Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences

Hochschule Neubrandenburg

Fachbereich Gesundheit, Pflege, Management

Studiengang Pflegewissenschaft/Pflegemanagement

„Lösungsansätze zur Mitarbeiterbindung in der stationären Langzeitpflege“

Bachelorarbeit

zur

Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Science (B.Sc.)

Vorgelegt von: Peter Hahn

Betreuerin: Prof. Dr. rer. pol. Diplom-Kauffrau Ilsabe Sachs

Zweitbetreuer: Prof. Dr. Roman Oppermann LL.M., M.A.

URN: urn:nbn:de:gbv:519-thesis2019-0128-9

Tag der Einreichung: 22.11.2019

Inhaltsverzeichnis

Anhangsverzeichnis....3
Abbildungsverzeichnis....4
Tabellenverzeichnis....5
1. Einleitende Worte in das Thema....6
1.1 Zielsetzung und Erkenntnisinteresse....6
1.2 Methodisches Vorgehen....7
2. Phänomene....8
2.1 Mitarbeiterbindung....8
2.1.1 Arten der Mitarbeiterbindung....10
2.1.2 Effekte der Mitarbeiterbindung....12
2.2 Mitarbeiterfluktuation....14
2.3 Zusammenhänge....16
2.4 Anreize in der Mitarbeiterbindung....17
2.4.1 Materielle Anreize....18
2.4.2 Immaterielle Anreize....19
2.5 Zusammenfassung....21
3. Vorstellung ausgewählter Studien....22
3.1 NEXT-Studie....22
3.2 Pflegethermometer 2018....24
3.3 Pflege-Report 2016....25
3.4 Zusammenfassung....26
4. Empirische Untersuchung....27
4.1 Methodisches Vorgehen....27
4.2 Darstellung der Ergebnisse....29
4.3 Ergebnisinterpretation....35
5. Handlungsempfehlungen für die Praxis....37
6. Fazit und Ausblick....43
Quellenverzeichnis....46
Anhang....51

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Fragebogen – Mitarbeiterbindung Seite 51

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verteilung der Berufsfelder Seite 30

Abbildung 2: Altersstruktur Seite 30

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Körperliche Anforderungen Seite 31
Tabelle 2: Emotionale Anforderungen Seite 32
Tabelle 3: Quantitative Anforderungen Seite 33
Tabelle 4: Entwicklungsmöglichkeiten Seite 33
Tabelle 5: Organisation der Arbeitszeiten Seite 34
Tabelle 6: Vergütung Seite 35
Tabelle 7: Abschlussfrage Seite 35

1. Einleitende Worte in das Thema

Pflegerischen Versorgungseinrichtungen fehlt in vielen Berufszweigen Personal. Dies wird nicht nur in den Kliniken, sondern auch in den stationären Langzeitpflegeeinrichtungen sichtbar. Insgesamt sind rund 25.000 bis 30.000 Vollzeitstellen in der Altenpflege unbesetzt.[1] In den Alten- und Pflegeheimen ist der Mangel an Pflegekräften schon seit längerer Zeit ein Thema. Dieses Problem steht besonders im Zusammenhang mit dem steigenden Wettbewerb um Humankapital. Doch nicht nur die Rekrutierung von neuem Personal stellt die Einrichtungen vor eine Herausforderung, sondern auch die Bindung vorhandener Mitarbeiter*innen an das Unternehmen. Nicht selten entscheiden sich die Pflegekräfte dafür, ihre Einrichtung zu verlassen und/ oder den Beruf zu wechseln. 40,4% der Pflegenden denken mehrmals im Jahr darüber nach, den Arbeitgebenden zu wechseln und 35,2% ziehen eine Berufsveränderung in Erwägung.[2] Dabei sind die eigenen Pflegekräfte eine der wichtigsten Ressourcen an Personal, die stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen besitzen. Vor diesem Hintergrund gewinnen Lösungsansätze zur Mitarbeiterbindung immer mehr an Bedeutung.

1.1 Zielsetzung und Erkenntnisinteresse

In der weiterführenden wissenschaftlichen Arbeit wird sich mit dem Phänomen der Mitarbeiterbindung auseinandergesetzt. In diesem Zusammenhang soll ein theoretischer Rahmen um das Thema der Bindung von Mitarbeitenden an ein Unternehmen geschafft werden. Dies umfasst zum einen die Darstellung der Arten und der Effekte von Mitarbeiterbindung sowie zum anderen die Betrachtung der Mitarbeiterfluktuation. Als Kontrast zu der Mitarbeiterbindung, sollen die Ursachen für eine Mitarbeiterfluktuation aufgezeigt werden. Dahingehend werden verschiedene Studien auf gemeinsame Belastungsfaktoren untersucht, die eine Fluktuation von Pflegenden fördern und somit die Bindung an das Unternehmen hemmen. Im Anschluss werden

1 Vgl. Bundesministerium für Gesundheit (BMG), letzter Abruf: 5.10.2019
2 Vgl. Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (DbfK) – Berufsverband e. V., 2019, S. 5

Pflegekräfte mittels eines Fragebogens mit den Belastungsfaktoren konfrontiert und nach Vorstellungen und Wünschen gefragt, um ihnen entgegenzuwirken. Das finale Ziel der Arbeit ist es, aus den Antworten der Pflegenden, Handlungsempfehlungen abzuleiten, die stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen als Lösungsansätze zur Mitarbeiterbindung nutzen können. Das persönliche Interesse und die Motivation, an diesem Thema zu arbeiten, entstand durch eigene praktische Erfahrungen. In den verschiedenen Einsätzen der Altenpflegeausbildung, wurde oft erlebt, dass Pflegekräfte Aussagen tätigten wie: „Wenn das so weiter geht, bin ich hier weg“, „Ich kann nicht mehr, das macht einfach keinen Spaß“ oder „Ich schaue mich bald nach anderen Arbeitgebern um“. Oft haben diese Äußerungen einen gemeinsamen Ursprung, nämlich fehlendes Personal und in der Folge hohe Belastungen und starke Unzufriedenheit. Dieser Personalmangel ist für stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen nur schwer zu bewältigen. Daher rücken andere Möglichkeiten, um diesen Belastungen entgegenzuwirken und die Mitarbeiter*innen in dem Unternehmen zu halten, in den Fokus. Während eines Praktikums in der Führungsebene einer stationären Langzeitpflegeeinrichtung, konnte miterlebt werden, dass sich die Führungskräfte oft nicht bewusst sind, welche Maßnahmen dazu beitragen können, um Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden beziehungsweise welche Maßnahmen für die Mitarbeiter*innen attraktiv sind. Diese Möglichkeiten sollen durch die Bachelorarbeit aufgezeigt werden.

1.2 Methodisches Vorgehen

Begonnen hat die Bearbeitung des Themas mit einer systematischen Literaturrecherche. Dazu wurde in den Datenbanken der Hochschulbibliothek Neubrandenburg, der Universitätsbibliothek Rostock, dem GVK Verbundkatalog, Livivo sowie Google Scholar unter den Komponenten „Mitarbeiterbindung“, „Commitment“, „Organisationales Commitment“ und „Personalbindung“ recherchiert, um sowohl eine Bestimmung des Phänomens als auch die Arten und die Effekte der Mitarbeiterbindung abzuleiten. Im

Folgenden wurde speziell mit den Begriffen „Mitarbeiterfluktuation“, „Belastungen Pflege“ und „Berufsausstieg Pflegepersonal“, das Phänomen der Fluktuation sowie Studien zu Belastungen im Pflegeberuf untersucht. Aus den gemeinsamen fluktuationsfördernden und bindungshemmenden Belastungsfaktoren der Studien wurde daraufhin ein qualitativer Fragebogen für eine Impulsbefragung in einer stationären Langzeitpflegeeinrichtung entwickelt. Die Methodik und Durchführung dieser empirischen Untersuchung wird in einem späteren Kapitel genauer vorgestellt. Die Antworten der Pflegenden wurden im Anschluss tabellarisch unter den jeweiligen Belastungsfaktoren zusammengefasst. Durch die theoretisch fundierte Interpretation der Antworten, konnten abschließend Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet werden, die als Lösungsansätze in der Mitarbeiterbindung dienen können.

2. Phänomene

Das folgende Kapitel beinhaltet die theoretische Auseinandersetzung mit dem Themengebiet der Mitarbeiterbindung. Dementsprechend wird zunächst der Begriff sowie die Arten und die Effekte der Bindung von Mitarbeitenden vorgestellt. Im Anschluss kommt es zu einer Beschreibung des Begriffes der Mitarbeiterfluktuation, welcher auf direkte Zusammenhänge mit der Mitarbeiterbindung untersucht wird. Ebenso vermittelt dieses Kapitel theoretische Grundsätze über die verschiedenen Arten von Anreizen, die ein Unternehmen für seine Mitarbeitenden aufbringen kann und welche Rolle diese bei der Mitarbeiterbindung einnehmen.

2.1 Mitarbeiterbindung

Um den Begriff der Mitarbeiterbindung zu erläutern und zu verstehen, macht es Sinn, eine Worttrennung vorzunehmen und vorweg den Begriff „Bindung“ zu definieren. Bindung ist ein aktiver, zweiseitiger Prozess, der unmittelbare Zuneigung bedeutet und als Verhalten gezielt beobachtbar ist.[3] Dieser Prozess ist durch eine stark emotionale Beziehung gekennzeichnet, die zwischen zwei

3 Vgl. Ainsworth, 2009, S. 102

Individuen entsteht und von ihnen aufrecht erhalten wird.[4] Folglich resultiert ein von Außen wahrnehmbarer Bund, der im Sinne von Zuneigung beispielsweise emotionale Sicherheit bedeuten kann. Dabei muss jedoch zwischen „Verbundenheit“ und „Gebundenheit“ differenziert werden. Bei der Verbundenheit treten beide Bindungsparteien freiwillig in einen Bund, ohne dass eine bestimmte Notwendigkeit vorliegt.[5] Die Gebundenheit hingegen ist durch ein zwangsläufiges Bindungsinteresse geprägt und entsteht meist aufgrund von Abhängigkeiten und Vorteilen eines Beteiligten gegenüber dem Anderen.[6] Füge man nun den Begriff „Mitarbeiter“ dem Begriff „Bindung“ vor, könnte man aufgrund der vorangegangen Definition von einer Bindung zwischen zwei Mitarbeiter*innen ausgehen. Tatsächlich beschäftigt sich die „Mitarbeiterbindung“ jedoch mit einem wechselseitigen Verhältnis, bei dem der Arbeitgebende und seine Mitarbeiter*innen als beteiligte Akteure agieren.[7] Aus der wissenschaftlichen Literatur ergeben sich sowohl verschiedene Bestimmungen, als auch unterschiedliche Bezeichnungen für die gezielte Bindung von Mitarbeitenden. Diese reichen von Personalbindung, Commitment, organisationales Commitment bis hin zu Retention Management.[8] Grundsätzlich kann der Ausdruck Mitarbeiterbindung der psychologischen, sozial- und organisationspsychologischen Forschungstradition zugeordnet werden, wobei insbesondere im angloamerikanischen Raum der Begriff „Organizational Commitment“ hervorgegangen und verankert ist.[9] Prinzipiell lässt sich eine Bestimmung des Begriffes der Mitarbeiterbindung aus zwei Sichtweisen betrachten: Aus der Arbeitnehmer*innen- und der Arbeitgeber*innenperspektive. Aus der Sichtweise der Arbeitnehmenden wird unter Mitarbeiterbindung die erlebte und empfundene Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation gegenüber ihrem Unternehmen verstanden.[10] Die Mitarbeiterbindung, aus der

4 Vgl. Hillmann, 2007, S. 103
5 Vgl. Becker, 2010, S. 232f
6 Vgl. Pick, 2008, S. 98f
7 Vgl. Bollesen, 2016, S. 39
8 Vgl. Huggenberger, 2014, S. 38f
9 Vgl. Flore, 2014, S. 10
10 Vgl. Felfe, 2008, S. 25

Position der Mitarbeiter*innen, ist demnach an die emotionale Auffassung des Einzelnen, bezüglich des Verhältnisses zu seinem Arbeitgeber, gebunden. Demnach kann diese Bindung als stark individuell eingestuft werden.[11] Auf Seiten der Arbeitgebenden wird die Mitarbeiterbindung oft als eine grundlegende Maßnahme zur Festigung des Arbeitsverhältnisses der Mitarbeitenden gesehen.[12] Verbunden ist dies mit dem Ziel, eine möglichst langfristige Beschäftigungsdauer zu erreichen.[13] Werden diese Eigenschaften nun auf den Bereich der stationären Langzeitpflege abgeleitet, so könnte man von folgender Definition für die Mitarbeiterbindung sprechen: Unter Mitarbeiterbindung werden alle Maßnahmen stationärer Langzeitpflegeeinrichtungen zusammengefasst, die darauf abzielen, betriebsinterne Pflegekräfte in dem Unternehmen zu halten und eine hohe Loyalität, Verbundenheit und Identität der Pflegekräfte gegenüber ihrer Einrichtung zu erzeugen.

