



Hochschule Neubrandenburg  
University of Applied Sciences

Hochschule Neubrandenburg  
Fachbereich Gesundheit, Pflege, Management  
Studiengang Pflegewissenschaft/Pflegemanagement

**MITARBEITERBINDUNG – WELCHE  
FAKTOREN FÖRDERN EINE LANGFRISTIGE  
ZUGEHÖRIGKEIT VON PFLEGEPERSONAL ZU  
EINEM UNTERNEHMEN?**

**B a c h e l o r a r b e i t**  
zur  
Erlangung des akademischen Grades  
**Bachelor of Science (B.Sc.)**

Vorgelegt von:

Kristin Müller

Karina Feix

Betreuer:

Dr. rer. med. Hagen Rogalski

Tag der Einreichung:

22.06.2012

## I Abstract

Laut NEXT-Studie wird Europa in den kommenden Jahren immer mehr mit dem Problem „Pflegekräftemangel“ zu kämpfen haben müssen (Vgl. Hasselhorn, NEXT-Studie, demographische Herausforderungen, 2007). Um dieser Theorie auf den Grund zu gehen, wurde die folgende Forschungsarbeit erstellt. Zunächst werden einige Ergebnisse der NEXT-Studie ergänzend mit Motivationstheorien und Anreizsystemen als Grundlage der Arbeit vorgestellt. Anschließend werden die einzelnen Schritte der Forschung detailliert beschrieben, um den Schwerpunkt der Arbeit dann auf Maßnahmenvorschläge zu setzen, die auf den Ergebnissen der Forschung beruhen. Mittelpunkt der Forschung waren Interviews mit Pflegekräften, die an diese Arbeit im Anhang anschließen.

The NEXT-Studie advises against the problematic about fault of nursing staff in following years (Hasselhorn, NEXT-Studie, demographische Herausforderungen, 2007). The following research study was written to analyse this theorie. At first a few results of the NEXT-Studie in Germany, theories of motivation and systems to offer an incentive are shown as the base of this research. Afterwards each step is described in detail to set the focus on offers for measures, which depend on results of these work. Interviews with nursing staff are the central point of this research, which are following on this work in addition.

# Inhaltsverzeichnis

## I Abstract

1. Hintergrund - Fragestellung der Bachelorarbeit	S. 1
1.1 Kurze Vorstellung des Forschungsfeldes	S. 2
1.2 Aktuelle Mitarbeiterstruktur der Pflegeeinrichtungen und die Entwicklung seit 2006/ 2007	S. 2
1.3 Zukünftige Probleme der Personalbeschaffung / abdeckung	S. 7
2. Faktoren, die eine langfristige Zugehörigkeit von Pflegepersonal an ein Unternehmen fördern	S. 10
2.1 Ergebnisse der Next-Studie	S. 10
2.1.1 Gründe für den Ausstieg aus der Pflege	S. 11
2.1.2 Kriterien langfristiger Arbeitszufriedenheit	S. 12
2.1.3 Auswertung der NEXT-Studie in Deutschland	S. 13
2.2 Motivation	S. 22
2.2.1 Motivation / -theorien	S. 22
2.2.2 Motivationstheorien	S. 26
2.3 Anreizsysteme	S. 34
2.3.1 Materielle Anreize	S. 36
2.3.2 Immaterielle Anreize	S. 48
2.4 Expertenbefragung	S. 51
2.4.1 Leitfadeninterview / -Entwicklung und Auswahl der Experten	S. 53
2.4.2 Durchführung	S. 53

2.4.3 Ergebnisdarstellung, Interpretation und Auswertung der Interviews	S. 53
2.5 Maßnahmenvorschläge für die Praxis	S. 58
2.5.1 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	S. 58
2.5.2 Führung	S. 60
2.5.3 Teamarbeit	S. 65
2.5.4 Personalwirtschaft	S. 69
2.5.5 Dienstplangestaltung	S. 73
2.5.6 Betriebliche Gesundheitsförderung	S. 80
3. Abschließende Worte	S. 84
Quellenverzeichnis	S. 85
Abbildungsverzeichnis	S. 87
Eidesstattliche Erklärung	S. 89
Anhang	

# 1. Hintergrund der Forschungsarbeit

In den Praxiseinsätzen des vierten Semesters des Studienganges Pflegewissenschaft/Pflegemanagement und den anschließenden Tätigkeiten in der Einrichtungsleitung/ Pflegedienstleitung beziehungsweise Qualitätsmanagement wurde tagtäglich miterlebt, mit welchen Personalproblemen Führungskräfte in der Pflege immer wiederkehrend konfrontiert werden und wie unzufrieden ein Teil der Mitarbeiter mit der aktuellen Arbeitssituation hinsichtlich des Fachkräftemangels und des daraus resultierenden Zeitdrucks sind. Oft stellte sich während der Praxiseinsätze die Frage, wo die Hauptgründe für dieses Problem liegen und wie die Führungskräfte dem entgegenwirken können.

Insbesondere haben Führungskräfte damit zu kämpfen, ausreichend Pflegepersonal für ihre Einrichtungen zu beschaffen und langfristig an das Unternehmen zu binden, da in Deutschland eine deutlich höhere Fluktuationsrate in der Pflege als in anderen Berufszweigen herrscht (Vgl. Hasselhorn, NEXT-Studie: demographische Herausforderungen, 2007, S. 35). Bei der NEXT-Studie fiel auf, dass überwiegend Pflegekräfte über 45 Jahren längerfristig im Unternehmen tätig bleiben und andererseits qualifizierte und ehrgeizige Nachwuchskräfte schwer zu finden sind, die beabsichtigen, dauerhaft im Unternehmen Fuß zu finden (Vgl. Hasselhorn, NEXT-Studie, demographische Herausforderungen, 2007, S. 2).

Die Frage, warum der Pflegeberuf so unattraktiv ist und eine hohe Fluktuation besteht, soll mit folgendem Forschungsthema beantwortet werden: „Mitarbeiterbindung – Welche Faktoren fördern eine langfristige Zugehörigkeit von Pflegepersonal zu einem Unternehmen?“

## 1.1 Vorstellung des Forschungsfeldes

Das Forschungsfeld teilt sich in zwei Regionen auf: der Müritzkreis und die Prignitz. Das Forschungsfeld im Müritzkreis ist die Einrichtung A, welche 2007 neu erbaut wurde und zu einem gemeinnützigen Unternehmen gehört. Es sticht heraus durch die direkte Lage am See und die Unterbringung der Bewohner in 64 Einzelzimmern.

Die in der Prignitz liegende Einrichtung B wurde 1998 eröffnet. Sie ist mit einer Kapazität von 106 Betten (13 Doppelzimmer und 80 Einzelzimmer) in privater Trägerschaft und gekennzeichnet von ihrer ruhigen idyllischen Lage am Rande einer Kleinstadt.

Die Bewohner beider Pflegeeinrichtungen sind zum Teil Demenzerkrankte, aber vor allem alters bedingt Pflegebedürftige.

Die Wahl der Forschungsfelder fiel auf diese beiden Einrichtungen, da durch das Praxissemester und die anschließenden Tätigkeiten in den Einrichtungen bzw. den Unternehmen bereits mit den Mitarbeitern und den dort bestehenden Problemen eine Bindung aufgebaut wurde.

Um ihre Anonymität zu bewahren, werden keine weiteren Angaben über die Einrichtungen gegeben.

## 1.2 Aktuelle Mitarbeiterstruktur der Pflegeeinrichtungen und die Entwicklung seit 2006/ 2007

Die ersten 4 Diagramme stellen die momentane Personalsituation (März 2012) der Einrichtungen A und B hinsichtlich des Alters und Geschlechts, und der Berufsqualifikation dar. Es ist deutlich zu erkennen, dass in beiden Einrichtungen vor allem Frauen tätig sind, insbesondere im Alter zwischen 20 und 39 Jahren, gefolgt von den 50- bis 59-jährigen Pflegekräften. Die Anzahl der Pflegefachkräfte und Pflegehilfskräfte hält sich in beiden Einrichtungen in Waage. Einen relativ großen Anteil der Mitarbeiter nehmen sowohl die Azubis ein (sechs in Einrichtung A und acht in Einrichtung B) als auch die Betreuungskräfte (in beiden Einrichtungen fünf).

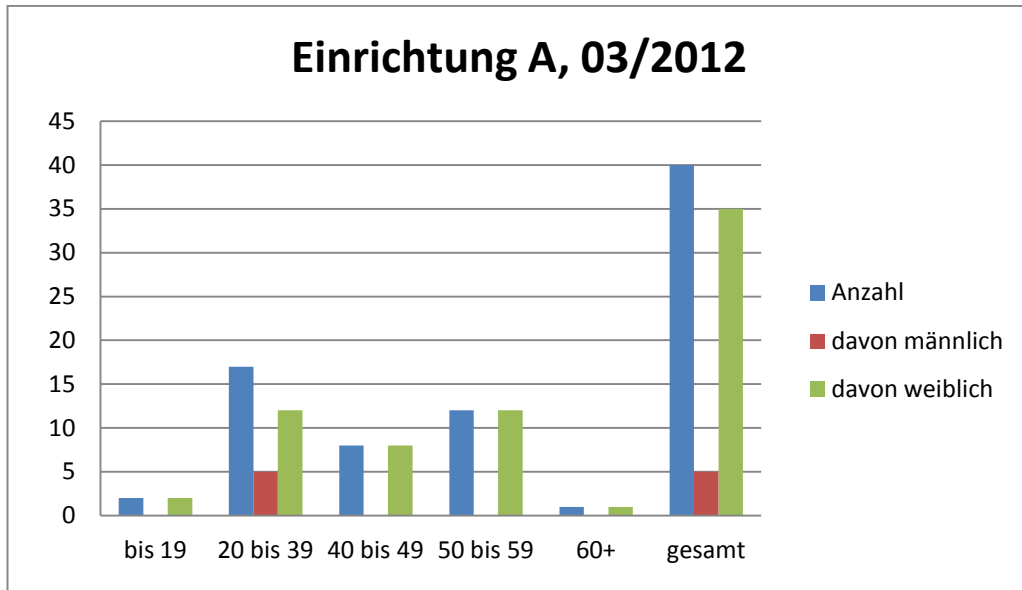


Abbildung 1: Mitarbeiterstruktur nach Alter und Geschlecht Einrichtung A im März 2012



Abbildung 2: Mitarbeiterstruktur nach Qualifikation Einrichtung A im März 2012

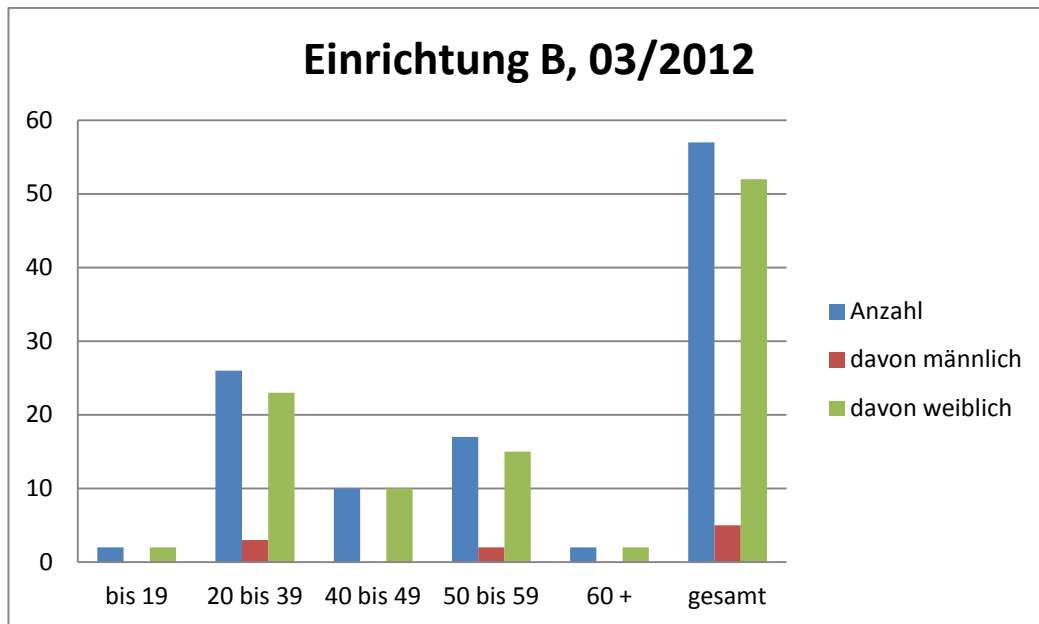


Abbildung 3: Mitarbeiterstruktur nach Alter und Geschlecht der Einrichtung B im März 2012

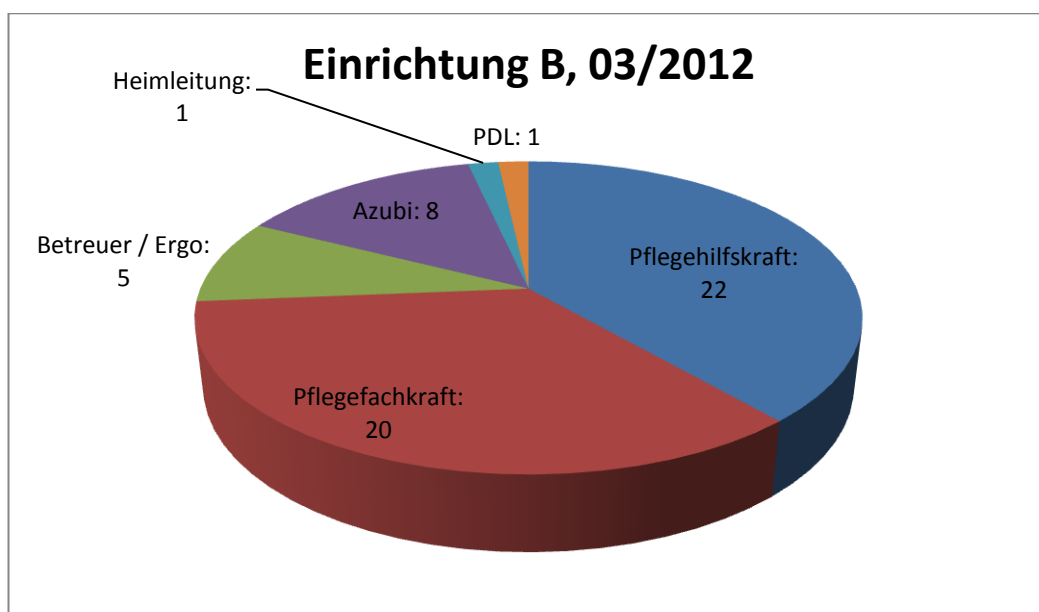


Abbildung 4: Mitarbeiterstruktur nach Qualifikation der Einrichtung B im März 2012

Werden die folgenden vier Diagramme aus den Jahren 2006 beziehungsweise 2007 vergleichend betrachtet, fallen keine Unterschiede hinsichtlich der Alters- und Geschlechtsverteilung auf, ebenso nicht bei der Qualifikation der Mitarbeiter, jedoch bei der Gesamtanzahl beider Einrichtungen.



Einrichtung A wurde im Jahr 2007 komplett neu errichtet, weshalb die Mitarbeiteranzahl im Jahr 2006 bereits rückläufig war und nur diese Werte zur Verfügung stehen. In Einrichtung B erfolgte in den letzten Jahren aufgrund der Umstrukturierungen bei Pflegehilfskräften von Vollzeitstellen auf Teilzeitstellen mit 30-Stunden/Woche ein Personalanstieg.

Zusammenfassend lassen sich keine Veränderungen hinsichtlich der Mitarbeiterstruktur der letzten fünf beziehungsweise sechs Jahre erkennen. Dies kann die Ursache haben, dass fünf Jahre eine zu kurze Periode sind, um die Auswirkungen des demographischen Wandels darzustellen. Die Ermittlung der Mitarbeiterstruktur vor zehn oder fünfzehn Jahren wäre mit einem zu großen Aufwand verbunden beziehungsweise nur schwer zu ermitteln. Hinzu kommen die sich in den letzten Jahren verändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen im Gesundheitssektor (zum Beispiel Pflegereform im Jahr 2007 mit dem Ziel „ambulant vor stationär“ → Förderung der ambulanten Pflegedienste gegenüber stationären Einrichtungen, um den Verbleib in der Familie trotz Pflegebedürftigkeit zu ermöglichen).

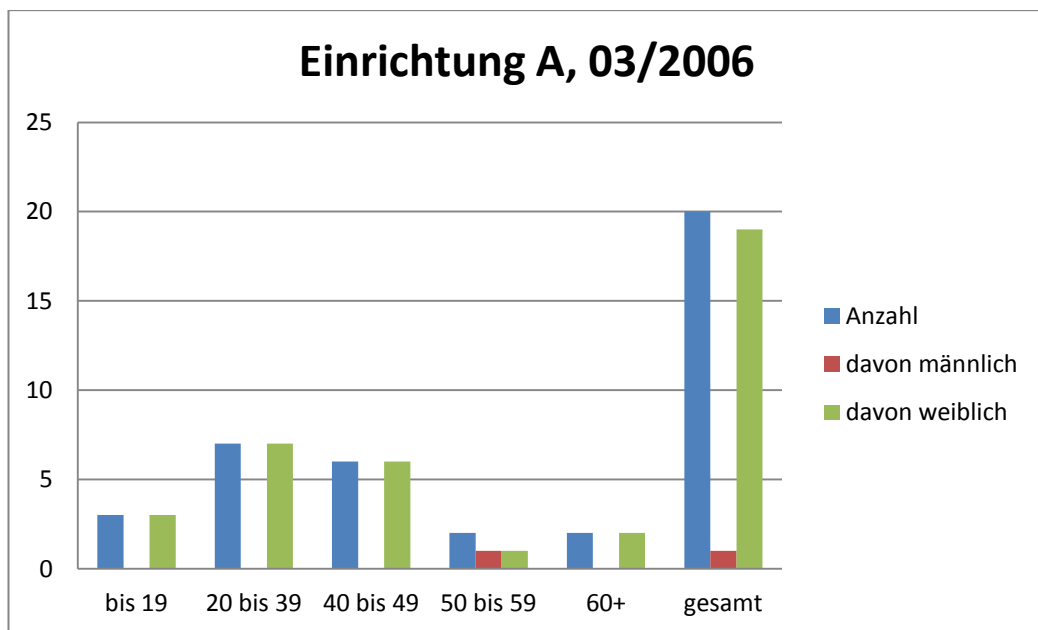


Abbildung 5: Mitarbeiterstruktur nach Alter und Geschlecht der Einrichtung A im März 2006

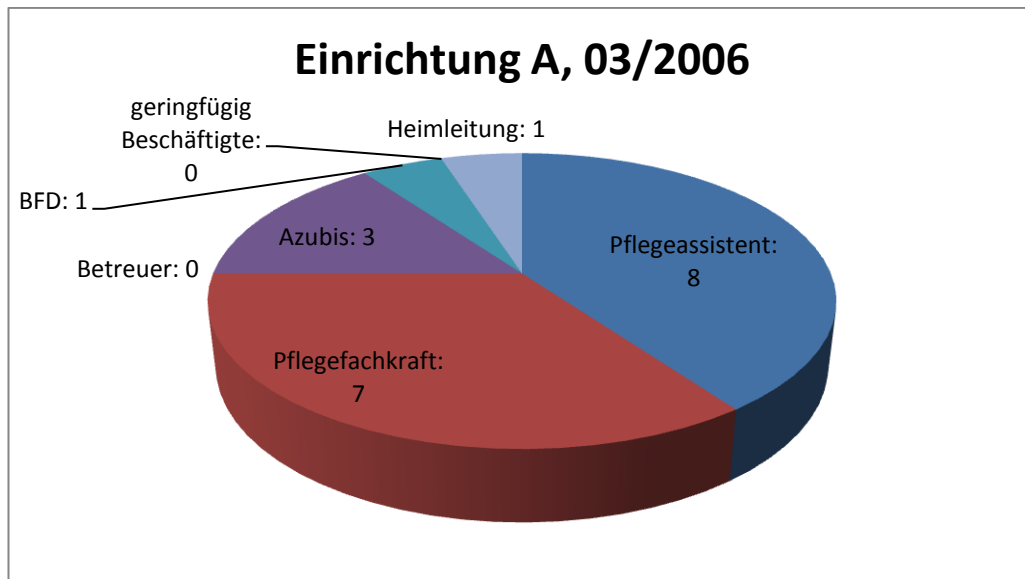


Abbildung 6: Mitarbeiterstruktur nach Qualifikation der Einrichtung A im März 2006

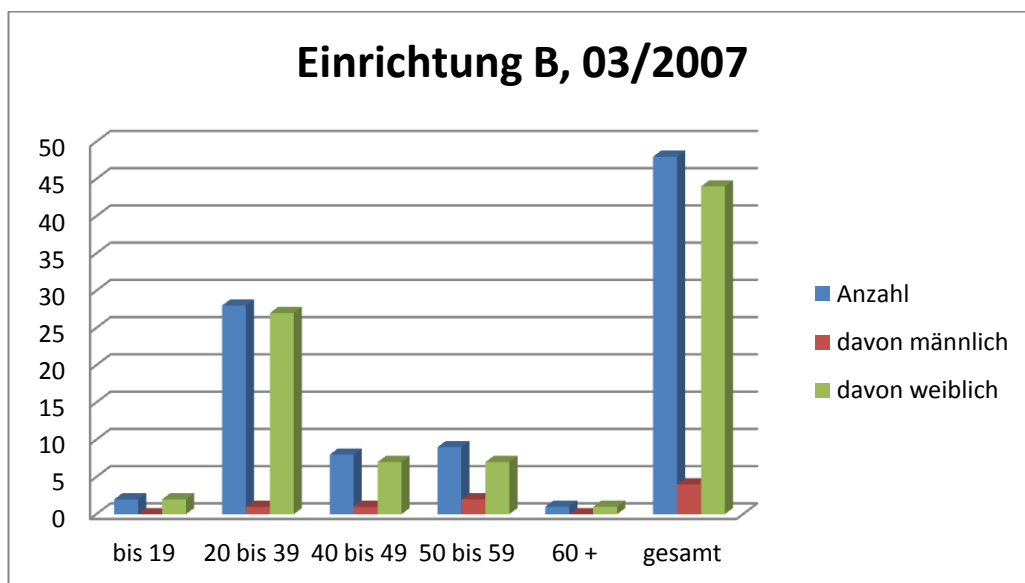


Abbildung 7: Mitarbeiterstruktur nach Alter und Geschlecht der Einrichtung B im März 2007

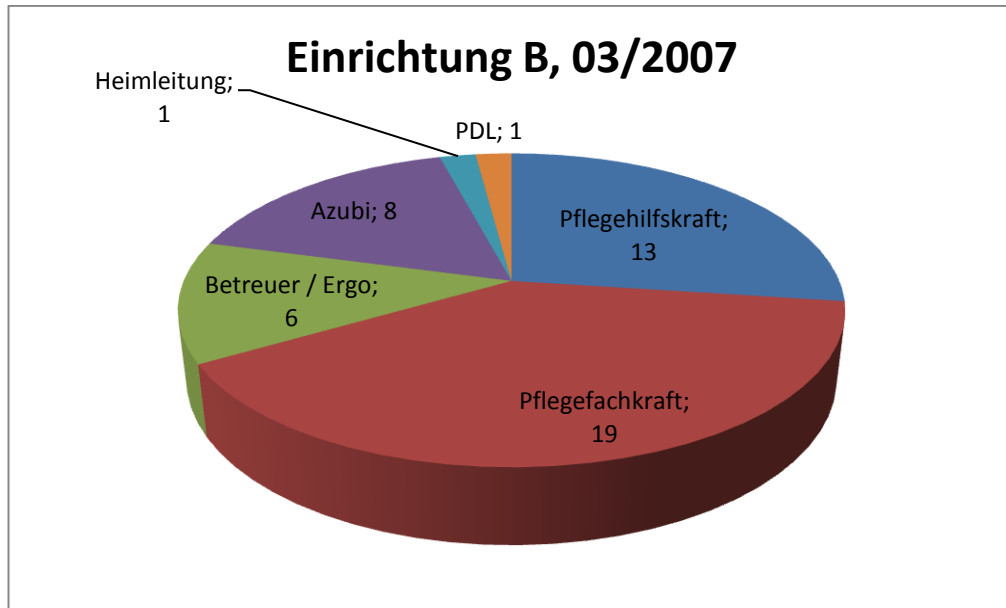


Abbildung 8: Mitarbeiterstruktur nach Qualifikation der Einrichtung B im März 2007

### 1.3 Zukünftige Probleme der Personalbeschaffung /-abdeckung

Die Next-Studie zeigt deutlich aus dem Jahr 2007, dass die Anzahl der Nachwuchspflegekräfte stetig sinkt, während die Anzahl der älteren Pflegekräfte, auch über 65 Jährige zunimmt.

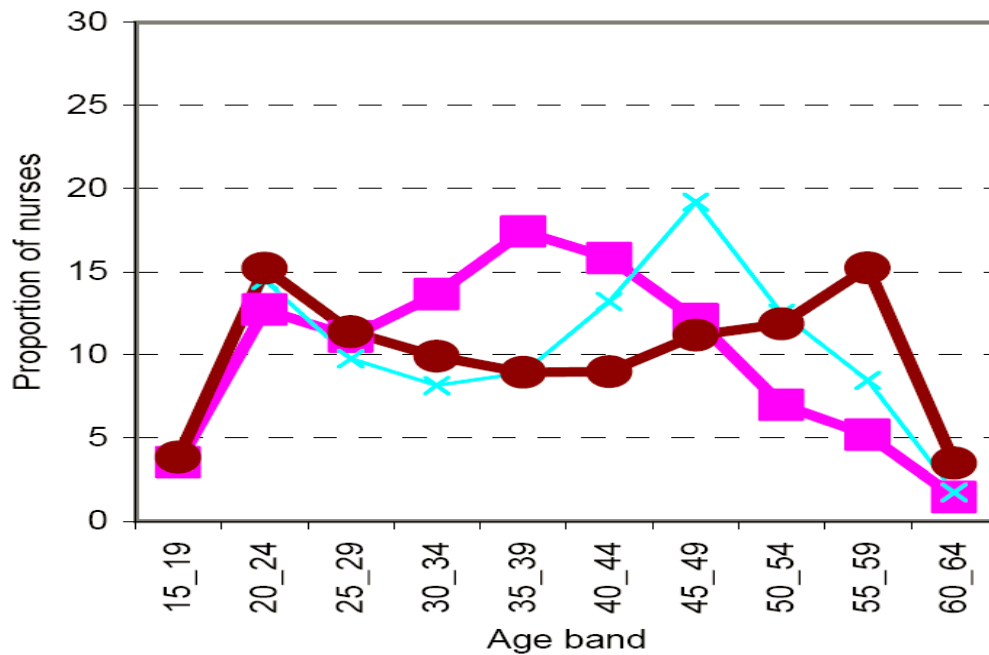


Abbildung 9: Entwicklungsprognose; (Dr.Hans Martin Hasselhorn, 2007, S. 3)

Die Abbildung 9 stellt die Prognose der Entwicklung der Altersverteilung bis zum Jahre 2021 dar. Es ist deutlich zu erkennen, dass sich die Mehrheit der Pflegekräfte, die sich 2001 im mittleren Alter befand sichtlich nach oben verschiebt und somit ein Großteil der Pflegekräfte über 50 Jahr alt sein wird. Ebenso wird zwar erwartet, dass ungefähr genauso viele Nachwuchskräfte zur Verfügung stehen, jedoch die Pflegekräfte des mittleren Alters deutlich abnehmen. Dies wird ein großes Problem darstellen, da insbesondere diese Altersgruppe hinsichtlich Arbeitszeit und Belastbarkeit wichtig für ein Unternehmen sind.



Abbildung 10: Karikatur des Pflegekräftemangels; (Dr.Hans Martin Hasselhorn, 2007)

Die Karikatur soll darauf aufmerksam machen, dass Pflegekräfte aufgrund des demografischen Wandels in naher Zukunft nicht mehr ausreichend zur Verfügung stehen werden, um den Bedarf an Pflege abdecken zu können. Sie zeigt eine ältere Pflegekraft mit einer Patientenakte in der Hand haltend vor einem Grab stehend mit der Aussage (übersetzt): „Tut mir leid, ich konnte nicht früher hier sein... Sie wissen, Pflegekräfte sind knapp.“ (Vgl.: Dr.Hans Martin Hasselhorn, 2007, S. 2 ff)

Deshalb ist es umso wichtiger, Pflegekräfte, die im Unternehmen beschäftigt sind, möglichst lange gesund und zufrieden zu erhalten und gleichzeitig stetig für Nachwuchskräfte zu sorgen.

## 2. Faktoren, die eine langfristige Zugehörigkeit von Pflegepersonal an ein Unternehmen fördern

In der weiteren Vorgehensweise sollen zunächst zusammenfassend wichtige Erkenntnisse der Next-Studie aus dem Jahr 2005 dargestellt werden, da sie einer aktuellen und sehr umfangreichen Datenerhebung in ganz Europa zu Grunde liegt. Anschließend wird ergänzend auf einige Motivationstheorien und Anreizsysteme eingegangen, um einen Bezugsrahmen der Forschungsarbeit herzustellen.

### 2.1 Ergebnisse der Next-Studie

Die NEXT-Studie ist eine Querschnittsuntersuchung, die mit dem Thema „Ausmaß und Rolle des tatsächlichen Berufsausstiegs von Pflegepersonal“ in Europa durchgeführt wurde. Zuletzt wurde diese Studie 2010 überarbeitet. Ziel war es, herauszufinden, wie viele Pflegekräfte den Beruf wirklich verlassen und warum. Der Grund ist die Annahme, dass das Phänomen „Fluktuation in der Pflege“ in den kommenden Jahren zunehmen wird. Die Studie soll aber auch aufzeigen, welche positiven und negativen Arbeitsbedingungen derzeit in der Pflege herrschen und welche Auswirkungen diese auf die Arbeits-, Pflege- und Lebensqualität der Pflegekräfte haben. Finanziert wurde die Untersuchung durch die EU. Von Februar 2002 bis Juni 2005 wurden insgesamt fast 40.000 Pflegekräfte in zehn europäischen Ländern befragt. Darunter waren 3565 Deutsche in 75 Einrichtungen. Es wurden sowohl Arbeitsbedingungen untersucht als auch individuelle und organisatorische Faktoren, die zur Fluktuation beziehungsweise zum Berufsausstieg führen. Es kam heraus, dass von der Fluktuation vor allem England betroffen ist, dicht gefolgt aber von Italien und Deutschland. Dabei darf man nicht außer Acht lassen, dass in einigen Ländern nur wenige Chancen bestehen den Beruf erfolgreich zu wechseln, wie zum Beispiel in der Slowakei oder in Polen. Dort haben weniger Pflegekräfte die Absicht, aus der Pflege auszusteigen, obwohl die Arbeitsbedingungen und das Gehalt deutlich schlechter sind als zum Beispiel in Deutschland. Doch gerade bei uns gibt es viele Möglichkeiten, auch einen ungelerten Beruf auszuüben, in dem die gleiche finanzielle Absicherung erreicht werden kann. Das zeigt einmal mehr, wie wichtig es ist, herauszufinden, was die Gründe für den

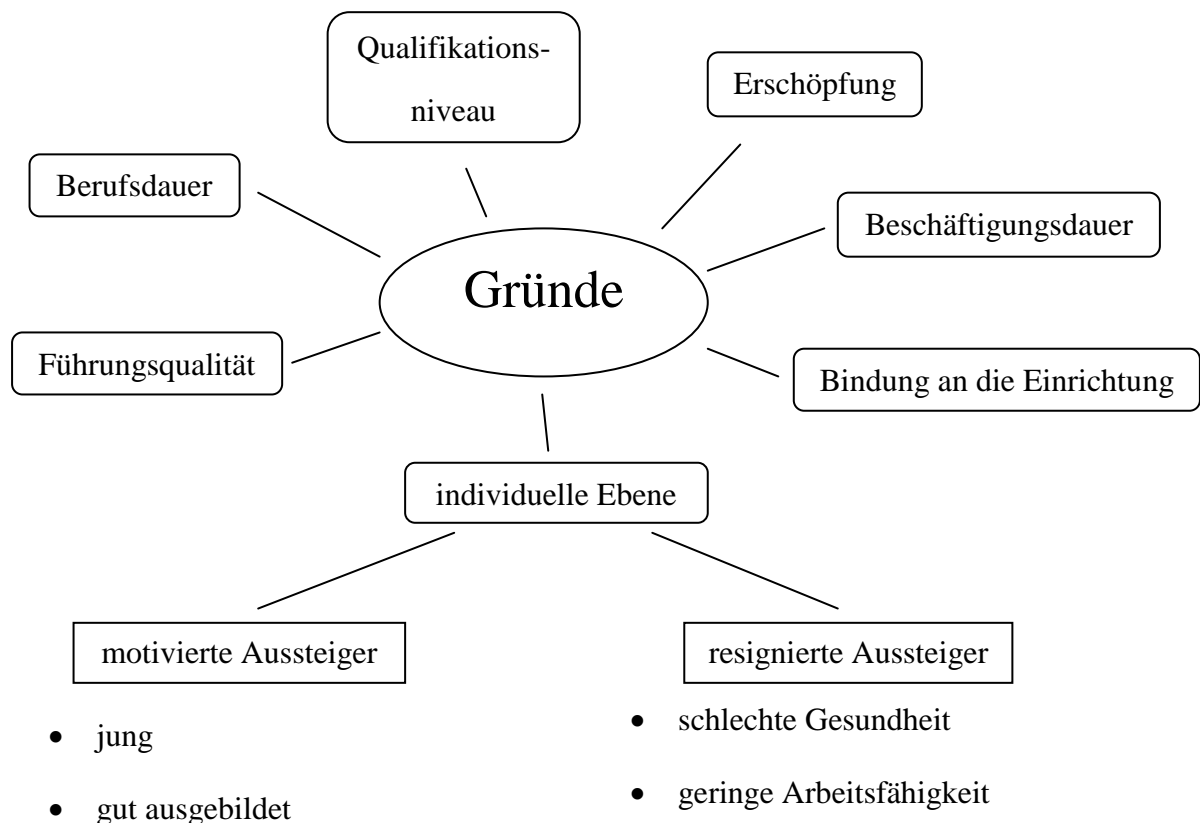
Berufsausstieg speziell für Deutschland sind. Der größte Teil der deutschen Pflegenden hat zwar die Absicht im Pflegeberuf zu bleiben, allerdings müssen aufgrund des demografischen Wandels möglichst viele im Beruf gehalten beziehungsweise auch junge Menschen in den Beruf gebracht werden. (Vgl. DBfK, o.J.)

Die NEXT-Studie gibt Möglichkeitsvorschläge, um eine ausreichende Pflegekräftezahl in Zukunft abzusichern:

- mehr Ausbildungsplätze an Krankenpflegeschulen
- Immigration von Pflegekräften aus anderen Staaten
- Anheben des Rentenalters. (Vgl. DBfK, o.J.)

Im Folgenden soll eine kleine Übersicht über die allgemeine Vielfalt der Gründe für einen Ausstieg aus der Pflege erfolgen. Anschließend werden auch übersichtsartig Kriterien für eine langfristige Arbeitszufriedenheit zusammengefasst.

### 2.1.1 Gründe für den Ausstieg aus der Pflege

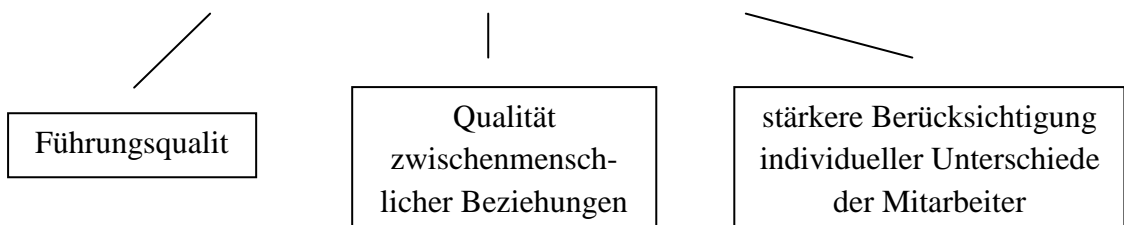


- streben nach beruflicher und persönlicher Weiterentwicklung
- außerhalb der Pflege wahrscheinlich geringe Arbeitsmöglichkeiten, vorzeitiger Ruhestand wird angestrebt
- ausgebrannt

Abbildung 11: Gründe für den Berufsausstieg

Die Übersicht bietet lediglich eine Auswahl der häufigsten Gründe für den Berufsausstieg aus der Pflege. Insbesondere auf der individuellen Ebene gibt es eine Menge mehr Faktoren, die dazu führen können. (Vgl. DBfK, o.J.) An dieser Stelle soll nicht weiter auf die Faktoren eingegangen werden. Eine ausführlichere Betrachtung einzelner Faktoren erfolgt in Kapitel 2.1.3 bei der Vorstellung einzelner Ergebnisse der NEXT-Studie.

