



**Personalbindung in der Sozialwirtschaft
- Bindung, Motivierung und Gesunderhaltung von Fachkräften**

Lutz Schumacher

Abschlussveranstaltung Projekt ZUPF (Zukunft Pflegen)

Leitfragen

- Was zeichnet attraktive Arbeitgeber in der Sozialwirtschaft aus, denen es gelingt, gut qualifizierte und engagierte Mitarbeiter/-innen zu gewinnen und zu binden?
- Welche Maßnahmen des Personalmanagements steigern die Arbeitgeberattraktivität?
- Wie können Bindung, Gesundheitsförderung und Motivierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleichermaßen erreicht werden?

Mangel auf Station

Nicht besetzte Arztstellen*
je Krankenhaus, 2010

Region Nord **3,3**

Region Ost **5,6**

Nordrhein-
Westfalen **4,2**

Bayern **2,5**

Region Mitte **3,2**

Baden-
Württemberg **2,5**

Bundesweit
nicht besetzte
Stellen in
Krankenhäusern:
ca. 5500

* Mittelwert

Quelle: Deutsches Krankenhausinstitut

Fachkräftemangel in Gesundheits- und Pflegeberufen

Fachkräfte
Deutschland nach Ländern
Dezember 2012

Humanmedizin
(Experten)

Gesundheits- und
Krankenpflege

Altenpflege

■ = **Fachkräftemangel** (Vakanzeit liegt mind. 40% über dem Bundesdurchschnitt aller Berufe und es gibt weniger als 150 Arbeitslose je 100 gemeldete Stellen oder es gibt weniger Arbeitslose als gemeldete Stellen)
 ■ = **Anzeichen für Fachkräftengpässe** (Vakanzeit ist über dem Bundesdurchschnitt aller Berufe und es gibt weniger als 300 Arbeitslose je 100 gemeldete Stellen)
 ■ = **keine Engpässe** (Vakanzeit liegt unter dem Bundesdurchschnitt aller Berufe und es gibt mehr als 300 Arbeitslose je 100 gemeldete Stellen)

Pflegesektor: Akuter Fachkräftemangel

So viel Prozent dieser Einrichtungen ...

... berichten von einem spürbaren Fachkräftemangel

... erwarten einen Fachkräftemangel

So viel Prozent dieser Einrichtungen berichten von einem spürbaren Fachkräftemangel	... erwarten einen Fachkräftemangel
Krankenhäuser	78,9	11,4
Sozialstationen	76,8	17,6
Stationäre Altenpflege	63,6	23,7
Stationäre Jugendhilfe	52,8	30,1
Kurzzeitpflege	50,0	29,2
Ambulante Jugendhilfe	49,2	31,1
Familienpflegestationen	36,0	12,0
Stationäre Behindertenhilfe	35,0	37,1
Betreutes Wohnen für behinderte Menschen	34,4	31,1
Erziehungsberatungsstellen	33,3	35,6
Insgesamt	51,2	23,8

Befragung von 949 Einrichtungen des Pflegesektors zwischen November 2010 und Januar 2011
Quelle: Caritas

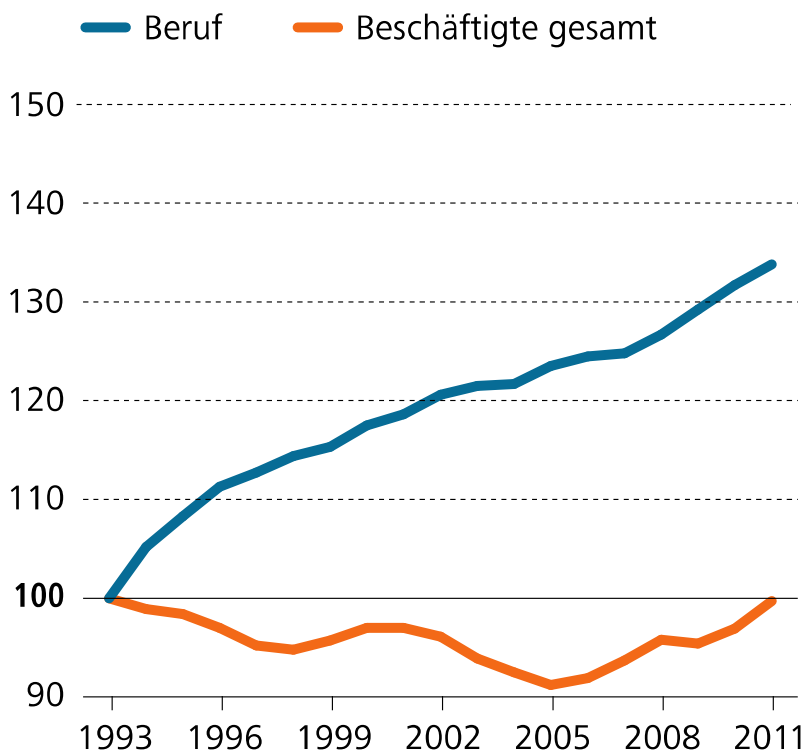
Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

„Im Jahr 2025 fehlen voraussichtlich bis zu 200.000 Pflegefachkräfte.“
(Institut der Deutschen Wirtschaft, 2011)

Beschäftigungsentwicklung bei Krankenpflegekräften: Sie sind gefragter denn je ...

Änderung der Beschäftigtenzahl

1993–2011 (1993=100)



Arbeitslose und freie Stellen

2000–2011	Ø	2010	2011
Arbeitslosenquote in %	2,1	1,0	0,8
Vakanzquote in %	0,9	1,2	1,2
Vakanzdauer in Tagen	76	96	108
Arbeitslose je Stelle	2,9	0,8	0,7

Absolventen und Einkommen

2000–2011	Ø	2010	2011
Absolventenzahl ¹	19 187	18 843	18 352
WTR Bruttoentgelt in % ²	1,3	0,7	1,1

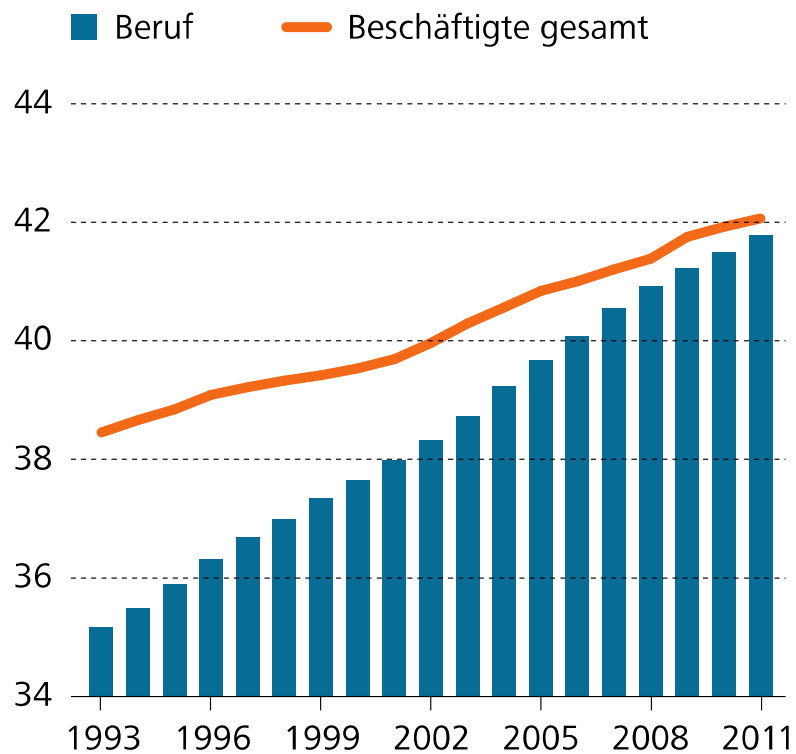
1) In den Berufsklassen: Gesundheits- und Krankenpflege, Gesundheits- und Kinderkrankenpflege, Medizinisch-technische Assistentin, Operationstechnische Assistentin, Hebamme.

2) Jährliche Wachstumsrate, im Durchschnitt oder gegenüber Vorjahr.

... und sie werden älter.