2.1.1 Arten der Mitarbeiterbindung

Die Mitarbeiterbindung beschreibt eine gewisse Einstellung, welche Mitarbeitende gegenüber ihrem Unternehmen haben.[14] Diese Einstellung kann durch verschiedene Bindungsarten geprägt sein. Grundsätzlich lassen sich diese Arten ebenso als Komponenten beschreiben und werden in affektive, kalkulative und normative Bindungen untergliedert.[15] Die affektive Bindungsform bezieht sich auf die emotionale Bindung, die Mitarbeitende zu ihrem Arbeitgebenden besitzen.[16] Hierbei spielt die Eigeninitiative der Arbeitnehmer*innen eine große Rolle. Sie bleiben in ihrem Unternehmen, da sie ihm gegenüber eine Verpflichtung verspüren und sich mit ihm identifizieren.[17] Die Einrichtung besitzt dabei einen sehr hohen persönlichen Stellenwert für den

11 Vgl. Meifert, 2005, S. 35
12 Vgl. Dincher, Mosters, 2011, S. 41
13 Vgl. Flato, Reinbold-Scheible, 2008, S. 73
14 Vgl. Felfe, 2008, S. 26
15 Vgl. Felfe, 2008, S. 38
16 Vgl. Kanning, 2017, S. 209
17 Vgl. Schär-Stieger, 2019, S. 12

Mitarbeitenden und wird zu einem wichtigen Teil des Selbstkonzeptes.[18] Dies hat zur Folge, dass Mitarbeiter*innen Freude und Stolz empfinden, ein Teil des Unternehmens zu sein und sich ihm gegenüber loyal verhalten.[19] Meyer und Allen identifizieren folgende zwei Gründe für die affektive Bindung.[20] Einerseits entsteht affektive Bindung aufgrund von signalisierter Unterstützung und fairer sowie gerechter Behandlung der Mitarbeitenden durch das Unternehmen. Andererseits ist es entscheidend, dass die Organisation die Leistung und den Beitrag der Arbeitnehmer*innen würdigt und die persönlichen Kompetenzen des Einzelnen fördert und betont. Die kalkulative Bindung beruht auf einer Abwägung von Vor- und Nachteilen, die mit einer fortlaufenden Beschäftigung verbunden sind.[21] Dahingehend stehen vor allem offensichtliche und kalkulierbare Größen, wie Gehaltsunterschiede, im Vordergrund.[22] Es entsteht eine Bindung, infolge einer Vermeidung von Kosten seitens des Arbeitnehmenden, die mit dem Verlassen des Unternehmens in Verbindung stehen.[23] Kosten können dabei auch Einschränkungen in den Bereichen der Freundschaft, Partnerschaft, Familie oder Freizeit bedeuten und sind daher nicht nur rein finanziell zu betrachten.[24] Die kalkulative Bindung ist demnach von der Individualität einzelner Lebensumstände des Mitarbeitenden abhängig und bezieht sich auf eine rationale Abwägung von Vor- und Nachteilen. Die normative Bindung ist mit einer moralischen Verpflichtung von Mitarbeiter*innen gegenüber ihrem Unternehmen verknüpft und ist das Ergebnis von Einflüssen, die dieses Verpflichtungsgefühl intensivieren.[25] Als Grund dafür werden getätigte Investitionskosten seitens des Arbeitgebenden für den Mitarbeitenden gesehen, durch welche sich jener, gegenüber dem Unternehmen, in der Schuld sieht.[26] Dies würde beispielsweise eintreten, wenn das Unternehmen für den

18 Vgl. Bustamante et al., 2018, S. 11
19 Vgl. Kanning, 2017, S. 209
20 Vgl. Meyer, Allen, 1997, S. 46ff, zit. n. Flore, 2014, S. 32
21 Vgl. Kanning, 2017, S. 210
22 Vgl. Bustamante et al., 2018, S. 10
23 Vgl. Klaiber, 2018, S. 32
24 Vgl. Wolf, 2013, S. 54
25 Vgl. Flore, 2014, S. 35
26 Vgl. Bustamante et al., 2018, S. 10

Mitarbeitenden die Berufsausbildung bezahlt hat und sich dieser in der Folge verpflichtet fühlt, weiter für das Unternehmen zu arbeiten, um etwas zurückzugeben.[27] Daher wird grundsätzlich eine Veränderung in Form eines Arbeitgeber*innenwechsels ausgeschlossen, da dies gegen Normen und Standards verstoßen würde, mit denen sich der Mitarbeitende verbunden fühlt.[28]

2.1.2 Effekte der Mitarbeiterbindung

Abgesehen von den bereits genannten zentralen Funktionen der Mitarbeiterbindung, die Mitarbeitenden in dem Unternehmen zu halten und die subjektive Verbundenheit zu stärken, lassen sich weitere positive Auswirkungen der gezielten Bindung von Mitarbeiter*innen nennen. Auch in diesem Zusammenhang bietet sich eine Einteilung in Arbeitnehmer*innen- und Arbeitgeber*innenvorteile an. Für das Unternehmen bilden Mitarbeiter*innen das Humankapital und sind einer der zentralen Schlüsselfaktoren für Erfolg und Gewinn.[29] Sie sind daher nicht nur ein Kostenfaktor, sondern gelten besonders als Wertschöpfungs- und Investitionsfaktor in der Organisation.[30] Eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung hat demnach zur Folge, dass dieses, oftmals schwer zu bildende und zu ersetzende Humankapital, langfristig für das Unternehmen zur Verfügung steht und als Grundlage für Erfolg dienen kann. Erheblich positiv wirken sich Mitarbeiter*innen auf das Unternehmen aus, die durch eine emotionale Bindung an den Betrieb geknüpft sind, da diese zufriedener, engagierter und leistungsbereiter als weniger gebundene Arbeitnehmer*innen sind.[31] Dadurch zeigen sich positive Effekte hinsichtlich des Umsatzes, des Services und des Images des Betriebes.[32] Ebenso wird ein überdurchschnittliches Engagement bei intensiveren Arbeitsphasen erzeugt und die allgemeine Bearbeitungszeit von Aufgaben wird durch den Aufbau von

27 Vgl. Klaiber , 2018, S. 32
28 Vgl. Flelfe, 2008, S. 38
29 Vgl. Maier, 2003, S. 275
30 Vgl. Maier, 2003, S. 275
31 Vgl. Bustamante et al., 2018, S. 11
32 Vgl. Barsch, Trachsel, 2018, S. 119

Arbeitsroutinen verringert.[33] Emotional gebundene Mitarbeitende weisen zusätzlich weniger Fehlzeiten auf, was auf ein weniger stress- und konfliktbelastetes Empfinden der Arbeitswelt zurückzuführen ist.[34] Durch eine empfundene Verbundenheit der Mitarbeitenden an das Unternehmen, treten diese außerdem intensiver für die Interessen und Ziele der Organisation ein.[35] Sie sind eher bereit, Entwicklungen und Veränderungen zuzulassen und trotz diesen, im Unternehmen zu bleiben, obwohl attraktive Beschäftigungsalternativen vorhanden sind.[36] Zusätzlich sind die Förderung der Verantwortungsübernahme von Mitarbeitenden, der Erhalt und Aufbau von Expertenwissen und Fachkompetenz sowie die Verbesserung des Arbeitsklimas durch den Teamzusammenhalt und die allgemein steigende Mitarbeiterzufriedenheit aufzuführen.[37] Auf der individuellen Ebene, aus Sicht der Mitarbeitenden, lassen sich ebenso positive Effekte aufzeigen. Für die Mitarbeiter*innen entsteht das Gefühl einer sicheren Umgebung beziehungsweise einer sicheren Zugehörigkeit, wodurch Risikoempfinden und Unsicherheiten minimiert werden können.[38] Insbesondere die existenzielle Sicherheit und die Möglichkeit, das Leben auf langfristige Sicht besser zu planen, ist bei Mitarbeitenden mit einer beständigen Bindung an ihr Unternehmen stärker vertreten.[39] Durch die Bindung an eine Organisation und die in ihr wirkenden Akteure, kommt es zudem zu einer Erhöhung von sozialen Kontakten, Anerkennung, Unterstützung, der Steigerung des Selbstwertgefühls durch Lob und dem Schutz vor Isolation.[40] Grundsätzlich ist die Leistungssteigerung und die Minderung von Fehlzeiten durch eine erfolgreiche Bindung auch aus mitarbeiter*innenbezogener Sicht als Vorteil anzusehen. Dabei kann die Fehlzeitenreduzierung auf die Mitarbeiterbindung als Ressource zur Stressabwehr zurückgeführt werden, bei der insbesondere die soziale

33 Vgl. Sass, 2019, S. 14
34 Vgl. Bustamante et al., 2018, S. 11
35 Vgl. Felfe, 2008, S. 14
36 Vgl. Felfe, 2008, S. 14
37 Vgl. Sass, 2019, S. 25
38 Vgl. Klaiber, 2018, S. 26
39 Vgl. Sass, 2019, S. 12
40 Vgl. Klaiber, 2018, S. 26

Unterstützung in dem Unternehmen eine wesentliche Rolle spielt.[41] Es zeigt sich, dass die Mitarbeiterbindung beidseitig positive Auswirkungen aufweisen kann und dass ein Vorteil nicht nur für eine Vertragspartei gelten muss, sondern sowohl für den Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen von Wert sein kann. Dies verdeutlicht die zuvor genannte Leistungssteigerung und Fehlzeitenminderung. Daher kann bei einer ausgeprägten Mitarbeiterbindung prinzipiell von einem beidseitigem Nutzen gesprochen werden.

2.2 Mitarbeiterfluktuation

Die Mitarbeiterfluktuation umfasst alle personellen Abgänge von Mitarbeitenden in einem Unternehmen, die sowohl freiwillig als auch unfreiwillig stattfinden können.[42] So kann eine Organisation zwischen drei Arten von Fluktuation unterscheiden: Der natürlichen Fluktuation (durch Tod oder Eintritt in den Ruhestand des Mitarbeitenden), der arbeitgeber*innenbedingten Fluktuation (durch Kündigung des Arbeitgebenden) und der unternehmensfremden Fluktuation (durch Kündigung des Arbeitnehmenden).[43] Für den Betrieb ist besonders die unternehmensfremde Fluktuation entscheidend, da diese in den meisten Fällen ungewollt ist. Der Abgang eines Mitarbeitenden kann einen Berufswechsel bedeuten, aber auch einen Arbeitgeber*innenwechsel innerhalb der Branche und somit zu eventueller Konkurrenz. Daher ist es für ein Unternehmen entscheidend, herauszufinden, welche Faktoren eine Fluktuation fördern können. Fluktuation bedeutet nämlich nicht nur die Abwanderung von Arbeitskräften, sondern auch den Verlust von Experten- und Erfahrungswissen.[44] Flato und Reinbold-Scheible beschreiben folgende Faktoren als wesentliche Gründe für Fluktuation:

- fehlende Wertschätzung,
- schlechtes Betriebs- und Arbeitsklima,
- geringe Weiterbildungsmöglichkeiten,

41 Vgl. Felfe, 2008, S. 15
42 Vgl. Bollesen, 2016, S. 40
43 Vgl. Grunwald, 2001, S. 10, zit. n. Singer, Neumann, 2010, S. 59
44 Vgl. Bustamante et al., 2018, S. 10

- keine Verfolgung persönlicher Ziele,
- zu geringer Entfaltungsspielraum,
- monotone Arbeit ohne Herausforderungen,
- nicht leistungs- und marktgerechte Entlohnung,
- geringe Möglichkeiten für beruflichen Aufstieg.[45]

Hinzu kommt der zunehmende Wettbewerb und die steigende Konkurrenz am Arbeitsmarkt.[46] Schafft es das Unternehmen nicht, diese fluktuationsfördernden Faktoren zu reduzieren, so sind unter anderem erhebliche Kosten eine Konsequenz. Dazu gehören Kosten der Personalsuche (Personalberater, Stellenanzeige), Auswahlkosten (Sichtung der Bewerbungsunterlagen, Bewerbungsgespräche, Test- und Auswahlverfahren), Einarbeitungskosten, einschließlich notwendiger Qualifizierungen und die verringerte Arbeitsproduktivität in der Anfangszeit.[47] Aufgrund dessen ist es für einen Betrieb nützlich, auf Kriterien zu achten, die auf eine Fluktuationsgefahr von Mitarbeitenden hinweisen können. Zu diesen gehören:

- Mitarbeitende mit besonders gesuchten Fähigkeiten und Ausbildungen,
- Entwicklungsstillstand,
- häufig wechselnde Arbeitgeber*innen in der Vergangenheit,
- Veränderungen in der persönlichen Lebenssituation,
- aktuell niedriges Engagement am Arbeitsplatz,
- Unternehmenszugehörigkeit von ein bis fünf Jahren.[48]

Grundsätzlich kann aber auch das Lebensalter des Mitarbeitenden ausschlaggebend für das Ausscheiden aus dem Unternehmen sein. Besonders junge Arbeitnehmer*innen, im Alter von 15 bis 25 Jahren, neigen eher zu einem Wechsel des Arbeitgebenden, während in den Altersgruppen ab 45 Jahren der Wechselwunsch abnimmt.[49]

