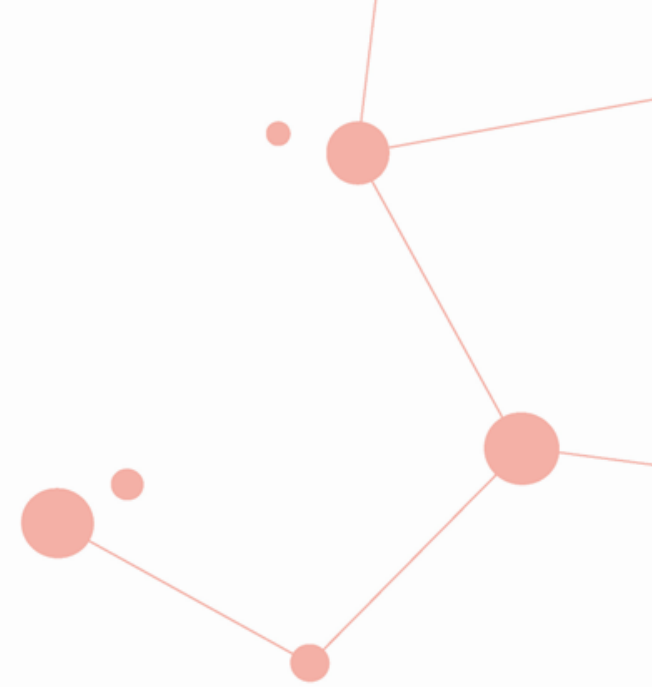


# Arbeitsplatzsituation in der Akut- und Langzeitpflege – LOS 2: Indikatoren guter Arbeitsbedingungen in der Langzeitpflege

Dr. Grit Braeseke, IGES Institut GmbH



# Gliederung

- Theoretische Hintergründe
  - Arbeitgeberattraktivität
  - Mitarbeiterbindung und -gewinnung
- Indikatoren attraktiver Arbeitgeber in der Pflege
- Beispiele betrieblicher Handlungsoptionen
- Praktische Erprobung der Indikatoren
- Ergebnisse der praktischen Erprobung und Handlungsempfehlungen

# Definition Arbeitgeberattraktivität

## Definition

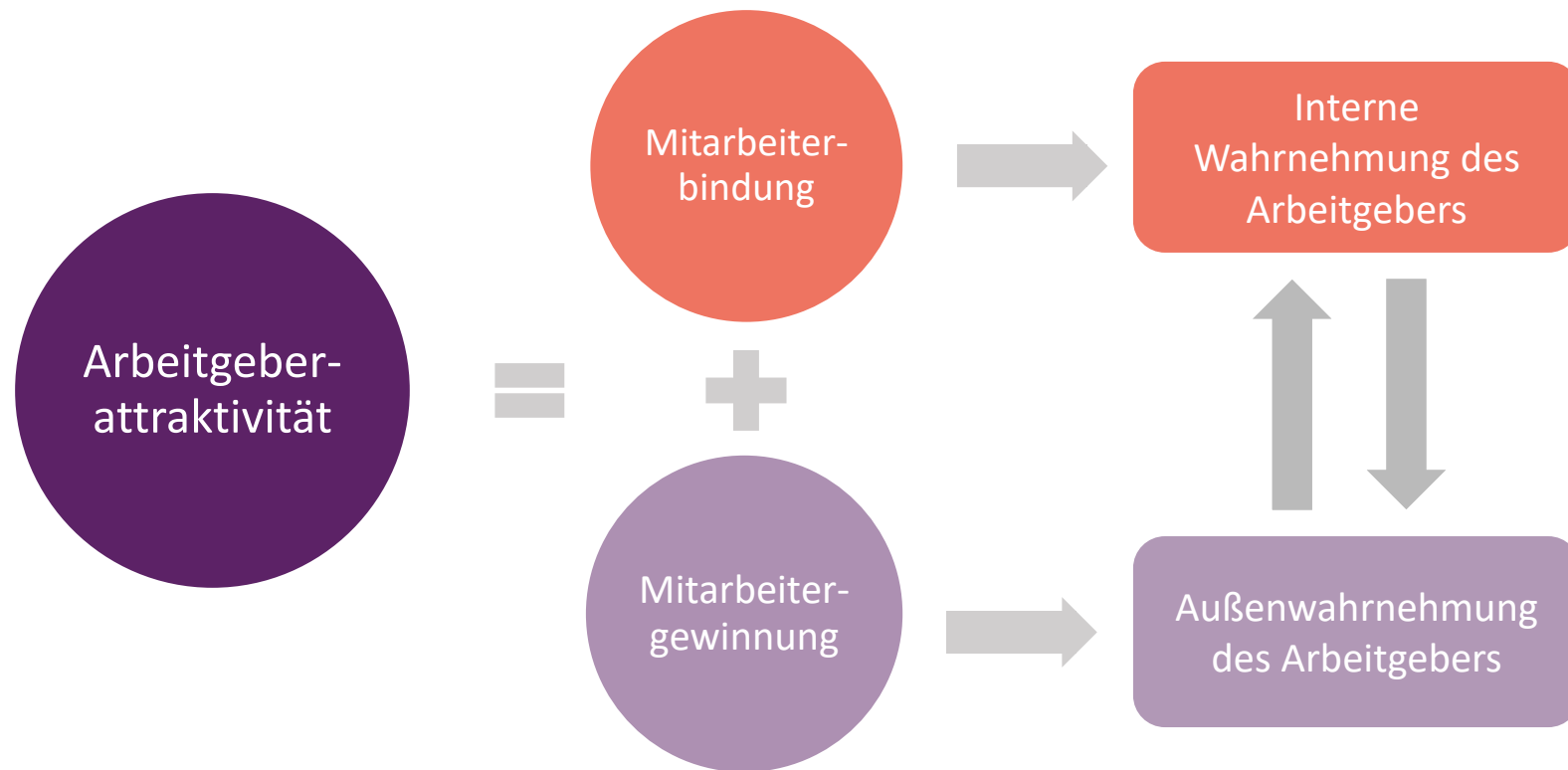
Ein attraktiver Arbeitgeber ist ein Unternehmen, dem es besser als seinen Wettbewerbern gelingt, das benötigte Personal zu gewinnen und langfristig zu binden.

Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität müssen sich an zwei Zielgruppen richten:

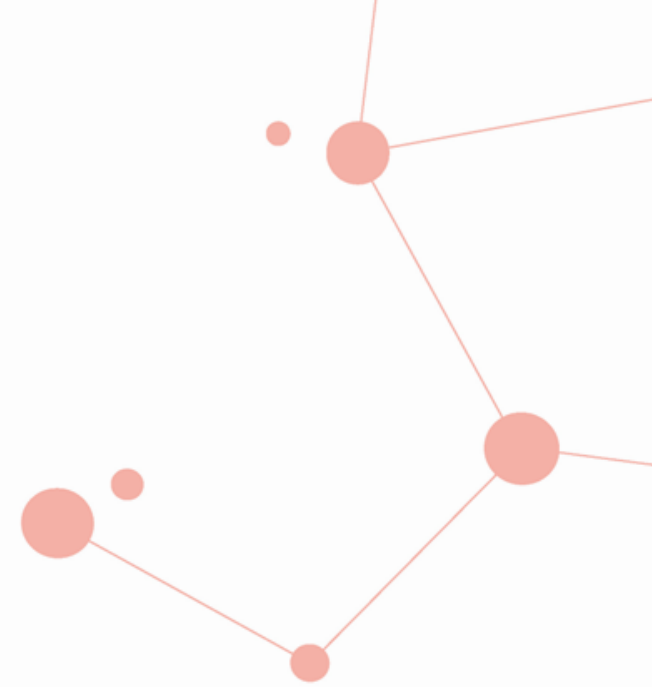
1. an potenzielle, zu gewinnende Arbeitskräfte und
2. an die vorhandene Belegschaft

• Quelle: IGES

# Was ist Arbeitgeberattraktivität?



# Mitarbeiterbindung



# Zielgruppe Belegschaft - Mitarbeiterbindung

Mitarbeiter-  
bindung

## Woran erkennt man gute Mitarbeiterbindung?

- **Geringe Fluktuation:** Die Zahl der Pflegekräfte, die das Unternehmen verlassen, weil sie mit den Arbeitsbedingungen unzufrieden sind oder weil die beruflichen Belastungen zu hoch sind, ist niedrig.
- **Niedrige krankheitsbedingte Fehlzeiten:** Die Arbeitsbedingungen ermöglichen eine gute körperliche und psychische Gesundheit.
- **Hohes Engagement:** Die Pflegekräfte haben kaum (gesundheitliche) Leistungseinschränkungen und können u. a. infolge adäquater betrieblicher Rahmenbedingungen ihr Wissen und ihre Kompetenzen voll entfalten.

