



# **PFLEGEPERSONALSURVEY**

Arbeitgeberattraktivität und  
Führungsmotivation in der Altenhilfe



# **PFLEGEPERSONALSURVEY**

## Arbeitgeberattraktivität und Führungsmotivation in der Altenhilfe

**Petra Gaugisch, Beate Risch, Stefan Strunck, Rebecca Willmann**

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart.

März 2017

Projektpartner:

BMW Group

Bremer Landesbank

Evangelisches Stift Freiburg

Herbert Waldmann GmbH & Co. KG

Marquardt GmbH

Wohlfahrtswerk für Baden-Württemberg

ZF Friedrichshafen AG



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Hintergrund .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Aufbau des Fragebogens .....</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Beschreibung der Stichprobe .....</b>	<b>9</b>
3.1	Gewinnung der Teilnehmer .....	9
3.2	Stichprobenumfang .....	9
3.3	Kurzbeschreibung der betrachteten Gruppen.....	9
<b>4</b>	<b>Informationsbeschaffung und Vorerfahrungen in der Pflege .....</b>	<b>11</b>
4.1	Strategien von Auszubildenden bei der Informationsbeschaffung zur Berufswahl .....	11
4.2	Informationsquellen zu offenen Stellen und zum Arbeitgeber .....	12
4.3	Vorerfahrungen in der Pflege .....	13
<b>5</b>	<b>Umzugsbereitschaft .....</b>	<b>14</b>
<b>6</b>	<b>Entscheidungskriterien bei der Suche nach einer neuen Stelle .....</b>	<b>15</b>
6.1	Übersicht der Auswahlkriterien .....	15
6.2	Ergebnisse.....	17
6.2.1	Auszubildende .....	18
6.2.2	Personen ohne Leitungsfunktion .....	19
6.2.3	Personen mit Leitungsfunktion .....	20
6.3	Auswertung der Zusatzfragen .....	21
6.3.1	»Gutes Betriebsklima« .....	21
6.3.2	»Kurzer Weg zur Arbeit« .....	22
6.3.3	»Neue Versorgungs- und Wohnkonzepte« .....	22
6.3.4	»Erscheinungsbild des Gebäudes« .....	23
<b>7</b>	<b>Selbsteinschätzung der Führungsmotivation .....</b>	<b>24</b>
7.1	Machtmotivation.....	26
7.2	Leistungsmotivation .....	27
7.3	Hindernisse .....	28
<b>8</b>	<b>Führungs- und Ausbildungsmotivation .....</b>	<b>29</b>
8.1	Motivation, Führung zu übernehmen .....	29
8.1.1	Personen mit Führungswunsch.....	29
8.1.2	Führungspersonen .....	30
8.2	Hindernisse, Führung zu übernehmen .....	30
8.3	Nachteile durch Führungsposition .....	32
8.4	Ausbildungsmotivation .....	32
<b>9</b>	<b>Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>33</b>
9.1	Attraktivität als Arbeitgeber .....	33
9.2	Recruiting .....	33
9.3	Führungskräftepotential nutzen .....	35
<b>10</b>	<b>Literaturangaben .....</b>	<b>37</b>
<b>11</b>	<b>Anhang: Zusätzliche Beschreibung der Stichprobe.....</b>	<b>38</b>



# 1 Hintergrund

Die Gestaltung einer zukunftsorientierten Personalpolitik ist bedingt durch den Fachkräftemangel eines der dringendsten Handlungsfelder für den Pflegesektor. Auch wenn die Zahl der Beschäftigten in der Pflege im letzten Jahrzehnt bereits stark gestiegen ist – 2013 arbeiteten insgesamt rund eine Million Menschen in der stationären und ambulanten Pflege, davon rund die Hälfte als Fachkräfte – besteht bereits heute ein akuter Mangel an qualifiziertem Personal (vgl. Statistisches Bundesamt 2015).

