

Attraktive Arbeitgeber in der Pflege

– Bindung stärken, Gesundheit fördern, Engagement ernten

Virtueller Fachtag des Forums Pflegegesellschaft e.V. und der BGF-Koordinierungsstelle
Pflege: erfüllend und belastend zugleich – Gesundheitsförderung im eigenen Betrieb



Alice Salomon Hochschule Berlin
University of Applied Sciences

Prof. Dr. Lutz Schumacher
Alice Salomon Hochschule Berlin

24.01.2023

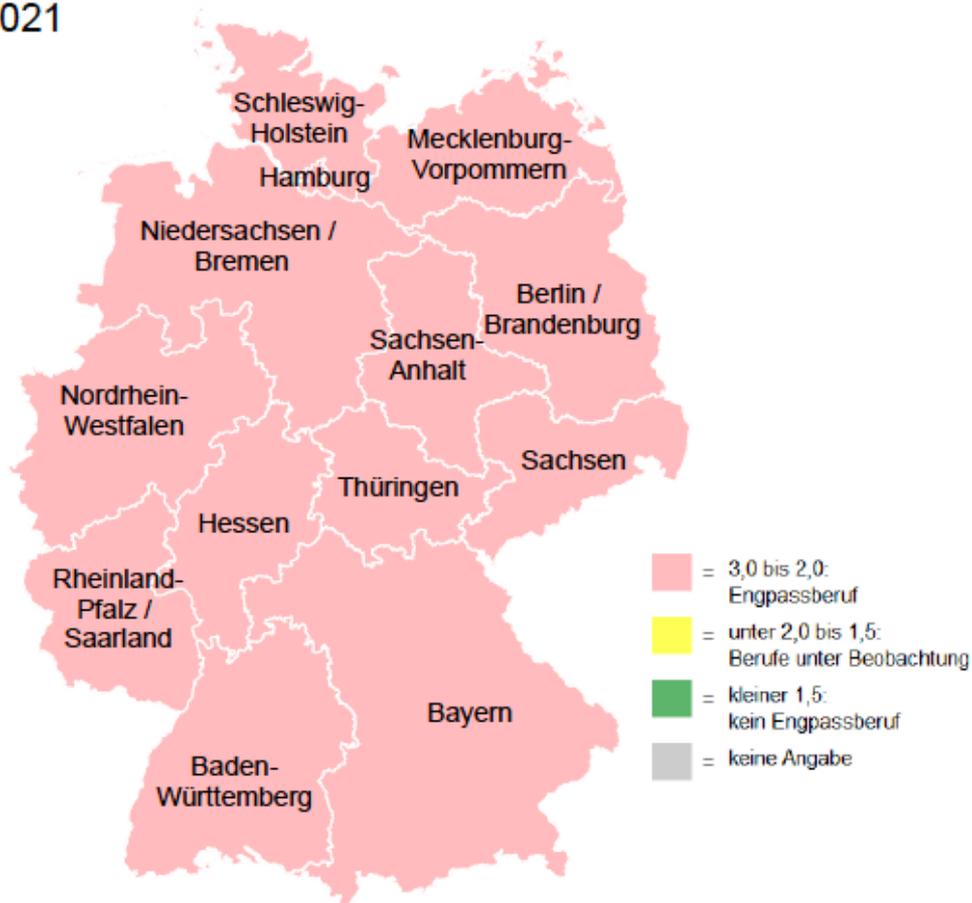
Ausgangssituation: Warum Krankenhäuser, Pflegeheime und ambulante Pflegedienste attraktive Arbeitgeber sein müssen



Fachkräfteengpässe in der Pflege (Bundesagentur für Arbeit 2022)

Fachkräfte Pflegeberufe

2021



„Eine kurz- bis mittelfristige Entspannung ist vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in Deutschland im Moment nicht absehbar.“

(Bundesagentur für Arbeit 2022)

Zusätzlicher Bedarf an 160.600 bis 186.800 Vollzeitkräften in der Pflege bis 2030 bei konstanten Personalschlüsseln

