
BACHELORARBEIT

Herr
Kevin Tybus

Neben finanziellen Anreizen sind motivationsfördernde Maßnahmen in der Altenpflege vorrangige Instrumente, um negativen Einflussfaktoren, wie Zeitdruck und körperliche Belastung entgegenzuwirken.

2018

BACHELORARBEIT

Neben finanziellen Anreizen sind motivationsfördernde Maßnahmen in der Altenpflege vorrangige Instrumente, um negativen Einflussfaktoren, wie Zeitdruck und körperliche Belastung entgegenzuwirken.

Autor/in:
Herr Kevin Tybus

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM14wD6-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Thomas Müller

Zweitprüfer:
Frau Sabine Henkel

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Tybus, Kevin

Neben finanziellen Anreizen sind motivationsfördernde Maßnahmen in der Altenpflege vorrangige Instrumente, um negativen Einflussfaktoren, wie Zeitdruck und körperliche Belastung entgegenzuwirken.

54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2018

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	2
1. Einleitung.....	3
2. Altenpflege-Branche.....	4
2.1. Problemstellung	7
3. Theorien der Mitarbeitermotivation.....	10
3.1. Begriffsbestimmung	10
3.1.1. Vom Motiv zur Motivation.....	10
3.1.2. Motivationslehren	12
3.2. Theorien.....	12
3.2.1. Theory of Human Motivation nach Maslow.....	12
3.2.2. Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	16
3.2.3. Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann	18
3.2.4. Zusammenfassung der Theorien.....	20
4. Mitarbeiterbindung	21
4.1. Begriffserklärung.....	21
4.2. Ziele der Mitarbeiterbindung.....	22
4.3. Determinanten der Arbeitnehmerbindung	23
4.3.1. Rationale und nicht-rationale Kalküle	23
4.3.2. Fokussierungen der Mitarbeiterbindung.....	24
4.4. Maßnahmen der Arbeitgeber	25
4.4.1. Arbeitsinhalte.....	26
4.4.2. Arbeitsbedingungen.....	28
4.4.3. Führung.....	29
5. Synthese.....	31
5.1. Situativer Blick auf die Altenpflege	31
5.2. Handlungsempfehlungen	39
5.3. Maßnahmen auf Führungs- und Mitarbeiterebene.....	42
5.4. Bindungsmaßnahmen zukünftiger Pflegefachkräfte.....	49
6. Fazit	52
Literaturverzeichnis	56
Anhangverzeichnis.....	60
Anhang.....	61
Eidesstattliche Erklärung	65

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl der Pflegebedürftigen in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2015 (in 1.000).....	5
Abbildung 2: Pflegeeinrichtungen und ambulante Pflegedienste in Deutschland bis Dez. 2015	5
Abbildung 3: Entwicklung der Anzahl von Pflegebedürftigen in Deutschland nach Geschlecht in den Jahren 2005 bis 2030 (in Millionen)	7
Abbildung 4: Der Fachkräftemangel in Gesundheits- und Pflegeberufen deutschlandweit	8
Abbildung 5: Anzahl der zu Hause sowie in Heimen versorgten Pflegebedürftigen in Deutschland bis 2015 (in 1000)	9
Abbildung 6: Leistungen der Pflegeversicherung Stand 2017	10
Abbildung 7: Veranschaulichung der Zusammenhänge zwischen Motive, Motivation und Situation	11
Abbildung 8: Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow	13
Abbildung 9: Veranschaulichung der Herzberg-Theorie angelehnt an heutige (Un-)Zufriedenheitsfaktoren	17
Abbildung 10: Mögliche Formen der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann 1975. ...	20
Abbildung 11: Beschreibungen verschiedener Führungsstile ab 1939 von u.a. Lewis, Lippit & White usw.	30
Abbildung 12: Gründe für die Übernahme von Pflegeverantwortung in Deutschland nach Altersgruppe im Jahr 2015.	32
Abbildung 13: Beschäftigungsstruktur in der ambulanten und stationären Pflege Stand 2015	33
Abbildung 14: Status Quo der Hygienefaktoren anhand der herausgearbeiteten Informationen in der Altenpflege auf stationärer Ebene (Faktor -10 bis 10)	35
Abbildung 15: Gegenüberstellung von Hygienefaktoren und Motivationsfaktoren in Bezug auf die Altenpflege stationär.....	38
Abbildung 16: Prognostizierter Bedarf an Pflegekräften in Deutschland in den folgenden sechs Jahren.	50

1. Einleitung

Ziel der Arbeit ist es, herauszuarbeiten, welche motivierenden Maßnahmen, neben den finanziellen Anreizen, entscheidende Instrumente sind, um den negativen Einflussfaktoren der Altenpflege entgegenzuwirken. Dafür wurde folgender Aufbau gewählt: im nachfolgenden zweiten Kapitel werden zunächst Fakten der Altenpflegebranche dargestellt. Es werden folgende Fakten erläutert:

- Anstieg der Anzahl an Pflegebedürftigen in Deutschland bis 2015.
- Bau von Seniorenresidenzen bis 2015 und deren Anbieter.
- Verdienst in der Altenpflege im Vergleich zum deutschen Durchschnittsverdienern.
- Prognose zum Anstieg der Pflegebedürftigen in Deutschland bis 2050.

Anschließend wird die Problemstellung offengelegt, indem der Fachkräftemangel dargestellt und begründet wird. Zudem gibt es einen Ausblick auf die Leistungen der Pflegeversicherungen in Deutschland in Bezug auf die aufkommenden Kosten für eine ambulante und stationäre Pflege.

Im dritten Kapitel werden theoretische Grundlagen der Motivation des Menschen und im speziellen des Arbeitnehmers erläutert. Hierfür wurden die Theorien von Abraham Maslow (Bedürfnispyramide 1978), Frederick Herzberg (Zwei-Faktoren-Theorie 1959) und Agnes Bruggemann (Zürcher Modell 1975) herangezogen. Maslows Theorie verschafft einen allgemeinen Überblick auf die Motivation des Menschen, wohingegen Herzberg die Motivation des Arbeitnehmers beschreibt, die zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz führen soll. Bruggemann greift die (Un-)Zufriedenheit am Arbeitsplatz mit ihrem Modell auf und klassifiziert diese in sechs Bereiche.

Die Mitarbeiterbindung baut im vierten Kapitel auf den Motivationstheorien aus dem dritten Kapitel auf und beschreibt die Mitarbeiterbindung als Mittel um die Beziehung zwischen Organisation und Arbeitnehmer zu verbessern. Ziele der Mitarbeiterbindung sind hierbei die Bindung der Arbeitskräfte und die dadurch resultierende Senkung der Fluktuationsrate. Anschließend wird die Mitarbeiterbindung differenziert in die Unterkapitel 4.3 Determinanten der Arbeitnehmerbindung, die auf die Arbeitskalkülen und Fokussierungen der Mitarbeiter aufmerksam macht und 4.4, Maßnahmen der Arbeitnehmer, die da wären:

- Maßnahmen zu Arbeitsinhalten
- Maßnahmen zu Arbeitsbedingungen
- Maßnahmen zur Führung

Im fünften Kapitel werden die Motivationstheorien und Maßnahmen der Mitarbeiterbindung aufgegriffen und auf die Branche der Altenpflege übertragen, woraufhin ein situativer Blick auf die Altenpflege entsteht. Anschließend werden Handlungsempfehlungen gegeben, die beschreiben, wie Arbeitskalkülen und Fokussierungen der Pflegekräfte zu behandeln sind. Außerdem werden im darauffolgenden Unterkapitel Maßnahmen auf Führungs- und Mitarbeitererebene beschrieben, die die Frustration der Pflegekräfte senken und die Motivation, sowie den Willen beim Unternehmen zu bleiben, steigern. Darauf aufbauend werden zudem Bindungsmaßnahmen für Pflegekräfte der Zukunft erarbeitet, um der Aufforderung an Unternehmen der Altenpflegebranche, dass die Mitarbeiterbindung verstärkt eingesetzt und verbessert werden muss, Nachdruck zu verleihen.

Im abschließenden Fazit werden alle Maßnahmen in Bezug auf die Altenpflege aufgeführt und begründet, weshalb sie zur Existenzsicherung eines Unternehmens in der Altenpflegebranche beitragen, wobei auch die zukünftige Generation an Auszubildenden eine tragende Rolle einnehmen werden.

2. Altenpflege-Branche

Die Altenpflege ist eine der wichtigsten Wachstumsbranchen in Deutschland. Mit rund 2,9 Millionen Pflegebedürftigen machte sich der demographische Wandel über die Jahre spürbar bemerkbar, wie in der folgenden Abbildung dargestellt.¹

¹ Vgl. Rottländer, Reiner (2017): Pressemitteilung Pflegebedürftige. In: Destatis.de, Pressemitteilung Nr. 017

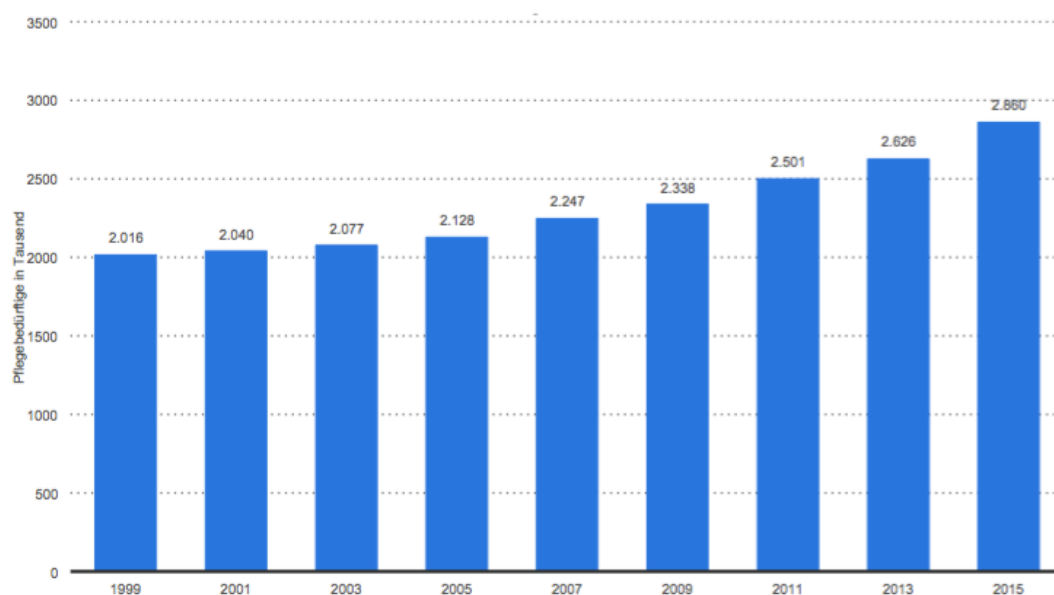


Abbildung 1: Anzahl der Pflegebedürftigen in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2015 (in 1.000)

Quelle: Statistisches Bundesamt ID2722, siehe Statista

Auch die Anzahl der Seniorenresidenzen und Pflegeheime steigerte sich proportional zu der Zahl alternder und pflegebedürftiger Menschen in Deutschland.

Merkmal	2007	2009	2011	2013	2015
Pflegeheime	11 029	11 634	12 354	13 030	13 596
darunter mit vollstationärer Dauerpflege	9 919	10 384	10 706	10 949	11 164
Ambulante Pflegedienste	11 529	12 026	12 349	12 745	13 323

Abbildung 2: Pflegeeinrichtungen und ambulante Pflegedienste in Deutschland bis Dez. 2015

Quelle: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Gesundheit/Pflege/Tabellen/PflegeeinrichtungenDeutschland.html;jsessionid=8271B3BB2EDCDAA99A85770EAB0699FF.InternetLive2>

Die Top 25 Betreiber von Altenpflegeheimen unterhalten deutschlandweit zusammen rund 2.000 Häuser. Darunter sind nicht nur Unternehmen aus Deutschland, wie die K&S Gruppe, sondern auf den ersten Plätzen rangieren beispielsweise die französischen Dachunternehmen Korian Gruppe und Orpea, die europaweit vertreten sind.²

² Göpel, Holger: Spannend: Abfrage Top 25-Betreiber Ranking 2017 startet. <http://www.careinvest-online.net/Branchennews/Unternehmen/Spannend-Abfrage-Top-25-Betreiber-Ranking-2017-startet> (Stand: 23.12.2017, 18:47 Uhr) (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

In Deutschland verzeichnete das Marktvolumen in der Altenpflege im Jahr 2016 einen Anstieg auf 50 Milliarden Euro (ambulante und stationäre Pflege). Für das Jahr 2030 werden gar über 80 Milliarden Euro prognostiziert.³

Je nach Ausbildungsart und Dauer des Arbeitsverhältnisses unterscheidet sich der Verdienst einer Altenpflegekraft. Altenpflege darf außerdem auch ohne Ausbildung ausgeübt werden. Dafür werden die Aufgaben und Verantwortungen reduziert und häufig werden die ungelernten Aushilfen in der Altenpflege von ausgebildeten Fachkräften begleitet. Examierte Altenpflegekräfte haben die identische Ausbildung wie die eines Gesundheits- und Krankenpflegers und dürfen letztendlich auch entscheidende Verantwortungen für ihre Patienten übernehmen. In diese Kategorie fallen auch Entscheidungen bei Härtefällen und bei der Verabreichung von Medikamenten. Examierte Altenpflegekräfte verdienen durchschnittlich etwa 2.500 Euro brutto im Monat und damit rund ein Drittel weniger als der durchschnittliche berufstätige Deutsche. Im Vergleich verdienen beispielsweise Krankenpfleger rund 1.000 Euro Bruttogehalt im Monat mehr.⁴

Der besorgniserregende Fachkräftemangel ist bereits im Jahr 2017 deutlich zu vermerken und auch in den kommenden Jahrzehnten wird befürchtet, dass zu wenig Fachkräfte zur Verfügung stehen werden, obwohl bereits jetzt prognostiziert wird, dass bis zum Jahr 2030 bis zu 3,5 Millionen Menschen pflegebedürftig sein werden. Verdeutlicht wird der Bedarf an Pflegekräften anhand der folgenden Abbildung, die die Entwicklung der Anzahl an Pflegebedürftigen bis 2030 veranschaulicht.

³ Heitmann, Jens: Die Pflege ist zur Boombranche geworden. In: Hannoversche Allgemeine 2017, S. 1 (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

⁴ Territory Embrace GmbH: Gehalt und Verdienst Altenpfleger/in.
<https://www.ausbildung.de/berufe/altenpfleger/gehalt/> (Stand: 28.12.2017, 13:44 Uhr)

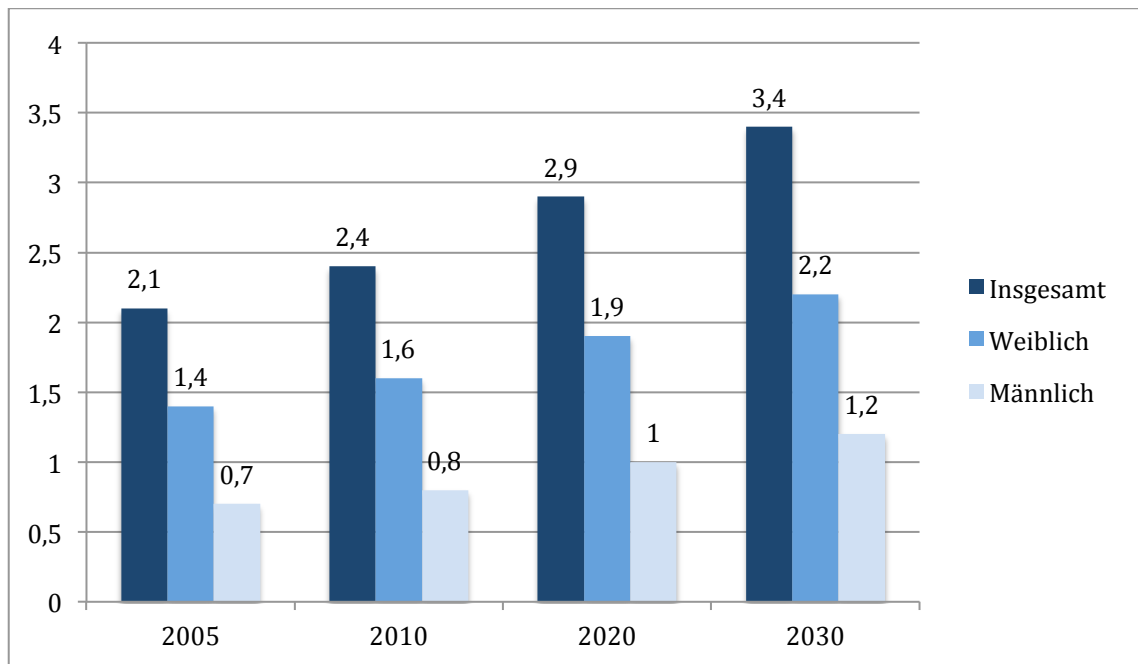


Abbildung 3: Entwicklung der Anzahl von Pflegebedürftigen in Deutschland nach Geschlecht in den Jahren 2005 bis 2030 (in Millionen)

Quelle : Siehe Statista.

2.1. Problemstellung

Im Jahr 2017 fehlten in Deutschland rund 100.000 Fachkräfte in der Altenpflege. Zudem besteht immer eine Fluktuationsrate, die gerade in dieser Branche hoch ist.⁵ Neben einer geringen Bezahlung werden psychische, aber auch physische Belastungen im Beruf für die hohe Fluktuation verantwortlich gemacht. Obwohl die Nachfrage nach Altenpflege hoch ist, kann der Bedarf nicht zureichend gedeckt werden, da in allen Bundesländern Fachkräfte fehlen.

Gründe für die Fluktuation oder Fehlen von Arbeitskräften in der Altenpflege sind vor allem die schweren Belastungen, unter denen die Fachkräfte leiden. Darunter fallen Stress, Zeitdruck, psychische Belastung und körperliche Belastungen, die zu Erkrankungen und Blessuren führen.

Die nachfolgende Abbildung 4 zeigt den akuten Fachkräftemangel in den Gesundheits- und Pflegebranchen deutschlandweit.

⁵ Buntentbach, Annelie: Zwischenbilanz zum Ausbildungspakt in der Altenpflege bis 2015. In: DGB Bundesvorstand 2015 (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

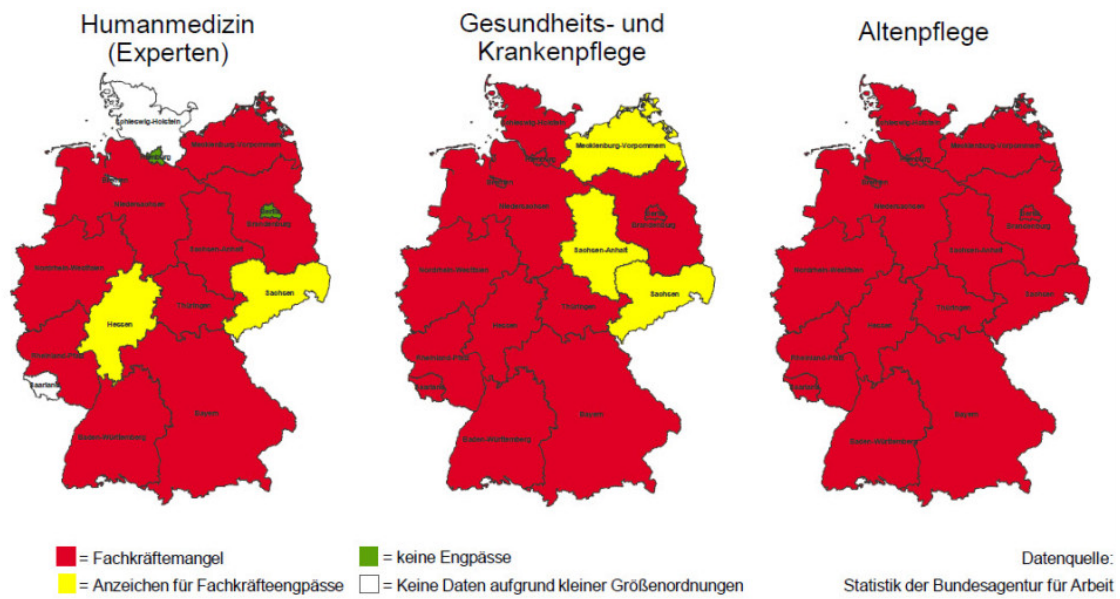


Abbildung 4: Der Fachkräftemangel in Gesundheits- und Pflegeberufen deutschlandweit

Quelle: Arbeitsmarktberichterstattung der Agentur für Arbeit, <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2014-06.pdf>

Rund 70% der Pflegebedürftigen werden zu Hause gepflegt und zwar entweder durch ambulante Pflegedienste oder durch Angehörige. Dabei erhalten die daheimgebliebenen lediglich einen Anteil von 30% der Gesamtausgaben der Pflegeversicherung. Andersherum werden nur 30% in Pflegeheimen versorgt, die bereits heute 70% aus der Pflegeversicherung ausgezahlt bekommen. Zudem ist der Beitrag zur Pflegeversicherung per Gesetz durch den Staat begrenzt.