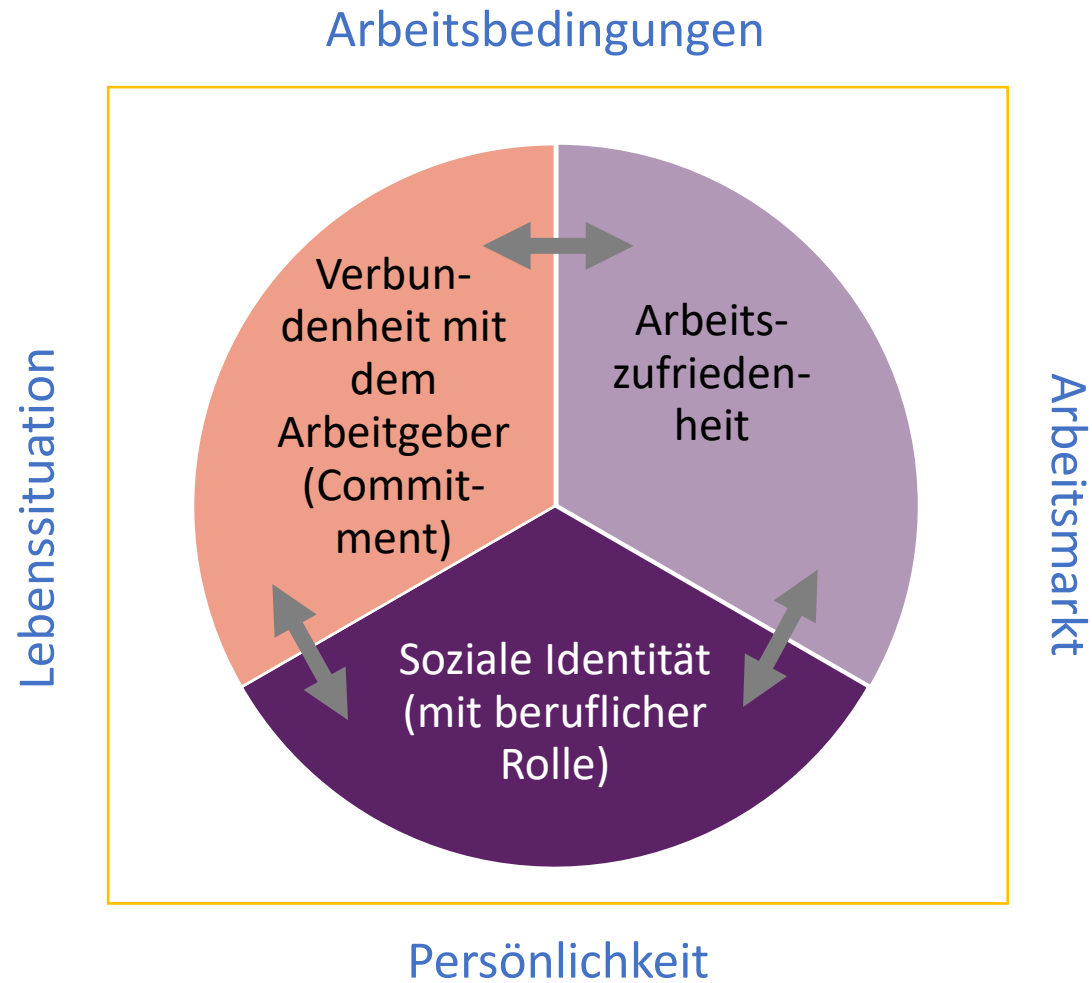
# Zielgruppe Belegschaft - Mitarbeiterbindung

Mitarbeiter-  
bindung

## Woran erkennt man gute Mitarbeiterbindung?

- **Sicherheit:** Es gibt wenig Arbeitsunfälle und einen hohen Nutzungsgrad von (technischen) Arbeitshilfen.
- **Innovation:** Pflegekräfte gestalten aktiv ihr Arbeitsumfeld mit und bringen kreative Vorschläge zur Weiterentwicklung der Versorgung ein.
- **Kundenzufriedenheit:** Eine hohe Zufriedenheit der Bewohner bzw. der Klientinnen/Klienten sowie der Angehörigen.
- **Reputation:** Pflegekräfte sprechen positiv über ihren Arbeitgeber und empfehlen das Unternehmen im Freundes- und Bekanntenkreis.

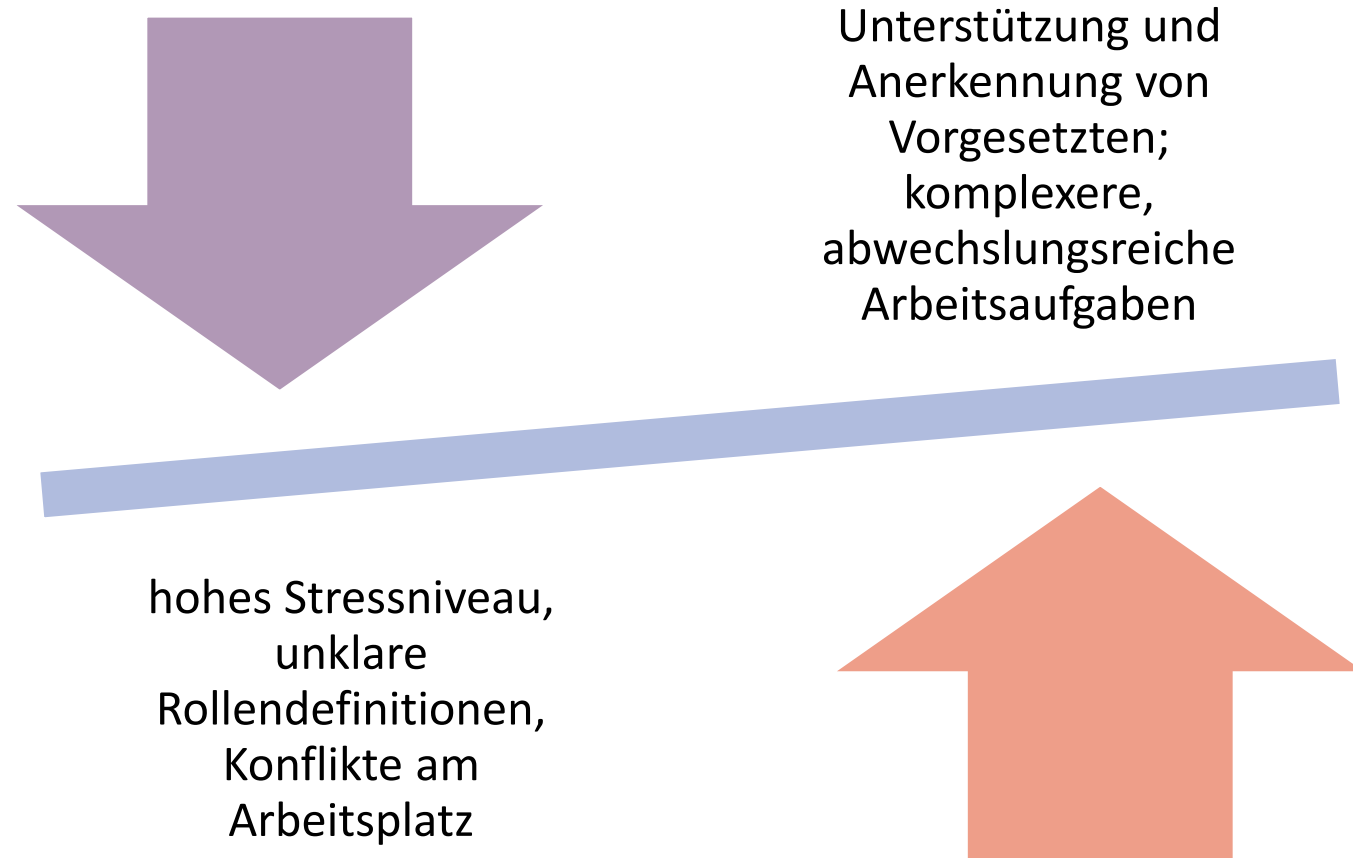
# Wie entsteht Mitarbeiterbindung?



• Quelle: Darstellung IGES, auf Basis von Kanning 2016: 193



# (1) Hemmende/fördernde Faktoren der sozialen Identifikation



• Quelle: IGES, auf Basis von Kanning 2016: 204.

## (2) Verbundenheit mit dem Arbeitgeber (Commitment)

Es gibt drei Arten von Verbundenheit:

- Überzeugung, dem Arbeitgeber verpflichtet zu sein (Pflichtgefühl)
  - Abwägung von Vor- und Nachteilen der Unternehmenszugehörigkeit (ökonomisches Kalkül)
  - Emotionale Verbundenheit (Freude, Stolz)
- Die emotionale Verbundenheit hat den größten Effekt auf die Mitarbeiterbindung.

# (3) Arbeitszufriedenheit

## Definition

Die Arbeitszufriedenheit drückt eine grundlegende Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber ihrer beruflichen Beschäftigung aus.

