

# Attraktiver Arbeitgeber ist nicht nur, wer gut zahlt

Die neue Tariforientierungspflicht betrifft auch bereits tarifgebundene Träger. Diese können und sollten sich bereits jetzt strategisch als attraktive Arbeitgeber aufstellen.

Text: Silvia Breyer | Martin Merkel

**D**ie Anforderungen der Tariforientierungspflicht des GVWG-Gesetzes treiben die Branche um – aktuell vor allem die Pflegeunternehmen im Geltungsbereich der Regelung, die noch nicht nach Tarif oder tarifähnlich bezahlen. Nach der Auswahl einer passenden Vergütungssystematik gilt es, Gehälter anzupassen, Preise zu justieren und in die sorgfältig vorbereitete Einzelverhandlung zu gehen. Die nun geringeren Gestaltungsmöglichkeiten im Bereich der Personalkosten erfordern die Auseinandersetzung mit verbliebenen wirtschaftlichen Stellschrauben.

Wie sieht es aber mit Einrichtungen aus, die bereits nach Tarif, tarif-ähnlich oder sogar darüber hinaus entlohnen? Die Tariforientierungspflicht geht mit einem Handlungsbedarf für alle Pflegeeinrichtungen einher. Die Chance, mit

der richtigen strategischen Ausrichtung und entsprechenden Maßnahmen einen Wettbewerbsvorteil in der Attraktivität für Mitarbeitende zu erreichen, besteht bereits jetzt.

## Handlungsbedarf durch Marktwandel

Die Anzahl an qualifizierten Mitarbeitenden (Fach- wie Hilfskräfte) ist entscheidend für den künftigen Erfolg und die Arbeitsfähigkeit von Unternehmen

In absehbarer Zeit wird es zwar immer noch heterogene Vergütungssystematiken für Mitarbeitende in der Pflege geben – jedoch auf höherem Niveau in der Breite und mit viel geringeren Unterschieden zwischen den um Personal konkurrierenden Trägern. Wenn das Vergütungspaket aus Entgelt oder nachhaltiger Altersvorsorge also kaum mehr Alleinstellungsmerkmal sein wird, müssen Anbieter aktiver und kreativer

## Die Stärkung des mittleren Managements ist ein wichtiger Hebel für bessere Arbeitsbedingungen

in der Pflege. Waren bisher tarifliche Rahmenbedingungen, insbesondere die gute Bezahlung, ein sicherer Attraktivitätsfaktor gerade der konfessionellen Träger, wird sich hier durch die Reform ein Wandel vollziehen.

werden, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Hinzu kommt, dass durch die Änderung mehr Transparenz in den Vergütungsstrukturen geschaffen wird und das Thema mehr in den Fokus von Gesprächen rückt. In der Folge ist es denkbar, dass Pflegekräfte, die bis dato nicht aktiv über einen Wechsel nachgedacht haben, die Attraktivität des eigenen Arbeitgebers kritischer hinterfragen und mehr als bisher vergleichen.

### MITTLERES MANAGEMENT STÄRKEN:

- o Siedeln Sie Verantwortung und Entscheidungskompetenz tatsächlich im mittleren Management an u. fördern Sie die **Kompetenz**, diese wahrzunehmen.
- o Nehmen Sie **Rollen, Strukturen und Verantwortlichkeiten** rund um das mittlere Management sowie auf der Fachkräftebene genau unter die Lupe.
- o Denken Sie Pflegeorganisation und Führung im Team und verteilen Sie klare Rollen zur **Fokussierung** einzelner Themen.
- o Fördern und erweitern Sie Kompetenzen „horizontal“ vor allem auf der Fachkraft-, aber auch Hilfskräftebene – entlang individueller **Interessen und Stärken**.
- o Schaffen Sie auch Raum für den **Beziehungsaufbau** und Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden.

### Jetzt auf Attraktivität setzen

Gerade Betreiber, die nicht akut durch die Erfordernisse des Gesetzes eingespannt sind, können die Änderungen als Chance begreifen und die Zeit nutzen, sich jetzt als attraktive Arbeitgeber aufzustellen. Grundvoraussetzung dafür ist ein Schulterschluss im Management zur strategischen Priorisierung des Themas. Bei allen Verantwortlichen muss die Erkenntnis verankert sein, dass der Arbeit-

geber sich bei den Mitarbeitenden bewirbt, damit diese kommen – vor allem aber mit Überzeugung bleiben.

Beim Employer Branding geht es dann um mehr als wohlklingende Botschaften oder die Einstellung einer neuen Person im Recruiting. Eine gute Arbeitgebermarke muss authentisch sein, das heißt, sich „innen“ tatsächlich erleben und fühlen lassen. Die große Herausforderung besteht darin, das Mindset aller beteiligten Stakeholder (neu)

## Eine gute Arbeitgebermarke muss authentisch sein – sich „innen“ tatsächlich erleben und fühlen lassen

auszurichten. Es gilt, die Organisation selbstkritisch und systematisch zu prüfen, gut hinzusehen und zuzuhören. Konkret sollten Anbieter sich intensiv mit Alleinstellungs- und Optimierungspotenzialen sowie der Positionierung im (regionalen) Wettbewerb auseinandersetzen. Dabei können Analysen der Personalkennzahlen und der genaue Blick auf die eigenen digitalen Kanäle sowie die der Mitbewerber erkenntnisreich sein. Zielgerichtete Mitarbeiterbefragungen sowie Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitenden bieten sich ebenfalls an, um konkrete, verwertbare Arbeitsergebnisse mit Maßnahmen abzuleiten. Auf dieser Grundlage kann eine geschärfte, eigene Marke mit den passenden Attraktivitätsfaktoren präzise herausgearbeitet werden. Diese lässt sich dann systematisch, einheitlich und authentisch – intern wie auch extern – kommunizieren.

