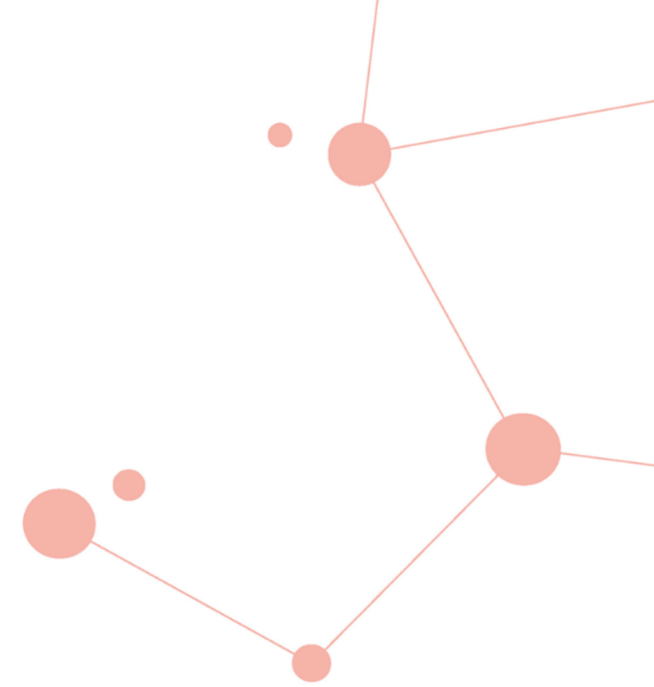


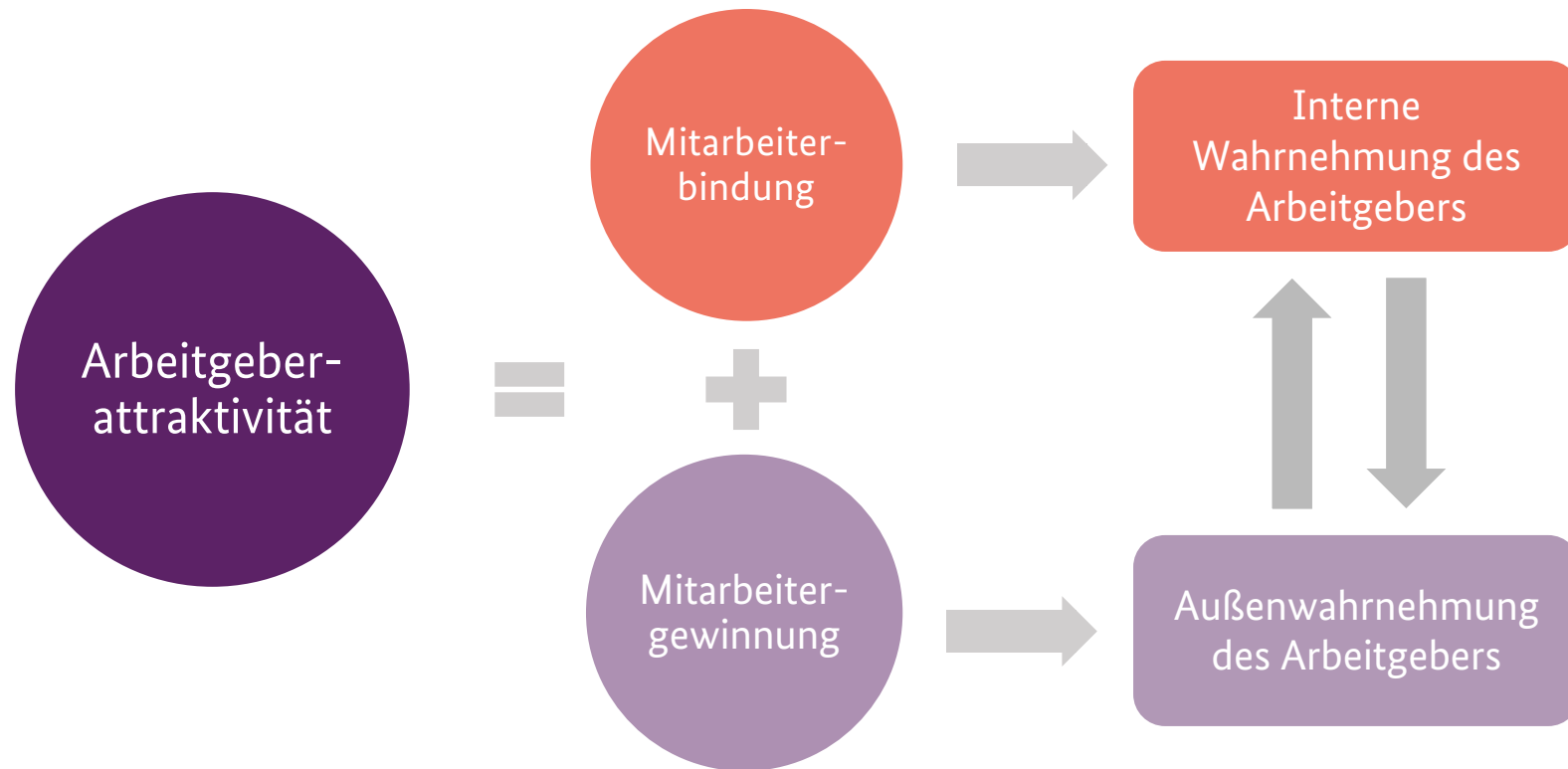
# Arbeitsplatzsituation in der Akut- und Langzeitpflege – LOS 2: Indikatoren guter Arbeitsbedingungen in der Langzeitpflege