Dabei kann unterschieden werden zwischen einer

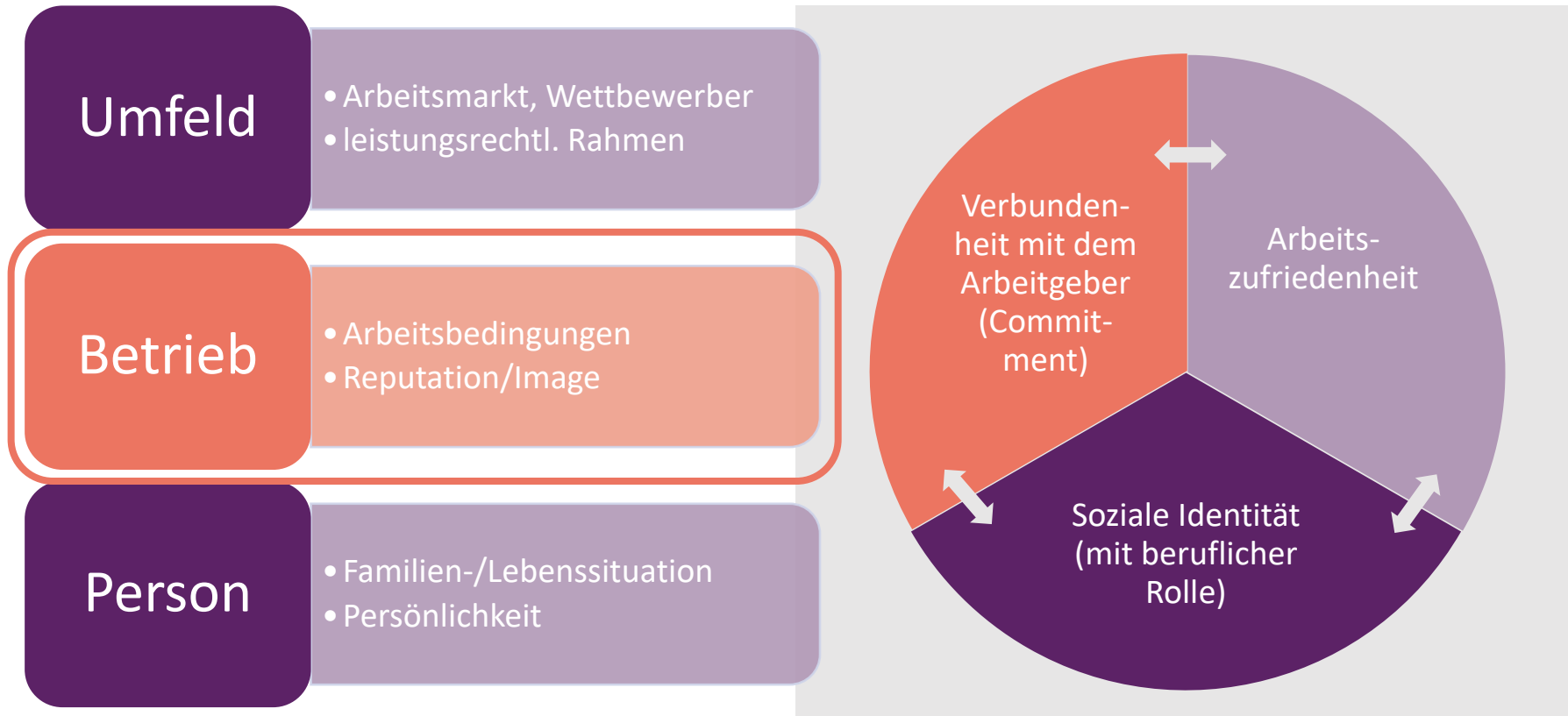
- allgemeinen Arbeitszufriedenheit und
- mehreren spezifischen Zufriedenheiten (mit dem Gehalt, den Arbeitsaufgaben, dem Vorgesetzten oder den Kollegen etc.)

Zufriedenheit ist Ergebnis eines Abgleichs von

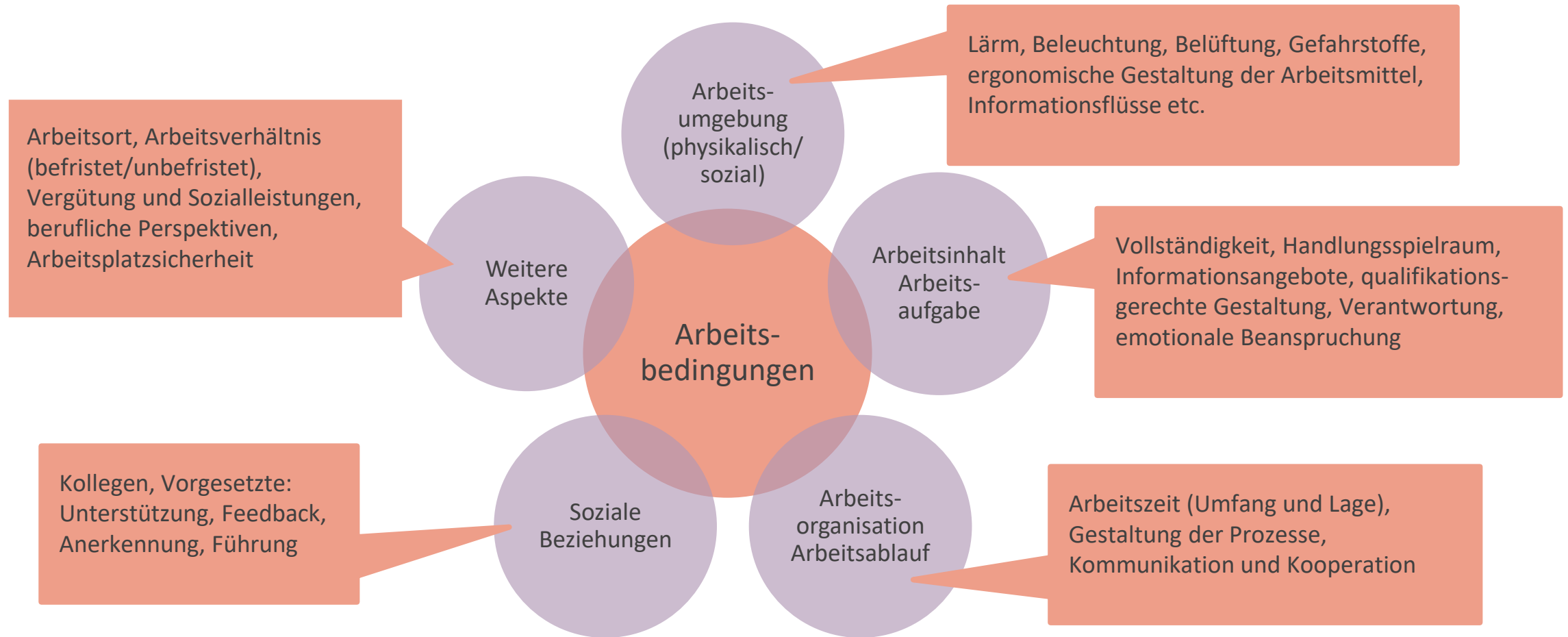
- Erwartungen an den Arbeitsplatz (Soll-Wert)
  - mit der beruflichen Realität (Ist-Wert):
- je mehr die Realität mit den Erwartungen übereinstimmt, desto höher die Arbeitszufriedenheit.

• Quelle: auf Basis von Kanning 2016: 189 ff.

# Dimensionen und Einflussfaktoren auf Mitarbeiterbindung



# Betriebliche Möglichkeiten zur Gestaltung der arbeitsplatzbezogenen Arbeitsbedingungen



Quelle: IGES

# Unternehmenskultur

- Unternehmenskultur wird oft als „Einflussfaktor“ von Arbeitszufriedenheit genannt (häufig auch Arbeits-/Betriebskultur oder Führungskultur genannt).

## Definition

Die Unternehmenskultur ist die Summe gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen der in einem Unternehmen agierenden Personen.

- Sie bildet sich im Laufe der Zeit durch das Handeln aller Beteiligten (vom Management bis zur Hilfskraft) und der Interaktion mit der Umwelt (Wettbewerber, andere Organisationen, Gesellschaft) heraus.
- Sie wird direkt durch die gewählte Strategie, durch Organisationsstrukturen und den Einsatz von Führungsinstrumenten geprägt.
- **Unternehmenskultur ist Ergebnis vieler direkter und indirekter Einflussfaktoren.**
- **Die Unternehmenskultur ist nur teilweise und nur langfristig vom Unternehmen veränderbar.**