In Pflegeversicherungen wird rund ein Prozent des Bruttoinlandsproduktes (BIP) eingezahlt. Zum Vergleich investiert Schweden bereits jetzt drei Prozent des BIP in die Absicherung der Pflege von älteren und bedürftigen Mitbürgern.⁶

⁶ Web care LBJ GmbH: Soziale Pflegeversicherung. <https://www.pflege.de/pflegekasse-pflegerecht/pflegeversicherung/> (Stand: 20.12.2016. 17.06 Uhr)

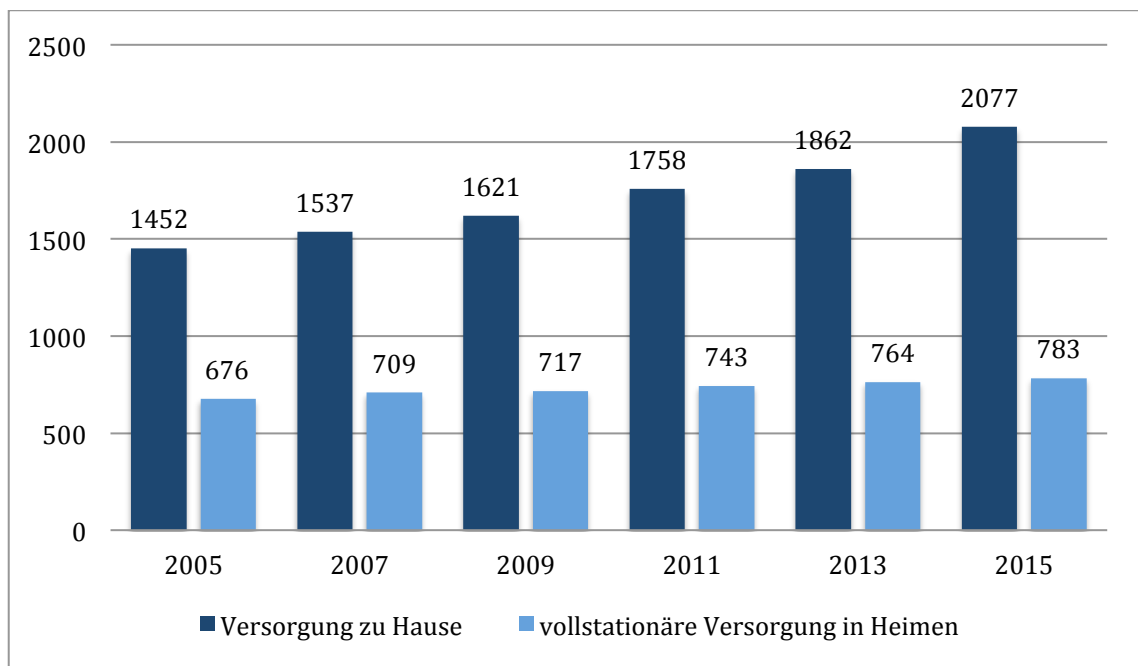


Abbildung 5: Anzahl der zu Hause sowie in Heimen versorgten Pflegebedürftigen in Deutschland bis 2015 (in 1000)

Quelle: Statistisches Bundesamt ID36438, siehe Statista.

Pflegegrade bestimmten nicht nur den Grad der Verhinderung eines pflegebedürftigen Menschen, sondern bestimmen auch die von der Pflegeversicherung ausgezahlten Gelder für die Pflege. Dazu kommen Zuschläge für Pflegehilfsmittel oder auch für Demenzkranke Patienten (Zuschlag von ca. 10% des Pflegeversicherungsbeitrags). Trotz einiger steuerlichen Vorteile und Vergünstigungen decken die Gelder der Pflegeversicherungen nur einen Teil der anstehenden Kosten einer ambulanten oder stationären Pflege ab. Das bedeutet das Selbstbeteiligungen in Höhe von 900 bis 1.300 Euro fällig werden.

Bei der privaten häuslichen Pflege ist zu bedenken, dass die Pflegekraft die selben Verantwortungen übernimmt, wie die einer examinierten Altenpflegekraft und die Pflege in Vollzeit ausführen muss und wenig Zeit für weitere erwerbsfähige Tätigkeiten zur Verfügung steht.

Die folgende Abbildung zeigt die erbrachte Leistung der Pflegeversicherung im Jahr 2017. Demgegenüber stehen die durchschnittlichen Kosten einer Pflegeeinrichtung gegenüber.

Die Kosten der Altersheimpflege belaufen sich auf ca. 2100 - 2900€ Brutto, je nach Pflegestufe und erweitertem Einsatz von Pflegemitteln (Einweghandschuhe etc.). Bei der Pflege daheim muss berücksichtigt werden, dass die weitere Erwerbstätigkeit eingeschränkt wird.				
Pflegegrad	Daheim		In einem Pflegeheim	
	Von Angehörigen	Von ausgebildeten Pflegern	Teilzeit	Vollzeit
1	0 €	0 €	0 €	125 €
2	316 €	689 €	689 €	770 €
3	545 €	1.298 €	1.298 €	1.262 €
4	728 €	1.612 €	1.612 €	1.775 €
5	901 €	1.995 €	1.995 €	2.005 €

Abbildung 6: Leistungen der Pflegeversicherung Stand 2017

Quelle: <https://www.pflege.de/altenpflege/pflegeheim-altenheim/kosten/>

Unternehmen in der Altenpflegebranche sehen sich unter Zugzwang, Personal zu gewinnen und zu halten. Aufgrund der dargestellten Unterfinanzierung müssen andere Alternativen gefunden werden, um den Beruf der Altenpflegefachkraft attraktiver oder annehmbarer zu gestalten.

3. Theorien der Mitarbeitermotivation

3.1. Begriffsbestimmung

3.1.1. Vom Motiv zur Motivation

Motive determinieren das Verhalten einer Person und beeinflussen somit die Motivation eines Menschen. Ein Motiv ist der Beweggrund eines Menschen, zu handeln und zu reagieren. Das Motiv ist die Präferenz des Einzelnen, auf bestimmte Zielsetzungen zu reagieren und orientiert sich hierbei auf den Erfahrungswerten eines Individuums, das abwägt, ob ein Motiv seinen Zielzustand erreicht oder was nötig wird, um ihn zu erreichen. Zusätzlich werden Soll-Ist-Diskrepanzen abgewogen, wobei Emotionen eine

energetische Rolle spielen. Der Gemütszustand eines Menschen entscheidet über sein Vorgehen. Bei positiver Wahrnehmung entscheidet das Bewusstsein zumeist, das Ziel weiter, evtl. akribischer, zu verfolgen, während negative Wahrnehmungen das Bewusstsein hemmen und zum strategischen Nachdenken oder zum Rückzug bewegen.⁷ Das Motiv ist die Anregung für die Motivation, aktiv zu werden. Im Grunde ist die Motivation die Bereitschaft, in einer bestimmten Situation eine Handlung auszuführen, wobei äußere Einflüsse und Erfahrungswerte Intensität und Dauerhaftigkeit der Motivation beeinflussen.⁸ Die nachfolgende Abbildung 7 stellt den Zusammenhang grafisch dar.

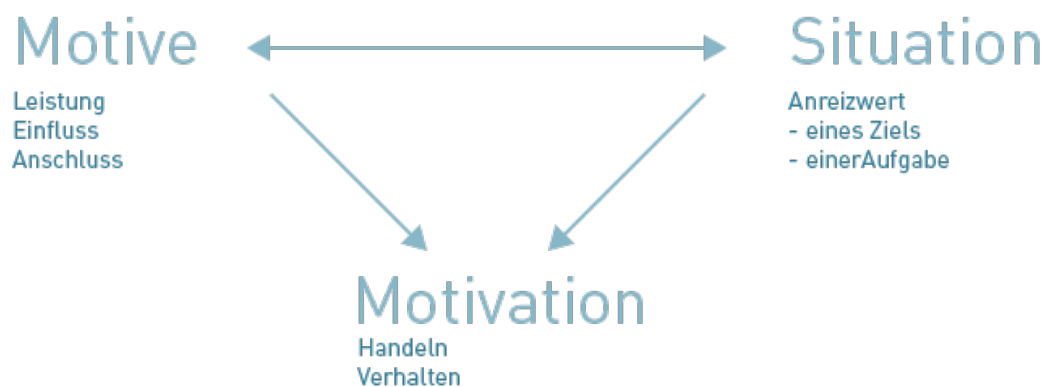


Abbildung 7: Veranschaulichung der Zusammenhänge zwischen Motive, Motivation und Situation

Quelle: <http://www.frehs.de/motivation.html>

Entscheidend sind auch zwei Formen der Motivation. Die sog. intrinsische und extrinsische Motivation orientieren sich an einem Belohnungsempfinden. Während ersteres die Handlung an sich als Belohnung empfindet, worunter bspw. die Empfindungen Spaß, Neugier und Interesse fallen, impliziert die extrinsische Motivation die Belohnung durch Ergebnisse und Wertungen, unter anderem also beispielsweise gute Noten oder Belobigungen.⁹

⁷ Universität Heidelberg: Grundbegriffe und Grundfragen. <https://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/lehre/wct/m/M01/M0102beg.htm> (Stand: 21.12.2017, 12.05 Uhr).

⁸ Schönbrodt, Felix: Was motiviert dich? http://www.psy.lmu.de/gp/download/schoenbrodt/ws1011/motive_definition.pdf (Stand: 21.12.2017, 12.28 Uhr) (bezieht sich auf den gesamten Absatz).

⁹ Van der Linden, S.: Psychologische Erklärungsmodelle für Motive und Motivation. <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/MOTIVATION/MotivationModelle.shtml> (Stand: 20.12.2017, 13.22 Uhr).

3.1.2. Motivationslehren

Im 20. Jahrhundert wurden empirische Studien durchgeführt, um die Beweggründe und Motivationen eines Menschen messbar zu machen. Neben Abraham Maslow (1959) sind Frederick Herzberg (1978) und Agnes Bruggemann (1975) Theoretiker der Verhaltenspsychologie, die genügend empirische Daten über Menschen zusammengetragen haben, um Modelle zu entwickeln und Theorien aufzustellen, die menschliche Motivationen im gesamten Leben und expliziert auch die Arbeitsmotivation definieren und erklären.

3.2. Theorien

3.2.1. Theory of Human Motivation nach Maslow

Als erstes ist zu erwähnen, dass der Mensch als ein Ganzes, und auch als ein Individuum anzusehen ist. Entwickelt er ein Bedürfnis, so tut er dies als Ganzes und nicht nur ein bestimmter Teil von ihm. Jeder Mensch verkörpert eine eigene Persönlichkeit, die, je nach äußerem Einfluss, anders motiviert ist. Während sich Abraham Maslow mit der Fragestellung beschäftigte, was ein Individuum motiviert, entwickelt er bereits eine grobe Skizze einer verständlichen Darstellung seiner Theorie. Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, dass Maslow zu seiner Zeit auf die Expertise von Freud, Goldstein und anderen früheren psychologischen Forschungen setzte und deren Theorien zur menschlichen Psychologie in seiner Arbeit berücksichtigte.¹⁰ Im Jahre 1943 schaffte Abraham Maslow eine bis dahin noch nicht da gewesene Ansicht, die die menschliche Motivation „greifbarer“ machte. Bis zu jener Zeit war es noch üblich, bestimmte menschliche Bedürfnisse als homöopathisch anzusehen. Dies betraf vor allem die niederen Bedürfnisse eines Menschen, die damals noch häufig mit denen eines Tieres verglichen wurden.¹¹

¹⁰ Vgl. Maslow, Abraham: Motivation and Personality. 2., erweiterte Auflage, New York: Harper and Row 1978, S. 50 ff.

¹¹ Vgl. Maslow, Abraham: Motivation and Personality. New York. Harper and Row 1978 2., erweiterte Auflage, S.106/107



Abbildung 8: Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow

Quelle: <http://www.sec-concept.de/index.php/maslow-beduerfnispyramide>

Maslow skizziert die in Abbildung 8 dargestellte Pyramide, die die Bedürfnisse des Menschen aufzeigen. Zunächst scheinen die Ebenen der Bedürfnisse einer festen Grundordnung zu folgen. Im Prinzip kann diese Grundordnung zwar auf den Menschen anwenden werden, jedoch gibt es Ausnahmen, da das Individuum auf Grund von aktuellen Bedürfnissen ein anderes Verlangen haben kann.¹²

Die Grundbedürfnisse beschreiben gemeinsam mit dem Bedürfnis nach Sicherheit die primären Bedürfnisse eines Menschen. Evolutionär gesehen hat der Mensch diese mit Beginn seiner Geburt. Der Körper verlangt, dass die ihm fehlenden Stoffe, u.a. Proteine, Calcium usw., beigesteuert werden, damit der Haushaltsmangel ausgeglichen wird und andere Bedürfnisse im Anschluss in Betracht gezogen werden. Daraufhin folgt das primäre Bedürfnis der Sicherheit, der Unversehrtheit seiner selbst. Das spiegelt sich im Schutz vor Krieg, physischer Gewalt und Naturgewalten. Heute wird auch der Besitz eines Hauses und eines Berufes als Sicherheitsbedürfnis angesehen. Der Besitz eines

¹² Vgl. Maslow, Abraham: Motivation and Personality. 2., erweiterte Auflage, New York: Harper and Row 1978, S. 95 f.

Hauses und eines Berufes schützen vor Obdachlosigkeit und Erwerbslosigkeit. Das soziale Bedürfnis hingegen hat sich im Laufe der Jahre nicht verändert. Es drückt die gesellschaftliche Zuneigung aus in Form von Zugehörigkeit, Freundschaft und Liebe. Diese Defizitbedürfnisse beschreiben stets einen Mangel, der aufgearbeitet werden muss. In der Phase des Wachstums behandelt der Mensch seine individuellen Bedürfnisse und die Selbstverwirklichung. Während die individuellen Bedürfnisse das Verlangen nach Anerkennung durch anderen und einen selbst darstellen, ist die Selbstverwirklichung das Ausleben einer Tätigkeit, wofür ein Mensch geschaffen ist.¹³

Dem homöopathischen Trieb nahekommend beschreibt Maslow die physiologischen Bedürfnisse und die Sicherheitsbedürfnisse als primäre Bedürfnisse des Menschen.¹⁴ Diese Bedürfnisebenen haben sich in ihrer Hierarchie, auf Grund heutiger Einflussfaktoren, wie Schnelllebigkeit, technologischem Fortschritt oder demographischem Wandel, deutlich verschoben.¹⁵ Zu erwähnen ist, dass Maslow seine Theorie zur Zeit des Zweiten Weltkrieges aufstellte. Im Fokus stand damals vor allem das Überleben während und nach dem Krieg. So waren physiologische Bedürfnisse, wie Nahrung und Wasser elementar, sowie die Sicherheit einer Unterkunft. Mit Blick auf den Arbeitsmarkt nach dem Kriegsende war das Beschäftigungsverhältnis ein Überlebenskampf der Arbeitnehmer. Es musste gearbeitet werden, egal welche Qualifikation ein Arbeiter hatte, um das Überleben von sich, seiner Familie und seiner Angehörigen zu sichern. Es ging also vor allem darum, die elementarsten Grundbedürfnisse zu befriedigen. Während die sozialen Bedürfnisse Zuneigung und Anerkennung im Lauf der Zeit keine große Veränderungen erleben, veränderte sich die Bedeutung der Hierarchie der menschlichen Grundbedürfnisse aus Sicht der deutschen Bevölkerung im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts. Aufgrund von sozialen Systemen, wie beispielsweise Arbeitslosen- und Rentenversicherung, muss kein Mensch in Deutschland um die Befriedigung seiner Grundbedürfnisse fürchten. Durch diverse Unterstützungen vom Staat sind Nahrung und eine sichere Unterkunft gegeben. Im Gegensatz zu früher liegt der Fokus heutzutage vor allem auf der Befriedigung der individuellen Bedürfnisse eines Menschen und seiner Selbstverwirklichung.¹⁶

¹³ Vgl. von Rosenstiel, Lutz: Organisationspsychologie, 5., akt. und erw. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer 2002, S. 46.

¹⁴ Vgl. Maslow, Abraham: Motivation and Personality. 2., erweiterte Auflage, New York: Harper and Row 1978, S. 56.

¹⁵ Vgl. von Rosenstiel, Lutz: Organisationspsychologie, 5., akt. und erw. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer 2002, S. 98 ff.

¹⁶ Vgl. Wolf, Gunther: Mitarbeiterbindung, Strategie und Umsetzung im Unternehmen, 1. Aufl., München: Haufe Gruppe 2013, S. 109ff. (Bezieht sich auf den ganzen Absatz).

Laut Maslow sind äußere Faktoren prägend für die Motivation eines Menschen. Diese müssen zuvor erörtert und im Hinblick auf die fünf Ebenen angewendet werden.

Charakteristisch für die Bedürfnisse eines Menschen ist, dass sie beständig und Mittel zum Zweck sind. Sie charakterisieren die Umsetzung einer Tat, die zu einem Ziel führt, das sich immer ändert, anpasst oder neu definiert. Dabei sind kulturelle und Realitätseinflüsse prägend für ein Bedürfnis. So ist beispielsweise das Bedürfnis nach Nahrung und sicherer Unterkunft für die Bevölkerung in Entwicklungsländern wichtiger, als das es für Menschen in Deutschland ist. Zudem wägt der Mensch seine Möglichkeiten ab, die auf Grund kognitiver Erfahrungen über die Lebensdauer eines Menschen gesammelt wurde.¹⁷ So ist die Wahrscheinlichkeit, seine individuellen Bedürfnisse zu erfüllen und sich selbst zu verwirklichen, heute höher, als es damals der Fall war. Der Mensch strebt heute mehr nach Anerkennung in Form von Selbstachtung, die sich in Stärke, Leistung und Vertrauen in die Umwelt ausdrückt. Auch streben Menschen nach der Anerkennung anderer und verfolgen das Ziel eines guten Rufes. Die Selbstverwirklichung ist heute zumindest eine der prägnantesten Formen der Selbstzufriedenheit. Ein Mensch muss seiner Natur, seiner Bestimmung, folgen und seinen Lebensstil mit sich vereinbaren.¹⁸ Diese Bedürfnisse verfolgen das Ziel, den Menschen gesund zu halten.¹⁹ Nicht erfüllte Bedürfnisse führen zu Frustrationen, die eine Neurose beim Menschen auslösen können. Auf Grund solcher Neurosen können Menschen in extremen Fällen keine neuen Bedürfnisse anstreben, was für das Empfinden und sogar für den gesamten Organismus schädlich sein kann. Die nicht erfüllten Bedürfnisse nehmen eine dominante und manipulative Form an und geben einigen Menschen eine beschränkte Sichtweise, die es Ihm von nun an nur noch erlaubt, das nicht erfüllte Bedürfnis anzustreben, bevor er sich einem Neuen zuwendet.

Schlussendlich muss der Mensch ein Bedürfnis erfüllen, sei es ein Grundbedürfnis oder eines der Individuelleren. Heutzutage spiegelt sich das Bedürfnis der Selbstverwirklichung insbesondere auch im Beruf wider. Je mehr der Mensch sich in

¹⁷ Vgl. Maslow, Abraham: Motivation and Personality, 2., erweiterte Auflage, New York: Harper and Row 1978, S. 58-71, bezieht sich auf den ganzen Absatz.

¹⁸ Vgl. Maslow, Abraham: Motivation and Personality. 2., erweiterte Auflage, New York: Harper and Row 1978, S. 88-102, bezieht sich auf den ganzen Absatz.

¹⁹ Vgl. Maslow, Abraham: Motivation and Personality. 2., erweiterte Auflage, New York: Harper and Row 1978, S. 333 ff.

seinem Arbeitsumfeld verwirklicht und das erreicht, wonach ihm bedarf, desto glücklicher und gesünder ist er der Theorie nach.²⁰

3.2.2. Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Neben Abraham Maslow ist Frederick Herzberg ebenso ein Motivationstheoretiker. 1968 verfasste er seine Theorien zur Arbeitsmotivation von Arbeitnehmern. Hierfür führt er die sogenannte Pittsburgh-Studie durch.

Er befragte Buchhalter und Ingenieure über ihre Arbeitszeiten und wollte wissen, wie negativ oder wie positiv sie diese empfanden. Es stellte sich heraus, dass sogenannte Motivationsfaktoren als besonders positiv wahrgenommen wurden und sogenannte Hygiene-Faktoren als äußerst negativ.²¹

Auf Basis dieser Erkenntnis entwickelte Herzberg seine Zwei-Faktoren-Theorie. Sie spaltet das Grundgebilde der Arbeitszufriedenheit in zwei Teile. Zum einen in die Hygiene-Faktoren. Dieser Teil bestimmt die Neutralität des Arbeitnehmers zu seiner Arbeitsstelle. Im schlimmsten Fall, so wie in der oben erwähnten Studie, können sich Hygiene-Faktoren negativ auf das Empfinden der Mitarbeiter auswirken. Der Hygiene-Faktor ist aber auch die Basis für den Motivations-Faktor. Während der Hygiene-Faktor von den Parametern Gehalt, Führungsstil, Sicherheit des Arbeitsplatzes und Arbeitsumfeld bestimmt wird, wird der Faktor Motivation von Selbstverwirklichung, Aufstieg, Förderung, Erfolgserlebnissen und Verantwortung reguliert. Motivation ist das, wonach ein Mensch strebt, wohingegen die Hygiene der Selbstverständlichkeit obliegt.²²

²⁰ Vgl. Maslow, Abraham: Motivation and Personality. 2., erweiterte Auflage, New York: Harper and Row 1978, S. 375 ff. (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

²¹ Vgl. Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard: The Motivation to Work, 2. Edit., New York: John Wiley & Sons, Inc. 1959, S. 3 - 7

²² Vgl. Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard: The Motivation to Work, 2. Edit., New York: John Wiley & Sons, Inc. 1959, S. 59 - 83

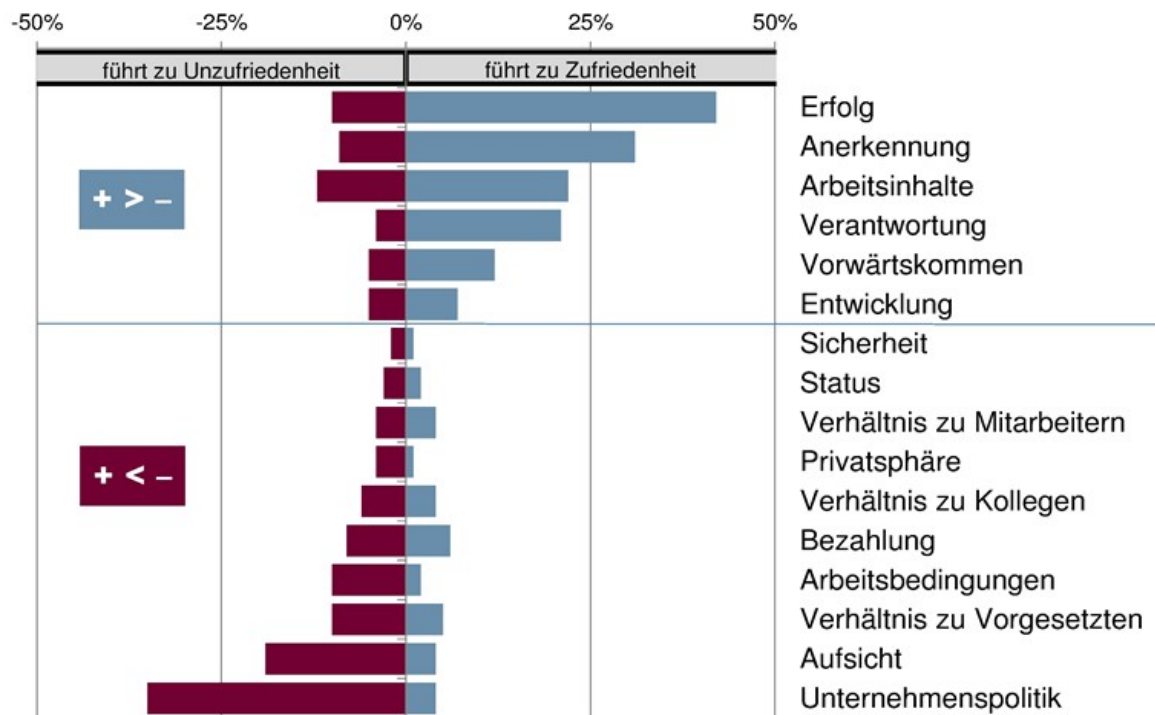


Abbildung 9: Veranschaulichung der Herzberg-Theorie angelehnt an heutige (Un-)Zufriedenheitsfaktoren

Quelle: Häferlinger, Michael: Die zwei Faktoren Theorie zur Motivation. <http://haefelinger.de/2014/10/20/die-zwei-faktoren-theorie-zur-motivation/> (Stand: 12.12.2017)

Anhand der Abbildung 9 ist zu erkennen, dass der Faktor Motivation eine hohe Zufriedenheitswahrscheinlichkeit aufzeigt, während der Faktor Hygiene lediglich dafür sorgen kann, ein neutrales Empfinden zu schaffen, das eine Grundlage für Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist.