---

45 Vgl. Flato, Reinbold-Scheible, 2008, S. 77f
46 Vgl. Barsch, Trachsel, 2018, S. 118
47 Vgl. Flato, Reinbold-Scheible, 2008, S. 76
48 Vgl. Flato, Reinbold-Scheible, 2008, S. 78
49 Vgl. Rimser, 2014, S. 228f

2.3 Zusammenhänge

Die vorangegangenen Begriffsbestimmungen der Phänomene Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterfluktuation zeigen offensichtliche, direkte Zusammenhänge der beiden Komponenten. Die Mitarbeiterbindung beschreibt den Zustand eines in dem Unternehmen verbliebenen und gehaltenen Mitarbeitenden, während die Mitarbeiterfluktuation den Weggang von Mitarbeiter*innen ausdrückt. Generell beschäftigen sich also beide Begriffe mit dem Status der Betriebszugehörigkeit von Mitarbeitenden, sind aber auch als direkte Gegensätze zueinander anzusehen. Die Unternehmen haben mit der Mitarbeiterbindung als interne Betriebsmaßnahme das Ziel, möglichst viele Mitarbeitende in ihrem Personalpool zu halten und somit ihr Humankapitel zukunftsorientiert aufzustellen. Eine schlechte Mitarbeiterbindung hat demnach zur Folge, dass die Mitarbeiter*innen das Unternehmen verlassen und sich einem anderen Betrieb anschließen. Mitarbeiterfluktuation ist also das Resultat von unzureichender und mangelhafter Mitarbeiterbindung seitens des Arbeitgebenden. Im Gegensatz dazu kann ein ausgeprägtes Netz an Maßnahmen der Mitarbeiterbindung zu einer Senkung der Fluktuation von Mitarbeitenden beitragen. Grundsätzlich ist die Fluktuationsneigung von Mitarbeiter*innen am geringsten, wenn affektive, kalkulative und normative Bindungen zugleich vorliegen.[50] Die Anzahl der fluktuierenden Mitarbeitenden kann somit als ein Indikator für eine erfolgreiche beziehungsweise missglückte Mitarbeiterbindung des Unternehmens angesehen werden. Werden die in Kapitel 2.2 genannten Gründe für Fluktuation betrachtet, so ergeben sich ebenfalls Zusammenhänge bezüglich der Mitarbeiterbindung. Zu diesen Faktoren gehören beispielsweise die fehlende Wertschätzung und ein schlechtes Betriebs- und Arbeitsklima. Findet sich eine hohe Ausprägung dieser Faktoren in einem Unternehmen wieder, so ist die Fluktuationsgefahr der Mitarbeitenden sehr wahrscheinlich. Das Kapitel 2.1.2 hingegen zeigt, welche Auswirkungen und Vorteile eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung hat. Darunter

50 Vgl. Wolf, 2013, S. 59

befinden sich unter anderem die Steigerung der Anerkennung sowie die Verbesserung des Arbeitsklimas. Die Mitarbeiterbindung nimmt also unmittelbaren Einfluss auf die Reduzierung von Faktoren, die die Fluktuation von Mitarbeitenden fördern können. Dies demonstriert, dass die Bindung von Mitarbeiter*innen nicht nur die Fluktuation im Wesentlichen beeinträchtigt, sondern bereits in dessen Entstehung eingreift. Dass ein Zusammenhang zwischen Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterfluktuation besteht, zeigt sich auch aus mathematischer Sicht. Die Fluktuationsrate, welche als eine Messgröße für die Zu- und Abwanderung in einem Unternehmen angesehen werden kann, berechnet sich aus den Personalabgängen X 100 / Gesamtzahl der Beschäftigten.[51] In dieser Formel wird sowohl die Mitarbeiterfluktuation in Bezug auf die Personalabgänge als auch die Mitarbeiterbindung in Form der Gesamtzahl der Beschäftigten berücksichtigt. Für das Unternehmen ist eine möglichst geringe Fluktuationsrate wünschenswert. Je höher die Personalabgänge sind, umso größer ist auch die Fluktuationsrate. Eine hohe Gesamtzahl an Beschäftigten durch Mitarbeiterbindung kann die Anzahl an Personalabgängen minimieren und somit auch die Fluktuationsrate verringern. Die Mitarbeiterbindung nimmt direkten Einfluss auf die Mitarbeiterfluktuation und ist entscheidend dafür, ob diese stark ausgeprägt ist oder nur ein sehr geringes Vorkommen in einem Unternehmen hat.

2.4 Anreize in der Mitarbeiterbindung

Unter Anreizen werden Instrumente verstanden, die das Verhalten von Mitarbeitenden gezielt beeinflussen sollen.[52] Anreize verfolgen das Ziel, Mitarbeitende zu stimulieren und negatives Verhalten zu reduzieren.[53] Im Kontext der Mitarbeiterbindung bedeutet dies, dass mithilfe von Anreizen Mitarbeiter*innen an das Unternehmen gebunden und Abwanderungsgedanken, also Fluktuation, verringert werden sollen. Grundsätzlich können Anreize zu einem Anreizsystem zusammengefasst werden. Ein Anreizsystem ist die

51 Vgl. Flato, Reinbold-Scheible, 2008, S. 78
52 Vgl. Schröder, 2003, S. 50, zit. n. Belsch, 2016, S. 80
53 Vgl. Loffing, Loffing, 2010, S. 156

Gesamtheit aller gezielt und bewusst miteinander verknüpften Anreize, die von einem Betrieb genutzt werden, um die Leistungsbereitschaft, Arbeitsleistung und Motivation der Arbeitnehmer*innen zu steigern.[54] Dabei versuchen diese Systeme, unterschiedliche menschliche Bedürfnisse durch Anreize zu befriedigen.[55] Anreizsysteme können sehr förderlich für die Bindung von Mitarbeitenden sein, jedoch müssen sie, der Unternehmenskultur entsprechend, angepasst und vor allem auf die Mitarbeiter*innen des Betriebes abgestimmt sein.[56] Speziell in den unterschiedlichen Altersgruppen der Mitarbeitenden, kommt es zu verschiedenen individuellen Bedarfen und Bedürfnissen, welche eine andere Auswahl von Anreizen benötigt.[57] Prinzipiell lassen sich materielle und immaterielle Anreize unterscheiden.

2.4.1 Materielle Anreize

Für die materiellen Anreize kann eine weitere Differenzierung vorgenommen werden. Grundsätzlich ist eine Einteilung in monetäre und nicht monetäre materielle Anreize möglich.[58] Die monetären materiellen Anreize beziehen sich vor allem auf die Entgeltleistungen des Unternehmens an die Mitarbeitenden und zielen insbesondere auf die Befriedigung physiologischer Grund- und Sicherheitsbedürfnisse ab.[59] Als konkretes Beispiel können in diesem Fall Lohn- und Gehaltszahlungen, betriebliche Sozialleistungen und Erfolgsbeteiligungen genannt werden.[60] Insgesamt werden drei Hauptlohnformen unterschieden, die ebenfalls in verschiedenen Varianten praktisch ausgeführt werden: der Zeitlohn, der Akkordlohn und der Prämienlohn.[61] Der Zeitlohn ist die älteste Lohnform, bei dem der Arbeitnehmende, unabhängig seiner erbrachten Leistung, einen festen Betrag pro Zeiteinheit erhält.[62] Hingegen ist der Akkordlohn abhängig von der

54 Vgl. Nicolai, 2019, S. 208
55 Vgl. Jung, 2011, S. 562
56 Vgl. Loffing, Loffing, 2010, S. 156
57 Vgl. Loffing, Loffing, 2010, S. 156
58 Vgl. Bollesen, 2016, S. 49
59 Vgl. Nicolai, 2019, S. 208
60 Vgl. Jung, 2011, S. 562
61 Vgl. Jung, 2011, S. 585
62 Vgl. Nicolai, 2019, S. 217

erbrachten Leistung des Mitarbeitenden und verhält sich ihr gegenüber proportional.[63] Der Prämienlohn wird bei einer Mehrleistung des Arbeitnehmenden ergänzend zu einem Grundlohn gezahlt und ist mit dem Zeit- und Akkordlohn kombinierbar.[64] Im Rahmen der Entlohnung durch Geld ist die Gerechtigkeit von wesentlicher Bedeutung. Grundsätzlich sollte durch das Unternehmen ein Lohnsystem aufgegriffen werden, welches zum einen als gerecht und fair empfunden wird und zum anderen eine Förderung der Leistungsfähigkeit bewirkt.[65] Besonders die relative Entgeltgerechtigkeit, die eine gleiche Entlohnung von Mitarbeitenden mit gleichen Arbeitsanforderungen beschreibt, ist für das individuelle Gerechtigkeitsempfinden der Arbeitnehmer*innen entscheidend.[66] Eine aus Sicht des Mitarbeitenden nicht angemessene und verhältnismäßige Vergütung, könnte somit zu einem Leistungs- und Produktivitätsabfall sowie zu einer reduzierten Bindungs- und Bleibebereitschaft an das Unternehmen führen. Zu den nicht monetären materiellen Anreizen gehören sämtliche Zuschüsse und Förderungen von Seiten des Arbeitgebenden, wie zum Beispiel die Kinderbetreuung, Weiterbildungen oder auch ein Dienstwagen für die private Nutzung.[67] Auch Anreize im Bereich von Angeboten bezüglich Bewegung, Sport, Gesundheit, Erholung und Arbeitsschutz während und außerhalb der regulären Arbeitszeiten sind möglich.[68] Diese Arten von Nebenleistungen eines Unternehmens können sehr vielfältig sein und sind keinen Grenzen ausgesetzt.

2.4.2 Immaterielle Anreize

Die immateriellen Anreize beinhalten weniger Geldleistungen, sondern repräsentieren viel mehr die internen Strukturen, die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsleben in einem Unternehmen. Dabei geht es zum Beispiel um Mitwirkungsmöglichkeiten bei Entscheidungen, soziale Kommunikation oder

63 Vgl. Jung, 2011, S. 588
64 Vgl. Nicolai, 2019, S. 221
65 Vgl. Jung, 2011, S. 563
66 Vgl. Nicolai, 2019, S. 210
67 Vgl. Sass, 2019, S. 10,
68 Vgl. Loffing, Loffing, 2010, S. 160

das Streben nach Selbstverwirklichung.[69] Aber auch der Führungsstil, die Arbeitszeit, die Unternehmenskultur, die Entwicklungsmöglichkeiten und der Arbeitsinhalt allgemein zählen zu den Faktoren, die als immaterieller Anreiz das Verhalten von Mitarbeitenden beeinflussen können.[70] Immaterielle Anreize sind besonders für die Personalentwicklung entscheidend und gelten als bedeutsame Faktoren für die Zukunftssicherung des Unternehmens.[71] Das folgende Beispiel soll die Wirkung immaterieller Anreize verdeutlichen. Arbeitnehmerin A ist Angestellte in der stationären Langzeitpflegeeinrichtung 1, bei der sie nach der Elternzeit wieder in das Arbeitsleben und somit in den Frühdienst um 6 Uhr einsteigen wird. A ist jedoch alleinerziehend und der Kindergarten des Kindes von A öffnet erst um 7 Uhr. Als A ihren Vorgesetzten im Unternehmen 1 darum bittet, eine Sonderregelung für sie als Mutter zuzulassen, lehnt dieser ab. Daraufhin sieht sich A nach Alternativen auf dem Arbeitsmarkt um und wechselt zur stationären Langzeitpflegeeinrichtung 2, die ein Arbeitsbeginn um 7.15 Uhr für A ermöglicht. In diesem Fallbeispiel geht es um die Arbeitszeit als immateriellen Anreiz. Für A ist es wichtig, dass sie ihr Kind um 7 Uhr in den Kindergarten bringen kann. Das Unternehmen 1 konnte für A keine Flexibilisierung hinsichtlich der Arbeitszeit ermöglichen, sodass Sie zu Unternehmen 2 wechselte. Das Unternehmen 2 hat demgemäß für A einen immateriellen Anreiz geliefert, der sie zu einem Arbeitgeberwechsel bewegt hat und sie zukünftig unter gleichen Bedingungen auch an das Unternehmen 2 binden wird. Der nicht vorhandene Anreiz im Unternehmen 1 hat somit nicht nur zu einer Schwächung der Bindung von A an das Unternehmen 1 geführt, sondern direkt zu einer Mitarbeiterfluktuation. Dies zeigt, dass immaterielle Anreize sehr individuell sein können und genau auf den Mitarbeitenden abgestimmt werden müssen. Sie haben eine wesentliche Bedeutung für die Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen und sind ebenso ein wichtiges Mittel im Wettbewerb um Arbeitskräfte.

