

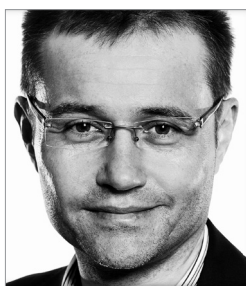
## GENERATIONEN

# Mitarbeitende gewinnen, Mitarbeitende binden

VON MARIA LAURA BONO UND  
KURT MAYER



Maria Laura Bono ist selbständige Unternehmensberaterin der Integrated Consulting Group GmbH mit Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung, Veränderungsmanagement und Steuerung sozialer Dienste. Sie hat langjährige Erfahrungen in Führungspositionen von Non-Profit-Organisationen und ist Autorin von Fachbüchern über Controlling und Performance Management.  
marialaura.bono@integratedconsulting.at



Kurt Mayer ist Organisationsberater bei der Integrated Consulting Group mit Schwerpunkt Strategieentwicklung und Führungsentwicklung im Prozessmanagement sowie in Veränderungsprojekten.  
kurt.mayer@integratedconsulting.at

**Bei der Suche nach den personalwirtschaftlichen Erfolgsfaktoren wird oft ein Aspekt vergessen: die Perspektive der Mitarbeitenden, der faktisch jedoch eine zentrale Bedeutung zukommt. Was wirklich zählt, so das Ergebnis einer österreichischen Studie, ist weniger die Intention der Personalleitung als die Wahrnehmung der Mitarbeitenden.**

Die strategische Bedeutung der Personalpolitik für den Unternehmenserfolg steht außer Diskussion. Dies trifft insbesondere auf Organisationen der Sozialwirtschaft zu, deren Mitarbeitenden typischerweise einen inhärenten Druck ausgesetzt sind, der meist auf den teils widersprüchlichen Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen zurückzuführen ist.

Die Frage, was die Personalpolitik unter diesen Rahmenbedingungen erreichen soll und kann, steht im Mittelpunkt dieses Beitrages. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei der Sicht der Mitarbeitenden geschenkt – eine Perspektive, die in der Gestaltung und Optimierung personalpolitischer Maßnahmen oft zu kurz kommt.

Organisationen der Sozialwirtschaft sehen sich typischerweise mit konkurrierenden Erwartungen konfrontiert, woraus meist ein erheblicher Druck für das Personal entsteht: Wirtschaftliche, medizinische, gesellschaftliche sowie ethische Ziele lassen sich oft nur begrenzt vereinbaren und erfordern von Mitarbeitenden ein permanentes Ausharieren von Interessen.

In der Fachliteratur hat sich dafür der Begriff »hybride Organisationen« durchgesetzt, welcher das gleichzeitige Bestehen unterschiedlicher Logiken zum Ausdruck bringt. Wie Pache und Santos betonten, sind solche Organisationen Schauplätze inhärenter Widersprüche (2013: 972), welche die Personalpolitik vor großen Herausforderungen stellen.

Einrichtungen der Altenpflege sind ein gutes Beispiel dafür: Während der Bedarf nach Betreuung und Pflege bedingt durch die demografische Entwicklung stetig zunimmt, wird es aufgrund der abschreckenden beruflichen Rahmenbedingungen immer schwieriger ein entsprechend qualifiziertes und motiviertes Personal zu rekrutieren. Zugleich spielt in der Pflege als personenbezogene Dienstleistung das Personal eine tragende Rolle, welche in entscheidender Weise die Qualität der Leistung und den Erfolg der Organisation bestimmt.

Umso wichtiger wird es für Organisationen der Sozialwirtschaft, der Frage nach dem Zusammenhang zwischen Personalpolitik und Unternehmenserfolg nachzugehen und personalpolitische Maßnahmen nahe an der Realität der Mitarbeitenden zu optimieren.

