

Sina Steffen, Alexander Wilker und Jan Schröder

Gemeinsam im Netzwerk Fachkräfte sichern



Sina Steffen



Alexander Wilker



Jan Schröder

Alle drei Fotos: contec GmbH

Der Fachkräftemangel gehört zu den größten Herausforderungen der Pflegebranche. In der derzeitigen Krisensituation infolge der Verbreitung des Corona-Virus wird die Brisanz dieses Mangels noch einmal besonders deutlich. Zuvor waren aber bereits die Auswirkungen des demografischen Wandels auf dem Pflege-Arbeitsmarkt deutlich spürbar. Die Fachkräfteinitiative care4future® der contec GmbH, Unternehmens- und Personalberatung der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, setzt mit dem Ziel der nachhaltigen Fachkräftesicherung bei der Gewinnung des Pflegenachwuchses an.

Den steigenden Bedarf an qualifiziertem Pflegepersonal belegen unter anderem die Ergebnisse der Pflegevorausberechnung in der Veröffentlichung „Pflege in Deutschland im Jahr 2030“ der Bertelsmann-Stiftung. Durch die steigende Anzahl der Pflegebedürftigen, ergänzt durch einen Rückgang der erwerbstätigen Bevölkerung, werden im Jahr 2030 laut Report 353.000 Pflegekräfte (Vollzeitäquivalente) mehr benötigt, als derzeit auf dem Arbeitsmarkt tätig sind.¹ Zahlen der Bundesagentur für Arbeit zeigen zudem, dass 2018 im Jahresdurchschnitt rund 40.000 offene Arbeitsstellen in den Pflegeberufen gemeldet waren (23.900 in der Altenpflege, 15.700 in der Krankenpflege). Mehrheitlich richteten sich Stellenangebote an examinierte Pflegefachkräfte.² Hinzu kommen unbesetzte Stellen, die nicht bei der Bundesagentur gemeldet wurden.

Für die Branche ist es unabdingbar, verschiedene und auch neue Wege in der Fachkräftegewinnung zu gehen. Gerade in der aktuellen Situation rund um die Verbreitung des Corona-Virus, aber auch in früheren Initiativen, wird oft auf die (zumindest vorübergehende) Wiedergewinnung von solchen Pflegekräften gesetzt, die derzeit nicht mehr aktiv in der Pflege arbeiten – ein wichtiger Ansatz, der möglicherweise auch Potenzial für eine nachhaltige Wirkung

bergen kann. Gerade mit dem Fokus auf eine nachhaltige Herangehensweise ist es aber auch entscheidend, den Pflegenachwuchs in den Blick zu nehmen und frühzeitig anzusprechen.

Lange stagnierte die Zahl der Auszubildenden in den Gesundheits-, Kranken- und Pflegeausbildungen. Wenn es auch zuletzt wieder einen Anstieg gab, ist nach wie vor das Interesse an diesen Ausbildungen insgesamt gering. Dabei hat die Gesundheits- und Krankenpflege zumeist einen besseren Stand als die Altenpflege. Die Situation gewinnt auch vor dem Hintergrund geburtenschwacher Jahrgänge an Relevanz. Hinzu kommt, dass das Angebot der Berufsorientierung an allgemeinbildenden Schulen vielfach den Fokus auf andere Berufsfelder legt.

