst, wenn alle drei Dimensionen entwickelt und immer wieder ausbalanciert werden.



3.1. WERTschöpfung zur Erfüllung des Unternehmenszwecks

Um Mitarbeitende zur Identifikation einzuladen, braucht es eine klare Orientierung auf den Zweck des Ganzen. „Wozu machen wir das eigentlich?“ Es scheint nicht gerade im Mainstream der Fachkräftemangeldiskussion zu liegen, aber soziale oder diakonische Einrichtungen sind nicht dafür da, Mitarbeitende „glücklich“ zu machen. Diakonische Einrichtungen sind Unternehmen für Menschen. Und zwar zunächst und vor allem für die Menschen, die Pflege und Beratung, Begleitung und Bildung benötigen. Diese Menschen stehen im Mittelpunkt des gesamten Unternehmenshandelns und der Tätigkeit aller Mitarbeitenden. Der diakonische Auftrag, die fachliche Professionalität und die wirtschaftliche Stabilität sind auf die Erfüllung dieses Unternehmenszwecks auszurichten. Dazu sind natürlich gut qualifizierte und motivierte Mitarbeitende sehr wichtig, geradezu überlebenswichtig. Aber um die Erfüllung des Unternehmenszwecks langfristig sicherzustellen, ist Wertschöpfung und Wertsteigerung des Unternehmens im Hinblick auf die diakonische Kultur, fachliche Innovationen und die ökonomische Basis unverzichtbar.

Eine klare und konsequente Orientierung auf den Zweck des Unternehmens, der Wohneinrichtung, der Werkstatt, des Kindergartens oder der Beratungsstelle ist die Basis einer nachhaltigen Strategie zu Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitenden. Das ermöglicht Identifikation, macht langfristig erfolgreich und lenkt nicht ab.

3.2. WERTorientierung als Sinnstiftung

Wir erzählen viel, wenn der Tag lang ist. Von tollen Projekten und alten Geschichten, von überstandenen Krisen und großen Erfolgen. Erzählend, ob mit Worten oder im gemeinsamen Erleben, schaffen wir den Sinn unseres Lebens und Handelns auch in unseren Einrichtungen.

Wichtig für die Motivation, sich zu engagieren und auch langfristig zu bleiben ist, dass der geäußerte und erlebte Sinn des Unternehmens mit den eigenen Sinn-Erfahrungen des Mitarbeitenden weitgehend übereinstimmen. Dabei geht es weniger um die alten Geschichten und großen Erfolgen, sondern ganz konkret um die vier Dimensionen unseres Erlebens und Handelns: KÖNNEN, MÖGEN, DÜRFEN und SOLLEN (vgl. Längel 2015).

Beim KÖNNEN geht es um das Erleben der eigenen Wirksamkeit. „Kann ich in diesem Kontext etwas bewirken?“ Was ist konkret meine Aufgabe? Und gibt es die nötigen Rahmenbedingungen und den erforderlichen Freiraum, um mit meinen Mittel und Fertigkeiten etwas zum Gelingen dieser Aufgabe beizutragen? Beim MÖGEN steht die Frage im Mittelpunkt, wie es mir meinem unmittelbaren Arbeitsumfeld und insbesondere in der Zusammenarbeit mit den direkten Vorgesetzten und den anderen Kolleginnen und Kollegen geht. Erlebe ich mich anerkannt und angenommen? Kann ich meine Kompetenzen und meine Persönlichkeit einbringen, so wie ich bin? Um diese Frage geht es bei der Dimension des DÜRFENS. Und beim SOLLEN geht es um das Erleben meiner Einbindung in den Auftrag des Unternehmens. Erlebens ich das Ganze als sinnvoll? Leiste ich zum Ganzen einen Beitrag? Und mach ich es mir zu meiner Sache?

3.3. WERTschätzung als Haltung und in der Kommunikation

Wir Menschen sind *Beziehungswesen*. Durch unsere Beziehungen bestimmen wir, was wirklich und wertvoll für uns ist oder auch nicht. Und wir leben in *Bedeutungswelten*. Erst wenn etwas Bedeutung für uns hat, wird es uns motivieren oder auch belasten. Eine Organisation als schätzenswert, ihre Ziele wertvoll, die eigenen Pflichten als vernünftig, die eigenen Kollegen und Kolleginnen als achtenswert und die eigene Identität als von anderen wertgeschätzt zu erleben, erzeugt Sinn und Begeisterung und ist so eine Einladung zu nachhaltigem Engagement für die eigene Aufgabe und für das Ganze.

Beziehungen und Bedeutungen werden durch *Kommunikationen* erzeugt und stiften Sinn. WERTschätzung, sich selbst und den anderen als wertvoll wahrzunehmen und

wertschätzend zu begegnen, ist die Grundlage einer wertschätzenden Kommunikation und einer WERTvollen Führung. Sie erzeugt Motivation, Engagement, Loyalität, Einverständnis und Bindung. Jedoch ist wertschätzendes Führen keine Harmonieveranstaltung! Die unterschiedlichen Rollen, Aufgaben und Kompetenzen erzeugen auch Reibungen, Meinungsverschiedenheiten und Konflikte. Wertschätzende Kommunikation braucht klare, nachvollziehbare und verlässliche Strukturen. Sie ist immer respektvoll aber auch direkt und klar. Entscheidungsprozesse sind, wenn möglich, dialogisch, aber immer verständlich und konsequent und zu gestalten. Und natürlich braucht es einen hohen fachlichen Anspruch aber auch Sensibilität für die tatsächliche Realisierbarkeit, um Mitarbeitende zu ermutigen und zur Identifikation einzuladen.

4. Was tun?

Woher also nehmen, wenn nicht stehlen? Was können wir tun, um den Bedarf an Mitarbeitenden jetzt und in der Zukunft zu decken?

Entscheidend wird es sein, selbst aktiv zu werden und eine nachhaltige Strategie Personalmarketings zu entwickeln. Es gibt eine Reihe von Maßnahmen der Personalgewinnung, der Personalentwicklung und der Personalbindung, die sich mittel- und langfristig positiv auswirken werden. Vieles kann man selbst tun. Für manches braucht man Beratung und Begleitung. Das Diakonische Bildungsinstitut Johannes Falk in Eisenach widmet sich verstärkt den Themen Personalmarketing und Führung. Neben Fort- und Weiterbildungsangeboten in diesen Bereichen bieten wir auch an, diakonische Träger und Einrichtungen auf ihren Weg zum erfolgreichen Akteur auf dem Fachkräftemarkt zu beraten und zu begleiten. Sprechen Sie uns einfach an.

Lars Eisert-Bagemihl
Geschäftsführer
dbi und Diako Thüringen

Juliane Lotz
Leiterin der Fort- und
Weiterbildungsakademie des dbi

Kontakt:

DBI - Diakonisches Bildungsinstitut Johannes Falk gGmbH
Ernst-Thälmann-Straße 90
99817 Eisenach
Telefon: 0 36 91 / 81 04 00
Fax: 0 36 91 / 70 03 95
E-Mail: info@dbi-falk.de
Internet: www.dbi-falk.de