

Berufsfeld Altenpflege

Die Altenpflege als Berufsfeld erfordert neue Qualifikationen und Berufsprofile, daneben besteht ein Mangel an Fachkräften und Nachwuchs. Angela Joost behandelt *Berufsverläufe von Altenpfleger/innen – Ergebnisse und Ansatzpunkte zur Verlängerung der Beschäftigungszeiten*, Cornelia Au und Doris Sowarka die *Altenpflegeausbildung in*

Deutschland zwischen Qualitätsanforderungen und Nachwuchsmangel – Modellprojekte und Empfehlungen. Maren Voß-Wortmann berichtet über das Servicenetzwerk *Altenpflege: „Heute für morgen ausbilden“ – Impulse zur Gewinnung von Bewerberinnen und Bewerbern für die Altenpflegeausbildung*.

informationsdienst altersfragen

ISSN 0724-8849
A20690E

Heft 03, Mai / Juni 2010
37. Jahrgang

Herausgeber:
Deutsches Zentrum
für Altersfragen

03

Inhalt / Impressum

Inhalt

Aus der Altersforschung

- 3 Berufsverläufe von Altenpfleger/innen –
Ergebnisse und Ansatzpunkte zur Ver-
längerung der Beschäftigungszeiten
Angela Joost
- 9 Altenpflegeausbildung in Deutschland
zwischen Qualitätsanforderungen und
Nachwuchsmangel – Modellprojekte
und Empfehlungen
Cornelia Au und Doris Sowarka
- 17 Kurzinformationen aus der Altersforschung

Aus Politik und Praxis der Altenhilfe

- 18 „Heute für morgen ausbilden“ – Impulse
zur Gewinnung von Bewerberinnen und
Bewerbern für die Altenpflegeausbildung
Maren Voß-Wortmann
- 23 Kurzinformationen aus Politik und Praxis
der Altenhilfe

24 Aus dem Deutschen Zentrum für Altersfragen

26 Bibliografie gerontologischer Monografien

Impressum

Herausgeber:

Deutsches Zentrum für Altersfragen
Manfred-von-Richthofen-Straße 2
12101 Berlin
Telefon (030) 2607400, Fax (030) 7854350

DZA im Internet:

www.dza.de

Presserechtlich verantwortlich:

Prof. Dr. Clemens Tesch-Römer

Redaktion:

Cornelia Au und Dr. Doris Sowarka
ida@dza.de

Für die Bibliografie gerontologischer Monografien:

Bibliothek und Dokumentation
Pro Senectute Schweiz
Fachstelle für angewandte Altersfragen
Bederstr. 33, 8027 Zürich, Schweiz
Telefon +41-(0)44-283 89 81, Fax -283 89 84

Gestaltung und Satz:

Mathias Knigge (grauwert, Hamburg)
Kai Dieterich (morgen, Berlin)

Druck:

Fatamorgana Verlag, Berlin

Der Informationsdienst erscheint zweimo-
natlich. Bestellungen sind nur im Jahres-
abonnement möglich. Jahresbezugspreis
25,- EURO einschließlich Versandkosten;
Kündigung mit vierteljährlicher Frist zum
Ende des Kalenderjahres. Bezug durch das
DZA. Der Abdruck von Artikeln, Grafiken
oder Auszügen ist bei Nennung der Quelle
erlaubt. Das DZA wird institutionell gefördert
vom Bundesministerium für Familie,
Senioren, Frauen und Jugend.
ISSN 0724 8849

Berufsverläufe von Altenpfleger/innen – Ergebnisse und Ansatzpunkte zur Verlängerung der Beschäftigungszeiten

Angela Joost

Seit geraumer Zeit wird ein regional bereits existierender bzw. bundesweit drohender Mangel an Altenpfleger/innen unter dem Stichwort „Pflegernotstand“ thematisiert. Einem größer werdenden Pflegebedarf aufgrund des demografischen Wandels steht ein nicht im gleichen Maße wachsendes Angebot an Fachkräften gegenüber. Gleichzeitig haftet dem Altenpflegeberuf das Image eines physisch und psychisch besonders belastenden Berufs an, der von den Altenpfleger/innen nur für kurze Zeit ausgeübt werden könne. Ein nur kurzer Berufsverbleib wiederum gilt als „Beweis“ für schlechte Arbeitsbedingungen in der Branche insgesamt. Dieses öffentlich eher negative Abbild des Berufs wirkt sich unter anderem ungünstig auf die Rekrutierungspraxis für qualifizierten Ausbildungsnachwuchs aus. Altenpflege-schulen spüren diese Auswirkung, wenn sich bei einem entspannten Ausbildungsmarkt der potenzielle Nachwuchs in andere Berufsfelder orientiert.

Das Bild vom Altenpflegeberuf als „Beruf mit begrenzter Tätigkeitsdauer“ basiert stark auf den Ergebnissen einer Studie von Wolfgang Becker und Barbara Meifort (1997). Sie hatten die Altenpfleger/innen eines ganzen Abschlussjahrgangs zwischen 1992 und 1997 in vier Wellen befragt. Da nach 5 Jahren aber nur noch ca. 5 Prozent der Altenpfleger/innen an der Befragung teilnahmen, konnten keine repräsentativen Ergebnisse zum Berufsverbleib generiert werden. Im ersten Bericht, der die Ergebnisse der ersten beiden Befragungswellen direkt nach dem Abschluss der Ausbildung sowie am Ende des ersten Berufsjahres darstellt, heißt es: „Daraus kann mit aller gebotenen Zurückhaltung gefolgert werden, dass die Ausgangshypothese der Längsschnittuntersuchung – durchschnittlicher Berufsverbleib in der Altenpflege: fünf Jahre – offenbar realistisch ist.“ (ebd., S. 301). Als ein zentrales Ergebnis der Studie galt fortan, dass der Berufsverbleib