Die Konkurrenz zwischen den Einrichtungen und ambulanten Diensten um gut qualifizierte Pflegefachkräfte ist groß und wird sich weiter verstärken. Die Fachkräfteengpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit von Juni 2016 ergab, dass Stellenangebote für examinierte Pflegefachkräfte im bundesweiten Durchschnitt rund 153 Tage vakant sind. Dies entspricht einer gesteigerten Vakanzdauer von 70 Prozent gegenüber der durchschnittlichen Vakanzzeit von Stellenangeboten aller Branchen (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2016: 14).

Organisationen der Altenhilfe stehen diesbezüglich vor der Herausforderung, ihre Rekrutierungspolitik zu überdenken und ihr Personalmarketing zu verstärken, um weiter wettbewerbsfähig zu bleiben. Für sie ist es deshalb elementar, potentiellen Mitarbeitern gegenüber als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten. Doch welche Anforderungen stellen Pflegekräfte an ihre Arbeitgeber? Was macht einen attraktiven, zukunftsfähigen Arbeitgeber aus Sicht der potentiellen Mitarbeiter aus? Welche Entscheidungskriterien führen zur Wahl des zukünftigen Arbeitgebers und was wären die Bedingungen für einen Arbeitgeberwechsel? Was fördert Fachkräfte der Altenhilfe darin, eine Führungsaufgabe zu übernehmen und was hindert sie daran? Diesen Fragen ist das Fraunhofer IAO gemeinsam mit den Partnern des Projekts »Arbeiten und Pflegen 2020« im Pflegepersonalsurvey nachgegangen. In dieser empirischen Studie werden Erkenntnisse darüber gewonnen, wie sich Arbeitgeber in der Altenhilfe zukünftig positionieren müssen, um für qualifiziertes Pflegepersonal und Auszubildende attraktiv zu sein. Die Befragung fand im Zeitraum von September 2015 bis Januar 2016 statt.

Die hier vorliegende Dokumentation enthält die aufbereiteten Ergebnisse der Befragung und bietet die Möglichkeit, Erfolgsindikatoren und Handlungsempfehlungen zur Mitarbeitergewinnung in der Altenhilfe identifizieren und ableiten zu können.

## 2 Aufbau des Fragebogens

Im Pflegepersonalsurvey wurden Auszubildende sowie Fach- und Hilfskräfte der Altenhilfe befragt.

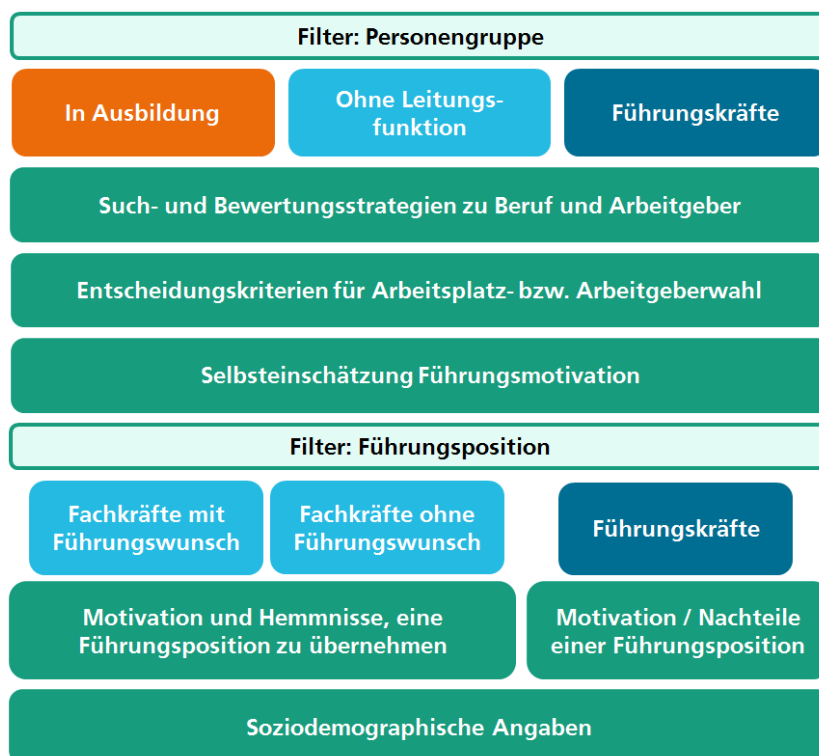
Im ersten Abschnitt der Befragung ging es um Suchstrategien und Maßnahmen zur Informationsbeschaffung seitens der Teilnehmer im Fall eines Arbeitgeberwechsels. Abhängig vom aktuellen beruflichen Status der Befragten, wurden Informationen zu Vorerfahrungen und Werdegang in der Pflege erhoben. Darüber hinaus wurde die Bereitschaft des Umzugs für einen idealen Arbeitsplatz thematisiert. Anschließend hatten die Befragten die Möglichkeit, die fünf wichtigsten Kriterien für eine Arbeitsplatz- und Arbeitgeberwahl anzugeben und zu priorisieren.