In diesem Zusammenhang verbreitet sich ein umfassendes Verständnis des »Human Resource Management«, das – nach dem Ability-Motivation-Opportunity-Modell von Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg (2000) dafür plädiert, personalpolitische Maßnahmen in Wechselwirkung zueinander zu betrachten:

(1) kompetenzfördernde Praktiken, welche darauf abzielen die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeitenden zu stärken,

(2) motivationsstärkende Praktiken, die auf die Bereitschaft des Personals setzen, sich für die Organisationsziele einzusetzen zu wollen, und

(3) Praktiken, welche die Einsatzmöglichkeiten erhöhen, so genannte »opportunity-enhancing HR practices«, damit sich das Personal auch tatsächlich produktiv in die Unternehmensprozesse einbringen kann, bestärken sich gegenseitig.

Auf den Punkt gebracht: Was wirklich zählt, ist weniger die Intention der Personalleitung als die Wahrnehmung der Mitarbeitenden.

Diese mitarbeiterzentrierte Perspektive stand im Mittelpunkt des Projekts zur

wissenschaftlichen Standards verwertet werden konnte.

Es zeigte sich, dass eine Personalpolitik, die sich vornehmlich auf die Stärkung des Individuums konzentriert – sei es durch den Ausbau der Kompetenzen oder durch die Förderung der Motivation – oft unzureichend ist. Die empirischen Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung von Teams und mittlerem Managements sowohl mit Blick auf die Fähigkeiten des Personals, die beruflichen Herausforderungen zu bewältigen, als auch mit Blick auf die Akzeptanz der Personalpolitik selbst. Neben der fachlichen Expertise spielt immer auch die Stärkung der sozialen Kompetenzen eine Rolle – im Besonderen mit Blick auf Kommunikation und Konfliktmanagement.

Darüber hinaus ist auf die prozesshafte Entwicklung der Maßnahmen zu achten, soll die Personalpolitik die erwünschte Wirksamkeit zeigen. Mitarbeitende sind immer weniger bereit, personalpolitische Angebote passiv in Anspruch nehmen; sie fordern eine aktive, gestaltende Rolle ein.

## »Nicht die Absicht der Personalverantwortlichen zählt, sondern wie die Mitarbeitenden bestimmte Aktionen erleben«

Im Diskurs um die personalwirtschaftlichen Erfolgsfaktoren wird zunehmend eine weitere Facette eingebracht, deren Bedeutung oft übersehen wird: die Perspektive der Mitarbeitenden, der faktisch eine zentrale Bedeutung zukommt. Mit den Worten von Wright und Boswell (2002: 264): »Because employees can only respond to actual practices, any research attempting to demonstrate a relationship between HR and firm performance stands on firmer ground when assessing the actual practices rather than the intended policies.«

Personalentwicklung eines Trägers der Altenpflege in Österreich. Die qualitative Herangehensweise ermöglichte es, die Sicht des Pflegepersonals stationärer Einrichtungen unvoreingenommen zu erfassen. In den problemzentrierten Interviews äußerten sich die Pflegedienstleiterinnen und Pflegedienstleiter zu Themenkomplexen wie Interessenskonflikten, Druck im Pflegealltag sowie als förderlich und hinderlich wahrgenommenen personalpolitischen Interventionen. Die IT-unterstützte Auswertung der Daten sicherte schließlich, dass die Fülle an Informationen nach

## Studie: Was in der mobilen Pflege besonders belastet



Psychische und emotionale Belastungen sind für das Personal von Organisationen des Sozialbereichs keine Seltenheit. Dies trifft insbesondere auf den mobilen Bereich zu, der durch überdurchschnittlich hohe Anforderungen an die Flexibilität und Mobilität der Mitarbeitenden gekennzeichnet ist. Im Rahmen einer empirischen Studie an der Universität Graz wurden durch das Forscherteam Patrick Hart und Daniel L. Paierl die Faktoren identifiziert, welche den größten Einfluss auf die psychische und emotionale Erschöpfung des Pflegepersonals ausüben.