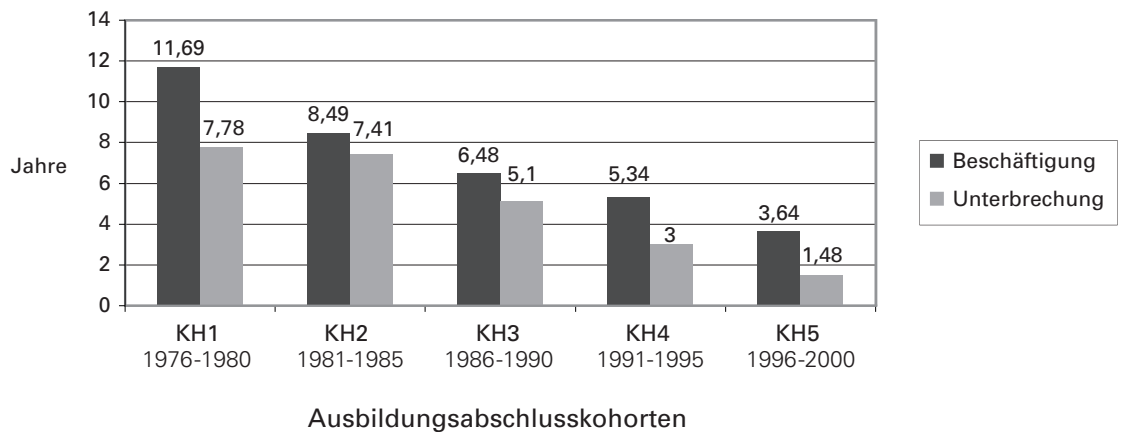
der Altenpfleger/innen im Durchschnitt fünf Jahre betrage. Vor allem dieses Datum als vermeintliches Ergebnis einer wissenschaftlichen Untersuchung sowie die Diskussionen um verschlechterte Arbeitsbedingungen in der Altenpflege, insbesondere nach der Einführung der Pflegeversicherung, prägten lange Zeit den Diskurs um den Berufsverbleib von Altenpfleger/innen.

Untersuchung „Berufsverläufe von Altenpflegerinnen und Altenpflegern“

Doch wie lange bleiben Altenpfleger/innen tatsächlich in ihrem Beruf? Entspricht das vorherrschende öffentliche Bild der Wirklichkeit? Welche Strukturen haben die Berufsverläufe der Altenpfleger/innen? Und wo liegen Ansatzpunkte, den Verbleib im Beruf zu verlängern, um der sich verschärfenden Situation auf dem Pflegearbeitsmarkt zu begegnen? Diesen Fragen widmete sich die Untersuchung „Berufsverläufe von Altenpflegerinnen und Altenpflegern“, die das Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur, Zentrum der Goethe-Universität (IWAK), gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, durchgeführt hat. In den Jahren 2008 und 2009 wurden zum einen Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) ausgewertet und repräsentative Ergebnisse für die Berufsverläufe von Altenpfleger/innen ermittelt. Zum Zweiten wurde in einer qualitativen Untersuchung durch Interviews mit Altenpfleger/innen und Expertenworkshops exploriert, welche individuellen Motivlagen und strukturellen Rahmenbedingungen zu Unterbrechungen und Wiedereinstiegen in den Beruf führen, und wo Ansatzpunkte zur Verkürzung oder Verhinderung von Berufsunterbrechungen liegen. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt.

Abbildung 1: Länge und Struktur der Berufsverläufe von Altenpfleger/innen nach Ausbildungsabschlusskohorten bis zum 31.12.2004

Quelle: „Berufsverläufe von Altenpfleger/innen“, IWAK Frankfurt; Joost u.a. 2009



Berufsverbleib und Struktur der Berufsverläufe

Die Datengrundlage der Strukturanalyse bildete die faktisch anonymisierte IAB-Beschäftigtenstichprobe (IABS, Version 1975–2004). Sie basiert auf den Meldungen der Arbeitgeber an die Sozialversicherung und umfasst die Berufsverläufe von ca. 1,3 Millionen erwerbstätigen Personen¹. Die gewonnene Stichprobe von Altenpfleger/innen gilt als repräsentativ².

Sie setzt sich zusammen aus 84 % Frauen und 16 % Männern. 60 % der Altenpfleger/innen haben bis zum Ende des 25. Lebensjahres ihre Ausbildung abgeschlossen, 40 Prozent waren beim Abschluss der Ausbildung älter.

Altenpfleger/innen arbeiten im Durchschnitt über 11 Jahre im Beruf

Für die Analyse wurden in den Berufsverläufen die Zeitpunkte des Ausbildungsabschlusses identifiziert und Ausbildungsabschlusskohorten mit jeweils fünf aufeinanderfolgenden Abschlussjahrgängen gebildet.

Es wurden zwei Kennwerte errechnet:

1) Die durchschnittliche Dauer der Berufsverläufe insgesamt. Diese wurde definiert als der Zeitraum zwischen dem Abschluss der Ausbildung und dem Ende der letzten Meldung im einschlägigen Beruf oder dem Ende der Beobachtungszeit der IABS zum 31.12.2004.

2) Die durchschnittlichen Beschäftigungszeiten im einschlägigen Beruf. Dies sind die Summen der Beschäftigungsmeldungen als Altenpfleger/in. Sie geben die Dauer des durchschnittlichen Berufsverbleibs wieder. Die Differenz zwischen Berufsverlaufs- und Beschäftigungszeiten sind Unterbrechungszeiten, wenn anschließend wieder im Beruf gearbeitet wurde.

Abbildung 1 enthält die Ergebnisse zu den durchschnittlichen Dauern des Berufsverlaufs insgesamt sowie zu den durchschnittlichen Längen von Beschäftigungs- und Unterbrechungszeiten für jede Kohorte.

Es zeigt sich, dass mit abnehmender durchschnittlicher Beobachtungsdauer auch die durchschnittlichen Berufsverlaufs- und Beschäftigungsdauern abnahmen. Es wird deshalb vermutet, dass die durchschnittlichen Berufsverläufe und Beschäftigungszeiten der jüngeren Kohorten bei einer längeren Beobachtungsdauer einen ähnlich großen zeitlichen Umfang erreichen wie die der ältesten Kohorte.

Bei der ältesten Kohorte beträgt die durchschnittliche reine Beschäftigungsdauer nach dem Ende ihrer Ausbildung 11,69 Jahre. Der Berufsverbleib beträgt somit für Altenpfleger/innen über 11 Jahre und ist sehr viel länger, als dies bisher angenommen wurde. Dieser Befund wird bestätigt in einer späteren Auswertung der IABS durch Tobias Hackmann (2009), der einen durchschnittlichen Berufsverbleib von 12,7 Jahren für Altenpfleger/innen errechnete, allerdings inklusive

¹⁾ Der Datenzugang erfolgte über einen Gastaufenthalt am Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (FDZ) und anschließend mittels kontrollierter Datenfernverarbeitung im FDZ.

²⁾ Eine ausführliche Darstellung der Auswertungsmethode findet sich in Joost u.a. 2009

einer einjährigen Ausbildungszeit. Wird diese herausgerechnet, ergibt sich ein Wert von 11,7 Jahren (ebd., S. 19).

Über 60 Prozent der Altenpfleger/innen haben eine hohe Berufsbindung

Ein wichtiges Datum zur Einschätzung der Berufsverläufe von Altenpfleger/innen ist der Zeitpunkt des dauerhaften Berufsaustritts. Mit den IABS-Daten wurde hierzu ermittelt, wie viele der Altenpfleger/innen nach fünf, zehn oder 15 Jahren ihren Berufsverlauf noch nicht abgeschlossen hatten.