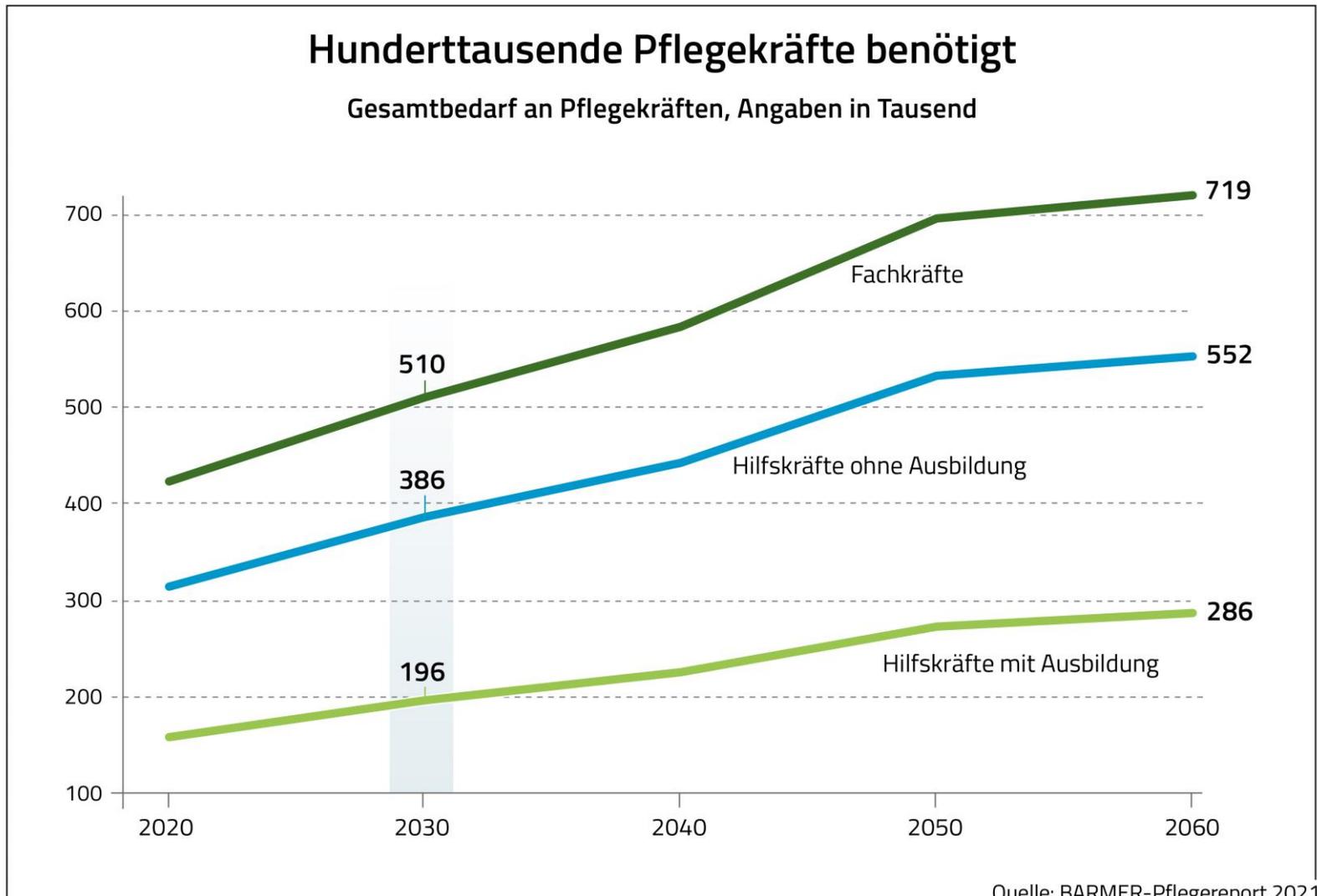
(Blum, Offermanns & Steffen, 2019)

2030 werden 130.000 mehr Pflegekräfte in der Langzeitpflege benötigt als 2017

(Schwinger, Klauber & Tsiasioti, 2019)

Datenquelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit

Pflegekräftebedarf steigt bis zum Jahr 2030 um insgesamt rund 200.000 Personen (Barmer Pflegereport 2021)



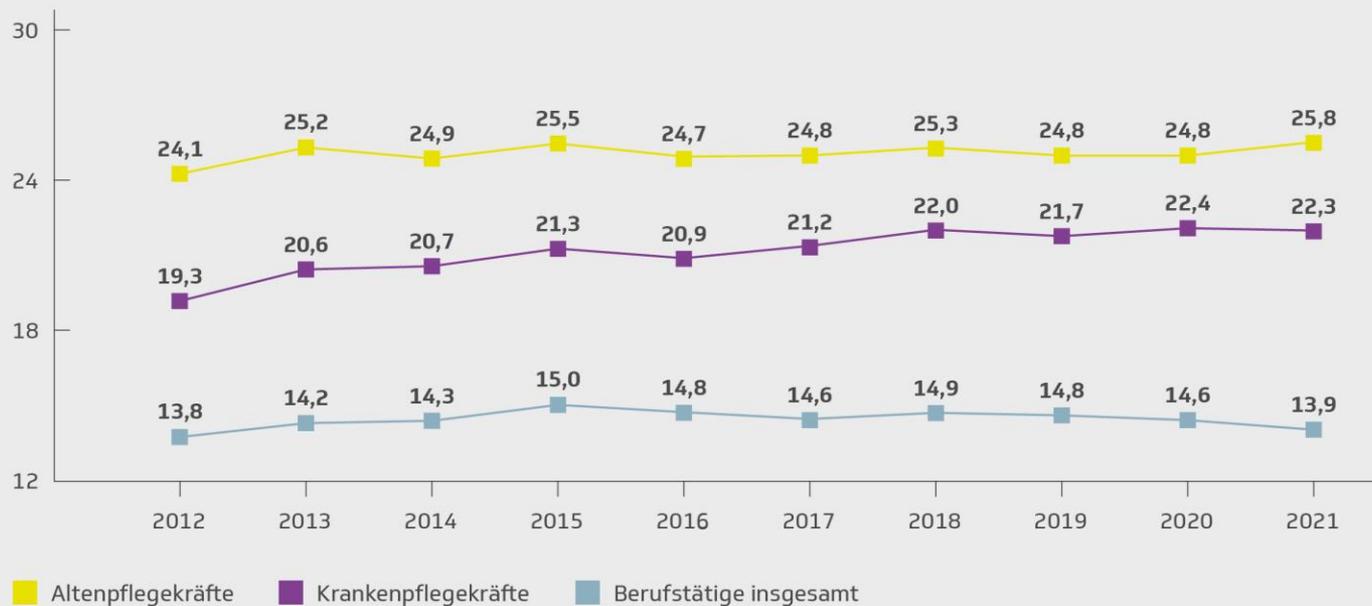
Quelle: BARMER-Pflegereport 2021

Besonders hohe Fehlzeiten in der Pflege (TK-Gesundheitsreport 2022)