Dazu wurden bei einem steirischen Pflge Träger mit rund 20 Stützpunkten und mehr als 400 Mitarbeitenden qualitative Interviews auf allen Ebenen durchgeführt, von den Einsatzleitungen bis zu den Heimhilfen. Anschließend wurde mit den so gewonnenen Ergebnissen ein Fragebogen gebildet, welcher eine modifizierte Form des Maslach-Burnout-Inventary (MBI) bein-

haltete. Das Maslach Burnout Inventory ist heute das gängigste Messinstrument zur Erfassung des Burnout-Syndroms. Es wird in rund 90 Prozent aller veröffentlichten wissenschaftlichen Studien eingesetzt. Mithilfe von 22 Fragen werden drei Dimensionen des Burnout-Syndroms erfasst: emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit. Eine Online-Test ist im Internet verfügbar ([www.psychomeda.de/online-tests/burnout-test.html](http://www.psychomeda.de/online-tests/burnout-test.html)).

Der in der österreichischen Studie verwendete Fragebogen wurde anschließend an allen Stützpunkten verteilt und die retournierten Fragebögen analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass drei Bereiche am wichtigsten für die Einschätzung der Burnout-Gefahr sind:

- das Arbeitsklima auf dem jeweiligen Stützpunkt
- der Umgang mit »schwierigen« Patienten und Patientinnen sowie
- »arbeitszeitbezogene Belastungen«

Die drei Bereiche üben dabei allerdings nicht im gleichen Ausmaß einen Einfluss aus. Die Daten aus dem Maslach-Burnout-Inventary zeigen deutlich, dass »arbeitszeitbezogene Belastungen«, darunter ist vor allem die Gestaltung des Dienstplanes zu verstehen, einen mehr als dreimal so starken Einfluss auf die emotionale Erschöpfung haben wie die beiden anderen Faktoren. Auch sind bei der Gestaltung des Dienstplanes nicht alle Elemente von gleicher Bedeutung. So zeigt sich, dass Überstunden, nicht planbare Freizeit und das kurzfristige Einspringen den größten Einfluss haben, während die Arbeit an Wochenenden oder geteilter Dienst nur einen, relativ gesehen, geringen Einfluss besitzen.

Maria Laura Bono

## Forever young?



Das Generationenmanagement gilt als besondere Herausforderung im Sozialbereich. Bereits jetzt arbeiten oft vier Generationen unter dem Dach von Tagesheimstätten, Drogenberatungsstellen oder anderen sozialen Einrichtungen.

Die demographische Entwicklung prognostiziert weiterhin einen starken Altersanstieg der erwerbsfähigen Bevölkerung. Die jüngste Generation wird zur immer knapperen Ressource am Arbeitsmarkt. Gleichzeitig steigt auch die kulturelle Kluft zwischen den Generationen: Während die Baby Boomer in der Zeit des Wirtschaftswunders groß geworden sind und Laufbahndenken, Hierarchien und Autoritäten als relevante berufliche Leitplanken wertschätzen, wächst die Generation Y mit Internet, Facebook und You Tube auf. Ihr Blut fließt über W-Lan, sie ist permanent online. Diese Generation erwartet Sinnstiftung und Abwechslung im Beruf, wünscht sich eine flexible Balance zwischen Arbeit und Freizeit und setzt auf Selbstführung.

Wie können soziale Einrichtungen an diese Widersprüche proaktiv herangehen und ihr Mitarbeiterpotenzial entwickeln? Wie kann es gelingen, sich auf die Anforderungen der Generation Y einzustellen, ohne dabei die Bedürfnisse und Ansprüche der älteren Generationen aus den Augen zu verlieren?

»Generationenmanagement« heißt das Zauberwort, welches das Gebot der Stunde zu sein scheint. Als Entwicklungskonzept zielt Generationenmanagement darauf ab, betriebliche Altersstrukturen aktiv zu entwickeln, die betriebliche Fluktuation zu verringern und die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft aller Mitarbeitenden zu erhalten und weiter zu entwickeln. Im Zentrum stehen die Sicherung der Kooperation und der generationenübergreifende Wissenstransfer, um sowohl Bewährtes zu erhalten als auch Neues zuzulassen. Hilfreich können dabei sein:

- Altersgemischte Teams: Hier werden die individuellen Stärken von jüngeren Mitarbeitenden mit denen der älteren Mitarbeitenden verbunden.
- Know-how-Tandems: Erfahrene und weniger erfahrene Mitarbeitende arbeiten über einen längeren Zeitraum eng miteinander zusammen.
- Einführung von Generationenworkshops: Dabei werden Teams aus älteren und jüngeren Mitarbeitenden gebildet, die gemeinsam in einer vorgegebenen Zeit ein Projekt bearbeiten sollen.