Abbildung 2 zeigt, dass 77 Prozent der Altenpfleger/innen ihren Berufsverlauf fünf Jahre nach dem Ende der Ausbildung noch nicht abgeschlossen hatten, also entweder als Altenpfleger/innen beschäftigt waren oder sich in einer Unterbrechung mit anschließendem Wiedereinstieg befanden. Umgekehrt heißt dies, dass knapp ein Viertel der Altenpfleger/innen innerhalb der ersten fünf Jahre nach Ausbildungsende den Beruf dauerhaft verlassen hatte. Innerhalb der nächsten fünf Jahre verließen weitere 13 Prozent den Beruf. Zwischen dem 10. und dem 15. Berufsjahr war dies aber nur noch ein weiteres Prozent. 15 Jahre nach dem Ende der Ausbildung hatten immer noch 63 Prozent der Altenpfleger/innen ihre Berufsverläufe nicht abgeschlossen. Dies deutet auf eine starke Berufsbindung derjenigen hin, welche die

ersten Berufsjahre „überdauert“ haben.

Die Berufsverläufe von Altenpfleger/innen weisen große Anteile an Unterbrechungszeiten auf

Abbildung 1 zeigte, dass die durchschnittlichen Berufsverläufe in allen Kohorten sehr viel länger sind als die durchschnittlichen reinen Beschäftigungszeiten. Die Differenz bilden Unterbrechungszeiten, die in einen Wiedereinstieg münden. Abbildung 3 verdeutlicht, wie hoch in den einzelnen Kohorten die Anteile von Beschäftigungs- und Unterbrechungszeiten sind.

Es zeigt sich, dass die durchschnittlichen Unterbrechungszeiten in allen Kohorten einen bedeutenden Anteil an den durchschnittlichen Dauern der Berufsverläufe ausmachen, wobei die Kohorten der Abschlussjahrgänge 1981 bis 1990 die höchsten Unterbrechungsanteile haben. Eine Auswertung zu der Verteilung der Unterbrechungszeiten innerhalb der Kohorten ergab zudem, dass in allen Kohorten mehr als ein Viertel der Altenpfleger/innen überdurchschnittliche bis sehr lange Unterbrechungszeiten aufweisen.

Gründe für Unterbrechungszeiten

Die Ergebnisse der Strukturanalyse zeigen, dass zwar die überwiegende Mehrheit der Altenpfleger/innen lange mit dem Beruf ver-

Abbildung 2: Anteil der im Beruf verbliebenen Altenpfleger/innen nach bestimmten Zeiträumen

Quelle: „Berufsverläufe von Altenpfleger/innen“, IWAK Frankfurt; Joost u.a.2009

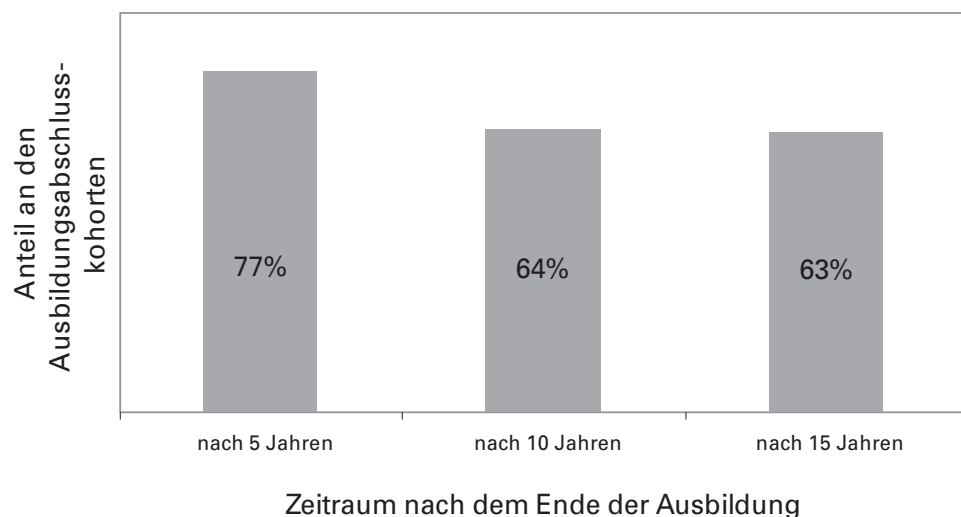
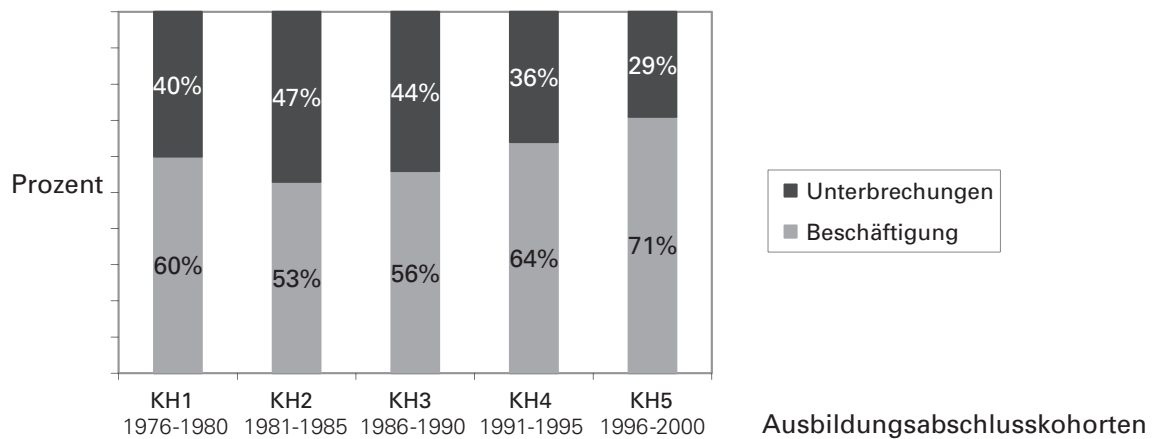


Abbildung 3: Verhältnis zwischen Beschäftigungs- und Unterbrechungszeiten
Quelle: „Berufsverläufe von Altenpfleger/innen“, IWAK Frankfurt; Joost u.a. 2009



bunden ist, aber ein bedeutender Anteil auch lange Unterbrechungszeiten aufweist, denen ein Wiedereinstieg in den Beruf folgt. An diesem Befund kann angesetzt werden, wenn dem zukünftig weiter steigenden Bedarf an Altenpfleger/innen dadurch begegnet werden soll, dass die vorhandenen Ressourcen an ausgebildeten Fachkräften besser genutzt und die Beschäftigungsdauern von Altenpfleger/innen verlängert werden sollen. Die Verkürzung oder Vermeidung von Unterbrechungen kann hierfür eine erfolgversprechende Möglichkeit bieten. In 70 Interviews mit Altenpfleger/innen³ und Expertenworkshops⁴ wurde exploriert, wo Ansatzpunkte liegen könnten, um lange Unterbrechungszeiten zu verkürzen, oder Unterbrechungen ganz zu vermeiden.