Im besten Fall stehen die Mitarbeiter aus Sicht der Hygiene-Faktoren ihrem Arbeitsplatz neutral gegenüber und sind zudem hoch motiviert. Wenn die Basis nicht zufriedenstellend ist, weil zum Beispiel das Gehalt nicht den Leistungen entspricht, aber Verantwortungen übertragen und Erfolge erzielt werden, sind die Mitarbeiter zwar motiviert, beschwerten sich aber über niedrige Gehalt. Stimmt das Verhältnis von Leistung und Gehalt, das Verhältnis zum Vorgesetzten oder die gesamte Unternehmenspolitik, ist eine gute Basis gegeben. Wenn die Basis gut, aber die Motivation nicht vorhanden ist, entsteht eine Söldner-Mentalität. Im schlimmsten Fall

sind weder die Basis noch motivierende Maßnahmen gegeben, was zu einer kompletten Unzufriedenheit am Arbeitsplatz und einer erheblichen Fluktuation führen kann.²³

3.2.3. Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann

1975 war es Agnes Bruggemann, eine renommierte Arbeitspsychologin, die erste Schritte wagte, um die Zufriedenheit oder auch Unzufriedenheit am Arbeitsplatz zu messen.²⁴ Ihre Methode des „Zürcher Modells“ findet heute noch Verwendung. Das Modell stützt seine Erläuterung aus den Daten, die zusammengetragen wurden, als Arbeitnehmer am Arbeitsplatz zur Zufriedenheit über ihrer Tätigkeit befragt wurden. Bruggemann bemerkte, dass die erhobenen Daten nicht eindeutig waren. Die meisten Probanden antworteten positiv. Es entstand ein einseitiges Ergebnis, das keine weiteren Thesen erlaubte. Die Arbeitspsychologin entschloss sich deshalb, ihren Fragekatalog zu aktualisieren und machte die Entscheidung der Unzufriedenheit oder auch Zufriedenheit eines Probanden am Arbeitsplatz von drei Ebenen abhängig.²⁵

Zunächst befindet sich der Proband in einem SOLL-IST-Vergleich. Der Arbeitnehmer hat Erwartungen und Bedürfnisse, die er mit an seinen Arbeitsplatz nimmt. Ob diese realisierbar sind, ist vom IST-Zustand abhängig. Um dem SOLL-IST-Vergleich einen positiven Ausgang zu geben, sollte die Möglichkeit der Realisierbarkeit gegeben sein. Fördermaßnahmen, wie ein eigener Arbeitsplatz nach der Einarbeitung etc. sind nur einige Beispiele für mögliche Maßnahmen. Sollte der Vergleich also positiv ausfallen, gelangt der Arbeitnehmer auf die Ebene des Anspruchsniveaus. Bisher besteht für ihn also die Möglichkeit, seine Erwartungen zu erfüllen und er erreicht eine stabilisierende Zufriedenheit.²⁶ Das Anspruchsniveau kann nun gehalten oder erhöht werden. Wird das Anspruchsniveau des Arbeitnehmers gehalten, entsteht eine stabilisierte Zufriedenheit. Der Arbeitnehmer hat noch das Recht zur Annahme, dass seine Wünsche und Erwartungen erfüllt werden, solange er seinen derzeitigen Arbeitsplatz nicht verlässt. Wird das Niveau erhöht, so entsteht eine progressive Zufriedenheit. Diese kann bis zur

²³ Vgl. Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard: The Motivation to Work, 2. Edit., New York: John Wiley & Sons, Inc. 1959, S.84 - 96

²⁴ Vgl. Bruggemann, Agnes; Groskurth, Peter; Ulich, Eberhard: Arbeitszufriedenheit, Bern; Stuttgart; Wien: Hans Huber 1975 S. 13 - 14

²⁵ Vgl. von Rosenstiel, Lutz: Organisationspsychologie, 5., akt. und erw. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer 2002, S. 80 ff.

²⁶ Vgl. Bruggemann, Agnes; Groskurth, Peter; Ulich, Eberhard: Arbeitszufriedenheit, Bern; Stuttgart; Wien: Hans Huber 1975 S. 123 ff.

Erfüllung der Erwartungen genährt und gesteigert werden, da eine produktivere Arbeitshaltung erwartet wird, also eine Leistungssteigerung.

Der SOLL-IST-Vergleich kann jedoch auch negativ ausfallen. Tatsächliche Möglichkeiten und Erwartungen werden in diesem Fall nicht erfüllt. Das Anspruchsniveau kann konstant gehalten werden oder andernfalls gesenkt werden. Bei einer Senkung des Anspruches kommt es zur resignativen Zufriedenheit. Der Arbeitnehmer findet sich mit der Tatsache ab, dass seine Bedürfnisse nicht erfüllt werden. Gründe könnten eine angemessene Bezahlung oder ein gutes Arbeitsverhältnis zu seinen Kollegen sein. Zu beachten ist, dass dies keine Ideallösung ist. Der Arbeitnehmer findet sich lediglich mit seinem „Schicksal“ ab, könnte aber seinen aktuellen Arbeitsplatz verlassen, sofern er eine andere Möglichkeit zur Erfüllung seiner Bedürfnisse findet. Wenn das Anspruchsniveau, bei negativem Empfinden, konstant gehalten wird, können, je nach Handlung, drei Arten der (Un-)Zufriedenheit entstehen. Wird die Realität verleugnet und die Erwartungen und Wünsche eines Arbeitnehmers werden nicht ernstgenommen oder heruntergespielt, so entsteht eine Pseudozufriedenheit. Es wird eine Zufriedenheit vorgetäuscht, bis der Arbeitnehmer eine Möglichkeit findet, aus der Situation der Unzufriedenheit zu entfliehen. Resultiert aus der Anspruchsniveau-Konstante eine Problemlösung, kann diese Problemverarbeitung produktiv oder unproduktiv verlaufen. Bei Unproduktivität entsteht eine fixierte Unzufriedenheit, die einen sofortigen Verlust der Arbeitskraft nach sich ziehen kann. Sollte die Problemverarbeitung produktiv verlaufen, so entsteht die konstruktive Unzufriedenheit. Eine Unzufriedenheit besteht in diesem Fall dennoch, jedoch ist man gewillt, etwas dagegen zu tun.²⁷ Die nachfolgende Abbildung 10 zeigt....

²⁷ Vgl. von Rosenstiel, Lutz: Organisationspsychologie, 5., akt. und erw. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer 2002, S. 82 - 85

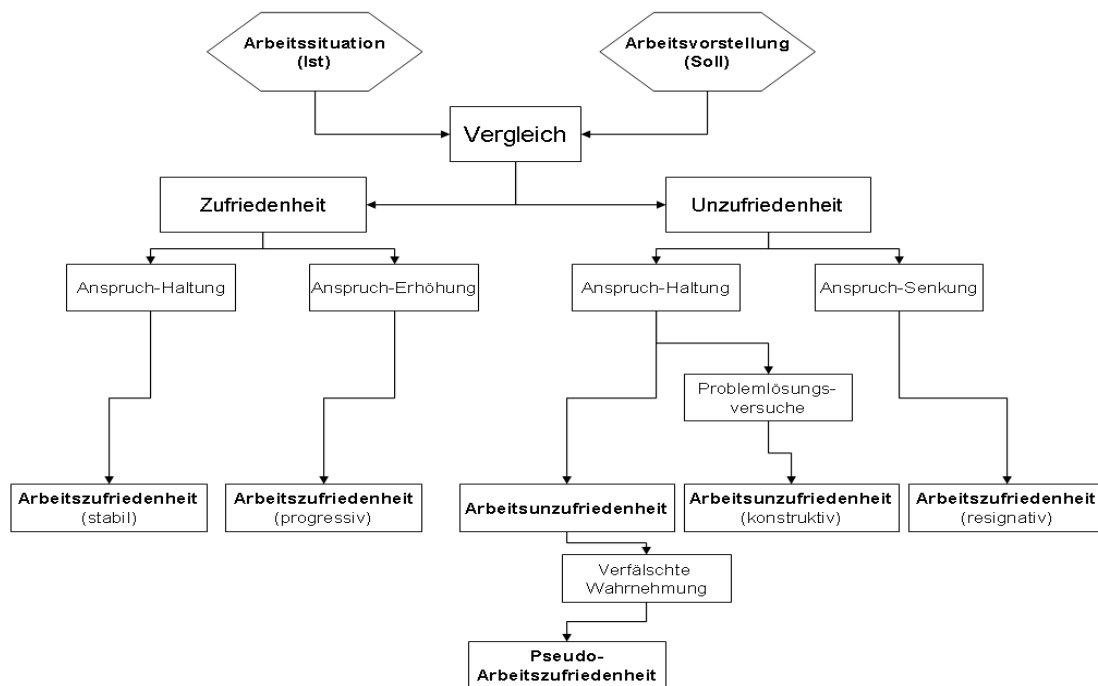


Abbildung 10: Mögliche Formen der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann 1975.

Quelle: Das Zürcher Modell der Arbeitszufriedenheit. <http://arbeitszufriedenheit.net/zuercher-modell/>
(Stand: 13.12.2016)

3.2.4. Zusammenfassung der Theorien

Die Arbeitszufriedenheit ist ein viel diskutiertes Feld in der Forschungs- und Motivationstheorie. Gerade weil die empirischen Erhebungen nicht genau messbar sind und sehr schwanken, werden die Theorien zur Arbeitszufriedenheit und Motivation eher als fragmentarisch angesehen.

Die Theoretiker Maslow, Herzberg und Bruggemann verfolgten mit ihren Theorien die Erschließung des Motivationsursprungs eines Menschen. Während Maslow mit der Bedürfnispyramide die Grundbedürfnisse, sowie die Wachstumsbedürfnisse, die sich im Laufe der Jahre verändert haben, auf alle Situationen im Leben eines Menschen bezieht, fokussieren Herzberg und Bruggemann ihre Motivationstheorien auf die Motivation und Zufriedenheit eines Menschen während seiner Arbeitszeit. Herzberg beschrieb, dass der Arbeitnehmer zunächst eine neutrale Sicht (Hygienefaktor) auf seine Arbeit haben muss. Gemeint sind die Sicherheit der Stelle, die Bezahlung, das Verhältnis zu Kollegen und zum Vorgesetzten und so weiter. Anschließend kann der Arbeitnehmer darauf aufbauen und Motivation (Motivationsfaktor) empfinden, dass durch Anerkennung, Erfolg etc. ausgedrückt wird. Die erlangte Motivation führt zur Zufriedenheit. Diese

Zufriedenheit beschreibt Bruggemann als einen Zustand, der sich in unterschiedliche Zufriedenheits- und Unzufriedenheitsbereiche aufteilt. Ob ein Arbeitnehmer zufrieden oder unzufrieden ist, entscheidet sich durch einen Blick auf die verschiedenen Ebenen, die der Arbeitnehmer durchläuft. Nachdem klar wird, wie der Soll-Ist-Vergleich eines Menschen in Bezug auf seine Arbeit ist, wird das Anspruchsniveau festgelegt, woraufhin sechs Arten der (Un-)Zufriedenheit entstehen können.

4. Mitarbeiterbindung

Im Anschluss wird die Mitarbeiterbindung beschrieben, die auf den Motivationstheorien von Maslow, Herzberg und Bruggemann aufbauen. Hierbei werden Begriffe, Ziele und Maßnahmen beschrieben, wie ein Arbeitnehmer an das Unternehmen mittel- bis langfristig gebunden wird, wobei aktuelle Situation, Motivation und gefühlsmäßige Ausrichtung eines Arbeitnehmers berücksichtigt werden müssen.

4.1. Begriffserklärung

Heute ist die Mitarbeiterbindung gleichzusetzen mit der Existenzsicherung eines Unternehmens. Je früher und intensiver sich ein Unternehmen mit der Bindung der Mitarbeiter beschäftigt und diesen Prozess optimiert, desto sicherer ist der weitere Werdegang eines solchen Unternehmens. Der Begriff Mitarbeiterbindung hat verstärkt seit der Jahrtausendwende Einzug in die Führungsebenen deutscher und internationaler Unternehmen genommen. Früher wurde der Begriff „Work Flow“ verwendet, um Organisationsstrukturen innerbetrieblich zu beschreiben und darauf hinzuweisen, dass ein Prozess der Optimierung des Verhältnisses von Mitarbeitern und Organisation stattfindet.²⁸ Das bedeutet nichts anderes, als dass die Mitarbeiter eine bessere Bindung zum Unternehmen und seiner vorgegebenen Philosophie haben.

Der Begriff Mitarbeiterbindung definiert den Zusammenhalt eines Mitarbeiters und der Organisation als Ganzes, für das er tätig ist. Die Organisation als Ganzes hat vier

²⁸ Buddendick,, Thomas: Was bedeutet Workflow? <https://www.d-velop.de/blog/prozesse-gestalten/was-ist-ein-workflow-die-wichtigsten-informationen-im-ueberblick/> (Stand: 22.12.2017, 19.21 Uhr) (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

Repräsentanzen. Dies sind die Leitung der Organisation, die direkten Vorgesetzten, die Kollegen und die Arbeitsinhalte.²⁹

4.2. Ziele der Mitarbeiterbindung

Gemäß von Rosenstiel muss jedes Unternehmen externe, wie auch interne Herausforderungen bestehen, um seine Ziele zu erreichen. Neben dem ständigen Wettbewerb mit anderen Unternehmen, der Kundenzufriedenheit und der Gewinnmaximierung, bei Reduktion der Kosten, muss auch ständig am Wohlbefinden der Belegschaft gearbeitet werden. Die Theorie besagt, dass zufriedene Mitarbeiter auch zufriedenstellende Leistungen erbringen und dies auch im Umkehrschluss gilt.³⁰

Zufriedenheit am Arbeitsplatz soll die Fluktuation senken. Unzufriedene Mitarbeiter sind eher dazu gewillt, ein Unternehmen zu verlassen und sich einen anderen Arbeitsplatz zu suchen. Dies gilt vor allem in der Altenpflegebranche, da das Angebot auf dem Arbeitsmarkt größer ist als die Nachfrage. Eine weitere Aufgabe ist es, gerade die Fachkräfte mittel- bis langfristig zu binden. Das spart die Suche nach einer neuen Fachkraft oder gar die Ausbildung einer neuen. Um dies zu bewerkstelligen, muss das Unternehmen sein „Employer Branding“ stetig optimieren und den Gegebenheiten des Wettbewerbermarktes anpassen, um attraktiv für Arbeitskräfte zu sein. Die Mitarbeiter werden indessen dazu angeregt, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, sodass der Arbeitnehmer auf mehreren Ebenen seines Empfindens eine Bindung zum Unternehmen empfindet und diesbezüglich keinen Grund hat, es zu verlassen. Dies fördert nicht nur die Bereitschaft neuer Arbeitskräfte sich dem Unternehmen anzuschließen, sondern auch die Bereitschaft der bestehenden Belegschaft zu bleiben und das Unternehmen weiterzuempfehlen. Wird stetig am Unternehmen, der Philosophie, der Struktur und dem Umgang mit der Belegschaft gearbeitet, wird die Atmosphäre im Unternehmen verbessert, was zur Folge hat, dass auch die Produktivität bei entsprechendem Personal gesteigert wird. Jedoch kann der Abgang eines Mitarbeiters nicht immer verhindert werden, da die Belegschaft aus Individuen besteht, die allesamt ihre eigenen Bedürfnisse haben. Es ist die Aufgabe eines Unternehmens,

²⁹ Wolf, Gunther: Definition der Mitarbeiterbindung. <https://mitarbeiterbindung.wolfgunther.de/definition-mitarbeiterbindung/> (Stand: 12.12.2017, 10.11 Uhr) (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

³⁰ Vgl. von Rosenstiel, Lutz: Organisationspsychologie, 5., akt. und erw. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer 2002, S. 88 ff. (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

eine Balance zwischen allen Bedürfnissen zu finden und diese mit den Bedürfnissen der Organisation zu vereinbaren.³¹

Das übergeordnete Ziel ist stets die Sicherung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens und damit auch die Sicherheit eines jeden Arbeitsplatzes. Wie bereits erwähnt, arbeiten zufriedene Mitarbeiter leistungsorientierter. Der Erfolg wird als Vorwand genommen, die Bindung eines Arbeitnehmers und seinem Arbeitgeber zu verbessern, da der Erfolg ein messbares Parameter für gute und zufriedene Zusammenarbeit sein kann.³²

4.3. Determinanten der Arbeitnehmerbindung

4.3.1. Rationale und nicht-rationale Kalküle

Die Mitarbeiterbindung wirkt auf den Arbeitnehmer als vierdimensionales Konstrukt ein und beeinflusst seine Entscheidungen für einen Wechsel oder einen Verbleib im Unternehmen. Die vier prägenden Dimensionen, oder auch Fokussierungen verteilen sich auf rationale und nicht-rationale Wahrnehmungen, wobei die rationale Ebene für sich steht und die nicht-rationale Ebene aus den drei Komponenten behavioral, emotional und normativ besteht.³³

Die rationale Ebene betrachtet den Nutzen, den der Arbeitnehmer am Unternehmen hat. Steht er nun vor der Entscheidung zu bleiben oder das Unternehmen zu wechseln, hat er auf der Nutzenebene einige Faktoren zu berücksichtigen. Einer der wichtigsten Faktoren sind die Kosten, die auf den Arbeitnehmer zukommen, sollte er einen Wechsel anstreben. Opportunitätskosten der Zeit, der Gesundheit, der Partnerschaft, der Wahrscheinlichkeit und des Arbeitsmarktes sind dabei zu berücksichtigen. Viele Mitarbeiter können nicht von vornherein wissen, welche Zeit benötigt wird, um einen neuen Arbeitsplatz zu finden, ob die geistige und gesundheitliche Verfassung des Mitarbeiters besteht, ob sie einen, aus ihrer Sicht, besseren Arbeitsplatz finden, ob er

³¹ Vgl. Wolf, Gunther: Mitarbeiterbindung, Strategie und Umsetzung im Unternehmen, 1. Aufl., München: Haufe Gruppe 2013, S. 17 f. (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

³² Vgl. Kanning, Peter Uwe: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung, Osnabrück: Springer 2017, S. 233 (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

³³ Vgl. Wolf, Gunther: Mitarbeiterbindung, Strategie und Umsetzung im Unternehmen, 1. Aufl., München: Haufe Gruppe 2013, S. 51 (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

das Ausbleiben finanzieller Mittel der Familie oder dem Partner zugemutet werden kann und ob die Qualifikation ausreicht, um am Arbeitsmarkt aufgenommen zu werden. Allein sich auf Basis der Rationalität an ein Unternehmen zu binden ist jedoch keine Dauerlösung. Mitarbeiter, die rational an das Unternehmen gebunden sind, sind eher mäßig motiviert oder gar „auf dem Sprung“.³⁴

Die rationale Ebene sollte nicht zu hoch bewertet werden. Vielen Mitarbeitern sind die rationalen Kalküle gar nicht bewusst und sie entscheiden eher unkontrolliert aus Impulsen heraus. Nicht-rationale Mitarbeiterbindung, insbesondere auf der emotionalen Ebene, ist in der Wahrscheinlichkeit eines Verbleibs höher einzustufen, als es bei der rationalen Ebene der Fall ist. Eine gute Kombination ist die Entscheidungsfindung aus rationalen und emotionalen Gründen. Die Berufswahl, bewusst oder unbewusst, trifft ein Arbeitnehmer insbesondere aus emotionalen Gründen. Im Vordergrund steht die Selbstverwirklichung in dem, was jemand gut kann und im Stande ist zu leisten und dabei eine selbstverständliche Zufriedenheit zu empfinden, mit Blick auf eine entsprechende Entlohnung, Sicherheit und Aufstiegsmöglichkeiten. Die Emotionen haben eine der höchsten Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft und sind der größte Motivationsfaktor, sich für „sein“ Unternehmen einzusetzen und auch zu bleiben. Die Entscheidung auf rationaler oder emotionaler Ebene zu entscheiden, oder beide in Kombination, ist stets auf etwas gerichtet.³⁵

4.3.2. Fokussierungen der Mitarbeiterbindung

Ogleich sich der Arbeitnehmer auf rationaler oder nicht-rationaler Ebene befindet, ist sein Empfinden stets auf eine Fokussierung gerichtet, der ihn zu einem Verbleib bewegt oder zum Gehen. Diese Fokussierungen sind unterteilt in unternehmensbezogene, aufgabenbezogene, vorgesetztenbezogene und teambezogene Mitarbeiterbindung. Sie spiegeln das Verhältnis eines Mitarbeiters zur jeweiligen Fokussierung wieder. Während die personenbezogenen Mitarbeiterbindungen das Verhältnis zum Vorgesetzten oder zu Arbeitskollegen erklären, beschreiben die anderen Ebenen das

³⁴ Vgl. Wolf, Gunther: Mitarbeiterbindung, Strategie und Umsetzung im Unternehmen, 1. Aufl., München: Haufe Gruppe 2013, S. 52 – 60 (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

³⁵ Vgl. Wolf, Gunther: Mitarbeiterbindung, Strategie und Umsetzung im Unternehmen, 1. Aufl., München: Haufe Gruppe 2013, S. 61 – 85 (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

Verhältnis zum Unternehmen und seiner Philosophie und das Verhältnis zu den im Unternehmen gestellten Aufgaben.