69 Vgl. Jung, 2011, S. 562
70 Vgl. Rimser, 2014, S. 236
71 Vgl. Nicolai, 2019, S. 240

2.5 Zusammenfassung

In dem zurückliegenden Kapitel wurde sich mit den theoretischen Grundsätzen der Mitarbeiterbindung auseinandergesetzt. Stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen verfolgen mit der Mitarbeiterbindung das Ziel, das Arbeitsverhältnis mit ihren Pflegekräften langfristig aufrechtzuerhalten und die Verbundenheit, Identität und Loyalität zu stärken. Dabei kann die vorherrschende Bindung auf affektive, kalkulative und normative Faktoren zurückgeführt werden. Durch eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung in den Pflegeeinrichtungen, kann unter anderem eine Steigerung der Leistung und Produktivität sowie eine Reduzierung der Fehlzeiten von Pflegekräften erzeugt werden, die grundsätzlich den Erfolg des Unternehmens erhöhen können. Verlassen Pflegekräfte jedoch die Einrichtung, wird von einer Mitarbeiterfluktuation gesprochen. In den meisten Fällen geschieht dies aufgrund von mangelnder Wertschätzung, Anerkennung und einem schlechten Betriebs- und Arbeitsklima. Zwischen der Mitarbeiterfluktuation und der Mitarbeiterbindung bestehen zahlreiche Zusammenhänge, die sich beispielsweise in der gegenseitigen Beeinflussung zeigen. Eine hohe Fluktuation von Pflegekräften resultiert oft aus einer unzureichenden respektive mangelhaften Mitarbeiterbindung. Andersherum kann eine ausgeprägte und erfolgreiche Bindung von Pflegekräften bereits die Fluktuation in der Entstehung beeinflussen und mindern. Wichtig für stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen bezüglich der Bindung von Mitarbeitenden ist die Präsenz und das Schaffen von Anreizen, welche in materiell und immateriell unterschieden werden. Würde eine stationäre Langzeitpflegeeinrichtung materielle Anreize schaffen, so wären diese im Bereich der Lohn- und Gehaltszahlung sowie im Zusammenhang mit Förderungen und Zuschüssen anzusehen. Immaterielle Anreize hingegen beziehen sich beispielsweise auf die Arbeitszeit, die Mitwirkungsmöglichkeit bei Entscheidungen oder den Führungsstil. Dabei sollten Pflegeeinrichtungen darauf achten, dass für jede Pflegekraft unterschiedliche Anreize Priorität haben und somit sehr individuell gestaltet werden müssen.

3. Vorstellung ausgewählter Studien

In diesem Kapitel werden Studien vorgestellt, die sich mit den Belastungen von Pflegekräften auseinandersetzen, die zu einem Berufswechsel oder einem Arbeitgeber*innenwechsel führen können. Das Ziel ist es, gemeinsame Faktoren herauszufiltern, die zu einer Mitarbeiterfluktuation von Pflegekräften in der stationären Langzeitpflege führen. Diese Faktoren werden die zentralen Anknüpfungspunkte für die Lösungsansätze der Mitarbeiterbindung und somit für den Fragebogen der Impulsumfrage sein.

3.1 NEXT-Studie

Hinter dem Akronym „NEXT“ verbirgt sich der Ausdruck „nurses‘ early exit study“.[72] Hierbei handelt es sich um eine Studie, die sich mit dem vorzeitigen Berufsausstieg von Pflegenden beschäftigt. Genauer werden Folgen, Umstände und Ursachen dieser Mitarbeiterfluktuation untersucht.[73] Die NEXT-Studie ist eine in den Jahren 2002 und 2003 durchgeführte Längsschnittstudie, bei der bereits in der ersten Querschnittserhebung 39.898 Pflegekräfte aus zehn verschiedenen europäischen Ländern teilgenommen haben.[74] Grundsätzlich wurden verschiedene pflegerische Institutionen kontaktiert. Dazu gehören Krankenhäuser, Alten- und Pflegeheime sowie ambulante Pflegedienste. Im Folgenden werden die relevantesten und prägnantesten Faktoren des Berufsausstieges von Pflegenden aufgezeigt, die in dem Bereich der stationären Langzeitpflege höher sind, als in anderen Versorgungseinrichtungen. Genanntes umschließt beispielsweise die quantitativen Anforderungen, die sich auf die entstehende Arbeitsmenge pro Arbeitszeit bezieht.[75] Mit 65,4% sind diese von Pflegekräften in Alten- und Pflegeheimen als am höchsten eingestuft worden, während beispielsweise Pflegende aus der Psychatrie die quantitativen Anforderungen mit 49,3% verhältnismäßig gering ansehen.[76] Ein weiterer Faktor sind die körperlichen

72 Vgl. Simon et al., 2005, S. 3
73 Vgl. Hasselhorn et al., 2005, S. 11
74 Vgl. ebd., S. 9
75 Vgl. Simon, 2005, S. 14
76 Vgl. ebd., S. 15

Anforderungen, die besonders das Heben und Tragen als Belastung einschließen.[77] Auch in diesem Fall sind jene mit 49,7% für Mitarbeitende in der stationären Langzeitpflege am höchsten, gefolgt von der Normalstation mit 40,6%, der Intensivstation mit 24,0%, dem ambulanten Pflegedienst mit 23,4% und der Psychiatrie mit 17,7%.[78] Die emotionalen Anforderungen, die sich auf Tod, Krankheit, Leid und aggressive oder unfreundliche Patienten beziehen, sind in den verschieden Institutionen allesamt sehr ausgeprägt.[79] In der Psychiatrie sind die emotionalen Belastungen mit 59,0% verhältnismäßig eher gering, während sich beispielsweise die Pflegekräfte der Intensivstationen mit 75,7% und die der Alten- und Pflegeheime mit 79,1% sehr hohen emotionalen Anforderungen ausgesetzt sehen.[80] Aber auch die Entwicklungsmöglichkeiten, die die Eigeninitiative, das Lernen von Neuem und abwechslungsreiche Tätigkeiten umfassen, spielen eine wichtige Rolle.[81] Mit 69,7% werden diese von Pflegekräften in Alten- und Pflegeheimen als am geringsten eingestuft, während in der Psychiatrie mit 77,0% und auf der Intensivstation mit 76,6% die größten Entwicklungsmöglichkeiten gesehen werden.[82] Ebenso wie die Entwicklungsmöglichkeit ist auch die Organisation der Arbeitszeit und somit beispielsweise die Einflussnahme auf die Dienstplangestaltung ein wichtiger Faktor für den Verbleib eines Pflegenden in dem Unternehmen.[83] 45% der Pflegekräfte von stationären Langzeitpflegeeinrichtungen geben an, wenig oder keinen Einfluss auf die Dienstplangestaltung nehmen zu können, wohingegen zum Beispiel in Krankenhäusern nur 25% der Pflegekräfte angeben, einen solch geringen Einfluss zu haben.[84] Aus der NEXT-Studie sind somit die hohen quantitativen, körperlichen und emotionalen Anforderungen sowie mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten und der geringe Einfluss auf die Arbeitszeit, als herausragende fluktuationsfördernde und bindungshemmende Faktoren für

77 Vgl. Simon, 2005, S. 16
78 Vgl. ebd., S. 16
79 Vgl. ebd., S. 18f
80 Vgl. ebd., S. 19
81 Vgl. ebd., S. 20
82 Vgl. ebd., S. 20
83 Vgl. ebd., S. 34
84 Vgl. ebd., S. 35

Mitarbeitende in der stationären Langzeitpflege anzusehen. Da die Durchführung der Studie aus zeitlicher Perspektive länger zurückliegt und die Aktualität somit abgenommen hat, wird zusätzlich das Pflegethermometer 2018 untersucht.

3.2 Pflegethermometer 2018

Das Pflegethermometer 2018 ist eine standardisierte und deskriptive Querschnittstudie, die sich mit den Entwicklungen im Bereich der stationären Langzeitpflege beschäftigt.[85] Grundsätzlich hat die Studie das Ziel, die Bedingungen, welche die pflegerische Arbeit erschweren und gefährden, zu erfassen.[86] Sie befasst sich folglich unter anderem mit der Situation der Pflegenden und den auf sie einwirkenden Belastungen, welche einen Berufsausstieg zur Folge haben können. Insgesamt haben sich 1067 Leitungskräfte in verschiedenen Positionen (Pflegekräfte, Pflegedienstleitung, Heimleitung) durch das Ausfüllen und Zurücksenden eines Fragebogens an der Studie beteiligt.[87] Auch aus dem Pflegethermometer 2018 sind herausragende Belastungen beziehungsweise Gefährdungen für Mitarbeitende in den stationären Langzeitpflegeeinrichtungen zu erkennen. Dazu gehören ebenso wie in der NEXT-Studie die körperlichen Anforderungen. 77,8% der Befragten geben an, dass aus den Auswirkungen körperlicher Beanspruchung Muskel- und Skelettprobleme resultieren.[88] Die Belastungen des eigenen Körpers nehmen somit den größten Stellenwert für Pflegende ein. An zweiter Stelle stehen die psychischen Belastungen. Mit 70,8% werden diese als besonders hoch eingestuft und machen sich in Depressions- und Burn out-Symptomen bemerkbar.[89] Aber auch die in der NEXT-Studie als emotionale Anforderung beschriebenen Belastungen, hinsichtlich aggressiver und unfreundlicher Patienten und Patientinnen, finden sich hier wieder. 42,2% der Befragten geben an, dass eine Gefährdung durch Gewalt und Aggression gegenüber Pflegenden

85 Vgl. Isfort et al., 2018, S. 8
86 Vgl. ebd., S. 7
87 Vgl. ebd., S. 49
88 Vgl. ebd., S. 70
89 Vgl. ebd., S. 70

besteht.[90] Die Einrichtungen haben sich jedoch nicht nur bezüglich der allgemeinen Gefährdungen geäußert, sondern auch angesichts der Beweggründe für die Fluktuation von Mitarbeitenden. Dabei sind in diesem Fall besonders die Strukturen und Rahmenbedingungen, die durch die Einrichtung selbst beeinflusst werden können, interessant. Dazu gehören auch hier die quantitativen Anforderungen. 258 mal wurde die Arbeitsbelastung im beruflichen Feld als Fluktuationsgrund angegeben.[91] Ähnlich hoch sind die gesundheitlichen Gründe (249) und die Unzufriedenheit mit der Vergütung (216).[92] Aber auch die Verbesserung der beruflichen Position (224), was auf eine tendenziell geringe Entwicklungsmöglichkeit im Betrieb zurückzuführen sein könnte, ist ein enormer Fluktuationsimpuls.[93] Aus dem Pflegethermometer 2018 lassen sich insbesondere die körperlichen und die daraus resultierenden gesundheitlichen sowie emotionalen Belastungen in Form von Burn out- und Depressionserscheinungen als Gefährdung für Mitarbeitende in der stationären Langzeitpflege ableiten. Aber auch die quantitativen Anforderungen, die mangelnden Entwicklungsmöglichkeiten und die Unzufriedenheit mit der Vergütung nehmen einen zentralen Einfluss auf die Bindung von Mitarbeitenden.

3.3 Pflege-Report 2016

Der Pflege-Report 2016 ist im Wesentlichen keine direkte Studie, sondern grundsätzlich eine wissenschaftliche Publikation von verschiedenen Autoren zu einem bestimmten Themenbereich. Dennoch soll dieser hier angeführt werden, da sich die Ausgabe von 2016 mit dem Schwerpunkt „Die Pflegenden im Fokus“ auseinandersetzt. Besonders Höhmann et al. haben sich in einem Artikel mit den „Belastungen im Pflegeberuf“ befasst.[94] An dieser Stelle sollen kurz die von ihnen genannten Belastungsfaktoren als Übereinstimmung zu den bisher in der NEXT-Studie und dem Pflegethermometer 2018 aufgezählten,

90 Vgl. Isfort et al., 2018, S. 70
91 Vgl. ebd., S. 80
92 Vgl. ebd., S. 80
93 Vgl. ebd., S. 80
94 Vgl. Höhmann et al., 2016, S. 73

fluktuationsfördernden Faktoren dargestellt werden. Dadurch soll die Bedeutung und Gültigkeit dieser verdeutlicht werden. Höhmann et al. haben dazu eine Einteilung vorgenommen, in der sie die Belastungsfaktoren von verschiedenen Studien und Literaturquellen zusammenfassen und einer Makro-, Meso- und Mikroebene zuordnen.[95] Auf der Makroebene findet sich durch die Unzufriedenheit mit der monetären Vergütung eine erste Gemeinsamkeit wieder.[96] Ebenso wie im Pflegethermometer 2018 wird an dieser Stelle eine Spannung hinsichtlich der Gehaltsvorstellungen von Pflegenden deutlich. Die Mesoebene ist unter anderem durch die unzureichenden Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die quantitativen Arbeitsanforderungen, die Arbeitszeitorganisation und die körperlichen Belastungen gekennzeichnet.[97] Diese Faktoren haben sich auch in der NEXT-Studie und im Pflegethermometer 2018 herauskristallisiert. Die Mikroebene umfasst die bereits oft genannten emotionalen und psychischen Belastungen. Auch hier werden Konfrontationen mit aggressiven und unfreundlichen Patienten, der Kontakt mit Tod, Krankheit und Leid sowie psychosomatische Beschwerden aufgezählt.[98] Der Pflege-Report 2016 bestätigt, dass die zuvor genannten Belastungen und fluktuationsfördernden Faktoren der NEXT-Studie und des Pflegethermometers 2018 einen gültigen Stellenwert für Pflegekräfte haben und somit entscheidend für die Bindung von Mitarbeitenden an ein Unternehmen sind.