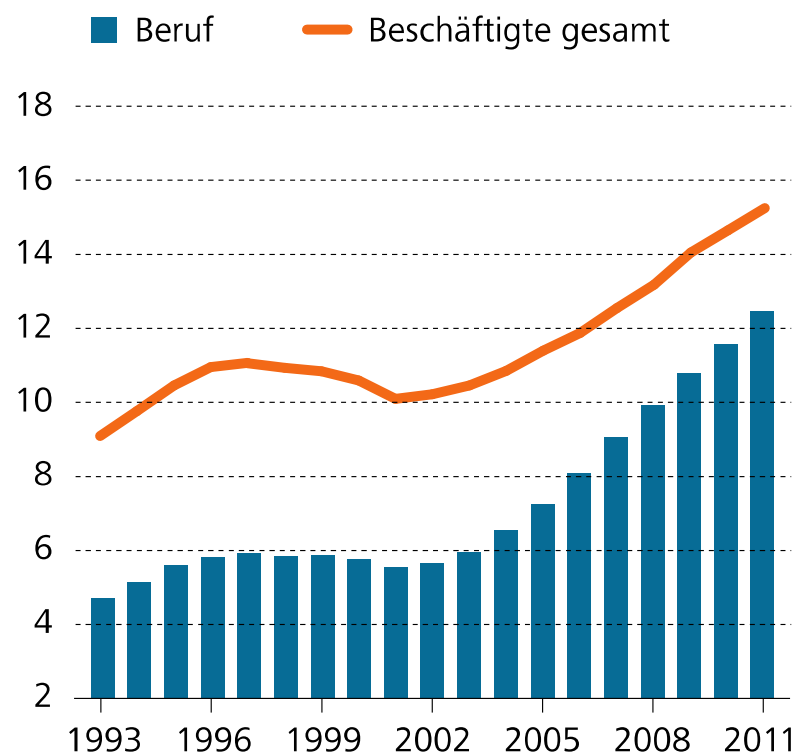
Durchschnittsalter (15–64)

1993–2011, in Jahren



Anteil Beschäftigter im Alter 55+

1993–2011, in Prozent



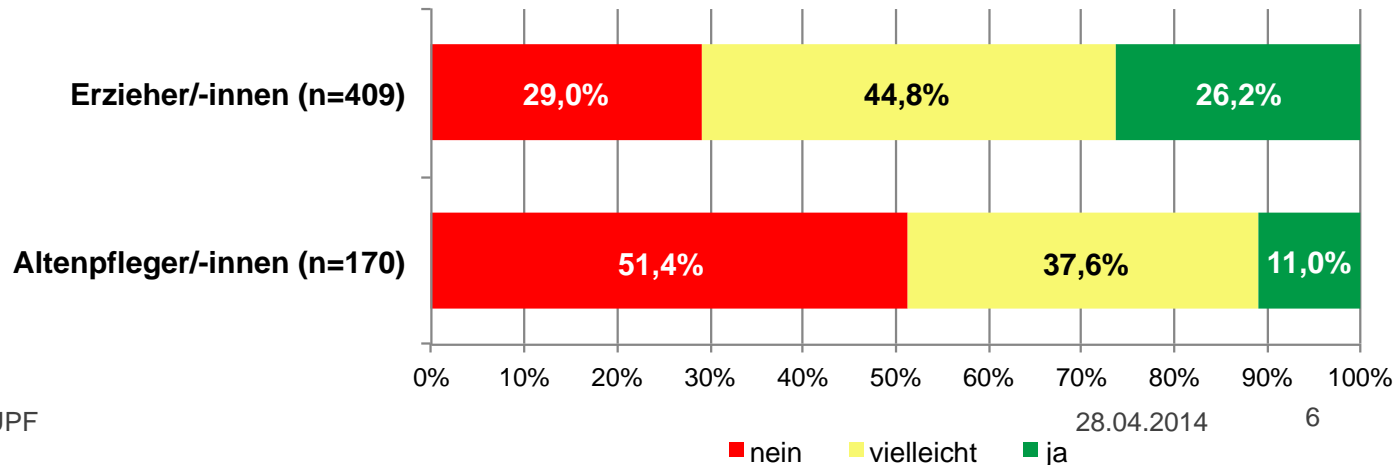
Tivig, Henseke & Neuhaus, 2013

ALTERSVERSORGUNG

Deutsche gehen trotz finanzieller Einbußen früher in Rente

Obwohl sie mit weniger Geld auskommen müssen, hören immer mehr Deutsche früher auf zu arbeiten. Besonders betroffen sind soziale Berufe wie Krankenpfleger und Erzieher.

Glauben Sie, dass Ihre Kraft und Ihre Gesundheit ausreichen, um Ihren Beruf bis zum Erreichen des gesetzlichen Pensionsalters ausüben zu können?



Strategien gegen den Fachkräftemangel

- Erhöhung der Verweildauer im Beruf
 - Frühzeitigem Berufsausstieg am Anfang der Berufskarriere vorbeugen
 - Berufsausstieg vor Erreichung der Altersregelgrenze vorbeugen
 - Förderung des Wiedereinstiegs in den Beruf
- neue Zielgruppen für das Berufsfeld gewinnen und neue Zugangswege schaffen (Seiteneinstieg)

- ▶ **Attraktivität des Berufs erhöhen**

- Für die einzelne Einrichtung/den einzelnen Träger gilt: Im Wettbewerb um engagierte und leistungsstarke Fachkräfte erfolgreich sein.

- ▶ **Attraktiver Arbeitgeber sein oder werden**

**Unternehmen der Sozialwirtschaft müssen
attraktive Arbeitgeber sein bzw. werden.**

Schlüsselfaktor Arbeitgeberattraktivität

- Eine starke und attraktive Arbeitgebermarke sichert den Zugang zu leistungsstarken Fachkräften am Arbeitsmarkt und bindet die internen Leistungsträger stärker ans Unternehmen.

Positionierung als attraktiver
Arbeitgeber

```
graph TD; A[Positionierung als attraktiver Arbeitgeber] --> B[Nach Außen]; A --> C[Nach Innen];
```

Nach Außen

- die „richtigen“ Bewerber ansprechen
- Gewinnung leistungsstarker Mitarbeiter/-innen

Nach Innen

- Bindung von Leistungsträgern
- stärkere Identifikation und Motivation der Mitarbeiter, sich in besonderem Maße für das Unternehmen einzusetzen

Retention Management

Ziel: Engagierte, produktive und hochqualifizierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden

Hohe Mitarbeiterbindung führt zu:

- geringer Fluktuation
- Erhalt von erfolgskritischen Kompetenzen
- geringeren Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten
- einfacherer Personal- und Nachfolgeplanung
- besserem Arbeitsklima

Fragestellungen

- Welche Qualität der Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an die Organisation ist wünschenswert?
- Wie kann eine emotionale Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefördert werden?