### 2.1.2 Kriterien langfristiger Arbeitszufriedenheit



Insbesondere die Führungsqualität beeinflusst eine langfristige Arbeitszufriedenheit. Wichtig sind seitens der Führung vor allem anhaltende Motivation, Inspiration und die Stärkung der Mitarbeiter. Pflegekräfte müssen das Gefühl vermittelt bekommen, an Entscheidungen mitwirken zu können, sodass eine kooperative Beziehung zwischen Pflegekraft und Führungskraft besteht. Ebenso wichtig ist aber auch die emotionale Unterstützung der Mitarbeiter. (Vgl. DBfK, o.J.) Pflegende brauchen einerseits einen Gesprächspartner bei besonders emotionalen oder schwierigen Patienten/ Klienten, aber andererseits auch Rückmeldungen hinsichtlich ihrer Leistungen. Dies gibt dem Selbstwertgefühl einen Anstoß und sorgt für Zufriedenheit mit sich selbst und seiner Arbeit und wirkt somit einer „inneren Immigration“, also einer Abwendung des Berufes



entgegen. (Vgl. DBfK, o.J.) Insbesondere die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen wird im Kapitel 2.1.3 b soziale Aspekte bei der Auswertung der Ergebnisse in Deutschland eine Rolle spielen.

### 2.1.3 Auswertung der NEXT-Studie in Deutschland

Im Folgenden wird kurz auf die Ergebnisse der NEXT-Studie in Deutschland eingegangen. Es wurden sowohl Pflegende in Krankenhäusern als auch in ambulanten Pflegediensten und Alten-/ Pflegeheimen befragt. Bei der Auswertung wird bei einigen Fragen durch die Hervorhebung einzelner Einrichtungen aufgezeigt, dass bei vielen Punkten nicht nur die Rahmenbedingungen der Pflege allgemein von Bedeutung sind, sondern oftmals auch die Einrichtung selbst es in der Hand hat, etwas daraus zu machen, womit die Mitarbeiter zufrieden sein können. Zur Befragung der Pflegekräfte wurde ein ausführlicher Fragebogen der Basiserhebung von 2002/2003 mit folgenden Themenbereichen genutzt:

- arbeitsorganisatorische Aspekte
- individuelle Aspekte
- physiologische Gesundheitsfaktoren
- psychologische Gesundheitsfaktoren

Um die Ergebnisse in dieser Arbeit zusammengefasst darzustellen, werden sie im Folgenden in vier Gruppen aufgezeigt.

- a) arbeitsorganisatorische Aspekte
- b) soziale Aspekte
- c) Arbeitsorganisation
- d) Endpunkte

(Vgl. M. Simon et al., NEXT-Studie, 2005)

## a) Arbeitsorganisatorische Aspekte

Die arbeitsorganisatorischen Aspekte wurden ebenfalls nochmal untergliedert in vier kleinere Bereiche:

- I. physikalische Exposition
- II. psychische und körperliche Arbeitsanforderungen
- III. Entwicklungsmöglichkeiten
- IV. Einfluss bei der Arbeit

(Vgl. M. Simon et al., NEXT-Studie, 2005)

### I. Physikalische Exposition

Unter physikalischer Exposition werden einwirkende Faktoren aus der Umwelt verstanden, wie zum Beispiel die Infektionsgefahr im Pflegebereich. Besonders im Krankenhaus ist die Gefahr der Infizierung mit HIV oder Hepatitis C besonders hoch. Dies führt zu einer psychischen Belastung der Pflegekräfte und gleichzeitig zur Wahrnehmung der Gefahr, was zu Angst führt und somit Grund sein kann, aus dem Beruf auszusteigen. Aber auch Lärm stellt eine Belastung im Sinne von Belästigung dauerhafter Geräusche und Unruhe dar. Am stärksten ist diese Belastung im Intensivbereich von Krankenhäusern und Intensivpflegestationen durch die ständig laufenden Geräte. Etwa jede dritte Pflegekraft im stationären Bereich beklagt sich über Lärmbelästigungen auf der Arbeit. Ein weiterer Faktor sind unangenehme Temperaturen vor allem im ambulanten Bereich. Ambulante Pflegekräfte sind allen Witterungen ständig ausgesetzt. Mit gefährlichen Giftstoffen, etwa Desinfektions- und Reinigungsmitteln, aber auch Chemotherapeutika haben alle Pflegekräfte zu tun, insbesondere aber auch die Pflegekräfte im Krankenhaus. Diese Giftstoffe können zu Berufskrankheiten führen und einen frühzeitigen Ausstieg beziehungsweise eine hohe Anzahl von Krankentagen fördern. Auch diese Gefahr nehmen die Pflegekräfte wahr und denken deshalb öfter über den Ausstieg nach.

(Vgl. M. Simon et al., NEXT-Studie, 2005)

## II. psychische und körperliche Anforderungen

Die psychischen Anforderungen werden nochmals differenziert betrachtet. Zum einen gibt es die quantitative Anforderung, die zu einer hohen Belastung der Pflegekräfte führt, zum anderen werden emotionale Anforderungen betrachtet.

Unter quantitativen Anforderungen ist die zu erbringende Arbeitsmenge während der Arbeitszeit zu verstehen. Zur Untersuchung dieses Faktors wurden Punkte von Null bis 100 verteilt, je höher der Punktwert, desto höher die quantitativen Anforderungen, also umso höher die Belastung durch die Arbeitsmenge. Die Ergebnisse liegen zwischen 49 in der Psychiatrie und 65 im stationären Alten- /Pflegebereich. Dies ist insbesondere ein Problem in Deutschland. Grund dafür sind Sparmaßnahmen in der Gesundheitspolitik. Die Folge ist Ausgebranntheit der Pflegekräfte und damit verbunden mehr Krankenfehltag. Vor allem Fachkräfte leiden darunter und spielen aus diesem Grund öfter mit dem Gedanken aus der Pflege auszusteigen als Pflegepersonal mit weniger Anforderungen. Neben dem Familie-Arbeit-Konflikt und Entwicklungsmöglichkeiten sind die quantitativen Anforderungen während der Arbeitszeit der häufigste Grund für den Ausstieg aus der Pflege.

Emotionale Anforderungen entstehen insbesondere beim Umgang mit Tod, Krankheit und Leiden. Am häufigsten sind Pflegekräfte im stationären Altenpflegebereich davon betroffen, da Altenpflegeheime häufig den Endpunkt des Lebens darstellen. Aber auch im Intensivbereich und im ambulanten Pflegebereich sind die emotionalen Belastungen sehr hoch. Zu beachten ist aber, dass die Pflegekräfte zwar angegeben haben, dass es sie belastet, aber nicht wie sehr. Im stationären Bereich gaben etwa 45% der Befragten an, immer mit dem Tod, Krankheit und Leiden konfrontiert zu werden. Auf Normalstationen im Krankenhaus waren es lediglich 29% und in der Psychiatrie nur 10% der Befragten. Dem gegenüber steht die Konfrontation mit aggressiven und unfreundlichen Patienten in der Psychiatrie und in Alten-/ Pflegeheimen. Dort gibt jeder vierte an, immer von solchen Patienten belastet zu sein, in der Psychiatrie jeder fünfte.

Doch nicht nur die psychischen Anforderungen bewirken eine hohe Belastung auf Pflegekräfte. Auch körperliche Anforderungen führen nicht selten zu Berufskrankheiten und Unzufriedenheit. Am höchsten sind die Belastungen in Alten- /Pflegeheimen und auf den Normalstationen im Krankenhaus. Vor allem schweres Heben stellt ein Problem dar. Doch eine große Rolle dabei spielen die Rahmenbedingungen in den einzelnen

Einrichtungen, wie Personalbesetzung und Hebehilfsmittel. Laut Umfrage sind von solchen Hilfsmitteln entweder zu wenig vorhanden oder sie werden zu selten genutzt. Lediglich 10% der Befragten gaben an, genügend Hilfsmittel zur Verfügung zu haben und sie auch regelmäßig zu nutzen.

(Vgl. M. Simon et al., NEXT-Studie, 2005)

### III. Entwicklungsmöglichkeiten

Entwicklungsmöglichkeiten spiegeln den Stand der Personalführung und –bindung der einzelnen Einrichtung wieder. Die Ergebnisse zeigen nur geringe Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen. Ein hohes Niveau an Entwicklungsmöglichkeiten wird in der Psychiatrie geboten, in Intensivpflegeeinrichtungen und in ambulanten Pflegediensten. Gleich darunter kommen aber auch die Normalstationen der Krankenhäuser und Alten-/Pflegeheime. Bei der Untersuchung wurde ein Augenmerk auf die jeweilige Qualifikation gesetzt. Krankenpflegehelfer auf den Normalstationen des Krankenhauses nehmen insgesamt günstigere Angebote wahr, während bei den examinierten Pflegekräften die in der Psychiatrie vor denen aus den Normalstationen, der ambulanten Pflegedienste und der Intensivpflege lagen. Im Altenpflegebereich werden durchweg sowohl bei examinierten Kräften als auch bei Pflegehelfern bessere Möglichkeiten um ambulanten Pflegedienst angeboten beziehungsweise angenommen als in Alten-/ Pflegeheimen. Dabei spielt vor allem dieser Faktor eine große Rolle, nicht nur bei der Zufriedenheit der Mitarbeiter, sondern auch bei deren Leistung. Personal mit mehr Entwicklungsmöglichkeiten identifiziert sich eher und intensiver mit dem Unternehmen als Personal mit schlechteren Möglichkeiten. Die Untersuchung ergab, dass Pflegekräfte mit weniger Entwicklungsmöglichkeiten als andere dreimal häufiger den Wunsch äußerten, die Pflege zu verlassen. Dies liegt daran, dass jeder Mensch sich weiterentwickeln will und neue Herausforderungen braucht. Qualifikationen dienen zudem nicht nur dem Personal, sondern vor allem auch dem Unternehmen, da damit eine qualifiziertere Arbeit und bessere Ergebnisse einhergehen.

(Vgl. M. Simon et al., NEXT-Studie, 2005)

## b) Soziale Aspekte

Bei den sozialen Aspekten geht es vor allem um die Unterstützung der Pflegekräfte durch ihre mittelbaren und unmittelbaren Vorgesetzten und ihre Kollegen, aber auch um das Verhältnis zwischen Pflegekräften und anderen Berufsgruppen.

Zunächst wurde das Gebiet „Spannungen und Feindseligkeiten zwischen Pflegenden und anderem Personal“ betrachtet. Am häufigsten leiden Pflegekräfte im Krankenhaus darunter, insbesondere, wenn es um das Verhältnis zur Verwaltung oder spezifisch zur Pflegedienstleitung geht. Ähnlich sieht es in Alten-/ Pflegeheimen aus. Auch hier sind Spannungen zwischen Pflegenden und ihrer Pflegedienstleitung nicht selten. Dabei spielt besonders diese Beziehung eine große Rolle bei der Bindung zum Unternehmen. In dem Zusammenhang ist auch die Unterstützung durch die Vorgesetzten, aber auch durch die Kollegen wichtig. Bei der NEXT-Studie ist aufgefallen, dass vor allem in kleineren Einrichtungen bessere Verhältnisse zwischen Pflegekräften bestehen. Je kleiner die Einrichtung, desto mehr Unterstützung geben sich die Pflegekräfte untereinander. Anders sieht es bei der Unterstützung durch die Vorgesetzten aus. Diese nehmen Pflegekräfte häufig unabhängig von der Größe der Einrichtung weniger wahr als die Unterstützung untereinander. Insbesondere das Gefühl, von Kollegen und Vorgesetzten unterstützt zu werden, fördert eine enge Bindung zum Unternehmen, aber auch zum Beruf selbst. Ein gutes Verhältnis zur Führungskraft bewirkt oftmals eine enge Bindung zum Unternehmen, Unterstützung von den Kollegen hingegen zum Beruf. Die Bindung an die Einrichtung bedeutet im engeren Sinne eine gefühlsmäßige Sympathie gegenüber der Institution, aber auch „Kosten“, die mit dem Verlassen der Einrichtung verbunden wären und die Verpflichtung gegenüber der Einrichtung. Die Studie ergab lediglich einen mittelmäßigen Zusammenhang zwischen dem Zugehörigkeitsgefühl zu dem eigenen Unternehmen und dem Wunsch, die Einrichtung zu verlassen. Auffallend ist, dass die Bindung zur Einrichtung in Alten- und Pflegeheimen relativ hoch ausgeprägt ist. Allerdings nimmt die Bindung umso mehr ab, je größer die Einrichtung ist. Die Ergebnisse zeigen, dass die Bindung direkt nach der Ausbildung am höchsten ist, dann nimmt sie in den nächsten 15 Jahren enorm ab und steigt dann wieder an. Mit zunehmender Qualifikation der Pflegekräfte nimmt die Bindung jedoch ab, da sich dadurch mehr Chancen auf dem Arbeitsmarkt ergeben. Wie schon erwähnt, steigt die Bindung an das Unternehmen durch die Unterstützung der

Vorgesetzten. Das liegt daran, dass die Qualität und das Verhältnis der Zusammenarbeit mit Führungskräften direkten Einfluss auf die Wahrnehmung der Einrichtung auf die Pflegenden haben. Pflegekräfte mit geringer Bindung zum Unternehmen spielen häufiger mit dem Gedanken, dieses zu wechseln.

(Vgl. M. Simon et al., 2005)

### c) Arbeitsorganisation

Die Arbeitsorganisation umfasst einige Teilgebiete, zu denen zum einen Aus-, Fort- und Weiterbildung zählt, aber auch die Organisation der Arbeitszeiten, die Zufriedenheit mit der Schichtübergabe, widersprüchliche Arbeitsanweisungen, unzureichende und verspätete Informationen, fehlende Qualifikationen und zuletzt pflegefremde Tätigkeiten. Im Bereich „Fort-, Aus- und Weiterbildung“ ist aufgefallen, dass examinierte Pflegekräfte mit Fachweiterbildungen mit der Größe der Einrichtungen zunehmen. Unter den Befragten waren ca. 96% examinierte Pflegekräfte aus Krankenhäusern, 69% aus ambulanten Pflegediensten und nur 59% aus Alten- und Pflegeheimen. Das liegt daran, dass im Altenpflegebereich zunehmend Hilfskräfte für grundpflegerische Tätigkeiten eingesetzt werden, für die sie in nur kurzer Zeit eingearbeitet werden. Aber auch dort gibt es große Unterschiede bezüglich der Abwesenheitstage durch Weiterbildungen im Jahr. So liegt die Spanne in den Heimen zwischen null und zweieinhalb Tagen, in ambulanten Diensten hingegen zwischen null und acht Tagen. Aus-, Fort- und Weiterbildung stellt einen wichtigen Aspekt zur Selbstverwirklichung der Pflegekräfte dar und ist deshalb ein entscheidender Aspekt bei der Zufriedenheit mit dem Unternehmen. Bei der Organisation der Arbeitszeiten wird nochmals unterteilt. Einerseits werden die Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Dienstplangestaltung betrachtet. Die Dienstplangestaltung nimmt einen hohen Stellenwert in der Pflege ein, da hier Wochenend-, Bereitschafts- und Nachtdienste abgesichert werden müssen. Aber auch Unregelmäßigkeiten und „Einspringen“ durch Krankheitsfälle müssen berücksichtigt werden. Dies führt sowohl zu körperlichen als auch zu psychischen Belastungen der Pflegekräfte. Deshalb ist es umso wichtiger, die Pflegekräfte selber mitbestimmen zu lassen, wie es ihnen am besten passt. Laut Befragung sind diese Einflussmöglichkeiten im Krankenhaus am größten, gefolgt von

ambulanten Pflegediensten und Alten-/ Pflegeheimen. In ambulanten Pflegediensten reichen die Ergebnisse von 44% Einflussnahme bis hin zu 100%, was wieder deutlich macht, wie viel in der Hand der Einrichtung selbst liegt. Eine weitere Rolle bei der Zufriedenheit mit dem Dienstplan beziehungsweise der Schichtarbeit spielen dann aber auch die tatsächlich geleisteten Schichten. Im Krankenhaus geben 60% der Pflegekräfte an, immer Nachtdienst zu machen, in den Heimen sind es 29% und in den Pflegediensten lediglich 10%. Hervorzuheben ist, dass ca. 80% aller Pflegenden in unregelmäßigen Dienstformen arbeiten. Ein zweiter Punkt im Faktor „Organisation der Arbeitszeiten“ ist die allgemeine Zufriedenheit mit den Arbeitszeiten hinsichtlich des persönlichen Wohlergehens und des Privatlebens. Laut Umfrage sind 30% der Pflegenden unzufrieden mit den Arbeitszeiten hinsichtlich des persönlichen Wohlbefindens und 45% bezüglich des Privatlebens. Die Zufriedenheit mit den Arbeitszeiten liegt aber größtenteils an der Einrichtung selbst. Auch in der Pfl egetätigkeit kann das Personal mit den Arbeitszeiten zufrieden sein, dabei spielt insbesondere die Organisation eine entscheidende Rolle. Dieser Fakt steht im deutlichen Zusammenhang zum Erkranken an Burnout und zum Arbeit-Familie-Konflikt. Dies wiederum führt deshalb häufig zum Wunsch, den Beruf zu verlassen. Im Zusammenhang mit den Arbeitszeiten steht die Zufriedenheit mit der Schichtübergabe. Sie ist in der Arbeit als Pflegekraft von enormer Bedeutung, da wichtige Informationen zwischen den einzelnen Schichten ausgetauscht werden. Jede zweite Pflegekraft ist unzufrieden mit der Schichtübergabe, vor allem in den Heimen. Gründe sind häufige Störungen, mangelhafter Informationsaustausch und Zeitmangel. Informationen sind allgemein in der Pfl egetätigkeit unabdingbar, werden oftmals aber unzureichend oder verspätet weitergegeben. Im Zusammenhang mit der Aus-, Fort- und Weiterbildung stehen fehlende Qualifikationen. Dies gibt die Situation des Anforderungsprofils der Einrichtung wieder, beziehungsweise auch die Diskrepanz zwischen der Ausbildung und der realen Arbeitswelt auf der einen Seite und dem erlernten beziehungsweise erwarteten auf der anderen Seite. Das Gefühl, nicht ausreichend ausgebildet zu sein führt zu Überforderung und Stressbelastung. Pflegekräfte haben zudem nicht selten mit sogenannten pflegefremden Tätigkeiten zu tun, durch die Zeit zum eigentlichen Pflegen fehlt. Pflegefremde Tätigkeiten sind vor allem administrative oder gar patientenfremde Tätigkeiten, wie Hol- und Bringedienst. (Vgl. M. Simon et al, 2005)

## d) Endpunkte

Unter Endpunkten werden bei der NEXT-Studie die Aspekte bezeichnet, die durch die eben genannten Faktoren beeinflusst werden. Folgende Endpunkte werden betrachtet:

- Zufriedenheit mit Bezahlung
- Arbeitszufriedenheit
- Arbeitsfähigkeitsindex
- allgemeine Gesundheit
- Burnout/ Erschöpfung
- krankheitsbedingte Fehlzeiten
- Arbeit-Familie-Konflikt
- Absicht, Einrichtung zu verlassen

Die Zufriedenheit mit der Bezahlung weist enorme Unterschiede zwischen den Einrichtungen auf. Insgesamt ist das Altenpflegepersonal aber zufriedener mit dem Gehalt als das Krankenhauspersonal. Die Ergebnisse zeigen zudem deutlich, dass die Zufriedenheit mit der Bezahlung mit zunehmender Qualifikation abnimmt.

Bei der Arbeitszufriedenheit spielt die Art der Arbeit eine große Rolle, ebenso aber auch das verwendete Pflegemodell, der Grad der Professionalisierung und die Zufriedenheit mit der Bezahlung. Arbeitszufriedenheit gilt im Allgemeinen als Einflussfaktor für Patientenzufriedenheit, Ausfallzeiten und den Berufsausstieg. Vor allem im Altenpflegebereich ist die Arbeitszufriedenheit von den Organisationsbedingungen abhängig. Insgesamt liegt die Zufriedenheit bei der Studie bei nur 48%. Zu nennen ist der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit, Bindung an die Einrichtung, Führungsqualität und die Unterstützung der Vorgesetzten. Um die Arbeitszufriedenheit zu steigern, sind deshalb insbesondere Maßnahmen in der Organisation und beim Führungspersonal notwendig.

Der Arbeitsfähigkeitsindex ermöglicht, Arbeitsleistungen am gegenwärtigen Arbeitsplatz zu messen und Prognosen für zukünftige Arbeitsleistung zu treffen. Dafür werden Punkte von sieben bis 49 verteilt. Punktwerte zwischen sieben und 27 spiegeln eine schlechte Arbeitsleistung wieder, Werte zwischen 28 und 36 eine moderate, zwischen 37 und 43 eine gute und 44 bis 49 eine sehr gute Arbeitsleistung. Im Krankenhaus liegt der Durchschnitt bei 38,3, also im guten Bereich mit Tendenz zum



moderaten. Ähnlich sieht es in den Alten-/ Pflegeheimen und in den ambulanten Pflegediensten aus. Hier liegen die Durchschnittswerte bei 36,8 beziehungsweise 36,4, also schon knapp im moderaten Bereich. Ein schlechter Arbeitsfähigkeitsindex weist auf ein erhöhtes Risiko für Arbeitsunfähigkeit hin. Umso erschreckender sind die Ergebnisse der Studie. Es gibt einen deutlichen Zusammenhang zwischen Arbeitsfähigkeitsindex und Burnout, dem Arbeit-Familie-Konflikt und der Absicht, den Beruf zu verlassen.

Was die allgemeine Gesundheit betrifft, ergab die Untersuchung, dass ca. 6% in Alten- und Pflegeheimen einen schlechten Allgemeinzustand haben, im stationären Bereich liegt der Wert sogar bei 8%. Der allgemeine Gesundheitszustand steht in direktem Zusammenhang mit Burnout und dem Arbeit-Familie-Konflikt.

Von Burnout betroffen sind laut Umfrage vor allem Pflegekräfte in Alten- und Pflegeheimen. Dort liegt der Punktwert bei 44,2 von 100 (je höher der Wert, desto höher die Gefahr), gefolgt von ambulanten Pflegediensten mit 40,8 von 100 Punkten und Krankenhäusern mit 36,4 von 100 Punkten. Auch hier sind wieder deutliche Unterschiede zwischen einzelnen Einrichtungen zu erkennen. Die Spanne liegt hier zwischen 28 und 68. Burnout ist ein Zustand emotionaler Erschöpfung, er steht im Zusammenhang mit dem Arbeit-Familie-Konflikt und geringer Arbeitszufriedenheit. Eine mögliche Folge des Burnouts ist ein frühzeitiger Berufsausstieg. Wiederum kann auch der häufige Gedanke an das Verlassen des Berufes zu Burnout führen.

Krankheitsbedingte Fehlzeiten sind vor allem ein sehr kostenintensiver betriebswirtschaftlicher Aspekt. Der Durchschnittswert bei der NEXT-Studie liegt bei 9,5 Krankenfehltagen in den letzten zwölf Monaten. Bei diesem Wert gibt es kaum Unterschiede zwischen den Einrichtungen. Allerdings lagen die Werte im Altenpflegebereich deutlich höher als in anderen Bereichen. Bis zu 26 Tagen gaben die Pflegekräfte hier an, in den Krankenhäusern lediglich bis zu 13 Tagen. Krankheitsbedingte Fehlzeiten stehen im Zusammenhang mit dem Arbeitsfähigkeitsindex und der allgemeinen Gesundheit.

Der Arbeit-Familie-Konflikt steht im Zusammenhang mit vielen Faktoren, die bereits genannt wurden. Der Konflikt besteht darin, zum einen eine persönliche Rolle zu erfüllen, zum Beispiel als Mutter, und andererseits auch einer beruflichen Rolle, zum Beispiel als Stationsleitung nachzugehen. Dies äußert sich in Zeitmangel und

Erschöpfung. Beeinflusst wird der Konflikt durch die Arbeitszeiten und die quantitativen Anforderungen während der Arbeit. Besonders kritisch ist der Zusammenhang mit der Dienstplangestaltung, da es mit Kindern schwierig ist, Schichtwechsel spontan organisiert zu bekommen. Das führt nicht selten zum vorzeitigen Berufsausstieg. Besonders betroffen sind davon Pflegekräfte in ambulanten Pflegediensten, gefolgt von Alten- und Pflegeheimen und Krankenhäusern.

Wenn man die Absicht betrachtet, die Einrichtung zu verlassen, muss in zwei Richtungen gegangen werden. Zum einen die Absicht, den Einrichtung direkt zu verlassen, zum anderen führt aber auch die Absicht, den Beruf zu verlassen, zwangsmäßig zum Verlassen der Einrichtung. Am häufigsten denken Pflegekräfte im Krankenhaus darüber nach, den Beruf zu verlassen. Hier sind es ca. 19% der Befragten, gefolgt von 18% in ambulanten Pflegediensten und 16% in Alten-/ Pflegeheimen. Die Absicht, nur die Einrichtung zu verlassen, haben noch mehr der Befragten. Im Krankenhaus äußerten ca. 29% der Pflegekräfte die Absicht, in ambulanten Pflegediensten 28% und in Pflegeheimen 25%. Betrachtet man die beiden Seiten wieder zusammen, ergibt das ein Risiko von 29% in den Krankenhäusern, 28% in ambulanten Pflegediensten und 25% in Alten- und Pflegeheimen. Dies bedeutet nicht gleich eine tatsächliche Kündigung, aber zumindest spielen die Pflegekräfte mit dem Gedanken, was nach Umfrage hauptsächlich an der Einrichtung direkt und weniger am Beruf selber liegt. (Vgl. M. Simon et al, 2005)

## 2.2 Motivation

### 2.2.1 Motivation / -theorien

„Bewegungsgründe menschlichen Verhaltens bezeichnet man als Motive.“ (C. Nicolai; 2009, S. 138) Diese Beweggründe kommen durch ein Mängелеmpfinden zustande. Dieses Mängелеmpfinden soll entfernt werden, dies kann nur durch die Befriedigung der Bedürfnisse passieren. Es ist das Ziel, nach einem Motiv zu streben, was eine bestimmte Verhaltensbereitschaft erfordert. Um ein Verhalten hervorzurufen, muss ein bestimmter Anreiz vorhanden sein. Hierdurch kommt eine Person in einen sogenannten

Spannungszustand, was diese Person nur durch eine passende Aktion beseitigen kann. Zum Beispiel stellt ein Spanungsverhältnis Hunger da, was nur durch die Aktion Essen beseitigt werden kann. Es handelt sich immer um ein Motiv mit einem Anreiz, das nur durch eine Aktion bzw. ein bestimmtes Verhalten befriedigt werden kann. Damit die Motive hinsichtlich der Aussagekraft und den Auswirkungen besser zu unterscheiden sind, wurden folgende Klassen festgelegt:

- **Intrinsische und extrinsische Motive:** Das intrinsische Motiv wird durch die Arbeit an sich selbst erfüllt, zum Beispiel bringt der Mitarbeiter mehr Leistung, wenn dieser sich mit der Arbeit identifiziert und Spaß an der Arbeit hat. Hier kommt die Mittel-Zweck-Beziehung zum Vorschein. Der Mitarbeiter erfüllt eine bestimmte Leistung mit Aussicht auf Belohnung. Im Gegensatz ist bei dem extrinsischen Motiv die Motivation bei kleinen Aufgaben geringer als bei großen Herausforderungen. Das Motiv wird bei Begleiterscheinungen und bei Auswirkungen der Arbeit erfüllt.
- **Primäre und sekundäre Motive:** Das primäre Motiv ist bei jedem Menschen vorhanden, zum Beispiel Hunger und Durst. Das sekundäre Motiv erfüllt andere Bedürfnisse wie zum Beispiel das Geldmotiv.
- **Physische, psychische und soziale Motive:** Die physischen Bedürfnisse sind u.a. Hunger, Durst, Ruhe und Sexualität. Dagegen sind psychische Motive u.a. die Selbstverwirklichung und die Unabhängigkeit. Das soziale Bedürfnis ist die Anerkennung durch andere Menschen zum Beispiel durch Teamzusammenhalt.

<b>Hauptmotive der Arbeitnehmer im Arbeitsprozess</b>	
extrinsische Motive	intrinsische Motive
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geldmotiv</li> <li>• Sicherheitsmotiv</li> <li>• Status- und Prestigemotiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsmotiv</li> <li>• Kompetenzmotiv</li> <li>• Kontaktmotiv</li> </ul>

Abbildung 12: Hauptmotive der Arbeitnehmer; (C. Nicolai, 2009, S.139)

## Hauptmotive der Arbeitnehmer im Arbeitsprozess

- a) Geldmotiv: Dieses Motiv ist am sichtbarsten hinsichtlich der Arbeit und ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich ausgeprägt. Einerseits ist das Geld der Maßstab für die erbrachte Leistung, Zeichen für Ansehen, Macht und Sicherheit. Andererseits erhält der Mensch mit Geld Güter und Dienstleistungen verschiedenster Art. Die meisten jüngeren Menschen haben ein stärkeres Geldmotiv, da diese materielle Bedürfnisse erfüllen wollen, ohne Unterstützung der Familie, was die älteren Menschen sich meistens schon erfüllt haben. Empfindet der Mensch das Entgelt als angemessen für seine Leistung, so spielt eine Gehaltserhöhung eine nicht mehr so bedeutsame Rolle. (Vgl. C. Nicolai; 2009; S: 138f)
- b) Sicherheitsmotiv: Das Sicherheitsmotiv soll Gefahren vermeiden bzw. verringern, die diese Bedürfniserfüllung verhindern. Die Wahrnehmung von Mensch zu Mensch ist unterschiedlich. Zum Beispiel ist das Arbeitsmotiv ein großes Motiv. Ist das Sicherheitsmotiv des Menschen zu hoch, so wird die Kreativität, Leistung und Initiative verkleinert.
- c) Status- und Prestigemotiv: Hier werden andere Menschen in den Vordergrund gestellt. Dieser Status wird nicht vom Menschen allein bestimmt, es kommt auf seine Umgebung an, zum Beispiel, ob die Erwartung des Mitarbeiters erfüllt wird. Es kommt darauf an, ob die Person seine Erwartungen des Chefs erfüllt.
- d) Leistungsmotiv: Der Mensch will selbst seine bestimmten Leistungsziele erreichen. Die gestellten Aufgaben sind Herausforderungen. Dadurch werden die Anforderungen an sich selbst erhöht. Es besteht keine Motivation bei normalen Aufgaben. Werden Bedürfnisse vom Mitarbeiter erbracht, erfolgt die Bedürfniserfüllung, was nur durch aktive Einflüsse auf Arbeit ermöglicht ist. (Vgl. C. Nicolai; 2009; S. 139 f)
- e) Kompetenzmotiv: Hier besteht der Wunsch des Mitarbeiters, seine Arbeit zu beherrschen. Kompetenzorientierte Personen sind wichtige Experten auf ihrem Arbeitsgebiet. Es ist wichtig, Probleme zu lösen, sich zu entfalten und sich weiter zu entwickeln. Außerdem sind die Selbständigkeit und die Eigenverantwortung wichtige Aspekte beim Kompetenzmotiv. Die Routine ist

ein Nachteil für kompetenzorientierte Personen. Es ist auch ein Nachteil, ständig neuen Anforderungen und Aufgabenwechseln zu unterliegen.

- f) **Kontaktmotiv:** hier erfolgt die Befriedigung nach Geselligkeit, zum Beispiel durch geeignete Arbeitsformen wie Gruppenarbeit oder Betriebsfeiern. (Vgl. C. Nicolai; 2009; S. 139 f)

Die Motivation lässt sich vom Motiv abgrenzen. Die Motivation bestimmt das menschliche Verhalten, was Abläufe und Methoden sein können. Der Lernprozess hängt mit der Entwicklung der Person zusammen. (Vgl. C. Nicolai; 2009; S. 140)

„Es handelt sich also um ein situationsabhängiges komplexes Zusammenspiel von verschiedenen, aktivierten Motiven. Die Richtung, Stärke und Dauer des Verhaltens hängt zudem von der Erfahrung und der Qualifikation des Menschen ab.“ (C. Nicolai; 2009, S. 140) Die Motivierung erfolgt, wenn Erwartungen positiv sind. Nach der Phase der Ausführungen erfolgen Taten. Hierdurch kann sich ein unmittelbarer Erfolg einstellen, die Erfolge können übereinstimmen mit der Erwartung, was jedoch nicht zwingend notwendig ist. Je nachdem sind Erwartungen erfüllt, was den Mitarbeiter zufrieden stimmt oder es erfolgt eine Unzufriedenheit. (Vgl. C. Nicolai, S. 140f)

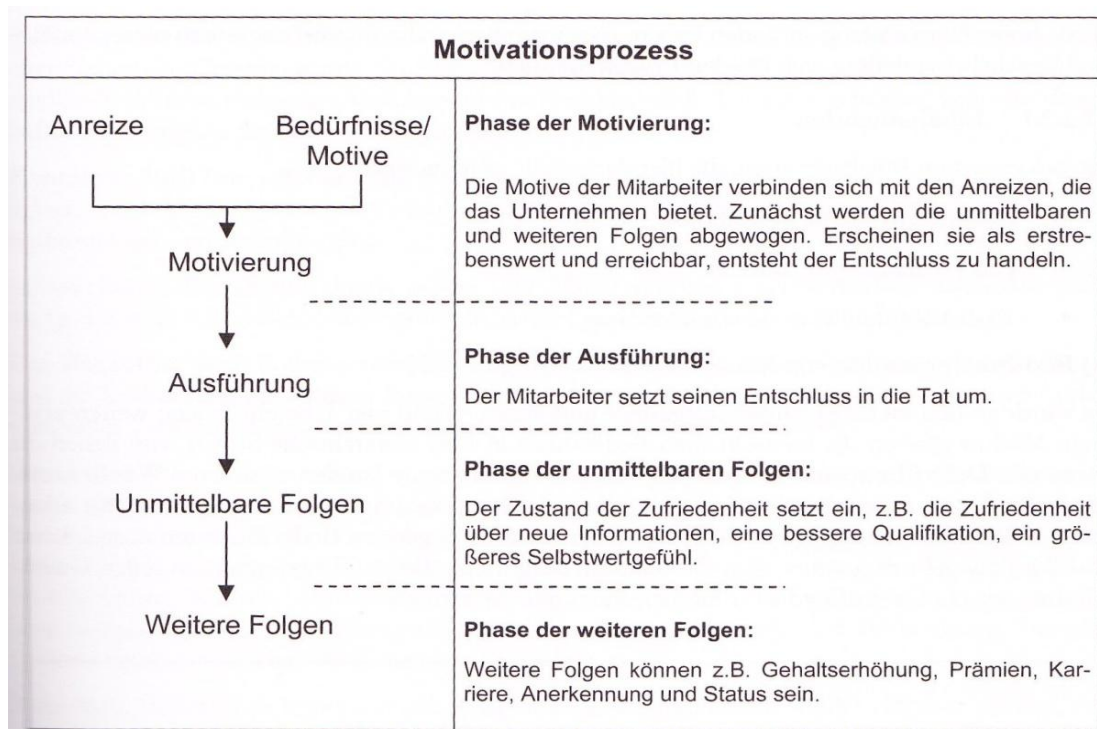


Abbildung 13: Phasen der Motivation; (C. Nicolai, 2009, S: 141)

Die Motivation ermöglicht Leistungen hinsichtlich des Verhaltens und der Arbeit. Es reichen nicht nur Arbeitsbedingungen, vorhandene Kräfte und Fähigkeiten für die Motivation aus. (Vgl. H. J. Drumm;1995, S. 363) Die Wiederholung von Verhalten erfolgt bei Befriedigung. Es muss weiterhin ein Bedürfnisgleichgewicht bestehen, wenn:

- ...nicht alle vorhandenen Bedürfnisse komplett erfüllt werden,
- ...das Anspruchsniveau steigt,
- ...neue Bedürfnisse durch einen Anreiz entstehen.