Es kristallisierten sich bei den Interviews zwei wichtige Ansatzpunkte für die Verkürzung oder Vermeidung von Unterbrechungen heraus: Arbeitszeit und Dienstplanung sowie mitarbeiterorientiertes Management.

Schwierigkeiten für die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf

Für die befragten Altenpfleger/innen mit kleinen Kindern waren Arbeitszeit und Dienstpläne die wichtigsten Kriterien für einen Wiedereinstieg. In der Regel wählten sie einen niedrigschwelligen Wiedereinstieg in eine Teilzeitbeschäftigung nach einer Berufsunterbrechung. Der Zeitpunkt des Wiedereinstiegs hing unmittelbar mit den verfügbaren familiären oder institutionellen Betreuungsangeboten für die Kinder zusammen.

Waren diese nicht vorhanden, oder passten die Betreuungszeiten nicht zu den Arbeitszeiten, wurde ein Wiedereinstieg verzögert oder konnte nur unter erschwerten Bedingungen erfolgen. Ein wesentlicher Faktor hierbei war die Möglichkeit der Altenpfleger/innen, ihre Arbeitszeiten flexibel an die verfügbaren Betreuungszeiten anzupassen. Als besonders familienunfreundlich erwiesen sich für Eltern geteilte Dienste und der normale Schichtdienst. Erfolgte ein Wiedereinstieg in Einrichtungen, in denen auf die individuellen Zeitpräferenzen der Eltern eingegangen wurde, so wurde der Beruf aufgrund der flexiblen Arbeitszeitarrangements sogar als besonders familienfreundlich betrachtet.

Wichtige institutionelle Strategien, um den Wiedereinstieg nach einer Unterbrechung wegen Elternschaft zu erleichtern und zu beschleunigen, können deshalb grundsätzlich an zwei Punkten ansetzen: Einerseits können die Betreuungsmöglichkeiten für Kinder in der Weise erweitert werden, dass insbesondere in den Randzeiten der Dienste, also frühmorgens und spätabends, eine Betreuung möglich ist. Der andere Ansatzpunkt bezieht sich auf die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und die Lage der Dienste. In den Interviews haben viele Altenpfleger/innen über Einrichtungen berichtet, in welchen es individuelle Absprachen zwischen den Wiedereinsteiger/innen und der Personalleitung gab, so dass die jeweilige biografische Situation in der Dienstplangestaltung berücksichtigt werden und ein Wiedereinstieg reibungslos erfolgen konnte. Allerdings gab es

³) 64 Prozent der 70 befragten Altenpfleger/innen waren Erstausgebildete und 36 Prozent Umschüler/innen. Der Männeranteil lag bei 11 Prozent.

⁴) Als Expert/innen nahmen an zwei Workshops teil: Leiter/innen von Einrichtungen der Altenhilfe, Vertreter/innen der Leistungsanbieter, Vertreter/innen von Berufsverbänden der Pflegekräfte sowie des Führungspersonals in der Pflege, Vertreter/innen von Bildungsträgern im Qualifizierungsbereich der Altenpflege sowie Akteure der Arbeitsvermittlung.

auch zahlreiche Berichte, in denen es kein Entgegenkommen der Einrichtungen bezüglich der Arbeitszeit zu geben schien. Ein Wiedereinstieg konnte hier nicht stattfinden, wurde zeitlich verschoben oder der Arbeitgeber wurde gewechselt.

Personalführung und mitarbeiterorientiertes Management

Grundsätzlich gilt für andere Unterbrechungsgründe als die Betreuung eines Kindes – dies betrifft vor allem Unterbrechungen wegen Krankheit und Burnout -, dass es Möglichkeiten gibt, solche Unterbrechungen zu verhindern bzw. zumindest zu verkürzen. Fördernde Faktoren hierfür sind eine Offenheit für die Problemlagen der Altenpfleger/innen und ein flexibles Gegensteuern bei bestehenden Problemen. Ansatzpunkte sind unter anderem Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement und -prävention und Weiterbildung. Als hemmend und negativ wirkt in diesem Zusammenhang insbesondere eine betriebliche Arbeitskultur, die keine Resonanz auf Problemlagen zulässt und keine Unterstützungsstruktur für die Altenpfleger/innen vorhält.

Die Interviews zeigten, dass als nicht befriedigend wahrgenommene Arbeitsverhältnisse zu Unterbrechungen und Ausstiegsmobilität führten. Hierbei können verschiedene Faktoren eine Rolle spielen, die sich verstärken, wenn sie in Kombination auftreten. Insbesondere, wenn neben den hohen körperlichen und psychischen Belastungen das Verhältnis unter den Kolleg/innen schlecht ist, die Entscheidungen des Leitungspersonals willkürlich und ungerecht erscheinen, oder die Vorgesetzten den Altenpfleger/innen keine Möglichkeiten der Partizipation einräumen, kann die Arbeitssituation als „unerträglich“ wahrgenommen werden.

Viele der interviewten Altenpfleger/innen gerieten temporär in solche Situationen. Hieraus resultierte entweder die Suche nach einem „guten“ Beschäftigungsverhältnis bei einem anderen Arbeitgeber, oder die Suche nach einer Ausstiegsmöglichkeit aus der personennahen Pflege, etwa durch eine Umorientierung in ein anderes Berufsfeld, oder innerhalb des Altenpflegebereichs durch eine Weiterbildung oder ein Studium, etwa in Führungspositionen oder zum/zur Lehrer/in

an Fachschulen. Auch eine (zeitweise) Beschäftigung als Altenpflegehelfer/in wurde als Strategie gewählt, um einem großen Arbeits- und Verantwortungsdruck zu entgehen. Um den Berufsverbleib zu verlängern, ist deshalb die Veränderung der Arbeitsbedingungen in den Einrichtungen ein zentraler Ansatzpunkt.

Veränderungsbedarfe und Strategien

Organisationelle Veränderungsbedarfe, die in den Interviews angesprochen wurden, beziehen sich häufig auf Arbeitszeiten und Dienstplangestaltung. So wurde etwa die Verteilung von Diensten als ungerecht erlebt, zu viele und unbezahlte Überstunden, Personalmangel und ein häufig starres Schichtsystem mit zehn bis zwölf Tagen Dienst ohne einen freien Tag führte zu großer Erschöpfung. Viele der Altenpfleger/innen hatten das Gefühl, ihren Familien nicht gerecht werden zu können, und aufgrund zu kurzer Erholungsphasen und der dauerhaften Mehrfachbelastung permanent erschöpft zu sein.