Formen organisationalen Commitments

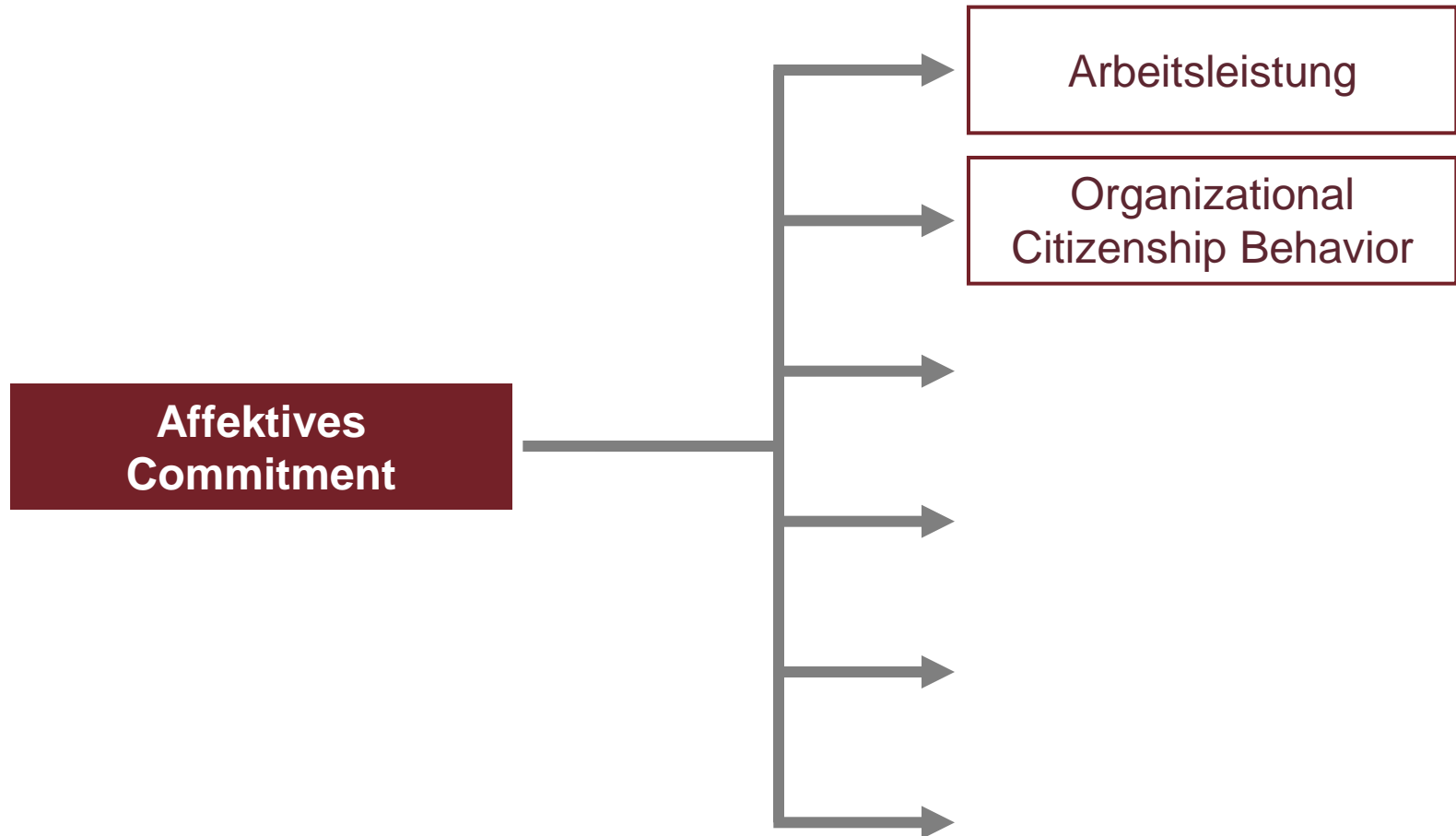
Ausmaß der Bindung von Mitarbeitern an eine Organisation

- erklärt, warum Mitarbeiter in Organisationen bleiben

Drei Formen von OC (Meyer & Allen, 1997):

- **Affektives Commitment:** MA *wollen* bleiben: emotionale Verbundenheit + Identifikation mit Zielen und Werten
 - *Effekte:* hohes Engagement, hohe Leistung
- **Kalkulatives Commitment:** MA *müssen* bleiben: Mangel an Alternativen und/oder hohe Kosten bei Wechsel
 - *Effekte:* geringes Engagement, geringe Leistung
- **Normatives Commitment:** MA bleiben, weil sie das Gefühl haben, sie *sollten* bleiben: Verbundenheit aufgrund moralisch-ethischer Verpflichtung
 - *Effekte:* tendenziell höhere Leistung

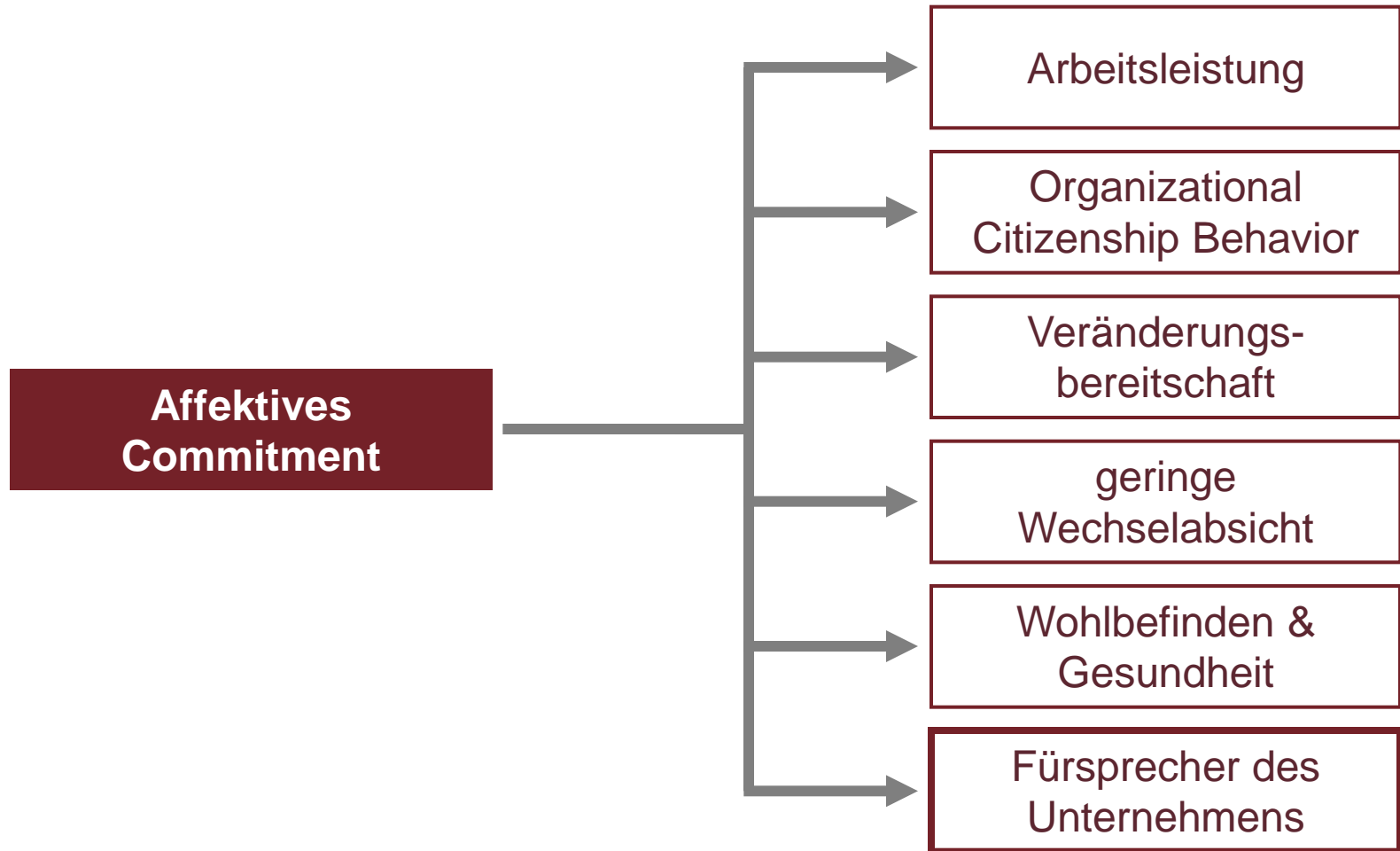
Effekte affektiver Bindung (z.B. Felfe, 2008)