3.4 Zusammenfassung

Die NEXT-Studie, das Pflegethermometer 2018 und der Pflegereport 2016 wurden in diesem Kapitel auf gemeinsame Belastungsfaktoren für Pflegende untersucht. Dabei kam es zu der Übereinstimmung, dass die körperlichen Anforderungen, die emotionalen Anforderungen, die quantitativen Anforderungen, die Entwicklungsmöglichkeiten, die Organisation der Arbeitszeiten und die Vergütung eine zentrale Rolle im Belastungs- und

95 Vgl. Höhmann et al., 2016, S. 74
96 Vgl. ebd. S. 74
97 Vgl. ebd. S. 74
98 Vgl. ebd. S. 75

Fluktuationsbereich von Pflegekräften in der stationären Langzeitpflege spielen. In diesem Sinne lassen sich Verbindungen zu den in Kapitel 2.4 genannten Anreizen herstellen. Auf der einen Seite ist die Vergütung hinsichtlich der Schaffung von materiellen Anreizen der primäre Ansatzpunkt von Unternehmen. Zusätzlich findet sich auch das Anbieten von Entwicklungsmöglichkeiten in den materiellen Anreizen wieder. Auf der anderen Seite ist es die Organisation der Arbeitszeiten, die den immateriellen Anreizen zuzuordnen ist. Dies zeigt deutlich, dass die Anreizsysteme eine prägende Rolle in der Mitarbeiterbindung einnehmen. Kommt es zu einer Vernachlässigung in der Anreizanbietung, können daraus Belastungen für Pflegekräfte entstehen, die zu einer Fluktuation führen.

4. Empirische Untersuchung

Das folgende Kapitel beschreibt die Durchführung der empirischen Untersuchung in einer stationären Langzeitpflegeeinrichtung. Dabei wird das methodische Vorgehen, der Ablauf sowie die Ergebnisse der Untersuchung genauer dargestellt und interpretiert.

4.1 Methodisches Vorgehen

Das Instrument der Untersuchung ist eine Impulsumfrage durch einen qualitativen Fragebogen (siehe Anhang 1, S. 50) mit insgesamt 22 Fragen. Der Begriff „Impulsumfrage“ wird deshalb gewählt, weil das untersuchte Sample und die daraus resultierenden Ergebnisse keinesfalls eine allgemeingültige und absolut richtige Aussage über Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung treffen können. Diese Arbeit beschäftigt sich mit möglichen Ansätzen, die stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen zur Lösung der Mitarbeiterbindung nutzen können. Die hier beschriebenen Ergebnisse basieren auf der Grundlage von subjektiven Empfindungen von Pflegekräften aus einer Einrichtung. Vorerwähntes bedeutet, dass alle Befragten unter den gleichen Rahmenbedingungen und Strukturen arbeiten, wodurch eventuelle Sichtweisen anderer Pflegekräfte aus ihren Einrichtungen nicht betrachtet werden. Es handelt sich um individuelle Impulse

aus einer augenblicklichen Wahrnehmung der Pflegenden, die unter denselben Voraussetzungen arbeiten. Bei der Einrichtung, in der die Befragung durchgeführt wurde, handelt es sich um eine stationäre Langzeitpflegeeinrichtung in Neubrandenburg, in der insgesamt 68 pflegebedürftige Menschen versorgt werden. Zu der Zeit der Umfrage waren 42 Pflegekräfte in unterschiedlichen Stellen (Pflegefachkräfte, Pflegehelfer*innen, Pflegedienstleiter*innen, Auszubildende) auf zwei Wohnbereiche aufgeteilt. Da der Fragebogen für zwei Wochen auf den beiden Wohnbereichen auslag, war es für einige erkrankte und sich im Urlaub befindende Pflegende nicht möglich den Fragebogen zu beantworten, sodass maximal 38 Mitarbeitende diesen hätten ausfüllen können. Grundsätzlich arbeitet unterschiedliches Fachpersonal auf den Wohnbereichen zusammen, wie beispielsweise Betreuungskräfte, Physiotherapeuten oder Servicekräfte. Mit der Befragung sollten jedoch ausschließlich die Pflegekräfte angesprochen werden. Dazu gehörten Pflegehilfskräfte, Auszubildende in der Altenpflege und alle Pflegefachkräfte unabhängig von der Position, in der sie sich im Unternehmen befinden. Da der Fragebogen auf den Belastungen von Pflegenden basiert, musste in diesem Zusammenhang auch das Feld für die Umfrage diesen Kriterien entsprechen. Zu Beginn vermittelt der Fragebogen Informationen über den thematischen Hintergrund und die Zielsetzung, die mit ihm in Verbindung stehen. Ziel des Fragebogens soll es sein, dass die Pflegenden ihre Vorstellungen und Wünsche von Maßnahmen ihrer Einrichtung gegen verschiedene fluktuationsfördernde Belastungsfaktoren nennen. Dazu werden sie mit den in Kapitel 3.4 genannten sechs Faktoren konfrontiert. Zu jedem Faktor werden mehrere offene Fragen gestellt, die ähnlich aufgebaut sind. In der ersten Frage wird die Belastung genauer hinterfragt und soll individuell beschrieben werden. Dann folgt eine Frage zum persönlichen Entgegenwirken dieser Belastung sowie eine Fragestellung zu den Vorstellungen und Wünschen an das Unternehmen. Ergänzend werden die Pflegekräfte nach ihrem genauen Berufsfeld, ihrem Alter sowie der Motivation und dem Gefallen an ihrer Arbeit gefragt. Die

Abschlussfrage nach der Motivation soll speziell auf die Ressourcen und Vorteile des Pflegeberufes abzielen. Der Vorteil dieses qualitativen, standardisierten Fragebogens liegt in der Freiheit für die Befragten. Gerade die Subjektivität, die bei Belastungen und Problemen eine wichtige Rolle einnimmt, wird dadurch nicht eingeschränkt und alle Pflegenden können sich offen zu den Anforderungen äußern. Wichtig war es, dass den Pflegekräften keine Lösungsansätze für die Belastungen vorgegeben werden, sondern dass sie selbst ausdrücken können, welche Maßnahmen für sie ansprechend und hilfreich sind. Somit werden keine Sichtweisen und Perspektiven aufgedrängt. Nachteilig hingegen ist die längere Bearbeitungszeit für den Fragebogen und die daraus resultierende, abnehmende Motivation ihn zu beantworten. Ebenso ergeben sich in der Ergebnissammlung und -darstellung Schwierigkeiten, da die Möglichkeit besteht, dass die sehr individuellen Antworten teils nur schwer miteinander kombinierbar und zusammenfassbar sind. Dem Motivationsproblem wurde versucht, durch ein persönliches Anschreiben an die Mitarbeitenden, entgegenzuwirken. Für die Zusammenfassung der Antworten wurden übergeordnete Stichworte gebildet, die eine Zuordnung der Aussagen der Pflegenden ermöglichte. Die Antworten und Ergebnisse der Pflegenden werden zunächst auf den weiterführenden Seiten graphisch und in Tabellenform dargestellt. In der Folge wird dann eine Ergebnisinterpretation durchgeführt sowie diverse Handlungsempfehlungen abgeleitet, indem die Wünsche und Vorstellungen der Pflegenden bezüglich der fluktuationsfördernden Belastungen, in Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung umgewandelt werden.

4.2 Darstellung der Ergebnisse

Von insgesamt 38 Fragebögen wurden 21 ausgefüllt und zurückgegeben, was einer Rücklaufquote von 55,27% entspricht. Somit kann in diesem Fall von einer hohen Repräsentativität für die Einrichtung, in der die Impulsumfrage gemacht wurde, gesprochen werden. Die anfängliche, negative Vermutung, dass der qualitative Fragebogen wenig Anklang findet, hat sich dahingehend

nicht bestätigt. Im Folgenden kommt es zu einer Darstellung der Antworten der Pflegenden.

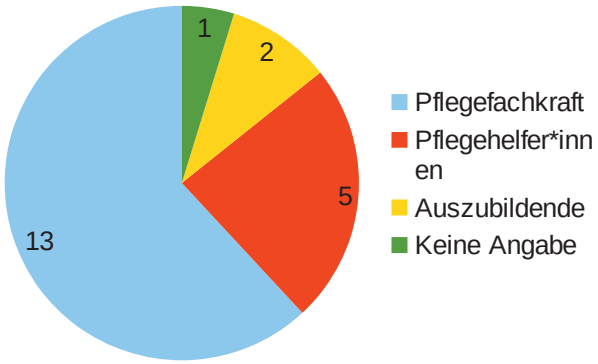

Abbildung 1: Verteilung der Berufsfelder

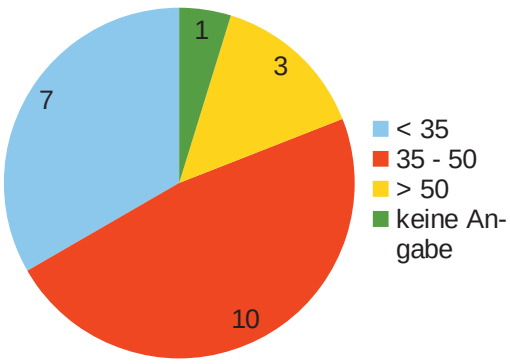

Abbildung 2: Altersstruktur

Die Abbildung eins stellt die Verteilung der Berufsfelder dar. Hier zeigt sich, dass überwiegend Pflegefachkräfte den Fragebogen beantwortet haben (13). Pflegehelfer*innen nehmen einen deutlich geringeren Teil ein (5), obwohl die Verteilung von Pflegefachkräften und Pflegehilfskräften in der Einrichtung sehr ausgeglichen ist. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die Pflegehelfer*innen grundsätzlich eher ein geringeres Interesse und eine niedrige Motivation zum Ausfüllen des Fragebogens hatten. Die wenigen ausgefüllten Fragebögen der Auszubildenden (2) waren zu erwarten, da zum Zeitpunkt der Befragung generell nur eine eingeschränkte Anzahl an Auszubildenden in der Einrichtung war. In der Abbildung zwei ist die Altersstruktur der antwortenden Pflegekräfte zu erkennen. Die Pflegenden im Alter von 35 bis 50 Jahren sind am häufigsten vertreten (10). Ebenso nehmen die unter 35-Jährigen (7) einen hohen Anteil ein, während nur drei Pflegende, die älter als 50 sind, den Fragebogen ausgefüllt haben. Tatsächlich ist die Altersstruktur in der Einrichtung sehr gleichmäßig. Die insgesamt 17 ausgefüllten Fragebögen der unter 50-Jährigen zeigen, dass das Thema der Belastungen und die damit verbundenen Chancen eine Verbesserung zu erzielen, sehr präsent und wichtig für diese Altersstruktur ist. Das hängt

höchstwahrscheinlich mit dem Wunsch zusammen, weiterhin in dem Beruf zu arbeiten. Die folgenden Tabellen zeigen zusammengefasst die Antworten der Pflegenden bezüglich der verschiedenen Belastungsfaktoren.