Beschäftigtenstrukturen in Einrichtungen und ambulanten Diensten mit vielen Teilzeitkräften, befristet Angestellten und Personal von Zeitarbeitsfirmen führten zu einer hohen Fluktuation und einer schlechten Einbindung der temporär Beschäftigten ins Team, was sich negativ auf die Teamkultur auswirkte. Die immer wieder notwendige Einarbeitung belastete den ohnehin durch Zeitnot geprägten Arbeitsalltag der Stammbesetzung zusätzlich.

Bezüglich der Personalführung wurde von den interviewten Altenpfleger/innen ein partizipativer und mitarbeiterorientierter Führungsstil gewünscht. Personalführung wurde positiv erlebt, wenn sie gerecht und konsequent war und sich das Führungspersonal für die Mitarbeiter/innen engagiert hatte, etwa durch Innovation von Strukturen und Abläufen im Sinne der Mitarbeiter/innen. Wichtige Ansatzpunkte sind deshalb eine stärkere Partizipation der Altenpfleger/innen an Entscheidungen sowie eine Verbesserung der Kommunikationsprozesse im Arbeitsalltag.

Die Expertenworkshops haben gezeigt, dass positive Arbeitsbedingungen wesentlich vom Handeln und der Qualifikation der Füh-

rungskräfte und von der Umsetzung vorhandener Managementkonzepte (z.B. Qualitätsmanagement) abhängen. Neben persönlichen Voraussetzungen sind insbesondere Engagement und fachliche Fähigkeiten von Führungskräften gefordert. Um die Anwendung von mitarbeiterorientierten Managementkonzepten in den Einrichtungen der Altenhilfe zu forcieren, und damit die Bindung der Mitarbeiter/innen zu erhöhen, sind deshalb Qualifizierungen von Führungskräften auf allen Ebenen notwendig. Bildungsanbieter sind aufgefordert, ein entsprechendes Angebot an Fortbildungsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen.

Fazit

Die Untersuchung zeigt, dass der durchschnittliche Berufsverbleib der Ausbildungsabschlusskohorte mit der längsten Beobachtungsdauer 11,69 Jahre beträgt.

Er ist damit nicht kürzer als der Berufsverbleib in anderen, vergleichbaren Frauenberufen. So ermittelte Hackmann (2009, S. 21) auf der Grundlage der IABS für Krankenschwestern einen durchschnittlichen Berufsverbleib von 13,7 Jahren inklusive der Ausbildungszeiten. Wird berücksichtigt, dass bei Krankenschwestern in der Regel die ganze Ausbildungszeit von mindestens zwei Jahren in den Daten abgebildet ist, und wird dieser Wert vom durchschnittlichen Berufsverbleib der Krankenschwestern abgezogen, so beträgt der Berufsverbleib der Krankenschwestern nach der Ausbildung ebenfalls 11,7 Jahre und entspricht damit dem Wert für die Altenpfleger/innen. Braun und Müller (2005), welche die Dauer der Erwerbsepisoden von verschiedenen Frauenberufen verglichen haben, kommen zu dem Ergebnis, dass die Krankenschwestern im Vergleich zu anderen Frauenberufen eine sehr große Berufsbindung und Stabilität in der Beschäftigung aufweisen (ebd., S. 133). Dies dürfte in ähnlicher Weise für die Altenpfleger/innen zutreffen. Der Beruf Altenpfleger/in ist damit also für einen großen Teil der Altenpfleger/innen ein lebensbegleitender Beruf.

Dieses relativ positive Ergebnis bedeutet angesichts des Fachkräftemangels in der Altenpflege aber keine Entwarnung. Die Berufsverläufe vieler Altenpfleger/innen weisen

lange Berufsunterbrechungen auf. Deren Verhinderung oder Verkürzung kann eine wichtige Ressource sein, um dem Fachkräftemangel zumindest partiell zu begegnen. Die Interviews mit Altenpfleger/innen und die Workshops mit Expert/innen haben gezeigt, dass es neben den Appellen an die Politik, günstigere Rahmenbedingungen zu schaffen, zahlreiche Ansatzpunkte in den Einrichtungen der Altenhilfe selbst gibt, die zum Teil sehr langen Berufsunterbrechungen zu verkürzen oder sogar zu verhindern.

Das Management und die Personalführung in den Altenhilfe-Einrichtungen sind wesentliche „Stellschrauben“, um die Beschäftigungszeiten und damit den Berufsverbleib von Altenpfleger/innen nachhaltig zu verlängern. Werden die Kompetenzen und Möglichkeiten der Beschäftigten bei der Arbeitsorganisation berücksichtigt und können die Altenpfleger/innen auf Entscheidungen, die sie selbst und ihre unmittelbaren Arbeitsabläufe betreffen, Einfluss nehmen, so hat dies einen entscheidenden Einfluss nicht nur auf die Zufriedenheit der Beschäftigten, sondern auch auf ihren Verbleib in der Einrichtung und im Beruf. Voraussetzung hierfür ist eine offene und transparente Personalführung, welche die Beschäftigten fördert und deren Belange berücksichtigt. Das Führungspersonal benötigt neben Engagement und der notwendigen Fachkompetenz vor allem die Fähigkeit zur Steuerung von Prozessen sowie die Fähigkeit zu Selbstkritik und Reflexivität. Durch Schulungen sollten entsprechende Fähigkeiten dem Führungspersonal aller Hierarchieebenen vermittelt werden. Eine engagierte und mitarbeiterorientierte Managementkultur kann maßgeblich dazu beitragen, Altenpfleger/innen lange in ihrem Beruf zu halten, wie dies zahlreiche Beispiele aus der Praxis zeigen.

Dr. Angela Joost arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur, Zentrum der Goethe-Universität in Frankfurt (IWAK) und leitet den Schwerpunkt Gesundheit und Pflege.

*Kontakt:
joost@soz.uni-frankfurt.de*

Literatur:

Becker, W. & Meifort, B. (1997). *Altenpflege – eine Arbeit wie jede andere? Ein Beruf fürs Leben?* Bielefeld: Bertelsmann.

Braun, B. & Müller, R. (2005). *Arbeitsbelastungen und Berufsausstieg bei Krankenschwestern.* In: *Pflege und Gesellschaft*, 10(3), S. 131–141.

Hackmann, T. (2009). *Arbeitsmarkt Pflege: Bestimmung der künftigen Altenpflegekräfte unter Berücksichtigung der Berufsverweildauer.* Diskussionsbeiträge des Forschungszentrums Generationenverträge, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Nr.40.