Jede Person legt bei dem Ordnungsprozess eine Rangfolge der Bedürfnisse fest. Das Bedürfnis, was am wichtigsten ist, steht ganz oben in der Rangfolge. Welches Bedürfnis der Mitarbeiter bevorzugt, muss die Führungskraft herausbekommen, da nur so die Führungskraft richtige Anreize setzen kann. (Vgl. H. J. Drumm; 1995, S. 370f)

„Jeder in einem Betrieb Beschäftigte wird grundsätzlich dann gerne eine Leistung erbringen, wenn er will, wenn er kann und wenn er darf.“ (F. Freund; R., Knoblauch, 1993, S. 116) Es wird beschrieben, dass die Motivation das Wollen ausmacht, die situative Bedingung das Dürfen und die Eignung und die Fähigkeit das Können. Andere Begriffe für die Motive können u.a. Bedürfnisse, Wünsche, Triebe, Strebung und Drang sein. Leistungshemmend für den Mitarbeiter ist u.a. das Arbeitsverfahren (Fließbandarbeit), Arbeitsgruppe (Team/Normen), Arbeitszeit (starre Arbeitszeit) und der Arbeitsraum (Lärm, Beleuchtung). (Vgl. F. Freund; R., Knoblauch, 1993, S. 117)

## 2.2.2 Motivationstheorien

Es besteht keine allgemein gültige Theorie für die Motivation, jedoch sind viele Erklärungsansätze festgehalten worden. Einige Theoretiker richten ihre Theorien nach dem Inhalt der Bedürfnisse aus und andere betrachten wiederum den Prozess der Motivation. Aus diesem Ansatz haben sich Inhaltstheorien und Prozesstheorien entwickelt. Die Probleme bei allen Theorien ist, dass die Motive verschiedene Verhalten hervorrufen können bzw. die Verhalten rufen unterschiedliche Motive hervor. Jedoch gibt es keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen Motiven und dem menschlichen Verhalten. Die Inhaltstheorien kommen nicht ohne Motivationsprozesse aus, genauso wie die Prozesstheorien nicht ohne inhaltstheoretische Elemente auskommen. Es

werden immer nur einige Aspekte der Motivation herausgesucht. Die Motivationstheorien sollen Verständnishilfen und Handlungsempfehlungen darstellen. (Vgl. C. Nicolai;2009, S. 141)

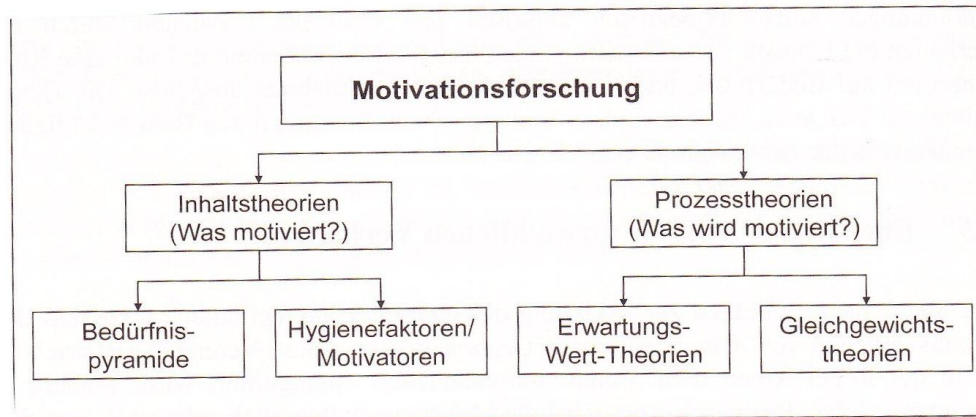


Abbildung 14: Motivationsforschung; (H.-G. Ridder; 2009, S. 42)

### 2.2.2.1 Inhaltstheorien

#### a) Bedürfnispyramide von Maslow

Die Bedürfnispyramide von Maslow wurde in den 40er Jahren entwickelt und in den vergangenen Jahrzehnten weiter entwickelt und erforscht. Die Einteilung von Maslow der menschlichen Bedürfnisse erfolgt in fünf hierarchischen Stufen. Die ersten vier Stufen sind die Defizitbedürfnisse und die fünfte Stufe sind Wachstumsbedürfnisse. Die Befriedigung der Wachstumsbedürfnisse erfolgt durch die Entfaltung des Potenzials, aber erst, wenn die anderen Defizitbedürfnisse im Gleichgewicht sind. Maslow sagt, dass diese Pyramide für jeden Durchschnittsmenschen zutreffen kann. (siehe Abbildung 15)

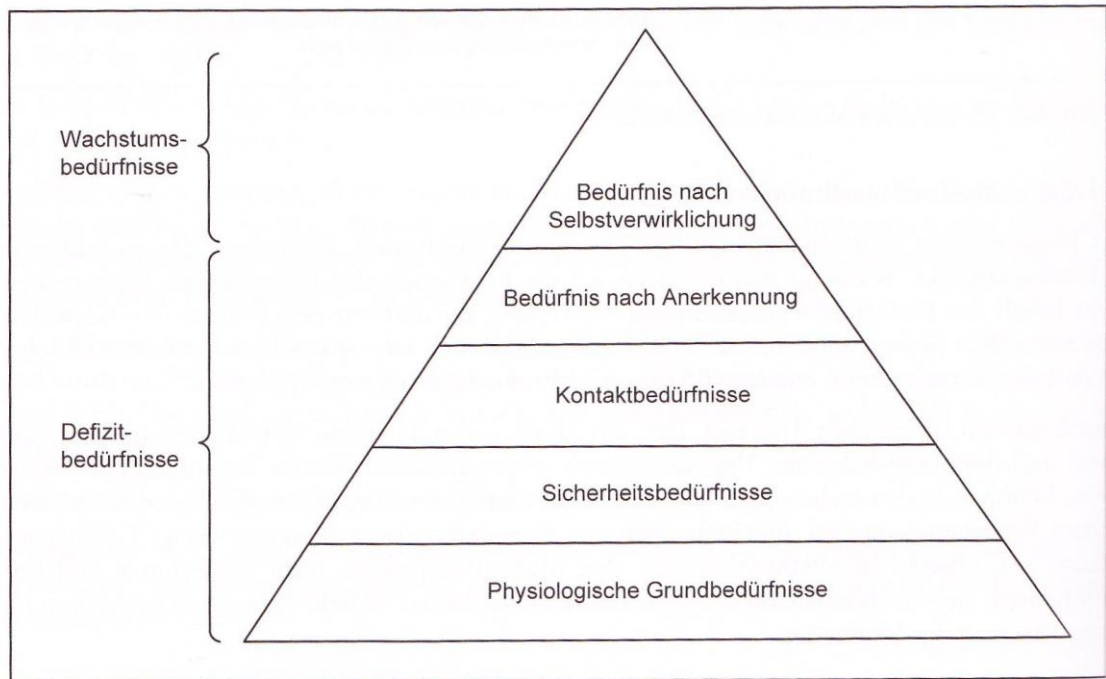


Abbildung 15: Bedürfnispyramide von Maslow; (C. Nicolai; 2009, S. 192)

Die Defizitbedürfnisse werden folgendermaßen aufgeteilt:

1. Physiologische Grundbedürfnisse: Dies sind u.a. Kleidung, Nahrung, Gesundheit und Schlaf. Dies sind Bedürfnisse, die die Erhaltung des Menschen betrifft. Der Anreiz auf Arbeit ist, genügend Bezahlung zu erhalten oder auch die Gesundheitsvorsorge.
2. Sicherheitsbedürfnisse: Hier wird nach materieller und zwischenmenschlicher Sicherheit gekämpft. Die Anreize sind u.a. ein sicherer Arbeitsplatz, die Altersversorgung, die Absicherung bei Krankheit, die Unfallversicherung und die Zugehörigkeit zu den Teams.
3. Kontaktbedürfnisse: Die Kontaktbedürfnisse oder auch sozialen Bedürfnisse sind u.a. die Integration, Geselligkeit; Kommunikation zum Beispiel durch Werkteams oder Betriebsfeiern.
4. Bedürfnisse nach Anerkennung: Hier geht es um die Anerkennung bei anderen Mitarbeitern und Macht, zum Beispiel durch Aufstiegschancen.

Die Wachstumsbedürfnisse sind Bedürfnisse nach der Selbstverwirklichung. Hier können eigene Pläne und Möglichkeiten erfüllt werden. Anreize für diese Bedürfnisse können zum Beispiel die Mitbestimmung der Delegation von Verantwortung und eine



kooperative Führung sein. Erst, wenn alle unten liegenden Bedürfnisse erfüllt sind, können die Bedürfnisse einer höheren Stufe in Angriff genommen werden. Ist die erste Stufe nicht erfüllt, erfolgt das Handeln des Menschen. Erfolgt die Beseitigung der Bedürfnisse, so stellt sich Wohlbefinden und Zufriedenheit ein. Nehmen die Defizitbedürfnisse zu, so sinkt die Motivation, nehmen dagegen die Wachstumsbedürfnisse zu, so steigt die Motivation. Es wird dadurch mehr geleistet, wodurch sich eine Befriedigung einstellt. Die Veränderungen von Lebensverhältnissen aktivieren neue Bedürfnisse. Die Theorie von Maslow hat viele Kritiken, u.a. sind die Stufen der Motive per Zufall ausgewählt, es erfolgt eine ungenaue Abgrenzung der Stufen, es liegt eine mangelnde empirische Überprüfung der Theorie vor und u.a. sind nicht alle Bedürfnisse mit aufgeführt. (Vgl. C. Nicolai; 2009, S.142f) Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass die Bedürfnisse nicht isoliert und intersubjektiv gegenübergestellt werden können. Es ist nur eine nominale Gegenüberstellung möglich. Desweiteren erfolgt eine Überschneidung der Stufen, die Bedürfnisse sind nicht eindeutig einer Stufe zugeordnet. Es wird keine Aussage über Geltung und Wirkung von Werten vorgenommen. (Vgl. H. J. Drumm; 1995, S. 375) Trotz der vielen Kritik hat die Theorie in der Wirtschaft großes Ansehen. Die Führungskräfte können deutlicher sehen, welche Anreize differenziert werden müssen. Es wird eine Orientierungshilfe für Anreizsysteme erstellt. Heutzutage wird das Verhalten von mehreren Bedürfnissen beeinflusst. (Vgl. C. Nicolai; 2009, S. 142 f)

## b) Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg

„Herzberg leitet aus seinen Befunden eine Motivationstheorie ab: Die Existenz positiver Ausprägungen von Motivatoren unterstützt die Suche nach Befriedigung in der Arbeit und löst so Motivation zur Leistungssteigerung aus.“ (H. J. Drumm; 1995; S. 378) Die Grundlage für diese Theorie sind die Ergebnisse der Pittsburgh-Studie. Diese Studie wurde in den 50er Jahren durchgeführt, in der 200 Ingenieure und Büroangestellte Auskunft über positive und negative Aspekte der Arbeit gaben. Fragen bei dieser Studie waren u.a., was eine Zufriedenheit hervorruft und was Unzufriedenheit vermeidet. (Vgl. C. Nicolai; S.145 f) Die Untersuchungen haben sechzehn Einflussfaktoren auf die Arbeitsstation und die Motivation herausgefiltert. Von diesen Einflussfaktoren lt. Herzberg sind nur fünf direkt motivierend, dadurch folgt eine Steigerung der

Arbeitszufriedenheit. Das Entgelt ergibt sich aus den Hygienefaktoren und den Motivatoren. (Vgl. H. J. Drumm; 1995; S. 378)

Die Unzufriedenheit und die Zufriedenheit sind nach Herzberg keine Gegensätze. Die Betrachtung dieser beiden Begriffe muss differenziert werden, was durch Studien bestätigt wurde. Das Gegenteil von Unzufriedenheit ist die Nicht-Unzufriedenheit. Dementsprechend ist das Gegenteil von Zufriedenheit die Nicht-Zufriedenheit. Die Bedürfnisse werden nach Herzberg in Motivatoren und Hygienefaktoren (Frustration) unterteilt. Fehlt der Hygienefaktor auf der Arbeit, so entsteht Unzufriedenheit. Die Hygienefaktoren sind u.a. die Arbeitsumgebung und die Rahmenbedingungen (extrinsische Bedürfnisse). Ist zum Beispiel im Krankenhaus die Hygiene schlecht, vermehren sich die Krankheiten. Verbessert sich jedoch die Hygiene, werden die zunehmenden Krankheiten vermieden. Was aber nicht bedeutet, dass es gleich mehr Gesundheit gibt. Sinkt die Hygiene bei der Arbeitssituation, so steigt die Unzufriedenheit. Wird die Situation verbessert, so wird die Unzufriedenheit des Mitarbeiters verringert. Zu den Hygienefaktoren zählt u.a. das Entgelt, die Beziehung zwischen Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern, die Entwicklungsmöglichkeiten und die Arbeitsbedingungen. Das Privatleben als Hygienefaktor kann sich auf die Arbeitssituation auswirken. Die Beeinflussung der Zufriedenheit kann nur durch Motivatoren passieren (intrinsische Bedürfnisse). Werden die Bedürfnisse befriedigt, entsteht die Zufriedenheit. Werden keine Bedürfnisse befriedigt, entsteht eine Nicht-Zufriedenheit. Die Motivatoren können die Selbstbestätigung und Leistungserfolg, Aufstieg, Verantwortung, Inhalt der Arbeit und die Anerkennung sein. Werden die Motivatoren geändert, so wird die Arbeitsleistung erhöht. Eine Veränderung der Hygienefaktoren führt zu keiner Erhöhung der Arbeitsleistung. Sind die Hygienefaktoren unbefriedigend, so entstehen eine negative Arbeitseinstellung und eine Senkung der Leistung. Auf langer Sicht ist die Geldmotivation nicht von langer Dauer bei den meisten Mitarbeitern. Das Problem bei der Übertragung der Unternehmenssituation ist, dass viele Faktoren keine eindeutige Zuordnung zu den Motivatoren oder zu den Hygienefaktoren haben. Desweiteren ist die Zuordnung von der Persönlichkeit des einzelnen Mitarbeiters abhängig. Es ist dadurch bei jedem Mitarbeiter unterschiedlich, welche Faktoren verbessert werden müssen, damit die Arbeitszufriedenheit und Leistung vorhanden ist. Zum Beispiel ist für die meisten

Mitarbeiter die Unternehmenspolitik und die Organisation nur ein Hygienefaktor. (Vgl. C. Nicolai; 2009, S. 145 ff)

Die Hygienefaktoren verringern die Arbeitszufriedenheit ohne Auslösung von Arbeitszufriedenheit. Herzberg entwickelte seine Theorie weiter mit zwei Menschenbildern. Zum Beispiel will die Person A das unangenehme verhindern, diese Person sucht keine Befriedigung. Dagegen sucht Person B die seelische Entfaltung und die Befriedigung. (Vgl. H. J. Drumm; 1995; S. 378f)

Nach Herzberg ist der Hygienefaktor ein materieller Anreiz. Nach neuer Forschung werden einige Aussagen von Herzberg bestätigt, aber es wurden auch einige Thesen widerlegt. Es besteht keine unabhängige Existenz der Faktoren. Die Kritik bei dieser Theorie ist u.a. eine geringe Fundamentierung der Theorie und der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistungssteigerung. (Vgl. C. Nicolai; 2009; S. 145 ff)

Die Theorie steht auf dünnem Eis, da Herzberg seine Ableitungen zu verschwommen darstellt. Damit die empirischen Daten gestützt werden, bestehen keine konstruktiven Beiträge zur Lösung des Problems von Mitarbeiter und Motivation. Dennoch hat Herzberg die Arbeit interessanter gestaltet. (Vgl. H. J. Drumm; 1995; S. 379)

## 2.2.2.2 Prozesstheorien

### a) XY-Theorie von MC Gregor

Diese Theorie wurde 1960 entwickelt. Hier geht es um zwei unterschiedlichste Menschenbilder in der Arbeitswelt und deren daraus resultierenden Folgen für die Führungskräfte. Der Ausgangspunkt der XY-Theorie ist die Bedürfnispyramide von Maslow und ein Teil von der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg. Es wird die traditionelle Ansicht über der Führung und Lenkung der Mitarbeiter aus dem Blickwinkel vom Management und dem Unternehmen dargestellt. MC Gregor geht davon aus, dass die Führung bei den Entscheidungen von Vorurteilen behaftet ist. Hierzu geht Gregor von folgenden Punkten aus:

- I. Der normale Mensch besitzt eine Abneigung gegen die Arbeit und versucht diese zu vermeiden.
- II. Es besteht nach Gregor keine Motivation hinsichtlich der Arbeit. Dadurch muss der Mitarbeiter gezwungen, gelenkt, geführt werden und mit Strafe von der Führung gedroht werden.
- III. Der normale Mensch will mitgenommen werden, also wie ein kleines Kind an die Hand genommen werden und alles gezeigt bekommen. Er vermeidet Verantwortung, besitzt wenig Ehrgeiz und ist meist auf die Sicherheit gelenkt.

In Theorie X wird die nicht wirkliche Einstellung des Mitarbeiters dargelegt. Bei dieser Theorie werden nur die physischen Bedürfnisse erfüllt. Wird diese Theorie vom Unternehmen angewendet, so besteht keine Möglichkeit, die psychischen und sozialen höheren Bedürfnisse zu erfüllen. Es kann erst eine Befriedigung der höheren Bedürfnisse durch ein anderes Menschenbild erfolgen.

Die Theorie Y geht von einem autonomen Antrieb der Mitarbeiter aus. Es erfolgt keine Anpassung an die Arbeit, sondern eine Umgestaltung der Organisation, der Aufgabenbereiche und der Arbeitsplätze. Hier werden die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter berücksichtigt. Es soll durch die Theorie Y keine Kontrolle vermieden werden und auch keine Abschaffung von materiellen Anreizen erfolgen. Vielmehr sollen die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter im Unternehmen einbezogen werden. Dies kann nur erfolgen durch eine besondere Intensität, damit Ziele erreicht werden können. Die Erreichung kann zum Beispiel durch folgende Ansätze erfolgen: Dezentralisierung, Delegation, Partizipation, Aufgabenerweiterung oder durch die Beurteilung der Arbeit. Gregor zeigt, wie das Bild der Führung vom Menschen ist, die die Führung beeinflusst. Jedoch besteht eine mangelnde empirische Bestätigung dieser Theorie. Dennoch bietet diese Theorie einige gute Ansätze für die Führungskräfte. (Vgl. K. Olfert, 2010, S. 395 ff)

## b) VIE-Theorie nach Vroom

In der Theorie von Vroom werden Valenz, Instrumentalität und Erwartungen multiplikativ verbunden. Hierdurch entsteht die Motivation des Menschen. Die Valenz

ist eine subjektive wahrgenommene Belohnung. Es ist interessant, was mit der Zielerreichung verbunden ist. Es besteht die Frage, was bekomme ich, wenn ich eine bestimmte Aufgabe erfülle. Dies ist abhängig von den Mitarbeitermotiven und den Anreizen. Bei der Instrumentalität bestimmt der Mitarbeiter die Handlung und erzielt die Ergebnisse. Hier wird dargelegt, wie der Mitarbeiter geeignete Instrumente zur Zielerreichung einschätzt. Es gibt zwei Ebenen der Ergebnisse. Die Ergebnisse auf Ebene 1 sind zum Beispiel das Entgelt für Leistungen, die als Anreize für die Ergebnisse der 2 Ebene dienen zur primären Erfüllung. Die Erwartung ist eine subjektive Einschätzung vom Mitarbeiter, wie hoch die Chance ist, Aufgaben erfolgreich zu erledigen. Die Motivation errechnet sich aus der Erwartung, der Instrumentalität mal der Valenz. Die Motivation kommt laut Vroom nur zustande, wenn alle drei Faktoren vorhanden sind. Ist ein Faktor Null, so ist die Motivation ebenfalls Null.

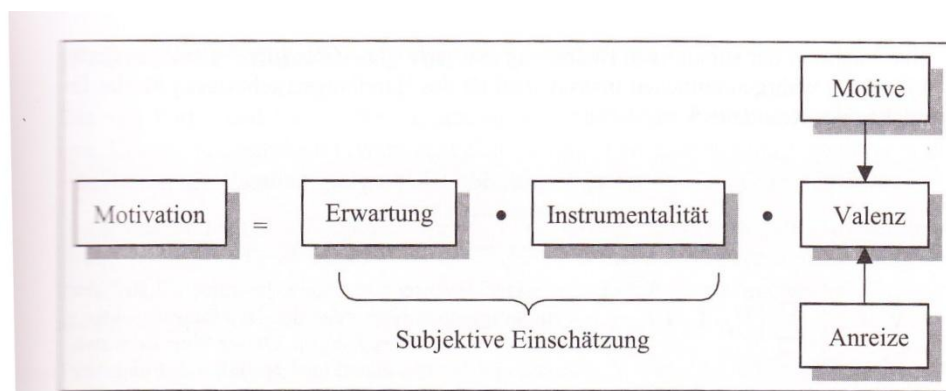


Abbildung 16: Zusammenhang zwischen Valenz, Instrumentalität und Anreiz: (Jung, 2008; S. 399)

Die Leistung muss entstehen, nur so entsteht die Motivation. Hierzu müssen die jeweiligen individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter hinzugefügt werden. Die Leistungen ergeben sich aus der Motivation und der individuellen Fähigkeiten. Die Führung muss die Aufgaben so erstellen, dass es für die Mitarbeiter auf der Hand liegt, was sie erfüllen müssen. Zu den Aufgaben muss die Befriedigung und die Anreizgewährung hinzugefügt werden. Die Anreize müssen die aktuellen Bedingungen entsprechen. (Vgl. C. Nicolai, S. 147f) „Diese Theorie folgend hängt Motivation davon

ab, welches Ergebnis ein Individuum als Folge seiner Anstrengungen und seines Handelns erwartet.“ (H. J. Drumm; 1995; S. 384)

Die Grundidee von Vroom ist, dass der Mitarbeiter eine bestimmte Vorstellung hat, wie Aufgaben erfolgreich erfüllt werden sollen und die Erreichung durch die Ergebniserzielung ermöglicht werden soll. Die Ergebnisse und bestimmte Vorstellungen werden verbunden durch Instrumentalität. Die Vorstellung soll zu einem bestimmten Ergebnis führen. Diese werden nur erreicht durch erfolgreiche Aktionen. Die Theorie hat die Grundannahme in der Forschung gefestigt und grundsätzlich überprüft. (Vgl. H. J. Drumm; 1995; S. 384)

Die Kritik dieser Theorie ist die fehlende Klärung, welche Faktoren die Erwartung und die Valenz beeinflusst. (Vgl. C. Nicolai; 2009, S. 148) Desweiteren fehlt die Bestimmung der Variablen und impliziten Prämisse, der Rang der Ergebnisse ist offen und der Vorgesetzte bekommt keine konkrete Antwort, wie er seine Mitarbeiter in einer bestimmten Situation motivieren soll. (Vgl. H. J. Drumm; 1995; S. 385)

## 2.3 Anreizsysteme

Die Anreize aktivieren die Leistungen, die ein Mitarbeiter aufgrund dieses Anreizes bereitstellt. Es gibt ein Anreizsystem, das die individuellen Motive der Mitarbeiter gerecht wird. Hierdurch werden die Bedürfnisse befriedigt. Sind viele Motive vorhanden, so wird ein bestimmtes Bedürfnis bevorzugt. Die Gegenstände der Anreizsysteme sind monetäre und nicht-monetäre Anreize. Die monetären Anreize, auch materielle Anreize, die unter anderem Lohn und Gehalt, Sozialleistungen und Mitarbeiterbeteiligungssysteme beinhalten können. Das Ziel der materiellen Anreize sind, physiologische Grundbedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse zu erfüllen. Ein monetärer Anreiz ist ein Statussymbol. Es werden die Bedürfnisse befriedigt, um die Anerkennung zu bekommen, welche eine große Rolle spielt. Dagegen sind die nicht-monetären Anreize, Bedürfnisse hinsichtlich der Personalentwicklung, Aufstiegsmöglichkeiten, die Arbeitsstrukturierung, Arbeitszeitgestaltung, die Flexibilisierung des Arbeitsortes, soziale Kommunikation und Gruppenmitgliedschaft und die Personalführung. Die Bedürfnisse, die hauptsächlich auf die Anerkennung, die Selbstverwirklichung und den Kontakt gerichtet sind. Die meisten Anreize sind

materiell als auch immateriell. Zum Beispiel ist die Beförderung zum Geschäftsführer zuerst ein immaterieller Anreiz. Jedoch bekommt der Mitarbeiter als Geschäftsführer mehr Geld als ein einfacher Mitarbeiter, was ein materieller Anreiz ist. Die Zuordnung der Anreize ist davon abhängig, welcher Anreiz am stärksten ist. (Vgl. C. Nicolai, 2009, S: 153 f)

Die betrieblichen Anreizsysteme werden unterschieden in:

- Anreizsysteme im weitesten Sinne: Hier wird von gegebenen innerbetrieblichen Bedingungen ausgegangen. Der Betrieb ist ein Anreizsystem, das bedingt ist durch strukturelle, prozessuale und operative Entscheidungen und Umsetzungen.
- Anreizsystem im weiteren Sinne: Die Führung vollzieht ein Führungssystem mit der Aufteilung nach Planungs-, Kontroll-, Organisations-, Personal- und Anreizsystemen. Der Betrieb besitzt ein Anreizsystem.
- Anreizsystem im engeren Sinne: Die Anreizpläne werden auf einzelne Mitarbeiter umgeleitet. Hier ist der Mitarbeiter das Anreizsystem, was sich auf den einzelnen Mitarbeiter bezieht.

Der größte Anreiz ist die Lohn- und Gehaltsausschüttung. Ist das Entgelt hoch und das Ansehen gering, ist es schnell unwichtig, dass der Mitarbeiter mehr Entgelt hat, wenn das Ansehen weg ist. Es zählt mehr das Ansehen des Mitarbeiters als das Entgelt. Hat der Mitarbeiter eine gute Arbeitssituation, so entstehen Anreize, die bewusst oder unbewusst sein können. Das Ansehen und die Loyalität sind Anreize, die den Mitarbeiter dazu befähigen mehr Leistung zu erbringen. Sind die Zusammengehörigkeitsbedürfnisse nicht erfüllt, so entsteht keine Kooperation, zum Beispiel, wenn ein neues Programm eingeführt wird. Es ist wichtig für die Mitarbeiter, dass die Gruppe gemeinsam arbeitet. Das WIR-Gefühl muss vorhanden sein. Es kann nicht sein, dass ein Mitarbeiter alleine dasteht. Die Anerkennung muss vorhanden sein. (Vgl. H.-G. Ridder; 2009, S. 56 f) Der Mitarbeiter eines Unternehmens will gezeigt bekommen, dass es sich lohnt, für einen bestimmten Verlauf / Unternehmen zu arbeiten. (Vgl. H.-G. Ridder, 2009, S. 58)

## 2.3.1 Materielle Anreize

Entgelt für geleistete Arbeit	Sozialleistungen	Mitarbeiterbeteiligungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitlohn</li> <li>• Akkordlohn</li> <li>• Prämienlohn</li> <li>• Pensumlohn</li> <li>• Potenziallohn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesetzliche Leistungen</li> <li>• Tarifliche Leistungen</li> <li>• Freiwillige Leistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgsbeteiligung</li> <li>• Kapitalbeteiligung</li> </ul>

Abbildung 17: Entgeltformen; (C. Nicolai, 2009, S. 154)

### 2.3.1.1 Entgelt für geleistete Arbeit / Entgeltzusammensetzung

Das Entgelt wird durch Verhandlungen bestimmt, was zusammen mit dem Unternehmen, dem Mitarbeiter und der Vertretung der Arbeitnehmer und Arbeitgeber geschieht. Die relative Entgeltgerechtigkeit ist der Vergleich zu Kollegen hinsichtlich des Entgeltes. Es wird das Entgelt von Mitarbeiter A und Mitarbeiter B unter gleichen Leistungen verglichen. Der Anforderungsgrad spielt eine wichtige Rolle. In der Praxis werden zusätzlich die markt-, qualifikations- und verhaltensorientierten und sozialen Punkte mit einbezogen. Hier wird ebenfalls der Erfolg des Unternehmens mitberücksichtigt. Das Bruttoentgelt ist nicht gleich die Höhe der Personalkosten, diese sind viel höher. Die Personalkosten ergeben sich aus dem Direktentgelt und den Personalzusatzkosten. (Vgl. C. Nicolai; 2009, S. 155 ff)

Die Basisentgelthöhe ergibt sich aus den Anforderungen des Arbeitsplatzes, wo von einem Mitarbeiter mit Normalleistung ausgegangen wird. (Vgl. C. Nicolai, 2009; S. 157)

### 2.3.1.2 Arbeitsbewertung

Die Arbeitsbewertung teilt sich in summarisch und analytisch auf. Die summarische Arbeitsbewertung, auch ganzheitliche Arbeitsbewertung, ist die Beurteilung der kompletten Arbeitsschwierigkeiten. Hier werden die Stellen mit anderen Stellen



undifferenziert betrachtet. Es erfolgt keine systematische Betrachtung der Stellen, sondern eine Gesamtarbeitsbeurteilung. Die analytische Arbeitsbewertung (nach verschiedenen Kriterien unterschieden) beurteilt einen Arbeitsplatz durch eine Differenzierung einzelner Abläufe der Arbeit. Die Beurteilung der einzelnen Abläufe wird zum Ende zusammengefasst. (Vgl. Personalmanagement; Nicolai; S. 158) Die Ermittlung der Bewertung von der Arbeit erfolgt durch eine Stellenbeschreibung und eine qualitative Analyse der zu bewertenden Arbeitsbeiträge. Bei der anschließenden Bewertung werden die Leistungsmerkmale ausgeschaltet, damit nur die Normalleistung dargelegt werden kann. (Vgl. Jung; 2008, S. 564 f)

### 2.3.1.3 Bewertungstechniken

Die Bewertungstechniken können als Reihung und Stufung erfolgen. Die Reihung bewertet Abläufe nach Schwierigkeiten, die nach der Reihenfolge sortiert werden. Die höchste Schwierigkeit steht auf dem ersten Rang. Bei den Stufungen werden Merkmalsstufen festgelegt. Den jeweiligen Stufen wird ein Schwierigkeitsgrad zugeordnet. Die Stufen die, die gleichen Schwierigkeiten haben stehen auf der gleichen Stufen. (Vgl. Nicolai, Personalmanagement; S. 158 f)

### 2.3.1.4 Verfahren

Methoden der Quantifizierung / Methoden der qualitativen Analyse	<b>summarisch</b> (Gesamtbewertung der Tätigkeit)	<b>analytisch</b> (Teilbewertung und Gewichtung einzelner Anforderungsarten)
<b>Reihung</b> (Sortieren nach dem Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit)	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
<b>Stufung</b> (Einsortieren in festgelegte Gruppen)	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren

Abbildung 18: Verfahren der Reihung und Stufung; (Jung, 2008; S. 566)

Das Genfer Schema hat vier Anforderungsarten hervorgehoben, die 1950 auf einer Konferenz vorgestellt wurden. Die 4 Anforderungsarten ist das Können, die Belastung, die Verantwortung und die Arbeitsbedingungen. Werden die Anforderungen weiter unterteilt, entsteht eine Unübersichtlichkeit. (Vgl. Jung; 2008, S. 575)

Die Kombination der Arbeitsbewertung (summarisch und analytische) und der Bewertungstechniken (Reihungen und Stufungen) ergibt folgende Verfahren:

**Rangfolgenverfahren:** Hier werden die Mitarbeiterstellen nach dem Gesamtschwierigkeitsgrad dargelegt. Alle Arbeitsstellen werden untereinander verglichen. Ist eine Stelle ganz oben in der Rangfolge, so ist das eine wichtige Stelle im Unternehmen mit einem höheren Entgelt. Vorteilhaft bei diesem Verfahren ist ein sehr verständlicher und einfacher Aufbau. Dagegen ist der Nachteil, dass die Abstände zwischen den Rängen nicht abgegrenzt werden.

**Lohngruppenverfahren:** Die Grundlage ist das Verfahren der Stufung Hier werden wie bei der Stufung verschiedene Stufungen mit verschiedenen Schwierigkeiten festgelegt. Jede Stufe hat ein Richtbeispiel, was entwickelt werden muss hinsichtlich der Stellenart und den Anforderungen. Die Stellen werden untereinander verglichen und durch das vergleichen erfolgt eine Rangzuordnung. Meistens bestehen 6 bis 12 Entgeltgruppen mit Richtlinien. Es wird eine Stufe zu einer Ecklohngruppe zugeordnet und diese wird einen 100 % tarifvertraglichen ausgehandelten Entgelt festgesetzt. Andere Stufen bekommen von diesem Entgelt ausgehend Zu- oder Abschläge. (Vgl. C. Nicolai; 2009, S. 158f)

<p><b>Lohngruppe 1:</b> Einfache Arbeiten, die ohne jegliche Ausbildung nach einer Unterweisungszeit von in der Regel drei Tagen ausgeführt werden können.</p>
<p><b>Lohngruppe 2:</b> Einfache Arbeiten, die eine geringe Sach- und Arbeitskenntnis verlangen, aber ohne jegliche Ausbildung nach einer Unterweisungszeit von bis zu 1 Monat und einer entsprechenden Einarbeitungszeit ausgeführt werden können oder einfache Arbeiten der Lohngruppe 1 mit überwiegend zusätzlich belastenden Arbeitsbedingungen.</p>
<p><b>Lohngruppe 3:</b> Arbeiten, die eine Zweckausbildung oder ein systematisches Anlernen bis zu 6 Monaten, eine entsprechende Fertigkeit, Übung und Erfahrung verlangen, oder einfache Arbeiten der Lohngruppe 2 mit überwiegend zusätzlich belastenden Arbeitsbedingungen.</p>
<p><b>Lohngruppe 4:</b> Arbeiten, die ein Teilfacharbeiterkönnen verlangen, wie es durch eine abgeschlossene Anlernausbildung oder durch eine Zweckausbildung bzw. ein schematisches Anlernen mit zusätzlicher Berufserfahrung erzielt wird oder Arbeiten der Lohngruppe 3 mit überwiegend zusätzlich belastenden Arbeitsbedingungen.</p>
<p><b>Lohngruppe 5:</b> Facharbeiten, die berufliche Handfertigkeiten und Berufskennnisse verlangen, wie sie entweder durch eine fachentsprechende, ordnungsgemäße Berufsausbildung oder durch eine abgeschlossene Anlernausbildung und zusätzliche Berufserfahrung erzielt werden.</p>
<p><b>Lohngruppe 6:</b> Schwierige Facharbeiten, die besondere Fähigkeiten und langjährige Berufserfahrung verlangen.</p>
<p><b>Lohngruppe 7:</b> Besonders schwierige und hochwertige Facharbeiten, die an das fachliche Können und Wissen besonders hohe Anforderungen stellen sowie Selbstständigkeit und hohes Verantwortungsbewusstsein voraussetzen.</p>
<p><b>Lohngruppe 8:</b> Hochwertigste Facharbeiten, die meisterliches Können, absolute Selbstständigkeit, Dispositionsvermögen, umfassendes Verantwortungsbewusstsein und entsprechende theoretische Kenntnisse erfordern.</p>

Abbildung 19: Lohngruppen; (Jung; 2008; S.568)

In den letzten Jahren sind die unteren Lohngruppen überproportional angestiegen, dadurch wurden zwar die Bedürfnisse befriedigt aber es besteht dadurch kein großes Interesse an der Lösung von schwierigeren Aufgaben und ein großes Interesse in eine höhere Stufe zu kommen.

**Rangreihenverfahren:** Jede Stelle wird hinsichtlich der Anforderungsart einer Stelle verglichen. Hierdurch erfolgen Gewichtung der Anforderungsarten und eine Stellenrangfolge für jede Anforderungsart. Die Wertzahl ergibt sich aus der Gewichtung der Anforderungsarten und der Stellenrangfolge. Alle Wertzahlen einer Stelle ergeben den Arbeitswert. Hat die Stelle einen hohen Arbeitswert, so entsteht ein höheres Entgelt.

**Stufenwertzahlverfahren:** Die Stufen werden für jede Anforderungsart gefertigt und mit Richtbeispielen definiert. Jede Stufe bekommt eine Wertzahl durch die Gewichtung. Den Anforderungen werden Stufen zugewiesen, die mit Hilfe der Gewichtung zu

definieren und die Anforderungsstufen zu bewerten. Die Summe der Wertzahl ergibt sich aus den Arbeitswerten einer Stelle. Hierdurch kann die Erstellung von Entgelt der Mitarbeiter erfolgen. Der Vorteil dieses Verfahren ist eine große Objektivität. Dennoch ist es ein Nachteil, dass eine häufige Anpassung aller Werte erfolgen muss. (Vgl. C. Nicolai; 2009, S. 158 ff)

### 2.3.1.5 Entgelt für geleistete Arbeit

„Die Personalentlohnung umfasst alle Maßnahmen, die mit der Bereitstellung finanzieller Leistungen eines Unternehmens an bzw. für seine Arbeitnehmer zusammenhängen.“ (K. Olfert; 2010, S. 299)

Das Entgelt ist die Gegenleistung des Arbeitgebers, wofür der Arbeitnehmer eine Leistung erbracht hat. Das Entgelt kann eine geldliche Leistung oder eine geldwertige Leistung sein. Eine geldliche Leistung ist unter anderem der Lohn, Zulagen oder Prämien. Dagegen sind die geldwertigen Leistungen privates nutzbares Dienstfahrzeug oder eine mietfreie Dienstwohnung. Das Entgelt ist der Gegenstand der Personalführung und es soll ein Anreiz für den Mitarbeiter darstellen. (Vgl. K. Olfert; 2010, S.299)

### 2.3.1.6 Lohnformen

Die Lohnformen sind Verfahren um Entgelt einer Arbeitsleistung mit gleichbleibender Schwierigkeit zu ermitteln. Die Lohnformen müssen elastisch sein. Dies muss so erfolgen, dass ein Leistungsunterschied mit einbezogen werden kann, ebenso wie die sozialen Aspekte, die bei der Entgeltbestimmung enthalten sein müssen. (Vgl. Jung, 2008, S. 585) Die Lohnformen lassen sich unterteilen in Zeitlohn, Akkordlohn, Prämienlohn und den Penumlohn. Der Akkordlohn, der Prämienlohn und der Penumlohn sind leistungsbezogene Löhne.