• Quelle: IGES

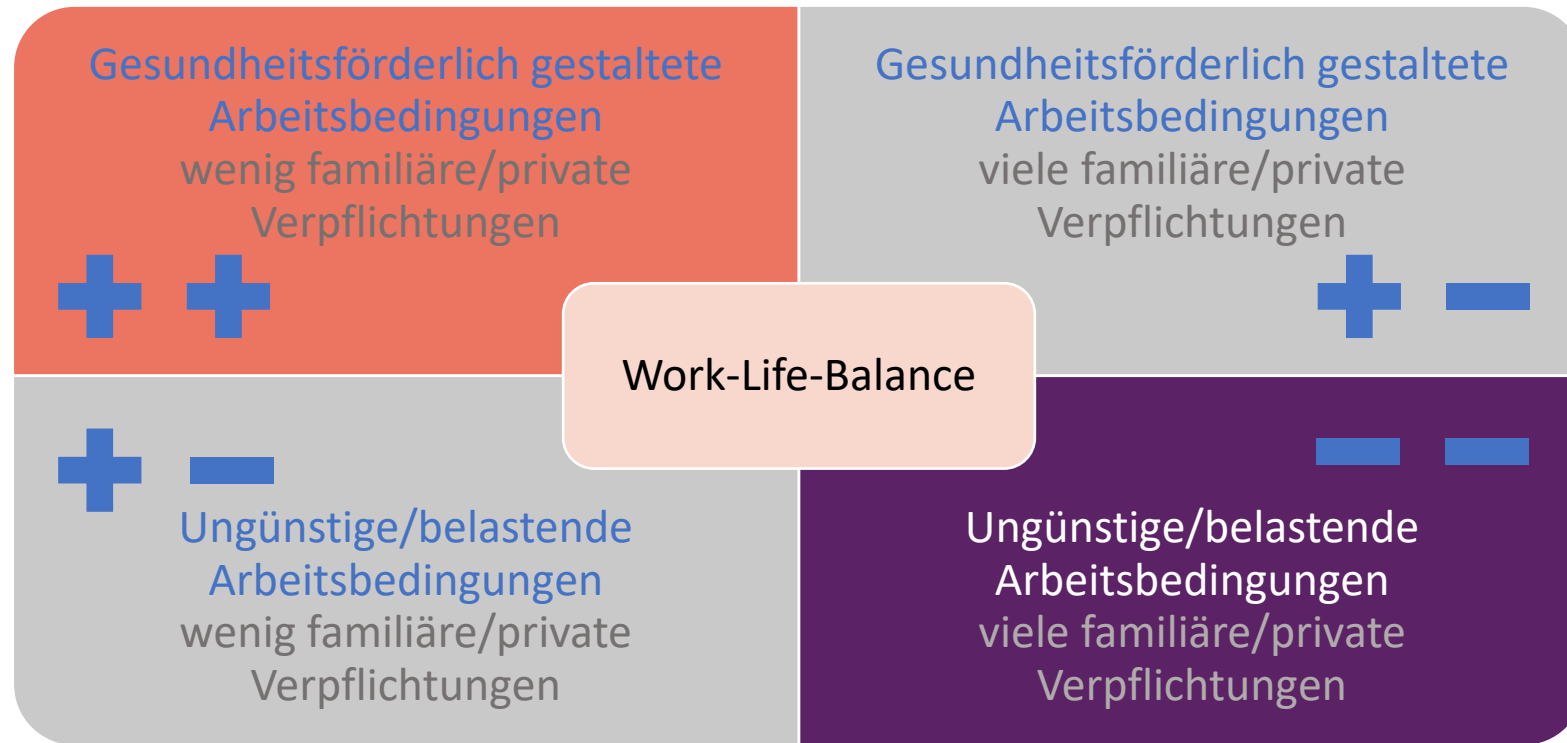
# Work-Life-Balance I

Work-Life-Balance ist Ergebnis sowohl

- günstiger/ungünstiger Arbeitsbedingungen als auch
  - der persönlichen Lebenssituation (Familie, Pflege von Angehörigen, Zweitjob etc.).
- 
- Eine gute Work-Life-Balance ist nicht *per se* ein Aspekt eines guten Arbeitsplatzes – sie kann oder kann nicht vom jeweiligen Arbeitnehmer erreicht werden, je nach persönlicher Situation.
  - Faktoren, die generell für eine gute Work-Life-Balance förderlich sind, sind vor allem arbeitnehmerfreundliche Arbeitszeiten, aber auch Dienstleistungen wie Kinderbetreuung gehören dazu.

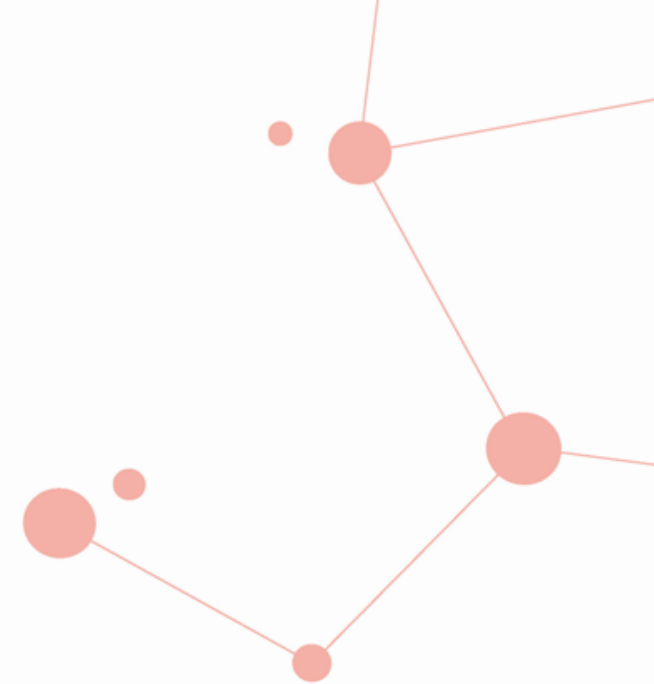
• Quell: IGES

# Work-Life-Balance II





# Mitarbeitergewinnung



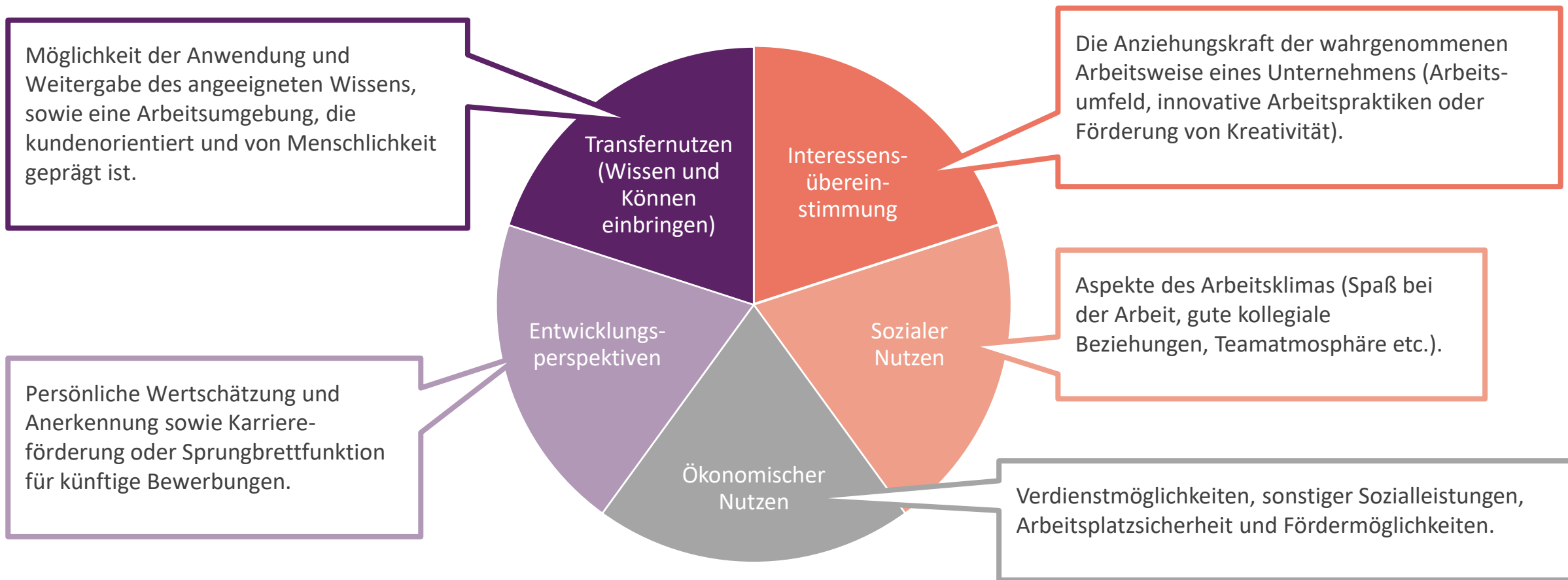
# Zielgruppe potenzielle Mitarbeitende

Mitarbeiter-  
gewinnung

## Woran erkennt man Erfolg bei der Mitarbeitergewinnung?

- regelmäßig Initiativbewerbungen
- niedrige Vakanzzeit offener Stellen
- hohe Zahl von geeigneten Bewerbungen bei Stellenausschreibungen
- niedrige Rekrutierungskosten
- geringere Einarbeitungszeiten
- niedrige Fluktuation innerhalb der Probezeit

# Was macht ein Unternehmen attraktiv für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber?



Quelle: Berthon et al. 2005

# Employer Branding (EB)

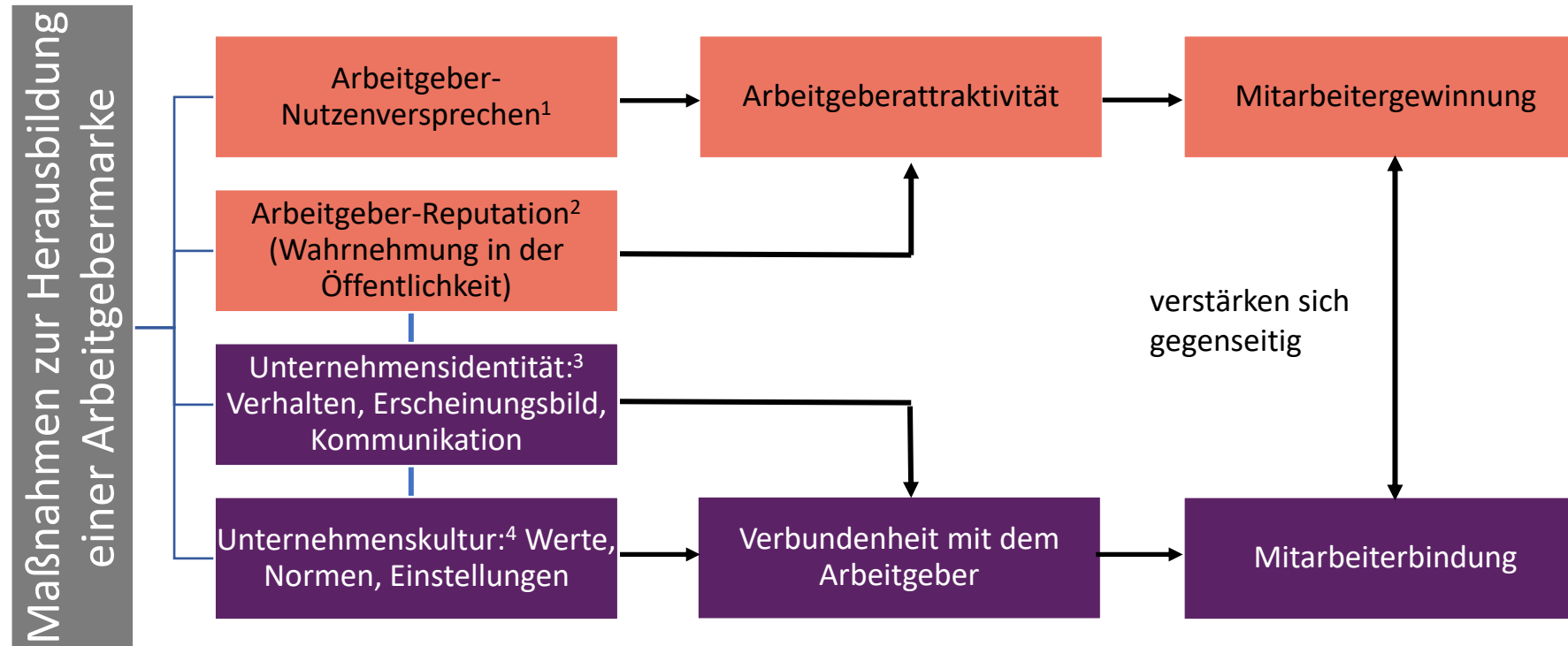
## Definition

Employer Branding umfasst alle Maßnahmen zur möglichst vorteilhaften Positionierung eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt.