Trend: Dauerhaft hohe Fehlzeiten bei Pflegekräften

Fehltage pro Kopf und Jahr nach Berufsgruppen

Fehltage pro Kopf



Quelle/Grafik: TK-Gesundheitsreport 2022, Techniker Krankenkasse

Arbeitsbedingungen in der Pflege: *Arbeiten bis zur Rente?*

(DGB-Index Gute Arbeit 2018)

Abb. 21

Arbeitsfähig bis zur Rente? – So antworten die Beschäftigten in Pflegeberufen im Vergleich zum Bundesdurchschnitt

»Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung ausüben könnten?«

Ja, wahrscheinlich

Nein, wahrscheinlich nicht

Weiß nicht

Pflegeberufe insgesamt*

22%

71%

7%

Alle Beschäftigten

48%

42%

10%

*Im Detail:

Krankenpflege

23%

72%

5%

Altenpflege

20%

69%

11%



© Institut DGB-Index Gute Arbeit · Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2012-2017

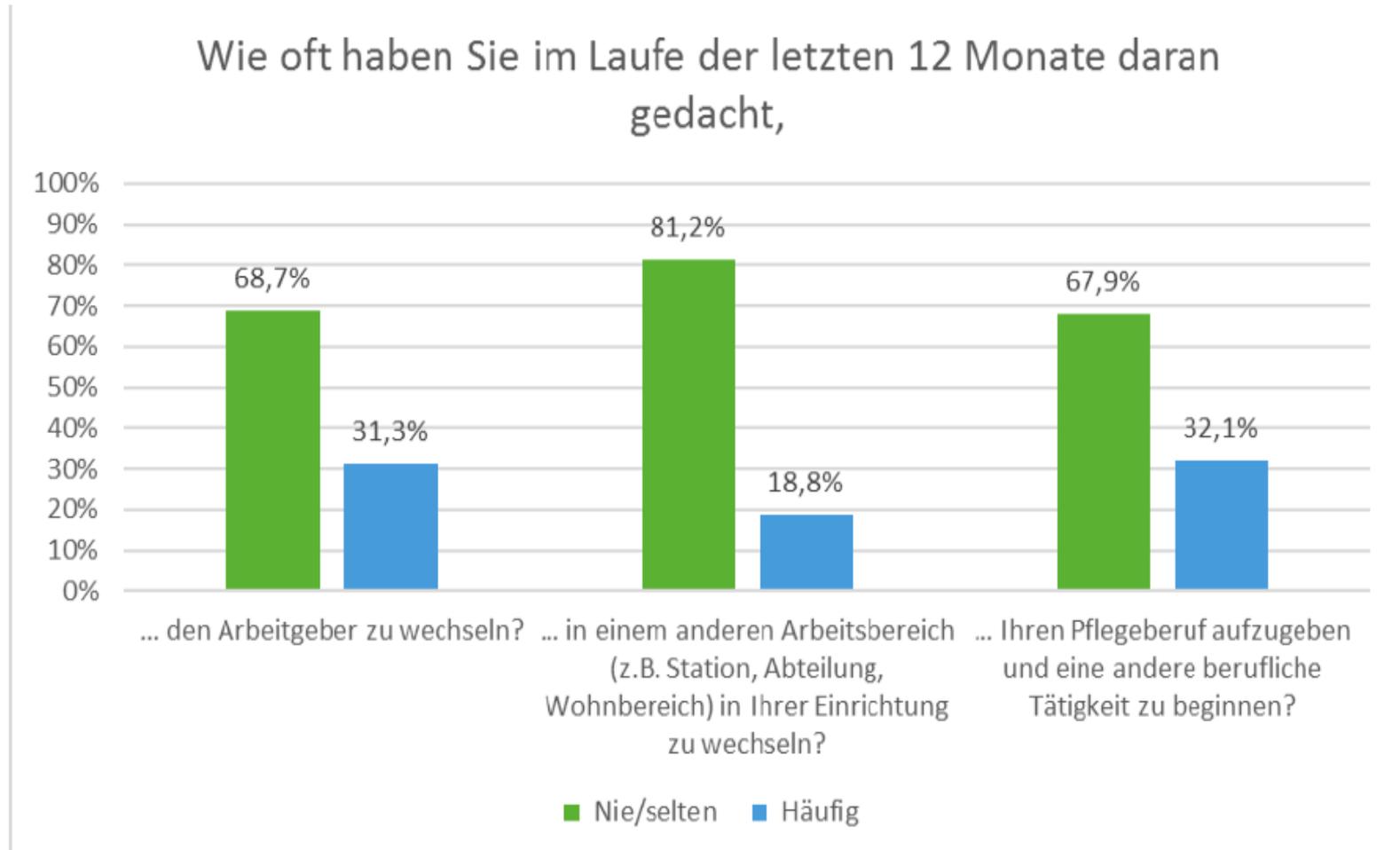


ASH
Berlin

Sticht 2018

Viele Pflegekräften denken darüber nach, ihren Beruf aufzugeben

(Deutscher Berufsverband für Pflegekräfte 2020)



DBfK-Umfrage im Dezember 2020 (3.571 Pflegekräfte)

Strategien gegen den Fachkräftemangel

- ▶ **Attraktivität des Berufs erhöhen, um mehr Personen für den Beruf zu gewinnen**

z. B. Verbesserung von Rahmenbedingungen (Bezahlung, Personalschlüssel etc.)

- ▶ **Attraktiver Arbeitgeber sein oder werden**

Für die einzelne Organisation gilt: Im Wettbewerb um engagierte und leistungsstarke Fachkräfte erfolgreich sein.