Der zweite Themenblock umfasste den Themenbereich der Führungsmotivation. Hier ging es zum einen um die Ermittlung des Selbstbildes in Bezug auf den intrinsischen Antrieb, eine Führungsposition zu übernehmen. Zum anderen ging es um die konkrete Motivation, eine Führungsposition zu übernehmen bzw. die Gründe wider der Übernahme einer Führungsposition. Hier wurde zwischen Führungskräften sowie Fachkräften mit und ohne Führungswunsch unterschieden.

Die Führungskräfte erhielten Fragen zu ihrer ursprünglichen Motivation, die Führungsposition zu übernehmen und zu Nachteilen, die die Führungsposition mit sich bringt. Abschließend wurden bei allen Teilnehmern die soziodemographischen Angaben erfragt.

Zur Verdeutlichung der thematischen Strukturierung gibt Abbildung 1 einen Überblick über den Aufbau des Pflegepersonalsurveys.

Abb. 01: Thematische Gliederung der Befragung





## 3 Beschreibung der Stichprobe

### 3.1 Gewinnung der Teilnehmer

Um eine möglichst breite Streuung der Befragung unter den Beschäftigten der Pflegebranche zu erzielen, wurde eine mehrgleisige Strategie für die Bewerbung des Personalsurveys erarbeitet und umgesetzt. Schwerpunkt war neben der Bekanntmachung der Befragung bei Trägern von Altenhilfeeinrichtungen und Altenpflegeschulen, die direkte Adressierung der Zielgruppe über Newsletter, Internetforen und Webseiten mit Bezug zum Thema Altenpflege.

Beim Kurznachrichtendienst Twitter wurde ein Account zum Projekt eingerichtet, dem mittlerweile (Stand Juni 2016) über 160 weitere Twitter-Nutzer folgen. Weiterhin wurde der Hinweis auf die Befragung in verschiedenen Internetforen platziert und durch Social-Media-Auftritte von pflegebezogenen Internetportalen redaktionell aufgegriffen und weiterverbreitet.

Ebenso wurde die Befragung über einige (Berufs-)Verbände und Vereinigungen der Pflege beworben. Darüber hinaus wurden 721 Altenpflegeschulen im gesamten Bundesgebiet mit der Bitte um Weitergabe des Hinweises zur Befragung kontaktiert. Bundesweit wurden zudem rund 3000 stationäre und ambulante Einrichtungen der Altenhilfe direkt per E-Mail angeschrieben.