- Ein erfolgreiches Employer Branding wirkt sowohl nach innen (Zielgruppe Belegschaft) als auch nach außen (Zielgruppe potenzielle Beschäftigte).
- **Nach innen:** Beschäftigte sollen eine positive emotionale Beziehung zu ihrem Arbeitgeber aufbauen (soziale Identifikation), was die Qualität der Arbeit und die Bindung erhöht.
- **Nach außen:** Es sollen möglichst viele potenzielle Bewerberinnen und Bewerber angezogen und zu einer tatsächlichen Bewerbung animiert werden.

• Quelle: Kanning 2016: 134

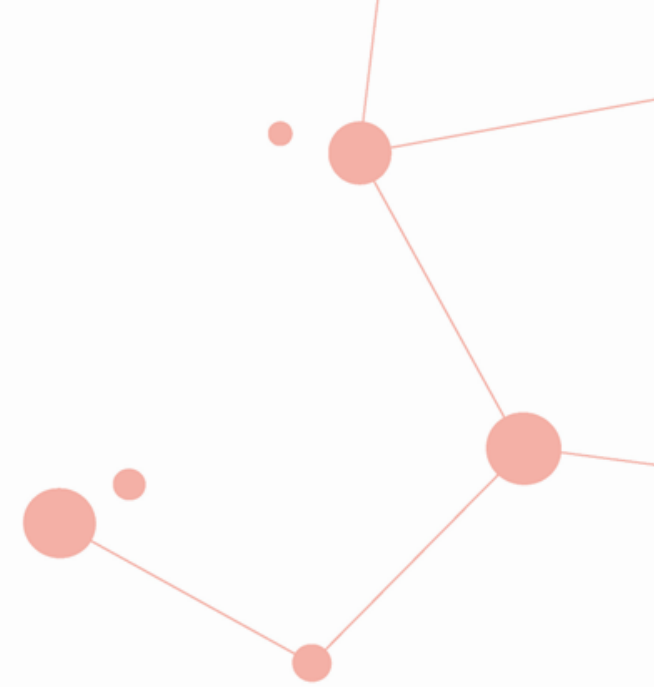
# Innen- und Außenwirkung des Employer Brandings



<sup>1</sup> Employer Value Proposition, <sup>2</sup> Employer Reputation, <sup>3</sup> Corporate Identity, <sup>4</sup> Corporate Culture

• Quelle: auf Basis von Eger et al. 2019: 522

# Welche Indikatoren sind für Beschäftigte in der Pflege am Wichtigsten?



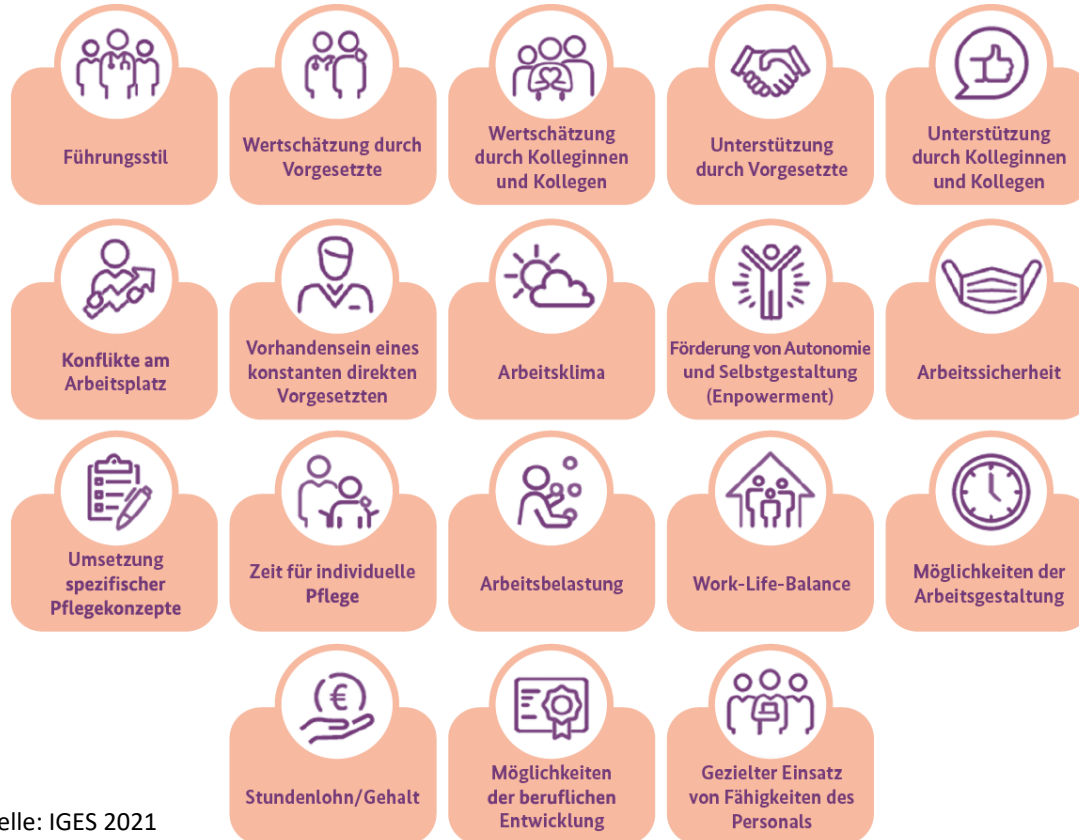
# Studie „Ich pflege wieder, wenn...“ (2021), Bremen

Die zehn Items (von insgesamt 51) mit der höchsten Zustimmung bezüglich ihrer Wichtigkeit für einen Wiedereinstieg bzw. eine Stundenerhöhung sind:

1. **Wertschätzung durch Vorgesetzte**
2. Zeit für qualitativ hochwertige Pflege
3. Bedarfsorientierte Personalbemessung
4. Sensibilität von Vorgesetzten für Belastungen in der Pflege
5. Tarifbindung
6. Mehr Zeit für menschliche Zuwendung
7. Garantie, an freien Tagen nicht arbeiten zu müssen
8. Betriebliche Interessenvertretung
9. Höheres Grundgehalt
10. Höhere Zulagen für besondere Tätigkeiten

• Auffenberg & Heß 2021: 23

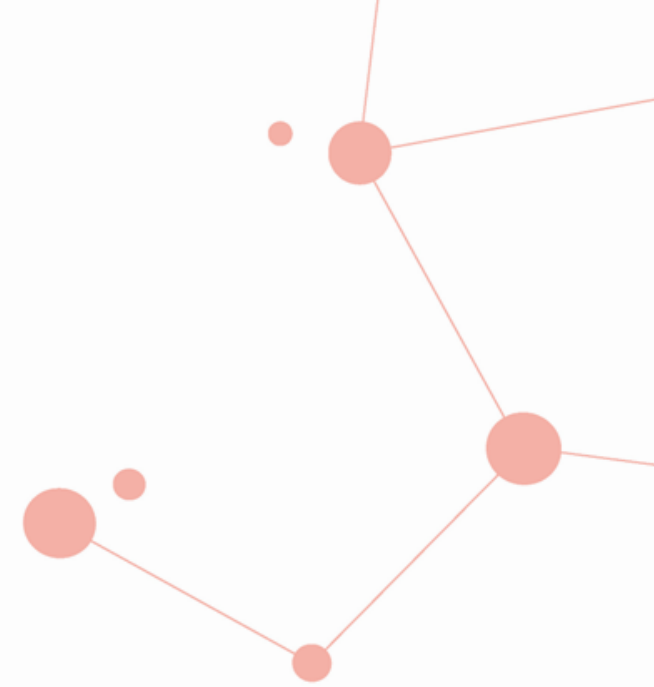
# Indikatoren für die Praxiserprobung



Quelle: IGES 2021



# Betriebliche Handlungsoptionen



# (1) Führung

## Grundlegende Empfehlungen für Führungskräfte:

- **Vereinbarung klarer Arbeitsziele** (quantifizierbar, erreichbar), möglichst gemeinsam mit den Mitarbeitenden; bei Vorgabe von Zielen Erläuterung der Sinnhaftigkeit
- **Auf Leistung drängen** (Führung muss Bedeutung der Zielerreichung vermitteln, wenn einzelne Teammitglieder nicht bereits von sich aus einen hohen Leistungsanspruch haben)
- **Feedback geben** (präzise beschreiben, was Führungskraft wahrgenommen hat und konkrete Verbesserungsvorschläge zur Weiterentwicklung geben)
- **Partizipation** (Möglichkeit zur Mitsprache einräumen, bei Entscheidungen von Expertise der Mitarbeitenden profitieren)
- **Orientierung an den Interessen der Mitarbeitenden** (Aufgabenverteilung an Fähigkeiten und Fertigkeiten der M. orientieren und nach Möglichkeit auch die individuellen Interessen berücksichtigen (siehe Passung!))
- **Kontingente Belohnung** (Bezahlung/Belohnungen sollten leistungsgerecht erfolgen, keinesfalls aufgrund persönlicher Sympathien)
- **Emotionale Ansprache** (Mitarbeitende auf ein gemeinsames Ziel oder eine Aufgabe „einschwören“, fördert den Stolz auf eine gemeinsame Sache)