Tabelle 1: Körperliche Anforderungen:

Befragungs-kategorie	Zusammengefasste Antworten der Pflegenden
Ursachen körperlicher Belastungen	• Lagerungswechsel, Transfer und Grundpflege immobiler, adipöser Bewohner*innen • Hektik und Zeitknappheit • kurzer Wechsel von Arbeitsschichten (von Spät- in Frühdienst) • fehlende und defekte Hilfsmittel • sehr hohe Temperaturen
Individuelle Schutzmaß-nahmen	• Hilfe durch Kollegen und Kolleginnen/ Teamarbeit • sportliche Übungen Zuhause und im Verein • Entspannung in arbeitsfreier Zeit • rückenschonendes Arbeiten • viel trinken und Eis essen
Wünsche und Vorstellungen an den Arbeitge-benden	• mehr Personal • keine neuen zusätzlichen Aufgaben • Massagen • Schulungen in Kinästhetik und rückenschonendem Arbeiten • Angebot von Sportkursen • Erholungs- und Entspannungsangebote • Klimaanlage • moderne, funktionierende und ausreichende Hilfsmittel • kostenloses Eis- und Getränkeangebot

Tabelle 2: Emotionale Anforderungen:

Befragungs-kategorie	Zusammengefasste Antworten der Pflegenden
Ursachen emotionaler Belastungen	• Spannungen und Unstimmigkeiten im Team • schwere Erkrankungen und Wesensveränderungen der Bewohner*innen • Finalpflege und Tod von Bewohner*innen • unfreundliche Angehörige • Lästereien unter Kollegen und Kolleginnen • unfreundliche Ärzte und Ärztinnen • fehlender Rückhalt durch Personen in Leitungspositionen • weniger Zeit für die Familie durch ständiges Einspringen • geringe Anerkennung von den Kollegen und Kolleginnen und dem Arbeitgebenden
Individuelle Reaktionen auf aggressive und unfreundliche Bewohner*-innen sowie Angehörige	• Bewahrung von Ruhe und Führen eines sachlichen Gespräches • Validation • das Zimmer verlassen und später wiederkommen • beruhigend einwirken • das Gespräch suchen • gelassen bleiben • sich bewusst werden, dass manche Reaktionen krankheitsbezogene Ursachen haben (Demenz)
Individuelle Maßnahmen im Umgang mit Tod, Leid und Krankheit	• aktive Freizeitgestaltung • Gespräche mit Kollegen und Kolleginnen • Zeit mit der eigenen Familie verbringen
Wünsche und Vorstellungen an den Arbeitge-benden	• regelmäßige Angehörigengespräche durch den Arbeitgebenden • Teamgespräche bei Unstimmigkeiten (Bedingungen: Ehrlichkeit, Offenheit, Jeder darf zu Wort kommen) • Schulungen • Supervision • Mitarbeitergespräche durch den Arbeitgebenden • spontane „Auszeit“ bei emotionaler Überlastung ermöglichen

Tabelle 3: Quantitative Anforderungen:

Befragungs-kategorie	Zusammengefasste Antworten der Pflegenden
Individuelles Ursachen-empfinden für eine sehr hohe Arbeitsmenge	• ausfallendes Personal durch Krankheit, Urlaub und Fortbildungen • Extra- und Zusatzaufgaben • falsche Dienstplanung • viele aufeinanderfolgende Dienste • Mitarbeiterzusammenstellung im Dienst • schlechte Verteilung von Arbeitsaufgaben • unzureichende Teamarbeit
Individuelle Schutzmaß-nahmen	• strukturierter Arbeitsablauf • „unnötige“ und „kleinere“ Aufgaben aufschieben • Prioritäten setzen • Pausenzeiten aktiv wahrnehmen • Schokolade essen • Ruhe bewahren • Teamgeist fördern und fordern und sich gegenseitig unterstützen • Rauchen
Wünsche und Vorstellungen an den Arbeitge-benden	• Sicherstellung von ausreichend Personal • für Langzeiterkrankte Ersatz einstellen • „richtige“ Dienstplangestaltung • Schaffung eines Springerpools • teamstärkende Maßnahmen (Bowling, Fahrradtour, Essen gehen)

Tabelle 4: Entwicklungsmöglichkeiten:

Befragungs-kategorie	Zusammengefasste Antworten der Pflegenden
Anzahl von Fortbildungen in einem Jahr	• Antworten reichen von vier bis sechs
Weiterent-wicklungs-bereiche	• palliative Pflege • moderne Wundversorgung • Demenz • Validaton • rückenschonendes Arbeiten • Kinästhetik • Deeskalationstraining • Snoezelen

	• Sturzprophylaxe • abwechslungsreiche Fortbildungen und nicht immer das gleiche
Gewünschte Zusatzqualifikationen	• Fachkraft für Palliativpflege • Fachkraft für Wundmanagement • Fachkraft für Hygiene • Qualitätsmanagement • Praxisanleitung
Rahmenbedingungen für Fortbildungen	• wohnortnah • am Arbeitsort • während der Arbeitszeit (vormittags oder mittags)

Tabelle 5: Organisation der Arbeitszeiten:

Befragungskategorie	Zusammengefasste Antworten der Pflegenden
Probleme aufgrund von Schicht-, Wochenend- und Nachtdiensten sowie Einspringen	• wenig und schlechter Schlaf bei ständigen Schichtwechseln und vor allem Nachtdiensten • Eingrenzung von Freizeitaktivitäten • wenig Zeit für die Familie und für Freunde • Probleme in der Partnerschaft • Absagen von wichtigen Arztterminen • unzureichende Regenerationsphasen bei häufigem Einspringen
Wünsche und Vorstellungen an den Arbeitgebenden	• Dauernachtwachen • strukturierte und vorausschauende Dienstplangestaltung • Berücksichtigung von Wunschdiensten
Veränderungsvorschläge für die Dienstplangestaltung	• gerechte Dienst- und Schichtverteilung • Regelungen zu Wunschdiensten (Beispiel: vier Wünsche für einen Monat) • Berücksichtigung von Freizeitaktivitäten und Familienterminen • jedes zweite Wochenende arbeiten

Tabelle 6: Vergütung:

Befragungs-kategorie	Zusammengefasste Antworten der Pflegenden
Gewünschte prozentuale Steigerung des Bruttoentgelts	• Antworten reichen von 15% bis 30%
Weitere Entlohnungs-formen und Möglichkeiten der Wertschät-zung	• kleine Geschenke zum Geburtstag und zu Feiertagen • zusätzliche Anreize (zum Beispiel ein Gutschein, wenn man lange nicht krank war) • Gutscheine (Tanken, Massagen, Wellness, Einkaufen) • Süßigkeiten • ein Dankeschön in mündlicher Form

Tabelle 7: Abschlussfrage:

Befragungs-kategorie	Zusammengefasste Antworten der Pflegenden
Motivation und Gefallen an der Arbeit	• Umgang mit Menschen • Wechsel von eigenständigem Arbeiten und Teamarbeit • bedürftigen Menschen zu helfen und ihnen zur Seite zu stehen • Geld verdienen • interdisziplinäre Zusammenarbeit • Spaß und stetiges Lernen • zu wissen, dass man gebraucht wird • Anerkennung durch Bewohner*innen und Angehörige • Abwechslungsreichtum

4.3 Ergebnisinterpretation

Die Antworten der Pflegenden zu den jeweiligen Belastungen weisen sehr individuelle Ansichten auf. In diesem Zusammenhang ist eine Interpretation unter Bezugnahme zu der theoretischen Fundierung der Mitarbeiterbindung aus Kapitel 2 möglich. Diese hat unter anderem verdeutlicht, dass die Bindung eines Mitarbeitenden affektive, kalkulative und normative Ursachen haben kann. Die Beantwortung der Pflegekräfte zeigt häufig, dass der Teamzusammenhalt und die allgemeine Teamarbeit in ihrem Unternehmen

mangelhaft ist und zusätzlich Unstimmigkeiten und Spannungen zwischen den Pflegenden vorherrschen. Die affektive (emotionale) Bindung, beispielsweise hervorgerufen durch soziale Kontakte im Team oder ein gutes Arbeitsklima, ist somit bei den befragten Pflegekräften beeinträchtigt und besitzt Verbesserungspotential. Hinsichtlich der kalkulativen Bindung lassen sich ebenfalls Ansatzpunkte feststellen. Die Pflegenden wünschen sich unter anderem eine Erhöhung des Bruttoentgelts und eine steigende Berücksichtigung von Familienzeiten und Freizeitaktivitäten. Demzufolge ergeben sich für das Unternehmen Möglichkeiten, um Vorteile zu schaffen, welche sie von konkurrierenden Arbeitgebenden abheben und die kalkulative Bindung stärken und ausbauen können. Weiterhin wird der Wunsch nach speziellen Fortbildungen und Zusatzqualifikationen in den Antworten der Pflegenden ersichtlich. In diesem Sinne eröffnen sich für das Unternehmen Optionen, welche das Verpflichtungsgefühl und somit die normative Bindung der Mitarbeitenden intensivieren können. Diese Aussagen bestätigen den in Kapitel 2.3 genannten, direkten Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterbindung und der Mitarbeiterfluktuation. Die Antworten der Pflegenden zu den fluktuationsfördernden Belastungsfaktoren weisen Defizite und Verbesserungspotentiale in den unterschiedlichen Bindungsarten auf. Somit wird deutlich, dass die Wirkung der Mitarbeiterfluktuation einen erheblichen Einfluss auf die Bindungsbereitschaft eines Pflegenden an ein Unternehmen nimmt. Des Weiteren wird durch die Antworten der Pflegenden, die in Kapitel 2.4 beschriebene Bedeutung der Anreize für die Mitarbeiterbindung bestätigt. Die Theorie unterscheidet zwischen materiellen und immateriellen Anreizen. Jene sind ebenfalls in den Antworten der Pflegekräfte sehr ausgeprägt, wobei speziell in den Vorstellungen und Wünschen an den Arbeitgebenden viele Anreize angesprochen werden und dementsprechend für die Mitarbeitenden fehlen. Besonders die immateriellen Anreize, die beispielsweise die Strukturen hinsichtlich der Dienstplangestaltung umfassen, werden durch die Pflegenden erwähnt. Aber auch die materiellen Anreize werden durch die Nennung von

Gehaltszahlungen und in Form von Gutscheinen aufgeführt. Dies bestätigt, dass die Schaffung von Anreizen beziehungsweise die Einführung eines Anreizsystems für die Mitarbeitenden eine wichtige Komponente ist, um den Belastungsfaktoren entgegenzuwirken und dahingehend Mitarbeiterfluktuation zu unterdrücken. Folglich ist die Anreizanbietung ein wichtiges Mittel, welches stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen nutzen können, um die Pflegenden an das Unternehmen zu binden.

5. Handlungsempfehlungen für die Praxis

Aus den zuvor dargestellten und zusammengefassten Antworten der Pflegenden lassen sich nun Lösungsansätze beziehungsweise Handlungsempfehlungen für die Mitarbeiterbindung in stationären Langzeitpflegeeinrichtungen ableiten. Insgesamt wurden sechs Bereiche herausgefiltert, in denen die Bindung von Mitarbeitenden ansetzen kann.

Teamförderung

Pflegende arbeiten grundsätzlich miteinander in einem Team. Das Team kann im Idealfall funktionieren, doch in der Realität beinhaltet es auch ein Konfliktpotenzial. Dementsprechend können Unstimmigkeiten, Spannungen und Lästereien entstehen, die eine emotionale Belastung zur Folge haben. Außerdem ist es möglich, dass eine unzureichende Teamarbeit und egoistisches Verhalten zu hohen quantitativen Anforderungen führen, wenn die Arbeit ungerecht verteilt ist. Für viele Pflegekräfte bildet die Teamarbeit jedoch auch eine wesentliche Unterstützung. Beispielsweise können körperliche Belastungen, welche unter anderem durch Lagerungswechsel von adipösen und immobilen Bewohner*innen hervortreten, durch eine gemeinsame pflegerische Versorgung gemindert werden. Weiterhin bildet ein Team eine moralische Stütze bezüglich emotionaler Belastungen. Für viele Pflegende können Gespräche mit ihren Kollegen und Kolleginnen dabei helfen, über den Tod von Bewohner*innen hinwegzukommen. Zudem kann die Kommunikation dabei helfen, Probleme mit unfreundlichen Ärzten und Ärztinnen oder mit

Angehörigen zu verarbeiten. Daher sollten stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen das Ziel verfolgen, ein funktionierendes Team an Pflegenden aufzubauen. In diesem Zusammenhang stehen vor allem teamstärkende und teamfördernde Maßnahmen. Dies können klassische Bowlingabende, Fahrradtouren aber auch ein gemeinsames Essen sein. Dahingehend stehen dem Unternehmen vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten offen. Wichtig ist, dass die Pflegenden miteinander interagieren und sich vor allem außerhalb des Arbeitsplatzes besser kennenlernen. Ebenso bedeutend sind regelmäßige Teamsitzungen. Um Spannungen und Streitigkeiten entgegenzuwirken, sollte offen und ehrlich über diese gesprochen werden. In diesem Fall sind Teamgespräche, in denen jeder Mitarbeitende ausreden und zu Wort kommen darf, eine optimale Lösung. In den stationären Langzeitpflegeeinrichtungen kann außerdem eine Supervision durchgeführt werden, um Probleme innerhalb des Teams zu lösen. Dies kann dabei helfen, das eigene Handeln besser zu reflektieren und Konflikte mit anderen Teammitgliedern zu beenden. Das Arbeiten im Team ist darüber hinaus für einige Pflegende ein Beweggrund in diesem Bereich tätig zu sein und gefällt ihnen besonders gut an ihrer Arbeit. Für Pflegekräfte in stationären Langzeitpflegeeinrichtungen ist ein funktionierendes Miteinander somit ein zentraler Baustein, um Belastungen entgegenzuwirken beziehungsweise die Entstehung zu unterbinden. An diesem Punkt müssen die Einrichtungen anknüpfen, um Fluktuation zu verhindern und die Mitarbeiterbindung zu stärken.