#### a) Zeitlohn

Das Entgelt wird berechnet nach der Dauer der geleisteten Arbeitszeit. Der Lohnsatz wird pro Zeiteinheit gezahlt, die je nach den jeweiligen Zeiteinheiten erfolgen können:

Stundenlohn, Schichtlohn, Tageslohn, Wochenlohn, Dekadenlohn, Monatslohn oder Jahreslohn. Die übliche Zahlung ist der Stunden- oder Monatslohn. Der Monatslohn, der heutzutage üblich ist, hängt von der Anzahl der Arbeitstage ab, die in einem einzelnen Monat geleistet werden. (Vgl K. Olfert; 2010, S.319)

Die Mitarbeiter können auch ein Monatslohn erhalten, egal wie viele Arbeitstage der Monat hat bekommen die Mitarbeiter das selbe Entgelt (Gehalt). Obwohl das Entgelt bei dem Zeitlohn nach dem Lohnsatz pro Zeiteinheit geht, muss dennoch ein Leistungsbezug mit einbezogen werden (unmittelbarer Leistungsbezug). Die Grundlage ist die Normalleistung, wo die Erwartungen der Leistungen vorhanden sind. Die Normalleistungen müssen vom Mitarbeiter erreicht werden, was im Arbeitsvertrag festgehalten werden sollte. Der Zeitlohn kann unterteilt werden in einem reinen Zeitlohn und einem Zeitlohn mit Leistungszulage. Der reine Zeitlohn zeigt keine ergänzenden Leistungsanreize auf, die die Zahlung bestimmter Lohnsätze pro Zeiteinheit aufzeigt. Der Maßstab zeigt nur die Zeit für diesen Lohn. Dies ist eine anforderungsorientierte Lohndifferenzierung. Die Anwendung erfolgt bei der qualitativen Arbeit, bei qualitativer schwer messbarer Arbeit, bei schöpferisch-künstlerische Arbeit, kontrollierender Arbeit und bei nicht vorhersehbarer Arbeit. Der reine Zeitlohn ergibt sich aus den Lohnsatz je Zeiteinheit und der Anzahl der Zeiteinheiten. Der Vorteil bei dieser Lohnform ist, dass der Mensch und die Betriebsmittel geschont werden, die Planbarkeit des Entgeltes, eine Erhöhung der Qualität und verminderte Stückkosten bei Mehrleistung. Der Nachteil dagegen ist unter anderem, dass eine Minderleistung entstehen kann und dass die Leistungsstarken Mitarbeiter unzufrieden werden. Der Zeitlohn mit Leistungszuschlag ist nicht nur der Grundlohn. Der Lohn ergibt sich aus den Zeitlohn und den Leistungszuschlag. Dennoch soll dieser Lohn kein Leistungslohn sein. Es soll keine Orientierung am Objekt ermittelbaren Bezugsgruppe erfolgen. Es erfolgt eine Prämie für die Qualität, eine Mengenprämie oder eine Leistungszuschlag hinsichtlich der Pünktlichkeit. Die Bemessungsgrundlage ist unter anderem die Erfahrung, die Flexibilität und die Sorgfalt. Diese Zuschläge können im Vertrag vom Unternehmen festgelegt werden oder das Unternehmen zahlt diese freiwillig. Ein Vorteil ist eine einfache Lohnabrechnung. Dennoch ist es für den Mitarbeiter unmotivierend wenn die Leistungszuschläge periodisch ausgezahlt werden. (Vgl. K. Olfert; 2010, S. 320 ff)

## b) Akkordlohn

Der Akkordlohn, der einen unmittelbaren Leistungsbezug besitzt, zahlt die geleistete Arbeitsmenge einer Arbeitskraft. Früher war diese Form sehr verbreitet, jedoch ist der Akkordlohn heutzutage rückläufig. Der Mitarbeiter hat durch die Mechanisierung und der Automatisierung kaum noch einen Leistungsspielraum. Der Akkordlohn bedingt drei Voraussetzungen:

- Akkordfähigkeit: Die Arbeit muss bekannt, gleichartig, regelmäßig, wiederkehrend, leicht und genau zu messen sein.
- Akkordreife: Der Ablauf darf keine Mängel besitzen und die Arbeit muss nach kurzer Zeit gut auszuführen sein.
- Beeinflussbarkeit: Es muss die Leistungsmenge beeinflussbar sein.

Die gängigsten Formen des Akkordlohns ist der Proportionalakkord. Hier bleiben die Lohnkosten pro Stück gleichmäßig. Der Lohn entwickelt sich proportional zur Zeitersparnis und Leistungssteigerung. Der Akkordrichtsatz ergibt sich aus dem Mindestlohn und den Akkordzuschlag. Die Lohndifferenzierung soll anforderungs- und leistungsbezogen erfolgen. Bei dieser Form besteht eine leistungsgerechte Entlohnung, ein Anreiz zu einer erhöhten Leistung und unter anderem eine einfache Kostenabrechnung. Jedoch kann es passieren, dass die Mitarbeiter überanstrengt werden, die Betriebsmittel werden überlastet und es erfolgte ein aufwändige Ermittlung von Daten. (Vgl. K. Olfert; 2010, S. 324)

Desweiteren kann der Akkordlohn in Stück- und Zeitakkord und in Einzel- und Gruppenakkord unterteilt werden. Der Zeitakkord ist die Festlegung in Produkteinheiten einer festen Zeit. Der Stücklohn dagegen ergibt sich aus das Stück je Stunde, der Vorgabezeit je Stück mal den Geldfaktor je Zeiteinheit. Die Grundlage für den Stücklohn ist ein fester Geldwert je Produkteinheit. Diese beiden Arten unterscheiden sich im Ergebnis nicht. Was bisher unter Akkordlohn beschrieben wurde, ist der Einzelakkord. Der Gruppenakkord ist eine besondere Form. Die Vorgabezeit und der Minimumfaktor zählen für eine ganze Gruppe von Mitarbeitern zum Beispiel das gemeinsame Zusammenarbeiten an einem Projekt. (Vgl. Jung; 2008, S. 589 ff)

### c) Prämienlohn

Der Prämienlohn lässt sich in einen Grundlohn (Leistungsunabhängig) und einer Prämie (Leistungsabhängig) unterteilen. Der Grundlohn ist die Differenzierung vom Lohn nach den Anforderungen. Dagegen ist die Prämie, die Differenzierung des Lohns nach der Leistung. es wird immer ein Mindestlohn gewährt. Der Prämienlohn ist also kein reiner Grundlohn, sondern ein Grundlohn mit zusätzlich ergänzendem Lohn. Der Prämienlohn kann verwendet werden bei Arbeiten, wo der Arbeitnehmer auf das Arbeitsergebnis Einfluss nehmen kann. Es besteht bei dieser Lohnart ein Leistungsanreiz der Mitarbeiter und es können quantitative und qualitative Merkmale mit einbezogen und kombiniert werden. Dennoch besteht ein erhöhte Arbeit hinsichtlich der Abrechnung. Der Grundlohn ist hier meistens der Zeitlohn, wo deren Teil der Leistungsabhängigkeit hinzugerechnet wird. (Vgl. K. Olfert; 2010; S: 335)

Die Prämie ist planmäßig und zusätzlich. Die Mehrleistung muss objektiv zu ermitteln sein und es muss immer wieder eine neue Erfassung in den Perioden erfolgen. Dementsprechend können sich Prämien verändern. Die Gestaltung der Prämien erfolgt in 3 Schritte. Im ersten Schritt erfolgt eine Festlegung der prämienschuldigen Einflussbereiches. Im zweiten Schritt erfolgt eine Bestimmung der Prämienbreite und im letzten Schritt erfolgt eine Bestimmung der Prämienlinie. Der Prämienverlauf kann degressiv, progressiv, s-förmig und proportional erfolgen. Die Prämien können nach der Art der Zurechnung und nach unterschiedlichen Leistungen unterschieden werden. Die Art der Zurechnung kann als Einzel – oder Gruppenprämie erfolgen. Bei den Prämien nach unterschiedlichen Leistungen kann es sich um eine Nutzungsprämie (Erreichung der optimalen Ausnutzung), eine Qualitätsprämie (Steigerung der Qualität) oder auch um eine Ersparnisprämie (Verbrauch mindern) handeln. (Vgl. K. Olfert; 2010; S. 337 f)

### d) Pensumlohn

Der Pensumlohn ist die Weiterentwicklung der Lohnformen und ist ein Leistungslohn. Diese bezieht sich auf die künftige erwartete Leistung, das heißt was für Leistung in der Zukunft erbracht wird. Dieser besteht, wie der Prämienlohn aus Grundlohn und den Pensumanteil. Der Pensumteil ist meistens auf der Mengenleistung bezogen. Diese ist ein festgelegtes Arbeitsvolumen für die nächste Periode. Werden die Erwartungen nicht



oder nur teilweise erfüllt, so kommt es nicht automatisch zu einer unmittelbaren Lohnveränderung. Es kann sein, dass diese Abweichungen im Laufe der Zeit ausgeglichen werden. Erfolgt kein Ausgleich, so hat dies Auswirkungen auf den Lohn in der nächsten Periode. Heutzutage wird dieser Lohn häufiger verwendet als früher. Es besteht bei dem Penumlohn kein Leistungsdruck durch einen Grundlohn, es bestehen weniger Unstimmigkeiten über die Vorgabezeiten, eine einfache Lohnabrechnung und unter anderem ist es ein Vorteil, dass keine Leistungszurückhaltung aus kollegialen Gruppen erfolgt. Jedoch besteht die Nachteil, dass eine Anreize zur Leistungserhöhung gestellt werden muss und dass die Produktivität von einer Gruppe von der Führungskraft abhängig ist. Diese vier Lohnarten sind nicht alle verwendeten Lohnarten. Zum Beispiel gibt es ein Vertragslohn (bei Einzel- und Kleinfertigung), Measured Day Work (Festlohn mit geplanter Tagesleistung) und der Programmlohn (ergebnisbezogener Lohn). (Vgl. K. Olfert; 2010, S. 338 f) Ergänzende Löhne sind u.a. die Prämien, die Zuschläge, die Gratifikationen und sonstige Zuwendungen. (Vgl. K. Olfert; 2010; S. 341)

### 2.3.1.7 Sozialleistungen

Vorsorgeleistungen	Geldleistungen	Sachleistungen	Fürsorge und Gesundheitspflege	Sonstige Leistungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebliche Altersversorgung</li> <li>- Invaliditätsversorgung</li> <li>- Hinterbliebenenversorgung</li> <li>- Unfallversicherung</li> <li>- Lebensversicherung</li> <li>- vermögenswirksame Leistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weihnachtsgeld</li> <li>- Urlaubsgeld</li> <li>- 13. Monatsgehalt</li> <li>- Beihilfen</li> <li>- Dienstaltersprämie</li> <li>- Jubiläumszuwendung</li> <li>- Fahrtkostenzuschuss</li> <li>- Essenszuschuss</li> <li>- Umzugzuschuss</li> <li>- Firmendarlehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firmenwagen</li> <li>- Arbeitskleidung</li> <li>- Eigenerzeugnisse/Deputate</li> <li>- Mitarbeiter rabatte</li> <li>- Preisnachlässe bei umliegenden Firmen</li> <li>- Kostenlose Getränke und Früchte bzw. sonstige Verpflegung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostenlose Vorsorgeuntersuchungen</li> <li>- Gripeschutzimpfungen</li> <li>- Gesundheitsdienst und Werksfürsorge</li> <li>- Wellness-Programme</li> <li>- Krankenrückkehrgespräche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bildungsangebote</li> <li>- Freizeitangebote</li> <li>- Werkswohnungen</li> <li>- Kinderbetreuung</li> <li>- Mobilitätshilfen</li> <li>- Beratungs- und Betreuungsangebote</li> </ul>

Abbildung 20: Sozialleistungen; (K. Olfert; 2010)



Die Sozialleistungen sind Leistungen vom Unternehmen, die über das Entgelt erbrachte Leistung hinaus gehen. Diese Leistungen können Mitarbeiter und deren Angehörige und ehemalige Mitarbeiter und deren Angehörige erhalten. Diese können in Form von Geld-, Sach- und Nutzenleistungen erfolgen. Die Geldleistung kann zum Beispiel Urlaubsgeld sein, was dem Mitarbeiter sofort ausgezahlt wird. Die Sachleistungen können Produkte aus dem Unternehmen sein und die Nutzenleistungen sind unter anderem kostenlose oder vergünstigte Wohnung oder Kindergarten. Die Sozialleistungen können dauerhaft wie die Betriebsrente; periodisch wie das Weihnachtsgeld oder einmalig wie Geldgeschenke (Pensionierung) gezahlt werden. Diese können einen einzelnen Mitarbeiter, eine ganze Gruppe oder eine Belegschaft erteilt werden. (Vgl. C. Nicolai; 2009; S. 167 f)

#### a) gesetzliche Sozialleistungen

Das sind Leistungen, wo das Unternehmen vom Recht her verpflichtet ist, die zur Mitarbeiterabsicherung gegen Risiken des Lebens geleistet werden. Hier bezahlt entweder das Unternehmen alle Leistungen oder es erfolgt eine Teilung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Die gesetzlichen Sozialleistungen können Sozialversicherungsbeiträge zur Renten-, Pflege-, Kranken- und Arbeitslosenversicherung sein. Diese werden geteilt zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Der Arbeitgeber muss die Unfallversicherung, Ausfallzeiten bei Krankheit, Urlaub, Feiertage und Zahlungen hinsichtlich der Fürsorgepflicht zum Beispiel bei Schwangeren oder Azubis alleine zahlen. (Vgl. C. Nicolai; 2009, S. 168)

#### b) tarifliche Sozialleistungen

Tarifliche Sozialleistungen sind Vereinbarungen von Regelungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeber-Verbände. Der Mitarbeiter wird abgesichert gegen Risiken im Arbeitsalltag, was unter anderem die betriebliche Arbeitszeitverkürzung, die Urlaubsanspruchsverlängerung, zusätzliches Urlaubsgeld, das Weihnachtsgeld oder der Kündigungsschutz bei bestimmten Arbeitnehmergruppen sein kann. Ist das Unternehmen nicht Tarifgebunden, so müssen diese Zahlungen nicht erfolgen. Endet ein Tarifvertrag müssen neue Vereinbarungen zu bislang tariflichen Themen geregelt

werden. Wird dies nicht gemacht, so erfolgt die Geltung vom alten Tarifvertrag. (Vgl. C. Nicolai; 2009, S. 168 f)

### c) freiwillige Sozialleistungen

Die freiwilligen Sozialleistungen sind zusätzlich gewährte freiwillige Leistungen vom Unternehmen. Der Mitarbeiter hat kein Anspruch. Diese Leistungen sollen den Mitarbeiter zu mehr Leistung motivieren, was ein wirtschaftlichen Zweck verfolgt. Diese können ökonomische, soziale und politische Ziele verfolgen. Die ökonomischen Ziele erhöhen die Leistungen, es erfolgt eine Personalbindung und es erfolgt Werbung, um Personal zu beschaffen. Die sozialen Ziele verstärken die Verbundenheit in der Gruppe, die Kommunikation wird gefördert und die sozialen Bedürfnisse werden erfüllt. Dagegen geht es bei den politischen Zielen um eine geringere Affinität der Mitarbeiter. Die freiwilligen Sozialleistungen werden aufgrund der Unsicherheit kritisiert. Zum Beispiel verlässt ein Mitarbeiter nur nicht das Unternehmen, weil er diese Leistungen nicht verlieren will. (Vgl. C. Nicolai, 2009, S. 170 f)

### 2.3.1.8 Mitarbeiterbeteiligungssysteme

Die Mitarbeiterbeteiligungssysteme verfolgen unter anderem die Ziele der Finanzierung, Personalpolitik, Vermögensbildung, Mitarbeiterhaltung und eine Steigerung der Motivation.

#### a) Erfolgsbeteiligung

Die Erfolgsbeteiligung sind materielle Leistungen, die Mitarbeiter erhalten, wenn das Unternehmen Erfolg erzielt. Die Erfolgsbeteiligung lässt sich unterteilen in Ertrags-, Gewinn- und Leistungsbeteiligung. In der Ertragsbeteiligung erfolgt die Bemessung durch die abgesetzte Leistung des Unternehmens. Die Bemessungsgrundlage ist zum Beispiel die Roh- oder Nettoerträge. Hier erhält der Mitarbeiter einen Anteil vom Unternehmen. Die Gewinnbeteiligung ist abhängig von der Gewinnentwicklung des Unternehmens und der Marktlage. Die Bemessungsgrundlage ist zum Beispiel eine Bilanz und Ausschüttungs- oder Substanzgewinne. Dagegen geht es bei der

Leistungsbeteiligung um die Leistungen, die als Basis für die Erfolgsbeteiligung festgelegt werden. Sind die Leistungen überschritten, so bekommt der Mitarbeiter eine Beteiligung, unabhängig ob das Unternehmen Gewinn erzielt hat. Die Erfolgsbeteiligung muss nicht ausgezahlt werden. Es kann eine Umwandlung in Kapitalbeteiligungen erfolgen. Die jedoch im Unternehmen verbleiben, was eine engere Bindung zum Unternehmen hervorruft. (Vgl. C. Nicolai, 2009, S. 173 f)

## b) Kapitalbeteiligung

Die Kapitalbeteiligung kann unterschieden werden in Fremdkapital- und Eigenkapitalbeteiligung. Die Fremdkapitalbeteiligung erfolgt durch das Bereitstellen von Geldbeträgen des Mitarbeiters für das Unternehmen. Es entsteht eine Verzinsung für den Mitarbeiter. Jedoch hat dieser kein Mitspracherecht. Dagegen ist der Mitarbeiter bei der Eigenkapitalbeteiligung am Gewinn und Verlust beteiligt. Dies kann direkt, indirekt oder als Kombination erfolgen. Der Mitarbeiter ist Miteigentümer und hat demzufolge kein Rückzahlungsanspruch des Kapitals. (Vgl. C. Nicolai, 2009, S. 174 f)

### 2.3.1.9 Besondere Aspekte der Vergütung von Fachkräften

Die Fachkräfte haben einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Wodurch diese mehr Entgelt bekommen können als andere Mitarbeiter. Die Fachkräfte benötigen Flexibilität und eine schnelle Anpassungsfähigkeit. Hierdurch werden mittel- und langfristige Ziele beeinflusst. Das Entgelt wird nicht nur an kurzfristige Ziele festgemacht. Es sollen Anreize für die Fachkräfte geschaffen werden, was durch eine Kombination aus operativen, taktischen und strategisch Anreizen erfolgen soll. Es erfolgt eine Leistungssteigerung der Fachkräfte und eine Unternehmenssicherung. Das Entgelt setzt sich aus einem variablen Bestandteil, Zusatzleistungen und einer Grundvergütung (individuelle Vereinbarung) zusammen. Die Belohnung bei kurzfristigen Erfolgen erfolgt durch ein operatives Anreizsystem. Hier entsteht ein erfolgsabhängiges Entgelt. Ein taktisches Anreizsystem wird bei einem mittel- bis langfristigen Erfolg verwendet. Die strategischen Anreizsysteme werden bei einem langfristigen und nachhaltigen Erfolg verwendet. (Vgl. C. Nicolai, 2009; S. 176 ff)

## 2.3.2 Immaterielle Anreize

Die immateriellen Anreize stellen die Personalentwicklung dar, zeigen Aufstiegsmöglichkeiten und spiegeln die Zukunftssicherheit des Unternehmens wieder. Die Arbeitsstrukturierung sind alle Regelungen, Änderungen und Flexibilisierungen, die sich auf die Arbeitsgestaltung beziehen. Hierdurch werden Nachteile vermindert, wodurch die Motivation, die Arbeitszufriedenheit und die Identifikation des Mitarbeiters mit den Unternehmen gesteigert werden können. Heutzutage sollen die Aufgaben- und Kompetenzbereiche erhöht und eine Teamorientierung erfolgen. Die Basis der Arbeitsstrukturierung ist die Stellenbindung. Dies kann durch die Spezialisierung oder der Generalisierung erfolgen. Bei der Spezialisierung werden die Gesamtaufgaben zerlegt und zu Teilaufgaben erfasst. Die Zeitersparnis und ein eignungsgerechter Mitarbeiterereinsatz sind Vorteile. Jedoch sind zum Beispiel die Unselbständigkeit der Mitarbeiter und die Monotonie einige Nachteile. Hierdurch werden die Mitarbeiter unzufrieden und es kommt zu einer großen Fluktuationsrate. Die Generalisierung gestaltet die Teilaufgaben um und kombiniert diese neu. Hierdurch steigt die Motivation der Mitarbeiter, es erfolgt eine Leistungssteigerung und eine Arbeitszufriedenheit. Nachteil ist die höhere Investition durch längere Anlernzeiten. Die Generalisierung kann durch:

- Die marktwirtschaftliche Entwicklung: Es muss um den Kunden gekämpft werden, da mehr Güter als die Nachfrage vorhanden ist. Hier besteht ein harter Wettbewerb.
- Technische Einflüsse: Es muss eine optimale und intensive Nutzung und Auslastung der Produktionsmitteltechnik erfolgen. Da diese schnell veralten durch den schnellen technischen Fortschritt.
- Gesellschaftliche und sozialpolitische Einflüsse: Die Mitarbeiter besitzen eine höhere Anfangsqualifikation, wodurch höhere Erwartungen folgen.

(Vgl. C. Nicolai, 2009, S. 180 ff)

### 2.3.2.1 Arbeitszeitgestaltung

Es wird sich auf die Standardarbeitszeiten im Unternehmen bezogen. Die Anfangs- und Endzeiten der Arbeit können variieren. Heutzutage erfolgt eine umfangreiche

Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeiten. Die Normalarbeitszeiten sind heute nicht mehr der Regelfall. Damit die Gestaltung der Arbeitszeiten erfolgreich ist müssen folgende drei Punkte beachtet werden:

- Betriebszeiten und Arbeitszeiten: Diese Zeiten sind nicht mehr Deckungsgleich, was durch die Arbeitsverkürzung zustande gekommen ist. Ist zum Beispiel ein Mitarbeiter 30-Wochen-Stunden im Unternehmen beschäftigt, so sind dies nur 200 Tage Arbeit mit je 7 Stunden Arbeit von einem Jahr. Desweiteren müssen 104 Wochenenden, 11 Feiertage, 30 Urlaubstage und ca. 20 Krankheitstage abgezogen werden. Jedoch steht dem Unternehmen 365 Tage im Jahr mit je 24 Stunden zur Verfügung. Die hohe technische Entwicklung hat eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten hervorgerufen, wodurch Betriebsmittel optimal verwendet werden können. Im Dienstleistungssektor wurden längere Ansprechzeiten entwickelt.
- Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter: Es erfolgen flexible Arbeitszeiten durch zum Beispiel eine Reduzierung des Monats- oder Wochenarbeitszeit, eine Verschiebung von den Anfangs- und Endzeiten, Gleitzeit oder mehrere freie Wochen.
- Gesellschaftspolitische Aspekte: Hier erfolgen die flexiblen Arbeitszeiten durch die Humanisierung, Zeitsouveränität und die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit.

Die Arbeitsflexibilisierung hat durch gesetzlich, tarifliche und betriebliche Regelungen Grenzen. Haben die Mitarbeiterwünsche große Dispositionsspielräume, entsteht ein offenes Arbeitszeitsystem und eine hohe Individualisierung. Sinkt der Dispositionsspielraum, so entsteht ein geschlossenes Arbeitszeitsystem und eine niedrige Individualisierung. Die Arbeitszeitflexibilisierung ist ein Instrument des Personalmarketings. (Vgl. C. Nicolai, 2009, S. 190 ff)

### a) Standardarbeitszeit

Die Standardarbeitszeit kann erhöht oder verringert werden. Meistens sind 35 bis 40 Stunden in der Woche im Tarifvertrag festgelegt. Die Erhöhung ist durch eine Betriebsvereinbarung möglich. Wichtig ist ein früheres Eintreten vom Mitarbeiter in das Unternehmen durch zum Beispiel die Verkürzung von der Schule oder des Studiums. Es soll zum Beispiel mit einem höheren Alter in Rente gegangen werden. (Vgl. C. Nicolai, 2009, S. 194 f)

## b) Arbeitsflexibilisierung

Die Arbeitsflexibilisierung erfolgt ohne Veränderungen des Arbeitsumfanges. Dies kann zum Beispiel durch Gleitzeit, flexible Wochenarbeitszeiten, Jahresarbeitszeiten, variable Arbeitszeiten oder durch Schichtarbeit erfolgen. (Vgl. C. Nicolai, 2009, S. 194 f)

Bei der Teilzeitarbeit erbringen die Mitarbeiter eine regelmäßige, vertragliche und vereinbarte Arbeitszeit. Die Arbeitszeit ist kürzer als bei einem vollbeschäftigten Mitarbeiter. Die klassische Arbeitszeit ist eine Arbeitszeit, die gleichmäßig auf die ganze Woche verteilt wird. Die Kapazitätsorientierung der variablen Arbeitszeit kann durch Ende, Beginn und Dauer variieren. Das Job Sharing ist die Aufteilung einer oder mehrerer Vollzeitstellen in Teilzeitstellen. Der gleitende Übergang in den Ruhestand verringert die Arbeitsstunden. (Vgl. C. Nicolai, 2009, S. 194 f)

### 2.3.2.2 Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit

Der Mitarbeiter kann die Überstunden auf ein extra Zeitkonto ansparen nach der Vereinbarung ohne Begrenzung. Die nicht bezahlten Überstunden sind ein geldwertvorteil für den Arbeitgeber. Hierdurch erfolgt eine Verzinsung, was eine Erhöhung auf den Stundenkonto verursacht. Zum Ende seines Arbeitslebens des Mitarbeiters kann dieser die Stunden aufbrauchen ohne das der Mitarbeiter Minus macht bei seinem Entgelt. Die ist auch als Geldwertkonto möglich (Zeitwertmodell). Das Geld wird zum Ende ausgezahlt. Da die Rente meistens niedrig ist , muss dementsprechend auch nur ein niedriger Steuersatz bezahlt werden. (Vgl. C. Nicolai,2009, S. 202 f)

### 2.3.2.3 Soziale Kommunikation und Gruppenmitgliedschaft

Hier erfolgt ein Informationsaustausch zwischen den menschlichen Sender und dem Empfänger. Dies ist die Kommunikation neben der sachlichen Ebene, was mit der Arbeit, Unternehmen oder privaten Sachen zu tun hat. Es werden verschiedene

Bedürfnisse befriedigt, zum Beispiel das Sicherheitsbedürfnis. Der Mitarbeiter will zum Beispiel wissen, ob sein Verhalten angebracht ist. Desweiteren wird das Kontakt-, Anerkennungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnis befriedigt. Der Mitarbeiter erhält Auskunft über seinen Stellenwert im Unternehmen (Symbolstatus). Die Bedürfnisse des Menschen werden durch die Kommunikation und der Gruppenzugehörigkeit befriedigt. Da die Menschen informiert sein wollen. Der Mitarbeiter will nicht alleine sein. Die meisten Menschen denken als Mitglieder von einer Gruppe und handeln dementsprechend. (Vgl. C. Nicolai, 2009, S. 209 ff)

## 2.4 Expertenbefragung

„Der Experte verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht. Insofern besteht das Expertenwissen nicht allein aus systematisiertem, reflexiv zugänglichem Fach- oder Sonderwissen, sondern es weist zu großen Teilen den Charakter von Praxis- oder Handlungswissen auf [...]“ (Bogner / Menz 2005: 46, Brandenburger, Kaus, Müller, Ringel, [http://www.tu-ilmenau.de/fakmn/uploads/media/Praesentation\\_Experteninterviews.pdf](http://www.tu-ilmenau.de/fakmn/uploads/media/Praesentation_Experteninterviews.pdf))

Die Pflegekräfte sind Experten auf ihrem Gebiet. Da diese Arbeit die Probleme des Pflegeberufes analysieren soll, sind sie die besten Informationsvermittler. Nur sie können aufzeigen, welche Vor- und Nachteile sich hinter diesen Beruf verbergen.

### 2.4.1 Leitfadeninterview / -Entwicklung und Auswahl der Experten

Vor der Interviewführung wurde sich auf ein fokussiertes Leitfadeninterview geeinigt. Diese Art der Interviewführung hat den Vorteil, dass die Reaktion nicht beeinflusst wird, da offene Fragen gestellt werden, auf die der Befragte konkret antworten muss und nicht bloß mit Ja oder Nein antworten kann. Es wurde ein Leitfaden erstellt, der aus sechs Fragen besteht, die alle darauf ausgerichtet sind zu erfahren, was sie sowohl am Beruf und am Unternehmen hält beziehungsweise stört und was verbessert werden kann. Interviewleitfaden ermöglichen vom Leitfaden abweichende Gesprächsteile,

durch die neue Hypothesen hinsichtlich der Art und der Wirkungsweise erstellt werden können. Dadurch können tiefgründige Gespräche mit den Befragten entstehen, was eine breite Spanne an Ergebnisse ermöglicht. Dies ist eine der Hauptgründe für die Entscheidung für diese Art der Forschung gegenüber quantitativen Befragungen. Die Fragen bauen aufeinander auf und sollen Zusammenhängende Gesprächsführung erleichtern. Zur Beantwortung der Forschungsfrage „Mitarbeiterbindung – Welche Faktoren fördern eine langfristige Zugehörigkeit von Pflegepersonal zu einem Unternehmen?“ ergaben sich folgende Leitfragen:

1. Was hat Sie dazu bewegt, einen Pflegeberuf zu erlernen / auszuüben?
2. Was motiviert Sie, diesen Beruf auszuüben?
3. Was stört Sie an ihrem Beruf? Hat das Einfluss auf Ihre Motivation oder Berufsausübung?
4. Was wären Gründe für Sie, den Beruf zu wechseln?
5. Was wären Gründe für Sie, das Unternehmen zu wechseln?
6. Was könnte man Ihrer Meinung nach dementsprechend im Unternehmen ändern?

Diese Leitfragen wurden in Interviews mit jeweils drei Experten der Pflege der beiden Einrichtungen A und B beantwortet. Die Auswahl der Experten erfolgte nach folgenden Kriterien:

- mindestens ein männlicher Experte pro Einrichtung
- ein Azubi beziehungsweise ein frisch ausgelernter Experte pro Einrichtung
- mindestens eine junge Mutter pro Einrichtung
- mindestens ein Experte mittleren Alters (Mitte bis Ende 40 Jahre) pro Einrichtung
- mindestens eine Hilfskraft pro Einrichtung
- mindestens ein Experte mit langjähriger Berufserfahrung beziehungsweise Unternehmenszugehörigkeit

Es wurde sich auf drei Experten pro Einrichtung geeinigt, um eine überschaubare Ergebnismenge zu erhalten und auf alle Ergebnisse bei der Maßnahmenentwicklung eingehen zu können. Daher wurde versucht, die eben genannten Kriterien in drei Mitarbeitern zu kombinieren. Die Interviewführung erfolgte mit Zustimmung der Unternehmensführung, jedoch ohne Wissen über die ausgewählten Mitarbeiter, Interviewort und Zeitpunkt. Ein Interviewtermin wurde außerhalb der Einrichtung



vereinbart, was eine hohe Bereitschaft zur Folge hatte. Der einrichtungsferne Ort und die Anonymität sollen bewirken, dass alle Befragten offen und vertrauensvoll die Leitfragen beantworten konnten.

### 2.4.2 Durchführung

Die Treffen an den externen Orten begann mit einer Begrüßung und einer kurzen Einleitung über die Absicht der Gespräche. Nach Einverständnis der Befragten begann das Interview, das mit einem Tonaufzeichnungsgerät festgehalten wurde. Der Verlauf des Gespräches war durch den vorher entwickelten Leitfaden vorgegeben. Um genauere Informationen zu erhalten, wurden zusätzlich Fragen von dem Interviewführer individuell eingebaut. Das Gespräch endete mit einem Dank für die Teilnahme am Interview und für offene Gesprächsführung. Nach dem das Tonaufzeichnungsgerät ausgeschaltet wurde, wurde der Ort verlassen und anschließend die Tonaufzeichnung verschriftlicht. Diese Verschriftlichungen stellt die Grundlage für die Auswertung und Maßnahmenableitung dar.

### 2.4.3 Ergebnisdarstellung, Interpretation und Auswertung der Interviews

Die Interviews wurden mit Hilfe eines Auswertungsprogrammes MAXQDA analysiert. Das Prinzip des Programmes ist es, Textstellen verschiedener Dateien übergeordneten, aussagekräftigen Stickworten zugeordnet werden. Durch die Zuordnung der Textstellen entwickelt sich ein Kategoriebaum, der die Ergebnisse übersichtsartig darstellt. Die einzelnen Kategorien werden „Codes“ genannt, denen im Laufe der Bearbeitung Unterkategorien (Subcodes) zugeordnet werden (siehe Anlage 7).

Um die Ergebnisse in einer logischen Reihenfolge darzustellen, wird die Interpretation an den Leitfaden angelehnt.

1. Was hat Sie dazu bewegt ein Pflegeberuf zu erlernen / auszuüben?

Auf diese Frage antworteten die Pflegekräfte am häufigsten mit der Aussage, einen sicheren Arbeitsplatz mit Aufstiegschancen in der Pflege zu haben.

*„Weil Pflegekräfte jederzeit gebraucht und gesucht werden.“*

Demnach ist es enorm wichtig, Mitarbeiter in der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung zu fördern. Aus-/ Fort- und Weiterbildungen wurden auch bereits in der NEXT-Studie (siehe Kapitel 2.1 Ergebnisse der NEXT-Studie) thematisiert, mit dem Ergebnis, dass qualifiziertere Fachkräfte eher die Absicht haben, das Unternehmen zu wechseln. Grund dafür ist der Fachkräftemangel und somit die guten Voraussetzungen auf dem Arbeitsmarkt. Daher sind in dem Zusammenhang noch weitere Faktoren zu beachten, um die qualifizierten Pflegekräfte auch im Unternehmen zu erhalten. Weitere ausschlaggebende Einflüsse auf die Entscheidung, einen Pflegeberuf auszuüben, geben laut Aussagen der Befragten vor allem die Berufszugehörigkeit von Angehörigen, aber auch die Durchführung von Praktika und Zivildienst, und der allgemeine Umgang mit Menschen. Im Kategorienbaum sehen die Ergebnisse der Kategorie „Beweggrund“ folgendermaßen aus:

**Beweggrund [18]**

Grund, Beruf zu erlernen

**Wechsel vom artverwandten Beruf [1]**

**berufliche Vielfalt [1]**

**sicherer Arbeitsplatz [5]**

**Aufstiegchancen [1]**

**Angehörige [3]**

Angehörige in der Pflege

**Zivildienst/ Praktikum [2]**

**Umgang mit Menschen [2]**

**alte Menschen [1]**

**etwas positives [1]**

**Arbeitssituation [1]**

**Spaß [1]**

2. Was motiviert Sie diesen Beruf auszuüben?

Besonders motiviert werden die Befragten durch das Gefühl, etwas Gutes zu tun und mit Menschen zusammenzuarbeiten, die wiederum die Arbeit anerkennen und schätzen. Unterstützung und Anerkennung der Arbeit sind laut NEXT-Studie wichtige Faktoren hinsichtlich der Mitarbeiterbindung sowohl an das Unternehmen als auch an den Beruf an sich (siehe Kapitel 2.1 Ergebnisse der NEXT-Studie). Überwiegt die Kritik an der Arbeit dem Lob und der Anerkennung, hat das Auswirkungen auf die Motivation (siehe

Kapitel 2.2 Motivationstheorien), da der Sinn der eigenen Arbeit verloren geht. Weitere Motivationsanstöße geben laut Interviews die finanzielle Absicherung und die Krisensicherheit mit Aufstiegschancen, wie bereits unter Frage 1 erläutert.