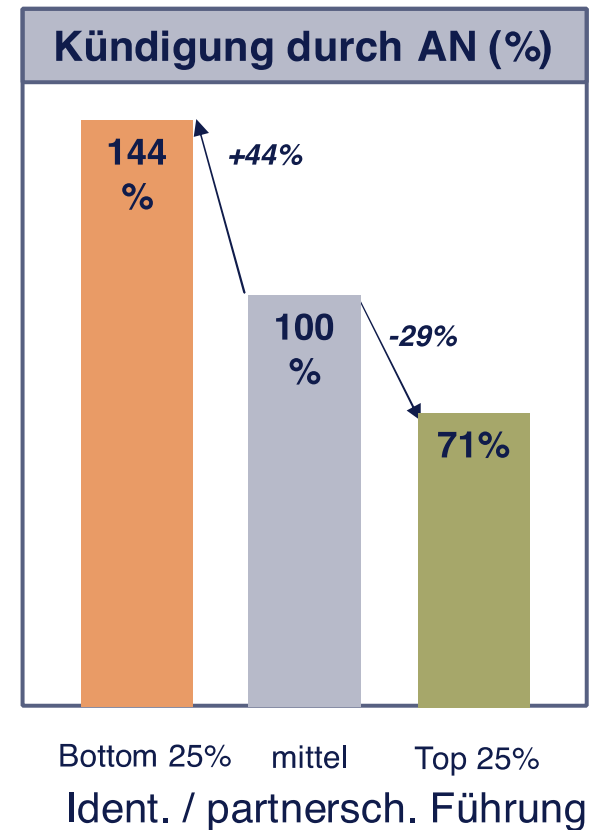
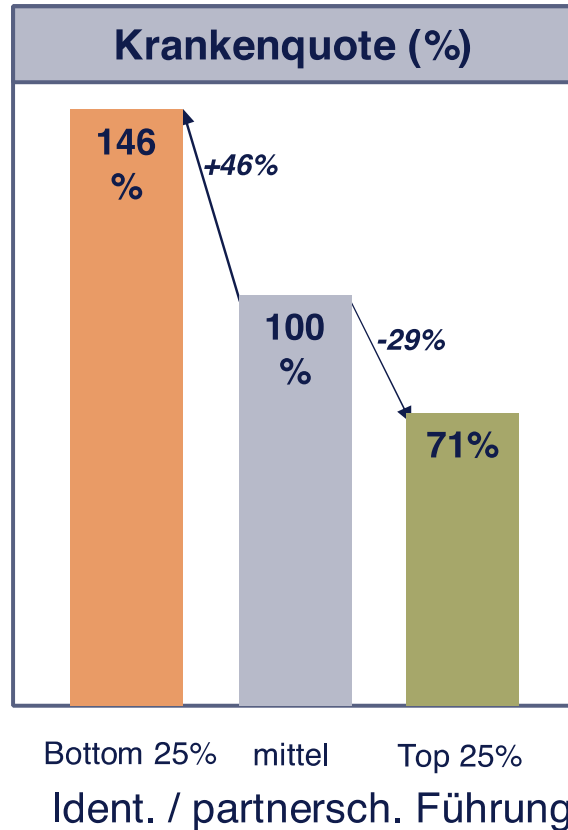
Organizational Citizenship Behavior (OCB)

- Organisationsdienliches Verhalten, welches von dem Mitarbeiter **freiwillig** erbracht wird, ohne dass es direkt belohnt wird.
 - Eigeninitiative/Engagement
 - Hilfsbereitschaft
 - Gewissenhaftigkeit
 - Unkompliziertheit
- OCB wird wesentlich durch affektives Commitment (AC) beeinflusst: Je höher AC, desto stärker OCB

Effekte affektiver Bindung (z.B. Felfe, 2008)



2006 Eine höhere Mitarbeiteridentifikation korreliert mit Kranken*- und Abkehr**quoten (*N=69; **N=80)



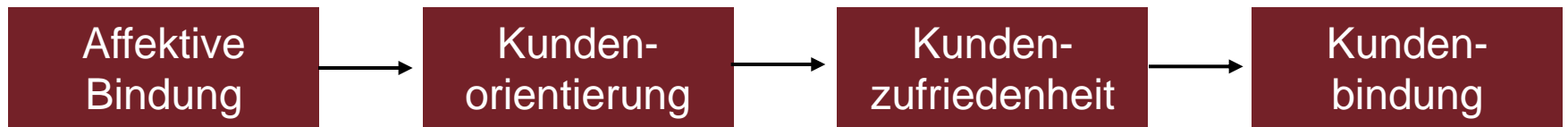
**Mitarbeiterbefragung bei Bertelsmann
(Stichprobe: 50.481 Mitarbeiter)**

Quelle: Netta, 2007

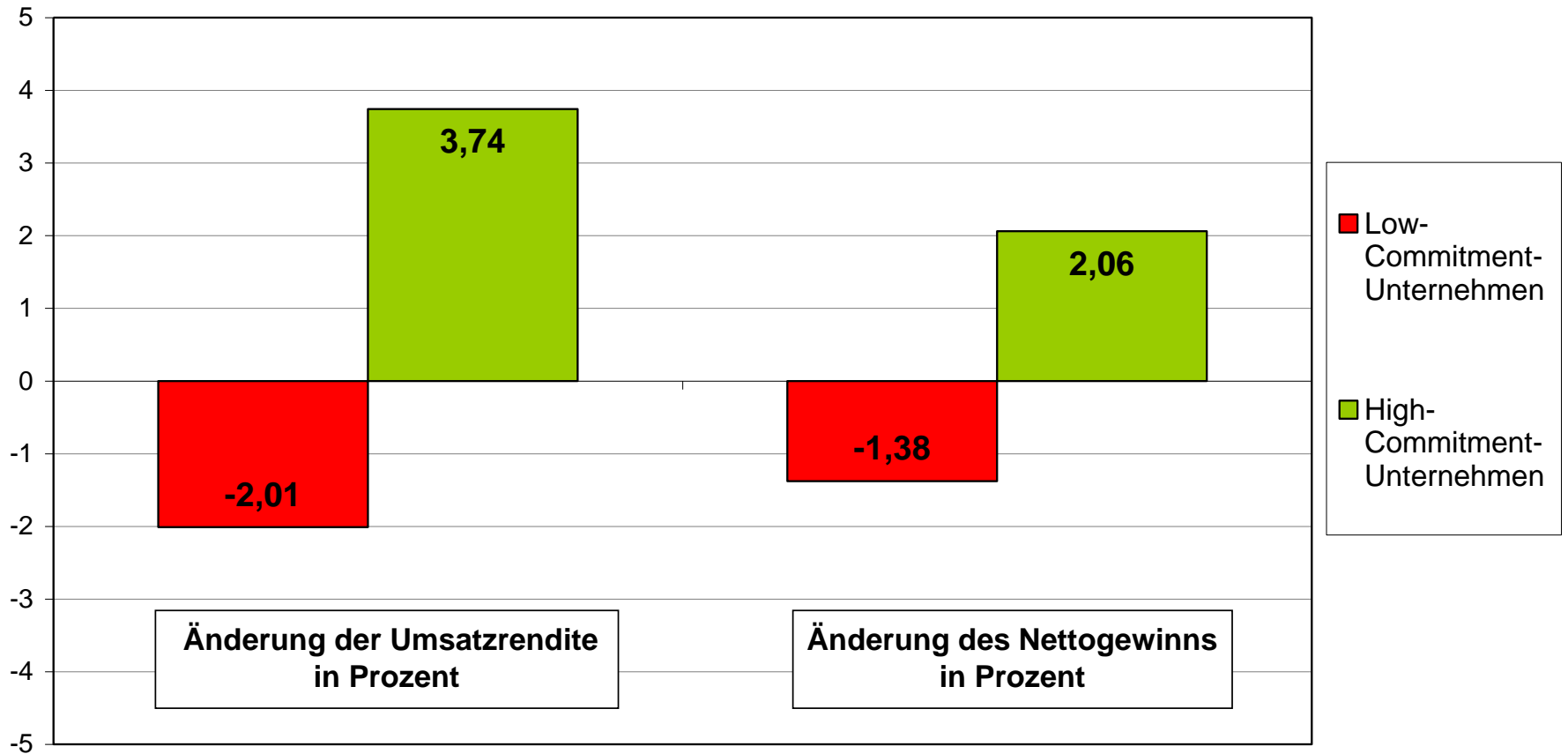
Mitarbeiter ohne affektive Bindung (Gallup, 2011)