### Arbeitsbedingungen im Fokus

Durch den kritischen Blick des Unternehmens auf das, was „innen“ gelebt wird, auf die Authentizität bisher angenommener Attraktivitätsfaktoren und darauf, was Mitarbeitende über ihren

Arbeitgeber tatsächlich denken oder kommunizieren, deckt die Beschäftigung mit der Arbeitgebermarke oft einen tieferliegenden Handlungsbedarf auf. Dieser lässt sich in den Kontext der verbesserungsbedürftigen Arbeitsbedingungen in der Pflege einordnen.

Die Themen Dienstplan und verlässliche Arbeits- und Freizeitgestaltung, aber auch Zeit, mehr Hände und Köpfe sowie die Annäherung von Eigen- und Fremderwartung im Pflegealltag

rücken in den Fokus. In der stationären Langzeitpflege ist das neue Personalbemessungsinstrument (PeBeM) nach Rothgang mit der nächsten Personalausbaustufe zum 1. Juli 2023 ein wichtiger Baustein. Diesen gilt es, aktiv anzugehen und umzusetzen, er kann aber zugleich nicht allein die Herausforderungen der Pflege bewältigen. Wo also packt man das Problem beim Schopf?

### Mittleres Management stärken

Unsere Erfahrung zeigt, dass im Bereich des mittleren Managements und seiner Verantwortlichkeit eine große Chance für echte kulturelle Transformation in Pflegeunternehmen liegt. Probleme in bestehenden Führungsstrukturen und Prozessen sowie ein, aus der Not gewachsener, Fokus auf die reine Personalmangelverwaltung stehen heute oft anstelle eines nachhaltigen Managements. Das Ziel sollte sein, die Verantwortung künftig auf mehrere Schultern zu verteilen. Dies funktioniert, indem Aufgaben kompetenzbasiert zugeordnet und die Kompetenzen auf der Fachkräftebene erweitert und gestärkt werden. Denn die vertikal gedachte Förderung ‚nach oben‘ ist nicht der einzige – und bei weitem nicht immer der beste Weg, um Mitarbeitenden attraktive Entwicklungsmöglichkeiten und Verantwortungsübernahme zu bieten. Vielmehr geht es darum, individuell zu fördern und in die horizontale Richtung eine starke Basis zu schaffen. So wird die Pfl-

gedienstleitung entlastet und kann ihren eigentlichen Managementaufgaben wieder nachkommen. Bestenfalls ist das mittlere Management als Führungsteam mit klaren Rollen (Steuerung, Teamcoaching, Prozessmanagement) aufgestellt. Denn auf dieser Ebene ist die entscheidende und präzente Führungsinstanz für die Mitarbeitenden verortet. Gestärkt kann diese Instanz dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden genau das bekommen, was sie für eine gute, zufriedenstellende Arbeit benötigen.

Der Aufbau einer Beziehungsebene wird zugleich wieder möglich. Die gute Kenntnis der Mitarbeitenden erweist sich immer wieder als zentraler Faktor für die richtige Förderung und Forderung, für Teamkultur und -zusammenhalt, aber auch für einen stimmigen, verlässlichen Dienstplan.

Die Stärkung des mittleren Managements zeigt sich zusammenfassend als wichtiger Hebel für bessere Arbeitsbedingungen und mehr Zufriedenheit – und dient zugleich der Vorbereitung auf das neue PeBeM. Arbeitgeberattraktivität lässt sich auf diesem Weg, gerade mit Blick auf den Marktwandel durch die Tariforientierungspflicht, von innen heraus positiv stärken, um die eigene Marke mit Leben zu füllen.

### MEHR ZUM THEMA

Die **Tarifpflicht** ist auch Thema auf dem **Altenheim Management Kongress** am 21./22. September in Köln:  
[www.ah-managementkongress.de](http://www.ah-managementkongress.de)

**Silvia Breyer**, Leiterin  
Personalmanagement  
und -entwicklung,  
contec GmbH,  
[s.breyer@contec.de](mailto:s.breyer@contec.de)



**Martin Merkel**,  
Managementberater,  
contec GmbH,  
[m.merkel@contec.de](mailto:m.merkel@contec.de)

**mega.com**  
ein deutscher Hersteller für  
**Funk-Türöffnungsmelder**  
zur **Fluchttür**-Absicherung.  
**Info unter 04191/9085-0**  
[www.megacom-gmbh.de](http://www.megacom-gmbh.de)