Joost, A., Kipper, J. & Tewolde, T. (2009). *Berufsverläufe von Altenpflegerinnen und Altenpflegern.* Abschlussbericht. www.iwak-frankfurt.de/documents/Abschluss_Berufsverlaeufe.pdf.

„Heute für morgen ausbilden“ – Impulse zur Gewinnung von Bewerberinnen und Bewerbern für die Altenpflegeausbildung

Maren Voß-Wortmann

Ein Bericht aus der Arbeit des „Servicenetzwerkes Altenpflegeausbildung“

Ausgangslage

Die Folgen des demografischen Wandels in Deutschland werden derzeit in der Öffentlichkeit und der Fachliteratur auf breiter Ebene diskutiert. Die Anzahl der in Pflegeeinrichtungen beschäftigten Altenpflegerinnen und Altenpfleger steigt kontinuierlich, verknüpft mit der Tatsache, dass immer mehr Menschen pflegebedürftig werden und sich zunehmend von professionell Pflegenden unterstützen lassen. Der steigende Pflegebedarf zieht einen höheren Fachkräftebedarf nach sich. Damit gehört der Bereich der Altenhilfe zu einer der größten Wachstumsbranchen in Deutschland.

Demgegenüber steht eine abnehmende Zahl an potentiellen Fachkräften, da sich die Zahl der Schulabgängerinnen und -abgänger stark verringert, und zudem eine berufsgruppeninterne Überalterung erkennbar ist. Diese gegensätzliche Entwicklung birgt für die Pflegeeinrichtungen die Gefahr, dass sie zwar eine hohe Nachfrage ihrer Leistungen erleben, diese jedoch auf Grund der fehlenden Fachkräfte nicht bedienen können. Schon jetzt sind in einigen Regionen Pflegeeinrichtungen in der Situation, dass sie vakante Stellen trotz starker Bemühungen über lange Zeit nicht besetzen können. Angesichts dieser Herausforderungen werden für ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen auch Strategien zur mittel- und langfristigen Personalentwicklung immer bedeutsamer. Eine wichtige Möglichkeit zur Fachkraftsicherung besteht in der Ausbildung von Altenpflegerinnen und Altenpflegern in der eigenen Einrichtung.

Das Servicenetzwerk Altenpflegeausbildung

Um hier wirkungsvolle Impulse zu geben, hat das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Jahr 2007 mit einer Laufzeit bis September 2010 das Projekt „Servicenetzwerk Altenpflegeausbildung“ ins Leben gerufen. Es stellt den Pflegeeinrichtungen sowie deren Trägern ein kostenloses Serviceangebot zur Unterstützung der praktischen Altenpflegeausbildung zur Verfügung. Bundesweit sind sechs regionale Servicestellen implementiert worden, um die Unterstützung der Pflegeeinrichtungen vor Ort unter Einbeziehung der länderspezifischen Regelungen zum Bundesaltenpflegegesetz von 2003 zu gewährleisten.

Das „Servicenetzwerk Altenpflegeausbildung“ will dazu beitragen, die Zahl der Ausbildungsplätze zu erhöhen und an der Verbesserung der Ausbildungsqualität mitzuwirken; es richtet sich vornehmlich an ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen, die an Ausbildung interessiert sind oder bereits ausbilden. Zur Erreichung der Ziele kooperiert das Servicenetzwerk mit einer Vielzahl weiterer Akteure, u.a. Altenpflegeschulen als Gesamtverantwortliche der Ausbildung, mit Pflegekassen, Berufsverbänden, Trägerverbänden und Arbeitsagenturen.

Das Serviceangebot des Projektes umfasst verschiedene Leistungen:

– *Information:* Die Website des Servicenetzwerkes www.altenpflegeausbildung.net stellt ein umfassendes Informationsangebot zu allen Fragen der praktischen Altenpflegeausbildung bereit. In regelmäßigen Abständen wird ein elektronischer Newsletter mit Themenschwerpunkten an interessierte Einrichtungen versandt.

¹⁾ Siehe Broschüre des Servicenetzwerkes „Heute für morgen ausbilden!“, www.altenpflegeausbildung.net.

- *Beratung*: Das Team des Servicenetzwerkes bietet Pflegeeinrichtungen und deren Trägern sowie Kooperationspartnern Beratung zur Schaffung und Sicherung von Ausbildungsplätzen in der Altenpflege und zur qualitativvollen Gestaltung der praktischen Altenpflegeausbildung.
- *Vernetzung*: Die Zusammenarbeit von Altenpflegeeinrichtungen und weiteren Akteuren der Altenpflegeausbildung in Kooperationsverbänden und Netzwerken wird durch das „Servicenetzwerk Altenpflegeausbildung“ unterstützt.
- *Fortbildung*: Die Regionalen Servicestellen bieten Fortbildungen an und weisen auf die Fortbildungsangebote anderer Bildungsträger hin.

Argumente für die Ausbildung in Pflegeeinrichtungen

Zu Beginn der Projektlaufzeit lag ein zentraler Bestandteil der Tätigkeit des „Servicenetzwerkes Altenpflegeausbildung“ darin, Führungskräften von stationären und insbesondere auch ambulanten Pflegeeinrichtungen, die vielfältigen Vorteile von Altenpflegeausbildung im eigenen Betrieb zu verdeutlichen. Hierzu wird angeführt, dass

- a) die Ausbildung der Sicherung von qualifizierten Nachwuchskräften einschließlich der mittelfristigen Besetzung von Leitungspositionen dient.
- b) eine gezielte betriebs- und trägerspezifische Ausbildung die Gefahr von Fehlbesetzungen mindert und die Einarbeitungskosten verringert.
- c) eine qualitativ hochwertige Ausbildung und die in Aussichtstellung ausreichender Karrierechancen für die Auszubildenden die Personalbindung an den Betrieb unterstützt.
- d) jede Pflegeeinrichtung vor der Herausforderung steht, ihre Wissensbasis laufend anzupassen. Auszubildende tragen aktuelles Pflegewissen in die Einrichtungen und tragen dazu bei, dass die an der Ausbildung beauftragten Mitarbeitenden aufgefordert sind, ihr pflegerisches Handeln in Bezug zum aktuellen Pflegewissen ihrer Auszubildenden zu reflektieren.

²⁾ Siehe www.altenpflegeausbildung.net

- e) ausbildende Pflegeeinrichtungen mit einer geschickten Außendarstellung ihrer Ausbildung ein innovatives, qualitätsgeleitetes Image transportieren können¹.

Die kurz aufgelisteten Argumente zeigen, dass die Ausbildung von Altenpfleger/innen ein fester Bestandteil eines systematischen Personalmanagements in Pflegeeinrichtungen sein sollte.