Dr. Grit Braeseke, IGES Institut GmbH

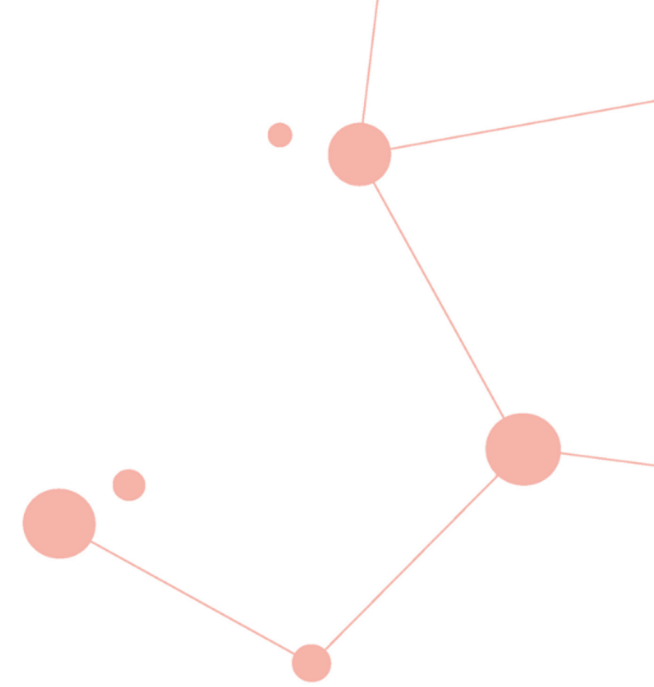
Karla Kämmer, Karla Kämmer Beratungsgesellschaft