Je nachdem wie ausgeprägt die Bindung eines Mitarbeiters zur jeweiligen Fokussierung ist, haben sie einen Einfluss auf die Fluktuationsneigung oder Arbeitsleistung eines Arbeitnehmers. Während die Fluktuationswahrscheinlichkeit bei einem guten Verhältnis zum Unternehmen gering ist, hat sie unterdessen keinen besonderen Einfluss auf den Leistungsfaktor, denn für individuelle Leistungen sind die personenbezogenen und aufgabenbezogenen Fokussierungen prägend. Ist jedoch die Bindung zum Team ausschlaggebend, ist die Fluktuationswahrscheinlichkeit zwar niedrig, jedoch von einzelnen Personen abhängig, wohingegen eine gute Vorgesetztenbindung für eine gute Performance-Leistung sorgt.³⁶

Die Fokussierungen sind an Arbeitnehmer gebunden. Diese vier Fokussierungen können einzeln oder alle samt durch Maßnahmen verstärkt werden. Jedoch ist der Einfluss auf diese Fokussierungen nicht nur durch die Führungsebenen gegeben, sondern auch durch äußere Umstände im Unternehmen, den Arbeitsinhalten und den Kollegen im Unternehmen. Im folgenden Kapitel werden explizit die Maßnahmen aufgeführt, auf die der Arbeitgeber einen entscheidenden Einfluss hat und diese gezielt einsetzen kann.

4.4. Maßnahmen der Arbeitgeber

Maßnahmen und Übungen zur Förderung der Mitarbeiterbindung gibt es seit geraumer Zeit und in vielfältigen Ausprägungen. Zu erörtern sind zentrale Maßnahmen, die maßgeblich Ausschlag geben, in wie weit sich die Mitarbeiterbindung beeinflussen und verbessern lässt. Der Arbeitnehmer wird aus Sicht des Arbeitgebers von den drei Faktoren soziale Identifikation, Commitment und Arbeitszufriedenheit entscheidend beeinflusst. Der Arbeitnehmer bezieht seine Geltung aus persönlicher und sozialer Identifikation. Für das Unternehmen ist die soziale (berufliche) Ebene entscheidend, da damit ein Gefühl der Gruppenzugehörigkeit besteht. Findet der Arbeitnehmer keine

³⁶ Vgl. Wolf, Gunther: Mitarbeiterbindung, Strategie und Umsetzung im Unternehmen, 1. Aufl., München: Haufe Gruppe 2013, S. 87 – 93 (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

Bindung zu seiner Gruppe bzw. seinem Team, ist die Wahrscheinlichkeit des Verlassens des Unternehmens groß.³⁷

Das Commitment hingegen unterteilt sich in drei Ebenen und beschreibt die Verbundenheit zum Vorgesetzten, wobei das affektive Commitment ausschlaggebend ist, da es die emotionale Verbundenheit zum Vorgesetzten definiert. Wie bereits in Kapitel 3.3.1 erwähnt wurde, ist der emotionale Ansatz der prägnanteste und entschiedenste Faktor der Mitarbeiterbindung und der Arbeitszufriedenheit eines Mitarbeiters.³⁸ Hinweise auf eine Verbesserung der Mitarbeiterbindung geben die drei Faktoren Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen und Führung sobald sie im Unternehmen behandelt und interveniert werden.

In den folgenden Abschnitten werden die drei Faktoren Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen und Führung deshalb näher betrachtet.

4.4.1. Arbeitsinhalte

Zwischen den individuellen Merkmalen der Mitarbeiter und den Arbeitsinhalten muss eine Passung hergestellt werden, um erste Schritte zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung zu erreichen. Die Passung kann aus verschiedenen Gründen hergestellt oder verhindert werden.

Zum einen spielt die berufliche Qualifikation eine bedeutende Rolle, da diese ausschlaggebend für die Auswahl des Berufsfeldes und Arbeitsplatzes ist. Nur so kann es zur kompletten Entfaltung der Selbstverwirklichung im Können und der Sozialisierung durch das Können kommen, was sich in den persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters widerspiegelt. Der erfolgreiche Einsatz der Fertigkeiten und des Könnens bestätigen den Mitarbeiter in seinem Tun und geben ihm Selbstvertrauen für den gewählten Beruf. Sobald die Arbeit als passend empfunden wird, entscheiden individuelle Arbeitsmotive und Interessen über die Ausdauer bei der Arbeit. Erst durch die eigene Individualisierung seiner Arbeitsinhalte erlangt der Mitarbeiter einen Motivationsgrad, der dem Unternehmen mit Leistung und Ausdauer

³⁷ Vgl. Wolf, Gunther: Mitarbeiterbindung, Strategie und Umsetzung im Unternehmen, 1. Aufl., München: Haufe Gruppe 2013, S. 132 f. (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

³⁸ Vgl. Kanning, Peter Uwe: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung, Osnabrück: Springer 2017, S. 208

als Ressource zur Verfügung steht. Unter diesen Motivationsantrieb fallen Anpassungen in den Bereichen „ansprechende Arbeitsinhalte“, „Aufstiegsmöglichkeit“ oder auch „Work-Life-Balance“. Voraussetzung dafür ist, dass der Arbeitgeber die Passungen richtig einschätzt und dem jeweiligen Mitarbeiter individuell zuordnet.³⁹

Werden die Arbeitsinhalte weiter differenziert, ergeben sich noch weitere Aktionsfelder zur Verbesserung des Empfindens der Arbeitnehmer. Zum einen fördert es die Motivation, wenn die Aufgabenverteilung ganzheitlich erfolgt. Beispielsweise werden in der Industrie bei der Fertigstellung der Endprodukte unterschiedliche Prozesse auf viele Arbeitnehmer verteilt. Dies führt zu einem Gefühl der Unvollkommenheit und Ersetzbarkeit. Deshalb ist die Verdeutlichung oder Steigerung der Bedeutsamkeit des einzelnen Arbeitsplatzes ein weiterer Motivationsschritt. Abschließend ist die Autonomie ein bewährtes Mittel zu Schaffung von Wertschätzung im Unternehmen. Je mehr Autorität der Arbeitnehmer über seinen eignen Arbeitsprozess bekommt, desto mehr wird ihm das Gefühl der Wertschätzung und Bedeutsamkeit entgegengebracht.⁴⁰

Zusätzlich ist der Gebrauch von professionellem Feedback ein erfolgversprechendes Instrument der Mitarbeiterbindung. Wird einem Mitarbeiter konstruktive Kritik entgegengebracht, wird ihm nicht nur das Gefühl vermittelt, dass seine Arbeit beachtet wird, sondern dass er selbst wertgeschätzt wird. Als wichtiges Risiko ist noch hinzuzufügen, dass Monotonie die Motivation eines jeden Mitarbeiters zunichtemachen kann, obgleich er dem Unternehmen oder seinen Kollegen zugeneigt ist. Jeder Mensch hat eine Toleranzgrenze, die langfristig mit sich immer wiederholenden eintönigen Prozessen überschritten werden kann und anschließend zur Suche nach Abwechslung führt. Daher ist über die Zeit hinweg eine Steigerung der Anforderungen und der Vielfalt der Arbeitsinhalte erforderlich, da nur so die Motivation langfristig erhalten werden kann. Dabei kommt es auf die Art der Anforderung an, die je nach Mitarbeiter geändert werden kann. Mitarbeiter können beispielsweise auch untereinander die Arbeitsaufgaben planmäßig tauschen. Das Aufgabenfeld kann zudem erweitert und anspruchsvoller gestaltet werden oder es können Teamprojekte terminiert und zielführend durchgeführt werden.⁴¹

³⁹ Vgl. Kanning, Peter Uwe: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung, Osnabrück: Springer 2017, S.224 (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

⁴⁰ Vgl. Kanning, Peter Uwe: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung, Osnabrück: Springer 2017, S. 220 ff.

⁴¹ Vgl. Kanning, Peter Uwe: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung, Osnabrück: Springer 2017, S. 225 (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

4.4.2. Arbeitsbedingungen

Wie bereits in Abschnitt 3.2.2 dargestellt, gehören die Arbeitsbedingungen zu den Hygienefaktoren der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg. Auch weitere Themen der Hygienefaktoren finden sich in den folgenden Maßnahmen wieder.

Die Maßnahmen können in diesem Fall sowohl materiell als auch menschlich sein. Die Sicherheit am Arbeitsplatz ist eines der Themen, die einen Arbeitnehmer am meisten beschäftigen. Schon bei den Vertragsverhandlungen setzen Unternehmen juristische Bindungsmaßnahmen ein, unter welche, beispielsweise, Kündigungsfristen und Wettbewerbsverbote für Mitarbeiter fallen, um Arbeitskräfte mittel- bis langfristig ans Unternehmen zu binden. Dieses Prinzip einer „Fesselung“ mag zwar eine Art von Sicherheit widerspiegeln, regelmäßige Gespräche und die Einbeziehung auf emotionaler Ebene sind jedoch langfristig erfolversprechender.⁴²

Sofern es um materielle Dinge geht, ist nichts vielsagender für eine Organisation, als die Entlohnung für die entrichtete Leistung. Dabei spielt die Höhe der Entlohnung eine Rolle, aber auch, ob sie fristgerecht gezahlt wird und ebenso, ob leistungsbezogene Sonderzahlungen ausgeschüttet werden. Das Thema Entlohnung wird zudem unter der Prämisse der Unvoreingenommenheit, Leistungsbeurteilung und des Gerechtigkeitsprinzips behandelt. Das bedeutet, dass der Mitarbeiter ein Recht darauf hat, egal wie die Sympathie zu diesem sein mag, dass seine reine Leistung bewertet wird und ebenso hoch und fair entlohnt wird, wie es bei anderen Mitarbeitern, mit der selben Qualifikation, der Fall ist. Sobald die finanziellen Fragen erledigt wurden, konzentriert sich der Arbeitnehmer wieder auf „seine“ persönlichen und wesentlichen Hygienefaktoren. Von besonderer Bedeutung sind hierbei die soziale Identifikation, Interaktion mit den Kollegen und die Personalentwicklung. Hinter dem Faktor Personalentwicklung steckt eine weitere finanzielle Barriere, die das Unternehmen bewältigen muss. Sobald Leistungsgrenzen von einem Arbeitnehmer erreicht werden, erwartet er entweder die Erlaubnis, den nächsten Schritt selbst machen zu dürfen, also autonom zu handeln, oder er erwartet die Unterstützung vom Unternehmen, ihm zu

⁴² Vgl. Wolf, Gunther: Mitarbeiterbindung, Strategie und Umsetzung im Unternehmen, 1. Aufl., München: Haufe Gruppe 2013, S. 39 ff.

helfen, den nächsten Schritt zu tun. Dies geschieht meist durch Fördermaßnahme, wie Weiterbildungskurse und Seminare.⁴³

Ein entscheidender Faktor, der im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen beachtet werden muss, ist Stress. Ungenau formulierte Aufgaben oder übermäßiges Strapazieren der Arbeitsbelastung sind Stressfaktoren, die die Mitarbeiterbindung schädigen. Eine bessere Aufgabenverteilung und Koordination sind mögliche Maßnahmen, um dem entgegenzuwirken. Sollte dies nicht wirken, da mittelfristig höhere Belastungen aufgrund von Leistungsdruck und hohen Anforderungen zu erwarten sind, sind Stressbewältigungsmaßnahmen, wie beispielsweise Outdoor-Aktivitäten, ein probates Mittel, dem entgegenzuwirken.⁴⁴

4.4.3. Führung

Ein Führungsstil ist flexibel und variabel umsetzbar. Darüber hinaus ist es ein empfindliches Konstrukt, da wechselhafte Stile zu einer Verunsicherung der Arbeitnehmer führen oder einen Autonomieverlust des Führenden nach sich ziehen können. Ein Führungsstil sollte der Philosophie des Unternehmens entsprechen und auf die Belegschaft abgestimmt werden, sodass Entscheidungen, Aufgaben und Veränderungen bestmöglich vermittelt werden können. Die folgende Abbildung beschreibt eine Reihe von Stilen, die gemäß Kanning in den letzten Jahrzehnten häufig angewendet wurden. Diese dienen zur Orientierung.

⁴³ Vgl. Kanning, Peter Uwe: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung, Osnabrück: Springer 2017, S. 226 – 228 (Bezieht sich auf den ganzen Absatz).

⁴⁴ Vgl. Kanning, Peter Uwe: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung, Osnabrück: Springer 2017, S. 229 (Bezieht sich auf den ganzen Absatz).

Bezeichnung	Grundlegende Merkmale
laissez faire (Lewin, Lippit & White, 1939)	Die Führungskraft nimmt keinerlei Einfluss auf ihre Mitarbeiter und lässt alles laufen, in der Erwartung, dass die Mitarbeiter jeder für sich allein oder in der Kooperation miteinander die Arbeitsaufgaben lösen werden. Laissez faire beschreibt im Kern eigentlich die Abwesenheit von Führung.
mitarbeiterorientiert/ kooperativ (Blake & Mouton, 1964; Lewin et al., 1939)	Die Führungskraft lässt Mitarbeiter an wichtigen Entscheidungen partizipieren und räumt jedem Spielräume ein, in denen der Einzelne autonom für sich entscheiden kann, ohne sich vorher die Zustimmung des Vorgesetzten holen zu müssen. Sie sorgt sich um das Wohl jedes einzelnen Mitarbeiters und baut eine individuelle Beziehung auf. Bei der Verteilung der Arbeitsaufgaben werden die Interessen und Motive der Mitarbeiter berücksichtigt.
transformational (Avolio & Bass, 1991)	Die Führungskraft versucht, die Mitarbeiter in ihren Werten und Einstellungen zur Arbeit zu verändern und dadurch auf eine gemeinsame Sache einzuschwören. Die Mitarbeiter sollen stolz sein können, an einer gemeinsamen Aufgabe mitwirken zu können. Dabei lässt die Führungskraft viele Freiheiten und interveniert nur, wenn es notwendig erscheint. Insgesamt ist der Führungsstil durch Emotionalität geprägt.
aufgabenorientiert/ transaktional (Blake & Mouton, 1964; Avolio & Bass, 1991)	Die Führungskraft achtet darauf, dass die Arbeitsaufgaben qualitativ gut und zeitlich fristgerecht erfüllt werden. Hierzu verteilt sie gezielt nach Eignung der Mitarbeiter Arbeitsaufgaben, setzt klare Arbeitsziele und kontrolliert deren Erreichung. Sie drängt auf Leistung und hat ansonsten ein nüchternrationales Verhältnis zu den Mitarbeitern. Im Zentrum des Strebens steht die effiziente Erfüllung der Arbeit. Die Mitarbeiter werden leistungsbezogen entlohnt (= kontingente Belohnung).
autoritär (Lewin et al., 1939)	Die Führungskraft ordnet an und erwartet, dass die Mitarbeiter ihre Anweisungen eins zu eins umsetzen. Es gibt keine Mitsprachemöglichkeiten.

Abbildung 11: Beschreibungen verschiedener Führungsstile ab 1939 von u.a. Lewis, Lippit & White usw.

Quelle: Kanning, Peter Uwe: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung, Osnabrück: Springer 2017, S. 230

Die Führung einer Organisation ist ein Prozess, der immerzu optimiert werden muss. Die Wahl des Führungsstils obliegt der Entscheidung eines jeden Unternehmens, denn schlussendlich kann nur die Organisation selbst das individuelle Leistungsverhältnis seiner Mitarbeiter auf kognitiver Erfahrungsebene einschätzen und bewerten, zumal die Beschreibungen verschiedener Führungsstile lediglich eine Orientierungshilfe darstellen sollen. Heute vermischen und verändern sich jegliche Art von Führung und Stil, sodass keine pauschale Erfolgsformel existiert.

Für den Führungsstil eines Unternehmens fördernd sind Ansätze, wie genaue Zielvorgaben, die entscheidend und richtungsweisend sind. Hierbei ist die Prämisse entscheidend, dass wenn etwas geleistet wurde, eine Gegenleistung erwartet wird. Dies kann durch materielle Entlohnungen ausgedrückt werden, oder durch moralische Maßnahmen, wie das Geben von Feedbacks und die Partizipation an Entscheidungen. Sobald sich die Führungsebene auch Zeit nimmt, Feedback zu geben, sollte dementsprechend auch auf die Interessen der Mitarbeiter eingegangen werden. Und wie bereits zuvor erwähnt, kann der Mitarbeiter dadurch auf der emotionalen Ebene abgeholt und überzeugt werden. Deshalb sollte das Verhältnis zu den Mitarbeitern auch

auf der emotionalen Ebene bestehen, sodass Aufgaben und Herausforderungen intensiver und überzeugender erklärt und die Mitarbeiter darauf vorbereitet werden können.⁴⁵

Die Mitarbeiterbindung ist ein Werkzeug, das aus mehreren Teilen besteht. Zum einen aus den Einflüssen, auf die die Führungsebene keinen entscheidenden Einfluss hat und lediglich die Aufmerksamkeit des Arbeitnehmers darauf lenken kann. Dazu gehören die Einsichten, dass es neben emotionalen auch rationale Kalküle gibt und diese stets auf eine oder mehrere Fokussierungen gerichtet sind. Zu den Fokussierungen zählen:

- Das Verhältnis zum Unternehmen.
- Das Verhältnis zu den Inhalten der Arbeit.
- Das Verhältnis zu den Arbeitskollegen.
- Das Verhältnis zum Vorgesetzten.

Das Unternehmen kann Anreize schaffen, sodass der Arbeitnehmer eine starke Bindung zu einem oder mehreren Fokussierungen aufbaut. Die Folgen, bei einer erfolgreichen Maßnahme, wären im besten Fall die Steigerung der Leistungsbereitschaft und die Senkung der Fluktuationsrate.

Im fünften Kapitel werden die Bindungsmaßnahmen der Mitarbeiterbindung auf die Altenpflegebranche angewandt. Zuvor wird ein Ausblick auf die aktuelle Situation der Altenpflegebranche in Bezug auf Mitarbeiterbindung gegeben und wie diese einzusetzen sind.

5. Synthese

5.1. Situativer Blick auf die Altenpflege

Dass Fachkräfte in der Altenpflege unterbezahlt sind, ist öffentlich bekannt, da es in Medien und auch im privaten Umfeld oft thematisiert wurde. Höhere monetäre Anreize

⁴⁵ Vgl. Kanning, Peter Uwe: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung, Osnabrück: Springer 2017, S. 231 (Bezieht sich auf den ganzen Text bis zur Abbildung).

bestehen nicht, dafür umso mehr emotionale Bindungsfaktoren. Oft besteht ein emotionaler Bezug zum Beruf, da im Umfeld oder gar in der Familie jemand pflegebedürftig ist, wie die folgende Abbildung verdeutlicht.

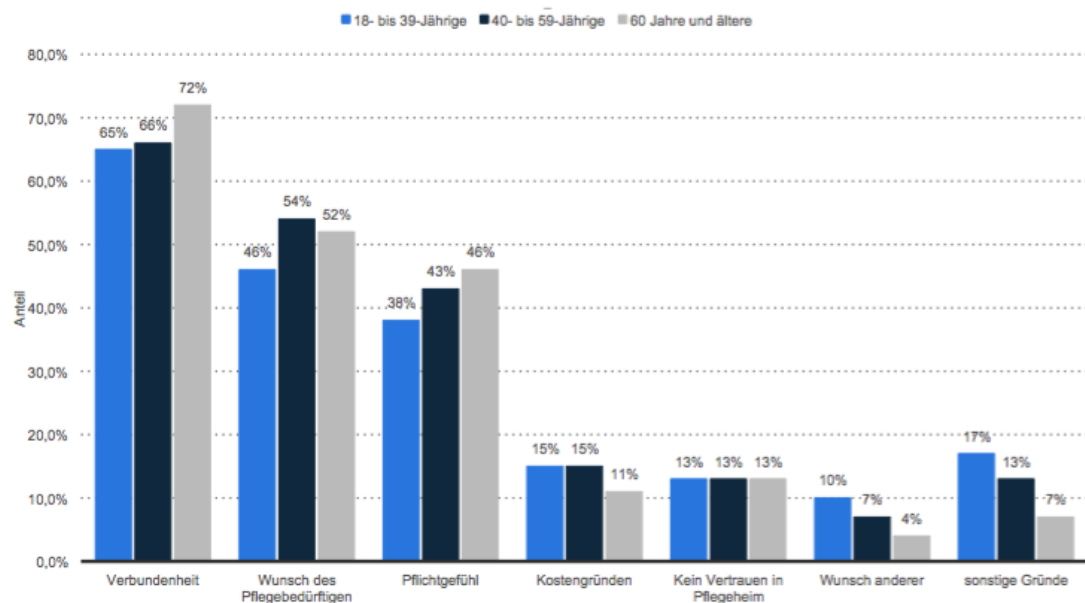


Abbildung 12: Gründe für die Übernahme von Pflegeverantwortung in Deutschland nach Altersgruppe im Jahr 2015.