Das Ausbildungsinteresse von Pflegeeinrichtungen ist im Laufe der Projektzeit des „Servicenetzwerkes Altenpflegeausbildung“ merklich gewachsen. Gleichzeitig berichten ausbildende Betriebe und Altenpflegeschulen von einem deutlichen Rückgang der Bewerbungen für die Altenpflegeausbildung. Die Berater/innen des „Servicenetzwerkes Altenpflegeausbildung“ werden zunehmend mit der Frage konfrontiert, wie geeignete Bewerber/innen für die Altenpflegeausbildung in ausreichender Zahl gefunden werden können.

Gewinnung von Bewerberinnen und Bewerbern

Die Unterstützung von Pflegeeinrichtungen und Trägerverbänden bei der Suche nach Interessent/innen für die Altenpflegeausbildung ist inzwischen zu einem wichtigen Schwerpunkt in der Arbeit des Servicenetzwerkes geworden. In Zusammenarbeit mit Marketingexperten und Personalverantwortlichen haben die Berater/innen des Servicenetzwerkes Impulse zur Gewinnung von Auszubildenden entwickelt. Diese werden in Vorträgen und auf Fortbildungen Einrichtungen und Träger/-verbänden vorgestellt. Mit interessierten Betrieben und Trägern werden spezifische Konzepte zur Bewerberakquise erstellt und konkrete Maßnahmen formuliert. Im Rahmen des Projektes wurde außerdem eine Arbeitshilfe entwickelt, die Einrichtungen bei der „Gewinnung von Bewerberinnen und Bewerbern für die Altenpflegeausbildung“² Anregungen und Unterstützung bieten soll. Die Arbeitshilfe wird bereits in vielen Einrichtungen angewandt.

Ausgewählte Impulse für die erfolgreiche Gewinnung von Bewerbern

Eine erfolgreiche Suche nach Auszubildenden für die Altenpflege verlangt eine systematische Strategieentwicklung auf der Basis mehrerer Leitgedanken, die an unterschiedlichen Ebenen und Aktivitäten anknüpfen:

Kommunen, Länder und Bund müssen ihrerseits verstärkt zur Aufwertung des Berufsbildes und Sicherung der Pflege durch Unterstützung der Altenpflegeausbildung³ beitragen. In gleicher Weise sind *Einrichtungsträger* und -verbände gefordert, bei der Gewinnung von Auszubildenden mitzuwirken. Sie können ein gemeinsames Konzept zur Imageverbesserung und/oder Bewerberakquise entwickeln. Die gemeinsame Erstellung von Werbematerialien bündelt zeitliche und finanzielle Ressourcen. Eine hilfreiche Möglichkeit besteht u. a. darin, Experten z.B. zur Analyse der regionalen Situation einzubeziehen, bereits bestehende Kooperationen und Netzwerke der Altenpflege zur Bewerberakquise zu nutzen, oder neue Kooperationen zu initiieren.

Auf *Einrichtungsebene* liegt die Verantwortung für die Ausbildung und damit auch die Gewinnung von geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern bei den Führungskräften, die für diesen wichtigen Teil der Personalentwicklung zuständig sind. *Pflegeeinrichtungen* müssen auf potentielle Auszubildende zugehen. Die Konkurrenz um geeignete Interessent/innen steigt zunehmend, sowohl zwischen den verschiedenen Ausbildungsberufen als auch zwischen den Pflegeeinrichtungen. In diesem Zusammenhang erscheint es sinnvoll, auch neue Zielgruppen in den Blick zu nehmen, wie z.B. die an einer Umschulung oder berufsbegleitenden Ausbildung Interessierten.

Es ist von großer Bedeutung, dass sich die Altenpflege als authentische *Marke* darstellt und ein positives und zukunftssträchtiges Image entwickelt. Derzeit bietet sich ein uneinheitliches Bild. Einerseits ist die Altenpflege durchaus als gesamtgesellschaftlich wichtige Aufgabe erkannt; gleichzeitig wird der Tätigkeit in der Altenpflege, im Vergleich zu anderen Berufsfeldern, oft ein eher niedri-

ges Image zugeordnet. Zur Attraktivitätssteigerung benötigt die Altenpflege eindeutige und positive Assoziationen. Dazu zählen die Verbreitung und Umsetzung von Botschaften, z.B. zu der besonderen Professionalität der Altenpflege, dem breiten Spektrum an Tätigkeitsfeldern und vielfältigen Aufstiegschancen in einer krisenfesten Wachstumsbranche. Da Beruf und Person in der Fremdassoziation häufig miteinander verknüpft werden, trägt jede Pflegeeinrichtung zum Image der Altenpflege in der öffentlichen Wahrnehmung bei.

Die klassischen Informationsmittel und -wege spielen bei jungen Menschen inzwischen eine weniger gewichtige Rolle; das Internet nimmt den ersten Platz als Informations- und Kommunikationsmedium ein. Auch Einrichtungen müssen sich bei der Suche nach Auszubildenden dieser Veränderung stellen.

Strategisches Vorgehen

Um auf Einrichtungsebene eine gezielte Strategie zu entwickeln, empfiehlt es sich, mit einer eingehenden Standortbestimmung zu beginnen. Die Analyse sollte alle nach innen und außen gerichteten Aspekte beinhalten, die für die Gewinnung von Interessent/innen für die Altenpflegeausbildung von Bedeutung sind. Ein systematisches Vorgehen zur Gewinnung von Bewerber/innen beginnt mit der eingehenden Analyse der aktuellen Situation der Ausbildung in der eigenen Einrichtung durch ein Team von Ausbildungsverantwortlichen.

Als ersten Schritt müssen die Personalverantwortlichen den Bedarf an Auszubildenden im Zusammenhang einer umfangreichen Personalbedarfsplanung ermitteln. Diese erfolgt unter Feststellung des Fachkraftbedarfes für die nähere und weitere Zukunft, der Einbeziehung der durchschnittlichen Personalfluktuations sowie dem altersbedingtem Ausscheiden von Mitarbeitenden. Zur Standortbestimmung bezüglich Ausbildung zählt auch die Einschätzung des Selbst- und Fremdbildes der Einrichtung. Potentielle Auszubildende wählen ihren Ausbildungsbetrieb auf der Grundlage verschiedener Informationen aus; dazu zählt u. a. das Image einer Einrichtung in der Region. Zufriedene Mitarbeitende,

³ Seit Januar 2009 ist die Altenpflegeausbildung in die Arbeitsförderung des SGB III integriert. Darüber hinaus wurden in einigen Bundesländern Maßnahmen initiiert bzw. sind geplant, um zusätzliche Ausbildungsplätze in der Altenpflege zu schaffen und die Rahmenbedingungen der Altenpflegeausbildung zu verbessern. Siehe auch www.altenpflegeausbildung.net

die das Betriebsklima als positiv empfinden, Kundinnen und -kunden, Angehörige und Ehrenamtliche tragen erheblich als „Markenbotschafterinnen und -botschafter“ zum Image der Einrichtung bei und fungieren damit als Werbeträger für potentielle Auszubildende.