3. Was stört Sie an ihrem Beruf? Hat das Einfluss auf Ihre Motivation oder Berufsausübung?

Das größte Problem im Forschungsfeld, aber auch in der NEXT-Studie erwähnt (siehe Kapitel 2.1 Ergebnisse der NEXT-Studie), ist die Dienstplangestaltung.

*„Ich denke, das ist ein ganz großes Problem und wenn du hier deine 8,9 Dienste oder sogar 12 Tage durcharbeitest und denn nur einen Tag frei hast und dann kommt der nächste Schub von 9 Tagen und denn bist du irgendwann durch.“*

*„Die Organisation des Dienstplanes. Ich bin der Meinung, das Unternehmen oder jedes Unternehmen steht und fällt mit dem Dienstplan.“*

Nicht selten werden zu viele Dienste hintereinander durchgeführt, ohne ausreichend Freizeitausgleich. Dies hat Auswirkungen auf die Motivation und Zufriedenheit, aber vor allem auch auf die Gesundheit. Dieses Ergebnis spiegelt auch die NEXT-Studie wieder (siehe Kapitel 2.1 Ergebnisse der NEXT-Studie), in der insbesondere die Einflussnahme auf den Dienstplan thematisiert wird und ebenso der häufige Wechsel zwischen Tages- und Nachtschichten. Da die Personalknappheit und die Schichtarbeit in der Pflege derzeit nicht vermeidbar sind, sollte hinsichtlich dieses Faktors besonderes Augenmerk auf geeignete Anreizsysteme für die Mitarbeiter gesetzt werden (siehe Kapitel 3.3 Anreizsysteme).

An zweiter Stelle der Antworten auf die Frage nach Störfaktoren im Beruf steht die schlechte Vereinbarkeit von Familie und Beruf (siehe auch NEXT-Studie, Kapitel 2.1 Ergebnisse der NEXT-Studie), Personalmangel und die daraus resultierende Höherbelastung des einzelnen durch Zeitmangel.

*„...man kann auch irgendwann zu einem Zeitpunkt bestimmte Menschen im Heim nicht mehr sehen, auch bewohnertechnisch.“*

*„...man ist fertig, gestresst, genervt und untereinander ist man nervlich am Ende.“*

*„Durch so viele Dienste entsteht in dem Team sehr viel Unruhe und vor allem Stress.“*

Die Zitate verdeutlichen die Auswirkungen des Zeitmangels auf die Zusammenarbeit im Pflorgeteam und die psychische Gesundheit durch Erschöpfung, aber auch die Übertragung auf die Bewohner. Weiterhin stört die Befragten an ihrem Beruf, dass sie allgemein in der Gesellschaft trotz notwendiger und anstrengender körperlichen Arbeit keinen hohen Stellenwert in der Gesellschaft als Pflegekräfte einnehmen. Zu wenig Bürotage bei zunehmender Bürokratie hinsichtlich der Visiten und Pflegeplanungen wirken sich zunehmend negativ auch auf die Berufsausübung aus.

*„Doch ich denke, egal wie sehr man bemüht ist, es wird immer irgendwie durchscheinen, wenn man im Stress ist, dass man halt im Stress ist.“*

#### 4. Was wären Gründe für Sie, den Beruf zu wechseln?

*„...immer wieder in regelmäßigen Abständen die Konfrontation mit Trauer, mit äh Verlust, mit Depression.“*

*„...man weiß selber man schafft es nicht, aber man will es schaffen und man macht sich selbst kaputt.“*

Laut Befragungen wurden als Gründe für den Wechsel des Berufes vor allem zu hohe psychische Belastungen angegeben, insbesondere durch den persönlichen Umgang mit den Bewohnern, deren Krankheiten und Trauer, Tod und Sterben. Auch die Ergebnisse der NEXT-Studie geben wieder, dass 45% der Befragten, immer, also ununterbrochen mit Trauer, Krankheit und Leiden im Kontakt zu stehen, was Auswirkungen auf die Zufriedenheit und die Entstehung von Berufskrankheiten (zum Beispiel Burnout) hat (siehe Kapitel 2.1.3 a II psychische und körperliche Anforderungen). Weitere Gründe für einen Berufswechsel für die befragten Pflegekräfte wären die Schichtarbeit, körperliche Belastungen und kein Spaß mehr an der Arbeit.

#### 5. Was wären Gründe für Sie das Unternehmen zu wechseln?

Zunächst ist zu sagen, dass die Antworten auf diese Frage sehr zögerlich und spärlich gegeben wurden. Bei einigen kam dann aber der Aspekt „Gehalt“ zum Vorschein, da

die Lebenshaltungskosten deutlich gestiegen sind und vor allem die momentanen Spritpreise kaum noch tragbar sind. Daher würden sie auch trotz Zufriedenheit im Unternehmen, den Arbeitsplatz aufgrund der Entfernung zwischen Wohn- und Arbeitsort wechseln. Die Gehalts- oder Lohnformen wurden bereits im Kapitel 2.3.2 immaterielle Anreize beschrieben und sollten an dieser Stelle beachtet werden.

*„...schlechte Stimmung im Team. Es werden Grüppchen gebildet und nur noch gesagt ich will mit dem am liebsten arbeiten.“*

Außerdem gehört zu den Gründen für einen Unternehmenswechsel ein schlechtes Kollektiv beziehungsweise das ungerechte Verhalten der Führungskraft bestimmten Mitarbeitern gegenüber aufgrund von Grüppchenbildungen. Durch Ausgrenzung und Ungleichbehandlung fühlen sich Pflegekräfte laut Befragungen nicht mehr dem Team und somit auch nicht dem Unternehmen zugehörig, was einen Unternehmenswechsel fördert. Wie schon erwähnt, hat das Kollektiv großen Einfluss auf die Unternehmenszugehörigkeit auch nach den Ergebnissen der NEXT-Studie (siehe Kapitel 2.1 Ergebnisse der NEXT-Studie).

6. Was könnte man Ihrer Meinung nach dementsprechend im Unternehmen ändern?

Die Interviews ergaben Verbesserungsvorschläge in den Bereichen:

- Dienstplangestaltung
- Personalaufstockung
- Kollektivförderung und Gleichberechtigung
- Gehalt und Lohn, Gutscheine und Prämien
- Lob und Kritik
- Vereinbarung von Familie und Beruf
- Gesundheitsförderung
- Kommunikation
- Weiterbildungen in bestimmten Bereichen, zum Beispiel Demenz.

Hinsichtlich der Personalaufstockung ist zu beachten, dass der Personalschlüssel von Verhandlungen mit den Pflegekassen abhängig ist. Die befragten Pflegekräfte kennen die Ursachen für diese Situation und äußerten dies daher lediglich als

Wunschvorstellung, von der sie wissen, wie schwer sie umzusetzen ist, da das Unternehmen kaum Einfluss auf die finanziellen Mittel für Pflegekräfte hat.

## 2.5 Maßnahmenvorschläge für die Praxis

Im folgenden Abschnitt werden aus den Ergebnissen der Befragungen abgeleitete Maßnahmen vorgeschlagen und erläutert. Aufgrund der vielseitigen Verknüpfungen der Ergebnisse zwischen einzelnen Fragen, sind die Maßnahmen nach den Themen

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Führung
- Teamarbeit
- Personalwirtschaft
- Dienstplangestaltung
- betriebliche Gesundheitsförderung

unterteilt. Die Maßnahmen sind lediglich Vorschläge, die individuell, je nach Einrichtung und Mitarbeitern, eingesetzt und gestaltet werden können.

### 2.5.1 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Der Arbeit-Familie-Konflikt beziehungsweise Familie-Arbeit-Konflikt steht in großem Zusammenhang zum Berufsausstieg. Daher muss diesem Faktor besondere Aufmerksamkeit zugewendet werden. Insbesondere für männliche und weibliche Pflegekräfte mit Kindern stellt dieser Konflikt eine große Belastung da. Zum einen gilt es, bei der Arbeit eine Rolle zu erfüllen, die von der Zuhause enorm abweicht, zum anderen stellt der Zeitmangel einen negativen Faktor dar. Da auf den Rollenkonflikt zwischen Familienmitglied in der Freizeit und Pflegepersonal kein Einfluss genommen werden kann, liegt das Augenmerk vor allem auf der Arbeitszeitgestaltung, denn in der NEXT-Studie ist deutlich geworden, dass vor allem Wechsel zwischen Tag- und Nachtdienst für die Pflegekräfte belastend sind. Reine Tages- oder Nachtschichten hingegen weniger störend, ebenso wie regelmäßige Dienstformen. (Vgl. Michael Simon et al., S. 82) Da die Dienstplangestaltung bei den Maßnahmenvorschlägen einen gesonderten Punkt einnimmt, wird an dieser Stelle nicht erneut darauf eingegangen.

## a) Arbeitszeitgestaltung

Wie in Punkt 2.3.2.1 Arbeitszeitgestaltung bereits erwähnt, gibt es die Möglichkeit der Teilzeitarbeit, durch die Eltern ermöglicht wird, weniger als 40 Stunden in der Woche zu arbeiten. So werden vor allem mit jungen Müttern in der Pflege je nach Absprache 30- Stundenverträge abgeschlossen. Die Summe der Stunden ist aber stets individuell mit dem Arbeitgeber zu vereinbaren. Dies bietet zum einen den Vorteil, mehr Zeit für die Erziehung der Kinder und den Haushalt zu haben und zum anderen ausgeglichener und motivierter die tägliche Arbeit zu verrichten. Zudem ist es möglich, Teilzeitkräfte hauptsächlich zu den Stoßzeiten (zum Beispiel Waschvorgänge und Frühstück am Morgen, zwischen 6 Uhr und 9.30 Uhr) einzusetzen, um Pflegekräfte in Vollzeit zu unterstützen und zu entlasten.

## b) Betriebskitas

Je nach Betriebsgröße gibt es die Möglichkeit Betriebskitas zu eröffnen. Diese haben den Vorteil, dass die Öffnungszeiten je nach Bedarf der Mitarbeiter der Pflegeeinrichtung gestaltet sind. Sie sollten möglichst einrichtungsnah errichtet werden, um den Mitarbeitern auch die Möglichkeit zu geben, in den Pausenzeiten ihre Kinder zu besuchen und sie auf direktem Weg zur Arbeit auch in Betreuung zu geben. Dadurch haben Eltern mehr Zeit für ihre Kinder, die individuell in den jeweiligen Tagesablauf integriert sind. Ebenso werden dadurch Beziehungen zwischen Mitarbeitern, die ihre Kinder dort betreuen lassen, gestärkt und soziale Kontakte geknüpft. Unter den Kindern entstehen Freundschaften, die sich wiederum auch auf die Zusammenarbeit der Eltern auswirkt. Durch die Nähe zum Berufsfeld Pflege, erhalten die Kinder frühzeitig Einblicke in die Berufe, was das Interesse am Erlernen eines Pflegeberufes laut Interviewaussagen wecken kann. Eine Ausweichmöglichkeit für kleinere Einrichtungen wäre eine Tagesmutter in denselben Räumlichkeiten.

In Einrichtung A gibt es seit einigen Monaten bereits die Möglichkeit, die Kinder von Mitarbeitern in unternehmenseigenen Kitas kostenfrei unterzubringen. Dies bietet einerseits einen finanziellen Vorteil und andererseits die Gewissheit, die Kinder direkt

im Unternehmen betreuen zu lassen, was eine bessere Kommunikation zwischen Eltern und Kitaleiter zur Folge hat.

### c) Familienveranstaltungen

Eine weitere Idee ist eine Familienveranstaltung, die vor allem das Verständnis der kinderlosen Mitarbeiter für die Arbeitszeitgestaltung der Mitarbeiter mit Kindern fördern soll. Hier können die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und den Familienangehörigen gestärkt werden. Es ist vorgesehen, nicht nur eigene Kinder mitzubringen sondern auch Partner und Enkelkinder. Solch eine Veranstaltung auf dem Gelände der Einrichtung soll das Team auflockern und die sozialen Kontakte der Mitarbeiter verbessern. Es sollte darauf geachtet werden, dass für alle Generationen Ereignisse und Aktivitäten vorhanden sind und auch solche die das Zusammenspiel der verschiedenen Generationen fordert. Diese Familienveranstaltung sollte für alle Mitarbeiter ein Highlight des Jahres sein.

## 2.5.2 Führung

Sowohl die NEXT-Studie als auch die Befragungen in den zwei Einrichtungen haben ergeben, dass die Vorgesetzten eine enorme Rolle bei der Arbeitszufriedenheit und Motivation spielen. Einerseits erscheint es wichtig, Anerkennung und Unterstützung durch Führungskräfte zu erfahren, andererseits dürfen laut der Befragten keine persönlichen Beziehungen zu den Vorgesetzten existieren, sodass Bevorzugungen und Ungleichbehandlungen zwischen den Pflegekräften ausgeschlossen werden. Deshalb ist es zum einen wichtig, als Führungskraft über verschiedene Führungsstile und den passenden Einsatz Kenntnis zu haben und zum anderen ein gutes Verhältnis zwischen Führungs- und Mitarbeiterebene herzustellen.

### a) Führungsstile und Führungsverhalten

Bei einem Führungsstil unterscheidet man danach, wie groß das Ausmaß der Beteiligung an Entscheidungsprozessen ist.



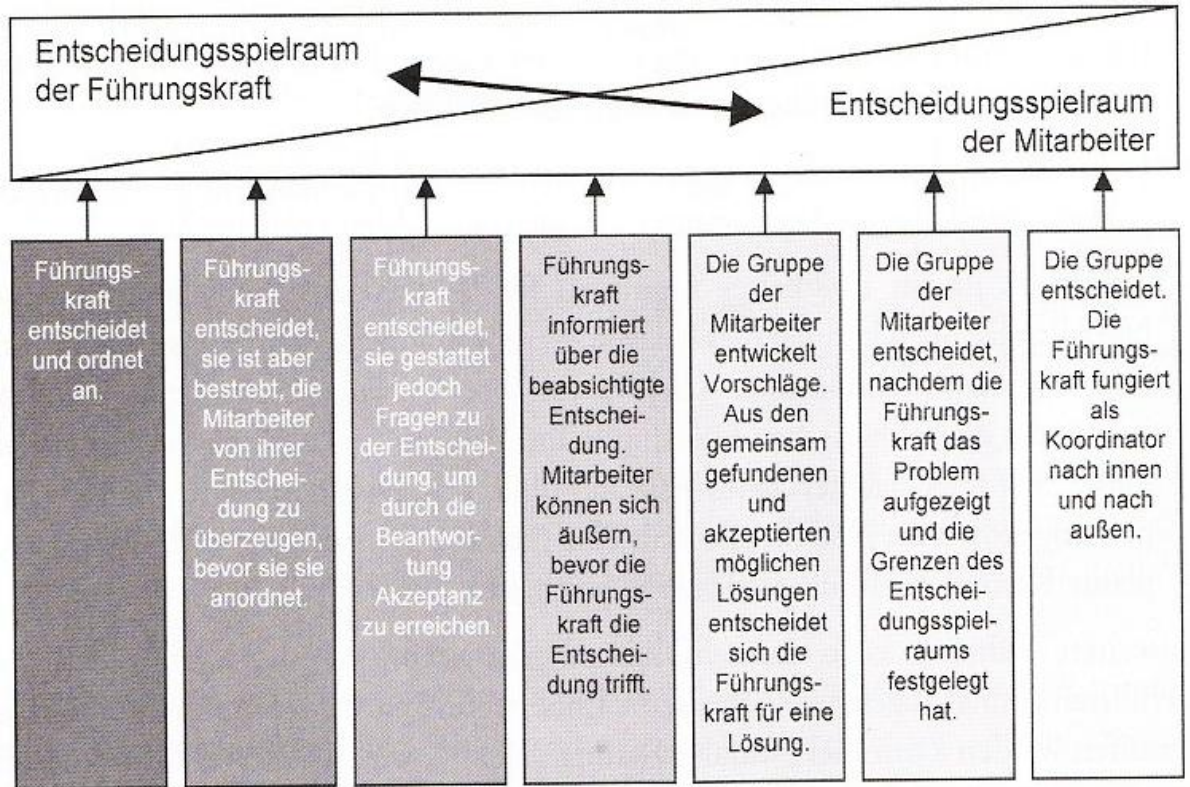


Abbildung 21: Führungsstil-Kontinuum (vgl. Dahlgaard, Stratmeyer, 2007, S. 17)

In dieser Abbildung ist zu erkennen, dass es nicht nur ein oder zwei Führungsstile gibt, sondern diese situationsbedingt variieren können und sollten. So kann die Führungskraft Entscheidungen komplett seinem Team überlassen und lediglich als Koordinator fungieren, aber auch andersrum –alleine Entscheidungen treffen und seine Mitarbeiter lediglich darüber informieren. Man könnte vermuten, die Mitte sei wünschenswert, sodass demokratisch entschieden wird, doch auch das ist nicht grundlegend richtig. In Notfällen hat die Führungskraft zum Beispiel keine Zeit zunächst sein Team zu informieren und Zeit zum Diskutieren zu geben. Wiederum gibt es Entscheidungen, die keine extremen Ausmaße annehmen, die dann dem Team überlassen werden können.

Bei der Betrachtung des Führungsstil-Kontinuums sollte man folgende Aspekte im Kopf behalten: Es geht lediglich um das Ausmaß der Beteiligung an Entscheidungsprozessen. Andere Verhaltensweisen wie Freundlichkeit spielen hier zunächst keine Rolle. Ebenso sollten keine voreiligen Bewertungen getroffen werden, dass ein kooperativer Führungsstil „gut“ und ein autoritärer Führungsstil „unerwünscht“ oder „altmodisch“ ist. Wie oben schon erwähnt, sollte die Beteiligung an

Entscheidungen immer von der Situation abhängen und individuell getroffen werden. Nur so kann der Führungsstil zum Erfolg führen. So wäre es fatal, wenn lediglich ein Führungsstil streng ausgeführt wird. Wird der Führungsstil überdacht, so sollte es eine funktionale Begründung für eine Beteiligung der Mitarbeiter geben. Es ist wichtig einzuschätzen, welche Argumente, Informationen und Bewertungen von den Mitarbeitern eingebracht werden könnten, die die Qualität der Entscheidung erhöhen. Also ob es überhaupt sinnvoll ist, ihre Zeit in Anspruch zu nehmen, obwohl sie zu der Entscheidung keinen nützlichen Beitrag leisten können. Denn gerade die Zeit der Pflegenden ist oftmals sehr knapp bemessen. Sie zu befragen bedeutet zunächst Informationen zu geben, worum es geht, und die Gelegenheit zur Diskussion und Meinungsbildung zu geben. Wichtig bei der Beteiligung sind ebenso die Erfahrungen, Kenntnisse und Sicherheitsbedürfnisse der Mitarbeiter, aber auch deren Erwartungen an die Führungskraft.

Bei dem Führungsverhalten geht es nun um zwei Dimensionen: zum einen die Aufgabenorientierung, also inwieweit die Führungskraft auf die Arbeitsleistungen der Mitarbeiter eingeht und diese in den Mittelpunkt stellt, und zum anderen die Personenorientierung, wozu die zwischenmenschlichen Belange im Umgang mit Mitarbeitern zählen, aber zum Beispiel auch die Beziehungen miteinander und inwieweit die Führungskraft seine Mitarbeiter auch als Mensch, und nicht nur als Kollege/Kollegin wahrnimmt. Diese beiden Dimensionen werden als unabhängig voneinander betrachtet. Die Aufgabe der Führungskraft ist dabei, eine geeignete Kombination aus Aufgabenorientierung und Personenorientierung zu finden, um ein gutes Arbeitsklima zu schaffen und gleichzeitig die Aufgaben der einzelnen zu fördern und die Qualität zu steigern. Aus diesen Kombinationen ergibt sich ein Vier-Felder-Schema, dessen Variablen natürlich in sich -auch situationsbedingt- noch variieren.

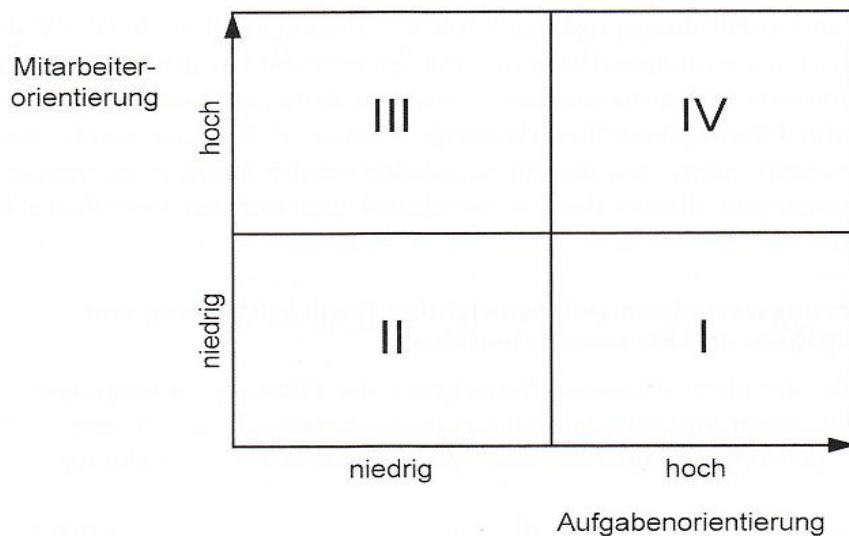


Abbildung. 22: Führungsverhalten (vgl. Dahlgaard, Stratmeyer, 2007, S.20)

Quadrant II beschreibt die Verhaltensposition, wenn sich die Führungskraft eher „aus allem heraushält“, relativ teilnahmslos ist und höchstens über Verfahren einwirkt. Daher wird dieses Verhalten auch „Verfahrenstil“ oder „Laissez-faire-Stil“ genannt. Verhalten I wendet sich nun mehr den Aufgaben zu. Das Interesse an den Mitarbeitern ist weiterhin niedrig, dafür stehen die Aufgabenstellungen im Mittelpunkt. Quadrant III stellt das genaue Gegenteil dessen dar. Das Wohlergehen und die Zufriedenheit der Mitarbeiter sind der Führungskraft am wichtigsten, während die Aufgabenstellung nur einen kleinen Teil einnimmt. Dadurch erhofft sich die Führungskraft Leistungsimpulse über die zwischenmenschlichen Beziehungen. Das optimale Verhalten ist im Quadrant IV dargestellt. Dieser Stil nennt sich Integrationsstil. Die Führungskraft kümmert sich sowohl um die zwischenmenschlichen Beziehungen als auch um deren Aufgaben. Es ist der „Königsweg der Führungsverhaltens“. (vgl. Dahlgaard, Stratmeyer, 2007, S. 15ff.)

## b) Leitsätze der Führung und Zusammenarbeit

Leitsätze der Führung und Zusammenarbeit sollen einen einheitlichen Orientierungsrahmen für das Führungsverhalten und für die Zusammenarbeit der Mitarbeiter in einem Unternehmen darstellen. Durch diese Leitsätze soll die Führung, aber auch die Zusammenarbeit zwischen allen im Unternehmen Beteiligten verbessert beziehungsweise optimiert werden. Ein Beispiel dafür liefert die Hamburg-

Mannheimer. Ihre Leitsätze, die einer logischen Reihenfolge unterlaufen, haben folgende Themenblöcke:

- Miteinander sprechen
- Überzeugend führen
- Gemeinsam handeln
- Fördern und fordern.

Obwohl das Beispiel aus einer anderen Branche stammt, könnten Leitsätze in Unternehmen der Pflege doch ähnlich aussehen. Kommunikation steht stets am Anfang erfolgreicher Zusammenarbeit. Nur durch sie kann auch überzeugend geführt werden. Unterhalten sich Pflegende und ihre Vorgesetzte miteinander und wissen Pflegende um den Respekt zu ihrer Führungskraft, kennen sie Grenzen und werden gleichzeitig angetrieben und motiviert. Das ist die Grundlage für den nächsten Leitsatz: gemeinsam handeln. Gemeinsame Ziele haben und diese zu verfolgen, bringt gemeinsame Ergebnisse. Schlussendlich, wenn diese drei Faktoren gelingen, müssen die Mitarbeiter gefordert und gefördert werden. Nur wer sich selbst in der Arbeit verwirklicht, ist auf Dauer motiviert und bringt gute Leistungen. Diese Leitsätze sollten gemeinsam von Vertretern der Mitarbeiter und den Führungskräften entwickelt werden. Es muss deutlich sein, dass sie keinen IST-Zustand darstellen sollen, sondern es um eine Formulierung von Zielen geht, die alle Mitarbeiter im Unternehmen in sich verankert haben sollten. Ziel der Leitsätze ist nicht vordergründig eine Leistungs- oder Qualitätssteigerung, sondern vor allem der Spaß an der Arbeit. (Vgl. Hans-Christian Riekhof/ Heiko Griepenkerl, 1997, S. 95ff.)

Abbildung 22: Leitsätze der Führung und Zusammenarbeit (Vgl. Hans-Christian Riekhof/ Heiko Griepenkerl, 1997, S. 96)

### c) Lob und Anerkennung

Um Selbstbewusst und dauerhaft motiviert arbeiten zu können, benötigen Mitarbeiter stets ein gewisses Maß an Lob und Anerkennung. Dies gegeben auch die Interviewergebnisse wieder. Daher sollen nun im nachfolgenden Teil Möglichkeiten dargelegt werden, die das Unternehmen beziehungsweise die Führungskraft einsetzen kann, um die Mitarbeiter zu Loben und ihnen Anerkennung zu vermitteln.

- Prämienzahlungen: Zahlungen von Prämien bei außerordentlichen Leistungen, zum Beispiel hohe Einsatzbereitschaft bei Mitarbeiterausfällen, bei sorgfältiger, vollständiger und schneller Dokumentenführung, Einsatzbereitschaft bei der Dienstabdeckung von Feiertagen und Wochenenden etc.
- Ausgeglichenes Maß an Lob und Kritik um die Mitarbeiter anzuspornen und gleichzeitig Wertschätzung der Arbeit zu vermitteln. Dafür reichen von den Führungskräfte und auch Mitarbeitern einige nette aufmerksame Worte.
- Smileywand: Diese Wand beinhaltet eine Tabelle mit allen aktiven Mitarbeitern und einer Übersicht vergangene und kommende Wochen. Ein Smiley wird dann vergeben, wenn ein Mitarbeiter positiv auffällt (zum Beispiel ein oder mehrere Dienste zusätzlich übernimmt). Ab einer bestimmten Smileyanzahl eines Mitarbeiters kann eine Prämienzahlung, ein zusätzlicher freier Tag oder ähnliches erfolgen.
- Gutscheine: Vor allem in der Pflege stellen Krankentage eine Zusatzbelastung für die anderen Mitarbeiter dar, da dies immer mehr Arbeit für die anderen Mitarbeiter bedeutet. Deshalb sollte denjenigen die auf ihre Gesundheit achten und wenige Krankheitstage haben, besondere Anerkennung zukommen. Das können zum Beispiel sein: Tankgutscheine, Kinogutscheine, Einkaufsgutscheine oder ähnliches.
- Kleine Aufmerksamkeiten zu Silvester und Heiligabend: Die Mitarbeiter die an diesen Tagen die Spät- und Nachtdienste übernehmen, bekommen zu Dienstantritt eine kleine Aufmerksamkeit wie zum Beispiel Süßigkeiten. Diese Aufmerksamkeiten werden in der Einrichtung A bereits verteilt, was sehr positiv angenommen wird.

### 2.5.3 Teamarbeit

#### a) Maßnahmen zur Problembehebung innerhalb eines Teams

Bei der Frage nach möglichen Gründen für einen Unternehmenswechsel wurden von nahezu allen Pflegekräften schlechte zwischenmenschliche Beziehungen genannt, beziehungsweise Probleme innerhalb des Teams. Daher ist es enorm wichtig, vor allem die Teamarbeit in pflegerischen Einrichtungen zu fördern und zwischenmenschliche Beziehungen zu unterstützen und als Führungskraft auch zu den Mitarbeitern

herzustellen, um Vertrauen, aber auch Verständnis und Rücksichtnahme zwischen den Mitarbeitern zu entwickeln und zu stärken. Ein gutes Team ist die Grundlage für erfolgreiches gemeinsames Handeln und ein zufriedenstellendes gesundes Arbeitsklima. (Vgl. Oswald Neuberger, 1994, S. 202ff.)

Aus diesem Grund ist es wichtig, bei Problemen innerhalb des Teams sogenannte Teambuildingmaßnahmen zu ergreifen. Sie haben das Ziel, in einer Arbeitsgruppe gemeinsam Probleme zu lösen und die Gruppe zu einem Team zu entwickeln.

Für jede Gruppe müssen individuelle Maßnahmen gefunden und durchgesetzt werden, je nach Problemen und Ressourcen. Eine Teamentwicklungsmaßnahme ist auch dann eine Organisationsentwicklungsmaßnahme, wenn die Änderungen dauerhaft und auch außerhalb der Gruppengrenzen umgesetzt werden und die Veränderungen auch unabhängig von der Person, die diese eingeführt hat, bestehen bleiben. Solche Teamentwicklungen werden stets von einem Moderator geleitet, der kein Vorgesetzter, sondern ein externer Experte für Gruppenzusammenarbeit ist, also ein neutraler Dritter. Er kann ohne Vorkenntnisse und eigenes Interesse objektiv die Probleme der Gruppe in ihrer Zusammenarbeit während einer normalen Gruppensitzung betrachten und bei störenden Faktoren einschreiten, um das Thema zu wechseln. Vor solch einem Prozess muss er natürlich alle Beteiligten ausführlich über Vorteile und mögliche Risiken aufklären. So kann zum Beispiel ein hoher Erwartungsdruck unter einzelnen Mitgliedern entstehen, oder Ungeduld, eine Frontenbildung zwischen zwei Parteien, es können neue Konflikte aufbrechen oder sogar das Projekt abgebrochen werden. Deshalb ist es nur sinnvoll, eine Teamentwicklung anzugehen, wenn alle Parteien mit dem Prozess einverstanden sind und bereit sind, sich aktiv zu beteiligen. (Vgl. Oswald Neuberger, 1994, S. 202ff.)

Der Beginn des Prozesses ist eine ganz normale Arbeitssitzung, eine Teambesprechung innerhalb der Arbeitszeit, aber an einem anderen Ort, wo alle Beteiligten ungestört, locker und „mit Abstand“ die Probleme betrachten und besprechen können. Der erste Schritt dabei ist die gemeinsame Diagnose der Situation, also eine „Bestandsaufnahme“ oder Problemdarstellung. Diese durchzuführen gibt es verschiedene Möglichkeiten. So kann der Moderator zum Beispiel Interviews mit einzelnen Mitgliedern führen. Er ordnet die Fakten thematisch und präsentiert sie in einer Liste, die dann von allen gemeinsam korrigiert und erweitert wird. Eine andere Möglichkeit ist die schriftliche

Befragung durch Fragebögen, dessen Ergebnisse anschließend auch in der Gruppe vorgestellt, analysiert und interpretiert werden. Ganz einfach wäre aber zum Beispiel auch eine normale Gruppendiskussion, die anhand von Tafelbildern oder Pinnwänden protokolliert wird. Ebenso denkbar ist die Anfertigung einer Collage, das Aufführen einer typischen Szene im Arbeitsalltag, das Erfinden von charakteristischen Slogans oder neuen treffenden Namen für Vorgänge und Mitglieder. Die letzteren Möglichkeiten sind eher spielerisch angelegt und sollen die Situation auflockern. Der zweite Schritt geht dann in die Konzentration auf wenige Hauptprobleme. Betrachtet werden nur etwa drei bis fünf der wichtigsten Probleme, die entweder durch Abstimmung, Kartenabfrage, Rangordnung, Punktgewichtung oder ähnliches festgelegt werden. Diese Hauptprobleme werden intensiv diskutiert, bis dann im nächsten Schritt gemeinsam nach Lösungen gesucht wird. Da auf diesen Teil des Prozesses besonderes Augenmerk gelegt wird, unterteilt man ihn nochmal in einzelne Phasen. (Vgl. Oswald Neuberger, 1994, S. 202ff.)

- **Problemdefinition und Ursachenanalyse:** Die Vorgeschichte muss aufgeklärt werden, also wie es zu der Situation gekommen ist. Es müssen Entwicklungen aufgezeigt und Eingriffe beziehungsweise Präzedenzfälle gefunden werden. Dabei ist es wichtig, auf die konkreten Arbeitsbedingungen der Gruppe einzugehen (Zeitdruck, finanzielle/ personale/ räumliche/ technische Ressourcen). Vorhandene Strukturen und Beziehungen müssen berücksichtigt werden (Macht, Abhängigkeiten, Status, Privilegien). In dieser Phase wird auch eine sogenannte „Kraftfeld-Analyse“ durchgeführt, bei der alle Kräfte gegenübergestellt werden, die entweder einen bestimmten Zustand erzeugen, oder aber ihn gefährden beziehungsweise beseitigen.
- **Lösungsvorschläge entwickeln:** Erwartungen an einzelne Personen, etwa dem Vorgesetzten, oder aber auch an die Gruppe, das Unternehmen an sich oder Externe müssen deutlich dargestellt werden. Hier müssen die genannten Stärken der Gruppe berücksichtigt werden. Ebenso müssen Kosten, Nutzen und Risiken abgeschätzt werden.
- **Präsentation:** In dieser Phase werden die Lösungsvorschläge und Diagnosen von dem Moderator oder einem Gruppenmitglied vor der gesamten Gruppe und dem Vorgesetzten vorgestellt und diskutiert.

- Entscheidung: Letztendlich trifft der Vorgesetzte die Entscheidung über einzelne Maßnahmen. Er definiert klare Ziele, legt Termine und Verantwortliche fest. In diesem Schritt sollten alle Bedenken und Vorbehalte offengelegt und möglichst beseitigt werden. Von nun an sollte alle Beteiligten hundertprozentig hinter dem Vorhaben stehen und gemeinsam an einem Strang ziehen.
- Durchführung

Kontrolle: In der letzten Phase dieses Schrittes werden zu vereinbarten Zeitpunkten folgende Fragen gestellt und beurteilt: „Was wurde/ wurde nicht erledigt?“, „Warum hat es/ hat es nicht geklappt?“, „Soll man es noch einmal oder anders versuchen?“ (Vgl. Oswald Neuberger, 1994, S. 202ff.)

Der letzte Schritt ist dann die Entwicklung von der Problemlösung zur Teambildung. Es kann erst von einer Teamentwicklung durch einen Problemlösungsprozess gesprochen werden, wenn folgende Tatsachen zutreffen:

- Es besteht eine intensive Kommunikation zwischen allen Mitarbeitern und es beteiligen sich alle gleichermaßen.
- Vertraulichkeit und Respektierung jedes einzelnen bei offenen Aussprachen werden wahrgenommen.
- Es besteht ein enormes Interesse an einer Lösung der Probleme.
- Unter allen Gruppenmitgliedern herrscht eine gegenseitige Wertschätzung.
- Es werden konstruktive und bestärkende Erfahrungen gemacht, zum Beispiel Krisenbewältigung, Erfolgserlebnisse und Zusammenhalt.

(Vgl. Oswald Neuberger, 1994, S. 202ff.)

Bei den Teambildungsmaßnahmen kann es vorkommen, dass sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzte erkennen, dass ein bestimmtes Mitglied einen immer wiederkehrenden Störfaktor in der Zusammenarbeit des Teams darstellt, dieser selbst aber nicht die Einsicht hat. zu dieser Einsicht kann das durchführen von Rollenspielen helfen. Rollenspiele sollen dazu führen, dass Einstellungen und Verhaltensweisen von Individuen oder Gruppen überdacht werden. Das Prinzip ist gewisse Situationen vor Beobachtern (zum Beispiel Video- und Tonaufzeichnungen) anderer Personen nachzustellen. Ziel ist es Emotionen zu wecken und neue Verhaltensweisen zu üben. bei Rollenspielen ist folgende Vorgehensweise vorgesehen: zunächst informiert ein Trainer



alle Teilnehmer über die Ausgangssituation und die Rollenzuweisung. Anschließend werden die Spieler, Gruppen und Beobachter in ihren Rollen vorbereitet. Durchführung wird von einem Trainer oder anderen Teilnehmern beziehungsweise auch einer Video- oder Tonaufzeichnung beobachtet. Zum Schluss des Rollenspiels wird das Zusammenarbeiten reflektiert und Feedbacks gegeben. Das Rollenspiel bietet eine lockere Möglichkeit eigene Fehler im Verhalten zu erkennen, da vor allem Video- und Tonaufzeichnungen das Bild von sich selbst wiederspiegeln.