Kundenbindung durch Mitarbeiterbindung

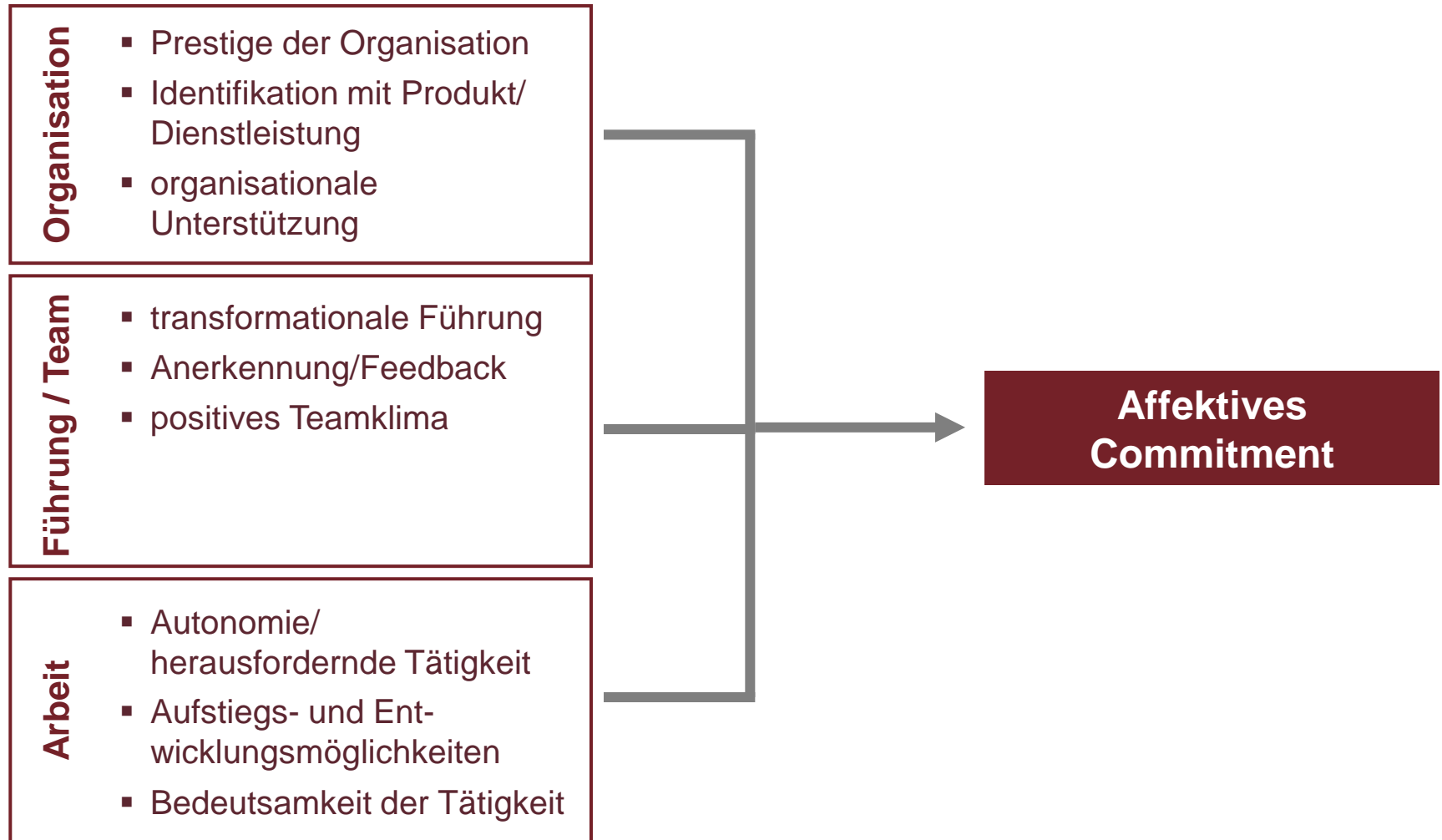


Affektives Commitment und wirtschaftlicher Erfolg



Einflussfaktoren auf das affektive Commitment

(Ergebnisse von Metaanalysen, z.B. Meyer et al., 2002)

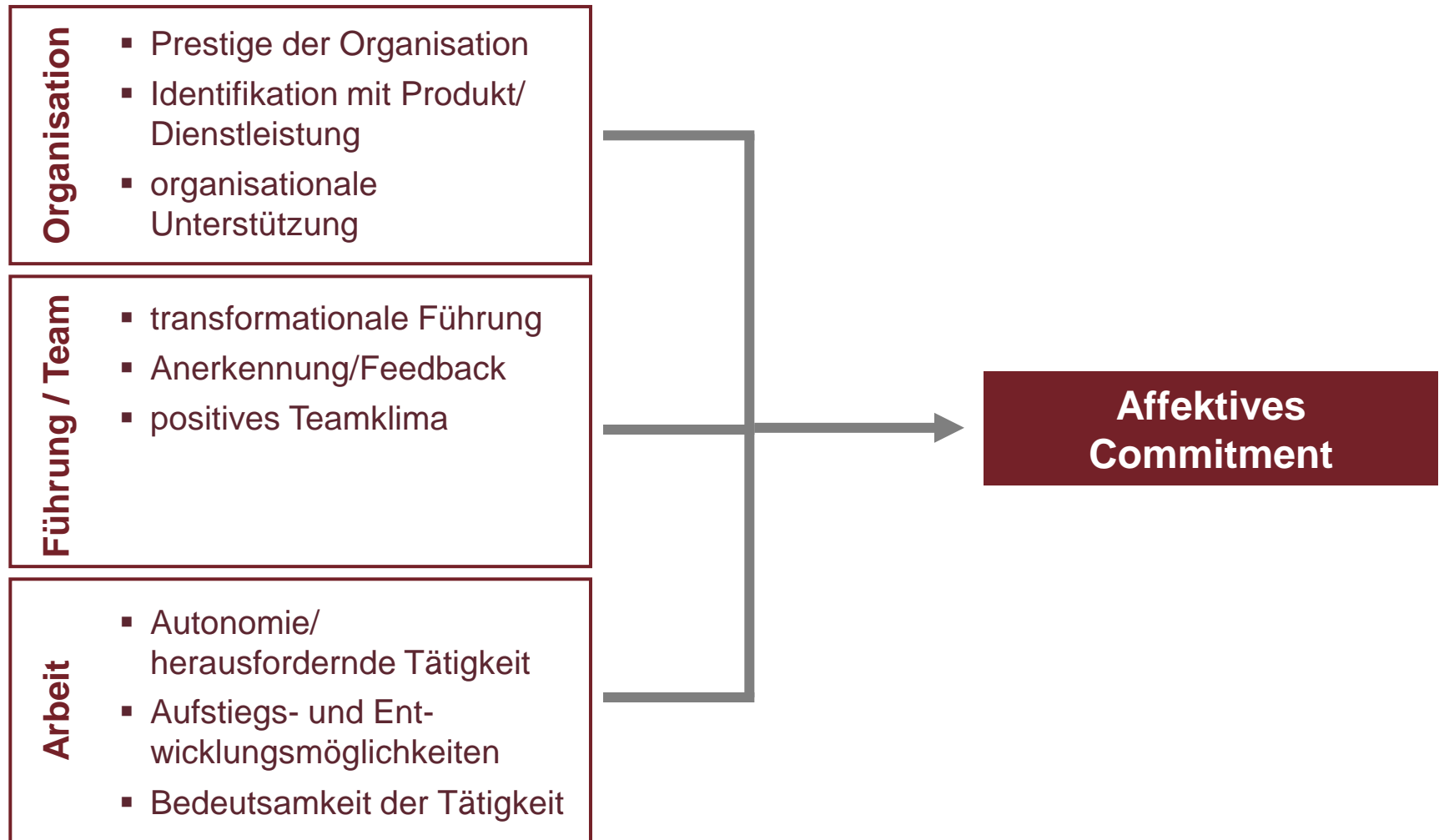


Transformationale Führung

- idealisierter Einfluss ⇔ Visionen aufzeigen
- geistige Anregung ⇔ Inspiration
- Vorbild sein
- individuelle Unterstützung
- Förderung von Gruppenzielen
- hohe Leistungserwartungen

Einflussfaktoren auf das affektive Commitment

(Ergebnisse von Metaanalysen, z.B. Meyer et al., 2002)



Studie: Attraktive Arbeitgeber in der Pflege

	Beschreibung der Stichprobe
Anzahl der Personen Anzahl der KITAS	368 befragte Personen (davon 170 Pflegekräfte) 10 Altenpflegeeinrichtungen
Geschlecht	90,0 % Frauen 10,0 % Männer
Alter	8,0 % bis 25 Jahre 17,5 % 26 bis 35 Jahre 22,5 % 36 bis 45 Jahre 35,8 % 46 bis 55 Jahre 16,2 % älter als 55 Jahre
Position	8,7 % Mitarbeiter/-in 91,3 % Führungskraft
Beschäftigungsverhältnis	37,9 % vollzeitbeschäftigt 62,1 % teilzeitbeschäftigt

Fragestellungen:

- Was zeichnet einen attraktive Arbeitgeber in der Altenpflege aus?
- Was sind die stärksten Hebel zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität?