• Quelle: Kanning 2016: 230

## (2) Gestaltung sozialer Beziehungen



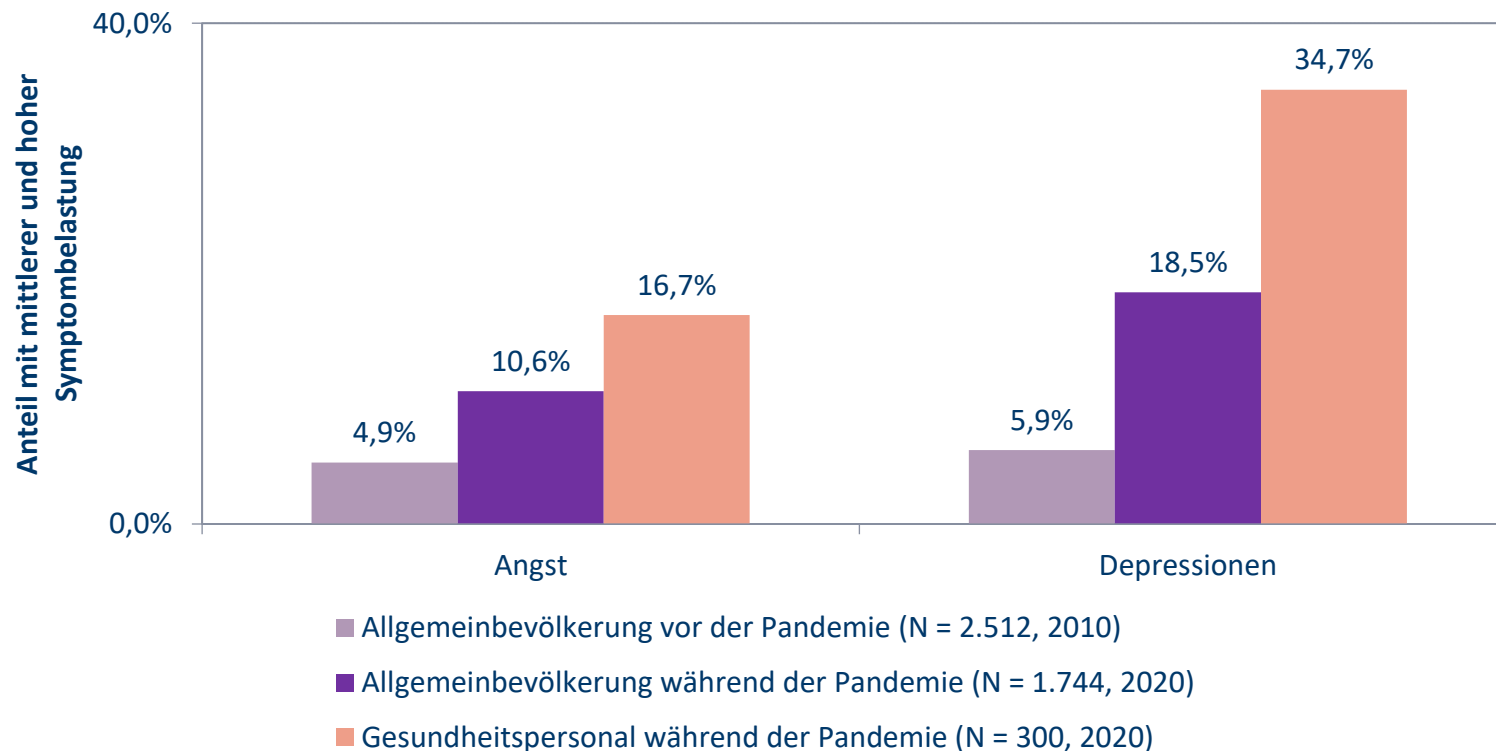
- Auswahl kompetenter und leistungsstarker Personen, die das Team unterstützen
- Beachtung der sozialen Kompetenzen von Bewerberinnen und Bewerbern

- Führungskraft muss Konflikte oder Mobbing frühzeitig erkennen und
- in Konflikten als Moderator auftreten und konstruktiv vermitteln

• Quelle: nach Kanning 2016: 228

# Welche Themen stehen aktuell (Corona) im Vordergrund?

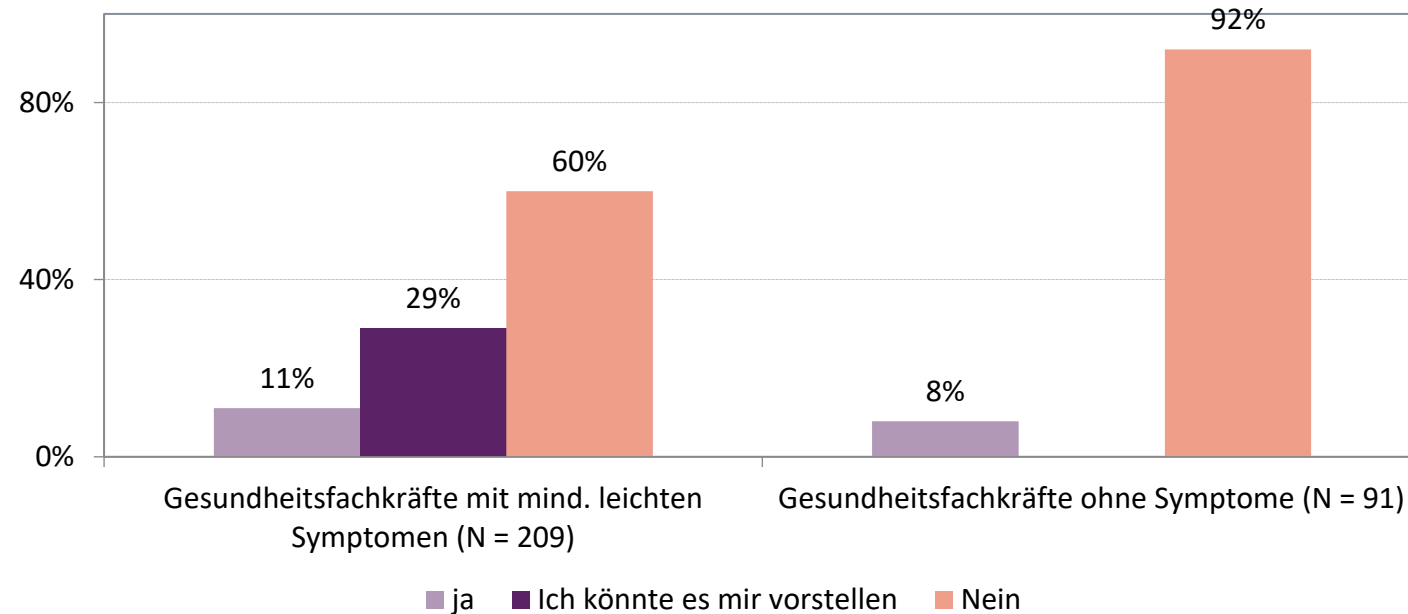
- Studie der PFH Private Hochschule Göttingen, Fachbereich Psychologie, von Mai bis Juli 2020 mit folgenden Ergebnissen bezgl. psychischer Belastung:



• Quelle: Weibelzahl 2021, KU Gesundheitsmanagement 3/2021, 47 - 49

# Geringe Bereitschaft bei Gesundheitsfachkräften, Hilfe in Anspruch zu nehmen!

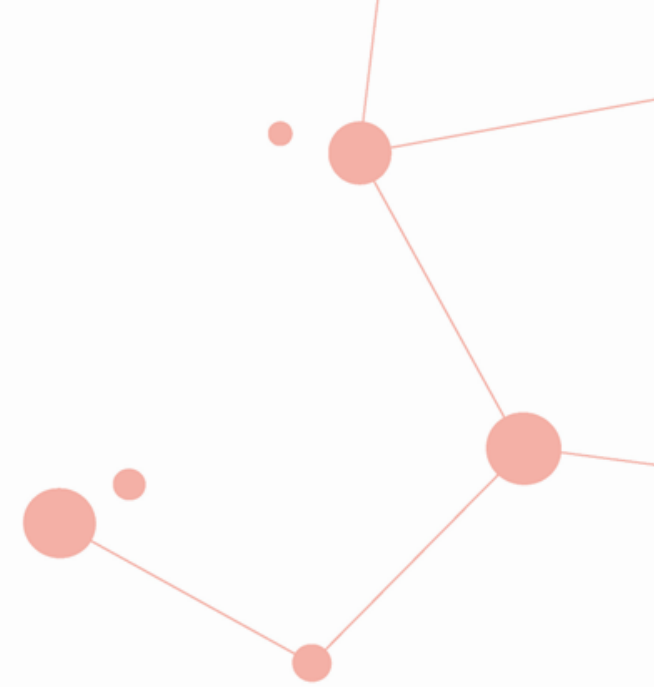
Wünschen Sie sich psychologische Unterstützung, um mit der Krisensituation umzugehen?