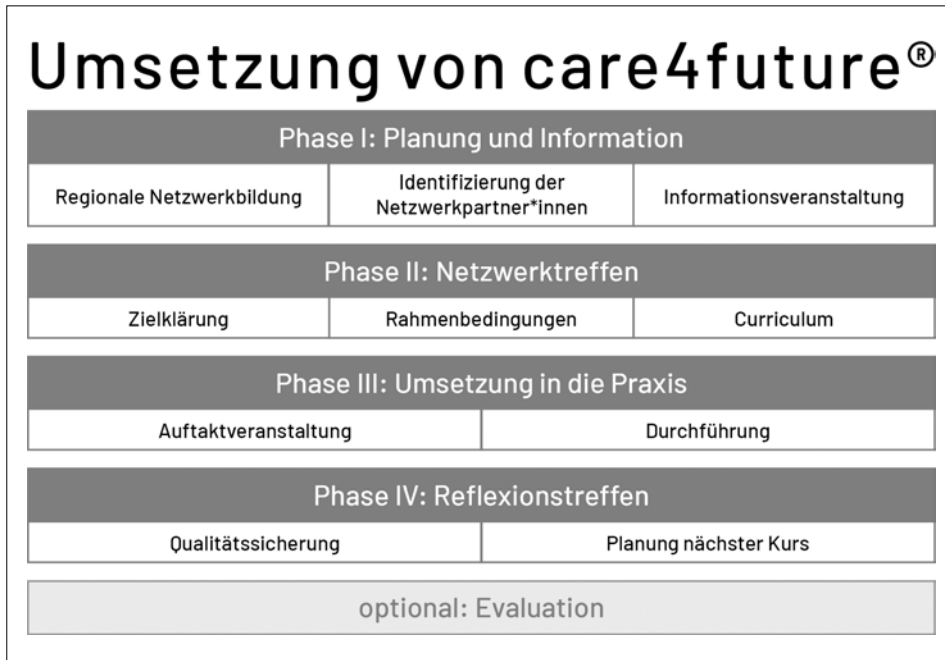
1. „Schülerinnen und Schüler für die Pflege begeistern“

Die Fachkräfteinitiative care4future der contec setzt zur nachhaltigen Fachkräftesicherung genau an dieser Stelle

1) Rothgang, H./Kalwitzki, T./Unger, R./Amsbeck, H.: Pflege in Deutschland im Jahr 2030. Regionale Verteilung und Herausforderungen, Hrsg. von der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2016, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/89_Kommunen_der_Zukunft/Policy_LebensWK_4_2016_final.pdf.

2) Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Arbeitsmarktsituation im Pflegebereich, Nürnberg, Mai 2019, <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berufe/generische-Publikationen/Altenpflege.pdf#page=12>.

Sina Steffen, Personal- und Organisationsberaterin, Projektleitung care4future®; **Alexander Wilker**, Organisationsberater, Projektleitung care4future®; **Dr. Jan Schröder**, Management- und Organisationsberater, stellv. Leitung Geschäftsfeld Innovation & Vernetzung der contec GmbH.



an. Das Ziel der Initiative lautet: „Schülerinnen und Schüler für die Pflege begeistern“. Die Funktionsweise ist einfach: care4future vernetzt auf regionaler Ebene allgemeinbildende Schulen mit Pflegeschulen und Pflegeunternehmen. Gemeinsam werden in diesen Netzwerken bis zu einjährige Curricula für nachhaltige Berufsorientierungskurse in der Sekundarstufe I allgemeinbildender Schulen entwickelt. Es geht also darum, junge Leute so früh wie möglich abzuholen, häufig bestehende Vorurteile gegenüber dem Pflegeberuf abzubauen, eine positive Einstellung gegenüber älteren und kranken Menschen und dem Pflegeberuf zu fördern und damit auch insgesamt das Image der Pflege zu verbessern.

Eine Besonderheit des Konzepts ist der Ansatz des Peer-Learnings, sodass in der Regel Auszubildende der Pflegeschulen die Kurseinheiten durchführen. Die Auszubildenden werden so zu Botschafter/Innen ihres Berufs. Sie vermitteln den Schüler/innen auf Augenhöhe einen authentischen Einblick und motivieren sie. Als Mentor/innen begleiten sie die Schüler/innen auch in Praktikumseinsätzen. Im Rahmen der Kurse sollen Schüler/innen einen vertieften Eindruck von Theorie und Praxis der Pflege erhalten, damit sie anschließend eine fundierte Berufsentscheidung treffen können.