Attraktive Arbeitgeber: Emotionale Bindung als Kernstück



Retention Management

Ziel: Engagierte, produktive und hochqualifizierte Mitarbeiter*innen langfristig an das Unternehmen zu binden

Hohe Mitarbeiterbindung führt zu:

- geringer Fluktuation
- Erhalt von erfolgskritischen Kompetenzen
- geringeren Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten
- einfacherer Personal- und Nachfolgeplanung
- besserem Arbeitsklima

Formen organisationalen Commitments: Was ist wünschenswert?

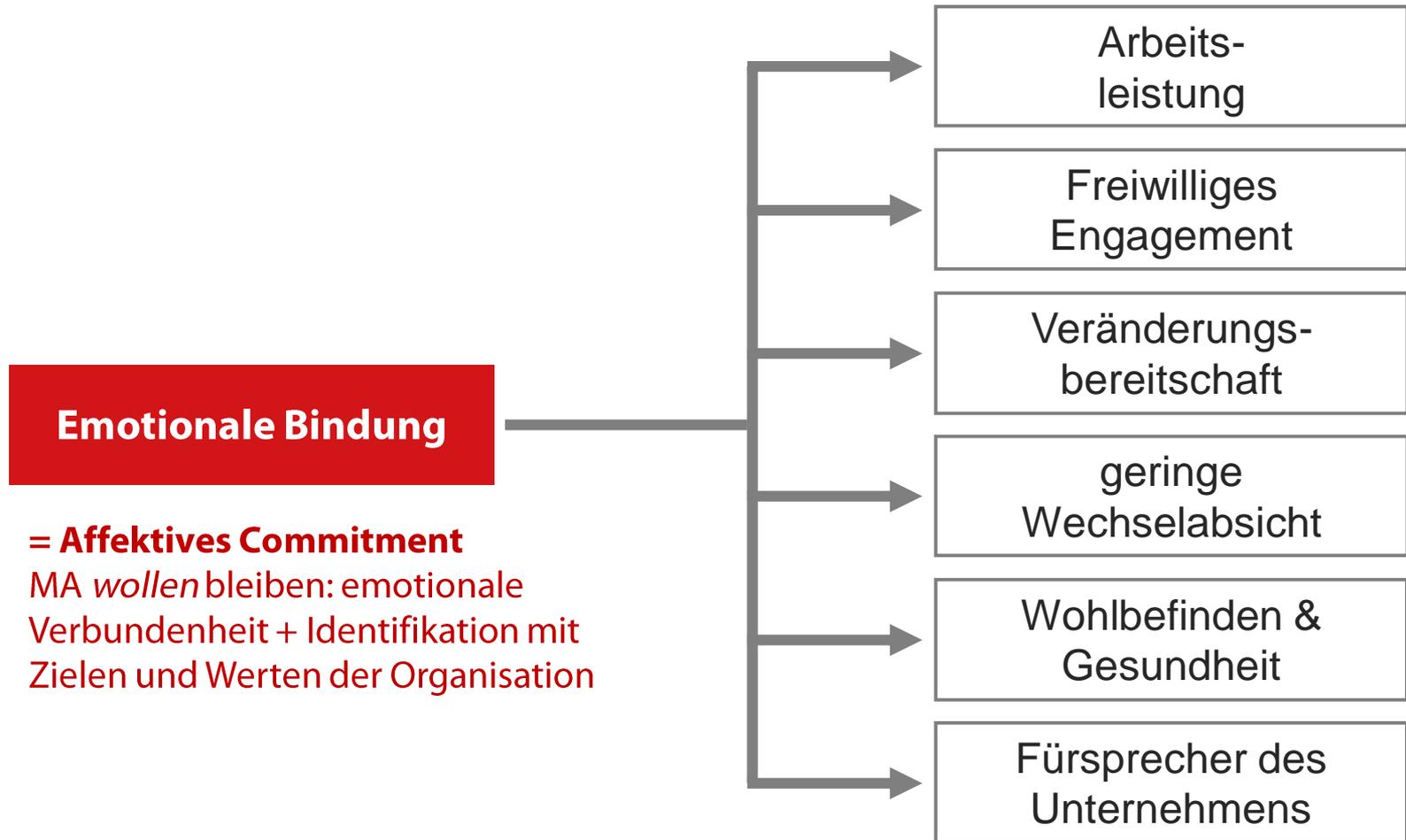
Ausmaß der Bindung von Mitarbeiter*innen an eine Organisation

- erklärt, warum Mitarbeiter*innen in Organisationen bleiben

Drei Formen von OC (Meyer & Allen, 1997):

- **Affektives Commitment:** MA *wollen* bleiben: emotionale Verbundenheit + Identifikation mit Zielen und Werten
 - *Effekte:* hohes Engagement, hohe Leistung
- **Kalkulatives Commitment:** MA *müssen* bleiben: Mangel an Alternativen und/oder hohe Kosten bei Wechsel
 - *Effekte:* geringes Engagement, geringe Leistung
- **Normatives Commitment:** MA bleiben, weil sie das Gefühl haben, sie *sollten* bleiben: Verbundenheit aufgrund moralisch-ethischer Verpflichtung
 - *Effekte:* tendenziell höhere Leistung

Emotionale Bindung der Mitarbeiter*innen als Kernelement attraktiver und leistungsstarker Organisationen



Ausprägung des affektiven Commitments (Berliner Projekt)