## b) Teamförderungsmaßnahmen

Die Teamförderungsmaßnahmen sollen den Erhalt eines Teams bewirken. Es kann eine Betriebsveranstaltungen des ganzen Unternehmens organisiert werden, die die Teams außerhalb der Arbeitszeiten einem besseren Zusammenhalt ermöglichen soll. Außerdem können auch Veranstaltungen von den einzelnen Pflegeeinrichtungen für die Mitarbeiter des Hauses veranstaltet werden. Besonders erfolgreich sind Veranstaltungen außerhalb der Einrichtungen, da sie die Veranstaltung nicht mit Arbeit verbinden sondern mit Spaß und gemütlichem Zusammensein. So bieten Grillabende, Fahrradtouren, Theaterbesuche oder sonstige Ausflüge vielseitige Abwechslung zum Berufsalltag. Doch auch Veranstaltungen innerhalb der Einrichtung, die sowohl für Bewohner und Mitarbeiter stattfinden (zum Beispiel Frühlingfest, Sommerfest), können durch ein lustiges Vorstellungsprogramm der Mitarbeiter Abwechslung ins Team bringen, somit vom Alltag loslösen und die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander auflockern.

### 2.5.4 Personalwirtschaft

Die Personalwirtschaft umfasst alle Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter. Hierzu kann auch die Personalbindung oder berufliche Bildung gesagt werden, wozu die Ausbildung, Fort- und Weiterbildung gehören. Die Personalbindung gewann in den letzten Jahren an große Bedeutung durch:

- ein raschen technologischen Wandel
- große Anfluss schnellstmögliche Entscheidungen zu treffen
- Selbstkoordination der Mitarbeiter

- Erhöhung der Flexibilität
- Erhöhung der Innovationsbereitschaft
- Konfliktbereitschaft (durch neue Programme)

Bei der Personalwirtschaft bestehend das Ziel, die Handlungskompetenzen zu erläutern. Es soll eine gute Zusammenarbeit, eine gute Kommunikation, ein effizienter Umgang mit Konflikten, eigenständige Lösungsfindung, Informationen erarbeiten und verwenden und die fachlichen Kenntnisse anwenden. Die Unternehmensleitung und die Personalabteilung, die Vorgesetzten und die Mitarbeiter sind für die Personalbindung alle wichtige Bestandteile zur Erfüllung. (Vgl. K. Olfert; 2010, S. 377 ff)

### a) Ausbildung

Damit eine berufliche Erstausbildung im Unternehmen stattfinden kann, muss eine Unternehmenseignung laut § 27 BBiG vorhanden sein. Es kann nur eine Ausbildung im Unternehmen erfolgen, wenn dies auch dazu berechtigt ist. Dieser muss geprüft werden ob der Azubi die persönliche und fachliche Eignung für ein bestimmten Beruf besitzt. Die Ausbildung kann eine Ausbildung ohne Spezialisierung, eine Stufenausbildung oder eine gestufte Ausbildung sein. Die Inhalte des Ausbildungsberufes, die Ausbildungsordnung, die Prüfungsordnung und der Ausbildungsrahmen sind wichtige Vorgaben, die eingehalten werden müssen. (Vgl. K. Olfert; 2010, S. 380 ff)

Die Ausbildung erfolgt im dualen System, was eine Teilung der Funktionen zwischen staatlich (Berufsschule) und praktische Berufsqualifikationen hervorbringt. Das Ziel der staatlichen Bildungspolitik ist eine Anschlussbeschäftigung nach Abschluss sicherzustellen. Die Ausbildung ist eine besondere Form der Personalbeschaffung, wodurch die Beschaffungskosten minimiert werden und Arbeitskräfte sichergestellt werden. Die gesamte Ausbildung unterliegt den Regelungen des BBiG zum Beispiel durch Regelungen von Verteilungen der Ausbildungskompetenzen. Dennoch hat das Unternehmen Freiräume für die inhaltliche Gestaltung der Ausbildung. Die Ausbildung beginnt mit Abschluss eines Vertrages zwischen Auszubildenden und Arbeitgeber. Die Abschlussprüfung erfolgt meist durch die Industrie- und Handelskammer oder durch die Handwerkskammer. (Vgl.: Jung, 2008, S.264 ff)

## b) Berufliche Fortbildung

Eine berufliche Fortbildung setzt immer eine Berufsausbildung voraus, die zum Beispiel bei einer Hochschule absolviert wurde. Meist reicht nur eine Ausbildung durch zum Beispiel den technischen Fortschritt nicht aus. Es dient dazu, die Qualifikationen der Mitarbeiter zu verbessern und optimieren. Die Fortbildungen, die Anpassungs- oder Aufstiegsfortbildungen sein können, sind zielsetzungsabhängig. Die Anpassungsfortbildung sind dementsprechend Maßnahmen um die Aktivierung, Anpassung, Aktualisierung und Erwerb neuer Kenntnisse und Fertigkeiten in den Beruf, der erworben wurde zu erzielen. Maßnahmen die zur Übernahme von qualifizierten Arbeiten und zum beruflichen Aufstieg führen, werden bei Aufstiegsfortbildungen angewendet. Dies kann durch Nachwuchsförderung oder Führungfortbildungen umgesetzt werden. (Vgl. Jung, 2008, S. 266)

Im Unternehmen muss immer der Fortbildungsbedarf ermittelt werden. Wird das nicht vom Unternehmen durchgeführt, so kann es zu Kosten kommen, die nicht den erwünschten Erfolg / Nutzen erbringen. Zur Ermittlung des Fortbildungsbedarfes müssen als erstes die Anforderungen ermittelt werden, danach muss die Ermittlung der Mitarbeiterqualifikationen (durch ein Fähigkeitsprofil, Eignungsprofil) erfolgen. Der vorletzte Schritt muss das eigentliche Interesse der Mitarbeiter ermitteln, woraus sich der Fortbildungsbedarf feststellen lässt. Diese Anforderungen werden den Mitarbeiterqualifikationen gegenüber gestellt. Die externen Fortbildungen werden durch eigenständige Bildungsträger durchgeführt. Es erfolgt ein unternehmensübergreifender Austausch der Teilnehmer, wodurch keine Betriebsblindheit zustande kommt. Bei der internen Fortbildung beziehen sich die Inhalte direkt auf das Unternehmen. (Vgl. Jung, 2008, S. 266)

## c) Berufliche Umschulung

Die berufliche Umschulung führt zu anderen qualifizierten beruflichen Tätigkeiten oder zu einem neuen Beruf. Dies wird auch als berufliche Erwachsenenbildung bezeichnet, was von Personen durchgeführt wird, die aus verschiedenen Gründen den Beruf nicht mehr ausüben können oder nicht mehr wollen. Gründe für eine Umschulung könne zum Beispiel sein: Verwendung neuer Techniken, berufsstrukturelle Veränderungen,

altersbedingte Tätigkeitsumorientierung, Unfall oder Krankheit. Die Personen können hierdurch die Berufswahl von Früher rückgängig machen. Es besteht bei einer Umschulung immer die Möglichkeit, auf die Kenntnisse und Fähigkeiten vom früheren Beruf aufzubauen. Vorteile bei dieser Maßnahme können sein, dass Arbeitslose in die Arbeitswelt eingeführt werden oder behinderte Erwachsene in die Arbeitswelt neu eingefügt werden. Die Umschulungen erfolgen meist bei der Durchführung von organisatorischen Maßnahmen beziehungsweise Kapazitätsveränderungen. (Vgl. Jung, 2008, S. 266 f)

#### d) Mitarbeiterjahresgespräche

Mitarbeiterjahresgespräche sollten einmal jährlich zwischen dem nächsten Vorgesetzten und jedem seiner Mitarbeiter erfolgen. Ziel ist es, die Leistung der Mitarbeiters zu ermitteln, aber gleichzeitig auch eventuelle Wünsche bezüglich Aufstiegsmöglichkeiten, Versetzungen in andere Bereiche oder Einrichtungen, die Ansprache von andauernden Problemen etc. Die Ergebnisse des Gespräches sollten schriftlich festgehalten, von beiden Parteien unterzeichnet und im nächsten Jahr rekapituliert und ausgewertet werden. Dabei ist es wichtig, dass die Wünsche des Mitarbeiters ernst genommen werden und versucht wird, eine gemeinsame Lösung zu finden.

#### e) Abschlussgespräch

Bei der Interpretation ist aufgefallen, dass die Mitarbeiter der Pflegeeinrichtungen teilweise sehr gefrustet sind und das Bedürfnis haben, um über Probleme in ihrer Einrichtung zu sprechen. herauszufinden, wo die Probleme liegen, ist für ein gutes Unternehmen von großer Bedeutung, denn nur durch Problemlösungen können die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Um diese herauszufinden ohne die Mitarbeiter zu beängstigen sollten bei Mitarbeitern, die bereits gekündigt haben Abschlussgespräche geführt werden, in denen sie ihre Anliegen ohne Angst vor Konsequenzen offenlegen können. Diese Aussagen der ehemaligen Mitarbeiter können vom Unternehmen genutzt werden, um die Probleme in der Einrichtung zu beheben.

## 2.5.5 Dienstplangestaltung

Dienstpläne sind Planungsinstrumente / Führungsinstrument, der den Pflegebedarf von einem Wohnbereich mit sinnvollen Personaleinsatz abzudecken muss. Hier sind die rechtlichen, arbeitsorganisatorischen und arbeitsmedizinischen Faktoren zu beachten. Es muss ein Gleichgewicht zwischen den Mitarbeiter- und Patientenaspekten bestehen, was in der Planung beachtet werden muss. Die Dienstpläne können bei Rechtsfällen als Beweismittel herangezogen werden. (R. Birkenfeld; 2000, S. 17) Aus diesem Grund dürfen im Dienstplan keine Streichungen, Überklebungen, Radierungen und Übermalungen vorgenommen werden. Die Veränderungen dürfen nur von den Führungskräften geändert werden und die Dienstpläne müssen mindestens nach § 16 Abs. 2 Arbeitszeitgesetz 2 Jahre aufbewahrt werden. (Vgl.: R. Kelm; 2003, S. 127) Dennoch müssen hierfür die gesetzlichen Regelungen (Pauseneinhaltung) und die tariflichen Normen unbedingt eingehalten werden. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiterwünsche und die betrieblichen Erfordernisse zur Deckung des Personalbedarfs berücksichtigt werden. Es entsteht durch den Dienstplan ein Spannungsverhältnis zwischen bedarfs- und interessenorientierten Gesichtspunkten. (Vgl. R. Birkenfeld, 2000, S. 17)

In jeder Schicht sollte immer ein Schichtleiter vorhanden sein, der im Dienstplan mit einem roten Punkt gekennzeichnet werden muss. Die Mitarbeiter sollen auf alle Schichten gleichmäßig verteilt werden, je nach Arbeitsanfall. (Vgl.: R. Kelm, 2003, S. 124)

Der Dienstplan ist für das Unternehmen sehr wichtig und notwendig, da nur so ein effizientes Arbeiten entsteht, eine Organisation der Abläufe zwischen den unterschiedlichen Bereichen erfolgt kann und eine Einbeziehung der arbeitsmedizinischen Faktoren zum Beispiel für eine Belastungssenkung Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation hervorrufen wird. Diese muss so entwickelt werden, dass dieser als Grundlage für eine Analyse dienen kann. Mögliche Analysepunkte können sein:

- Arbeitszeitregelung unterschiedlicher Abteilungen / Bereiche zum Beispiel: Dienstplangrundform (ob 5 Tage oder 6 Tage Woche), Dienstzeitregelungen (Wechselrhythmus der Schichten), Anwesenheitszeiten (Bruttoarbeitszeit) und

Arbeitszeiten (Nettoarbeitszeiten), Pausenregelungen und Arbeitszeitbilanz (monats- oder quartalweise)

- Ein qualitativer und quantitativer Personaleinsatz
- Ausfallquoten

Dies kann als Grundlage für zum Beispiel Veränderungen von Arbeitsabläufen verwendet werden. Die Datenanalyse beinhaltet 6 Schritte: (Vgl. R. Birkenfeld, 2000, S.18 ff)

„1.Schritt: Festlegung des Untersuchungszeitraumes und Auswahl der zu untersuchenden Einheit

2.Schritt: Aufzeichnung der Arbeitszeitregelungen für die verschiedenen Beschäftigungsgruppen

3. Schritt: Übertragung der Originaldienstpläne in eine auswertbare Form

4. Schritt: Quantitative Auszählung der Dienstpläne (Wer hatte wann Dienst?)

5. Schritt: Berechnung und grafische Darstellung der durchschnittlichen Personalbesetzung im Untersuchungszeitraum

6. Schritt: Qualitative Auszählung der Dienstpläne (Wer hatte wann mit welcher Qualifikation Dienst?)“ (R. Birkenfeld, 2000, S. 20)

Der Dienstplan ist dementsprechend ein Informationsmittel, Nachprüfbarkeitsmittel und ein Beweismittel. (Vgl. R. Birkenfeld, 2000, S. 18 ff)

Um festzustellen, ob das Team auf einen Wohnbereich zusammenarbeitet, gemeinsame Ziele verfolgt und alle Interessen berücksichtigt werden, kann sich nach folgender Definition von Dave Francis und Don Young gerichtet werden:

„...als eine aktive Gruppe von Menschen, die

- sich auf gemeinsame Ziele verpflichtet haben,
- harmonisch zusammenarbeiten,
- Freude an der Arbeit haben und
- Hervorragende Leistungen bringen.“ (R. Kelm, 2003, S. 125)

Die Soll-Planung ergibt sich aus den Grundlagen für die Monatsabrechnung und die Berechnung der Überstunden. Der Bundesangestelltenvertrag stellt sicher, dass die

Mitarbeiter keine Verminderung der dienstplanmäßigen festgesetzten Arbeitsstunden entsteht. Die Ist-Besetzung wird auf den Dienstplan festgehalten, dies sind Angaben, die für die Abrechnung notwendig sind. Einen Dienstplan zu erstellen ist für die Unternehmen gesetzlich vorgeschrieben. (Vgl. R Kelm; 2003, S. 124 f)

Entsteht ein Personalausfall muss immer die Mindestbesetzung gewährleistet werden, die durch diese keine Dienstplanänderung hervorruft. Ist dies nicht der Fall können Mitarbeiter eingesetzt werden, die vorher länger Frei hatten, was jedoch mindesten 24 Stunden vorher angesagt werden muss. Es können auch als Ersatz Mitarbeiter von anderen Bereichen einspringen oder Aushilfen eingesetzt werden. Ein Punkt für die Zukunft könnte die sogenannte Rufbereitschaft / „Stand-by“-Dienst, was mit dem Betriebsrat besprochen werden muss eingeführt werden. (Vgl. R. Kelm, 2003, S: 130 f)

Das Unternehmen darf den Mitarbeiter nicht aus den Erholungsurlaub, aus den Frei holen. Außerdem ist es nicht gestattet, die maximale Arbeitszeit von 10 Stunden zu überschreiten. Des weiteren ist es nicht zulässig, einen Mitarbeiter anzurufen und zum Dienst zu verpflichten. (Vgl. R. Kelm, 2003, S. 131)

### 2.5.5.1 Arbeitsorganisation und die Dienstplangestaltung

Die Dienstplangestaltung und die Arbeitsorganisation können nicht voneinander getrennt betrachtet werden. Erfolgt bei diesen Faktoren keine sinnvolle Abstimmung und Überarbeitung, kann es zur Erhöhung der Arbeitsbelastung, zur Arbeitsunzufriedenheit und zur Pflegequalitätsverschlechterung kommen. Werden kleine Veränderungen vorgenommen, kann dies schon viel bewirken. Um die Pflegeorganisation zu verändern müssen neue Maßnahmen eingeführt werden. Es können hierfür zum Beispiel neue Arbeitszeitmodelle eingeführt werden, egal was durchgeführt wird, es müssen Veränderungen stattfinden. Die Abteilungen / Bereiche müssen diese Veränderungen wollen und vor allem kooperativ sein. Desweiteren muss die Führung hinter diesen Maßnahmen stehen und diese um- und durchsetzen. Die Mitarbeiter sollen immer einbezogen und informiert werden. Hierfür wurden 3 Methoden entwickelt. (Vgl. R. Birkenfeld, 2000, S. 22 ff)

## I. Methode 1 – Arbeitsanalyse (Verlaufsanalyse je Mitarbeiter):

Hier erfolgt eine fortlaufende Arbeitsaufzeichnung jedem Mitarbeiter einzeln, wo die gesamte Arbeitszeit aufgezeichnet wird. Die Tätigkeiten der Mitarbeiter, der eventuell zusätzliche Arbeitsort, der Arbeitsbeginn von jedem Mitarbeiter und die verwendeten Arbeitsmittel sind wichtige Inhalte für die Arbeitsaufzeichnung. Die Durchführung kann von einem Beobachter, als „Zeitraster-Methode“ oder als Selbstdokumentation erfolgen, was in einem Rhythmus von 10 bis 15 Minuten dokumentiert werden soll. (Vgl.: R. Birkenfeld, 2000, S. 24)

## II. Methode 2 – Multi-Moment-Aufnahme:

Bei dieser Methode wird die Quantität der Ablaufarten festgestellt, was an mehreren gleichartigen Arbeitsplätzen erfolgen kann. Die Durchführung dieser Methode erfolgt durch Stichproben (Kurzzeitbeobachtung), oder wie bei Methode 1 durch einen Beobachter oder als Selbstaufschreibung. Hierdurch werden die Arbeitsinhalte und die Tätigkeiten der Mitarbeiter genau dargestellt. (Vgl. R. Birkenfeld, 2000, S. 25)

## III. Methode 3 – Arbeitsablaufstudie (Verlaufserfassung je Funktion):

Es erfolgt eine Untersuchung von geschlossenen und abgegrenzten Arbeitsabläufe. Diese erfolgt durch eine fortlaufende Dokumentation von zeitlichen aufeinander folgenden Arbeitstätigkeiten, was sich auf die Gesamtheit aller Tätigkeiten aller Mitarbeiter, die an diesen Arbeitsvorgängen beteiligt sind. Die Methode 3 kann durch ein Flussdiagramm erfolgen. (Vgl.: R. Birkenfeld, 2000, S. 25 f)

### 2.5.5.2 Arbeitsschritte zur Dienstplangestaltung

Es sollte als erstes die Eintragungen erledigt werden, wie die Abwesenheit aufgrund von Urlaub, Fort- und Weiterbildungen, Kuren, Mutterschutz, Arbeitsbefreiung und Mitarbeiterwünsche. Der 2. Schritt erfolgt durch die Planung der Nachdienste. Es sollten maximal 4 Nächte hintereinander geplant werden. Die Wochenendplanung und die Wochenfeiertage müssen im 3.Schritt besetzt werden. Im 4. Schritt der



Dienstplangestaltung müssen die Früh- und Spätdienste aufgefüllt werden. Im letzten Vorgang erfolgt die Überprüfung, die Anzahl der Mitarbeiter, die in einer Schicht benötigt werden und es werden eventuelle Verbesserungen vorgenommen. Es muss also immer eine Mindestbesetzung vorhanden sein. Es benötigt einige Erfahrung, um den Dienstplan sinnvoll zu gestalten. (Vgl.: R. Kelm; 2003, S. 128 f)

Wird der Dienstplan richtig durchdacht und gestaltet, so kann der Belastungsfaktor verringert werden. Dies kann durch kurzfristig zu realisierende und langfristige Maßnahmen erfolgen. Bei kurzfristigen Maßnahmen wird der Dienstplan für 4 Wochen geplant, so dass die Mitarbeiter ihre Freizeit planen können. Wobei die Mitarbeiterwünsche beachtet werden müssen. Hierdurch wird die Motivation und die Zufriedenheit gesteigert. Desweiteren sollen die Dienstpläne flexible gestaltet werden, das heißt die Mitarbeiter können ihre Dienst mit Absprache der Führung tauschen. Aus medizinischer Sicht sollen die aufeinanderfolgenden Dienste nicht mehr als sieben Tage betragen. Der Wechsel von Schichten soll vorwärts verlaufen, wodurch längere Freizeitperioden entstehen und „Schaukeldienste“ vermieden werden sollen. Die freien Tage sollen in größeren Blöcken gewährt werden. Diese müssen nicht nur Samstag und Sonntag gewährt werden sondern können auch verlagert werden auf Sonntag und Montag. Hierdurch werden soziale und familiäre Beziehung gefördert. Die Arbeitszeit soll pro Schicht nicht mehr als 8 Stunden überschreiten und es soll eine Pauseneinhaltung erfolgen, die auch außerhalb des Arbeitsbereiches ermöglicht werden sollen. Desweiteren sollen unbedingt die Überstunden begrenzt werden. (Vgl. R. Birkenfeld; 2000, S. 39 ff)

Um Probleme (langfristige Maßnahmen) zu verhindern, können Kernarbeitszeiten eingeführt werden, was auch die Arbeitsbelastung verringern kann. Der Arbeitstag wird in Kernzeit, Zwischenzeit und Nachtzeit eingeteilt. Die Feiertage und Wochenenden sollen jedoch andere Regelungen unterliegen. Die Kernzeit kann zum Beispiel von maximal zehn Stunden (07:00 Uhr bis 17:00Uhr) und die Nachtzeit von minimal zehn Stunden (20:00 Uhr bis 06:00 Uhr) gelegt werden. Die Zeiten können faktorisiert werden. Zum Beispiel können die Arbeitsstunden von Samstag und Sonntag einen Faktor von 1,5 der regelmäßigen Arbeitszeit zugeteilt werden. (Vgl. R. Birkenfeld; 2000, S. 42 f)

### 2.5.5.3 Die gesetzlichen und tariflichen Grundlagen

Die Rechtsformen, die auf die Dienstplangestaltung einwirken sind: Arbeitszeitgesetz, Bildungsurlaubsgesetz, Zivildienstgesetz, Bundesurlaubsgesetz, Teilzeit-Befristungsgesetz, Tarifvertrag, Jugendarbeitsgesetz, Mutterschutzgesetz, Personalvertretungsgesetz und das Betriebsverfassungsgesetz. (Vgl.: R. Kelm; 2003, S. 125)

Die Zulässigkeit von Betriebs- und Dienstplanvereinbarung ist durch das Betriebsverfassungsgesetz und Personalvertretungsrecht der Bund- und Länder geregelt. (Vgl. R. Birkenfeld; 2000, S. 46) Die Aufgaben der Betriebs-/Personalräte sind die geltenden Gesetze zugunsten der Arbeitnehmer, Verordnung, Schutzbestimmung, Unfallverhütung, Tarifvertrag, Dienst- und Betriebsvereinbarung eingehalten werden. Der Betriebs- und Personalrat kann die Beschwerden von Mitarbeiter annehmen, mit den Mitarbeitern zu sprechen, Maßnahmen erstellen und durch den Betriebs-/ Dienstvereinbarung Normen zu schaffen. Desweiteren können Sachverständige herangezogen werden und durch diese sich beraten lassen. Die Arbeitszeit und die Arbeitszeitgestaltung unterliegen der Mitbestimmung von Betriebs- und Personalrat, genauso wie der Dienstplan. In Pflegeheimen gilt der Personalvertretungsrecht, was im Bundespersonalvertretungsgesetz festgehalten ist. Werden bei der Aufstellung von Urlaubsplänen keine Einigungen zwischen Arbeitnehmer und- geber gefunden, so erfolgt eine Mitbestimmung nach den Bundespersonalvertretungsgesetz und den Betriebsverfassungsgesetz. Zur Gestaltung des Dienstplanes sollten die Betriebs- / Dienstvereinbarungen vorliegen. Die Dienstzeitregelungen unterliegen den betrieblichen Regelungen im Rahmen der Mitbestimmung. (Vgl.: R. Birkenfeld, 2000, S. 45 ff)

### 2.5.5.4 Dienstplananalyse

Durch Analysen können Schwachstellen des Dienstplanes gefunden werden, wodurch die Qualität der Dienstpläne verbessert werden kann. Die Arbeitsablauforganisation spielt eine wichtige Rolle, denn die Arbeitszeit und die Arbeitsorganisation, wie oben schon erwähnt, müssen übereinstimmen. Hierdurch kann eine Mitarbeiterzufriedenheit entstehen. (Vgl. R. Kelm, 2003, S. 132)

Rechtliche Aspekte kann zum Beispiel sein, ob die gesetzlichen Bestimmungen eingehalten werden oder werden die Dienst-/ Betriebsvereinbarungen bei der Dienstplangestaltung eingehalten? Bei den formale Aspekten muss zum Beispiel die Frage gestellt werden, ob die Dienstformulare übersichtlich sind, ob eine Legende vorhanden ist und wie ist der Planungszeitraum, wird dieser eingehalten? Die Fragen wie zum Beispiel: Lassen sich aus dem Dienstplan Rückschlüsse über eine sinnvolle Personaleinsatzplanung ziehen und werden personelle Ressourcen verschwendet? (Vgl. R. Kelm, 2003, S. 133)

Bei den arbeitsmedizinischen Aspekte handelt es sich unter anderem um folgende Fragen: Wie ist die Anzahl der Arbeitstage und der Nachtdienste? Die Gestaltung bei der Schichtarbeit sollte eine möglichst späte Anfangszeit des Frühdienstes erfolgen.

Individuelle Arbeitsmodelle können unter anderem das Job-Sharing (eine Stelle wird auf zwei Mitarbeiter aufgeteilt), Altersteilzeit, Teilzeitarbeit, Job-Enlargement (Aufgabenerweiterung für die Mitarbeiter), Job-Enrichment (Erfolgslebnisse für die Ergebnisse der geleisteten Arbeit) und Job-Rotation (geplanter Arbeitsplatzwechsel). (Vgl.: R. Kelm; 2003, S. 198 ff)

Dagegen sind kollektive Arbeitszeitmodelle, wie oben erwähnt, zum Beispiel das Schichtmodell (Aufteilung der betrieblichen Arbeitszeiten), Mehrarbeit und Überstunden, flexible Standard-Arbeitszeit, Arbeitszeitkonto, Kernarbeitszeit oder gleitende Arbeitszeiten. (Vgl. R. Kelm; 2003, S. 200 ff)

Die Personalbereiche müssen, für ihr eigenes Unternehmen die bestmöglichen Strategien herausuchen oder sogar selbst entwickeln. Folgende Abbildung zeigt die Grundmuster eines Arbeitszeitmodelles:



Abbildung 23: Grundmuster der Arbeitszeitmodelle; (Kelm; 2003, S. 206)

Weitere Möglichkeiten zur Umgestaltung der Unternehmen können zum Beispiel das Einführen von pausenfreien 6-Stunden –Nachtdienste, 4-Stunden-Pausenspringer im Nachtdienst, stationsübergreifende Nachtdienste oder „Stand-by-Modell“ sein. (Vgl.: Kelm; 2003, S.207 ff)

## 2.5.6 Betriebliche Gesundheitsförderung

Die betriebliche Gesundheitsförderung ist eine Säule des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dementsprechend sollte es immer im Zusammenhang mit den beiden weiteren Teilen Arbeits- und Gesundheitsschutz und betriebliche Eingliederungsmaßnahmen stehen. Betriebliche Gesundheitsmaßnahmen sollten für jeden Beschäftigten zugänglich sein, unabhängig von Alter, Leistung oder ähnlichem. „Arbeit und Organisation sind so zu gestalten, dass das wichtigste Kapital, d.h. der Mitarbeiter gesund, zufrieden, motiviert und deshalb leistungsfähig ist.“ (Rudow, 2004, S. 2)

Es gibt einen deutlichen Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen, Organisationsbedingungen und Gesundheit. Es ist wichtig, dass bei einer angestrebten Verbesserung der Gesundheit, die sich aus verschiedenen Teilen zusammensetzt (zum Beispiel Wohlbefinden, Arbeitszufriedenheit usw.), zunächst Veränderungen im

Bereich Organisation erforderlich sind, und anschließend auch bei den Arbeitsbedingungen, die aus den Organisationsbedingungen abgeleitet werden.

Besonders häufige Erkrankungen und Todesursachen liegen im Bereich Herz-Kreislauf-Störungen und Schäden durch mangelnde Bewegung. Beide Bereiche können gut durch Prävention, also rechtzeitige Vorsorge, vorgebeugt werden. (Vgl. Michael Kastner, 1994, S. 233) Daher ist es besonders wichtig, betriebliche Gesundheitsmaßnahmen darauf auszurichten. Dies und die Betrachtung von Präventionsmaßnahmen psychischer Erkrankungen sollen im Folgenden betrachtet werden.

- autogenes Training/ Yoga: Ähnlich wie die Massagen könnte in regelmäßigen Abständen autogenes Training zur Entspannung hausintern angeboten werden. Dies fördert Körper, Geist und Seele und zusätzlich auch die Gemeinschaft und somit die Zufriedenheit bei der Arbeit.
- Ruheraum, Entspannungsmöglichkeiten: Um psychische Krankheiten vorzubeugen, ist es wichtig, Pflegekräften die Möglichkeit zu geben, sich von den Belastungen durch Zeitdruck und Erkrankungen der Bewohner zu erholen. Umgesetzt werden kann dies zum Beispiel durch einen kleinen Ruheraum, der gemütliche Gelegenheiten bietet, um für einen Moment (zum Beispiel während der Mittagspause) zu entspannen. Währenddessen kann in dem Raum ruhige Musik abgespielt werden. Es wäre auch denkbar, Fußbäder anzubieten, um die Füße von dem ständigen Laufen zu erholen. Der Ruheraum sollte eine entspannte Atmosphäre bieten, in der sich die Mitarbeiter wohlfühlen können.
- Massagen: Das Unternehmen der Einrichtung A bietet allen Mitarbeitern des Unternehmens die Möglichkeit, sich alle zwei Wochen während der Arbeitszeit für einen Unkostenbeitrag massieren zu lassen. Dieses Angebot wird je nach Arbeitsbedingungen (insbesondere Zeitdruck) sehr gut angenommen. Massagen haben den Vorteil, sowohl geistig als auch körperlich für eine halbe Stunde Entspannung zu bieten.
- Gesundheitstag/ -woche: Dasselbe Unternehmen führt einmal im Jahr eine Gesundheitswoche beziehungsweise aktuell nur noch einen Gesundheitstag durch. Ziel des Gesundheitstages oder der –woche ist die aktive Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiter aller Einrichtungen des Unternehmens an Bewegungsangeboten, Gesundheitstests, Beratungsangeboten und dem gesunden Buffet. Anlaufstellen sind

zentrale Zugangspunkte für alle, die –wenn möglich- während ihrer Arbeitszeit oder auch außerhalb etwas für ihre Gesundheit und gleichzeitig für die Gemeinschaft tun möchten. Denn Sport kann nicht nur Spaß machen, sondern in der Gemeinschaft auch soziale Kontakte fördern. Für die Organisation und Durchführung der Gesundheitswoche oder des Tages wird stets die Zusammenarbeit mit einer Krankenkasse angestrebt, aber auch mit anderen Unternehmen der Branche in dem Gebiet (zum Beispiel Fitnessstudios).

- Kooperation mit Fitnessstudios: Die Mitarbeiter des Unternehmens B haben die Möglichkeit, vor oder nach der Arbeit kostenlos in einem Fitnessstudio nahe der Einrichtung zu trainieren. Dies bietet einen guten Ausgleich zur körperlichen Betätigung während der Arbeit und gleichzeitig kann geistig abgeschaltet werden. Sowohl die kostenlose Teilnahme als auch die Nähe zu der Einrichtung schaffen einen positiven Anreiz. Desweiteren gibt es auch die Möglichkeit, an Programmen wie zum Beispiel „2 mal 20 fit“ mitzumachen. Ziel ist es, die Mitarbeiter eines Unternehmens zweimal die Woche für 20 Minuten in einem Fitnessstudio tätig werden zu lassen. Vom Arbeitgeber bekommen die interessierten Mitglieder eine Bonuskarte, die sie im Fitnessstudio abstempeln lassen. Für eine bestimmte Anzahl von Stempeln können dann Prämien oder andere Belohnungen stattfinden.
- Fitnessraum: Ein hauseigener Fitnessraum stellt eine Alternative zum Fitnessstudio dar (siehe oben). Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, während ihrer Pausen oder in freien Minuten Fahrrad zu fahren, sich auf dem Laufrad zu bewegen oder aber ihre Aggressionen an einem Boxsack auszuleben. So kann sich Wut gar nicht erst anstauen und es wird sich gleichzeitig körperlich betätigt.
- Frühsport: Um die Fitness aktiv zu fördern, kann die Gemeinschaft einen kleinen Anstoß geben. Gemeinsam mit den Kollegen am Morgen zu Beginn der Schicht eine Runde Gymnastik oder ähnliches gibt einen guten Start in den Tag und macht dazu noch Spaß. Auch hier gilt wieder das Prinzip der Belohnung für eine aktive Teilnahme.
- gemeinsame Ausflüge: Die Gemeinschaft macht auch gemeinsame Ausflüge mit dem Fahrrad zum Highlight. Wenn es kein direkter Ausflug sein soll, warum dann nicht ein Programm nach dem Motto „Mit dem Rad zur Arbeit“!? Aktive Mitarbeiter, die über eine längere Periode mit dem Fahrrad zur Arbeit kommen, werden dafür mit einer Prämie oder ähnlichem belohnt.

- Kurse mit Physiotherapeuten: Viele Physiotherapeuten bieten „Firmenfitness“ an. Dazu kommen sie je nach Absprache in die Einrichtung und führen individuelle Kurse mit interessierten Mitarbeitern durch. Für die Pflege wäre besonders Rückentraining interessant.
- kostenloses Wasser: Als dritte Maßnahme stellt das Unternehmen der Einrichtung A allen Mitarbeitern während der Arbeitszeit kostenloses Wasser zur Verfügung. Nur wenn der Wasserhaushalt stimmt, kann eine Gesundheit laut Experten langfristig angestrebt werden. Es ist eine gute Alternative zu Säften und Softgetränken.
- Obst- und Gemüsetheken/ eigene Kantine etc.: Um den Mitarbeitern jederzeit gesunde Nahrung zur Verfügung zu stellen, können Obst- und Gemüsetheken in den Einrichtungen zur Verfügung gestellt werden. Gegen ein kleines Entgelt können sich dort die Pflegekräfte und auch das andere Personal bedienen und so voller Energie durchstarten. Ebenso sind kleine Kantinen oder Möglichkeiten, selber gesund zu kochen, vorteilhaft. Sie geben den Mitarbeitern die Möglichkeit, vor Ort am besten zwischen zwei oder drei Gerichten zu wählen, sodass sie sich nicht vor der Arbeit um Mahlzeiten während der Arbeit kümmern müssen, und gleichzeitig lernen sie dort möglicherweise auch das eine oder andere neue, gesunde Rezept kennen.
- Erholung: Zuletzt ist nicht nur wichtig, auf die Ernährung und die Bewegung der Mitarbeiter zu achten, sondern auch auf Erholungsmöglichkeiten. Um dauerhaft gesund und leistungsfähig zu bleiben, ist es enorm wichtig, genug Freizeitausgleich zu haben und sich individuell zu erholen (siehe Kapitel 2.5.5 Dienstplangestaltung).
- Schulungen zur Ernährung, Bewegung und Erholung: Um die besten Ergebnisse zu erzielen und dauerhaft ein gesundes Verhalten bei den Mitarbeitern zu erreichen, müssen diese in den Bereichen Ernährung, Bewegung und Erholung geschult werden. Nur wenn das Verständnis da ist, setzen sie die in der Arbeit kennengelernten Aktivitäten und Verhaltensmuster auch im privaten Leben um.

### 3. Abschließende Worte

Bei der Auswertung der Interviews ist deutlich geworden, dass nicht nur der finanzielle Aspekt eine Rolle spielt für die Pflegekräfte das Unternehmen zu wechseln. Die Hauptursache für einen Unternehmenswechsel beziehungsweise einen Berufswechsel ist der Arbeitsumfang, der immer mehr für die Pflegekräfte wird, was hohe psychische Belastungen hervorruft. Außerdem ist ein weiterer wichtiger Punkt zum Unternehmensausstieg die schlechte Zusammenarbeit im Team, dies zieht eine Menge anderer Faktoren nach sich.

Die Pflegekräfte müssen im Unternehmen gefördert werden, hinsichtlich ihrer Gesundheit und des eventuellen Berufsaufstieges. Wird dies nicht durchgeführt, so entstehen Krankheiten und hohe Ausfallzeiten der Pflegekräfte, was sich bis zum Berufsausstieg hinziehen kann. Im Bezug auf die NEXT-Studie müssen gerade die Pflegekräfte im mittleren Alter gefördert werden, die in den nächsten Jahren deutlich weniger werden.

Abschließend kann gesagt werden, dass die Unternehmen beginnen müssen, Maßnahmen für die Verbesserung der Arbeitssituation umzusetzen. Einige Maßnahmen, die in Unternehmen eingeführt werden können, sind im Vorigen ausführlich beschrieben. Es müssen dringend Handlungen erfolgen, nur so können die Pflegekräfte auf Dauer an das Unternehmen gebunden werden.