Die Grundidee zur Initiative care4future entstand bereits 2008 im Kontext einer damals bereits bestehenden Kooperation zwischen einer allgemeinbildenden Schule und einer Pflegeeinrichtung in Papenburg (Niedersachsen). Aus der Idee wurde in den folgenden Jahren ein konkreter Handlungsleitfaden konzipiert, der im Rahmen eines Projekts der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales in drei Pilotregionen getestet und evaluiert wurde. In den Folgejahren, zwischen 2013 und 2016, wurde das Projekt zunächst nur wenig nachgefragt, da der Bedarf noch nicht groß genug

war. Es wurden lediglich vereinzelte Netzwerke (z.B. die Netzwerke der AWO Sachsen-West) aufgebaut.

Eine starke Dynamik erhielt care4future dann im Kontext des Landesprojekts „Nachwuchssicherung in den Pflegeberufen I und II“ des Ministeriums für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie des Landes Rheinland-Pfalz. In den beiden Phasen des Landesprojekts, im Zeitraum von Ende 2016 bis Ende 2018, wurden insgesamt 39 Netzwerke im gesamten Bundesland etabliert.

2. Ein Innovationsprozess in fünf Schritten

Bei care4future handelt es sich um ein innovatives Vorhaben, das in seinem Werdegang alle fünf Phasen des von contec entwickelten strukturierten Innovationsprozesses durchlaufen hat und diesen modellhaft veranschaulicht. Am Anfang des Prozesses stand die „Ideengeneration“. Im Fall von care4future entwickelte sich aus der Praxis heraus die Idee, Nachwuchskräfte bereits in der Phase der Berufsorientierung zu begeistern und abzuholen. Im Anschluss folgte die Phase der „Exploration“, in der es vor allem darum ging, die Umsetzbarkeit und Risiken im Zusammenhang mit der Idee zu ergründen und den Hintergrund genauer auszuleuchten. Hierbei konnte festgestellt werden, dass bislang in der Berufsorientierung nur punktuelle Berührungspunkte mit der Pflege gegeben waren, dass aber bei den relevanten Stakeholdern durchaus der notwendige Handlungswille bestand. In dieser Phase war auch die Erstellung eines praxisorientierten Handlungsleitfadens entscheidend.

In der Phase der „Prototypentwicklung“ wurde care4future auf den Grundpfeilern der Idee des Peer-Learnings und der Vernetzung lokaler Stakeholder entwickelt und in ersten Pilotnetzwerken realisiert. In der nächsten Phase, „Transfer & Optimierung“, ging es darum, einen entwi-

ckelten Prototypen auf andere Kontexte zu übertragen und gegebenenfalls anzupassen. Diese Phase realisierte sich für care4future in verschiedenen Einzelprojekten, aber auch besonders wirksam im Rahmen der landesweiten Umsetzung in Rheinland-Pfalz.

In der finalen Phase der „Standardisierung & Skalierung“ lautet das Ziel, aus Einzelprojekten einen Standard zu generieren. Das konnte bzw. kann im Fall von care4future unter anderem durch die kontinuierliche Weiterentwicklung des Leitfadens sowie des Gesamtprojekts gelingen – diese Phase dauert also weiter an. Die bereits erfolgreiche Skalierung des Grundkonzepts lässt sich an dem nun bundesweit verbreiteten Konzept und der wachsenden Zahl der Netzwerke ablesen. Bis heute konnten über 70 care4future-Netzwerke initiiert werden. Die Netzwerke sind in den Bundesländern Bayern, Bremen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein entstanden.

3. Von der Akquise bis zur Reflexion

Der Ablauf eines care4future-Projekts lässt sich in vier größeren Phasen beschreiben. In der ersten Phase, der Akquise, identifiziert das care4future-Team durch eine Umgebungsanalyse die potenziellen Netzwerkpartner/innen einer Region und lädt diese zu einer Informationsveranstaltung ein, bei der sie sich austauschen und als Partner/innen zusammenfinden können. In der Folge dieser Veranstaltung wird im Erfolgsfall das Netzwerk, unter Berücksichtigung regionaler Gegebenheiten, offiziell gegründet.