# Was ist Arbeitgeberattraktivität?



# Mitarbeiterbindung



# Zielgruppe Belegschaft - Mitarbeiterbindung

Mitarbeiter-  
bindung

## Woran erkennt man gute Mitarbeiterbindung?

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

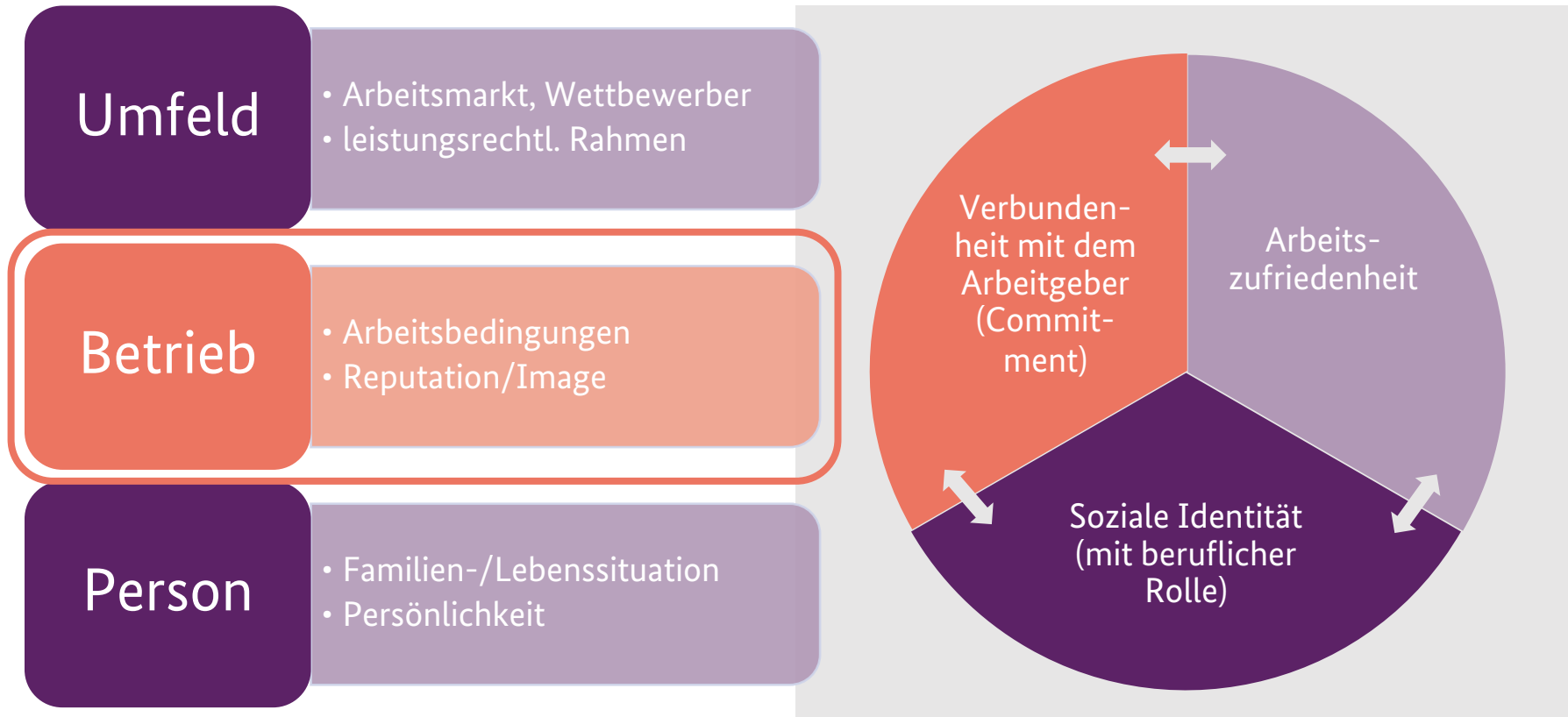
# Zielgruppe Belegschaft - Mitarbeiterbindung