Quelle: Statistisches Bundesamt ID 480155, siehe Statista.

Dabei entwickeln Betroffene einen Drang zum Helfen. Dies mag die stärkste positive Empfindung für die Wahl dieses Berufes sein, doch auch Glaube und Zweifel in die eigenen Fähigkeiten regen zu dieser Berufswahl an. In einer technologisch schnell voranschreitenden Welt fühlen sich viele Menschen überfordert und bezweifeln ihre eigene Fähigkeit, in vielen Berufsfeldern zurechtzukommen. Sie konzentrieren sich auf ihre Stärken, die körperlichen und geistigen Fähigkeiten und entscheiden sich für den Pflegeberuf, weil die wichtigsten Eigenschaften für diesen Beruf mit den Merkmalen der Person übereinstimmen. Dazu gehören eine körperliche und geistige Belastungsfähigkeit, sowie der Wille zur Hilfsbereitschaft. In Prinzip steht hinter jeder Entscheidung eine Erwartungshaltung, die ein Motiv zum motivierten Handeln bewegt (siehe Kapitel Motiv und Motivation). Der/Die Altenpfleger/in belohnt sich für seine Arbeit mit der Anerkennung und Dankbarkeit, die ihm entgegengebracht wird und erwartet, wenn auch eher indirekt, eine Belohnung in Form von guten Zeugnissen, Boni oder anderweitigen materiellen Entlohnungen. In der Altenpflege dominieren damit vor allem die letzten beiden Ebenen von Maslows Bedürfnispyramide. Zum einen streben Altenpflegekräfte damit nach Anerkennung, Wertschätzung und Verbundenheit, die sie

auf der individuellen Bedürfnisebene erleben und zum anderen die Selbstverwirklichung der obersten Ebene der Pyramide. Altenpfleger brauchen eine körperliche und geistige Ausdauer, wie auch ein sympathisches Auftreten, eine fachliche Ausbildung und Menschenkenntnis, um diesen Beruf auszuüben. Fähigkeiten, die geschätzt und gesucht werden, auf Grund des bezifferten Fachkräftemangels aber in zu geringem Umfang vorhanden sind, was auch der Altenpflegekraft das Gefühl von Sicherheit geben sollte. Der bezifferte Fachkräftemangel, wie in Kapitel 2.2, stärkt die Aussage, dass der Beruf einer Pflegekraft als sicher anzusehen ist. Unternehmen sind darauf fokussiert, Arbeitskräfte in jeder erdenklichen Weise an sich zu binden. Keine andere Branche weist eine so hohe Anzahl an Teilzeitkräften im Verhältnis zu Vollzeitkräften auf. Die nachfolgende Abbildung 13 zeigt die Anteile der Beschäftigten mit Blick auf Teil- oder Vollzeit und ob ambulant oder stationär.⁴⁶

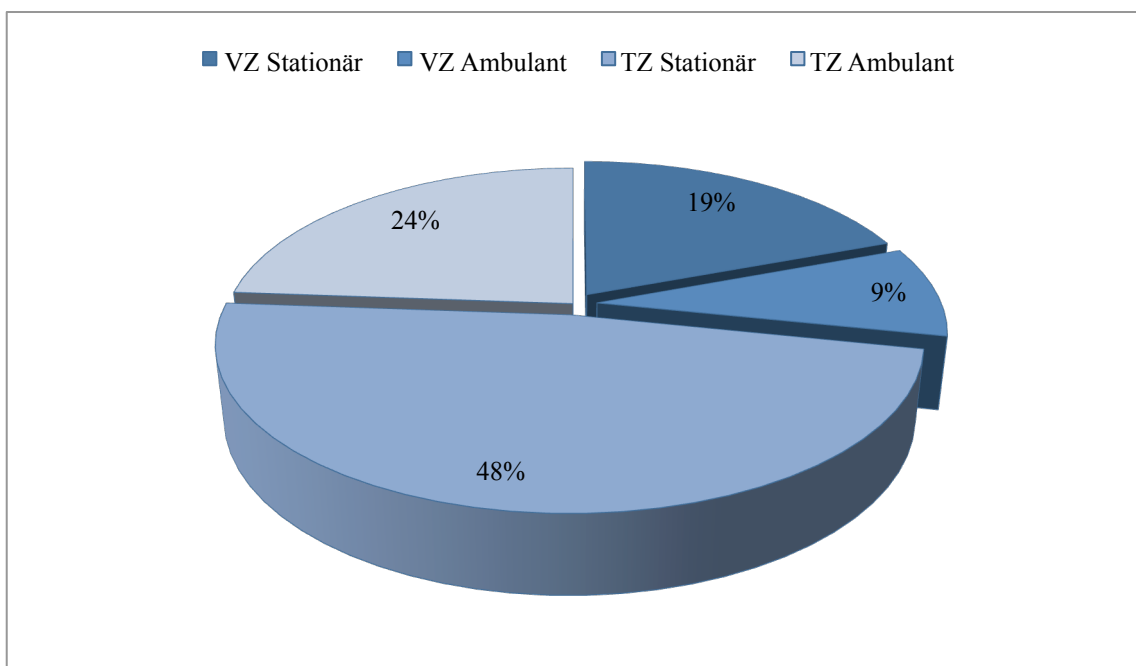


Abbildung 13: Beschäftigungsstruktur in der ambulanten und stationären Pflege Stand 2015

Quelle: Stat. Bundesamt Dez. 2015

Der Arbeitsplatz ist nicht nur als sicher anzusehen, es werden auch Bedingungen am Arbeitsplatz geschaffen u.a. Flexibilität und Zeit für sich privat, die dem Arbeitnehmer entgegenkommen und unterstützend wirken. Dementgegen steht jedoch der Stressfaktor, der in Bezug auf den Hygienefaktor schwerwiegender wirkt und eher

⁴⁶ Buntenbach, Annelie: Zwischenbilanz zum Ausbildungspakt in der Altenpflege (2012 -2015). In: arbeitsmarkt aktuell, DGB 2015, S. 2

negativ zu bewerten ist. Durch den vermehrten Einsatz von Teilzeitkräften leiden vor allem Vollzeitkräfte unter der Flexibilität der anderen. Während Teilzeitkräften, vornehmlich Elternteilen, die Zeit gegeben wird, sich neben dem Beruf auch auf ihre Elternrolle zu konzentrieren und ihnen der Freiraum gegeben wird, neben der verkürzten Arbeitszeit, auch noch spontan zu entscheiden, ob und wann sie arbeiten, belastet dies viele Vollzeitkräfte, die an einen festen Arbeitsplan gebunden sind. Die Bewertung der Entlohnung wirkt definitiv negativ, da sie nicht nur als zu gering empfunden wird, sondern auch im Vergleich zur Leistung, die erbracht wird, ebenso negativ ausfällt.⁴⁷

Oftmals wird die Altenpflegebranche verallgemeinert. Medial werden immer öfter die schlechten Bedingungen für Arbeiter und Patienten in Seniorenresidenzen aufgeworfen und kritisiert. Dennoch muss in Bezug darauf auch die Unternehmenspolitik in Betracht gezogen werden, die den entscheidenden Ausschlag gibt, wie eine Residenz oder ambulante Pflegedienstleistung geführt und von der Außenwelt empfunden wird. Zudem entscheidet die Konstellation der gesamten Belegschaft über das Verhältnis zu den Arbeitskollegen. Gibt es Diskrepanzen oder harmonisieren die Mitarbeiter? Laut Medien, die über einige Residenzen und Unternehmen berichtet haben, wurden zumeist die menschenunwürdigen Zustände kritisiert.⁴⁸

Sicher ist jedoch, dass die Fachkraft in der Altenpflege einen sicheren Arbeitsplatz hat, die Hilfe an den Patienten und die daraus resultierende Dankbarkeit als Status seiner Anerkennung sieht. Den Faktoren, die positiv auf die Hygienefaktoren wirken und eine Neutralität schaffen können, stehen jedoch auch negative Einflüsse der schlechten Entlohnung, der schweren Arbeitsbedingungen und der teils unfairen Arbeitslastverteilung gegenüber, die den Status Quo ins Negative rücken. Vor allem die Unternehmensführung wird an schlechten Merkmalen in der Residenz gemessen. Während sich die Fachkräfte der Altenpflege auf ihre Kompetenzen beschränken, erwarten diese von der Leitung oder gar von der kompletten Führungsebene einen regulierten und fairen Ablauf am Arbeitsplatz. Wird dies nicht bewerkstelligt, wird die Unternehmenspolitik in Frage gestellt.

⁴⁷ Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarkt Altenpflege. Aktuelle Entwicklung. In: statistik.arbeitsagentur.de 2016, S.9 (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

⁴⁸ Vicentz Network GmbH: Überlastungsanzeige. <http://www.altenpflege-online.net/Infopool/Nachrichten/Ueberlastungsanzeige-Recht-und-Pflicht-zugleich> (Stand 03.01.2018) (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

Die folgende Abbildung dient der Veranschaulichung des Status Quo in der Altenpflegebranche in Bezug auf die Hygienefaktoren. Theoretisch können Werte geschätzt werden, sodass ein Abbild entsteht, das beziffert, welchen Status die Altenpflege deutschlandweit bei den Arbeitnehmern der Pflegebranche hat. Praktisch sind empirische Erhebungen notwendig. Es muss eine nachhaltige Stichprobe gefiltert werden, in der eine akzeptable Anzahl an Mitarbeitern der Altenpflegebranche zu den bestehenden Hygienefaktoren befragt werden und diese in einer Skala von minus 10 bis zehn zuordnen. In Deutschland sind ca. eine Million Menschen in der Altenpflege beschäftigt. Eine entsprechende Stichprobe ergebe sich aus der Befragung von ca. 10.000 Beschäftigten, zunächst unabhängig davon, welchen Berufsstand sie in der Altenpflege haben.

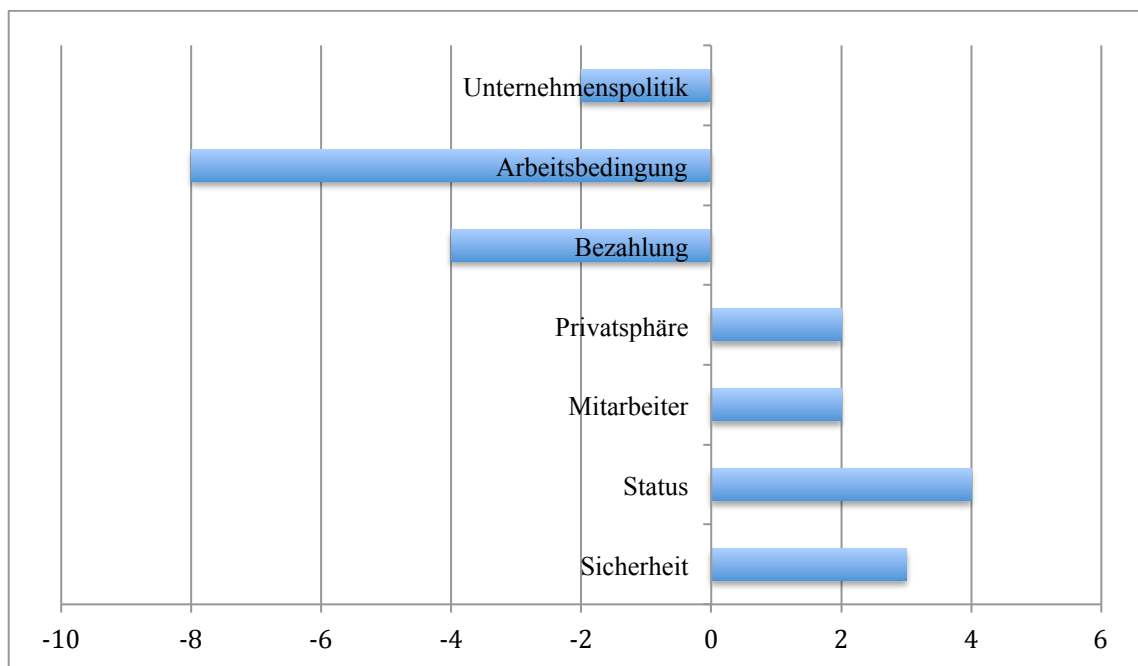


Abbildung 14: Status Quo der Hygienefaktoren anhand der herausgearbeiteten Informationen in der Altenpflege auf stationärer Ebene (Faktor -10 bis 10)

Quelle: Selbsterstellte Anwendung der Theorie von Herzberg auf die Altenpflege

Die Abbildung 14 zeigt, dass der Status und die Sicherheit am Arbeitsplatz ausschlaggebend für die Neutralität gegenüber dem Unternehmen sind. Dennoch stehen dem die schlechten und erschwerten Arbeitsbedingungen gegenüber.

Diese schlechten Arbeitsbedingungen werden nicht durch den Arbeitsplatz oder den Arbeitgeber an sich bestimmt, sondern dadurch, dass die körperlichen und seelischen Belastungen den größeren Ausschlag geben. Daher wird der Hygienefaktor

„Arbeitsbedingungen“ in der stationären Altenpflege als negativ angesehen und keine Neutralität geschafft. Die eigene gesundheitliche Verfassung, sei es physisch oder psychisch, ist letztendlich der finale Anreizpunkt, weshalb Pflegekräfte ihren Beruf verlassen.⁴⁹

Den Hygienefaktoren stehen die Motivationsfaktoren gegenüber, die, wenn sie hoch genug sind, eine Zufriedenheit am Arbeitsplatz schaffen können. Erfüllte Wünsche und Gefühle können einen Bindungszweck erzielen, weshalb die Fachkraft doch beim Unternehmen oder gar in der Branche gehalten werden kann. Denn es misst sich ein jeder bei der Arbeit anhand seiner Erfolge. Sei es die eigene Wertung oder die Einschätzung anderer. Je erfolgreicher im Beruf gehandelt wird, desto zufriedener kann ein jeder werden. Doch es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, woran der Erfolg in der Altenpflege gemessen werden kann.

Der erfolgsversprechendste Parameter hierfür ist wohl die geleistete Hilfe an und für pflegebedürftige Menschen. Durch eine qualifizierte Arbeit kann das Leben eines Patienten verlängert oder angenehmer gestaltet werden. Dem gegenüber steht jedoch immer die Gefahr des Misserfolgs. Verstirbt ein Patient der lange von einer Pflegekraft unterstützt und behandelt worden ist, kann dies als Misserfolg von dem jeweiligen Pfleger wahrgenommen werden. Das Gefühl des langzeitigen Erfolgs kann durch dieses sicher eintreffende Ereignis verdrängt werden, sofern kein entsprechender Umgang mit der Situation gefunden werden kann.

Der Erfolg zeigt sich auch in der Anerkennung, also die Befriedigung des individuellen Bedürfnisses durch sich selbst und durch andere. Der Beruf einer Altenpflegekraft ist belastend und schwer. Die Anerkennung eines Patienten, der Kollegen oder der Vorgesetzten ist ein wichtiger Indikator für die Zufriedenheit einer Arbeitskraft, die sich dadurch in ihrem Tun bestätigt fühlt und zum Weitermachen angespornt wird. Da die Entlohnung nicht die Anerkennung der Leistung widerspiegelt, müssen zwischenmenschliche Interaktionen geführt werden, die auch deutlich wirksamer sind, als jegliche materielle Entlohnung.⁵⁰

Eine weitere wichtige Interaktion, die lediglich durch Vorgesetzte getätigt werden kann, ist die Übertragung von Verantwortung. Der Beruf des/r Altenpflegers/in an sich ist bereits mit hoher Verantwortung versehen, da er/sie sich um das Wohlbefinden oder gar

⁴⁹ Deutscher Berufsverband für Altenpflege: Arbeitsbedingungen in der Altenpflege. <http://www.dbva.de/Bericht.html> (Stand: 22.12.2017)

das Leben eines Patienten kümmern muss. Die Strukturen im Unternehmen richten sich jedoch nicht nur nach dem Prinzip, ein jeden Betreuten am Leben zu erhalten, sondern jedem Patienten ein menschenwürdiges und schmerzfreies Leben zu ermöglichen. So kann die Übertragung von Verantwortung auch darin liegen, sich mit Arbeits- oder Speiseplänen auseinanderzusetzen oder neue Mitarbeiter einzuarbeiten. Verantwortungen werden auch nach der Qualifikation einer Pflegekraft verteilt. So hat eine examinierte Fachkraft den Ausbildungsstand, um auch Medikamente auf Anweisung zu verabreichen und den Patienten im Besonderen zu behandeln, wobei eine einfache Pflegekraft oder ein Helfer eher unterstützend wirkt.

Neben der Entscheidung, Verantwortung zu übertragen, ist auch die Weiterbildung und Entwicklung am Arbeitsplatz ein weiterer wichtiger Motivationsfaktor. Auch examinierte Fachkräfte können einen Grad erreichen, der sie unterfordert. Das heißt nicht, dass die körperlichen und geistigen Belastungen nicht ausreichend fordernd sind, sondern, dass noch Potential besteht, den nächsten Schritt zu machen, um sich selbst weiterzuentwickeln. Dabei können die Entwicklungsstufen eines Schichtleiters oder eines Residenzleiters erreicht werden. Letztendlich entscheidet eine Pflegekraft selbst, ob sie sich dazu in der Lage fühlt und bereit ist, einen solchen Schritt zu machen. Führungskräfte, seien es Schichtleiter oder Leiter der Residenz sind dafür zuständig, um zu entscheiden, ob der nächste Entwicklungsschritt eines Mitarbeiters getan werden muss, unter Berücksichtigung der freien Meinung eines Mitarbeiters zu seiner eigenen Arbeitsleistung und unter Berücksichtigung, dass das ein Mehrwert für Unternehmen und Mitarbeiter besteht.

In der nachstehenden Abbildung 15 wird auf den zuvor erstellten Werten des Hygienefaktors aufgebaut. Bedacht wurde, dass der Hygienefaktor zunächst keinen Einfluss auf den Motivationsfaktor hat. Der Motivationsfaktor wird hier ausschließlich anhand der im Unternehmen zur Verfügung gestellten Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten bemessen und ausgewertet. Anschließend werden die Werte beider Faktoren gegenübergestellt. Auch hier dient dieser Prozess rein der beispielhaften Bezifferung des Status Quo in der Altenpflege. Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg ist ein Werkzeug, das innerhalb eines Unternehmens angewendet werden kann. In diesem beispielhaften Fall wurde die gesamte Altenpflegebranche in Betracht gezogen und ein Schätzwert gefunden. Anhand der medialen Berichterstattung und dem momentanen Status der Altenpflege, wobei stets die potentiale der Unternehmen, im positiven Sinne und in Form von

Bindungsmaßnahmen, berücksichtigt wurden, wurde das nachstehende Diagramm erstellt, um den Status Quo der Altenpflege bei den Arbeitnehmern zu beziffern und bildlich zu verdeutlichen.

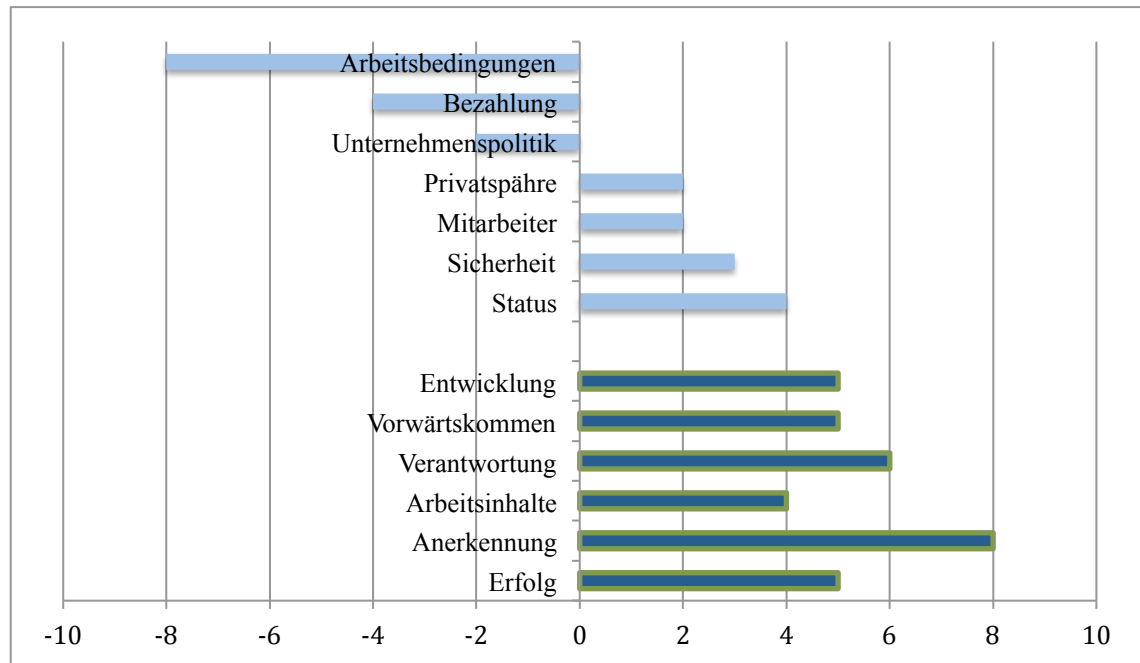


Abbildung 15: Gegenüberstellung von Hygienefaktoren und Motivationsfaktoren in Bezug auf die Altenpflege stationär

Quelle: Selbsterstellte Anwendung der Theorie von Herzberg auf die Altenpflege

Wie bereits im Kapitel 3.2 erklärt, können die Motivationsfaktoren in jedem Fall nicht negativ werden. Motivatoren dienen allein dem Zweck, einen positiven Einfluss auf den Arbeitnehmer zu haben und eine gewisse Zufriedenheit zu generieren. Dabei sind Hygiene und Motivation zwei aufeinander aufbauende Faktoren. Die Altenpflegekraft braucht eine neutrale Sicht auf das Unternehmen. Dies wird durch die Hygienefaktoren bestimmt. Auf diesen neutralen Zustand bauen die Motivatoren auf, die darüber entscheiden, ob ein Arbeitnehmer seine Leistung erbringen will und kann und ob er sich weiterhin dem Unternehmen anschließt oder andere Möglichkeiten erwägt. Sobald die Motivationsfaktoren generiert sind und einen positiven Effekt auf den Altenpfleger haben, besteht eine äußerst hohe Chance, dass er, unter Berücksichtigung aller weiteren Faktoren, bei dem jetzigen Unternehmen bleibt. Diese weiteren Faktoren können die Neutralität zum Unternehmen, die Selbstverwirklichung seiner selbst, die Befriedigung der oben genannten Bedürfnisse und die Absicherung des individuellen Motives sein.