	Alle	1	2	3	4	5
Affektives Commitment gegenüber der Einrichtung	62.7 (179)	58.2	43.3	63.8	72.0	76.3
Ich bin stolz darauf, dieser Einrichtung anzugehören.	59.7 (182)	50.0	40.5	65.3	72.3	70.2
Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Einrichtung.	59.4 (179)	54.4	39.3	60.8	68.3	74.0
Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Einrichtung verbringen zu können.	65.7 (179)	63.2	42.9	67.2	73.6	81.5
Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen meiner Einrichtung passen.	61.3 (175)	57.8	40.0	62.9	70.8	75.0
Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Einrichtung verbunden.*	32.9 (181)	35.3	47.6	35.8	27.2	18.5
Einzelitem						
Ich würde anderen Personen meine Einrichtung als Arbeitgeber empfehlen.	57.1 (178)	42.6	32.1	58.1	72.7	79.8
Eigenen pflegebedürftigen Angehörigen würde ich meine Einrichtung weiterempfehlen.	48.1 (176)	20.3	29.8	54.7	67.3	68.3

positiv formulierte Items

0–19.9 / trifft gar nicht zu

20–39.9

40–59.9

60–79.9

80–100 / trifft völlig zu

* negativ formulierte Items

0–20 / trifft gar nicht zu

20.1–40

40.1–60

60.1–80

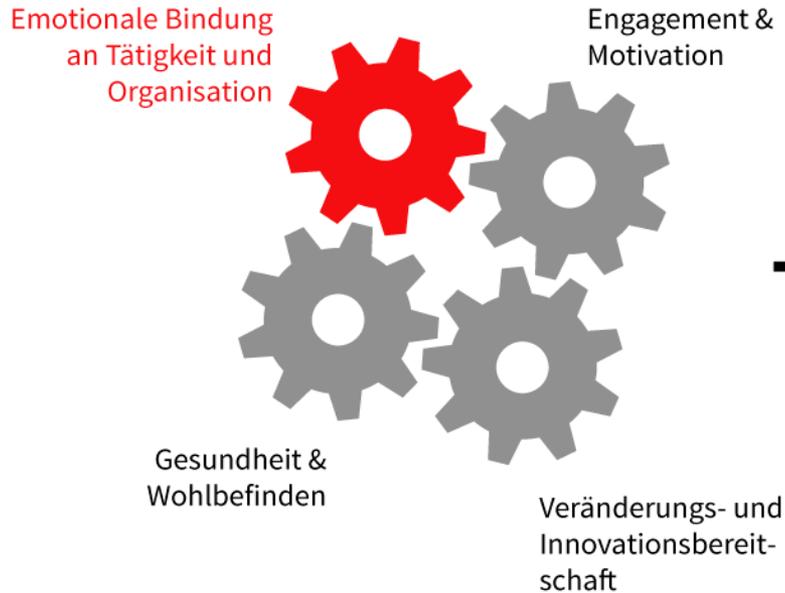
80.1–100 / trifft völlig zu

Mitarbeiter ohne affektive Bindung (Gallup, 2011)

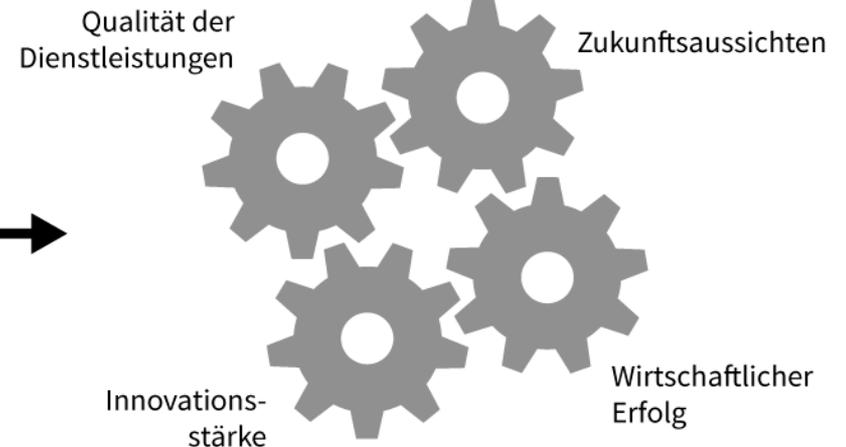


Woraus schöpfen Organisationen ihre Kraft?

Emotionale Bindung & Engagement



Wirtschaftliche Stärke & Zukunftsaussichten



Emotionale Bindung & Engagement der Mitarbeiter*innen als Indikator der Leistungsstärke von Unternehmen

Ausgewählte Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

%	2018	2019
Beteiligungsquote	76	77
Zustimmung zum KPI „Aktive Führung“	76	78
Zustimmung zum KPI „Mitarbeiter-engagement“	76	77

Deutsche Post DHL Group

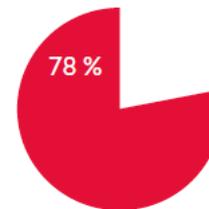
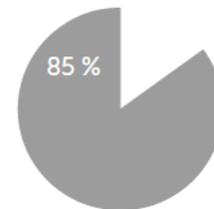
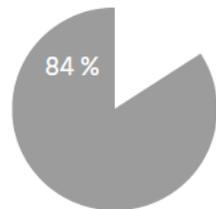
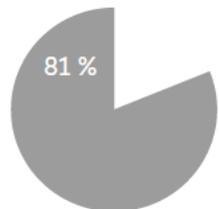