Mitarbeiter-  
bindung

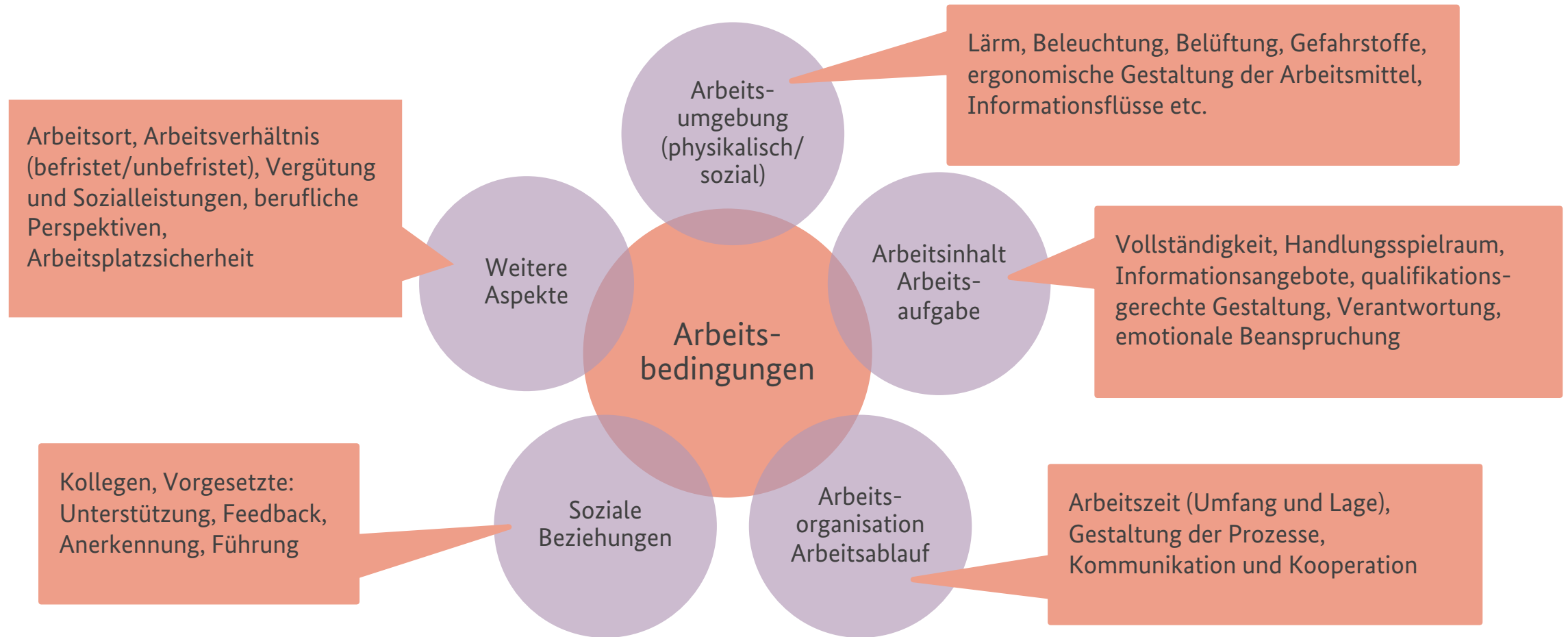
## Woran erkennt man gute Mitarbeiterbindung?