## Quellenverzeichnis

Hans-Gerd Ridder; Personalwirtschaftslehre; Verlag W. Kohlhammer; 3. Überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart; 2009

Ferdinand Freund; Rolf Knoblauch; Gerhard Racké; praxisorientierte Personalwirtschaftslehre; Verlag W. Kohlhammer; 5. Überarbeitete und erweiterte Auflage; Stuttgart; 1993

Prof. Dipl.-Kfm. Klaus Olfert; Personalwirtschaft: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft; Verlag Neue Wirtschafts-Briefe GmbH & Co. KG; 14. Verbesserte und aktualisierte Auflage; Verden, 2010

Christiana Nicolai; Personalmanagement; Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mhH, 2. Neubearbeitete Auflage; Stuttgart, 2009

Ronald Kelm; Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung in der Pflege; Verlag W. Kohlhammer, 2.,aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart, 2003

Ralf Birkenfeld; ABC der Dienstplangestaltung: Arbeitszeitflexibilisierung und neue Arbeitszeitmodelle im Gesundheitswesen; Bund-Verlag, 2. aktualisierte Auflage, Frankfurt am Main, 2000

Hans Jürgen Drumm; Personalwirtschaftslehre; Springer Verlag; dritte, neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Regensburg, 1995

Hans Jung; Personalwirtschaft, 8. Auflage, Oldenbourg Verlag München, 2008

Oswald Neuberger: Personalentwicklung, 2., durchgesehene Auflage, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart 1994

Michael Kastner: Personalpflege, Der gesunde Mitarbeiter in einer gesunden Organisation, Quintessenz, München, 1994

Bernd Rudow: Das gesunde Unternehmen: Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz, Personalpflege, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2004

DBfK: NEXT-Studie, Abstract,

<http://www.dbfk.de/regionalverbaende/no/bildung/NEXT-Studie-Abstract-PQ-2007.pdf>, 20.02.2012, 13.45 Uhr

M. Simon, P. Tackenberg, H. – M. Hasselhorn, A. Kümmerling, A. Büscher & B. H. Müller (2005): Auswertung der ersten Befragung der NEXT-Studie in Deutschland. Universität Wuppertal. <http://next.uni-wuppertal.de>, 20.02.2012, 13.47 Uhr

Dr. Hans Martin Hasselhorn: Demografische Herausforderungen in der Pflege–  
Ergebnisse von der Europäischen NEXT-Studie, <http://www.next.uni-wuppertal.de/download.php?f=7e1de9b5763f899c4f7a2dcea9527f7e>, 20.02.2012, 14.01 Uhr

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Mitarbeiterstruktur nach Alter und Geschlecht der Einrichtung A im März 2012	S. 2
Abb. 2: Mitarbeiterstruktur nach Qualifikation der Einrichtung A im März 2012	S. 2
Abb. 3: Mitarbeiterstruktur nach Alter und Geschlecht der Einrichtung B im März 2012	S. 3
Abb. 4: Mitarbeiterstruktur nach Qualifikation der Einrichtung B im März 2012	S. 3
Abb. 5: Mitarbeiterstruktur nach Alter und Geschlecht der Einrichtung A im März 2006	S. 5
Abb. 6: Mitarbeiterstruktur nach Qualifikation der Einrichtung A im März 2006	S. 6
Abb. 7: Mitarbeiterstruktur nach Alter und Geschlecht der Einrichtung B im März 2007	S. 6
Abb. 8: Mitarbeiterstruktur nach Qualifikation der Einrichtung B im März 2007	S. 7
Abb. 9: Entwicklungsprognose	S. 7
Abb. 10: Karikatur des Pflegekräftemangels	S. 8
Abb. 11: Gründe für den Berufsausstieg	S. 12
Abb. 12: Hauptmotive des Arbeitnehmers	S. 23
Abb. 13: Phasen der Motivation	S. 25
Abb. 14: Motivationsforschung	S. 27
Abb. 15: Bedürfnispyramide von Maslow	S. 28
Abb. 16: Zusammenhang zwischen Valenz, Instrumentalität und Anreiz	S. 33

Abb. 17: Entgeltformen	S. 36
Abb. 18: Verfahren der Reihung und Stufung	S. 37
Abb. 19: Lohngruppen	S. 39
Abb. 20: Sozialleistungen	S. 44
Abb. 21: Führungsstil-Kontinuum	S. 61
Abb. 22: Führungsverhalten	S. 63
Abb. 23: Grundmuster der Arbeitszeitmodelle	S. 80

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich, Karina Feix, erkläre an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift

Neubrandenburg, 22.06.2012

Ich, Kristin Müller, erkläre an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift

Neubrandenburg, 22.06.2012

1

2 **Interviewer: Ist es okay für Sie, wenn ich das Interview aufnehme und im Nachhinein erst verschriftliche?**

3 MA A: Ja, das ist in Ordnung.

4 **Interviewer: Was hat Sie denn überhaupt dazu bewegt, einen Pflegeberuf zu erlernen?**

5 MA A: Ähm, durch einen Zivildienst, oder Praktikum, bin ich halt, äh, in den Beruf reingekommen, hab auch zu Anfang gedacht, das es eigentlich überhaupt nichts für mich wäre, es war eigentlich nur son Notnagel, ich musste halt was machen –zu dem Zeitpunkt. Äh, und das war einer der wenigen Plätze, die noch frei waren, wo ich mich denn erkundigt hatte. Und ich hab dann aber im Laufe des ersten halben Jahres festgestellt, dass es halt ne Arbeit ist, die... sehr viel Spaß machen kann, die im Umgang mit Menschen irgendwie was positives für sich hat, dass, äh, die Arbeitsumstände, die, äh, zu dem Zeitpunkt waren, halt äh sehr positiv waren, es war ein gutes Kollektiv, was sehr gut zusammen gearbeitet hat. Man hat aufeinander aufgepasst, aufeinander geachtet, und es war einfach, äh, rundum eine Umgebung, in der ich mir gedacht habe, es eigentlich schön ist zu arbeiten.

Beweggrund ☺☺  
..Spaß

Beweggrund ☺☺☺  
..etwas positives  
..Umgang mit Menschen  
Beweggrund ☺☺  
..Arbeitssituation

Beweggrund | |  
..Zivildienst/ Praktikum | |

6 **Interviewer: Gut, und was motiviert Sie jetzt, den Beruf auszuüben?**

7 MA A: Äh, die Krisensicherheit, auf jeden Fall, ähh, also es wird immer alte Leute geben und man wird auch immer was zu tun

Motivation ☺☺  
..Krisensicherheit

haben als Pflegekraft bzw. jetzt mit der eventuellen Neustrukturierung in ner absehbaren Zeit, dass wir dann die Pflegeberufe eventuell alle gleich legen, ähm, dass es dann auch die Möglichkeit gibt, in andere Pflegeberufe zu gehen, weil man halt Pflegende immer braucht. Es ist ne qualitativ hochwertige Arbeit, man hat eigentlich mit Menschen zu tun und tut was Gutes. Ich hab jetzt nicht, äh, das Gefühl, dass ich mit meiner Arbeit irgendjemandem schade, weil ich eigentlich weiß, dass sie dazu dient, den Leuten zu helfen. Gibt ja auch andere Berufe, in denen man jetzt, äh, zum Beispiel jetzt mehr auf Profit aus ist und wo man dann halt zum Teil auch sehr die Ellbogenmentalität braucht, um dann auch letztendlich weiter zu kommen oder erfolgreich zu sein. Ich denk einfach, Altenpflege ist n Beruf, da kann man gut Mensch sein und muss halt nicht irgendwie, äh, sich da seiner niederen Instinkte bedienen.

Motivation ☺☺  
 ..Krisensicherheit

Motivation ○ ○ ○  
 ..qualitativ hochwertig  
 ..Arbeit ☺  
 ..Zusammenarbeit mit  
 Motivation  
 ..etwas Gutes tun ○ ☺

Motivation ☺☺  
 ..etwas Gutes tun

Motivation ○ ○  
 ..guter Mensch sein

8 **Interviewer: Also so, wie sich das angehört hat, sind Sie ja jetzt sehr zufrieden mit Ihrem Beruf.**

9 MA A: Äh, mit dem Beruf an sich ja, das Berufsbild finde ich, äh, sehr schön. Das einzige, was dann halt nicht so optimal ist, sind die Bedingungen, die halt unter anderem durch den Staat auferlegt werden beziehungsweise durch das, äh, den Stellenwert, den die Pflege in der Gesellschaft hat. Dass einfach die Pflegeversicherung nicht so viel Geld aufbringen kann, wie benötigt wird. Dass einfach, ähh, nicht so viel

Störfaktoren ☺☺  
 ..Stellenwert

Störfaktoren ○ ○ ○  
 ..schlechte Finanzierung

Störfaktoren ○ ○  
 ..schlechte Finanzierung

Material zur Verfügung steht, was man eigentlich bräuchte.

Störfaktoren  
..schlechte Finanzierung

10 **Interviewer: Und was stört Sie so allgemein an dem Beruf?**

11 MA A: Ähhmmmm, allgemein stört mich an dem Beruf, dass es, ja, wie auch gesagt, aufgrund dieses hohen finanziellen, ähm, Mangels zu personellen Engpässen kommen kann und die bedeuten natürlich für den einzelnen eine Höherbelastung. Und äh, gerade bei uns war es halt so, dass wir über einen längeren Zeitraum immer mal wieder mit Personalproblemen und Personalknappheit zu tun hatten, äh, und dann merkt man einfach, dass man nach nem bestimmten Zeitraum an seine Grenzen kommt, wenn man halt zehn Dienste hintereinander hat und dann halt einen Tag frei und dann wieder zehn Dienste durchzieht, dann gibt's einfach irgendwann den Moment, wo man sagt „okay, ich bin jetzt nicht nur körperlich, sondern auch geistig ganz schön mitgenommen und ganz schön fertig“ und man kann auch irgendwann zu einem Zeitpunkt bestimmte Menschen im Heim nicht mehr sehen, auch bewohnertechnisch. Was einfach ganz normal ist, man kann nicht mit jedem klar kommen. Ähm, und das verstärkt sich natürlich, wenn man so sehr viel Extremkontakt hat, immer wieder, jeden Tag. Da kommt man halt auch manchmal in Situationen, wo man sich denkt „Okay gut, ich möchte jetzt heute einfach mal irgendwo n bisschen Abstand haben, n bisschen Ruhe haben“, und bestimmte Macken, die jetzt bestimmte Leute haben, nicht unbedingt, äh, n fünfzehntes

Störfaktoren  
..Personalmangel

Störfaktoren  
..Höherbelastung  
..Zeitmangel

..Personalmangel

..Folge

..Höherbelastung

..Folge  
..Höherbelastung

..Folge  
..Höherbelastung

..Folge  
..zwischenmenschliche

..Folge  
..Zeitmangel



Mal hören.

12 **Interviewer: Also hat es auch Auswirkungen auf Ihre Motivation?**

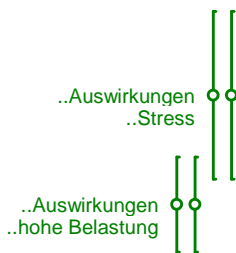
13 MA A: Der Personalstand auf jeden Fall.

14 **Interviewer: Und auf Ihre Berufsausübung? Also zeigen Sie das auch Ihren Kollegen gegenüber? Oder Ihren Patienten?**

15 MA A: Ich glaube, man bemüht sich immer, äh, auch wenn man im Stress ist, vernünftig zu arbeiten, ruhig zu arbeiten, äh, alles so zu machen, wie es sein soll, so gut es geht, auch einen vernünftigen Umgang zu haben mit allen. Doch ich denke, egal wie sehr man bemüht ist, es wird immer irgendwie durchscheinen, wenn man im Stress ist, dass man halt im Stress ist. Dass man halt belastet ist beziehungsweise nicht so ausgeglichen ist, wie man es wäre unter anderen Umständen. Dafür ist es nunmal Stress und wir sind ja nunmal alle keine Maschinen, dass wir sagen können „Okay, wir steigern uns jetzt auf 120%“, ohne dass man es, äh, irgendwo bemerkt. Also... Ich würd schon sagen, ich versuche mich, äh, kontrolliert zu verhalten, dass es halt nicht auffällt, aber ich bin realistisch genug zu sehen, oder zu sagen, dass es halt durchaus durchschimmern kann manchmal. Im Umgang auch mit, äh äh, mit Bewohnern und äh Kollegen.

16 **Interviewer: Aber Sie gehen trotzdem gerne zur Arbeit? Was jetzt den Beruf angeht?**

17 MA A: Was den Beruf angeht ja.



18 **Interviewer: Und was wären Gründe für Sie, den Beruf zu wechseln?**

19 MA A: Ähhmmm, den Beruf an sich zu wechseln.... wäre eigentlich nur, wenn ich irgendwann merke, dass ich wirklich mit der Belastung nicht mehr klar komme, dass wirklich die Zustände durchweg überall so sind, dass sie für mich nicht mehr tragbar sind. An und für sich ist der Beruf sehr schön. Und ich denke auch, dass man halt immer weiter gehen kann, beziehungsweise nach oben bisschen noch was offen ist, und dass man halt im Zweifelsfall, wenn man wirklich im Berufsfeld Pflege nicht mehr weiter kommt, dass man halt sagt, man geht eher in die Theorie oder ins Management, was ja auch indirekt noch mit der Pflege zu tun hat. Ähm, ich denk auch, irgendwann wird man an körperliche Grenzen kommen. Das ist ganz normal, das ist eben ein sehr körperlicher Job und wenn man an dem... Also... wir hatten mal eine Fachkraft und die hat zu mir gesagt, äh, keiner ist hier länger als zehn Jahre Pfleger. Weil einfach körperlich und geistig hält man den Stress und die Belastung nicht länger aus. Ist nur son Fixwert, aber ich denke, das ist schon nicht ganz abwegig.

20 **Interviewer: Und was sind das so für psychische Belastungen? Also körperlich klar, das schwere Heben und so, aber was ist psychisch?**

21 MA A: Na psychische Belastungen, wir haben ja auch sehr viel Kontakt jetzt mit dementen Bewohnern, die halt, äh, sehr viele Dinge wieder und wieder erklärt haben müssen, die sich halt

Berufsausstieg  
Berufsausstieg  
..nicht tragbare Zustände

Motivation  
..Aufstiegchancen

Berufsausstieg ♀♀  
..körperliche Belastungen

Berufsausstieg  
Berufsausstieg

..psychische Belastungen  
..Umgang mit Bewohnern

..psychische Belastungen  
..Umgang mit Bewohnern

sehr viel wiederholen, wo man sehr oft wieder vor gleichen Problemen steht, zum Beispiel, ähm, Verlust von Angehörigen, wenn zum Beispiel eine ältere demente Frau verheiratet war und ihr Mann aber gestorben ist, und sie aber immer wieder in die Phase kommt, dass sie vergisst, dass er verstorben ist, und immer wieder nach ihrem Mann fragt, dann sind das natürlich Momente, die einen emotional mitnehmen, weil man halt auch den Menschen... Ja, man hat zwei Varianten. Entweder man belügt ihn und sagt ihr Mann ist grad einkaufen, äh, was einem natürlich nicht gerade wohl bekommt, wenn man einem Menschen gegenüber unehrlich sein muss, äh, oder man ist halt so ehrlich und sagt ihm, dass der Angehörige gestorben ist und hat halt, äh, immer wieder in regelmäßigen Abständen die Konfrontation mit Trauer, mit äh Verlust, mit Depression. Das sind natürlich emotionale Momente, die nicht so spurlos an einem vorbei gehen. Das zum einen und zum andern halt auch wirklich dieses ständige Wiederholen, diese Zwangshandlungen, die einige Bewohner sich aneignen, äh, was sie natürlich-man weiß, die Leute sind krank und es ist das Krankheitsbild, aber, äh, wenn jemand den ganzen Tag durch „Hallo“ ruft, zum Beispiel, was durchaus in der Pflege vorkommen kann, dann gibt es Situationen, ja, da kann einem das schon irgendwann auf die Palme bringen.

..psychische Belastungen  
..Umgang mit Bewohnern

..psychische  
..Trauer, Verlust, Tod ...

..psychische Belastungen  
..Umgang mit Bewohnern

22 **Interviewer: Und dieser Zeitdruck, den Sie vorhin schon erwähnt hast? Belastet der Sie auch psychisch?**

23 MA A: Äh, mich persönlich nicht mehr so doll, weil ich mir einfach, äh, angenommen habe, es hat mich in den ersten zwei Jahren, die ich gearbeitet habe in der Pflege hat er mich wirklich noch mitgenommen und ich war immer mal am Überlegen „Hast du alles geschafft? Hast du alles gemacht?“. Ähm, inzwischen bin ich soweit, dass ich so viel Routine habe in meiner Arbeitsweise, dass ich weiß, was ich zu tun habe, dass ich weiß, wie lange ein Handlungsschritt ungefähr dauern soll. Ich bin in der Lage zeitlich effizienter zu arbeiten, ein Stück, aber ich bin auch an einem Punkt angekommen, wo ich sage „Ich muss es nicht mehr“: Es gibt bestimmte Prozesse, die dauern bestimmte Zeiten und äh, da kann ich nichts machen. Und, äh, wenn ein Mensch vom Bett aufsteht und ins Bad geht und er braucht für diesen Gang zehn Minuten, fünf Minuten-wir wollens mal nicht übertreiben, fünf Minuten mit Unterstützung, gibt's einfach für mich den Moment wo ich sage „Ok, der Mensch braucht eben die Zeit, die muss ich mir nehmen, und selbst wenn ich jetzt drängeln würde, es bringt mir ja nichts“. Ich könnte den Menschen jetzt in den Rollstuhl setzen und ihn dahin fahren, das wäre für die Pflege kontraproduktiv, äh, von daher wärs nicht das, weswegen ich eigentlich da bin. Und das muss man sich irgendwann einfach bewusst machen, dass es, man ist halt dort, um zu pflegen und nicht, um bestimmte zeitliche Rahmen einzuhalten. Natürlich sollten die immer gegeben sein, aber die Pflege sollte halt immer im Vordergrund stehen. Ich bin jetzt halt an nem Punkt,

wo ich sage, ich mach meine Arbeit so, wie ich sie machen möchte, und äh, versuche halt das alles unter einem Hut zu kriegen.

24 **Interviewer: Und ähm, jetzt mal weg vom Beruf, was wären Gründe für Sie, das Unternehmen zu wechseln?**

25 MA A: Wenn es, äh, ja, sozial gesehen nicht mehr hin haut, das heißt wenn ich mit dem Kollektiv, in dem ich arbeite, nicht klar komme, wenn ich mit Personen, mit denen ich arbeite, so große Probleme habe, dass es sich wirklich nicht lösen lässt, weil ich eigentlich n Mensch bin, der sehr auf Harmonie bedacht ist und dem es eigentlich sehr wichtig ist, dass man seine Ruhe hat und der es gerade auch in so stressigen nicht Zeiten braucht, dass man jemanden hat, äh, der jetzt noch, äh, gegenschießt. Und das sind für mich so Momente, wo ich sage, wenn es menschlich nicht stimmt, zwischen den Leuten dort, dann funktioniert nicht beziehungsweise wenn halt die Arbeitsbelastung, also das Geforderte immer größer und das Personal schon immer kleiner wird, dann sind es natürlich auch Dinge, die mit rein spielen.

26 **Interviewer: Also ist Ihnen das Team eigentlich sehr wichtig!?**

27 MA A: Ja. Definitiv.

28 **Interviewer: Was würden Sie denn so allgemein am Unternehmen verändern?**

29 MA A: ...um eine längerfristige Bindung zu erreichen?

Unternehmenswechsel  
..keine gute  
..Kollektiv  
Unternehmenswechsel  
..keine gute

..mehr Arbeit  
Unternehmenswechsel  
..weniger Personal

30 **Interviewer: Ja, dass es Ihnen da gut geht, dass Sie sich da wohlfühlen.**

31 MA A: Ähm, wie gesagt, der erste Hauptgrund ist natürlich immer das finanzielle, das halt viele sagen „Die Arbeit des Pflegers ist nicht genügend honoriert, dafür, was man eigentlich leistet.“  
 Dass man halt körperlich sehr, und geistig sehr anstrengt. Das ist natürlich immer der erste Punkt, der von sämtlichen Leuten kommt, wo man aber auch weiß, dass es von den Pflegekassen ein bestimmtes Budget gibt, dass man bestimmte, äh, Limits einhalten muss... Von daher... Naja, man wünscht es sich, aber man weiß halt, dass es niemals so kommen wird. Ähm, was ich eigentlich wichtig finde, um längerfristig eine Bindung zu erzielen, ist, dass man in einem Kollektiv eine freundschaftliche bis familiäre Atmosphäre erreicht, dass man es wirklich hinbekommt, dass, äh, man muss nicht unbedingt jeden hundertprozentig mögen und ihm sagen, ich geh mit ihm nach der Arbeit n Bier trinken oder, äh, weg, aber man sollte wenigstens soweit zusammenstehen, dass man sich auch mal zusammen setzen kann und auch mal was machen kann neben der Arbeit. Dass es vielleicht möglich ist, äh, bestimmte Betriebsfeiern zu machen. Ich weiß zum Beispiel, dass das Lehrerkollektiv in der Berufsschule so ist, dass sie einmal im Jahr son Tag haben, wo sie, äh, zusammen Radfahren gehen und sich im Nachhinein zusammen in ne Kneipe setzen. Und wer möchte, fährt halt mit, und wer nicht mit möchte, setzt sich nachher eben nur mit in die Kneipe. Und es ist aber so, dass wirklich fast alle Leute hingehen, und dass es auch sone

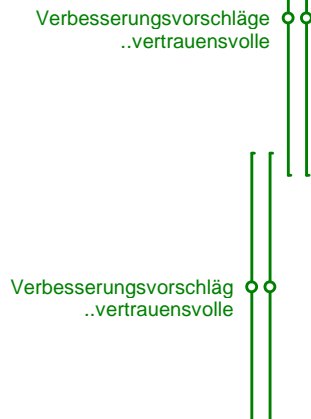
Unternehmenswechsel ☿☿  
 ..Gehalt

Verbesserungsvorschläge | |  
 ..Kollektivatmosphäre | ○  
 ..freundschaftliche/familial ☿ |

Verbesserungsvorschläge | |  
 ..freundschaftliche/familiale | ○

Verbesserungsvorschläge ☿☿☿  
 ..Veranstaltungen  
 ..freundschaftliche/familiale

gewisse Art von Zwangshaltung ist. Also manchmal hat man vielleicht nicht so Lust, aber man denkt sich halt, das ist was, wo man hin muss, einfach auch, um das Kollektiv zu stärken. Und das ist halt etwas, was ich denke, was sehr wichtig ist, und was man auch einhalten sollte. Also es ist wichtig, dass man einander kennenlernt, denn wenn ich ihn kenne und ihn verstehe, dann verstehe ich vielleicht auch eher, warum er in der einen Situation gerade so oder so reagiert und, warum er manchmal gestresst ist. Wenn ich weiß, was für Belastungen manchmal hinter einer Person stehen, dann kann ich auch schonmal verstehen, warum er schon ne Schnute zieht, wenn er gerade erst auf Arbeit kommt.



32 **Interviewer: Haben Sie sonst noch irgendwelche Ideen, was man besser machen könnte beziehungsweise wie man das Kollektiv näher zusammenbringen könnte?**

33 **MA A:** Ich glaube, das liegt immer daran, wie lange man sich kennt und es ist auch ein Prozess, der sich über die Zeit entwickelt. Ich glaube, man kann es nicht erzwingen, es kann nur immer wieder angeboten werden mit Teamtagen und äh, Feiern und so weiter und so fort. Wobei ich finde, dass es dabei auch immer darauf ankommt, wie man das ganze anlegt. Es ist natürlich was ganz anderes, ob man sich jetzt in einen öffentlichen Raum setzt und dort miteinander spricht oder ob man sich jetzt irgendwo einen geschlossenen Raum mietet oder freie Räumlichkeiten, die man selber zur Verfügung hat, nutzt, um unter sich zu sein. Das ist, glaube ich, nochmal son

ganz anderes Verhältnis, das man da aufbauen kann.

Ansonsten denke ich mal, dass es auch wichtig ist, dem Personal mitzuteilen, dass man einigermaßen zufrieden ist mit seiner Arbeit, dass ab und zu mal Lob kommt, oder zum Beispiel ne Zahlung von einer Prämie für wenig Krankentage –finde ich sehr interessant. Weils einerseits begünstigt, wenn einer sehr viel einspringt oder sehr wenig krankt ist, sehr wenig Ausfälle hat, zum anderen ihn halt lobt, langzeit motiviert. Dass gesehen wird, dass man sich viel einsetzt und gerne zur Arbeit kommt. Wichtig ist dabei, dass Lob und Kritik immer in einem gewissen Verhältnis zueinander stehen. Sicher ist Kritik notwendig, man muss ja das Beste aus seinen Mitarbeitern raus holen, aber es darf auf Dauer nicht dem Lob überwiegen. Das gibt einem so das Gefühl nichts richtig zu machen und es kommt dann auch schonmal die Frage auf „Wofür das Ganze“.

Verbesserungsvorschläge ☺☺☺  
..Prämienzahlung  
..Gehalt

Verbesserungsvorschläge ○○○  
..ausgeglichenes  
..Lob/ Kritik

34 **Interviewer: Ok, das ist verständlich. Wenn Sie sonst nichts mehr hinzuzufügen haben, bedank ich mich für Ihre Zeit und Ihr Engagement und wünsche Ihnen noch einen schönen Arbeitstag.**



## 1 Interview 2

2 **Interviewer: Ist es in Ordnung, wenn ich unser Gespräch aufnehme?**

3 MA B: Klar, kein Problem, kannst machen.

4 **Interviewer: Was hat Sie denn überhaupt dazu bewegt, einen Pflegeberuf zu erlernen?**Beweggrund ☺☺  
..Angehörige

5 MA B: Dazu hat mich bewegt, dass meine Mutti Krankenschwester ist,...

6 **Interviewer: ...Ja...**7 MA B: ...und ich aus diesen Gründen auch den Beruf –äh- in die  
Pflegerichtung ge-gegangen bin, ich gerne mit alten Leuten  
zusammen arbeite, uuuund die mir das Gefühl vermitteln, dass  
sie zufrieden sind, mit mir.Beweggrund ☺☺  
..alte Menschen  
..Umgang mit  
Beweggrund ☺8 **Interviewer: Guut. Und was motiviert Sie dann, den Beruf auszuüben?**9 MA B: Hmmm, motivieren tut mich, dass die Leute zufrieden sind,  
nochmal, dass ich –hm, ja- finanziell gut abgesichert bin in dem  
Beruf –für mich, für meine Verhältnisse-, dass ich jetzt die  
Möglichkeit bekommenen habe, eine PDL-Ausbildung, also  
Pflegedienstleiterausbildung zu machen, joa, das wärs...Motivation ☺☺  
..AnerkennungMotivation ☺☺  
..finanzielle AbsicherungMotivation ☺☺  
..Aufstiegchancen10 **Interviewer: Und was stört Sie dann an Ihrem Beruf?**11 MA B: Ja stören tut mich, dass Fachkräftemangel enorm groß geworden  
ist, dass es viel zu wenig Fachkräfte gibt... uuuund ich die  
Zukunft darin sehe, dass es noch weniger Fachkräfte geben wird,Störfaktoren ☺☺  
..Personalmangel

uund ich nicht weiß, was das noch fürn Ausmaß haben wird...  
an die Mitarbeiter, die noch als Fachkräfte arbeiten, weil die ja  
dann nachher auch nicht mehr können.

..Folge  
..Höherbelastung



12 **Interviewer: Hat das Einfluss auf Ihre Berufsausübung oder auf Ihre Motivation?**

13 MA B: An manchen Tagen hat das Einfluss, und zumal dann auch, wenn... der Krankenstand dann noch... hoch ist, und mannn viel zu wenig Pflegekräfte hat, um überhaupt die Touren abzusichern.

14 **Interviewer: Und wie zeigt sich das dann bei Ihnen?**

15 MA B: Ja dass man dann auch... erschöpft ist, dass ich natürlich das nicht an , äh, am Patienten oder so, um Gottes Willen, da zeigt sich das nicht, aber man selber ist ja erschöpft und weiß nicht mehr, was man zuerst und zuletzt macht. Ein Problem ist gelöst und dann kommt das nächste.

..Folge  
..Höherbelastung



16 **Interviewer: Hmm.**

17 MA B: Joaa... Manchmal würde man am liebsten sagen, ja, ich gehe jetzt, aber... Ne, wenn man das jetzt so...

18 **Interviewer: Hmm. Und was wären Gründe für Sie, den Beruf zu wechseln?**

19 MA B: Gründe wären, wenn ich jetzt –äh, äh- immer im Spätdienst und im Nachtdienst und am Wochenende arbeiten müsste, uund man keine Normalität im Arbeitsprozess hätte. Also dass ich keine

Berufsausstieg  
..Schichtarbeit



Berufsausstieg  
..Schichtarbeit  
..Schichtarbeit  
Berufsausstieg



Berufsausstieg  
..Schichtarbeit

geregelten Arbeitszeiten mehr hätte. Das wäre ein Grund, aufgrund meines vierjährigen Sohnes.

20 **Interviewer: Und Gründe das Unternehmen zu wechseln?**

21 MA B: Mmmhhh, das Unternehmen... Da hätte ich jetzt eigentlich keine Gründe, das zu wechseln, weil es momentan in meiner Situation, so wie es ist, für mich gut ist.

22 **Interviewer: Guut. Was könnte man denn Ihrer Meinung nach trotzdem am Unternehmen verbessern?**

23 MA B: Ähm, es ist jetzt bei uns eingeführt worden, dass die Kitaaplätze bei der ... umsonst sind, aber nur in den ...-Einrichtungen, uund ich der Meinung bin, dass es dann schon für alle Kinder gelten sollte, in allen Einrichtungen, da die Kapazität in den ...-Einrichtungen meistens gar nicht gegeben sind, für alle Kinder von ...-Mitarbeitern. Und dass... würde ich mir wünschen, dass das in näherer Zukunft geändert wird.

Verbesserungsvorschläge  
..Gleichberechtigung

24 **Interviewer: Mhh, sonst noch was allgemeines irgendwie?**

25 MA B: Nöö, im Moment bin ich sehr zufrieden.

26 **Interviewer: Na das hört sich doch super an. Dann bedank ich mich recht herzlich für Ihre Unterstützung und wünsche noch einen schönen Tag.**

1

2 **Interviewer: Zunächst erstmal die Frage, ob ich unser Gespräch aufnehmen darf!?**

3 MA C: Oh, wenn Sie meine Stimme nachher nicht stört... hihi

4 **Interviewer: Was hat Sie denn dazu bewegt, einen Pflegeberuf zu erlernen?**

5 MA C: Ähm, ja, das stand eigentlich schon ganz früh fest. Schon in der Schule wusste ich das, weeeil –muss ich dazu sagen- alle aus meiner Familie in der Pflege sind.

Beweggrund  
..Angehörige



6 **Interviewer: Mhmh.**

7 MA C: Also es ist wirklich durchweg meine Mutteer, meine Tanteer, ähhh, also eigentlich arbeiten alle in der Pflege und ich hab auch schon damals in der Schule –da macht man in der achten Klasse son Praktikum- und das hab ich auch gemacht und da war ich auch schon im Krankenhaus, also es stand eigentlich schon immer fest, dass ich in der Pflege tätig bin.

Beweggrund ♀♀  
..Zivildienst/ Praktikum

8 **Interviewer: Okay, das kam aber von Ihnen aus, oder ...**

9 MA C: Von mir aus, nein. Also meine Mutter hat extra noch gesagt: Überleg Dir das guut, und –ähhh- ich hatte mich auch noch woanders beworben und ich hatte auch, ähm, noch zwei Stellen offen, also ich hätte auch noch Beamtin werden können, sag ich mal so, und äh, aber als die Zusage kam, dass ich Krankenschwester lernen kann, hab ich denn mich für

Krankenschwester entschieden.

10 **Interviewer: Und was motiviert Sie, den Beruf auszuüben?**

11 MA C: Ohhh, das gar... Pff, ja, motiviert, dass ja, dass is ja auch dieses, ähh, man kann helfen, und man kriecht auch ma, klar ist es auch mal so, dass man öhhh, die schon wieder, aber meistens ist es auch so, man kriecht immer nette Wortee, und –ohhh, Sie sind heut wieder daa, und so, und auch so das zwischenmenschliche, ne, das finde ich natürlich auch sehr schön. Das ist auch immer sehr toll.

Motivation ☐☐  
..etwas Gutes tun

Motivation ☐☐  
..Anerkennung

Motivation ☐☐  
..Zusammenarbeit mit

12 **Interviewer: Hmhm.**

13 MA C: Und man hat ja auch Erfolge, ne, was jetzt auch in pflegerischer Sicht, zum Beispiel, wenn man Wunden behandelt, wie die heilen und so, also das ist alles sooo, ne, also es ist positiv, also... was schönes –hihi

Motivation ☐☐  
..pflegerische Erfolge

14 **Interviewer: Okay, also man hat das Gefühl, was Gutes zu tun..**

15 MA C: Genauuuu!

16 **Interviewer: Und was stört Sie dann an Ihrem Beruf? .....Gibts da was?**

17 MA C: Mhh, na was heißt stören, also es ist körperlich sehr schwer... ne...., also das ist eigentlich das, was ist , was wirklich so, wo man sagt, ähm, ja, was auch, äh, so der einzige negative Punkt ist, den ich sagen kann-diese körperlich schwere arbeit, also man merkt schon, was man gemacht hat, wenn man abends nach hause geht. Und äh, jetzt am Beruf direkt nicht,

Störfaktoren ☐☐  
..körperliche Belastung

Störfaktoren  
..Stellenwert



aber teilweise wird das auch belächelt von..., wenn man sagt, man arbeitet in der Pflege, so: ach naja, dann machst du ja den ganzen Tag nix und so, also... das ist aber eher von außen.

Also mich persönlich –was heißt stören, aber man merkt schon, dass man was gemacht hat, wenn man nach Hause geht, ne...

18 **Interviewer: Hat das denn Einfluss auf Ihre Berufsausübung, beziehungsweise auf die Motivation?**

19 MA C: Nöö.

20 **Interviewer: Nöö.**

21 MA C: Also ich bin jetzt auch schon so lange in dem Beruf, also daaaa, nee... hihi

22 **Interviewer: Gut. Was wären denn Gründe, den Beruf zu wechseln?**

23 MA C: Gründe den Beruf zu wechseln... oh, also da müsste ich schon was gravierendes passieren, muss ich ganz ehrlich sagen, also dass ich wirklich körperlich das nicht mehr schaffe, ne, also das wäre eigentlich der einzigste Grund. Wenn ich jetzt sagen würde, dass ich jetzt vielleicht, äh, vom Kopf her das irgendwann nicht mehr schaffeee, kann ja immer ma irgendwas sein, dann würde ich vielleicht dann eher ne Stufe runter gehen, dass ich dann sach, ich mach vielleicht nur noch Assistent oder so, ansonsten, aber das is alles in weiter Ferne, und das hoffentlich passiert auch nie. Also wenn, dann wirklich nur ein körperlicher Faktor, der, wo ich dann wirklich

Berufsausstieg  
..nicht tragbare Zustände



Berufsausstieg  
..körperliche Belastungen



Berufsausstieg  
..psychische Belastungen



..Schlussfolgerung



sagen muss: ich kann den Beruf leider nicht mehr ausüben, aber ansonsten wüsste ich jetzt keinen.

24 **Interviewer: Hmm. Also ist diiiiee geistige Belastung auch relativ hoch, die psychische Belastung?**

25 MA C: Mhh, na psychisch würde ich jetzt nicht so sagen, also, am Anfang sicherlich, man muss damit lernen umzugehen, ne, auch mit dem, es sind ja auch viele, also gerade wenn man so jetzt auch, also ich hab ja ma im Krankenhaus und ähh, hier, es ist ja noch was anderes, ob man jetzt im Heim arbeitet oder im Krankenhaus, ne, also man muss schon n sehr ruhiger Mensch auch sein, und, ja, man muss auch lernen, einem sich nicht alles zu Herzen zu nehmen. Also am Anfang, wo ich angefangen hab, auch in der Ausbildung, ich hab alles persönlich genommen. Wenn einer was gesagt hat, und das is gar nich. Man hat dieses, äh, man hat Berufsbekleidung an und dann is man halt die Schwester und man is nich Schwester [...], die zuhause privat, sondern man is halt nur die Schwester. Und das muss man lernen auseinander zu halten.