5.2. Handlungsempfehlungen

Wie bereits erarbeitet, sind Altenpflegekräfte ihrem Beruf häufig auf emotionaler Ebene zugeneigt. Im Vordergrund stehen für ihn die Patienten und die Hilfe die er leistet, sowie seine Mitmenschen am Arbeitsplatz. Auch die Möglichkeit, das zu tun, was er gut kann und dafür die Anerkennung zu bekommen ist der Leistungsschub, den auch das Unternehmen zu erwarten hofft. Doch auch wenn der Theorie nach der emotionale Grund am ehesten geeignet ist, die Pflegekraft an das Unternehmen zu binden, so müssen ihm auch die rationalen Kalküle verdeutlicht werden. Sollte sich eine Pflegekraft aus emotionalen Gründen heraus dafür entscheiden, das Unternehmen zu verlassen, da er auf einige Widrigkeiten gestoßen ist, sollten im ebenso die Widrigkeiten beim Verlassen des Unternehmens deutlich sein. Diese Widrigkeiten werden im Plural genannt, da Arbeitnehmer in der Pflegebranche eine hohe Leidensfähigkeit besitzen.⁵¹ Das bedeutet, sollte sich ein Pfleger wirklich für einen Abgang aus dem Unternehmen entscheiden, ist die Problematik derartig stark, dass der Abgänger nur noch schwer zum Bleiben überzeugt werden kann. Daher ist das Zusammenspiel von Emotionalität und Rationalität ein entscheidender Faktor für die Mitarbeiterbindung. Zu den rationalen Kalkülen gehören vor allem die Kosten, die auf den Aussteiger zukommen. Die Kosten die er zu tragen hat, sind sowohl geistiger, als auch materieller Natur. Bei einem Ausstieg sind bürokratische Wege zu gehen, die Zeit beanspruchen. Das Unternehmen hat sich zuvor die Mühe gemacht juristische Bindungsmaßnahmen einzuführen. Diese spiegeln sich in Form von mittel- bis langfristigen Verträgen wieder. Der Vertrag schützt nicht nur das Unternehmen, sondern auch den Arbeitnehmer, nicht zuletzt vor einer übereilten Entscheidung. Nach einer Kündigung folgt die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz. Auch wenn der Arbeitsmarkt der Pflegebranche einer der aktivsten Märkte ist, ist zu bedenken, dass der Beruf gesundheitlich fordernd ist. Änderungen eines geregelten Ablaufes, mit schwer belastenden Abläufen, können sich stark auf den Geist und den Körper auswirken. Auch der Gemütszustand kann die Bereitschaft und Produktivität beeinflussen, da die Pflegekraft erst in einem neuen Umfeld zurechtkommen muss. Zudem ist nicht sicher, ob der neue Arbeitsplatz die gewünschten Besserungen verwirklicht. Letztendlich ist auch wichtig, ob der/die Altenpfleger/in bereit ist, auch wenn es nur für eine kurze

⁵¹ Vincentz Network: Überbelastungsanzeige. <http://www.altenpflege-online.net/Infopool/Nachrichten/Ueberlastungsanzeige-Recht-und-Pflicht-zugleich> (Stand: 23.12.2017).

Zeitspanne sein sollte, auf ein Gehalt zu verzichten, auf das er dringend angewiesen ist, da der Beruf bekanntermaßen nicht gut honoriert ist und auf ihn immer noch dieselben Kosten zu kommen, wie im Angestelltenverhältnis. Vor allem die Altenpflegekraft ist ständigem Stress ausgesetzt und ist evtl. in seiner Entscheidungsfindung getrübt. Zum einen schützen diese Maßnahmen das Unternehmen vor dem Verlust einer Arbeitskraft. Andererseits wird die Arbeitskraft ebenso informiert und kann anhand seines Informationsstandes abwägen, welche Alternative am Besten für ihn geeignet ist. Auch wenn die Informationen bedrohlich und einschüchternd wirken, sollen sie rein der Informierung dienen.⁵²

Eine Kombination aus rationalen und emotionalen Gründen ist ideal, um von einem Verbleib der Pflegekraft auszugehen. Beide Gründe richten sich jedoch stets auf einen oder mehrere Fokussierungen. Hier muss zunächst herausgefunden werden, welcher Beweggrund der Pflegekraft am meisten prägt. Ist es die Verwirklichung seiner selbst, die Anerkennung anderer oder die Bedingungen am Arbeitsplatz, die extra für ihn geschaffen werden. Dies kann durch eine Befragung oder anhand von Leistungen beobachtet wird. Der Fokus eines Pflegers kann auf seine Arbeitsinhalte, auf die Beziehung zum Vorgesetzten oder seinen Kollegen oder auf dem Unternehmen liegen. Je ausgeprägter der Fokus ist, desto mehr versteift sich die Pflegekraft auf diesen. Hat sie einen größeren Fokus auf Kollegen, so ist seine Fluktuationsrate abhängig von diesen Personen. Liegt der Fokus auf dem Unternehmen, so ist die Leistungsbereitschaft hoch und die Fluktuationsrate niedrig. Arbeitsinhalte haben oftmals keinen größeren Einfluss auf die Fluktuation, sind aber entscheidend für die Leistungsbereitschaft. Ein Pfleger kann nur einen speziellen Fokus haben, der in besonders antreibt oder auch mehrere. Entscheidend ist aber der Fokus, der ihm am wenigsten zusagt, da dieser Ausschlaggebend ist, wie der Pfleger sich verhält. Sind die Arbeitsinhalte nicht annehmbar, so entscheidet er sich nicht gleich für einen Abgang, jedoch hat das erhebliche Konsequenzen für seine Leistungsbereitschaft.⁵³

Ein ausführliches Gespräch in Bezug auf Arbeitsbedingungen, Arbeitsinhalte, Zufriedenheit, Verbesserungsvorschläge etc. ist zeitraubend und aufwendig in der Auswertung. Andererseits hätte das Unternehmen empirische Daten aus erster Hand, die

⁵² Vgl. Wolf, Gunther: Mitarbeiterbindung, Strategie und Umsetzung im Unternehmen, 1. Aufl., München: Haufe Gruppe 2013, S. 39 ff. (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

⁵³ Gnau, Irmengard: Man bekommt so viel zurück. Kommentar In: Süddeutsche Zeitung. <http://www.sueddeutsche.de/muenchen/landkreismuenchen/aying-man-bekommt-so-viel-zurueck-1.3814318> (Stand:06.01.2018)

auch noch genau und zielführend wären. Anschließend können Möglichkeiten und Optionen herausgearbeitet werden. Der gesamte Prozess würde zwar Monate dauern, wäre aber effektiv und sinnvoll und eine Investition in die Mitarbeiterbindung.

Um Diskrepanzen vorzubeugen, ist es wichtig, die Beziehung von der Pflegekraft zum Unternehmen zu pflegen und zu verbessern. Zwischenmenschliche Beziehungen spielen dabei eine wichtige Rolle, wozu die soziale Identität und das Commitment gehören.

Die soziale Identität prägt den Zusammenhalt der Belegschaft, fördert das miteinander und betrifft mehrere Personen gleichzeitig. Immer wieder begegnen sich Mitarbeiter während ihrer Arbeit, zu Schichtwechseln oder sogar nach dem Feierabend. Eine gute Chemie innerhalb der Belegschaft ist deshalb fördernd, da dadurch schwierige Aufgaben eher bewältigt werden, da ein positiver Effekt auf den/die Altenpfleger/in einwirkt. Der Austausch untereinander, vor allem von denen die verstehen, welche Belastungen man ausgesetzt ist, ist ein wichtiges Ventil für den Stressabbau. Um die gute Chemie innerhalb der Belegschaft aufrecht zu halten, sind vor allem teambildende Maßnahmen, Events oder auch Tagesausflüge eine willkommene Aktion, die Mitarbeiter auch außerhalb der Arbeit zusammen zu bringen. Bei den teambildenden Maßnahmen können Themen wie Stressbewältigung, gemeinsame gesundheitsfördernde Übungen oder auch Optimierungen des Prozesses behandelt werden. Solche Maßnahmen sollten im Beisein des Vorgesetzten durchgeführt werden, der einen Teil der Gruppe ausmacht. Dadurch wird gleichzeitig auch das Commitment zum Vorgesetzten gestärkt und verbessert. Das Verhältnis zum Vorgesetzten ist als sehr empfindlich einzustufen und kann einen entscheidenden Ausschlag geben, ob sich ein/e Pfleger/in wohlfühlt oder gar flüchten möchte. Sei es nun der Schichtleiter oder sogar die Leitung der Residenz. Beide tragen Verantwortung über die Belegschaft, sowie deren Arbeitsabläufe.

Sollten Altenpfleger/innen frustriert sein, ist es naheliegend, dass der Frust an ihnen ausgelassen wird. Denn bei größerem Stressfaktor und hoher Belastung werden Fehler selten bei einem selbst gesucht.⁵⁴ Während weder Patienten noch Mitarbeiter für verfehlte Arbeitsziele oder ausbleibende Erfolge oder sogar wiederkehrende Misserfolge verantwortlich gemacht werden können, wird das nächste erreichbare Ziel ins Visier genommen, was in diesem Fall der Schichtleiter oder gar die Residenzleitung sind. Dennoch können Frustrationen und Missgunst unausgesprochen bleiben und zu

⁵⁴ Vgl. Kanning, Peter Uwe: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung, Osnabrück: Springer 2017, S. 220 ff. (bezieht sich auf die letzten drei Absätze).

einem wachsenden Problem werden. Maßnahmen zur Teambildung und Events fördern die Kommunikation untereinander und öffnen das Ventil zur Frustration und ermöglichen den Zugang zur Person selbst. Wie damit umgegangen wird, obliegt dem Vorgesetzten oder dem Mitarbeiter selbst.

Nach dem situativen Blick auf die Altenpflegebranche werden Handlungsempfehlungen aufgezählt, die dazu beitragen, die Mitarbeiterbindung zu verbessern. Hierbei ist zu beachten, dass diese lediglich richtungsweisend sind. Das Unternehmen kann lediglich Einfluss nehmen und ist abhängig von anderen Variablen. Dazu gehören die Reaktion der Pflegekräfte auf die Informationen, die das Unternehmen zu den rationalen Kalkülen gibt und der Einfluss, die die einzelnen Fokussierungen auf den Pfleger/in haben. Hierbei sind vor allem die personenbezogenen Fokussierungen abhängig von den Personen, die in diesen Bereichen wirken. Das Unternehmen kann zum besseren Miteinander beisteuern, indem er die Belegschaft und die Vorgesetzten zueinander führt, jedoch ist die Reaktion der einzelnen Parteien entscheidend für den Erfolg dieser Maßnahme. Im folgenden Kapitel hat das Unternehmen einen deutlicheren Einfluss auf das Empfinden des/der Pfleger/in.

5.3. Maßnahmen auf Führungs- und Mitarbeitererebene

Während Außenstehende nur eine grobe Vorstellung von der Ausbildung einer Pflegefachkraft haben, ist die Qualifikation zur examinierten Altenpflegefachkraft ein wichtiger Identifikationspunkt für den Absolventen. Eine Person, die sich für den Beruf der Altenpflegekraft entscheidet, weiß zumeist vorher, welchen Belastungen sie sich aussetzt und welche Herausforderungen auf sie zukommen. Insbesondere durch die Informationsbeschaffung über das Internet oder durch Erfahrungsberichte von bereits Berufstätigen in dieser Branche können solche Informationen beispielsweise bereits vor der Entscheidung für oder gegen diesen Beruf eingeholt werden. Doch erst während der Ausbildung merkt ein Auszubildender, welche Stärken notwendig sind und welche er eigentlich besitzt. Auch der zukünftige Altenpfleger erfährt erst durch die dreijährige Ausbildung, welche Maßnahmen erforderlich sind, um effizient und sicher zu pflegen und ob er die für diesen Beruf nötigen Fähigkeiten mit sich bringt. Die erlernten und trainierten Fähigkeiten bringt er anschließend in den Beruf ein und möchte diese auch einsetzen und zeigen. Daher sollten die ihm vorgegebenen Aufgaben seinen

Kompetenzen entsprechen. Dabei sollte nicht nur darauf geachtet werden, dass er den Anforderungen für den Beruf gerecht geworden ist, sondern herausragende Fertigkeiten sollten honoriert und gefördert werden. Solche besonderen Fähigkeiten können beispielsweise die besonders gute Kommunikation mit Patienten sein, eine effiziente Behandlungsart oder aber auch Führungsqualitäten. In jedem Fall sollten besondere Fähigkeiten einer Altenpflegekraft erkannt und auch gezielt eingesetzt und gefördert werden. Dadurch wird auch das Interesse am Beruf aufrecht gehalten, da richtig eingesetzte Kompetenzen eher zum Erfolg führen und die Motivation steigern.⁵⁵ Wie im Kapitel drei, zu den Theorien von Maslow, bereits erwähnt, wird dadurch die Selbstverwirklichung gewährleistet und stellt nicht nur den/die Altenpfleger/in zufrieden, sondern bringt dem Unternehmen eine hohe Qualität in den erbrachten Leistungen. In Bezug auf herausragende Fähigkeiten sollten auch Aufstiegsmöglichkeiten immer in Betracht gezogen werden. Ein Aufstieg kann von jedem anders interpretiert werden. Die Zuteilung neuer Aufgaben, die Beförderung in eine andere Karrierestufe oder auch die Übertragung von Verantwortung über mehr Mitarbeiter vermitteln einen Aufstieg aus der derzeitigen Position, da sie eine Veränderung und im besten Fall eine Verbesserung für die Pflegekraft darstellen. Es obliegt jedoch dem Vorgesetzten, unter Berücksichtigung der Meinung der Mitarbeiter, ob dieser Schritt auch wirklich zu erwägen ist. Neue Aufgaben können aber auch zur Überlastung führen. Dabei werden Belastungen ausgeblendet, die die Leistungsgrenze des Mitarbeiters längst erreicht haben. Es kann jedoch sein, dass sich der Pfleger nicht mit seinem Teilerfolg zufrieden gibt und noch mehr erreichen möchte. Die Aufgabe der nächsten übergeordneten Führungsebene ist es nun, einzuschätzen, ob diese Verantwortung abgegeben werden kann, mit dem guten Gewissen, dass es dem Mitarbeiter und dem Unternehmen hilft und nicht schadet. Immerhin ist die Work-Life-Balance, vor allem in der Altenpflege, eine dringende Notwendigkeit, die gebraucht wird, um mit Stress, Belastung, Privatem und der Arbeit, zu recht zu kommen.

Eine weitere Balance wird geschaffen, wenn der/die Pfleger/in nicht nur seine Stärken zur Geltung bringen darf, sondern vertraute und strukturierte Aufgaben zugeteilt bekommt. Ein ständiger Wechsel und Austausch könnte Verwirrung stiften und der/die Pfleger/in würde sich hinterfragen, ob auch alle Aufgaben erledigt wurden. Um dennoch Monotonie zu vermeiden, können nach genauer Absprache mit einem weiteren

⁵⁵ Vgl. Kanning, Peter Uwe: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung, Osnabrück: Springer 2017, S. 230 ff. (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

Mitarbeiter und dem Vorgesetzten Schichten getauscht werden. Das kann private Gründe haben oder der Abwechslung dienen, um etwas Neues zu erleben oder sich neuen Herausforderungen zu stellen, die durch die eigenen Fertigkeiten bewältigt werden können. Ein kommunikativer Mitarbeiter könnte z.B. besser mit einem schwierigen Patienten umgehen, weil er eher die Fähigkeiten hat, auf diesen besser einzugehen. Patienten mit speziellen Anforderungen bei der Behandlung oder bei der Verabreichung von Medikamenten können von Pflegern behandelt werden, deren außerordentliche Fähigkeit es ist, gelerntes medizinisches Wissen anzuwenden.

Neben dem Ausüben von außerordentlichen Fähigkeiten und der Möglichkeit des Aufstiegs bestehen auch beim Thema Autonomie Möglichkeiten, um die Mitarbeitermotivation zu steigern. Autonomie kann vor allem nach einer Probezeit erteilt werden. Es reicht zumeist schon, dass Anfänger weitere Schritte in der Altenpflege alleine bewältigen dürfen, weil sie ihre Qualifikation unter Beweis gestellt haben. Natürlich sollten neue Aufgaben abgesprochen werden, aber sollten jedoch dem jeweiligen Antragsteller, also dem/der engagierten Altenpfleger/in, überlassen werden, wenn die Gewissheit besteht, dass er der Aufgabe gewachsen ist und damit umzugehen weiß.

Viele Arbeitnehmer, so auch in der Altenpflege, wissen zumeist nicht, wie gut sie ihre Arbeit verrichten oder was noch zu verbessern wäre. Das mag dem Mangel an Zeit und dem erhöhten Stressfaktor der Branche angelastet sein, jedoch sollten immer wieder Feedbacks, auch wenn diese nur kurz sind, gegeben werden. Das informiert die Altenpflegekraft, der gegebenenfalls positiv darauf reagiert. Sofern es sich auch um eine Kritik handeln, kann der Arbeitnehmer dies als Notiz an seine Bemühungen in seine Arbeit empfinden, sofern diese konstruktiv vermittelt wird. Er merkt, dass er wahrgenommen wird und kann dies wertschätzend auffassen und auch eine Reaktion darauf zeigen. Auch die zwischenmenschliche Ebene unter Kollegen sollte bei einem Feedback miteinbezogen werden. Mitarbeiter nehmen sich untereinander eher wahr, wenn sie auch ein gutes Verhältnis zueinander haben. Dabei können sie sich gelegentlich eher ein Feedback geben. Die Vorgaben für solch eine Maßnahme sollten zuvor von der Führungsebene abgeklärt werden.⁵⁶

⁵⁶ Care Pflege: Unternehmenskultur in der Pflege.
https://www.thieme.de/statics/dokumente/thieme/final/de/dokumente/tw_pflegepaedagogik/7.4_Unternehmenskultur_im_Gesundheitswesen.pdf (Stand: 28.12.2017)

Bei vielen dieser Maßnahmen kommt es auf die richtige Einschätzung und die Intuition der Führungskräfte an. Optimierung kann nicht erzwungen werden. Überkompensation kann die Arbeitnehmer zusätzlich unter Druck setzen. Das entsteht durch Falscheinschätzung durch die Führungsebenen. Beispielsweise kann ein Leistungsanstieg in einer gewissen Zeit nur ein kurzer Moment der Euphorie sein, wird jedoch vom Vorgesetzten als Zeichen der erhöhten Leistungsbereitschaft angesehen, sodass der/die Altenpfleger/in mit mehr Aufgaben betraut wird und dadurch überfordert wird.

Ob eine Zufriedenheit am Arbeitsplatz herrscht, ist oft an den Arbeitsbedingungen auszumachen, die oft Ziel von Beschwerden und Verbesserungsvorschlägen sind. Wie bereits erläutert, ist die Arbeitsplatzsicherheit in der Altenpflege, vor allem für Fachkräfte, gegeben. Jedoch muss klar verdeutlicht werden, dass dies kein Grund ist, die Arbeitshaltung absichtlich zu vernachlässigen oder gar gegen den Willen von Wirtschaftlichkeit und Leistungsbereitschaft zu handeln. Gerade die Bedingungen der Entlohnung in der Altenpflege könnten viele Arbeitnehmer dazu veranlassen, unmotiviert zu handeln und der gering ausfallenden Entlohnung mit entsprechend geringer Leistung entgegenzuwirken. Dabei könnte die Hilfe zur Selbstverwirklichung oder das Erreichen der geforderten Anerkennung höhere Maßstäbe für die Altenpflegekräfte darstellen, als materielle Entlohnungen.

Ein ehrliches und transparentes Arbeitsverhältnis führt öfter zu klaren und verbesserten Ergebnissen zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Durch das offene und vertraute Miteinander, wird dem/der Altenpfleger/in eine Form der Anerkennung entgegengebracht. Je eher das Unternehmen auf die Risikofaktoren im Beruf aufmerksam macht und Wege aufweist, wie man diesen entgegenwirken kann, desto wahrscheinlicher ist der Ausschluss von Komplikationen, Missgunst, Frustration und unerwarteten Stresssituationen auf beiden Seiten. Der Pflegekraft müssen die Transparenz des Berufes und auch des Unternehmens verdeutlicht werden, damit auch das Vertrauensverhältnis einen hohen Stellenwert in der emotionalen Bindung finden kann.