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

# Dimensionen und Einflussfaktoren auf Mitarbeiterbindung

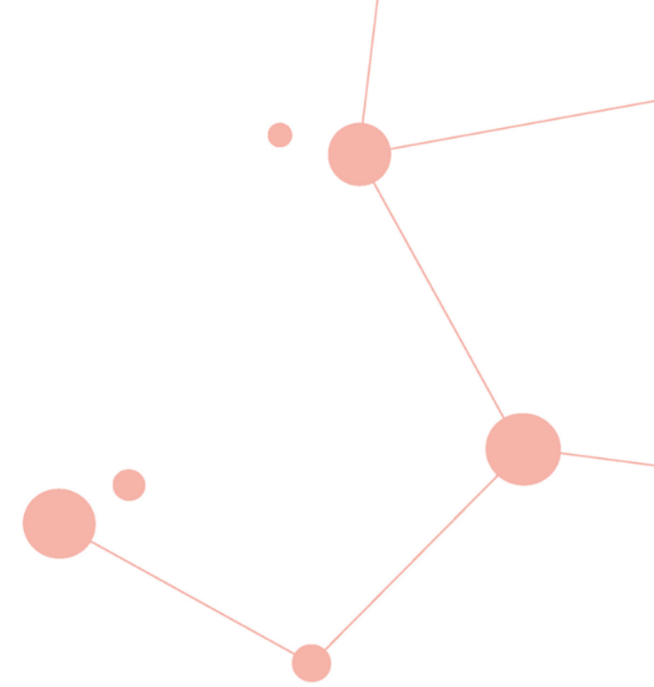


# Betriebliche Möglichkeiten zur Gestaltung der arbeitsplatzbezogenen Arbeitsbedingungen



Quelle: IGES

# Mitarbeitergewinnung





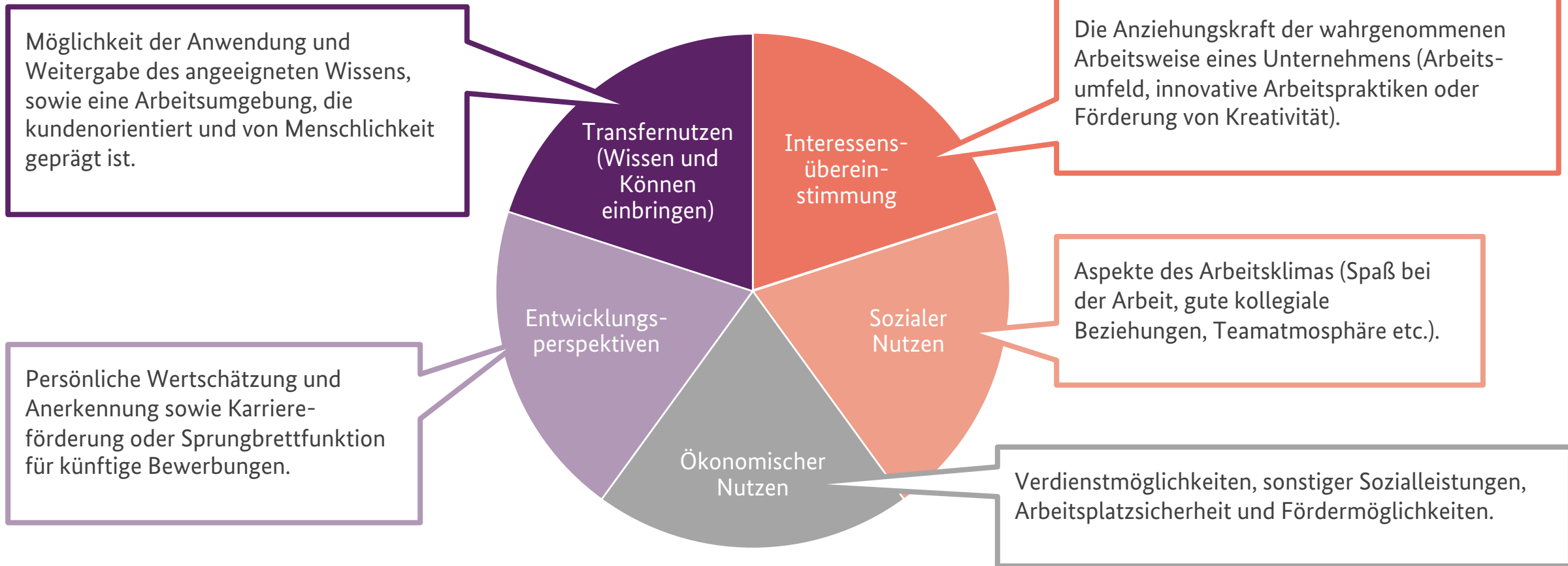
# Zielgruppe potenzielle Mitarbeitende

Mitarbeiter-  
gewinnung

Woran erkennt man Erfolg bei der Mitarbeitergewinnung?