ALLIANZ GROUP

2018

2019

2020

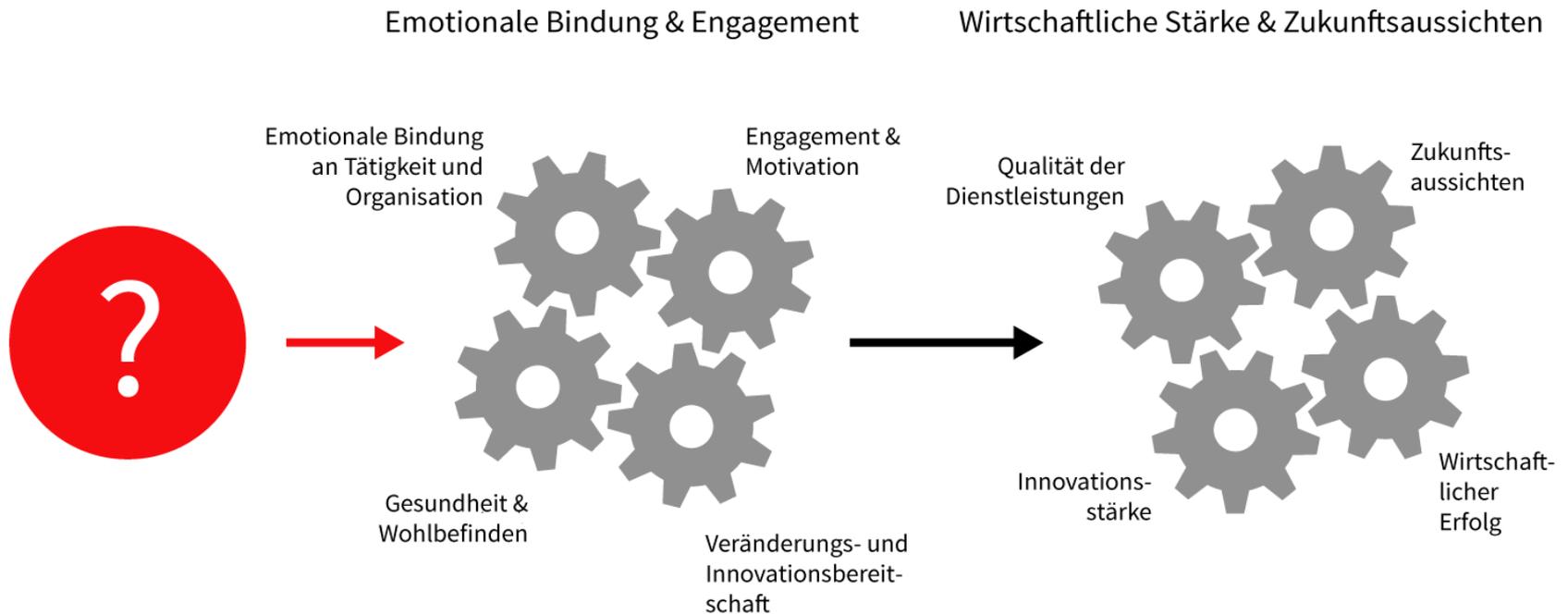


● Beteiligungsquote
● Employee Engagement Index (EEI)