### 3.2 Stichprobenumfang

Die Grundgesamtheit des Pflegepersonalsurveys betrug 1.403 Teilnehmende. Aufgrund des Aufbaus der Befragung ergeben sich je nach Themenbereich unterschiedliche Stichprobengrößen. Da einige Fragenblöcke in Abhängigkeit der Gruppenzuordnung (z. B. Schüler, Fachkräfte mit und ohne Führungswunsch, Führungskräfte) abgefragt wurden, variieren die Teilnehmerzahlen je Fragenblock und entsprechen nicht immer der Grundgesamtheit. Außerdem wurden z.T. die Fragen nicht von allen Teilnehmenden beantwortet. Die entsprechenden Stichprobengrößen können den Auswertungen der spezifischen Themengebiete entnommen werden.

### 3.3 Kurzbeschreibung der betrachteten Gruppen

#### **Auszubildende**

Knapp 81% der Auszubildenden (n=512) sind weiblich, das Durchschnittsalter beträgt 29,7 Jahre (Median = 26 Jahre). Die überwiegende Mehrheit (87,5%) strebt einen Abschluss als examinierte Altenpfleger/in an. 26,4% der Teilnehmer dieser Gruppe befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung im ersten Ausbildungsjahr, 28,6% im zweiten und 45% im dritten Ausbildungsjahr.

#### **Personen ohne Leitungsfunktion**

In der Gruppe der berufstätigen Pflegekräfte ohne Leitungsfunktion (n=560) sind 76% der Teilnehmer weiblich. Das Durchschnittsalter der Gruppe beträgt 40,9 Jahre. Knapp die Hälfte (48,8%) der Pflegekräfte hat einen Ausbildungsabschluss als Altenpflegefachkraft, 22% als Gesundheits- und Krankenpfleger/innen. Der Großteil der Pflegekräfte dieser Gruppe (72,3%) sind examinierte Pflegefachkräfte, rund 17% arbeiten als Pflegehilfskraft.

### **Personen mit Leitungsfunktion**

In der Gruppe der Pflegekräfte mit Leitungsfunktion (n=331) sind 67% der Teilnehmenden weiblich und durchschnittlich 46,5 Jahre alt. Rund ein Drittel (34,9%) hat einen Abschluss als Altenpflegefachkraft, 28,1% als Gesundheits- und Krankenpfleger/in und 26% verfügen über einen akademischen Abschluss. Die meisten Befragten dieser Gruppe sind als Pflegedienstleitung (32,7%) tätig, weitere 23,9% als Einrichtungsleitung und gut ein Fünftel (21,4%) als Wohnbereichsleitung.

Weiterführende Beschreibungen und Charakteristika der einzelnen Gruppen (z. B. Bildungsabschluss, Wohnort etc.) können dem Anhang (Kapitel 11) entnommen werden.

## 4 Informationsbeschaffung und Vorerfahrungen in der Pflege

Im ersten Abschnitt der Befragung ging es darum, Erkenntnisse über Suchstrategien und Maßnahmen zur Informationsbeschaffung im Fall eines Arbeitgeberwechsels zu gewinnen. In der Gruppe der Auszubildenden wurden darüber hinaus das Vorgehen und die Recherchestrategien bei der Berufswahl abgefragt.

Die Grundgesamtheit dieses Fragenblocks beträgt 1.403 Teilnehmer. Davon entfallen 512 auf Auszubildende (36,5%), 560 auf Personen ohne Leitungsfunktion (39,9%) und 331 auf Personen mit Leitungsfunktion (23,6%).

### 4.1 Strategien von Auszubildenden bei der Informationsbeschaffung zur Berufswahl

Auszubildende in der Altenhilfe informieren sich in der Phase der Berufswahl v.a. durch Recherche im Internet (54%) sowie bei ihrer Familie und Freunden (je 36%). Die Beratung durch die Arbeitsagentur spielt ebenso eine wichtige Rolle (22%). Die Bedeutung der Arbeitsagentur steigt mit dem Alter der Auszubildenden an, gleichzeitig nimmt die Rolle der Familie als Informationsquelle zur Berufswahl mit steigendem Alter ab. Je jünger die Auszubildenden sind, desto eher spielen der Besuch von Ausbildungsmessen und Informationstagen (z. B. an der Schule) eine Rolle. Sozialen Netzwerken wird dagegen unabhängig des Alters der Auszubildenden in der Phase der Berufswahl nur eine untergeordnete Bedeutung zuteil. Unter Sonstiges wurden häufiger vorherige Ausbildungen (6%) und Praktikas (3%) genannt