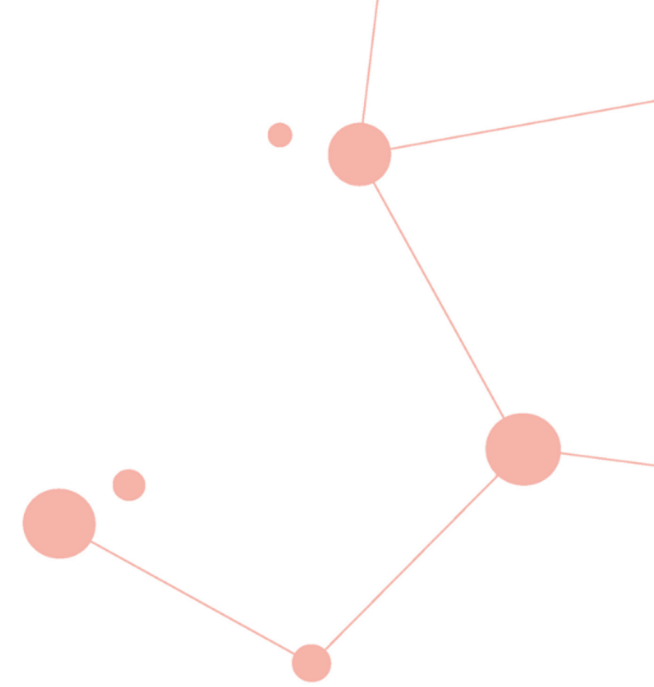
- regelmäßig Initiativbewerbungen
- niedrige Vakanzzeit offener Stellen
- hohe Zahl von geeigneten Bewerbungen bei Stellenausschreibungen
- niedrige Rekrutierungskosten
- geringere Einarbeitungszeiten
- niedrige Fluktuation innerhalb der Probezeit

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



Quelle: Berthon et al. 2005

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



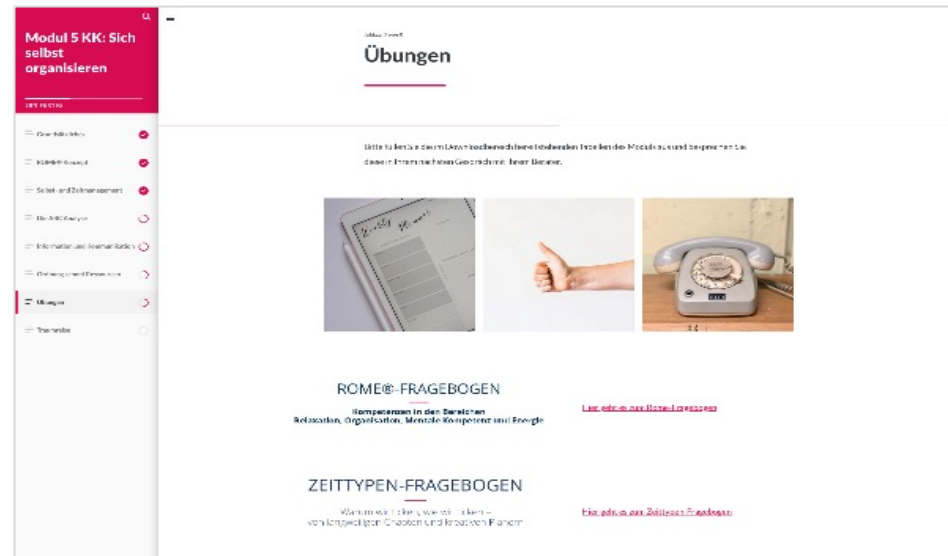
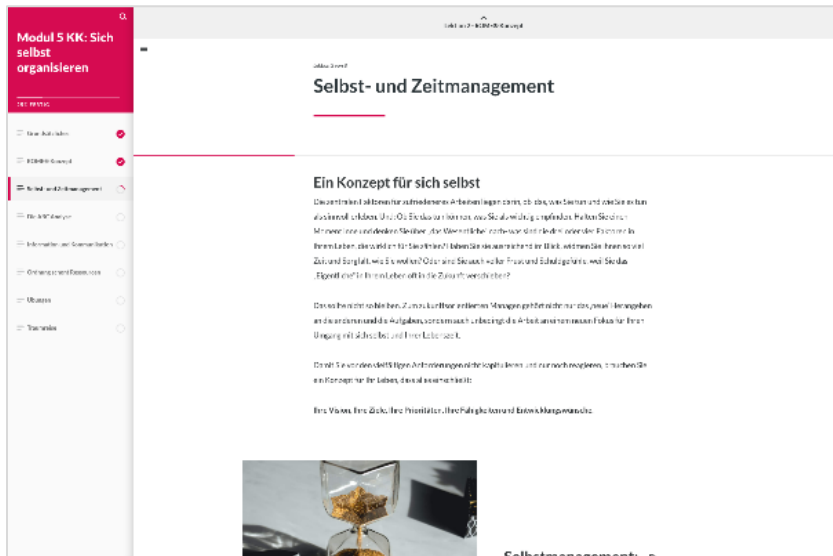
# Indikatoren für die Praxiserprobung