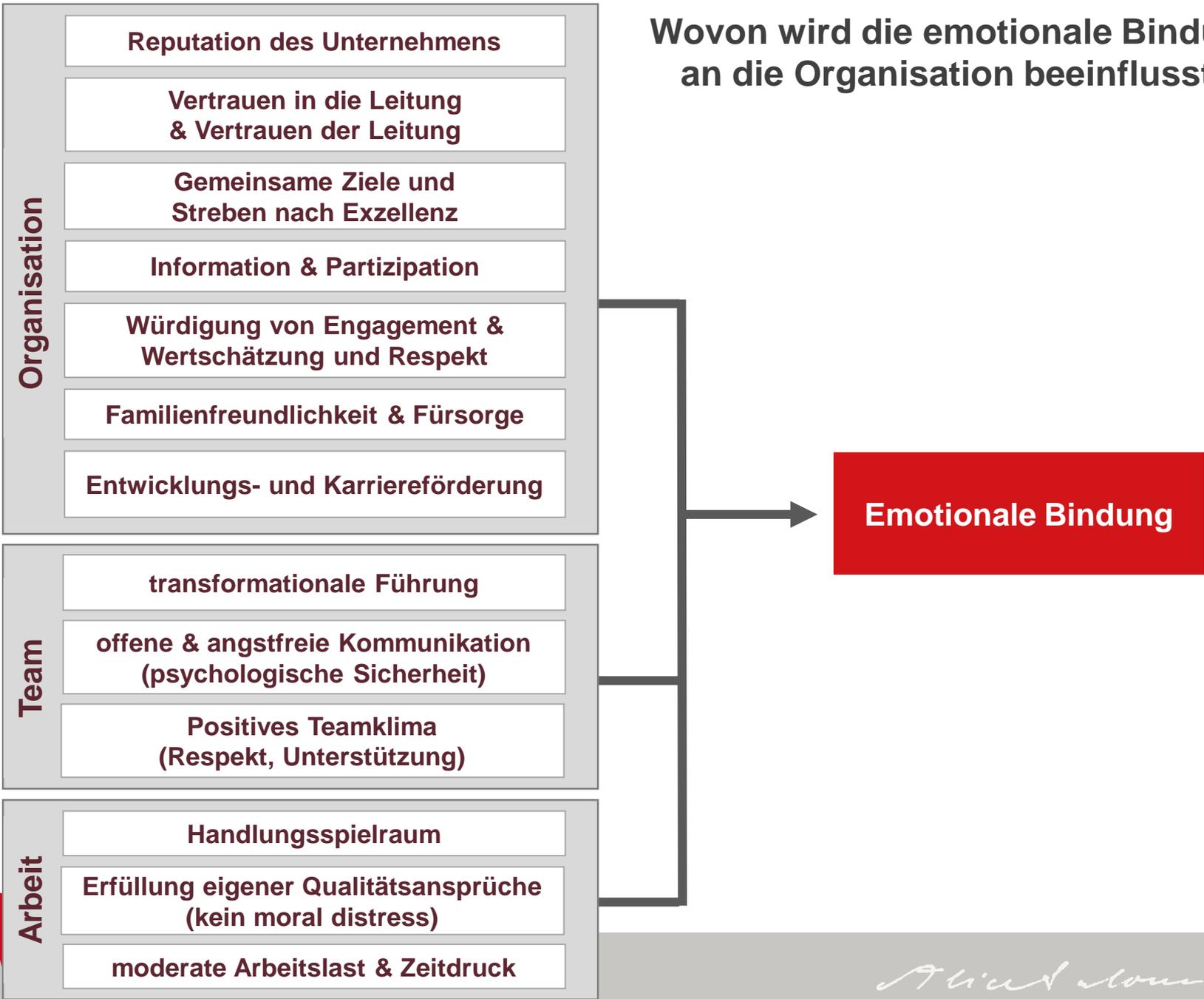


LUFTHANSA GROUP

Was sind die Treiber von emotionaler Bindung, Engagement und wirtschaftlichem Erfolg?



Wovon wird die emotionale Bindung an die Organisation beeinflusst?



Sticht 2010

Transformationale Führung – Führen im Wandel

Transformationale Führung

- Motivation durch Inspiration ⇒ Visionen aufzeigen
- geistige Anregung /intellektuelle Stimulierung ⇒ Förderung von Kreativität und neuen Lösungen, Ermutigung zu kritischem Denken
- Vorbild sein
- individuelle Unterstützung
- Gruppenziele fördern
- hohe Leistungserwartungen



- Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit
- Bindung der Mitarbeiter
- positive Beurteilung der Leistung der Führungskraft
- Leistung der Organisationseinheit
- Innovativität

Einflussfaktoren auf die Attraktivität von Unternehmen und unterstützende Personalinstrumente (Kienbaum 2008)

Karriere- möglichkeiten	Training & Entwicklung	Führung	Anerkennung	Persönliche Erfüllung	Kommunikation/ Strategie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attraktive Karrierewege (für Führungskräfte und Spezialisten) ▪ Transparente Laufbahnmodelle ▪ Individuelle Laufbahnplanung / Entw.gespräche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuelle Weiterbildungsplanung ▪ Trainings / Seminare (Fachwissen und auch soziale Kompetenzen) ▪ Mentoring, Job Rotation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nähe aufbauen und Unterstützung anbieten ▪ Interesse an Bedürfnissen / Zielen der Mitarbeiter ▪ Kontinuierliches, konstruktives Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wertschätzung und Lob der Leistungen der Mitarbeiter – durch alle Führungsebenen ▪ Besondere Auszeichnungen, Veranstaltungen, "Incentives" 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herausfordernde, abwechslungsreiche Aufgaben ▪ Selbstständigkeit, Entscheidungsfreiheit, Verantwortung ▪ Optimaler "Job-Person-Fit" ▪ Work-Family-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offene / zeitnahe Kommunikation relevanter Unternehmensinformationen ▪ Klare Kommunikation der Strategie, Einbindung der Mitarbeiter in deren Umsetzung

Arbeitgeberattraktivität steigern: evidenzbasierte Organisationsentwicklung



- *Diagnose des Ist-Zustands:* Identifikation von Stärken und Schwächen der Einrichtung aus Sicht der Organisationsmitglieder
- *„Daten für Taten“:* Diagnosegestützte Bestimmung von Handlungsfeldern für gezielte Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen
- *Förderung eines offenen Diskurses und Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten:* Diskussion der Ergebnisse und partizipative Bestimmung von Entwicklungszielen und Maßnahmen

Messung der Arbeitgeberattraktivität

- **Diagnose:** Welche Qualität der Bindung an das Unternehmen weisen Mitarbeiter*innen auf und wovon wird diese beeinflusst?

1. Ruf und Zukunft Ihres Trägers
Anhand der folgenden Fragen möchten wir erfahren, wie Sie die aktuelle Situation Ihres Trägers wahrnehmen.
Zunächst soll es um den Ruf Ihres Trägers gehen. Bitte kreuzen Sie an, wie sehr Sie den Aussagen zustimmen.

Bitte geben Sie eine Einschätzung zu der Zukunft Ihres Trägers ab.

2. Das Leitbild und die Ziele Ihres Trägers
Im Folgenden geht es um die Werte und das Leitbild Ihres Trägers.
Bitte geben Sie Ihre Einschätzung dazu ab.