Dennoch finden sich solche Ansätze in den Organisations- und Personalentwicklungsstrategien von Organisationen des Sozialbereichs bislang selten wieder. Somit bleibt das Potenzial sowohl der Generation Y als auch das der älteren Mitarbeitenden bislang zum Teil ungenutzt.

Kurt Mayer

Die Einbindung des Personals wird zunehmend zu einer Voraussetzung für erfolgreiche Human-Resource-Management-Praktiken. So zum Beispiel können Weiterbildungsangebote, die eigentlich die Kompetenzen und die Motivation des Personals fördern sollten, kontraproduktiv wirken: Wenn Mitarbeitende Weiterbildung im Zusammenhang mit fehlender Wertschätzung der bisherigen Arbeitspraxis erfahren, ist die innere Ablehnung der an sich wertvollen personalpolitischen Maßnahme sehr wahrscheinlich. Ähnlich in der Gesundheitsförderung: Was aus Sicht der meist zentral konzipierten Personalpolitik ein Anreiz für das Personal sein soll – wie etwa kostenlose Rückengymnastik – ist für einzelne Mitarbeitende ein unwillkommener subtiler Zwang, zusätzliche Zeit am Arbeitsplatz zu verbringen.

### Fazit: Folgerungen für die Praxis

Für die Personalpolitik in Pflegeeinrichtungen kristallisieren sich folgende zwei Aspekte als besonders relevant, um das Personal zu stärken und einen konstruktiven Umgang mit Druck zu begünstigen:

- zum einen die Einbindung der Mitarbeitenden in die Gestaltung der Maßnahmen als Grundvoraussetzung, um die Akzeptanz und somit die Wirksamkeit der Personalpolitik zu sichern;
- zum anderen einen verstärkten Fokus auf die dezentrale Führungskraft sowie auf das Team als tragende Elemente der einzelnen Arbeitskraft, die das individuelle Verhalten maßgeblich prägen.

Das mittlere Management ist in der Praxis mehr als eine hierarchische Zwischenstufe: Es stellt für die Mitarbeitenden das entscheidende Referenzsystem dar, in einem Umfeld, das durch viele Anspruchsgruppen und einer entsprechend hohen Unsicherheit bestimmt ist. Obige Überlegungen bedeuten für die Personalpolitik in Organisationen des Sozialbereichs eine Fokus-Erweiterung in zweifacher Hinsicht:

- Erstens gilt es, dem Prozess der Entwicklung und Vermittlung von personalpolitischen Maßnahmen mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Wie sich Mitarbeiterinnen und Mitar-

beiter eingebunden und verstanden fühlen, ist letztlich maßgeblich für die Wirksamkeit der Personalpolitik.

- Zweitens ist nicht nur auf das Individuum zu achten, als würde es in der Organisation losgelöst vom Umfeld wirken können, sondern verstärkt das Team mit der unmittelbar vorgesetzten Führungskraft in den Mittelpunkt der Betrachtung setzen. ■

## Literatur

**Appelbaum, E./Bailey, T./Berg, P./Kalleberg, A. (2000).** Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Ithaca, NY.

**Bono, M. L. (2010):** Performance Management in NPOs. Steuerung im Dienste sozialer Ziele, Baden-Baden.

**Pache, A.C./Santos, F. (2013):** Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics, *Academy of Management Journal*, 56(4), 972#1001.

**Wright, P. M./Boswell, W. R. (2002):** Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. In: *Journal of Management*, Jg. 28, Nr. 3, S. 247-276.