- Gesundheitsfachkräfte sind übermäßig psychisch belastet und benötigen konkrete Unterstützungsangebote

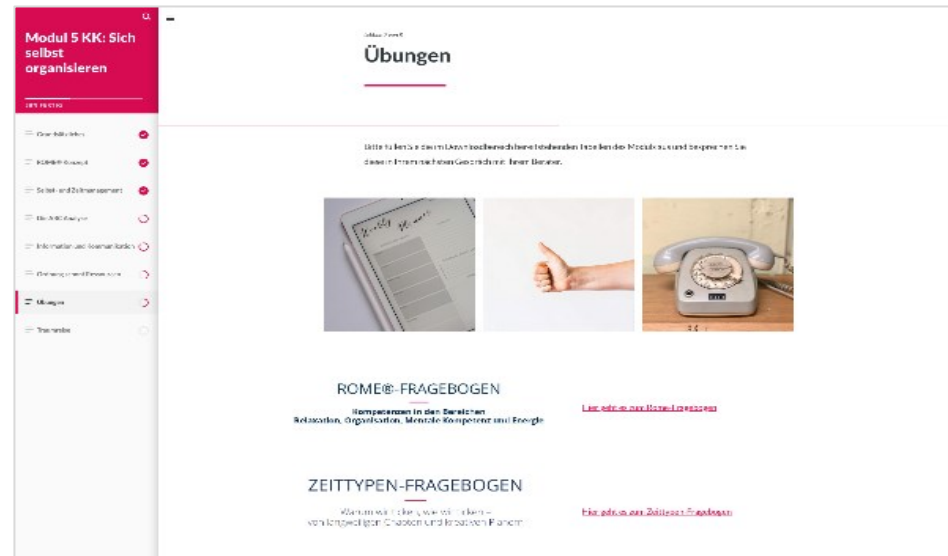
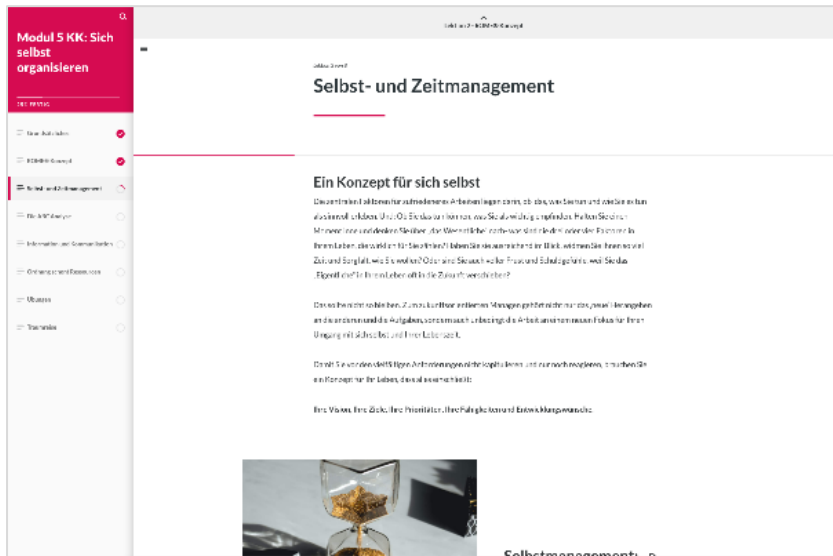
• Quelle: Weibelzahl 2021, KU Gesundheitsmanagement 3/2021, 47 - 49

# Praktische Erprobung der Indikatoren



# Praktische Erprobung mit Anleitung durch Beraterteam

- Zu jedem Indikator gibt es 3-4 Tools zur Verbesserung
- Umfassend und überschaubar - einzeln und kombiniert einsetzbar
- Online-Zugang zu speziellem Articulate-Programm zum Selbstlernen mit 18 Tools



# Unterstützung durch Vorgesetzte erfahren

Beispiel Toolbox 4.1 Generationen- und lebensphasenorientiertes Personalmanagement

Tool 4.3: Generationen- und lebensphasenorientiertes Personalmanagement	
Zugeordnet zum Indikator	4. Unterstützung durch Vorgesetzte erhalten
Ziel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mitarbeiter spüren die persönliche Unterstützung ihrer Vorgesetzten</li><li>• Individualisierung und Differenzierung der Organisationsroutinen unter Berücksichtigung der individuellen Lebenssituationen</li></ul>
Art des Tools	Generationen- und lebenslagenorientierte Führungsstrategie umsetzen
Herkunft	Kämmer, K.; Wawrik, P.: Erfolgreiches Führen und Leiten in ambulanten Diensten und Tagespflegen, Vincentz 2019 (Grundlage: Prof. Jutta Rump)
Einsatzfelder	Ambulante & stationäre Langzeitpflege

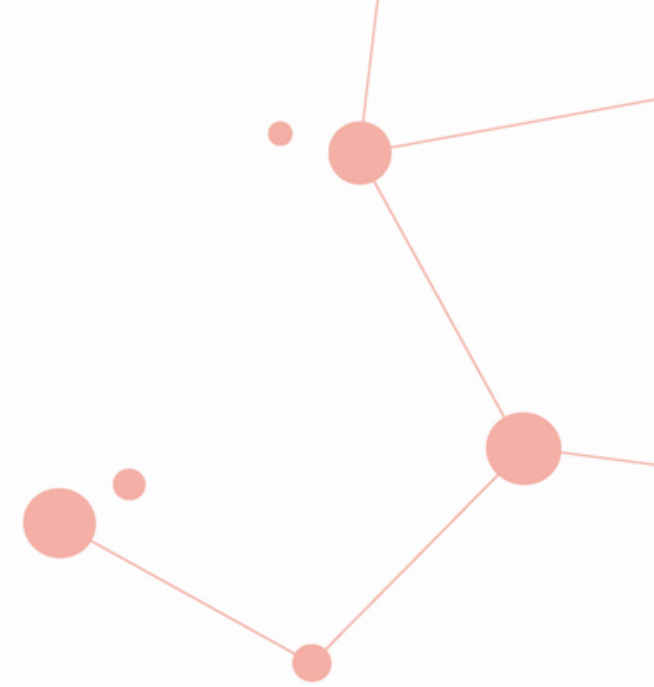


# Unterstützung durch Vorgesetzte erfahren

Beispiel Toolbox 4.1 Generationen- und lebensphasenorientiertes Personalmanagement

Tool 4.3: Generationen- und lebensphasenorientiertes Personalmanagement	
Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilisierung für Generationen und Lebensphase</li><li>• Integration der Aspekte / Anforderungen in Personalgesprächen</li><li>• Konzeptaufbau</li></ul>
Aufwand	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Mittel bis hoch</li><li>➤ Erste Schritte können Teil des Projektes sein</li></ul>
Erforderliches Wissenslevel/Reifegrad der Organisation	Bereitschaft zu differenzierten, bedarfs- und bedürfnisorientierten Personalmanagement muss gegeben sein

# Ergebnisse der praktischen Erprobung und Schlussfolgerungen



# Was haben die Pflegeeinrichtungen umgesetzt?

- Die Indikatoren „**Führungsstil**“ (allgemein) und besonders der Aspekt „**Unterstützung durch Vorgesetzte**“ waren die am häufigsten als verbesserungsfähig identifizierten und letztlich auch konkret erprobten Indikatoren.
- Auch die „**Wertschätzung durch Vorgesetzte**“ reiht sich hier ein. Als problematisch wurde auch mehrfach der Indikator „**Vorhandensein eines konstanten direkten Vorgesetzten**“ genannt, der im Zusammenhang mit dem häufigen Personalwechsel in Pflegeeinrichtungen steht.



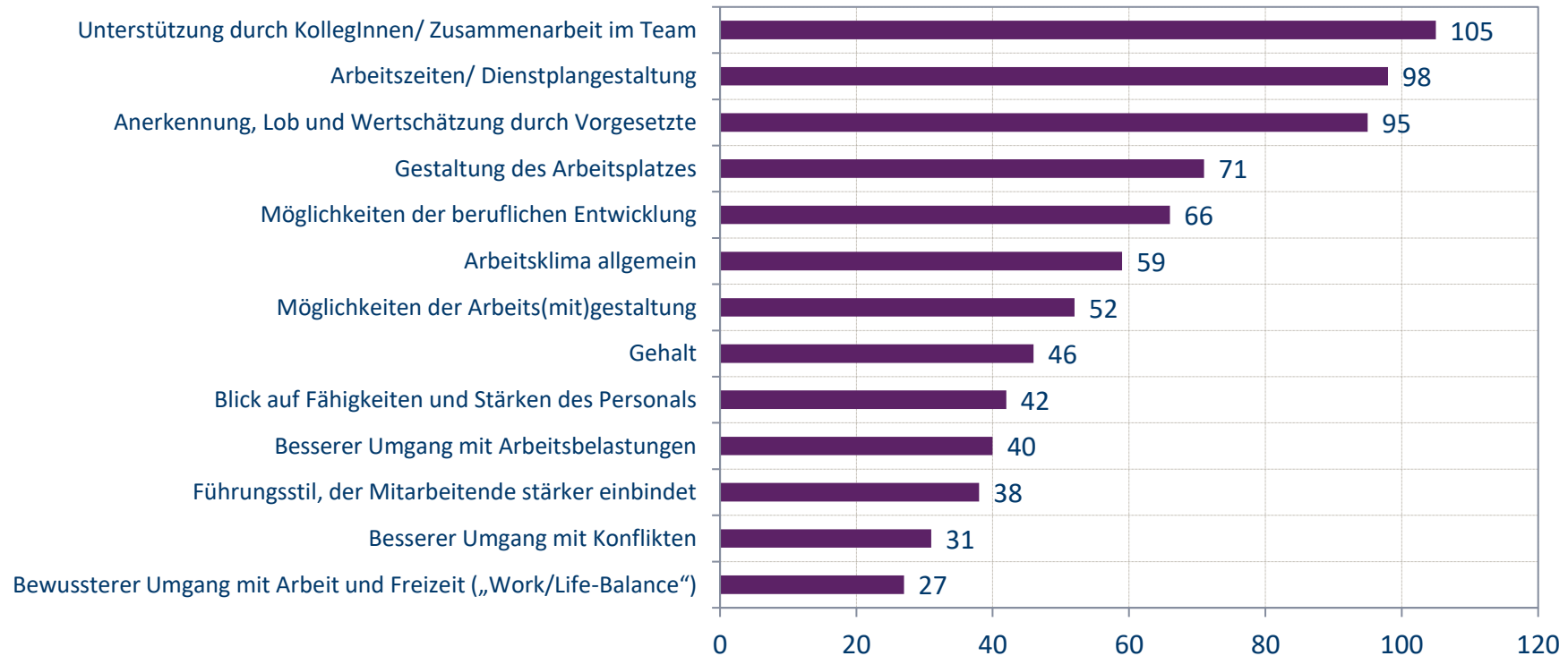
# Was haben die Pflegeeinrichtungen umgesetzt?