In der zweiten Phase geht es dann um die konkrete Planung. Dabei wird von den Netzwerkpartner/innen zunächst der Projektrahmen definiert. Dieser Baustein ist elementar für die weitere Zusammenarbeit, da zum einen die individuellen Anliegen der Netzwerkpartner/innen, besonders im Hinblick auf die jeweiligen Ressourcen, sowie zum anderen die regionalen Besonderheiten besondere Berücksichtigung finden. Im Anschluss wird ein gemeinsames Curriculum erstellt, das alle einzelnen Lerneinheiten sowohl inhaltlich als auch organisatorisch abbildet. Das care4future-Team bietet in dieser Phase Unterstützung in organisatorischer Sicht, zum Beispiel durch Planung und Moderation der Treffen, aber auch inhaltlich durch das Einbringen von Know-how, Erfahrung und *Best Practices*.

In der dritten Phase beginnt die tatsächliche Umsetzung: Am Anfang steht eine Auftaktveranstaltung mit allen Netzwerkpartner/innen und Schüler/innen, bei der in der Regel ebenfalls Pressevertreter/innen sowie Vertreter/innen der lokalen Politik anwesend sind. Anschließend startet das eigentliche Projekt: Die Schüler/innen haben hier die Chance, den Pflegeberuf im Rahmen der jeweils angebotenen Kursform vertieft kennenzulernen. Ein care4future-Projekt endet jedoch im Sinne der Nachhaltigkeit nicht nach der praktischen Durchführung. In einer vierten Phase findet, zum Zweck der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Netzwerks und des Kurses, ein abschließendes Treffen zur Reflexion und, im Erfolgsfall, zur Planung des folgenden Schuljahrs statt. Denn schließlich soll ein langfristiger Bei-

trag zur Nachwuchssicherung und zur Imageverbesserung der Pflegeberufe geleistet werden, gestützt auf vertrauensvolle Kooperationen zwischen den Netzwerkpartner/innen.

In einigen Fällen erfolgt darüber hinaus eine ausführliche Evaluation: Die Netzwerkpartner/innen können bei einer Befragung das Projekt im Nachgang evaluieren. Für Schüler/innen sieht die Evaluation eine Befragung im Vorhinein sowie eine Endbefragung vor, sodass sich Vergleiche anstellen und Rückschlüsse ziehen lassen. Besonders interessant ist dabei, ob sich die Einstellung der Schüler/innen gegenüber dem Pflegeberuf im Laufe des Projekts verändert hat und ob sie sich nach dem Projekt eher vorstellen können, eine Ausbildung in dem Bereich zu wählen. Daraus lassen sich wertvolle Erkenntnisse für die Weiterführung und -entwicklung des Projekts vor Ort, aber auch für das Gesamtkonzept, ableiten. Die Rolle des care4future-Teams liegt insgesamt vor allem in der Begleitung und Unterstützung der Netzwerkpartner/innen bei der langfristigen Etablierung ihres Netzwerks und – vorrangig bei der ersten – Umsetzung des Schulprojektkurses. Die gemeinsame Arbeit soll die Partner/innen letztlich dazu befähigen, ihre Netzwerk- und Projektarbeit eigenständig fortzuführen.