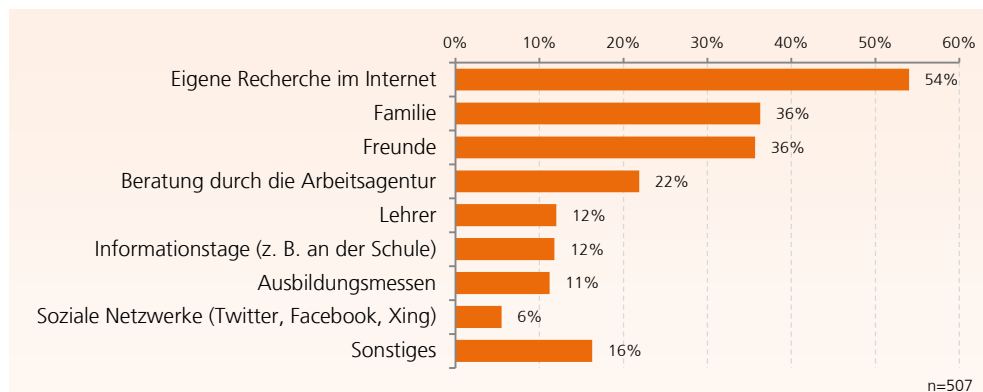


Abb. 02: »Welche Informationsquellen haben Sie in der Phase der Berufswahl genutzt?«

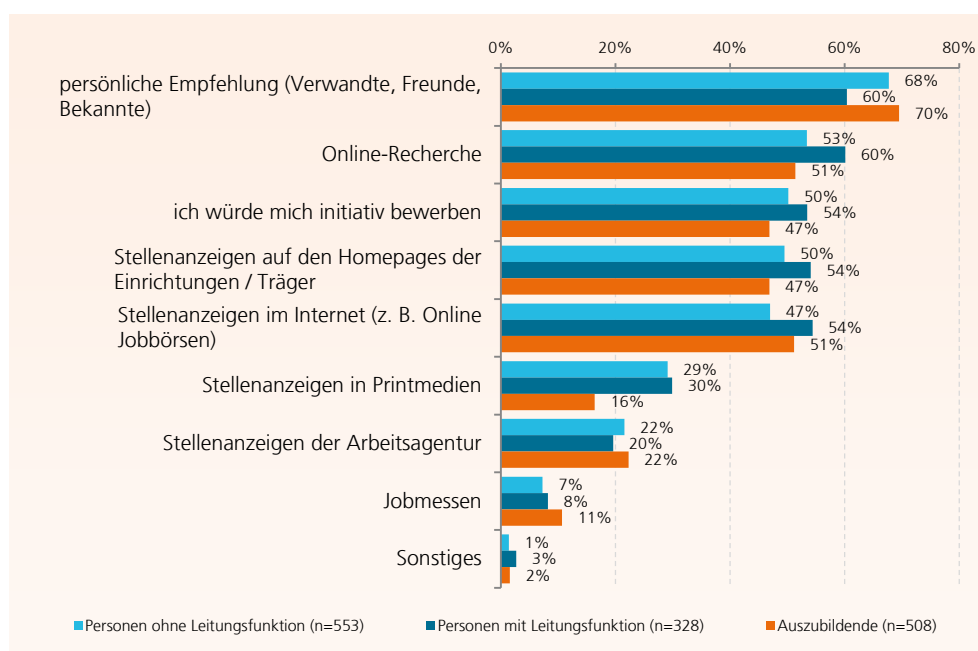
## 4.2 Informationsquellen zu offenen Stellen und zum Arbeitgeber