Ein weiterer Aspekt in der Analyse ist die Frage nach der internen Präsenz und dem Stellenwert von Ausbildung in der Einrichtung. Ist die Altenpflegeausbildung im Unternehmensleitbild und Qualitätsmanagement verankert? Geeignete Rahmenbedingungen, Anerkennung und Wertschätzung von Auszubildenden und Praxisanleitungen sowie eine angemessene Vergütung und Aufstiegschancen tragen zur Attraktivität als Ausbildungsbetrieb bei, vorausgesetzt, sie werden werbewirksam kommuniziert.

Die Analyse der aktuellen Ausbildungssituation dient der Ermittlung einrichtungsbezogener Ziele und Prioritäten für die weitere Bewerberakquise. Darauf aufbauend können bereits vorhandene Maßnahmen überprüft und angepasst sowie neue Aktivitäten geplant werden. Ähnlich wie bei der Pflegeprozessplanung ist eine regelmäßige Evaluation der Maßnahmen erforderlich. Erfolgreiche Bewerberakquise erfordert von Pflegeeinrichtungen eine offensive öffentliche Darstellung als Ausbildungsbetrieb. Für die Verantwortlichen bietet es sich an, Benchmarking zu betreiben, sowie bereits vorhandene Ressourcen und Know-How zur Gewinnung von Bewerberinnen und Bewerbern festzustellen. Bezug nehmend auf den ermittelten Fachkraftbedarf in der Pflegeeinrichtung, wird die Zielgruppe für die weitere Akquisetätigkeit festgelegt und analysiert hinsichtlich der Erreichbarkeit, Mediennutzung, Interessen etc., um den jeweils erfolgversprechenden Weg zu nutzen.

Zugänge zur Zielgruppe

Jede Einrichtung muss für sich die geeigneten Zugänge zur Zielgruppe ermitteln; einige wichtige Zugänge werden nachfolgend aufgeführt: Innerbetrieblich sollte überlegt werden, welche Pflegehilfskräfte, z.B. im Rahmen einer Teilzeitausbildung oder Umschulung, zu Fachkräften qualifiziert werden können. Auch weitere „stille Reserven“ bei den Beschäftigten einer Einrichtung sollten in den Blick genommen werden (Praktikant/innen, Zivildienstleistende, freiwilliges soziales Jahr, etc.). In der Kooperation mit Altenpflegesschulen liegen weitere Möglichkeiten zur Gewinnung von Auszubildenden. Viele Altenpflegesschulen bieten ihren kooperierenden Einrichtungen eine gemeinsame Akquisition an, vermitteln ihnen Auszubildende und unterstützen bei der Bewerberauswahl. Pflegeeinrichtungen sollten sich in den Agenturen für Arbeit als Ausbildungsbetrieb registrieren lassen und offene Ausbildungsplätze melden. Die Arbeitsagenturen informieren Einrichtungen auch über Fördermöglichkeiten wie Einstiegsqualifizierung, Berufsvorbereitung, Ausbildungsbonus und Umschulungen.

Das Internet übernimmt eine zunehmend wichtige Funktion bei der Bergewinnung. Deshalb sollte der Internetauftritt der Einrichtung bzw. des Trägers die Zielgruppe ansprechen, aktuell, informativ sowie leicht zugänglich gestaltet sein und interaktive Kommunikation ermöglichen.

Darüber hinaus kann eine Pflegeeinrichtung offene Ausbildungsplätze auf den Webseiten kooperierender Einrichtungen und Altenpflegesschulen bewerben. Einrichtungen sollten auch in Betracht ziehen, Online-Bewerbungen zu ermöglichen.

Um Schulabgänger/innen direkt anzusprechen, ist es sinnvoll, sich an die allgemeinbildenden Schulen und Jobbörsen in der Region zu wenden. Jugendliche lassen sich leichter für das Berufsbild interessieren, wenn sie nicht ausschließlich sachlich informiert, sondern auch emotional angesprochen werden. Deshalb ist es sinnvoll, Ereignisse aus der Praxis, Filme über den Pflegealltag als Informationsmedium mit einzubeziehen. Besonders authentisch wirken Auszubildende aus der Einrichtung, wenn sie über ihre eigenen Erfahrungen

in der Sprache der Schüler/innen berichten können. Ein weiterer Zugangsweg besteht darin, Altenpflege für Schülerinnen und Schüler „erfahrbar“ zu machen. Pflegeeinrichtungen können Praktika im Rahmen von Berufsorientierung, Tage der offenen Tür, Schnuppertage etc. anbieten und sich gleichzeitig als potentieller Ausbildungsbetrieb darstellen. Das Beratungsteam des „Servicenetzwertes Altenpflegeausbildung“ hat von einigen Einrichtungen bzw. Verbänden die Rückmeldung erhalten, dass die Anwendung einer gezielten Strategie bei der Suche nach geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern bereits Erfolge zeigt. Es habe sich nicht nur die Zahl der eingegangenen Bewerbungen erhöht, auch die beabsichtigte Zielgruppe sei besser erreicht worden.

Ausblick

Die erfolgreiche Gewinnung von geeigneten Bewerber/innen ist für Pflegeeinrichtungen ein erster Schritt, um selber auszubilden. Es sind jedoch viele weitere Schritte erforderlich, um mit der Ausbildung von Altenpfleger/innen zur mittel- und langfristigen Fachkraftsicherung beitragen zu können. Das „Servicenetzwortwerk Altenpflegeausbildung“ bietet den Ausbildungsverantwortlichen zu allen Fragen der praktischen Ausbildung Beratung und Information.

Die in der Beratungspraxis weitergegebenen Inhalte werden in Form eines Ausbildungshandbuches aufgearbeitet, das Materialien und Arbeitshilfen zur Ausbildung beinhaltet⁴. Damit ist die Sicherung der Ergebnisse des Servicenetzwertes über das Ende der Projektlaufzeit im September 2010 hinaus gewährleistet.

Maren Voß-Wortmann ist zuständige Fachberaterin im Servicenetzwortwerk Altenpflegeausbildung der Regionalen Servicestelle Berlin.

*Kontakt:
voss@altenpflegeausbildung.net*

⁴ Das Ausbildungshandbuch kann demnächst bestellt werden unter: www.bmfsfj.de

DZA, Manfred-von-Richthofen-Str. 2, 12101 Berlin
PVST, Deutsche Post AG Entgelt bezahlt

A 20690E