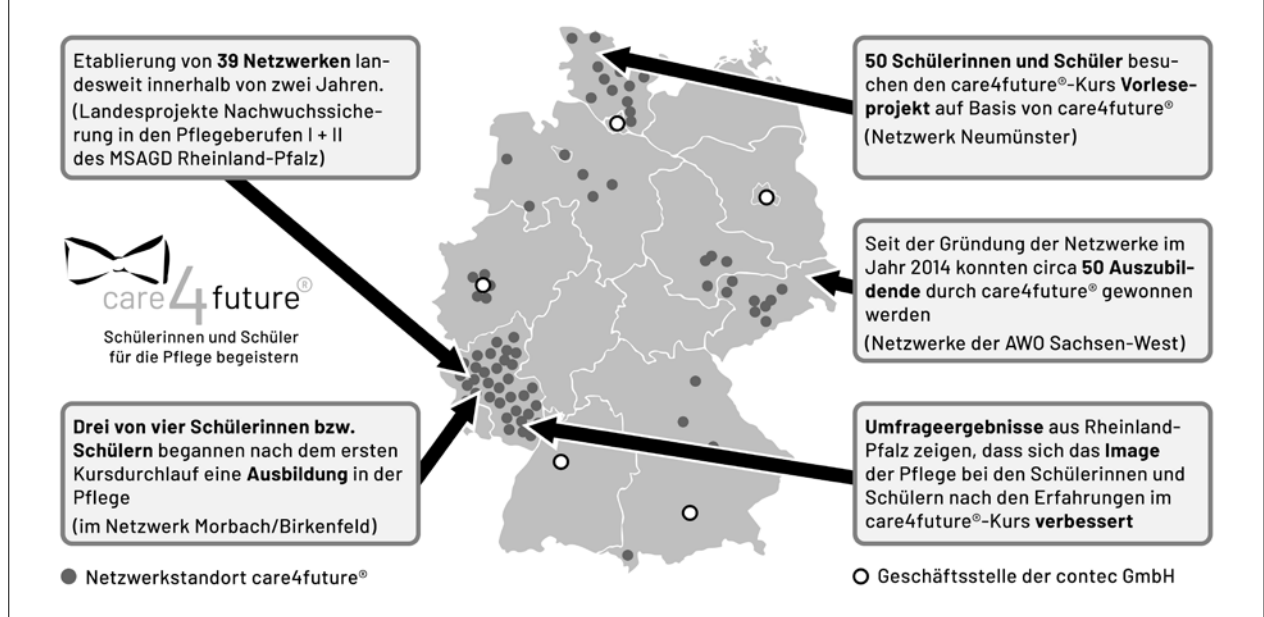
4. Win-Win-Strategie im Netzwerk

Ein wichtiges Merkmal der Initiative ist die Tatsache, dass alle beteiligten Akteur/innen von der Zusammenarbeit im Netzwerk profitieren können. Es wird eine klassische Win-Win-Situation geschaffen. Die teilnehmenden Schüler/innen profitieren von dem direkten, authentischen und praxisorientierten Kontakt mit den Pflegeberufen. Durch den frühzeitigen Kontakt sinkt auch, im Falle der Entscheidung für eine Pflegeausbildung, die Wahrscheinlichkeit eines Ausbildungsabbruchs. Die allgemeinbildenden Schulen erweitern durch care4future ihr Berufsorientierungsangebot.

Die unterrichtenden Pflegeschüler/innen erwerben didaktische Kompetenzen durch ihre Rolle als Mentor/innen für die Schüler/innen der allgemeinbildenden Schulen. Die Pflegeschulen profitieren von dem Austausch mit den Pflegeunternehmen. Dieser besteht in der Regel schon vorher, intensiviert sich aber erfahrungsgemäß durch die Zusammenarbeit im Netzwerk und erhält eine strukturierte und effektivere Form.

Die teilnehmenden Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft erhalten ihrerseits die Möglichkeit, frühzeitig Kontakt zu potenziellen Auszubildenden zu knüpfen. Durch die praxisorientierten Unterrichtseinheiten vor Ort in den Unternehmen erhalten diese eine Plattform, um sich als innovativer, engagierter und damit attraktiver Arbeitgeber bei den Schüler/innen zu präsentieren. Die teilnehmenden Einrichtungen berichten immer wieder, dass sich durch das Projekt und das damit in der Regel verbundene lokale Medieninteresse und eine entsprechende Berichterstattung eine Art selbstlaufendes Marketing entwickelt. Durch den Aufbau verlässlicher Netzwerkstruk-

Warum care4future®? - Erfolgsgeschichten



turen wird mithilfe von care4future auch eine dauerhafte Maßnahme im Bereich der Personalrekrutierung etabliert.