2.1 Unser Unternehmen hat ein Leitbild.

□ ja □ nein □ kann ich nicht beurteilen

trifft gar nicht zu trifft wenig zu teilweise trifft völlig zu kann ich nicht beurteilen

Indikatoren:

- Fluktuationsrate (in Abhängigkeit von der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und unterschieden nach Mitarbeitergruppen)
- Krankenstand

Differenzierte Diagnose:

- **Mitarbeiterbefragung:** Qualität der Bindung und Motivation und Identifizierung zentraler Treiber und Hemmnisse => *Bildung eines Arbeitgeberattraktivitätsindex*
- **Austrittsinterviews:** Befragung der ausscheidenden Mitarbeiter*innen nach Gründen ihres Fortgangs

Beispiel: Diagnose der Arbeitgeberattraktivität

	Alle		Einrichtung xy										
	Ø	Ø	AR	AdD	GR	HW	JN	JS	MS	QU	SH	SS	WE
Direkte(r) Vorgesetzte(r): Transformationale Führung	71.5 (339)	72.5 (80)	60.5 (9)	84.8 (4)	53.2 (14)	72.4 (7)	74.4 (8)	80.3 (9)		68.7 (10)	92.8 (8)		62.8 (7)
Meine direkte Vorgesetzte/ mein direkter Vorgesetzter...													
... inspiriert durch ihre/seine Pläne für die Zukunft.	69.0 (339)	68.9 (84)	58.3 (9)	87.5 (4)	44.6 (14)	75.0 (10)	69.4 (9)	72.2 (9)		57.5 (10)	93.8 (8)		50.0 (7)
... hat mich dazu angeregt, alte Probleme auf eine neue Art und Weise zu bedenken.	60.0 (323)	64.9 (76)	46.9 (8)	87.5 (4)	42.9 (14)	55.0 (5)	53.1 (8)	77.8 (9)		60.0 (10)	67.9 (7)		60.7 (7)
... zeigt großes Interesse an meinen Ideen.	75.5 (347)	76.2 (83)	66.7 (9)	87.5 (4)	66.1 (14)	71.9 (8)	87.5 (10)	83.3 (9)		72.5 (10)	96.9 (8)		67.9 (7)
... ist ein gutes Vorbild, dem man leicht folgen kann.	64.5 (332)	67.6 (80)	52.8 (9)	68.8 (4)	48.2 (14)	71.4 (7)	75.0 (9)	77.8 (9)		61.1 (9)	93.8 (8)		57.1 (7)
... bringt uns dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten.	76.9 (343)	74.7 (81)	63.9 (9)	93.8 (4)	44.6 (14)	75.0 (8)	75.0 (8)	83.3 (9)		75.0 (10)	100.0 (8)		60.7 (7)
... fördert ein Wir-Gefühl und Teamgeist bei den Mitarbeiter/-innen.	72.0 (345)	74.2 (85)	63.9 (9)	100.0 (4)	37.5 (14)	75.0 (10)	67.5 (10)	88.9 (9)		77.5 (10)	96.9 (8)		46.4 (7)
... gibt mir wertvolle Rückmeldungen zu meiner Arbeit.	69.5 (346)	73.3 (83)	52.8 (9)	87.5 (4)	41.1 (14)	78.1 (8)	75.0 (10)	83.3 (9)		67.5 (10)	100.0 (8)		71.4 (7)
... lobt mich, wenn ich gute Leistungen erbringe.	70.2 (344)	75.3 (80)	52.8 (9)	87.5 (4)	57.1 (14)	81.3 (8)	78.1 (8)	86.1 (9)		65.0 (10)	100.0 (8)		70.8 (6)
... beglückwünscht mich persönlich, wenn ich herausragende Arbeit leiste.	66.6 (328)	70.1 (79)	55.6 (9)	93.8 (4)	53.6 (14)	60.7 (7)	71.9 (8)	75.0 (8)		50.0 (10)	100.0 (8)		60.7 (7)

positiv formulierte Items

0 – 29.9

30 – 49.9

50 – 69.9

70 – 84.9

85 – 100

Fazit

- Prüfen Sie, ob Sie für Ihre Mitarbeiter*innen ein attraktiver Arbeitgeber sind und ergreifen Sie gezielte Maßnahmen zur Steigerung Ihrer Arbeitgeberattraktivität.
 - Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter*innen an der Entwicklung einer attraktiven und langfristig erfolgreichen Organisation.
- => *diagnosegestützter und partizipativer Organisationsentwicklungsprozess*

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Alice Salomon Hochschule
Alice-Salomon-Platz 5
D-12627 Berlin

Prof. Dr. Lutz Schumacher
Tel.: +49 (0) 30 99245-425
Mobile: +49 (0) 151 43239721
schumacher@ash-berlin.eu

www.ash-berlin.eu



Alice Salomon Hochschule Berlin
University of Applied Sciences

Literaturhinweise

- Felfe, J. (2020). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U.P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung*. Berlin: Springer.
- Pröllß, J. & van Loo, M. (2017). *Attraktiver Arbeitgeber Krankenhaus. Employer Branding – Personalgewinnung – Mitarbeiterbindung*. Berlin: MWV.
- Schumacher, L. (2016). Gute Arbeitgeber in der Altenpflege – emotionale Bindung fördern, Gesundheit stärken und Engagement ernten. *Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft*, 2 (2), S. 10-20.
- Schumacher, L. (2015). Attraktive Arbeitgeber in der Pflege – Gewinnung und Bindung von Fachkräften und Förderung von Gesundheit und Engagement. In U. Böttig, M. Frommelt, M. Roes, R. Schmidt, G. Thiele (Hrsg.), *Management Handbuch Pflege-Online*. Heidelberg: medhochzwei.
- Schumacher, L. (2013). Hauptstichwort „Mitarbeiterbindung“. In B. Maelicke, G. Horcher & K. Grunwald (Hrsg.), *Lexikon der Sozialwirtschaft* (S. 663-666). Baden-Baden: Nomos.
- van Dick, R. (2017). *Identifikation und Commitment fördern*. Göttingen: Hogrefe.