..psychische Belastungen  
..persönlich

..psychische  
..persönlich

..psychische Belastungen  
..persönlich

26 **Interviewer: Okay..**

27 MA C: Aber, ja ...Mit der Zeit, lernt man das...

28 **Interviewer: Waas wären denn Gründe, das Unternehmen zu wechseln?**

29 MA C: ...das Unternehmen zu wechseln... [Pause] müsste ich jetzt mal überlegen, also eigentlich, im Moment... [Pause] also

Unternehmenswechsel ☞

Unternehmenswechsel ☞☞  
..Kollektiv

Unternehmenswechsel ☞☞  
..Entfernung

eigentlich kann das nur irgendwas gravierendes sein, dass man, äh, jetzt von sich aus sacht ich kann hier nicht mehr arbeiten, ne, obs jetzt auf der persönlichen Ebene is oder so, aber ansonsten wüsste ich jetzt... das is eigentlich das einzigste, oder... weil in der Nähe, ich wohn hier, dass ich jetzt nich sagen kann, die Entfernung wär zu weeeit oder so, ne... und ansonsten, also wenn, dann würden ja eigentlich eher nur persönliche Gründe ne Rolle spielen. Ansonsten wüsste ich jetzt nichts.

30 **Interviewer: Und Geld oder andere Lockmittel?**

31 MA C: Also ich bin zufrieden, so wie ich jetzt bin und was ich hab... ne... Kann ich jetzt nich sagen.

32 **Interviewer: Also ist das nicht das wichtigste...**

33 MA C: Nee. Man muss sich auch wohl fühlen, also das spielt ne große Rolle. ... ne...

34 **Interviewer: Okay, aber was könnte man denn trotzdem so Ihrer Meinung nach am Unternehmen allgemein verbessern?**

35 MA C: Im Unternehmen...

36 **Interviewer: Sie haben ja gesagt, sie sind eigentlich zufrieden, aber es gibt doch bestimmt...**

37 MA C: ...Ja, was heißt am Unternehmen... Also ich denke mal, dass, in erster Rolle spielt überhaupt, was die Pflege angeht. Also dass, neee, das ist ja auch politisch, dass einfach –ähm- spielt



ja auch ne große Rolle, wenn, sag ich ma, äh, so wie jetzt hier, wir arbeiten jetzt zum Beispiel im Frühdienst, also es könnte eigentlich immer eine Fachkraft mehr sein. Ne, vom Pflegeaufwand her. Wenn das möglich wär, dass man sowas – ähhh- machen könnte... Ne, aber das ist wie gesagt, spielt ja nicht immer vom Unternehmen her ne Rolle, dass die sagen „Nein, wir wollen nicht“, sondern das is einfach, dass es der Staat nich hergibt, weil es ja nach bestimmten Berechnungen geht, und, ne--- Also dasss wär n Verbesserungsvorschlag, ansonsten... Nagut, und hier haben wir ja, und gerade jetzt haben wir ja noch die Dame dazu, die für uns jetzt noch Dinge erledigt, also das ist eigentlich schon sehr ideal, muss man sagen, ne... Vielleicht, ähm, obwohl das Unternehmen selber macht das auch, ähm, dass sie auch Müttern , ne, die Chance gibt, dass sie auch nur bestimmte Zeiten oder nur dann und dann, aber dass das vielleicht auch –dasliegt jetzt nich am Unternehmen an sich- aber dass die Kollegen das auch, also das is hier, äh, im Westen is das ganz doll, also da arbeitet mein Bruder auch, da is das Standard, dass die eine Schwester nur von dann bis dann und die eine von dann bis dann, und das is hier gar nich, also was heißt gar nich, aber noch sehr vereinzelt, ne... aber....

38 **Interviewer:** Also dass man das eher unterstützt...

39 **MA C:** Genau, sone Chancen noch gibt... Nem es is natürlich auch immer schwierig, wenn die Kinder dann viel krank sind und so, ne, aber das wär schon ganz gut. Das wär zum Beispiel

Verbesserungsvorschläge  
..Fachkräfte  
..mehr Personal



Störfaktoren  
..schlechte Finanzierung PV



Verbesserungsvorschläge  
..mehr Personal



Verbesserungsvorschläge  
..Vereinbarkeit mit Familie



..Akzeptanz  
Verbesserungsvorschläge  
..Kollektivatmosphäre



auch ne Möglichkeit, vielleicht gibt's da irgendwie ne Stelle, wo man sagt „Ach naja gut, dann kann ich halt da“, ne... Ansonsten... Ja, was wär noch...

40 **Interviewer: Können Sie sich denn vorstellen, dass das auch für den einen oder anderen ein Grund wäre zu gehen? Dass man das mit der Familie nicht so vereinbart bekommt?**

41 MA C: Ja, das denk ich, durchaus. Also wenn da, also so geht's mir auch, wenn ich mal n Spätdienst hab oder so, ich muss das auch immer absichern. Ne, also ich muss absichern, dass ich weiß, meine Kinder sind versorgt, ne, das is natürlich immer ne Schwierigkeit. Aber das is ja allgemein, jetz ähhh, in diesem Berufszweig so, weil man ja halt diese Schichten hat. Ne.... Das is was, was man sich natürlich ja, sich gut überlegen muss, was aber auch erst kommt, wenn man wirklich ne Familie hat. Ne, also wo ich noch keine Kinder hatte, da kam das für mich nicht in Frage, da war wenn ich Spätdienst hatte, da war das gut und wenn, ne, Nachtdienst, also diese Fragen kommen ja auch erst auf, wenn man ne Familie hat, ne... Das wärs so, aber ansonsten, Unternehmen... Also er macht ja schon gute Sachen und er kommt ja jetz auch schon den Müttern entgegen, ne, das is schon ziemlich gut.

42 **Interviewer: Ist ja auch wichtig, ne...**

43 MA C: Das is sehr wichtig. Also ich denke auch, das zieht auch, äääähmmmm, jetz wo das bekannt is, das zieht vielleicht auch

Störfaktoren  
..Vereinbarkeit mit Familie

Mütter bisschen mehr hin, zu uns... Also zur .... Ne, wenn man das jetzt so sieht...

44 **Interviewer: Das mit den Kitaplätzen jetzt....**

45 MA C: Genau, zum Beispiel, ne, dass is viel Geld, was man sonst bezahlen muss, ne, und gerade in ner Familie ist das Geld auch immer knapp, ne, also das is schon was positives. Oder jetzt mit der Dame, oder der Massage oder so, also, es is schon... nich schlecht.

Verbesserungsvorschläge ☺☺☺  
..Massage  
..Gesundheitsförderung

46 **Interviewer: Können Sie sich denn Gründe vorstellen, warum jetzt andere gegangen sind? Weil gerade in Ihrem Haus is ja, mhh, häufig n Wechsel gewesen.**

47 MA C: Also ich denke das waren persönliche Gründe, also ich kanns mir nich anders vorstellen. Gut ich bin nu auch einer, der, äh, nich sagt jetzt „ohh, jetzt hat der eine mehr gemacht als der andere“ oder so, weil, gibt's ja auch solche, ne, aber ich denk es waren eher persönliche Gründe. Es wird halt sehr mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht, aber... da sollte man unterscheiden, aber naja...

48 **Interviewer: Okay... Dann wars das auch schon. Ich bedanke mich für Ihre Auskunft.**

1

2 **Interviewerin: Sind sie damit einverstanden wenn ich unser Interview aufzeichne?**

3 MA 1: Ja das ist mir recht, damit habe ich kein Problem.

4 **Interviewerin: Was hat Sie dazu bewegt ein Pflegeberuf zu erlernen?**

Beweggrund ☺☺☺  
 ..sicherer Arbeitsplatz  
 Beweggrund ☺☺☺  
 ..sicherer Arbeitsplatz  
 ..Aufstiegchancen  
 ..sicherer Arbeitsplatz ☺☺  
 Beweggrund  
 ..berufliche Vielfalt  
 Beweggrund

5 MA 1: Die beruflichen Chancen, überhaupt Arbeit zu haben. Weiterhin halt auch die Aufstiegchancen und auch weiter das individuelle Spektrum, was man als Altenpfleger haben kann.

6 **Interviewerin: Ok. Was hat Sie dazu motiviert diesen Beruf überhaupt auszuüben?**

Motivation ☺☺  
 ..guter Mensch sein  
 Motivation ☺☺  
 ..Krisensicherheit

Motivation | |  
 ..finanzielle Absicherung | |

Motivation ☺☺  
 ..Aufstiegchancen

7 MA 1: Irgendwo ist es auch ein Akt der Nächstenliebe und allein auch weil der Altenpfleger die Zukunft ist, die Leute werden älter und der Beruf ist die Zukunft pur gerade in der Region. Weiterhin ist es halt auch, die Gelder kommen pünktlich, werden gezahlt und nicht, dass man dem Geld hinterher läuft. Ja und das man halt Möglichkeiten hat sich weiter zu bilden, das ist auch so nen Punkt.

8 **Interviewerin: Das Sie weiter aufsteigen können?**

9 MA 1: Ja genau Aufstiegchancen.

10 **Interviewerin: Was stört Sie an ihrem Beruf bzw. was ist Einfluss dass sie motiviert werden?**

Störfaktoren | |  
 ..Kommunikation | |

Störfaktoren ☺☺  
 ..Dienstplan

Störfaktoren | |  
 ..Dienstplan | |

11 MA 1: Also Einfluss das ich Motiviert werde ist, zum Beispiel auch das die Kommunikation zwischen der Heimleitung und auch den Mitarbeitern. Weiterhin auch, dass man vermehrt drauf guckt, wie jetzt auch Dienstplan also was sind es für Dienste, wieviel hat man am Stück, dass man das Frei pünktlich bekommt oder wenn halt auch zum

Störfaktoren  
..Dienstplan

Störfaktoren  
..Bürokratie

Störfaktoren  
..Krankenstände

Störfaktoren  
..Überstunden

Störfaktoren  
..zu wenig Bürotage  
..Zeitmangel

Beispiel freie Tage gestrichen werden, dass man die sofort nach kriegt. Das man da gleich nen Ersatz für bekommt. - Ja sonst auch dieser ganze Stress mit den Papierkram. Weil das ist derzeit so, das der Papierkram total auf der Strecke bleibt. Es wird nur noch bei hohen Krankenständen versucht, dass alles läuft. Aber es bleibt ganz viel Papierkram liegen und man weiß nicht wie man das nacharbeiten soll wie zum Beispiel Pflegevisiten. Und im Endeffekt baut man dadurch immer mehr Überstunden auf und man wills eigentlich nicht und ja man hat aber keine andere Wahl. Und was halt auch demotivierend ist, dass man die Pflegeplanungen wo gesagt wird man kann die in 2 oder 4 Stunden schaffen ist das für mich persönlich nicht machbar weil für ne ordentliche Pflegeplanung brauche ich wirklich 8 Stunden. Und was auch einfach doof ist, dass wir nur diese vier Stunden bekommen. Weil wenn ich acht Stunden sitze sind das acht Stunden Arbeitszeit und diese Pflegeplanung hab ich nicht zur Zeit die Zeit diese Pflegeplanung im Haus zu schreiben. Und wenn ich diese acht Stunden zu Hause sitze an meinem freien Tag denn ist dies eigentlich ein Arbeitstag. Und das man diesen Arbeitstag kriegt.

12 **Interviewerin:** **Also sind Sie zugesehen für mehr Bürotage?**

13 MA 1: Ja oder das man mehr Luft hat diesen Papierkram zu machen. Zur Zeit ist es wirklich nur, dass man wirklich dafür aufbaut wie zum Beispiel gestern beim Neuzugang. Man kommt nicht vorher dazu irgendwie ne Akte vorzubereiten, denn kommt der Neuzugang so gegen Mittag und denn sitzt man bis dreiviertel Fünf hier weil man alles fertig machen muss. Und denn hat man noch nicht mal alles fertig. Dieser Papierkram ist so nen demotivierender Teil.

14 **Interviewerin:** **Also würden Sie sagen, dass man es mit den**

Verbesserungsvorschläge  
..Bürokratie  
..mehr Zeit

**Schichten usw. anderes regeln müsste?**

15 MA 1: Genau weil man muss sich ja schon teilweise, so wie gestern rausziehen. Dass man denn wirklich sagt, so ich bleibt jetzt im Büro drinne und schreibe aber man merkt dass die Zeit nicht reicht. Man würde gerne auch um 14:30 Uhr Feierabend haben aber man schafft es nicht. Weil halt jeder das das das, es muss die [...], es muss alles da sein. Es ist ja [...]

16 **Interviewerin: Was wären Gründe für Sie den Beruf zu wechseln? also zu sagen, das Sie komplett das die Pflege rausgehen und woanders arbeiten?**

17 MA 1: Äh - - - wenn man so auf Deutsch gesagt verheizt wird. Wenn man rackt rackt rackt [...] wenn man wirklich nur als Beispiel 10 Tage ein Tag frei wieder acht neun Tage und wieder nur ein Tag frei. Man geht einfach kaputt. Weil es ist ja nicht nur die Arbeit anstrengend und der Stress es ist ja auch einfach ein psychischer Faktor der hier auch irgendwo mitspielt. Aufgrund der verschiedenen Krankheitsbilder.

18 **Interviewerin: Und was wären für Sie Gründe dieses Unternehmen zu verlassen? Oder zu wechseln in ein anderes Unternehmen?**

19 MA 1: Äh - - - Gründe wären für mich zur Zeit der aktuelle hohe Spritpreis. Und halt irgendwo auch die Bezahlung. Man sieht wo anders auch was bezahlt wird. Und ich würde es verstehen wenn man am Ort Arbeit kriegen würde, denn würde ich auch sofort wechseln. Aufgrund dieses Spritpreises, ist es ein ganz großer Faktor. Und an sonsten halt auch was mich eventuell bewegen würde, ist das man - - mh [...] ja wenn die Arbeit kein Spaß mehr macht. Wenn man selber sich nicht mehr wohlfühlt im Team oder man merkt man bekommt eigentlich nur noch Fußtritte. Man soll schaffen

Berufsausstieg  
..Dienstplan

Berufsausstieg  
..Umgang mit Bewohnern  
..psychische Belastungen

Unternehmenswechsel  
..Lebenshaltungskosten  
Unternehmenswechsel  
..Gehalt

..Entfernung

..kein Spaß  
Verbesserungsvorschläge  
..Lob/ Kritik

..psychische Belastungen  
..persönlich



20 **Interviewerin:** **Was könnte man Ihrer Meinung nach dementsprechend im Unternehmen verbessern, damit Sie wirklich im Unternehmen bleiben?**

schaffen schaffen - - und man weiß selber man schafft es nicht aber man will es schaffen und man macht sich selber kaputt. Das wäre so nen Grund dass man denn wechselt.

Verbesserungsvorschläge  
..Gehalt



21 **MA :** Äh - - vielleicht dass man das Geld nen bisschen mehr anhebt

Aufgrund der steigenden Lebenshaltungskosten, dass man das Geld irgendwie anhebt. Und halt auch ,dass das Unternehmen halt auch auf die kleinen Leute guckt auch wie zum Beispiel die 30 Stundenverträge, wo gesagt werden soll, ja wir können dadurch mehr einstellen. Das hier aber zur Zeit nicht der Fall ist. Man hat dadurch als Fachkraft nur noch mehr Rennerei. Also da sollte man denn schon rangehen weil zum Beispiel bei den 30 Stunden im Spätdienst der muss um viertel Neun nach Hause weil er dafür nen Vertrag hat. Ist es nicht möglich, warum auch immer kommen dadurch immer Reibereien auf. Dieses ist für die Fachkraft nicht schön und also wenn es mal ist, kann man es irgendwann nochmal vergessen aber wenns denn des Öfteren ist, denn kann man auch die Hilfskraft verstehen warum sie denn auch zornig ist. Also da sollte denn man auch schon gucken das die Hilfskräfte für 40 Stunden und halt auch für mehr Geld.

Verbesserungsvorschläge  
..Gleichberechtigung



22 **Interviewerin:** **Oder vielleicht ne andere Lösung zum Beispiel wie wäre es wenn die Dienste anders gestaltet werden?**

23 **MA 1:** Die Dienst anders gestalten, das man sagt wenn man wirklich mit 30 Stundenkräfte arbeitet und das Unternehmen das beibehält, dass man denn wirklich mehr Leute hat. Weil halt wenn ich jetzt 3 Leute á 30 Stunden habe,

Verbesserungsvorschläge ♀  
..mehr Personal



denn rechnet sich das ja und irgendwo ist ja ne Ersparnis das aber denn kann man zusätzlich ja einen einstellen aber nicht das denn da mit der gleichen Besetzung laufen. Das halt wirklich jemand zusätzlich da ist. Und nicht so wies von der Firmenleitung gesagt wird, für 30 Stunden werden mehr eingestellt, aber es ist nicht so.

Störfaktoren  
..Personalmangel



24 **Interviewerin:** **Ok. Aber die Kommunikation mit der Heimleitung / Pflegedienstleitung und dem Personal ist okay?**

25 MA 1: also die Kommunikation ist soweit Inordnung außer das, man sich halt viel mehr unterhalten sollte. Also das auch die Heimleitung sich für die Mitarbeiter einsetzt. Das auch mal geguckt wird und auch mal vergleicht und nicht dass immer nur die gleichen immer ein angebrummt bekommen und andere haben Frei Frei Frei und Traumdienste. Das da wirklich auch geguckt wird.

Verbesserungsvorschlag  
..Kommunikation  
..Einsatzbereitschaft  
Verbesserungsvorschlag



26 **Interviewerin:** **Also würden Sie es auch gut finden wenn die Mitarbeiter die viele Dienste gemacht haben, auch mal eine Anerkennung bekommen?**

27 MA 1: Ne Anerkennung?! Ne Anerkennung vielleicht nicht mal so, aber das der der mehr Dienste macht auch mal ne längere Pause / Frei hat. Auch wenn mal er 10, 12 Dienste macht, das man denn sagt hier regulär 2 Tage sondern das man wirklich denn mal drei Tage frei hat.

Verbesserungsvorschläge  
..Dienstplan



28 **Interviewerin:** **Für Sie wäre jetzt das frei wichtiger als ne Anerkennung zum Beispiel nen Gutschein zum Tanken?**

29 MA 1: - nee na gut ich würde zum Beispiel über solche Gutscheine, da würde man sich denn schon mal freuen weil die Kosten sind ja denn einfach da. Also das wäre auch ne Möglichkeit wo man sagen würde , nen Gutschein zum Tanken ist in Ordnung aber halt der

Verbesserungsvorschl  
..Dienstplan  
Verbesserungsvorschl  
..Tanken  
..Gutscheine





30

**Interviewerin:**

freie Tag wäre noch schöner. Weil man braucht ja sein frei.

**Okay den bedanke ich mich für ihre Offenheit und für ihre Zeit. Danke.**

1

2 **Interviewerin:** **Guten Tag. Vielen Dank erstmal für Ihre Bereitschaft mir Fragen zu beantworten. Sind Sie damit einverstanden, wenn ich unser Gespräch aufzeichne? Es werden hinsichtlich Ihrer Person keine Details angegeben.**

3 MA 3: Ja das ist okay.

4 **Interviewerin:** **Was hat Sie dazu bewegt einen Pflegeberuf auszuüben?**

5 MA 3: Äh..- - also ich hab vor 19 Jahren ein anderen Beruf erlernt und hier in der Gegend nichts weiter gefunden und denn hat mich eine Freundin darauf aufmerksam gemacht und denn habe ich das erstmal ausprobiert. Weil Pflegekräfte jederzeit gebraucht und gesucht werden. Und man hat gute Chancen Arbeit zu finden.

Beweggrund ☺☺  
..Angehörige

Beweggrund ☺

Beweggrund ☺☺  
..sicherer Arbeitsplatz

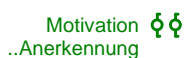
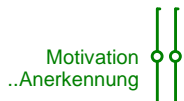
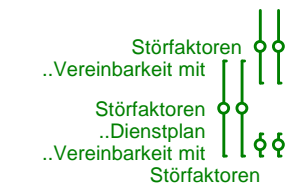
Beweggrund ☺☺  
..sicherer Arbeitsplatz

6 **Interviewerin:** **Was stört Sie an ihrem Beruf? Hat das Einfluss auf ihre Motivation / Berufsausübung?**

7 MA 3: Äh - ja was stört mich?! Die Schichtarbeit die vielen Dienste aber ich habe zwei Kinder zu Hause und brauchte Geld und - - Ja man hat Früh-, Spät- und Nachtdienste und das ist mit ner Familie schwierig aber gut das wusste man vorher aber ja...äh - wie soll ich das sagen - es ist schwierig, alles zu koordinieren also ein logistisches Problem mit Kindern die noch sehr klein sind und auf

Störfaktoren ☺☺☺  
..Vereinbarkeit mit Familie  
..Dienstplan

Störfaktoren  
..Vereinbarkeit mit Familie



sich allein gestellt sind. Ja es sind die Dienstzeiten was stört, es gibt keine Wochenenden, keine Feiertage. Man hat halt nicht so nen Beruf wo man nur von Montag bis Freitag arbeiten geht und das wars. Die geregelten Arbeitszeiten hat man halt nicht ist manchmal ziemlich blöd [...] Es motiviert mich einfach das von den Bewohnern sehr viel zurück kommt. Die älteren Menschen, die nicht mehr so können sind immer sehr dankbar für die Pflege. Es ist für sie jemand da und hilft. Das ist ne große Motivation trotz der Schichtarbeit. Ja es ist halt so, es kommt immer nen kleines Dankeschön von den Bewohnern zurück und das ist sehr viel wert und heut zu Tage ganz ganz doll selten und das motiviert auch nochmal extra.

8 **Interviewerin: Was wären Gründe für Sie den Beruf zu wechseln?**

9 MA 3: Das sind wahrscheinlich denn, [...] wären denn die Gründe, das man halt so gut wie kaum frei hat und keine Zeit mehr für die Familie hat. Also nicht weil der Beruf kein Spaß mehr macht, sondern einfach nur weil keine Zeit da ist und der ganze Zeitdruck.

10 **Interviewerin: Was wären Gründe für Sie, das Unternehmen zu wechseln?**

11 MA 3: Also ich denke in erster Linie wären das wahrscheinlich finanzielle Gründe und ja weiß nicht, arbeiten muss man

wahrscheinlich auch überall. Bloß momentan ist es halt auch so, dass die Dienstzeiten und Freizeitausgleich, das ist halt [...] halt irgendwo nicht hin. Aber dadurch das ein Fachkräftemangel ist das halt schwierig, irgendwo zu kompensiere - das man das irgendwie einigermaßen eintakten kann.

12 **Interviewerin: Was könnte man ihrer Meinung nach dementsprechend im Unternehmen verbessern?**

13 MA 3: Naja vielleicht der Dienstplan.- - aber man kann den ja nur so planen

wie man Leute da hat. Ich denke in erster Linie sind es einfach der Pflegepersonalmangel. Also sei es jetzt an Fachkräften oder Hilfskräften, das wird da einfach mal nicht stimmen. Generell denk ich mal, von vornherein das dieser Pflegeschlüssel, das der nochmal überdacht werden sollte. Aber das kann dieses Unternehmen nicht selber sondern kommt ja von woanders her. Ich denke das ist nen ganz ganz großes Problem und wenn du hier deine 8, 9 Dienste oder sogar 12 Tage durcharbeitest und denn nur ein Tag frei hast und denn komm der nächste Schub von 9 Tagen und denn bist du irgendwann durch. Und leider Gottes wirkt sich das auch auf die Bewohner aus und das Team an sich hat ne furchtbare Stimmung man ist fertig, gestresst, genervt und untereinander ist man nervlich am Ende. Man käst sich nur noch an und sowas wirkt sich natürlich auf die Bewohner aus bzw. die Bewohner

Unternehmenswechsel  
..Freizeitausgleich

Unternehmenswechsel  
..weniger Personal

Verbesserungsvorschläge  
..Dienstplan

Verbesserungsvorschläge  
..mehr Personal

Störfaktoren  
..Dienstplan

Störfaktoren  
..zwischenmenschliche

Störfaktoren  
..zwischenmenschliche

bekommen sowas mit. Das ist so ne Aggressionsspirale die sich immer hoch spielt immer wieder hoch....

14 **Interviewerin:** **Also wenn man so gesehen mehr Mitarbeiter hätte und mehr Freizeitausgleich...**

15 MA 3: - - - denn wäre alles wieder besser genau.

16 **Interviewerin:** **Und denn würden vielleicht viele auch nicht sagen wir wechseln das Unternehmen oder den Beruf?**

17 MA 3: Ja genau denn für viele war das, wo sie angefangen haben ein Spaßfaktor. Arbeit sollte ja Spaß machen und man ist ja nun sein halbes Leben auf Arbeit. Und wenn das schon doof ist, denn macht alles andere ja auch kein Spaß mehr. Wenn ich keine Lust habe und morgens denke oh Gott jetzt muss ich auf Arbeit gehen und die ganzen Leute da wieder sehen, das denn nicht mehr schön - da geht ja auch so nen Stückchen Lebensqualität verloren. - - - Momentan ist es leider aber so dass das Team genervt ist, ist es eine schlecht Stimmung im Team. Es werden Grüppchen gebildet und nur noch gesagt ich will mit den am liebsten arbeitet. Was uns im Team schon aufgefallen ist, ist das einige durch den Dienstplan sehr bevorzugt werden hinsichtlich von freien Tagen und gemeinsamen Schichten, was nicht sein kann. Man sieht genau wer mit einer Führungskraft ein freundschaftliches Verhältnis aufgebaut hat. Ich denke das der Chef

Berufsausstieg  
..kein Spaß

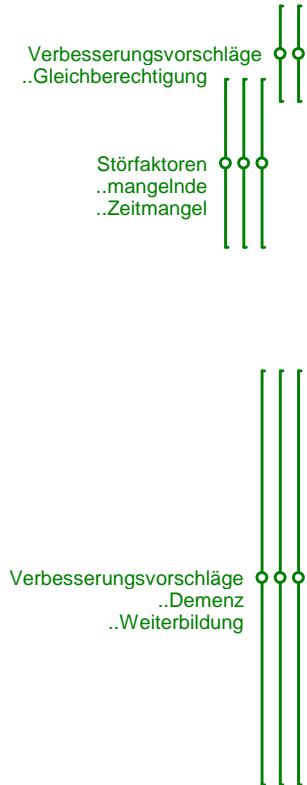
Unternehmenswechsel ☺☺☺  
..Gruppenbildung  
..Kollektiv

Unternehmenswechsel  
..Gruppenbildung

Unternehmenswechsel  
..Gruppenbildung

trotzdem mein Chef sein sollte auch wenn ich ihn Privat kenne aber es sollte dennoch Privates von Berufliches getrennt werden. Einige Fachkräfte kommen auch nicht mehr aus ihren Dienstzimmer und unterstützen die Hilfskräfte nicht mehr bei der Arbeit, die alle machen müssen. - - Ach was mir jetzt noch einfällt, auf unseren Demenzwohnbereich ist es wahnsinnig schwierig zu arbeiten und vor allem anstrengend. Es haben aber nicht alle so eine Weiterbildung oder Qualifizierung für diesen Wohnbereich, da wären doch solche Schulungen angebracht.

**Danke für Ihre Offenheit und für die Ehrliche Beantwortung der Fragen.**



18 Interviewerin:

- 1
- 2 **Interviewerin:** **Hallo, sind Sie damit einverstanden wenn ich unser Gespräch mit aufzeichne? Es werden keine Details von Ihrer Person erwähnt.**
- 3 MA 2: Ja damit habe ich kein Problem.
- 4 **Interviewerin:** **Was hat Sie dazu bewegt ein Pflegeberuf auszuüben?**
- 5 MA 2: Ich bin seit 1985 Krankenpfleger und denn hatte sich 2002 plötzlich und nee da muss ich anders anfangen[...] 1995 bin ich als Krankenpfleger in Firma A gekommen. 1996 ergab sich die Lage, dass wenig Kurgäste da waren und Personal auf andere Ebenen verteilt werden mussten oder entlassen wurden. Mir bot man an 1996 zur Einrichtung 2 in die Altenpflege zu gehen, was ja auch arttypisch für meinen Beruf war. Den ich übrigens gerne ausübt habe und immer noch gerne ausübe. Und dann hab ich dort zwei Jahre gearbeitet und denn hat das Unternehmen entschieden 1998 das heutige Altersheim (heutiger Arbeitsort) umzugestalten und zwei Schwester und ich wurden beauftragt, das Haus aufzubauen. - - -
- 6 Äh..nach anfänglichen Schwierigkeiten wie das immer so ist bei Neuaufbauungen äh - - ist nach zwei Jahren das Haus mit Heimbewohnern gefüllt gewesen. Eine Station nach den andern oder ein Pflegebereich nach den andern aufgebaut. Pflegepersonal wurde nach und nach äh - - eingestellt so das wir innerhalb kürzester Zeit bei hoher Pflege[...]mh.. Freuden das Haus mit 100 % gefüllt hatten. Aufgrund des Wiedervereinigungsvertrages wurde mein Altenpfleger aberkannt und ich durfte weiter als Krankenpflegshelfer im Unternehmen tätig sein. Was mir bis heute gut gefällt. Der Arbeitsaufwand physisch und psychisch ist

Beweggrund  
..Wechsel vom



Störfaktoren  
..psychische Belastung  
..körperliche Belastung



Störfaktoren  
 ..psychische Belastung  
 ..körperliche Belastung

7 **Interviewerin:**  
**auszuüben?**

zwar sehr hoch aber das ist ja in allen anderen Heimen auch so. Ich persönlich kann es noch gut bewältigen.

**Was motiviert Sie den Beruf überhaupt**

8 MA 2:

Das Wohl der alten Menschen lag mir eigentlich schon immer am Herzen. Es macht Spaß alten Menschen, älteren Menschen zu pflegen auch wenn es manchmal schwierig ist. Genau sowohl physisch als auch psychisch. Man muss auf die Leute eingehen und ich persönlich denke ich kann das gut, da man sich gut reinversetzen kann aufgrund meines Alters.

Motivation  
 ..etwas Gutes tun

Motivation  
 ..Spaß

9 **Interviewerin:**

**Was stört Sie direkt am Beruf? Bzw. was hat Einfluss auf Ihre Motivation den Beruf weiter auszuüben?**

10 MA 2:  
 Dienstplan...

Störend? Störend ist eigentlich nur [...] Mh.....der

Störfaktoren  
 ..Dienstplan

11 **Interviewerin:**

**Okay. Das Sie so viele Dienste machen müssen? Oder wie darf ich das auffassen?**

12 MA 2:

Die Organisation des Dienstplanes. Ich bin der Meinung das Unternehmen oder jedes Unternehmen steht und fällt mit den Dienstplan. Der Dienstplan ist das Hauptproblem. Das es was jeder Arbeiter, Krankenpfleger, Krankenpflegehelfer, Pflegeassistent braucht um sich im Haus wohl zu fühlen.

Störfaktoren  
 ..Dienstplan

13 **Interviewerin:**

**Was wären Gründe für Sie den Beruf zu wechseln?**

14 MA 2:

Aufgrund meines Alters kann ich kein Beruf mehr wechseln. Kommt für mich gar nicht in Frage in ein anderen Beruf zu wechseln. Das werde ich durch



ziehen bis zum Schluss.

15 **Interviewerin:**  
**Was wären Gründe für Sie das Unternehmen zu wechseln?**

**Was wären Gründe für Sie das Unternehmen zu wechseln?**

Unternehmenswechsel  
..Gehalt

16 MA 2:

Der finanzielle Aspekt. Also würde ich mehr Geld angeboten bekommen würde ich auch weg gehen von diesem Unternehmen.

17 **Interviewerin:**  
**Was könnte man dementsprechend Ihrer Meinung nach im**

**Was könnte man dementsprechend Ihrer Meinung nach im**

18

**Unternehmen verbessern?**

19 MA 2:

Jedes Unternehmen steht und fällt mit den Dienstplan, wie ich schon erwähnte. Ein sicheren Dienstplan aber=e er sollte kontinuierlich sein es sollte daraus ersichtlich sein wann der Arbeitnehmer arbeiten muss, wann er Frei hat und wann Überstunden abbauen könnte. Was ja auch wichtig ist. Es kann nicht angehen, um was negatives dazu zusagen, wie es im Augenblick ist. Sprich schon seit zwei Jahren, das Dienstpläne zwar geschrieben werden ein Monat vorher aber fast Täglich fast Täglich geändert werden. So das der Arbeitnehmer nicht selbst sehen kann, so das keine Ruhe in sich kommen kann, so das ich mich jeden Tag Frage wann muss ich arbeiten. Jeden Tag muss man auf den Dienstplan schauen um zu sehen, wie hab ich denn morgen übermorgen Dienst. Hat sich da was geändert. Das bringt ne gewaltige Unruhe rein und das ist der Hauptaspekt meines erachten. - - - Also denke ich das der Dienstplan verbessert werden soll. Es sollten nicht so viele hintereinander geplant werden. Durch so viele Dienste entsteht in den Team sehr viel Unruhe und vor allem Stress. Dieser Stress ist bei den Teams sowohl physisch als auch psychisch zu spüren.

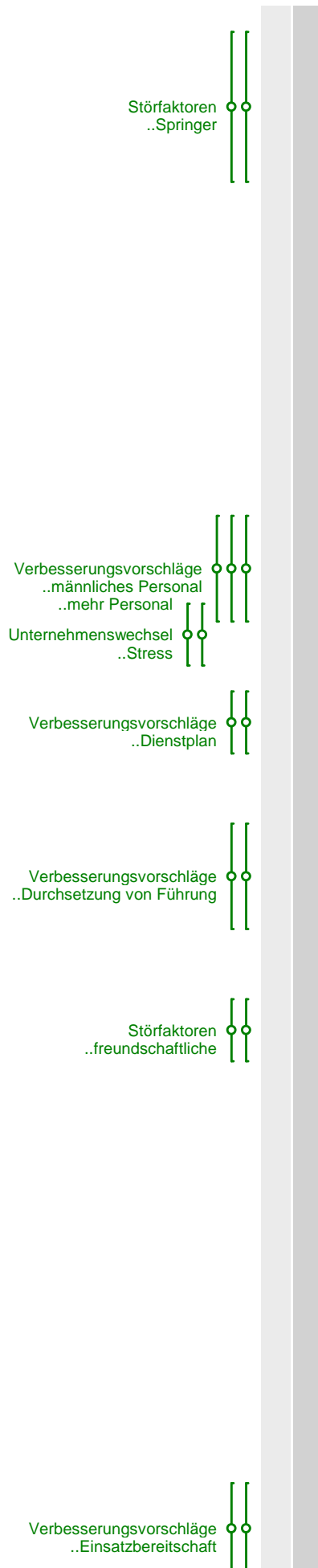
Verbesserungsvorschläge  
..Dienstplan

Störfaktoren  
..Dienstplan

Störfaktoren  
..Dienstplan

Verbesserungsvorschläge  
..Dienstplan

Störfaktoren  
..zwischenmenschliche



Die Springer die auf mehreren Wohnbereichen eingesetzt werden, tun den Bewohnern überhaupt nicht gut, da Sie nicht ständig neues Personal akzeptieren. Da sich die Bewohner an ihre Stammpfleger gewöhnt hat, und auch dieses vertraut ist es eine riesen Stresssituation sowohl für das Personal als auch für die Bewohner. Die Bewohner haben Angst weil Sie die Neuen nicht kennen dadurch verschließen sie sich und das Stammpersonal hat es ebenfalls schwierig sich wieder an die Bewohner anzunähern und das Vertrauen wieder zu gewinnen. Was ebenfalls ein Verbesserung wäre, wären mehr männliche Mitarbeiter aufgrund der großen körperlichen Belastung. Der Stressfaktor muss so niedrig wie möglich gehalten werden. Ebenfalls muss ein gerechtes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit herrschen. - - Äh.. Da fällt mir ein, ein weiterer wichtiger Verbesserungspunkt ist auch, dass die Führung also die Heimleitung und die Pflegedienstleitung sich konsequent durchsetzen sollen. Es ist nicht gut oder auch ungerecht gegenüber anderen Mitarbeitern wenn andere bevorzugt werden. Die Pflegedienstleitung hat bei manchen Mitarbeitern ein sehr freundschaftliche Beziehung. Was wir sehr spüren. Was für uns ein weiteres Problem darstellt ist, wenn die Bewohner mehr Leistung fordern als sie eigentlich bekommen dürfen laut Pflegestufe. Machen wir diese Forderungen vom Bewohner nicht beschweren sich die Bewohner bei der Heimleitung. Deswegen machen wir uns lieber die mehr Arbeit und machen das was wir eigentlich machen müssen laut Pflegestufe und haben mehr Arbeitsaufwand was für uns mehr stress bedeutet nur weil wir nicht eine Beschwerde vom Bewohner haben möchten. Denn wir können uns verteidigen wie wir wollen der

Verbesserungsvorschläge  
..Einsatzbereitschaft



20

**Interviewerin:  
meiner Fragen.**

Bewohner bekommt immer recht obwohl es nicht sein  
recht ist mehr Leistung zu bekommen. Äh...- Mehr  
Verbesserungsvorschläge fallen mir nicht ein.

**Denn danke ich Ihnen für die offene Befragung**