Ausprägung des affektiven Commitments

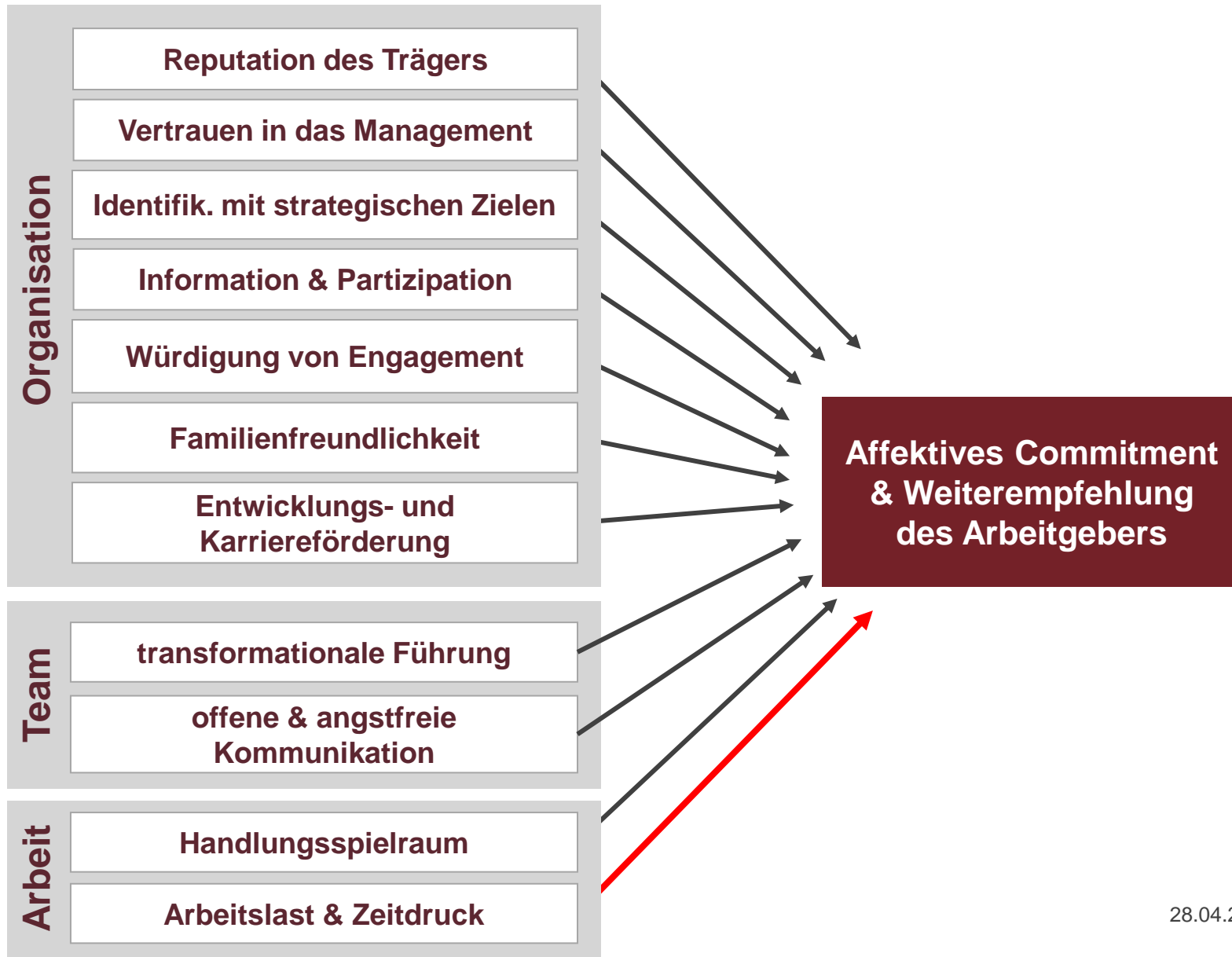
	Alle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Affektives Commitment gegenüber der Einrichtung	67.7 (347)	65.2	62.5	64.5	67.3	71.6	67.4	70.8	63.9	81.2	62.2
Ich bin stolz darauf, dieser Einrichtung anzugehören.	66.3 (356)	65.9	58.3	64.8	63.3	72.0	67.1	72.1	57.5	80.9	61.1
Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Einrichtung.	66.2 (348)	62.5	66.7	59.2	65.9	70.0	62.1	72.1	64.3	80.9	58.3
Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Einrichtung verbringen zu können.	72.2 (357)	72.7	62.5	70.2	71.0	73.0	75.7	75.0	72.6	86.8	62.5
Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen meiner Einrichtung passen.	67.0 (344)	69.3	58.3	61.5	63.8	66.0	73.4	71.0	60.8	80.9	64.7
Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Einrichtung verbunden.*	33.0 (341)	45.2	33.3	32.3	24.5	23.0	38.3	39.0	35.7	24.2	34.7
Einzelitem											
Ich würde anderen Personen meine Einrichtung als Arbeitgeber empfehlen.	62.7 (349)	70.5	58.3	54.6	58.3	62.0	60.7	68.3	60.2	77.2	57.4

positiv formulierte Items ■ 0 – 19.9 ■ 20 – 39.9 ■ 40 – 59.9 ■ 60 – 79.9 ■ 80 – 100
 * negativ formulierte Items ■ 0 – 20 ■ 20.1 – 40 ■ 40.1 – 60 ■ 60.1 – 80 ■ 80.1 – 100