- An zweiter Stelle wurden die Indikatoren **„Arbeitsbelastung“**, **„Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung“** und **„Work-Life-Balance“** benannt und auch bearbeitet worden.
  - Weiterhin wurden die beiden Indikatoren **„Unterstützung und Wertschätzung durch Kolleginnen und Kollegen“** häufig thematisiert und im Rahmen der Erprobung in Angriff genommen.
- **Fast 80 % der Beschäftigten in den teilnehmenden Pflegeeinrichtungen waren mit den Bemühungen der Arbeitgeber zufrieden (53 %) bis sehr zufrieden (26 %).**



# Was haben die Betriebe gemacht?

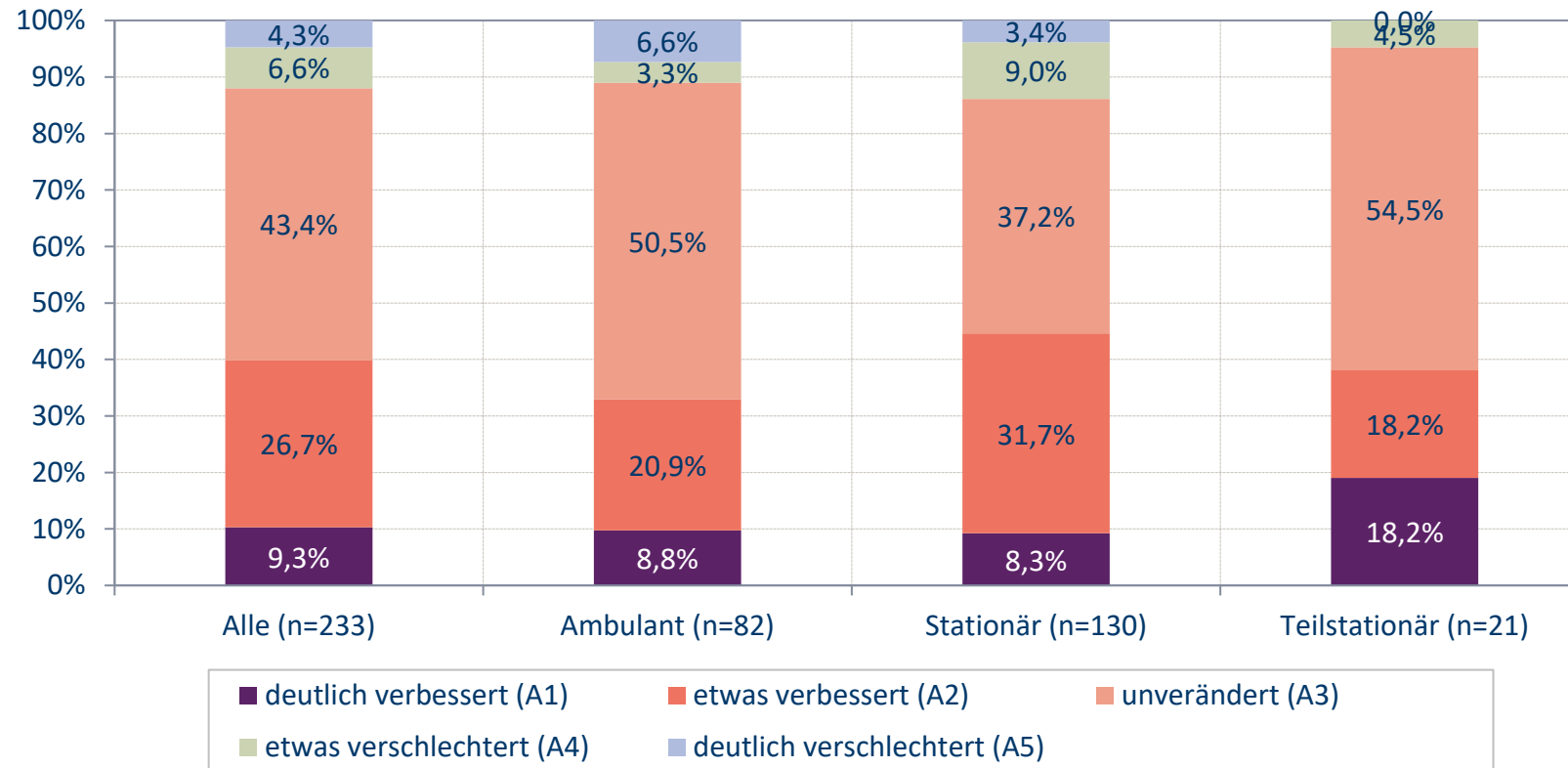
In welchen der folgenden Bereiche hat Ihr Arbeitgeber seit der ersten Befragung Impulse zur Verbesserung der Situation umgesetzt (Anzahl Nennungen, Mehrfachnennungen möglich)?



• Quelle: IGES/IAW-Beschäftigtenbefragung Welle 2, N=248

# Arbeitsbedingungen insgesamt im Vergleich

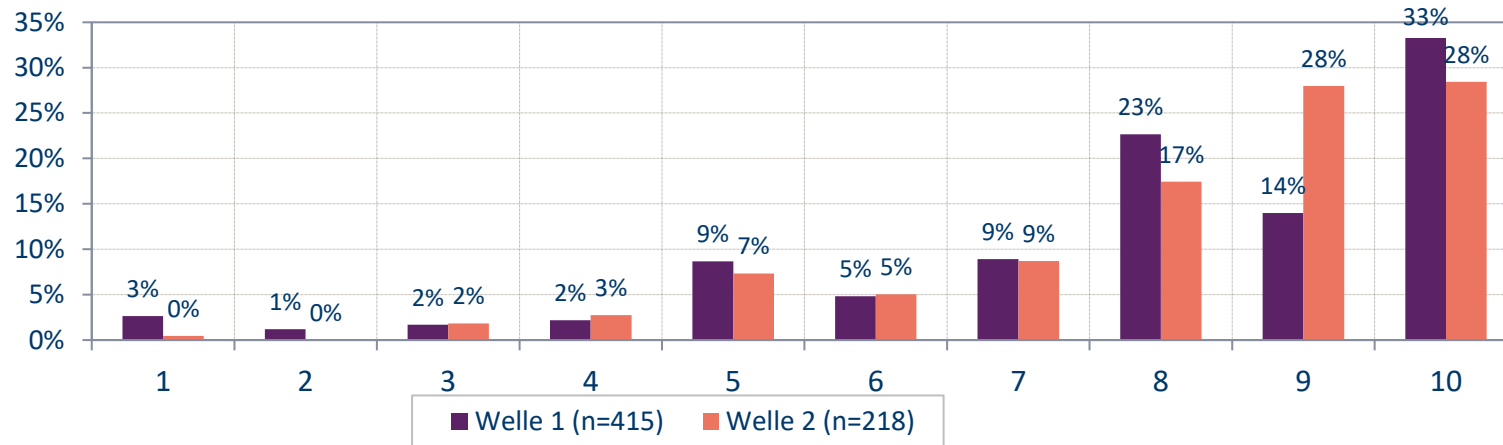
Wie haben sich Ihre Arbeitsbedingungen seit der ersten Befragung insgesamt verändert?



Quelle: IGES/IAW-Beschäftigtenbefragung Welle 2, N=233

# Gesamtbewertung AG-Attraktivität: Net Promoter Score

**Auf einer Skala von 1 bis 10 – mit welcher Wahrscheinlichkeit würden Sie ihren Arbeitgeber anderen als attraktiven Arbeitgeber empfehlen?** (1 bedeutet, man würde andere vor diesem Arbeitgeber warnen, 10 bedeutet, man würde anderen auf jeden Fall empfehlen, sich zu bewerben)



NPS (Promotoren-Detraktoren)	vorher	nachher
Alle Einrichtungen	26,0	39,0
Stationäre Einrichtungen	15,6	34,4
Ambulante Einrichtungen	42,9	50,0

Quelle: IGES/IAW-Beschäftigtenbefragungen

# Konkrete Handlungsempfehlungen

## Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung:

- Ist-Analyse vornehmen (in den Kontakt mit Mitarbeitenden gehen),
- Gemeinsame Besprechung der Ergebnisse im Team (gemeinsam reflektieren und Möglichkeiten besprechen)
- Auswahl und Umsetzung geeigneter Maßnahmen (i.d.R. sollte langfristig geplant werden und regelmäßige Reflexionen stattfinden)



# Konkrete Handlungsempfehlungen

## Maßnahmen zur Außendarstellung:

- Stärkung des externen Personalmarketings (glaubhafte Darstellung des Unternehmens, auf Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung hinweisen)
- Gezielte Außendarstellung des Unternehmens (wichtige Indikatoren zur Arbeitszufriedenheit darstellen)
- Auswahl passender Bewerberinnen und Bewerber (gemeinsame Werte und Ziele)

# Bei Rückfragen

Dr. Grit Braeseke

IGES Institut

grit.braeseke@iges.com