Ein wichtiges Charakteristikum der care4future-Idee liegt in der Möglichkeit der jeweils individuellen Ausgestaltung der Zusammenarbeit in jedem Netzwerk. Die Netzwerkpartner/innen haben die Möglichkeit, das Projekt entsprechend ihrer Ressourcen und Bedürfnisse zu gestalten und entscheiden selbst über dessen Form und Umfang. Nur so kann es auch langfristig in die individuelle strategische Ausrichtung und die operativen Abläufe der Netzwerkpartner/innen integriert werden. In einigen Netzwerken ist auch die örtliche Arbeitsagentur eingebunden. Sie unterstützt beispielsweise durch die Übernahme einer Unterrichtseinheit und indem sie über die Ausbildung informiert. Auch die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) beteiligt sich in einigen Netzwerken durch die Gestaltung von Unterrichtseinheiten zu Themen wie Arbeitsschutz oder Hygiene am Arbeitsplatz oder auch in der Rolle des Auftraggebers (z.B. in Magdeburg).

5. Flexibilität in der Netzwerk-Gestaltung

Auch im Hinblick auf die Größe der Netzwerke ist das Konzept flexibel. Ein Netzwerk kann beispielsweise aus weit mehr als einem Träger für Pflegeleistungen bestehen, sodass sich mitunter direkte Konkurrenten gemeinsam einem gesamtgesellschaftlichen Problem stellen. Dabei werden Unternehmen auch für das eigene Engagement belohnt: Denn wer ausbildet, kann sich aussuchen, wer übernommen wird. Als Beispiel eines großen Netzwerks kann das 2019 gestartete Netzwerk in Bayreuth genannt werden, in dem sich auf Initiative des Fachkräftemanagements der Stadt insgesamt sieben Unternehmen aus dem Ge-

sundheits- und Sozialwesen, zwei Pflegeschulen und drei allgemeinbildende Schulen zusammengeschlossen haben.

In der Praxis hat sich gezeigt: Je mehr Netzwerke in einer Region bestehen – oder aber je höher das Engagement der Unternehmen in einem Netzwerk ist –, desto größer sind die Erfolgsaussichten. Die Finanzierung der Projekte kann auf verschiedenen Wegen realisiert werden: Die Pflegeunternehmen bzw. ihre Träger können selbst das Zepter in die Hand nehmen. Aber auch übergreifende Finanzierungen auf Ebene der Kommunen oder auch der Länder können zugrunde gelegt werden, wodurch eine breitere Verankerung in der Region möglich wird. Neben Rheinland-Pfalz wurde care4future auch in Schleswig-Holstein als Landesprojekt umgesetzt. Dort läuft zurzeit das zweite Projekt, in dem zusätzlich zu den im ersten Projekt etablierten vier Netzwerken noch einmal vier weitere aufgebaut werden. Auf kommunalpolitischer Ebene kann care4future auch deshalb von Interesse sein, da es besonders in ländlichen Regionen dazu beitragen kann, die Attraktivität des Standorts für junge Menschen zu erhöhen.

6. Pflege in Theorie und Praxis erleben

In vielen Netzwerken wird care4future in Form eines einjährigen Unterrichtskurses angeboten, häufig als Wahlpflichtkurs oder Arbeitsgemeinschaft zum Thema Pflege. Andere Netzwerke wählen aber auch die Ausgestaltung als mehrwöchiges Praktikum oder als Einzelveranstaltung. Die Gestaltung der Projektkurse umfasst dabei in der Regel drei sich nach Bedarf wiederholende Abschnitte, die Vorbereitung, den Praxiseinsatz und die anschließende Reflexion. Inhalte des Curriculums können am Anfang zum Beispiel Berufsbilder im Pflegebereich sowie die Kommunikation und der Umgang mit pflegebedürftigen Menschen

sein. Darüber hinaus werden oft auch grundpflegerische Tätigkeiten, wie das Messen der Vitalfunktionen, vorbereitend an einer Pflegepuppe erlernt. Mitunter wird den Schüler/innen im Rahmen des Projekts, in Zusammenarbeit mit lokalen Partner/innen, die kostenlose Teilnahme an Erste-Hilfe-Kursen ermöglicht.