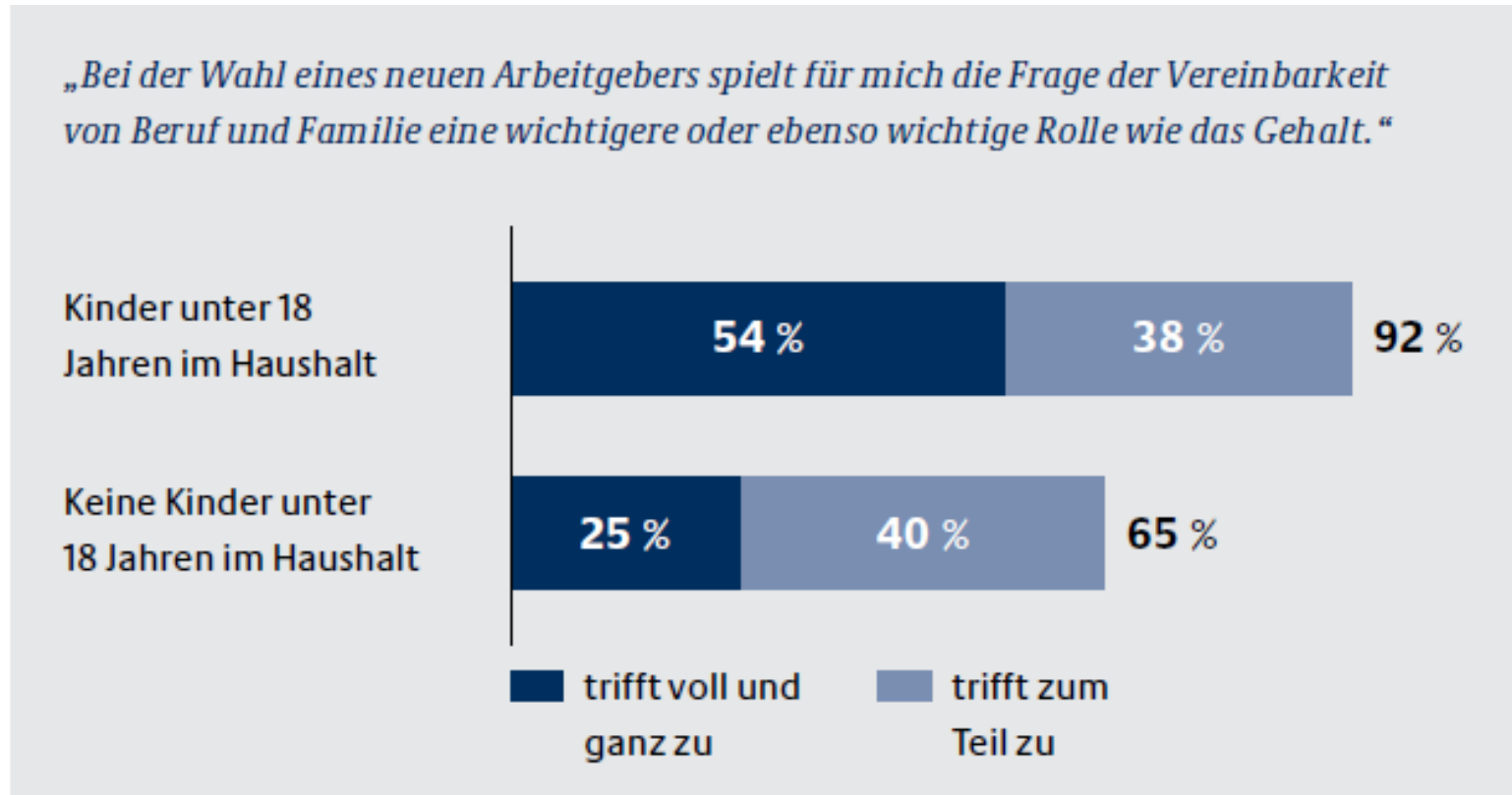
Kündigungsabsicht

	Alle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kündigungsabsicht*	27.0 (346)	27.8	47.5	25.8	26.8	31.5	24.6	18.5	26.3	8.8	31.9
Ich habe mich bereits nach anderen Arbeitsstellen umgesehen.*	22.4 (348)	23.9	41.7	20.9	23.4	26.0	20.5	15.0	21.6	4.4	26.4
Ich denke häufig daran, meine Arbeitsstelle zu wechseln.*	30.8 (352)	31.8	45.0	30.6	30.7	37.0	30.0	22.0	30.0	13.2	37.5

Wovon wird das affektive Commitment und die Weiterempfehlung des Arbeitgebers bestimmt?



Familienfreundlichkeit ist gerade für junge Berufstätige ein entscheidender Faktor bei der Arbeitgeberwahl.

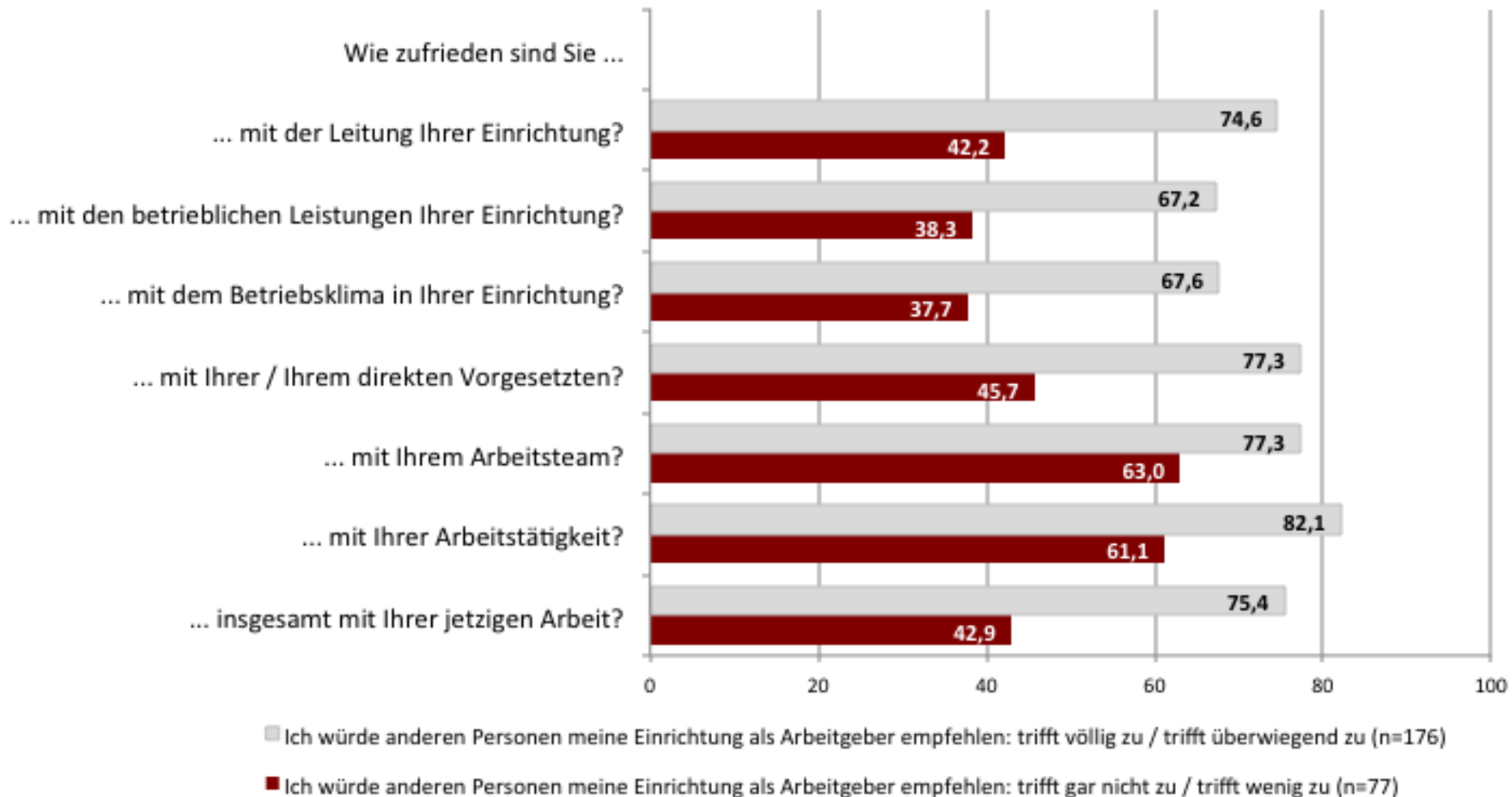


BMFSFJ, 2008

78 Prozent der Arbeitnehmer können sich vorstellen, für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf den Arbeitgeber zu wechseln.

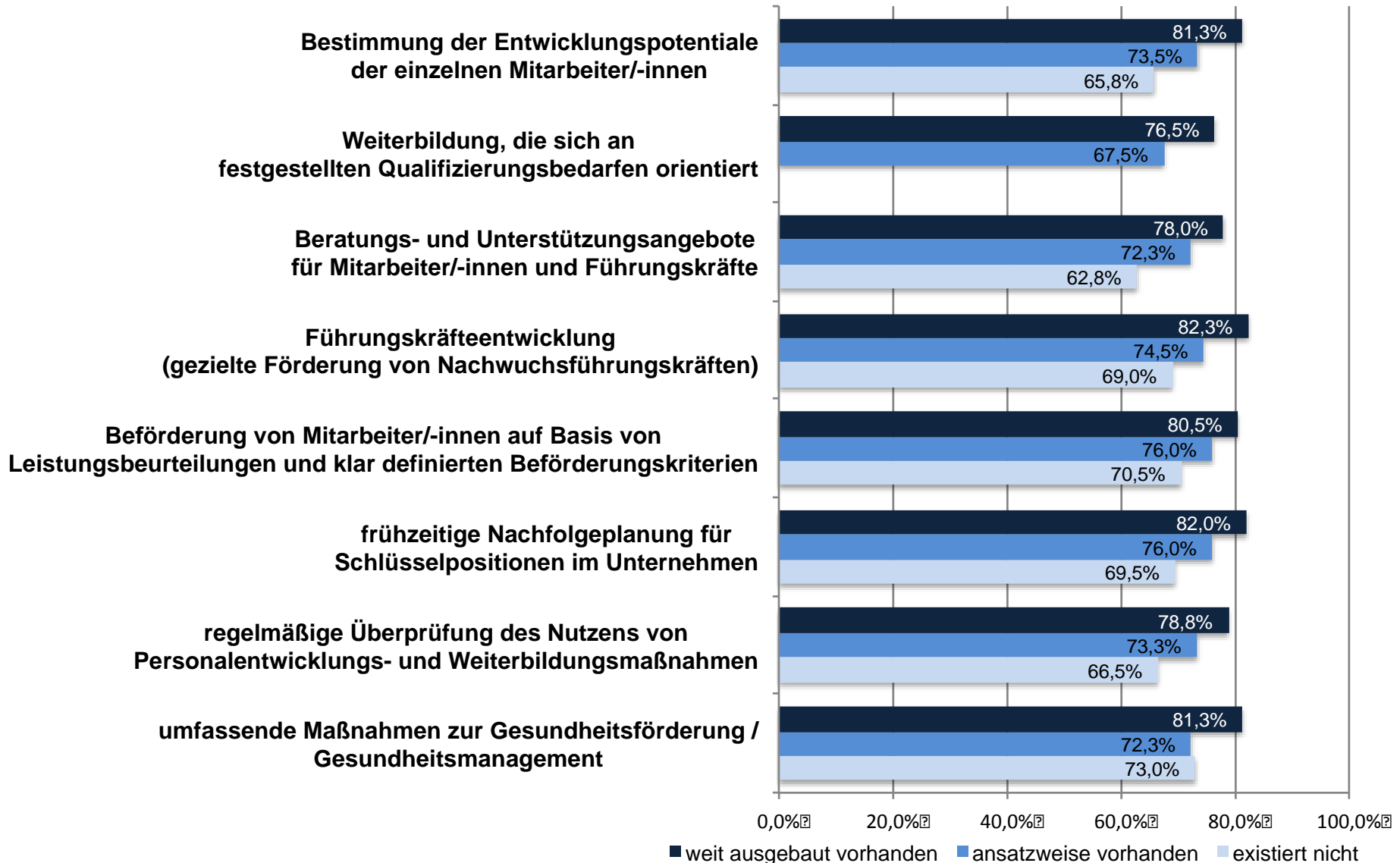
Mitarbeiterbefragung in 10 Altenpflegeeinrichtungen: *Wann empfehlen Mitarbeiter/-innen Ihren Arbeitgeber?*