Arbeitszeitorganisation und Personalstruktur

Pflegekräfte arbeiten im Schichtdienst, an Wochenenden sowie an Feiertagen. In diesem Zusammenhang stehen Belastungen, wie wenig und schlechter Schlaf bei Wechseln in den Nachtdienst, unzureichende Regenerationsphasen bei häufigem Einspringen oder weniger Zeit für die Familie und Freizeitaktivitäten. Dabei ist besonders die Familie bei emotionalen Belastungen, wie zum Beispiel bei Wesensveränderungen und Krankheiten von Bewohner*innen, ein großer Rückhalt für Pflegende. Auch Freizeitaktivitäten

hinsichtlich Entspannungs- und Sportmöglichkeiten bieten für Pflegekräfte individuelle Schutzmaßnahmen gegen körperliche Belastungen. Aus diesem Grund sollten stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen in der Arbeitszeitorganisation aktiv werden. Dies beginnt bei einer gerechten, vorausschauenden und strukturierten Dienstplangestaltung. Hierbei sollte besonders auf die Anzahl der kurzen Schichtwechsel von dem Früh- in den Spätdienst sowie auf die aufeinanderfolgenden Arbeitstage geachtet werden. Je größer diese Anzahl ist, umso höher ist auch die Wirkung der daraus resultierenden Belastungen. Die Pflegenden wünschen sich Dauernachtwachen sowie ein ausgeglichenes Verhältnis von arbeitsfreien Wochenenden und solchen, an denen sie arbeiten müssen. Ebenso sollten die Freizeitaktivitäten und Familientermine berücksichtigt werden, exemplarisch durch ein Wunschbuch in dem jeder Mitarbeitende beispielsweise vier Wünsche pro Monat angeben kann. Verbunden mit den Belastungen der Pflegenden ist auch die Personalsituation in der Einrichtung. So werden hohe körperliche und quantitative Anforderungen mit zu wenig Personal und durch Urlaub oder Krankheit ausfallendem Personal in Verbindung gebracht. In diesem Fall sollten stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen auf eine ausreichende Personalabdeckung achten. Insbesondere bei Urlaubsgenehmigungen sollte berücksichtigt werden, dass genügend Pflegende zur Verfügung stehen. Aber auch die Einstellung neuer Pflegekräfte, das Nutzen von Leasingkräften oder befristete Neueinstellungen für langzeiterkrankte Mitarbeitende, können die Personalsituation entspannen. Weiterhin ist die Schaffung eines Springerpools eine Möglichkeit, um auf krankheitsbedingte Ausfälle oder allgemeine personelle Engpässe kurzfristig reagieren zu können.

Ausstattung

Pflegekräfte haben ein breites Tätigkeitsfeld, bei dem viele Hilfsmittel zum Einsatz kommen können. Gerade in Anbetracht der pflegerischen Versorgung von immobilen und adipösen Bewohner*innen ist die Ausstattung mit Hebe- und Lagerungshilfsmitteln von essenzieller Bedeutung. Daher führen fehlende und

defekte Hilfsmittel zu körperlichen Anforderungen. Stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen sollten gezielt darauf achten, dass ausreichend Hilfsmittel vorhanden sind. Diese sollten möglichst modern sein und regelmäßig auf ihre Funktionalität überprüft werden. Dahingehend kann mit den Pflegenden Rücksprache über den allgemeinen Bedarf sowie über die Vor- und Nachteile von bestimmten Hilfsmitteln gehalten werden. Für die Pflegekräfte ist aber auch die Temperatur in den Räumlichkeiten der Pflegeeinrichtung wichtig. Gerade in den Sommermonaten können die hohen Temperaturen zu einer starken körperlichen Belastung werden. Diesbezüglich sollten stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen die Installation einer Klimaanlage und das kostenlose Angebot von Getränken und Eisspeisen thematisieren.

Leitungspräsenz und Anerkennung

Für Pflegende spielt der Führungsstil der Pflegedientsleitung und der Heimleitung eine wichtige Rolle. Oftmals kommt es durch unfreundliche oder aggressive Angehörige zu emotionalen Belastungen. In diesen Fällen wünschen sich die Pflegekräfte mehr Unterstützung durch die Leitungspositionen. Um Konflikte und Probleme mit Angehörigen zu vermeiden, sollten regelmäßige Angehörigengespräche durch die Führungsebene erfolgen. Den Pflegenden sollte dabei gezeigt werden, dass sie bei Schwierigkeiten und Sorgen nicht alleine gelassen werden, sondern Hilfestellung von ihren Vorgesetzten erhalten. Zusätzlich sollten Mitarbeitergespräche, in denen die aktuelle Situation, Vorstellungen und Wünsche besprochen werden können, zyklisch stattfinden. Durch diese Präsenz kann die Einrichtung zeigen, dass großes Interesse an dem Wohlergehen und der Beseitigung von Unstimmigkeiten der Pflegekräfte besteht. Darüber hinaus kann bereits die physische Präsenz der Leitungspositionen, beispielsweise der Besuch oder ein Rundgang auf den Wohnbereichen, zeigen, dass auch die Führungsebene ein Teil des Teams ist und sich einbringen möchte. Ferner ist auch die Anerkennung der Arbeit der Pflegekräfte durch die Leitungspositionen wichtig. Jenes wird darin deutlich, dass fehlende Anerkennung und Wertschätzung durch die

Führungspositionen in emotionalen Belastungen enden. Diese Anerkennung muss dabei nicht immer materiell zur Geltung kommen. Für die Pflegekräfte ist auch ein einfaches „Dankeschön“ in mündlicher Form ein Zeichen der Wertschätzung. Die Anerkennung nimmt darüber hinaus im Bereich der Motivation einen großen Stellenwert ein. Anerkennung und Wertschätzung durch Bewohner*innen, Angehörige und das Unternehmen sind Ressourcen, die den Pflegekräften Antrieb geben und ihnen besonders an ihrem Beruf gefallen.

Entwicklungsförderung

Das Lernen von Neuem und der Abwechslungsreichtum im Beruf gefällt den Pflegenden sehr an ihrer Arbeit. Die in Kapitel 3 vorgestellten Studien haben gezeigt, dass mangelnde und schlechte Entwicklungsmöglichkeiten zu einer Fluktuation von Mitarbeitenden führen können. Daher sollten stationäre Langzeitpflegeeinrichtung die Pflegekräfte in ihrer Weiterentwicklung fördern. In diesem Zusammenhang steht ein breit gefächertes Angebot an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie Schulungen in unterschiedlichen Bereichen für die Pflegenden im Vordergrund. Dabei können die in der Leitungspräsenz angesprochenen Mitarbeitergespräche genutzt werden, um zu erfahren, welche Kompetenzen die Pflegekräfte zukunftsorientiert erlangen möchten. Diese sind sehr individuell. Grundsätzlich sind aber unter anderem Zusatzqualifikationen in den Bereichen Palliativpflege, Wundmanagement, Hygiene, Qualitätsmanagement und Praxisanleitung vorstellbar. Zudem sind die Pflegenden an Fortbildungen in den Themenbereichen Sturz, Demenz oder Snoezelen interessiert. Ebenso bieten sich Schulungen in den Gebieten der Kinästhetik und dem rückenschonenden Arbeiten an. Diese werden von Pflegenden besonders gewünscht, um den körperlichen Belastungen entgegenzuwirken. Hinsichtlich der emotionalen Anforderungen können Kommunikations-, Validations- und Deeskalationstrainings angeboten werden. Somit könnten die Pflegenden gezielt in dem Umgang mit aggressiven und unfreundlichen Bewohner*innen und Angehörigen geschult werden. Viele

Pflegende versuchen bereits durch ein beruhigendes Gespräch auf die Bewohner*innen und Angehörige einzugehen. Dementsprechend sind vertiefende Weiterbildungsmaßnahmen für die Pflegekräfte wichtig. Insgesamt sollten jährlich zwischen drei bis sechs Fortbildungen stattfinden. Dabei ist es empfehlenswert, dass die stationären Langzeitpflegeeinrichtungen auch auf die Rahmenbedingungen achten. Grundsätzlich werden Fortbildungen am Arbeitsplatz beziehungsweise wohnungsnah gewünscht, die während der Arbeitszeit am Vormittag oder um die Mittagszeit stattfinden sollten.

Ausgleichs- und Anreizangebote

Pflegekräfte nutzen Erholungs- und Entspannungsangebote sowie sportliche Aktivitäten zu Hause oder im Verein, um sich vor den körperlichen Anforderungen des Arbeitsalltags zu schützen. An dieses Verhalten können stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen, beispielsweise durch ein Angebot von diversen Sportkursen, anknüpfen. Diese könnten während der Arbeitszeit und am Arbeitsplatz stattfinden. Somit würden sich die Einrichtungen für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden einsetzen und ihnen zeigen, dass sie gemeinsam mit den Pflegekräften den körperlichen Anforderungen entgegenwirken. Weiterhin ist eine finanzielle Beteiligung an der Gesundheitsförderung der Pflegenden außerhalb der Arbeitszeit eine Maßnahme, die stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen nutzen können. Darunter fallen auch Erholungs- und Entspannungsangebote wie beispielsweise Massagen. Eine aktive Freizeitgestaltung bietet zudem für viele Pflegende einen Ausgleich für die emotionalen Anforderungen in ihrem Beruf. Demnach können die Einrichtungen auch die negativen und gesundheitsgefährdenden Schutzmaßnahmen, wie beispielsweise das Rauchen gegen die quantitativen Anforderungen, durch das Angebot von Ausgleichsmöglichkeiten minimieren. Das Kapitel 2.4.1 hat gezeigt, dass materielle Anreize, exemplarisch in Form von Gehaltszahlungen, eine wichtige Rolle für Mitarbeitende einnehmen. Grundsätzlich ist das verdienen von Geld eine Ressource, die die Pflegekräfte in ihrem Beruf hält und sie motiviert. Hinsichtlich der Vergütung werden jedoch

Veränderungen der stationären Langzeitpflegeeinrichtungen erwartet. Die Pflegenden wünschen sich eine prozentuale Bruttolohnsteigerung zwischen 15% und 30%. Doch nicht nur die Entlohnung durch Geld ist für die Pflegekräfte entscheidend und notwendig. Die Einrichtungen sollten auch an den Geburtstagen der Mitarbeitenden sowie an Feiertagen an eine Aufmerksamkeit denken. Zusätzlich könnten verschiedenen Anreizangebote genutzt werden, wie zum Beispiel Gutscheine für die Pflegenden, die ein Quartal lang keine krankheitsbedingten Ausfälle zu verzeichnen hatten oder sehr gute Arbeit geleistet und einen hohen Einsatz für das Unternehmen gezeigt haben. Dahingehend würden sich die Pflegekräfte über Gutscheine in den Bereichen Wellness, Massagen, Tanken und Einkauf freuen. In diesem Zusammenhang wird zusätzlich die Anerkennung und die Wertschätzung der stationären Langzeitpflegeeinrichtungen gegenüber den Pflegenden ausgedrückt.

6. Fazit und Ausblick

Die zurückliegenden Kapitel haben die Bedeutung und die Rolle der Mitarbeiterbindung für stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen aufgezeigt. Die Einrichtungen müssen hinsichtlich des Pflegekräftemangels aktiv werden und Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung aufgreifen. Denn im Zuge der geringen Ressourcen an neuem Pflegepersonal und einem kontinuierlich steigenden Bedarf an Pflegenden, ist es umso wichtiger, bereits vorhandene Mitarbeiter*innen an das Unternehmen zu binden. Dabei steht die Mitarbeiterfluktuation der Mitarbeiterbindung als direkter Kontrast gegenüber. Diese Fluktuation wird in den meisten Fällen durch Belastungen in den Bereichen körperlicher, quantitativer und emotionaler Anforderungen sowie in den Entwicklungsmöglichkeiten, der Arbeitszeitorganisation und der Vergütung deutlich. Die Mitarbeiterbindung muss also an den Belastungsfaktoren ansetzen, welche eine Fluktuation verstärken. Dahingehend wurden in dieser Arbeit sechs Kategorien mit Handlungsempfehlungen ermittelt und dargestellt, die als Lösungsansätze für die Mitarbeiterbindung gesehen werden. Diese umfassen Maßnahmen hinsichtlich der Teamförderung, der

Arbeitszeitorganisation und Personalstruktur, der Ausstattung, der Leitungspräsenz und Anerkennung, der Entwicklungsförderung sowie der Schaffung von Ausgleichs- und Anreizangeboten. Werden demnach stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen in diesen Bereichen tätig, so verringert sich die Wirkung fluktuationsfördernder Belastungsfaktoren und vergrößert sich die Wahrscheinlichkeit der Bindung der Pflegenden an das Unternehmen. Jedoch stellen die Handlungsempfehlungen keine absolute Sicherheit zur Mitarbeiterbindung dar. Dadurch, dass die Impulsumfrage, auf der die Handlungsempfehlungen beruhen, nur in einer Einrichtung durchgeführt wurde, sind die Antworten der Pflegenden in eine bestimmte Richtung gelenkt worden. Dies ist dahingehend zu verstehen, dass die Pflegekräfte die Belastungen so auffassen, wie sie diese aus ihrem Unternehmen kennen. Pflegende aus anderen Einrichtungen könnten beispielsweise quantitative Anforderungen abweichend interpretieren und wünschen sich eventuell auch andere Maßnahmen. Ohnehin ist die Individualität hinsichtlich der Belastungen, Vorstellungen und Wünsche sehr ausgeprägt. Die hohe Rücklaufquote der Impulsbefragung hat jedoch gezeigt, dass gerade das Thema der Belastungen und Anforderungen einen hohen Stellenwert für die Pflegenden einnimmt und ebenso in der Zukunft präsent sein wird. Auch in diesem Zusammenhang wird deutlich, dass stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen in der Personalpolitik aufmerksam sein müssen. Im weiteren Verlauf werden nun die Ergebnisse hinsichtlich der abgeleiteten Handlungsempfehlungen an die stationäre Langzeitpflegeeinrichtung, in der die Impulsumfrage durchgeführt wurde, zurückgesendet. In der Folge gilt es zu überprüfen, welche Umsetzbarkeit hinter den Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung steckt und in welcher Form diese implementiert werden können. Dahingehend eröffnen sich neue Fragen, die sich mit der tatsächlichen Wirksamkeit implementierter Bindungsmaßnahmen und der damit verbundenen Entwicklung der Fluktuationsrate auseinandersetzen. Dies wäre ein zusätzliches Themengebiet, welches in einer Masterthesis untersucht werden könnte. Diese Arbeit konnte einen

theoretischen Grundstein über den Gegenstand der Mitarbeiterbindung ablegen und in Ansätzen, Lösungen für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung in stationären Langzeitpflegeeinrichtungen aufzeigen. Jene könnten von Führungskräften genutzt werden, um sich den gegebenen Arbeitsbedingungen in ihrem Unternehmen bewusst zu werden, die Wichtigkeit der Mitarbeiterbindung anzuerkennen und schließlich ihre Unternehmensführung im Austausch mit den Mitarbeiter*innen zu reflektieren und anzupassen.