Stress ist ein elementarer Bestandteil dieses Berufs. Der Arbeitnehmer der Pflegebranche muss mit diesen Faktoren regelmäßig konfrontiert werden. Neben dem Aufmerksam machen sollten regelmäßig Kurse angeboten werden, die der Stressbewältigung dienen. Viele Mitarbeiter wissen gar nicht, wie sie mit Stress in Form

von Zeitdruck, den Verlust von Patienten, Rückenschmerzen und übermäßigen Anforderungen an die Leistungsbereitschaft zurecht kommen sollen. Für jeden dieser Bereiche existieren Expertenmeinungen und Therapien, sowie Gruppentreffen, die dabei helfen, sich diesen Problemen zu stellen und zu behandeln. Empfohlene Handlungen zur allgemeinen Stressbewältigung mit Fokus auf die Psyche und die Physis sind:⁵⁷

- Stressbewältigungskurse: Der Umgang mit Zeitdruck
- Aussprache mit erfahrenen Mitarbeitern nach Verlust eines Patienten
- Therapiemaßnahmen und Übungen, um Rücken- und Gliederschmerzen vorzubeugen
- Aussprache mit dem Vorgesetzten über Leistung und Überkompensation
- Umfragen über momentane Gefühlslage und Empfindungen am Arbeitsplatz
- Hinzuziehung externer Experten zur Vorbeugung von stressbedingten Erkrankungen u.a. Burnout, Depression etc.

Weiterhin kann auch die Förderung von Hobbys und Aktivitäten dazu beitragen, den Stress geregelt abzubauen oder vorzubeugen. Es können Vergünstigungen oder gar ganze Kurse für die Ausübung von Fitness und Sport angeboten werden. Regelmäßige Aktivitäten, die den Körper oder auch den Geist beanspruchen und vom Alltag ablenken. Das können Besuche von Museen, Ausstellungen und Theatern sein., aber beispielsweise auch Gruppenstärkungskurse, Wandern, Rafting, Wassersport und Relaxing. Vor allem Aktivitäten für den Körper, die zuvor noch nie gemacht wurden und neu ausprobiert werden, können eine gute Ablenkung darstellen und die Motivation fördern. Im Hintergrund des Ganzen steht das Unternehmen und dessen Bereitschaft, sich für seine Mitarbeiter einzusetzen und zu erkennen zu geben, dass die stressbehaftete Situation erkannt und dagegen vorgegangen wird. So gesehen werden abseits der Arbeit Bedingungen geschaffen, in einem vertrauten oder auch familiären Umfeld, die einen positiven Effekt auf die Arbeit an sich haben können, da die Stressfaktoren der Arbeit durch private Aktivitäten, die durch das Unternehmen auch noch unterstützt werden, vergessen werden können. Neben den Aktivitäten sollen auch Optionen eingeräumt werden, die Pfleger dabei unterstützt, mehr Zeit mit der Familie zu verbringen, denn Stresssituationen auf der Arbeit können auch Auswirkungen auf das private Umfeld haben. Oft ist es einfach der Umgang mit der Familie, der den Mitarbeiter vom Alltagsstress ablenkt. Die Bedingungen für ein stressfreies

⁵⁷ Mallok, Claudia: Die besten Maßnahmen gegen Stress im Alltag. <https://www.elektronikpraxis.vogel.de/die-7-besten-massnahmen-gegen-stress-im-privatleben-a-251677/> (Stand: 02.01.2018)

Arbeitsgefühl kann durch Gespräche in Erfahrung gebracht werden. Mitarbeitern, die familiär gebunden sind, kann zum einen mehr Zeit mit der Familie eingeräumt werden bzw. darauf Rücksicht genommen werden. Zum anderen kann die Zeit mit den Familien verschönert werden durch Angebote, wie ein gemeinsames kostenloses Essen am Arbeitsplatz oder mit vergünstigten Eintritten für Bäder oder Parks in der Umgebung.

Entscheidend ist jedoch, die Situation der Pflegekräfte zu erkennen und entsprechend zu handeln. Dafür sind ein hohes Maß an Intuition und ein passender Führungsstil erforderlich. Gespräche mit der Belegschaft schaffen oftmals Transparenz und eröffnen eine Sicht auf momentane Gefühlslagen, Leistungsbereitschaft oder gesundheitliche Risiken, die berücksichtigt werden müssen. Anschließend können in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern Lösungsansätze besprochen werden, die im Ermessen des Unternehmens und seinen Möglichkeiten durch den Vorgesetzten durchgeführt werden können. Wichtig ist dabei, dass Instanzen nicht übersprungen werden, damit die Kommunikationskette nicht verzerrt wird. Der Schichtleiter muss der Residenzleitung über Entscheidungsfindungen und Maßnahmen mitteilen. Diese wiederum meldet es an die nächst höhere Stelle, die Unternehmensleitung. Erst wenn alle Ebenen durchlaufen sind und ein Entschluss gefasst wurde, kann dieser auch durchgeführt werden. Neben einer einfühlsamen und gesprächsbereiten Art sollte die Führungsebene auch Autorität ausstrahlen. Ein zu freundschaftliches Verhältnis zu Mitarbeitern kann zu Missverständnissen führen und als Schwäche angesehen werden. Ein autoritärer Führungsstil stellt die hierarchischen Grenzen klar und vermittelt den Mitarbeitern, dass eine nächste höhere Instanz Verantwortung übernimmt und ebenso wegweisend wirkt. Allein durch einen angemessenen Führungsstil, der den Hygienefaktor neutralisiert und motivierende Maßnahmen, wie Feedback und Partizipation der Mitarbeiter, die Zufriedenheit am Arbeitsplatz schaffen und das Commitment zum Vorgesetzten stärken, entsteht eine hohe Mitarbeiterbindung.⁵⁸

Die Führungsebene verdeutlicht eine neue Stufe des Angestelltenverhältnisses und sagt aus, dass kontinuierlich gute Leistungen, überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft und Verantwortung gezeigt wurde. Daraus entsteht eine neue höhere Einstufung des Arbeitsverhältnisses. Mit dieser neuen Verantwortungsstufe geht auch die Verpflichtung, sei es der Schichtleiter oder Leiter der Residenz, dass die Philosophie und die Regeln des Unternehmens unmissverständlich und klar an die Mitarbeiter

⁵⁸ Schumacher, Lutz: Personalbindung in der Sozialwirtschaft. In: Projekt Zukunft Pflegt, Hochschule Berlin 2014 (bezieht sich auf den ganzen Absatz).

weitergegeben werden, ob das im autoritären oder gar im gemischten Führungsstil geschieht. Dafür muss regelmäßig mit der Belegschaft kommuniziert werden. Der hohe Aufwand macht sich bezahlt, da Strukturen, Arbeitsverhalten und Stärken der Mitarbeiter sichtbar werden und darauf gearbeitet werden kann, wodurch der Arbeitsprozess im besten Fall optimiert wird. Auch die Einbindung in Entscheidungsfindungen ist ein probates Mittel seinen Führungsstil verständlicher zu machen und Mitarbeiter zum Mitmachen zu motivieren. Neue Stundenpläne, Schichtwechsel, Planabläufe oder Patientenwechsel sollten mit der Pflegekraft abgesprochen werden. Der zeitliche Aufwand wäre größer, aber Fehleinschätzungen und Unzufriedenheit werden bewusst reduziert. Die Pfleger/innen kennen ihren eigenen Arbeitsalltag, die Abläufe und das Verhalten der Patienten. Jedes Detail ist ein entscheidender Faktor, der in die Planungen mit einbezogen und so auf die Mitarbeiter zugeschnitten werden kann. Gerade deswegen sollte auf emotionaler Ebene kommuniziert werden. Ein Leiter sollte die Erfahrungen und Erlebnisse teilen können, weshalb eine Beförderung aus den eigenen Reihen am meisten Sinn macht. Nur jemand, der versteht, welche Belastungen und Herausforderungen eine Altenpflegefachkraft zu bewältigen hat, kann auch diejenigen, die diesen Beruf ausüben, erreichen. Das Zusammenspiel aus emotionaler Zugehörigkeit und autoritärem Auftreten ist eine Optimierung des Führungsstils in der Altenpflege und eröffnet die Möglichkeit, gegen Unzufriedenheit, Stress und weitere Belastungen des Altenpflegeberufes entgegenzuwirken.

Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen und Führung sind Bereiche, in denen Maßnahmen aktiv zur Geltung kommen. Das Unternehmen hat die Möglichkeit mit diversen Anpassungen, Änderungen und Optimierungen das Empfinden und die Motivation der Pflegekraft zu steuern, in dem intuitiv auf die Pflegekraft eingegangen wird und entsprechend reagiert wird. Darunter fallen folgende aktive Maßnahmen seitens des Unternehmens, sowie der Führungskräfte:

- Wahrnehmung und Steuerung der Mitarbeiterkompetenzen.
- Aufstiegsmöglichkeiten wahren.
- Beobachtung der Belastungsgrenze von Pflegekräften.
- Work-Life-Balance wahren.
- Kontrollierte Verteilung von Verantwortung und Autonomie.
- Strukturierte Aufgabenverteilung.

- Feedback zur Arbeitsleistung und Verbesserungsvorschläge.
- Intuitives Handeln und Beachtung der Ist-Situation von Pflegekräften.
- Aktive Kommunikation zwischen Führungskräften und Belegschaft.
- Transparenz schaffen, um das Berufsbild zu verdeutlichen und damit Fehleinschätzungen seitens der Pflegekräfte zu vermeiden.
- Klare Kommunikationsstränge innerhalb der Führungsebene.
- Findung und Ausführung von passendem Führungsstil.
- Angebot von Maßnahmen, um Belastungen wie Stress und Frust entgegenzuwirken.

Die Maßnahmen zur optimierten Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterführung sollen ebenso dazu beitragen, dass Ausbildungskräfte in Zukunft für die Branche der Altenpflege rekrutiert werden können, dessen Umstände und Maßnahmen im nächsten Kapitel näher erläutert werden.

5.4. Bindungsmaßnahmen zukünftiger Pflegefachkräfte

Durch die Prognosen, dass in den kommenden Jahren der Notstand in der Pflegebranche in Bezug auf das Fachpersonal immer akuter wird, handelt nun auch der Staat mit entsprechenden Anpassungen, um den Pflegeberuf attraktiver zu gestalten. Noch wurde zwischen der Alten-, Kranken- und Kinderpflege unterschieden, obwohl sie inhaltlich in den ersten zwei Jahren der Ausbildung nichts unterscheidet. Nun wurde ein Gesetz verabschiedet, dass die Pflegeberufe vereinheitlicht und den Auszubildenden mehr Freiheit in der Berufswahl gibt. Nach Abschluss der Ausbildung erhält man den Titel Pflegefachkraft. Sobald der Auszubildende sich entschieden hat, in welchen Bereich der Pflege er gehen möchte, kann er sich darauf spezialisieren. Zudem wird die Ausbildung kostenfrei sein und aus einem Budget für Schulgelder gezahlt.

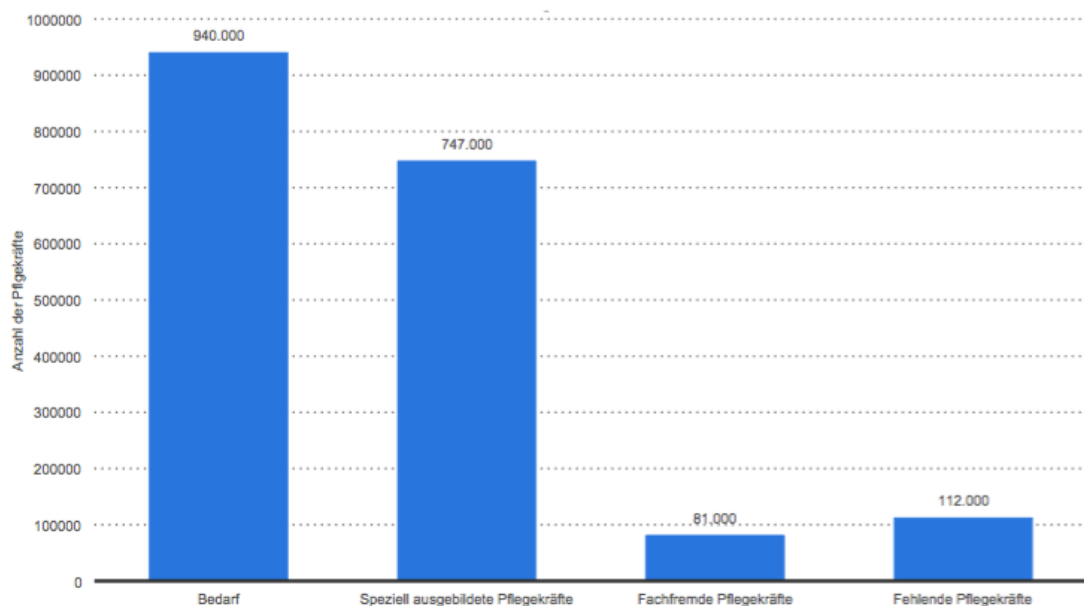


Abbildung 16: Prognostizierter Bedarf an Pflegekräften in Deutschland in den folgenden sechs Jahren.

Quelle: statistisches Bundesamt ID 172651, siehe Statista.

Diese Maßnahmen, um Auszubildende von der Pflegebranche zu überzeugen, sind Indikatoren, die von den Unternehmen genutzt werden müssen. Darauf aufbauend sollten die Hindernisse und Herausforderungen der Altenpflege reduziert oder der Umgang mit ihnen leichter gemacht werden. Der Auszubildende wird ebenso mit physischen und psychischen Stressfaktoren konfrontiert. Auch erstmals in diesem Maße, wie es in der Altenpflege bekannt ist. Wie bereits in Kapitel 4.1 erwähnt, beginnen viele der zukünftigen Fachkräfte ihren Werdegang als Altenpfleger aufgrund von emotionalen Hintergründen. Die Erfahrungen, den Stress und den Druck erfahren sie jedoch ab Beginn der Ausbildung zum ersten Mal und werden mit etlichen Faktoren konfrontiert, die einen jungen Auszubildenden überfordern können. Neben dem Zeitdruck, der körperlichen und geistigen Belastung und der hohen Anforderung im Beruf selbst, kommt noch der Umgang mit einem neuen Lebensabschnitt und der Umgang mit neuen finanziellen Verantwortungen hinzu.

Junge Menschen entscheiden sich teilweise frühzeitig für einen Gang ins Berufsleben. Da die schulische Pflicht erfüllt wurde und die finanziellen Aussichten reizbar erscheinen, wird dieser Schritt oftmals überhastet gemacht, da zum Teil der Abschluss unbefriedigend ist oder gar fehlt, die Jugendlichen ohne Unterstützung eines elterlichen Vormunds agieren oder der elterliche Vormund hat einfach nicht die Mittel den jungen Berufseinsteiger zu unterstützen. Allein 2015 waren es an die 20.000 Abgänger, die

eine Ausbildung ohne Abschluss anfangen.⁵⁹ Vielen dieser jungen Berufseinsteiger ist die Verantwortung neben dem Beruf gar nicht bewusst. Von Steuerlichen Pflichten, der eigenen Versorgung, Unterhalt der Unterkunft und des eigenen Lebens, bis hin zur Verwaltung der neuen Einkünfte. Ein Auszubildender in der Altenpflegebranche verdient in seiner Ausbildungszeit ein Bruttogehalt von 1000 bis 1200 Euro monatlich, wovon im nach Abzügen (ohne Kirchensteuer, Steuerklasse 1) ca. 750 bis 890 Euro netto über bleiben, die er für den eigenen Unterhalt verwenden kann.⁶⁰

Vor allem ein geordneter Übergang von der Schule ins Berufsleben ist notwendig, um demotivierende Erfahrungen zu vermeiden. Gerade die Unternehmen der Pflegebranche müssen sich darum bemühen, den Einstieg ins Berufsleben angenehmer und strukturierter zu gestalten. Man müsse dafür enger mit Schulen zusammenarbeiten, sodass eine bessere Absprache entsteht und ein Informationsstrang direkt zum Personal der Zukunft geknüpft wird. Zudem sollte der Berufseinstieg in Bezug auf das Management des neuen Lebensabschnittes eines Auszubildenden unterstützt werden, damit größere Stressfaktoren vermieden werden. Ein gutes Beispiel dafür liefert die Unternehmensgruppe K&S in Zwickau. Ende 2017 eröffnete das Unternehmen in der Stadt eine Seniorenresidenz und bietet neben dem betreuten Wohnen für pflegebedürftige Menschen, auch jungen Auszubildenden die Möglichkeit, in der Residenz zu wohnen. Dies ermöglicht den Auszubildenden und Studenten nicht nur günstigeres Wohnen, sondern es wird gleichzeitig eine engere Bindung zum Beruf und zu den pflegebedürftigen Mitmenschen, durch das Zusammenleben, geschaffen. Durch diese Maßnahme etabliert die K&S Gruppe die Auszubildenden direkt ins neue Berufsleben, gibt ihnen die Sicherheit einer Unterkunft und die Möglichkeit, das neue Berufsleben geordneter anzugehen.⁶¹

Neben den deutschsprachigen Jugendlichen sollten in diesem Zusammenhang auch junge ausländische Zuwanderer unterstützt werden, sich in den Berufsstand eines Altenpflegers einzuleben. Bewerkstelligt werden kann dies durch die Zusammenarbeit mit Zuwanderungsbehörden, indem Daten über die Zuwanderer eingeholt werden und nach Ausprägung der deutschen Sprache und der Fähigkeiten kategorisiert werden. In den letzten Jahren gab es vermehrt Zuwanderungen von Flüchtlingen. Die jugendlichen

⁵⁹ WirtschaftsWoche: Jugendliche in Deutschland. <http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/studie-zu-jugendlichen-in-deutschland-mehr-als-20-000-ohne-schule-und-ausbildung/11903332.html> (Stand: 03.01.2018, 20:30).

⁶⁰ <https://www.steuerklassen.com/brutto-netto-rechner/> (Stand: 03.01.2018, 21:00 Uhr).

⁶¹ Dörfelt, Frank: Firma hat sich in Zwickau was getraut. <https://www.freiepresse.de/WIRTSCHAFT/WIRTSCHAFT-REGIONAL/Firma-hat-sich-in-Zwickau-was-getraut-artikel10074507.php> (Stand: 13.12.2017).

Flüchtlinge bringen ein neues, noch nicht ausgeschöpftes, Potential für diesen Beruf mit. Deutschland bieten den Zuwanderern neue Perspektiven, was in vielen einen hohen Motivationsschub auslösen kann, wird dieser in die richtige Bahn gelenkt. Im Fall der Altenpflege gebe es einige gute Gründe, weshalb das Thema aufgegriffen werden sollte. Zum einen kommen die jungen Zuwanderer mit einer gewissen Zielstrebigkeit und Motivation nach Deutschland, die gefiltert und gelenkt werden muss. Sie bringen eine Diversität mit und sind zudem genau so als Zukunft der Branche anzusehen, als die deutsche Nachkommenschaft. Zudem wird das Image des Unternehmens verbessert, da der Integration geholfen wird. Durch diese Perspektive, wird nicht nur den Flüchtigen eine Zukunft geschaffen, sondern ebenso der Pflegebranche.⁶²

6. Fazit

Stand 2017 fehlen in Deutschland an die 100.000 Pflegekräfte. Während die Altenpflegebranche floriert und auch in Zukunft mit Millionen hohen Gewinnen für die Anbieter gerechnet werden kann, droht der Branche dennoch die Gefährdung ihrer Existenz.⁶³

Aufgrund von einer geringen Entlohnung (30% weniger als bspw. Krankenpfleger) und erschwerten Arbeitsbedingungen in Form von Stress, Zeitdruck, geistiger und körperlicher Belastung wirkt der Beruf unattraktiv, obwohl der Beruf als Pflegefachkraft immer gefragter wird aufgrund steigender Anzahl an Pflegebedürftigen in Deutschland. Dennoch gibt es 2017 über eine Million erwerbstätige Pflegekräfte und auch die Eintritte in die Ausbildung einer Altenpflegefachkraft ändern sich prozentual nur gering im Vergleich zum Vorjahr. Das bedeutet, dass die Menschen trotz der erschwerten Bedingungen dennoch etwas motiviert, diesen Beruf auszuüben. Um das zu erfahren, werden die Motivationstheorien von Maslow (1978), Herzberg (1959) und Bruggemann (1975) angewendet. Maslows Theorie der Bedürfnispyramide verdeutlicht, dass eine Pflegekraft sich auf der Wachstumsebene befindet und nach Anerkennung, Wertschätzung und Selbstverwirklichung strebt. Nach der Anwendung von Herzbergs

⁶² Bundesministerium für Bildung und Forschung: Kausa. 5 Gründe, warum Ausbildung sich lohnt. <https://www.jobstarter.de/de/5-gruende-warum-ausbildung-sich-lohnt-2708.php> (Stand: 02.01.2018).

⁶³ Handelsblatt 2017: Marktvolumen in der ambulanten und stationären Pflege in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2030 (in Milliarden Euro). In: Statista 2017.

Zwei-Faktoren-Theorie auf die Altenpflegebranche wird deutlich, dass die Pflegekraft ihrem Beruf zwar nicht neutral gegenübersteht, sogar negativ behaftet ist aufgrund der schweren Bedingungen und geringen Entlohnung, aber durch die erhaltende Anerkennung, Erfolge und ebenso durch Mitarbeiter motiviert werden. Diese Motivation führt zu einer Zufriedenheit, die laut Bruggemann jedoch selektiert werden muss. Denn der Zustand der (Un-) Zufriedenheit muss bestimmt werden, damit Abgänge, Stress, Frust und abfallende Leistungen verhindert werden können.