Quelle: IGES 2021

# Praktische Erprobung mit Anleitung durch Beraterteam

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



# Wertschätzung durch Vorgesetzte erfahren

## Beispiel Toolbox 2.1. TwinStar®

### Tool 2.1: TwinStar®-Lösungen vom anderen Stern

Zugeordnet zum Indikator	2. Wertschätzung durch Vorgesetzte erfahren
Ziel	Unter Leitung des/der Vorgesetzten beschreibt das Team in monatlichen kleinen Sitzungen Gelingendes, Verbesserungspotential und leitet Verbesserungsschritte ein
Art des Tools	TwinStar®-Zufriedenheit am Arbeitsplatz als Zwilling des Erfolgs Vorgesetzte(r) leitet Miniworkshops zur Fokussierung auf gelingende Aspekte an und leitet Verbesserungen ab
Herkunft	B. Furman / T. Ahola, Karl Auer, Heidelberg, Helsinki Brief Therapie Institute
Einsatzfelder	Ambulant und stationär

# Wertschätzung durch Vorgesetzte erfahren

## Beispiel Toolbox 2.1. TwinStar®

### Tool 2.1: TwinStar®-Lösungen vom anderen Stern

Vorgehen	Vorstellen des Verfahrens mit dem Sternmodell Stern 1: Teamstützende Aspekte Stern 2: Teamgefährdende Aspekte
Aufwand	➤ mittel Im Rahmen des Projektes können die wichtigsten Aspekte des teamstützenden Sterns bearbeitet werden
Erforderliches Wissenslevel/Reifegrad der Organisation	Bereitschaft der/des Vorgesetzten sich mit dem/den Teams in regelmäßigen (monatlichen) Abständen zu Stärken- und Verbesserungspotential zu beschäftigen und geeignete Maßnahmen abzuleiten