Quellenverzeichnis

Ainsworth, M.; *Muster von Bindungsverhalten, die vom Kind in der Interaktion mit seiner Mutter gezeigt werden (1964)*, In: Grossmann, Ka.; Grossmann Kl. (Hrsg.); *Bindung und menschliche Entwicklung – John Bowlby, Mary Ainsworth und die Grundlagen der Bindungstheorien*, 2. Auflage, Klett-Cotta-Verlag, Stuttgart, 2009, S. 102 – 112.

Barsch, P.; Trachsel, G.; *Chefsache Fachkräftesicherung*, Springer Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2018.

Becker, F. G.; *Mitarbeiterbindung: ein Einblick in ein schwieriges Objekt und den Status quo der Diskussion*, In: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.); *Serviceorientierung im Unternehmen – Forum Dienstleistungsmanagement*, Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2010, S. 229 – 252.

Bundesministerium für Gesundheit (BMG); *Beschäftigte in der Pflege*, Bonn, 2018, online unter URL: https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/pflege/pflegekraefte/beschaeftigte.html, [letzter Abruf: 5.10.2019].

Bustamante, S.; Ehlscheidt, R.; Pelzeter, A.; *Bedeutung von CSR für die Arbeitgeberattraktivität – eine Fallstudien-gestützte Untersuchung*, Springer Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2018.

Bollesen, D.; *Der fortschreitende Fachkräftemangel infolge des demographischen Wandels – Denkbare Konzepte und Erfolgsstrategien zur langfristigen Mitarbeiterbindung*, Diplomica-Verlag, Hamburg, 2016.

Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (DbfK) – Berufsverband e. V.; *Ergebnisse einer Online-Umfrage zum ‚Dienstplan'*, Berlin, 2019.

Dincher, R.; Mosters, M; *Personalauswahl und Personalbindung – Einführung und Fallstudie zur Auswahl, Einstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter*, 2. Auflage, Schriftenreihe der Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V. - Band 8, Neuhofen, 2011.

Felfe, J.; *Mitarbeiterbindung*, Hogrefe-Verlag, Göttingen, 2008.

Flato, E.; Reinbold-Scheible, S.; *Zukunftsweisendes Personalmanagement*, mi-Verlag, München, 2008.

Flore, J.; *Weiterbildung und Mitarbeiterbindung – Eine Untersuchung im Kontext Kurzarbeit*, Rainer Hampp-Verlag, München, 2014.

Grunwald, C.; *Pesonalerhaltung im oberen Management – Strategien und Maßnahmen zur Vermeidung ungewollter Fluktuation*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2001, zit. n. Singer, S.; Neumann, A.; *Beweggründe für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement und seine Integration*, In: Emmert, M.; Esslinger, S.; Schöffski, O. (Hrsg.); *Betriebliches Gesundheitsmanagement – Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischen Erfolg*, Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2010, S. 49 – 66, S. 59.

Hasselhorn, H.-M.; Müller, B. H.; Tackenberg, P.; *Die Untersuchung des vorzeitigen Ausstiegs aus dem Pflegeberuf in Europa – die europäische NEXT-Studie*, In: Hasselhorn, H.-M.; Müller, B. H.; Tackenberg, P.; Kümmerling, A.; Simon, M. (Hrsg.); *Berufsausstieg bei Pflegepersonal – Arbeitsbedingungen und beabsichtigter Berufsausstieg bei Pflegepersonal in Deutschland und*

Europa, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Ü15, Wirtschaftsverlag NW, Dortmund, Berlin und Dresden, 2005, S. 11 – 20.

Hillmann, K.-H.; *Wörterbuch der Soziologie*, 5. Auflage, Kröner-Verlag, Stuttgart, 2007.

Höhmann, U.; Lautenschläger, M.; Schwarz, L.; *Belastungen im Pflegeberuf: Bedingungsfaktoren, Folgen und Desiderate*, In: Jacobs, K.; Kuhlmey, A.; Greß, S.; Klauber, J.; Schwinger, A. (Hrsg.); *Pflege-Report 2016 – Schwerpunkt: Die Pflegenden im Fokus*, Schattauer-Verlag, Stuttgart, 2016.

Huggenberger, M.; *Optimierungspotenziale der Personalbindung von Fachkräften in Krankenhäusern – Analyse und Evaluation von Personalbindungsstrategien anhand exemplarischer Berufsgruppen*, medhochzwei-Verlag, Heidelberg, 2014.

Isfort, M.; Rottländer, R.; Weldner, F.; Gehlen, D.; Hylla, J.; Tucman, D.; *Pflege-Thermometer 2018 – Eine bundesweite Befragung von Leitungskräften zur Situation der Pflege und Patientenversorgung in der teil-/ vollstationären Pflege*, Deutsche Institut für angewandte Pflegeforschung e.V. (DIP), Köln, 2018.

Jung, H.; *Personalwirtschaft*, 9. Auflage, Oldenbourg-Verlag, München, 2011.

Kanning, U. P.; *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung – Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*, Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg, 2017.

Klaiber, S.; *Organisationales Commitment – Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung*, Springer-Verlag, Wiesbaden, 2018.

Loffing, D.; Loffing, C.; *Mitarbeiterbindung ist lernbar – Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen*, Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg, 2010.

Maier, G.; *Wege zur Mitarbeiterbindung*, In: Beyer, L.; Frick, D.; Gadatsch, A.; Maucher, I.; Paul, H. (Hrsg.); *Vom E-Business zur E-Society – New Economy im Wandel*, 1. Auflage, Rainer Hampp-Verlag, München und Mering, 2003, S. 175 – 193.

Meifert, M. T.; *Mitarbeiterbindung – Eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen*, Rainer Hampp-Verlag, München und Mehring, 2005.

Meyer, J. P.; Allen, N. J.; *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*, Sage Publications, Thousand Oaks, London und New Delhi, 1997, S. 46ff, zit. n. Flore, J.; *Weiterbildung und Mitarbeiterbindung – Eine Untersuchung im Kontext Kurzarbeit*, Rainer Hampp-Verlag, München, 2014, S. 32.

Nicolai, C.; *Personalmanagement*, 6. Auflage, UVK-Verlag, München, 2019.

Pick, D.; *Wiederaufnahme vertraglicher Geschäftsbeziehungen – eine empirische Untersuchung der Kundenperspektive*, Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2008.

Schär-Stieger, A.; *Arbeitsplatzattraktivität im Krankenhauswesen – Konkrete Handlungsempfehlungen für ein starkes Employer Branding*, Springer Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2019.

Simon, P.; Tackenberg, P.; Hasselhorn, H.-M.; Kümmerling, A.; Büscher, A.; Müller, B. H.; *Auswertung der ersten Befragung der NEXT-Studie in Deutschland*, Universität Wuppertal, Wuppertal, 2005.

Rimser, M.; *Generation Ressource Management – Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel*, Springer Gabler-Verlag, ursprünglich: Edition Rosenberger, Wiesbaden, 2014.

Sass, E.; *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung – Was erwarten Arbeitnehmer?*, Springer Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2019.

Schröder, K. A.; *Mitarbeiterorientierte Gestaltung des unternehmensinternen Wissenstransfers – Identifikation von Einflussfaktoren am Beispiel von Projektteams*, 1. Auflage, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2003, zit. n. Belsch, S.; *Mitarbeiterbindung – So sichern Sie ihr wertvollste Ressource*, Igel-Verlag, Hamburg, 2016, S. 80.

Wolf, G.; *Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen*, 1. Auflage, Haufe-Gruppe, München, 2013.

Anhang

Anhang 1: Fragebogen – Mitarbeiterbindung

Fragebogen – Mitarbeiterbindung

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

zurzeit arbeite ich (Peter Hahn) an meiner Bachelorarbeit, die sich mit dem Thema „Mitarbeiterbindung“ auseinandersetzt. In dieser Arbeit möchte ich herausfinden, welche Maßnahmen stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen ergreifen können, um ihre Pflegekräfte im Unternehmen zu halten und somit einen Berufsausstieg beziehungsweise einen Arbeitgeberwechsel zu verhindern. In diesem Zusammenhang möchte ich Sie bitten, sich ca. 10 – 15 Minuten Zeit zu nehmen, um die folgenden Fragen zu beantworten. Sie werden mit einer Reihe von Faktoren konfrontiert, die laut verschiedenen Studien für einen Berufsausstieg oder einen Einrichtungswechsel verantwortlich sind. Die Teilnahme ist selbstverständlich freiwillig.
Die Daten lassen sich keiner Person rückwirkend zuordnen und werden daher anonym ausgewertet.
Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Welchem Berufsfeld gehören Sie an?
□ Pflegefachkraft □ Pflegehelfer/in □ Auszubildende/r Altenpflegefachkraft

Wie alt sind Sie?
□ < 35 □ 35 – 50 □ > 50

Faktor 1: Körperliche Anforderungen

In welchen Arbeitssituationen/ Durch welche Arbeitsbedingungen verspüren Sie eine starke körperliche Belastung?

_____

_____

Was tun Sie selbst um die körperliche Beanspruchung zu reduzieren?

_____

_____

Was wünschen Sie sich von ihrem Arbeitgeber, damit die körperliche Belastung abnimmt?

_____

_____

Faktor 2: Emotionale Anforderungen

Wodurch verspüren Sie emotionale Belastungen?

_____

_____

_____

Wie reagieren Sie auf aggressive und unfreundliche Heimbewohner sowie Angehörige?

Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um der emotionalen Belastung durch den täglichen Umgang mit Tod, Leid und Krankheit entgegenzuwirken?

Welche Maßnahmen könnte Ihr Arbeitgeber ergreifen, um sie vor emotionalen Belastungen zu schützen oder Ihnen bei solchen zu helfen?

Faktor 3: Quantitative Anforderungen

Stellen Sie sich einen Tag vor, an dem die anfallende Arbeitsmenge für Sie sehr viel größer ist als an anderen Tagen. Woran könnte das Ihrer Meinung nach liegen?

Welche Schutzmaßnahmen ergreifen Sie, damit an solchen Tagen die Belastung nicht zu groß wird?

Was könnte ihr Arbeitgeber tun, um solch einen Tag erst gar nicht entstehen zu lassen?

Faktor 4: Entwicklungsmöglichkeiten

Wie viele Fortbildungen wünschen Sie sich in einem Jahr?

In welchen Bereichen möchten Sie sich weiterentwickeln?

Welche beruflichen Zusatzqualifikationen streben Sie eventuell noch an?

Unter welchen Rahmenbedingungen sollten Fortbildungen stattfinden (Ort, Uhrzeit,…)?

Faktor 5: Organisation der Arbeitszeiten

Welche Probleme ergeben sich für Sie aufgrund von Schicht-, Wochenend- und Nachtdiensten sowie unvorhersehbarem Einspringen?

Wie könnte ihr Arbeitgeber diese Probleme mindern?

Sind Sie zufrieden mit der Dienstplangestaltung? Wenn nein, was würden Sie verändern bzw. wie könnten Sie mehr Einfluss auf die Dienstplangestaltung nehmen?

Faktor 6: Vergütung

Sehen Sie ihr monatliches Entgelt im Verhältnis zur geleisteten Arbeit als gerecht an? Wenn nein, um wie viel Prozent sollte ihr Arbeitgeber das Bruttoentgelt erhöhen?

Wodurch könnte ihr Arbeitgeber zusätzlich seine Wertschätzung zeigen und welche anderen Entlohnungsformen wären für Sie vorstellbar?

Abschlussfrage

Was hält/motiviert Sie in ihrem Beruf? Was gefällt Ihnen besonders an Ihrer Arbeit?

Eidesstattliche Erklärung

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

Ort, Datum Unterschrift