Bei der Suche nach einem (neuen) Arbeitgeber spielen persönliche Kontakte der Pflegekräfte eine zentrale Rolle. Neue Medien (Online-Recherche, Homepages der Einrichtungen, Stellenanzeigen im Internet) werden unabhängig vom Alter gleichermaßen häufig als Informationsquelle genutzt. 82,7% der 16- bis 30-Jährigen und 79,6% der über 31-Jährigen nutzen diese, um sich über Stellenangebote zu informieren.<sup>1</sup>

Die Nutzung von Printmedien nimmt mit steigendem Alter der Pflegekräfte zu, ebenso wie Initiativbewerbungen. Ab einem Alter von etwa 31 Jahren werden signifikant häufiger Printmedien als Informationsquelle für Stellenanzeigen angegeben (29,8% der Personen >30 Jahre; 16,5% der Personen zwischen 16 und 30 Jahren).

Insgesamt unterscheiden sich die Antworten der Auszubildenden und der Pflegekräfte ohne Leitungsfunktion bis auf den Aspekt der Nutzung von Stellenanzeigen in Printmedien nur marginal.

**Abb. 03: »Angenommen, Sie suchen einen (neuen) Arbeitgeber. Wie und wo würden Sie nach Stellen suchen?«**



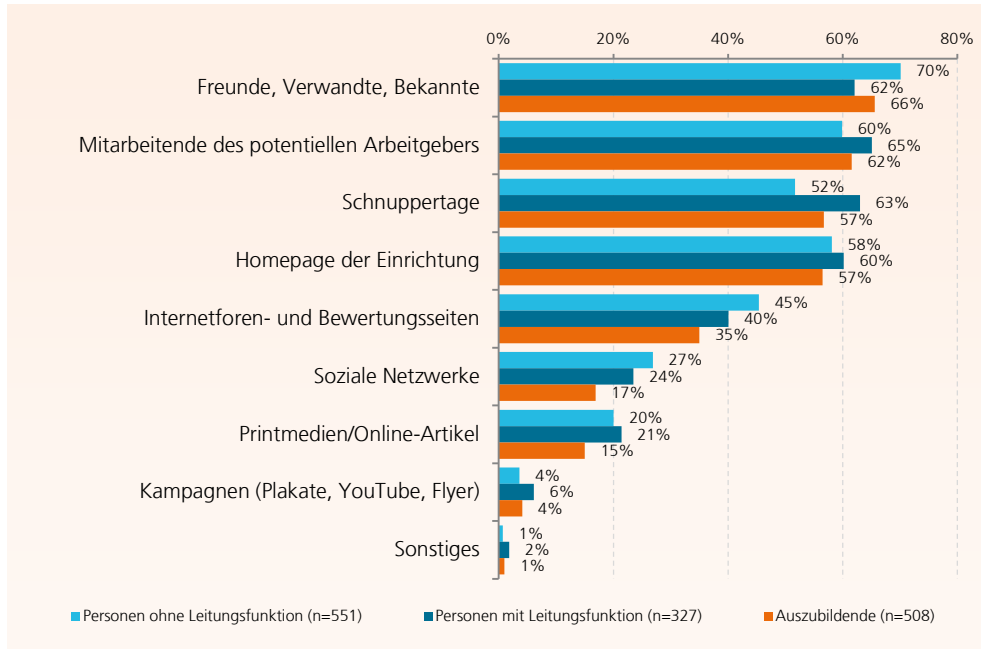
In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass dem Internetauftritt der Einrichtungen bzw. Träger ein hoher Stellenwert zukommt. Das Inserieren von Stellenanzeigen auf den Webseiten der Einrichtungen / Träger bzw. in Online-Jobbörsen erreicht eine größere Gruppe an potentiellen Arbeitnehmern als Inserate in Printmedien.