Auf die Praxisphase in den Einrichtungen werden die Schüler/innen intensiv vorbereitet und erlangen Kenntnisse über Arbeitsschutz, Hygiene und Dienstplanerstellung. Nach der Praxisphase können sie ihre Erfahrungen teilen und gemeinsam mit den Lehrenden reflektieren. Weitere Themen, die sich oft auch aus Fragen und Erfahrungen der Schüler/innen in der Einrichtung ergeben, können der Umgang mit Sterben und Tod oder die Vertiefung von Krankheitsbildern sein. Der Praxiseinsatz muss nicht am Stück erfolgen, sondern kann immer wieder stattfinden. Generell wird ein möglichst hoher praxisorientierter Anteil innerhalb der Kurse angestrebt. Auch niedrigschwellige Praxiseinheiten sind möglich und sinnvoll – wie gemeinsames Plätzchenbacken in den Einrichtungen oder auch das Führen von Interviews mit Bewohner/innen. Am Ende der Lerneinheiten des care4future-Projekts erhalten die Schüler/innen ein Zertifikat für ihre Bewerbungsunterlagen.

7. Ein Erfolgsmodell zum Weiterdenken

In diesem Jahr steht unter anderem der offizielle Start mehrerer Netzwerke am contec-Hauptstandort Bochum an. Zu den aktuellen Zielsetzungen der Initiative gehört darüber hinaus die flächendeckende Etablierung des Konzepts in Nordrhein-Westfalen. Die strukturierte Ansprache von potenziellen Auftraggebern ist bereits in der Planung. Der Erfolg der Initiative lässt sich aber nicht nur an einer steigenden Zahl an Netzwerken, sondern auch an entsprechend steigenden Auszubildenden-Zahlen in den Netzwerken messen. In den Netzwerken der AWO Sachsen-West (sechs Standorte) konnten seit 2014 bereits rund 50 Auszubildende gewonnen werden. In diesen Netzwerken hat sich zudem gezeigt, dass verschiedene Formen der Zusammenarbeit über die Pflegeausbildung

hinaus – wie Ausbildungen in anderen Fachbereichen der Einrichtungen, Ferienarbeit oder das Freiwillige Soziale Jahr – entstehen können. Die Evaluationen im Rahmen des Landesprojekts in Rheinland-Pfalz konnten zudem belegen, dass sich das Bild der Pflege der teilnehmenden Schüler/innen verbessert hat – unabhängig von der Dauer des Kurses.

Während das Grundkonzept auch nach nun langjährigem Bestehen von care4future nicht an Relevanz verloren hat und nach wie vor dynamisch wächst, werden aus den gesammelten Erfahrungen auch neue Ideen und Ansätze entwickelt. Aktuell bietet care4future auch eine Chance im Rahmen der generalistischen Pflegeausbildung. Denn die Initiative kann auch die Vielfalt der Pflegeberufe vermitteln. Es können Inhalte verschiedener Pflege- und Gesundheitsberufe in die Kurse integriert und unterschiedlichste Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft in die Netzwerke eingebunden werden. Dadurch können Brücken zwischen der Gesundheits-, Kranken-, Kinderkranken- und Altenpflege und insbesondere den Pflegeschulen geschaffen werden. Die Initiative schafft die notwendigen Netzwerkstrukturen, die vor Ort die Etablierung der generalistischen Pflegeausbildung fördern und vereinfachen können. In Rheinland-Pfalz ist zudem eine großangelegte Schulhoftour zur Information über die generalistische Pflegeausbildung mit care4future geplant, die in diesem Jahr erstmalig umgesetzt wird und bereits in anderen Bundesländern auf Interesse stößt.

Weiterhin soll das care4future-Konzept auch von der Pflege auf die Pädagogik übertragen werden, sodass es zukünftig auch für die Ausbildung in erzieherischen Berufen angeboten werden kann. Die Konzeptionsarbeiten hierfür sind bereits abgeschlossen, eine Pilotierung ist für dieses bzw. nächstes Jahr geplant und erste Gespräche werden geführt. Zusammenfassend zeigt die Erfahrung mit care4future, dass eine Herausforderung wie die nachhaltige Fachkräftesicherung innovative Ideen braucht und vor allem in der Zusammenarbeit verschiedener Stakeholder gelingen kann. ■

**Bitte besuchen Sie uns auch im Internet:
www.deutscher-verein.de**