Auf den Erkenntnissen der Motivationstheorie in Bezug auf die Altenpflege aufbauend wurde mit Hilfe der Mitarbeiterbindung nach Kanning und Wolf Maßnahmen entwickelt, die dazu beitragen, den/die Altenpfleger/in an das Unternehmen langfristig zu binden. Diese unterteilen sich in Handlungsempfehlungen, die passiv wirken und Bindungsmaßnahmen auf Führungs- und Mitarbeiterebene, die aktiv wirken. Nach dem situativen Blick auf die Altenpflegebranche werden Handlungsempfehlungen aufgezählt, die dazu beitragen, die Mitarbeiterbindung zu verbessern. Zu beachten ist, dass die erarbeiteten Handlungsempfehlungen lediglich richtungsweisend sind. Das Unternehmen kann lediglich Einfluss nehmen und ist abhängig von anderen Variablen. Dazu gehören die Reaktion der Pflegekräfte auf die Informationen, die das Unternehmen zu den rationalen Kalkülen gibt und der Einfluss, die die einzelnen Fokussierungen auf den Pfleger/in haben. Hierbei sind vor allem die personenbezogenen Fokussierungen abhängig von den Personen, die in diesen Bereichen wirken. Das Unternehmen kann zum besseren Miteinander beisteuern, indem er die Belegschaft und die Vorgesetzten zueinander führt, jedoch ist die Reaktion der einzelnen Parteien entscheidend für den Erfolg dieser Maßnahme. Bei den Bindungsmaßnahmen der Führungs- und Mitarbeiterebene hat das Unternehmen die Möglichkeit mit diversen Anpassungen, Änderungen und Optimierungen das Empfinden und die Motivation der Pflegekraft zu steuern, in dem intuitiv auf die Pflegekraft eingegangen wird und entsprechend reagiert wird. Darunter fallen folgende aktive Maßnahmen seitens des Unternehmens, sowie der Führungskräfte:

- Wahrnehmung und Steuerung der Mitarbeiterkompetenzen.
- Aufstiegsmöglichkeiten wahren.
- Beobachtung der Belastungsgrenze von Pflegekräften.
- Work-Life-Balance wahren.
- Kontrollierte Verteilung von Verantwortung und Autonomie.
- Strukturierte Aufgabenverteilung.

- Feedback zur Arbeitsleistung und Verbesserungsvorschläge.
- Intuitives Handeln und Beachtung der Ist-Situation von Pflegekräften.
- Aktive Kommunikation zwischen Führungskräften und Belegschaft.
- Transparenz schaffen, um das Berufsbild zu verdeutlichen und damit Fehleinschätzungen seitens der Pflegekräfte zu vermeiden.
- Klare Kommunikationsstränge innerhalb der Führungsebene.
- Findung und Ausführung von passendem Führungsstil.
- Angebot von Maßnahmen, um Belastungen wie Stress und Frust entgegenzuwirken.

Wichtig zu beachten ist, dass es Empfehlungen sind, die auf jegliche Branche übertragen werden können. Auch in der Altenpflege sind es bekannte Maßnahmen, die bereits gezielt eingesetzt werden, um die Motivation der Pflegekräfte zu steigern und dadurch die Fluktuationsrate gesenkt und die Leistungsbereitschaft gesteigert wird. Denn neben den rationalen Gründen sind vor allem emotionale Bindungsgründe entscheidend für den Verbleib einer Pflegekraft und dessen Motivation.

Ebenso lassen sich die Maßnahmen auf die Pflegefachkräfte der Zukunft übertragen, die in den kommenden Jahren die Existenzsicherung der Anbieter in der Pflegebranche gewährleisten sollen. Neben den Abgängern (mit Abschluss, als auch ohne) von deutschen Schulen, gehören auch Zuwanderer aus anderen Ländern zu der Zielgruppe der zukünftigen Pflegefachkräfte. Neben den oben genannten Maßnahmen, die allgemein für die bereits erwerbstätige Pflegekraft gelten, müssen zukünftige Pflegekräfte in Besonderen behandelt werden. Das bedeutet, dass Eintrittsbarrieren für die „Neuzugänge“ in die Pflegebranche beseitigt werden müssen. Pflegeunternehmen werden in die Pflicht genommen, Abgängern von deutschen Schulen, den Übergang vom Schulsystem ins Berufsleben zu erleichtern, in dem ein Informationsstrang zum besagten Schulsystem aufgebaut wird und Belastungen neutralisiert werden, wie die Unterkunftssuche, während der anfänglichen Ausbildungszeit. Gleichmaßen muss der Informationsaustausch zur Zuwanderungsbehörde aufgebaut werden und gewonnene Daten über potentielle Anwerber klassifiziert werden, sodass Sprachniveau und Fähigkeiten ermittelt werden.

Pflegefachkräfte an das Unternehmen zu binden oder neue Arbeitskräfte zu generieren ist ein langfristiger Prozess, der die Existenz des Unternehmens in der Altenpflegebranche sichern wird. Die aktuelle Situation innerhalb der

Altenpflegebranche muss erkannt und mit den vorgegebenen Maßnahmen reagiert werden. Die wichtigsten Instrumente sind die Kommunikation, Reaktion und Intuition eines Pflegeunternehmens. Kommunikative Mittel unterstützen bei der Situationsanalyse und legen Diskrepanzen der Altenpfleger/innen zum Unternehmen offen, die durch unglückliche Umstände oder Stress verursacht wurden. Daraufhin kann das Unternehmen mit Maßnahmen reagieren, die Beschwerden, Belastungen und Stress zu reduzieren oder beizulegen, sodass die Zufriedenheit und Motivation einer Pflegefachkraft aufrecht gehalten wird und somit seine Leistungsbereitschaft beständig bleibt und seine Fluktuationsrate gesenkt wird. Es gibt keine Messinstrumente, um genau vorherzusagen, warum und ob eine Problematik besteht und darauf reagiert werden muss. Intuitive Vorgehensweisen bewerkstelligen erst das richtige Handeln. Eine entsprechende Formel, abgeleitet von der Theorie der Motivation wäre:

Das Unternehmen hat das Motiv erfolgreich und langfristig zu wirtschaften. Das Motiv führt zu der motivierten Handlung, den Arbeitnehmern (Altenpflegekraft) einen angenehmen und zufriedenstellenden Arbeitsplatz bereit zu stellen, da der Erfolg von der Arbeitskraft und Leistungsbereitschaft der Belegschaft abhängig ist.

Literaturverzeichnis

Rottländer, Reiner (2017): Pressemitteilung Pflegebedürftige, Pressemitteilung Nr. 017In: Destatis.de.

Göpel, Holger: Spannend (2016): Abfrage Top 25-Betreiber Ranking 2017 startet. <http://www.careinvest-online.net/Branchennews/Unternehmen/Spannend-Abfrage-Top-25-Betreiber-Ranking-2017-startet>, Stand: 23.12.2017.

Heitmann, Jens (2017): Die Pflege ist zur Boombranche geworden. Hannover: Hannoversche Allgemeine. <http://www.haz.de/Nachrichten/Wirtschaft/Deutschland-Welt/Die-Pflege-ist-zur-Boombranche-geworden>, Stand: 02.12.2017.

Territory Embrace GmbH (k.A.): Gehalt und Verdienst Altenpfleger/in. <https://www.ausbildung.de/berufe/altenpfleger/gehalt/>, Stand: 28.12.2017.

Buntenbach, Annelie (2015): Zwischenbilanz zum Ausbildungspakt in der Altenpflege bis 2015. In: DGB Bundesvorstand 2015.

Web care LBJ GmbH (k.A.): Soziale Pflegeversicherung. <https://www.pflege.de/pflegekasse-pflegerecht/pflegeversicherung/>, Stand: 20.12.2017.

Universität Heidelberg (k.A.): Grundbegriffe und Grundfragen. <https://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/lehre/wct/m/M01/M0102beg.htm>, Stand: 21.12.2017.

Schönbrodt, Felix (2010): Was motiviert dich? http://www.psy.lmu.de/gp/download/schoenbrodt/ws1011/motive_definition.pdf, Stand: 21.12.2017.

Van der Linden, S. (2017): Psychologische Erklärungsmodelle für Motive und Motivation. <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/MOTIVATION/MotivationModelle.shtml>, Stand: 20.12.2017.

Maslow, Abraham 1978: Motivation and Personality.. 2., erweiterte Auflage, New York: Harper and Row.

von Rosenstiel, Lutz 2002: Organisationspsychologie, 5., akt. und erw. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.

Wolf, Gunther 2013: Mitarbeiterbindung, Strategie und Umsetzung im Unternehmen, 1. Aufl., München: Haufe Gruppe.

Herzberg, Frederick 1959: Mausner, Bernard: The Motivation to Work, 2. Edit., New York: John Wiley & Sons, Inc..

Vgl. Bruggemann, Agnes; Groskurth, Peter; Ulich, Eberhard 1975: Arbeitszufriedenheit, Bern; Stuttgart; Wien: Hans Huber.

Buddendick,, Thomas (2017): Was bedeutet Workflow? <https://www.develop.de/blog/prozesse-gestalten/was-ist-ein-workflow-die-wichtigsten-informationen-im-ueberblick/>, Stand: 22.12.2017.

Kanning, Peter Uwe 2017: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung, Osnabrück: Springer .

Bundesagentur für Arbeit (2016): Arbeitsmarkt Altenpflege. Aktuelle Entwicklung. In: statistik.arbeitsagentur.de, S.9 .

Vicent Network GmbH (2018): Überlastungsanzeige. <http://www.altenpflege-online.net/Infopool/Nachrichten/Ueberlastungsanzeige-Recht-und-Pflicht-zugleich>, Stand 03.01.2018.

Deutscher Berufsverband für Altenpflege (2017): Arbeitsbedingungen in der Altenpflege. <http://www.dbva.de/Bericht.html>, Stand: 22.12.2017

Gnau, Irmengard (2018): Man bekommt so viel zurück. Kommentar In: Süddeutsche Zeitung. <http://www.sueddeutsche.de/muenchen/landkreismuenchen/aying-man-bekommt-so-viel-zurueck-1.3814318>, Stand:06.01.2018.

Care Pflege (2017): Unternehmenskultur in der Pflege. https://www.thieme.de/statics/dokumente/thieme/final/de/dokumente/tw_pflegepaedagogik/7.4_Unternehmenskultur_im_Gesundheitswesen.pdf, Stand: 28.12.2017.

Mallok, Claudia (2010): Die besten Maßnahmen gegen Stress im Alltag. <https://www.elektronikpraxis.vogel.de/die-7-besten-massnahmen-gegen-stress-im-privatleben-a-251677/>, Stand: 02.01.2018.

Schumacher, Lutz (2014): Personalbindung in der Sozialwirtschaft. In: Projekt, Zukunft Pflegt, Hochschule Berlin.

Wirtschaftswoche (2018): Jugendliche in Deutschland. <http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/studie-zu-jugendlichen-in-deutschland-mehr-als-20-000-ohne-schule-und-ausbildung/11903332.html>, Stand: 03.01.2018.

Steuerklassen-Rechner: <https://www.steuerklassen.com/brutto-netto-rechner/>, Stand: 03.01.2018.

Dörfelt, Frank: Firma hat sich in Zwickau was getraut.
<https://www.freiepresse.de/WIRTSCHAFT/WIRTSCHAFT-REGIONAL/Firma-hat-sich-in-Zwickau-was-getraut-artikel10074507.php> Stand: 13.12.2017.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2017): Kausa. 5 Gründe, warum Ausbildung sich lohnt. <https://www.jobstarter.de/de/5-gruende-warum-ausbildung-sich-lohnt-2708.php>, Stand: 02.01.2018.

Handelsblatt (2017): Marktvolumen in der ambulanten und stationären Pflege in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2030 (in Milliarden Euro). In: Statista 2017.

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Statistisches Bundesamt: Anzahl der zu Hause wie in Heimen versorgten Pflegebedürftigen in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2015 (in 1.000). Statista.de, Stand 06.01.2018.

Anhang 2: Handelsblatt, Pflegemarkt: Größte Pflegeheimbetreiber in Deutschland nach Anzahl der Plätze in 2016. Statista.de, Stand 06.01.2018.

Anhang 3: Statistisches Bundesamt: Anzahl der Pflegebedürftigen in Deutschland, die zu Hause und vollstationär versorgt werden, nach Altersgruppen im Jahr 2015. Statista.de, Stand 06.01.2018.

Anhang 4: MDS: Berücksichtigung von Expertenstandards im Qualitätsmanagement in deutschen Pflegeheimen 2013. Statista.de, Stand 06.01.2018.

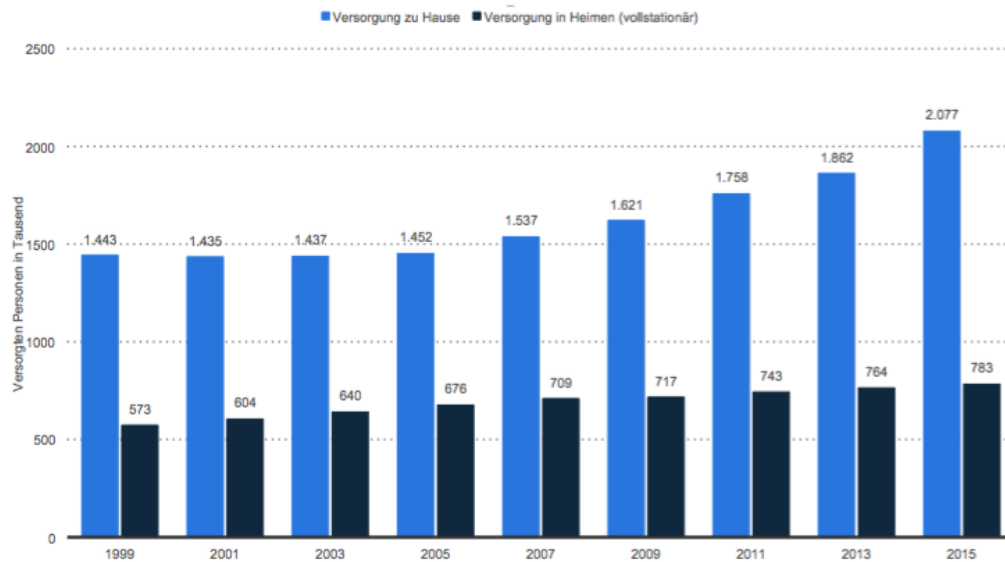
Anhang

Anhang 5

[Lernzettel](#) 7/7

Pflege - Versorgung von Pflegebedürftigen zu Hause und in Heimen bis 2015

Anzahl der zu Hause sowie in Heimen versorgten Pflegebedürftigen in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2015 (in 1.000)



Hinweis: Deutschland; 1999 bis 2015

Weitere Angaben zu dieser Statistik, sowie Erläuterungen zu Fußnoten, sind auf [Seite 92](#) zu finden.

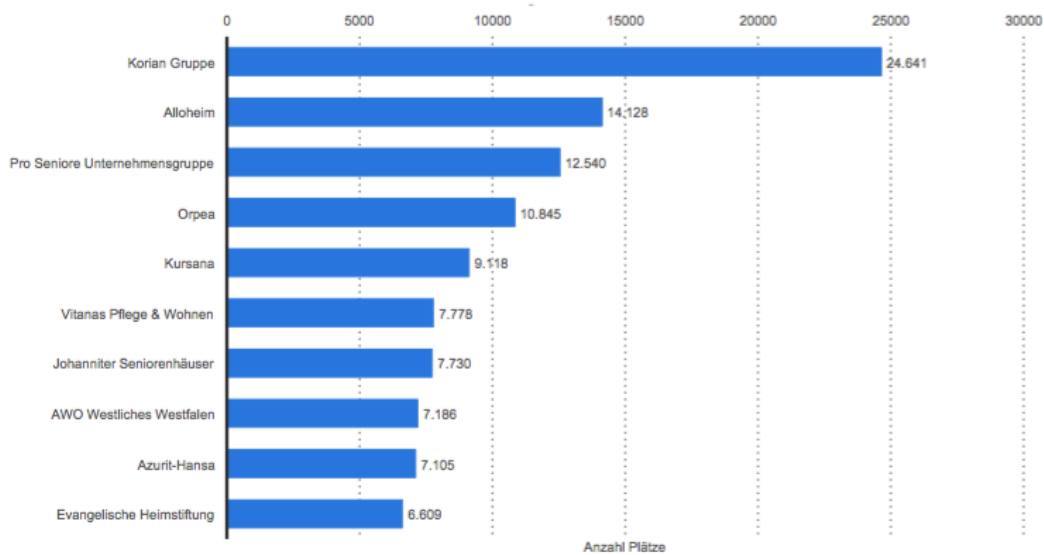
Quelle: Statistisches Bundesamt [ID 36436](#)

statista

Anhang 6

Größte Pflegeheimbetreiber in Deutschland nach Anzahl der Plätze 2016

Größte Pflegeheimbetreiber in Deutschland nach Anzahl der Plätze im Jahr 2016



Hinweis: Deutschland; 2016

Weitere Angaben zu dieser Statistik, sowie Erläuterungen zu Fußnoten, sind auf [Seite 99](#) zu finden.

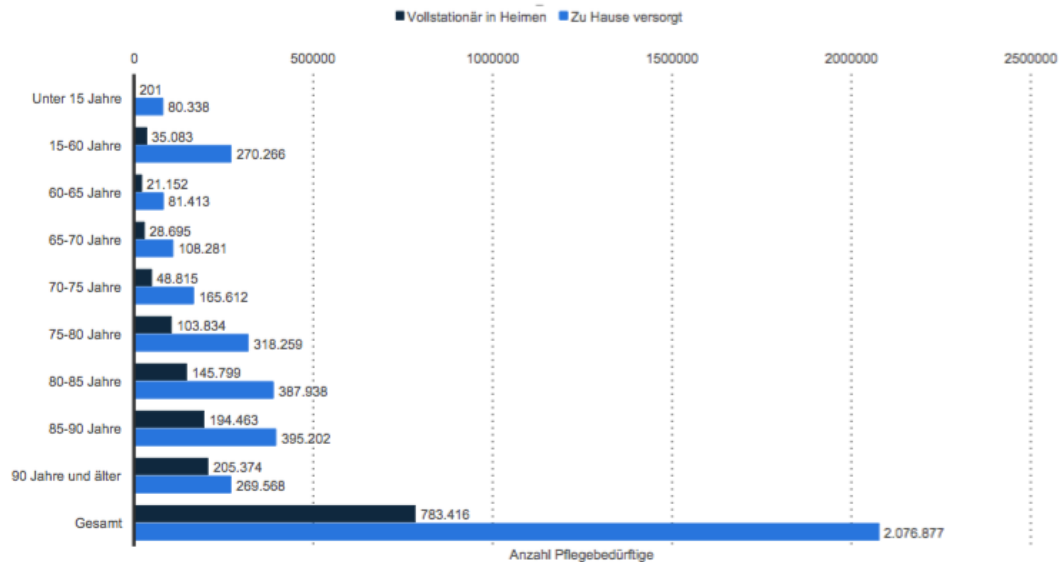
Quelle: Handelsblatt; pflegemarkt.com [ID 584688](#)

statista

Anhang 7

Pflegebedürftige zu Hause und vollstationär versorgt nach Altersgruppe 2015

Anzahl der Pflegebedürftigen in Deutschland, die zu Hause und vollstationär versorgt werden, nach Altersgruppe im Jahr 2015



Hinweis: Deutschland; 2015

Weitere Angaben zu dieser Statistik, sowie Erläuterungen zu Fußnoten, sind auf [Seite 101](#) zu finden.

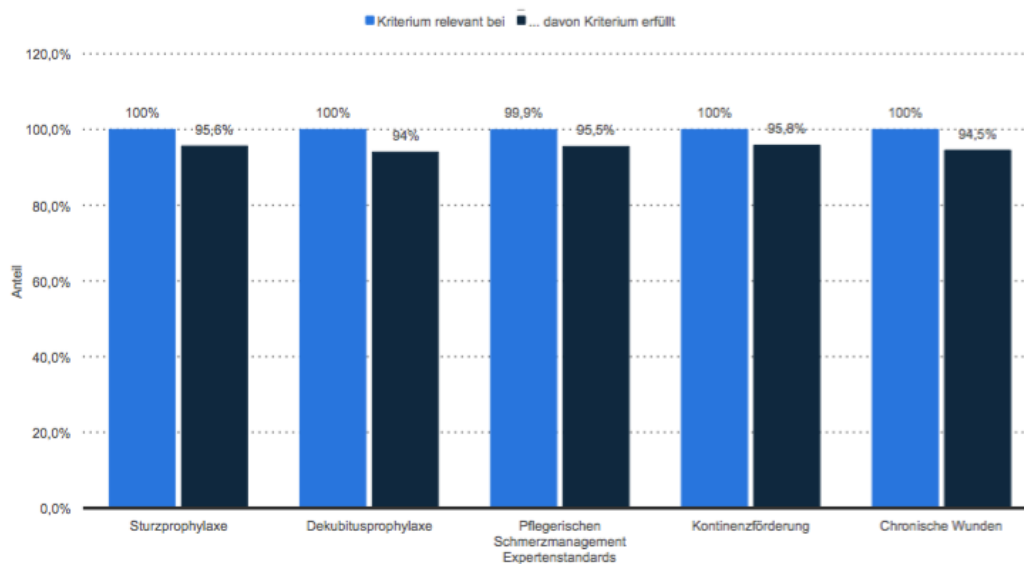
Quelle: Statistisches Bundesamt [ID 187679](#)

statista

Anhang 8

Expertenstandards im Qualitätsmanagement deutscher Pflegeheime 2013

Berücksichtigung von Expertenstandards im Qualitätsmanagement* deutscher Pflegeheime im Jahr 2013



Hinweis: Deutschland; 2009 und 2010; 12.190; Pflegeheime

Weitere Angaben zu dieser Statistik, sowie Erläuterungen zu Fußnoten, sind auf [Seite 117](#) zu finden.

Quelle: MDS [ID 224380](#)

statista

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Textpassagen, die wörtlich oder dem Sinn nach auf Publikation oder Vorträgen anderer Autoren beruhen, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Ort und Datum

Unterschrift Kevin Tybus