# Unterstützung durch Vorgesetzte erfahren

## Beispiel Toolbox 4.1 Generationen- und lebensphasenorientiertes Personalmanagement

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



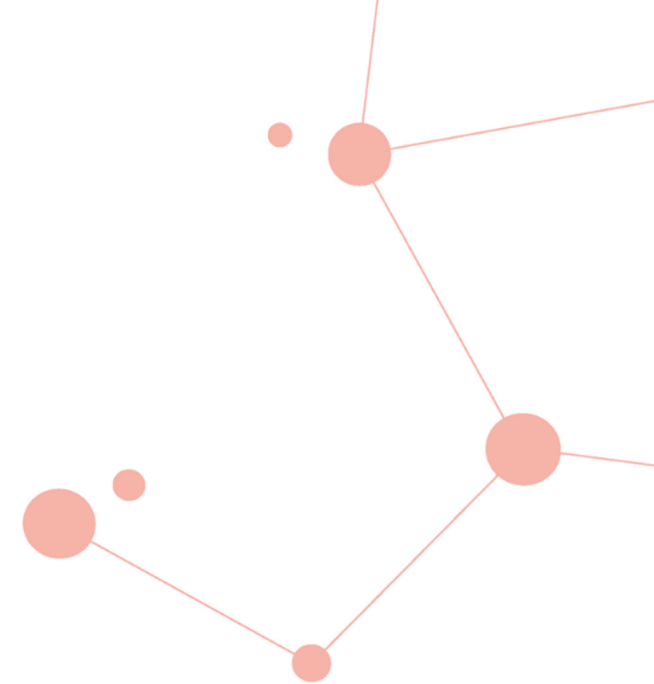
# Unterstützung durch Vorgesetzte erfahren

## Beispiel Toolbox 4.1 Generationen- und lebensphasenorientiertes Personalmanagement

### Tool 4.3: Generationen- und lebensphasenorientiertes Personalmanagement

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

# Ergebnisse der praktischen Erprobung und Schlussfolgerungen



# Was haben die Pflegeeinrichtungen umgesetzt?

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



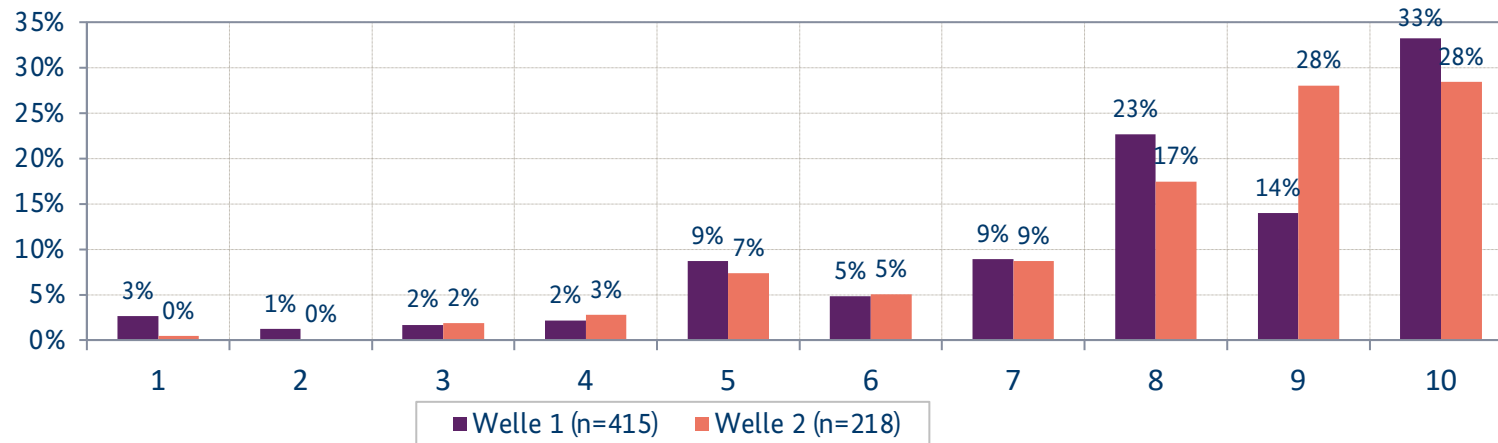
# Was haben die Pflegeeinrichtungen umgesetzt?

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



# Gesamtbewertung AG-Attraktivität: Net Promoter Score

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



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

Quelle: IGES/IAW-Beschäftigtenbefragungen

# Konkrete Handlungsempfehlungen

## Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung:

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

# Konkrete Handlungsempfehlungen

## Maßnahmen zur Außendarstellung:

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

# Bei Rückfragen

Dr. Grit Braeseke

IGES Institut

grit.braeseke@iges.com