Empfehlung der eigenen Einrichtung als Arbeitgeber und Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten



Affektives Commitment durch Personalmanagement fördern

Personalmanagement und Affektives Commitment gegenüber dem Träger



Einflussfaktoren auf die Attraktivität von Unternehmen und unterstützende Personalinstrumente

Karriere-möglichkeiten	Training & Entwicklung	Führung	Anerkennung	Persönliche Erfüllung	Kommunikation/ Strategie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attraktive Karrierewege (für Führungskräfte und Spezialisten) ▪ Transparente Laufbahnmodelle ▪ Individuelle Laufbahnplanung / Entw.gespräche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuelle Weiterbildungsplanung ▪ Trainings / Seminare (Fachwissen und auch soziale Kompetenzen) ▪ Mentoring, Job Rotation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nähe aufbauen und Unterstützung anbieten ▪ Interesse an Bedürfnissen / Zielen der Mitarbeiter ▪ Kontinuierliches, konstruktives Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wertschätzung und Lob der Leistungen der Mitarbeiter – durch alle Führungsebenen ▪ Besondere Auszeichnungen, Veranstaltungen, “Incentives” 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herausfordernde, abwechslungsreiche Aufgaben ▪ Selbstständigkeit, Entscheidungsfreiheit, Verantwortung ▪ Optimaler “Job-Person-Fit” ▪ Work-Family-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offene / zeitnahe Kommunikation relevanter Unternehmensinformationen ▪ Klare Kommunikation der Strategie, Einbindung der Mitarbeiter in deren Umsetzung

Kienbaum, 2008

Arbeitgeberattraktivität steigern: evidenzbasierte Organisationsentwicklung



- *Diagnose des Ist-Zustands:* Identifikation von Stärken und Schwächen der Einrichtung aus Sicht der Organisationsmitglieder
- *„Daten für Taten“:* Diagnosegestützte Bestimmung von Handlungsfeldern für gezielte Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen
- *Förderung eines offenen Diskurses und Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten:* Diskussion der Ergebnisse und partizipative Bestimmung von Entwicklungszielen und Maßnahmen

Beispiel: Diagnose der Arbeitgeberattraktivität

	Alle		Einrichtung xy										
	Ø	Ø	AR	AdD	GR	HW	JN	JS	MS	QU	SH	SS	WE
Direkte(r) Vorgesetzte(r): Transformationale Führung	71.5 (339)	72.5 (80)	60.5 (9)	84.8 (4)	53.2 (14)	72.4 (7)	74.4 (8)	80.3 (9)		68.7 (10)	92.8 (8)		62.8 (7)
Meine direkte Vorgesetzte/ mein direkter Vorgesetzter...													
... inspiriert durch ihre/seine Pläne für die Zukunft.	69.0 (339)	68.9 (84)	58.3 (9)	87.5 (4)	44.6 (14)	75.0 (10)	69.4 (9)	72.2 (9)		57.5 (10)	93.8 (8)		50.0 (7)
... hat mich dazu angeregt, alte Probleme auf eine neue Art und Weise zu bedenken.	60.0 (323)	64.9 (76)	46.9 (8)	87.5 (4)	42.9 (14)	55.0 (5)	53.1 (8)	77.8 (9)		60.0 (10)	67.9 (7)		60.7 (7)
... zeigt großes Interesse an meinen Ideen.	75.5 (347)	76.2 (83)	66.7 (9)	87.5 (4)	66.1 (14)	71.9 (8)	87.5 (10)	83.3 (9)		72.5 (10)	96.9 (8)		67.9 (7)
... ist ein gutes Vorbild, dem man leicht folgen kann.	64.5 (332)	67.6 (80)	52.8 (9)	68.8 (4)	48.2 (14)	71.4 (7)	75.0 (9)	77.8 (9)		61.1 (9)	93.8 (8)		57.1 (7)
... bringt uns dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten.	76.9 (343)	74.7 (81)	63.9 (9)	93.8 (4)	44.6 (14)	75.0 (8)	75.0 (8)	83.3 (9)		75.0 (10)	100.0 (8)		60.7 (7)
... fördert ein Wir-Gefühl und Teamgeist bei den Mitarbeiter/-innen.	72.0 (345)	74.2 (85)	63.9 (9)	100.0 (4)	37.5 (14)	75.0 (10)	67.5 (10)	88.9 (9)		77.5 (10)	96.9 (8)		46.4 (7)
... gibt mir wertvolle Rückmeldungen zu meiner Arbeit.	69.5 (346)	73.3 (83)	52.8 (9)	87.5 (4)	41.1 (14)	78.1 (8)	75.0 (10)	83.3 (9)		67.5 (10)	100.0 (8)		71.4 (7)
... lobt mich, wenn ich gute Leistungen erbringe.	70.2 (344)	75.3 (80)	52.8 (9)	87.5 (4)	57.1 (14)	81.3 (8)	78.1 (8)	86.1 (9)		65.0 (10)	100.0 (8)		70.8 (6)
... beglückwünscht mich persönlich, wenn ich herausragende Arbeit leiste.	66.6 (328)	70.1 (79)	55.6 (9)	93.8 (4)	53.6 (14)	60.7 (7)	71.9 (8)	75.0 (8)		50.0 (10)	100.0 (8)		60.7 (7)

positiv formulierte Items 0 – 29.9 30 – 49.9 50 – 69.9 70 – 84.9 85 – 100

Fazit

- Prüfen Sie, ob Sie für Ihre Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber sind und ergreifen Sie gezielte Maßnahmen zur Steigerung Ihrer Arbeitgeberattraktivität.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Literaturhinweise

- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Schumacher, L. (im Druck). Hauptstichwort „Mitarbeiterbindung“. In B. Maelicke, G. Horcher & K. Grunwald (Hrsg.), *Lexikon der Sozialwirtschaft*. Baden-Baden: Nomos.
- Schumacher, L. (2012). Gewinnung und Bindung leistungsstarker Mitarbeiter – Stand der Forschung und erfolgreiche Strategien der Praxis. In U. Bettig, M. Frommelt & R. Schmidt (Hrsg.), *Fachkräftemangel in der Pflege: Konzepte, Strategien, Lösungen* (S. 331-344). Heidelberg: medhochzwei.
- Schumacher, L., Bolz, J., Bredtmann, W., Fuhrmann, K. & Gruner, S. (2006). Bindung von Führungskräften an die AWO. *Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit*, 57 (3), S. 37-44.
- van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.