Über die Arbeitsbedingungen bei einem potenziellen Arbeitgeber (z. B. Teamarbeit, Ruf des Unternehmens, Pflegequalität) würden sich die Befragten vor allem bei Freunden, Verwandten und Bekannten sowie bei Mitarbeitenden des potenziellen Arbeitgebers informieren. Weitere Informationsquelle bzgl. der Bedingungen am Arbeitsplatz ist der Webauftritt der Einrichtungen. Einen persönlichen Eindruck würden sich die Befragten

<sup>1</sup> Bei der Gewinnung von Studienteilnehmenden wurden v.a. digitale Kanäle genutzt, so dass auch bei älteren Teilnehmern von einer vergleichsweise hohen Internetaffinität ausgegangen werden kann.

durch Schnuppertage verschaffen. Letzteres dient auch als maßgebliches Instrument, das Betriebsklima zu beurteilen (vgl. Abschnitt 6.3.1).

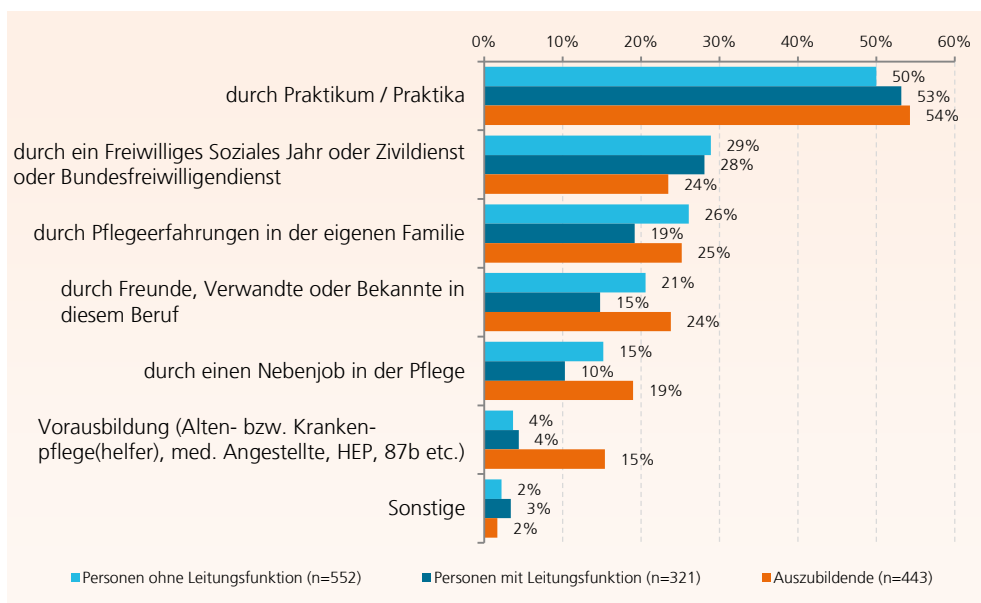
Kampagnen (Plakate, YouTube-Videos, Flyer etc.) wird seitens der potentiellen Arbeitnehmer ein relativ geringer Stellenwert bei der Informationsbeschaffung zugesprochen.



**Abb. 04:** »Wie und wo würden Sie sich über den potentiellen Arbeitgeber und die Bedingungen am Arbeitsplatz (z. B. Teamarbeit, Ruf des Unternehmens, Pflegequalität) informieren?«

### 4.3 Vorerfahrungen in der Pflege

Erkennbar ist, dass die überwiegende Mehrheit der Pflegekräfte, unabhängig von ihrer jetzigen beruflichen Position, bereits vor ihrer beruflichen Tätigkeit Pflegeerfahrung gesammelt hat. Dies trifft auf 80,6% der Auszubildenden, 72,8% der Personen ohne Leitungsfunktion sowie 63,2% der Personen mit Leitungsfunktion zu. Vor allem Praktikas spielen eine herausragende Rolle.



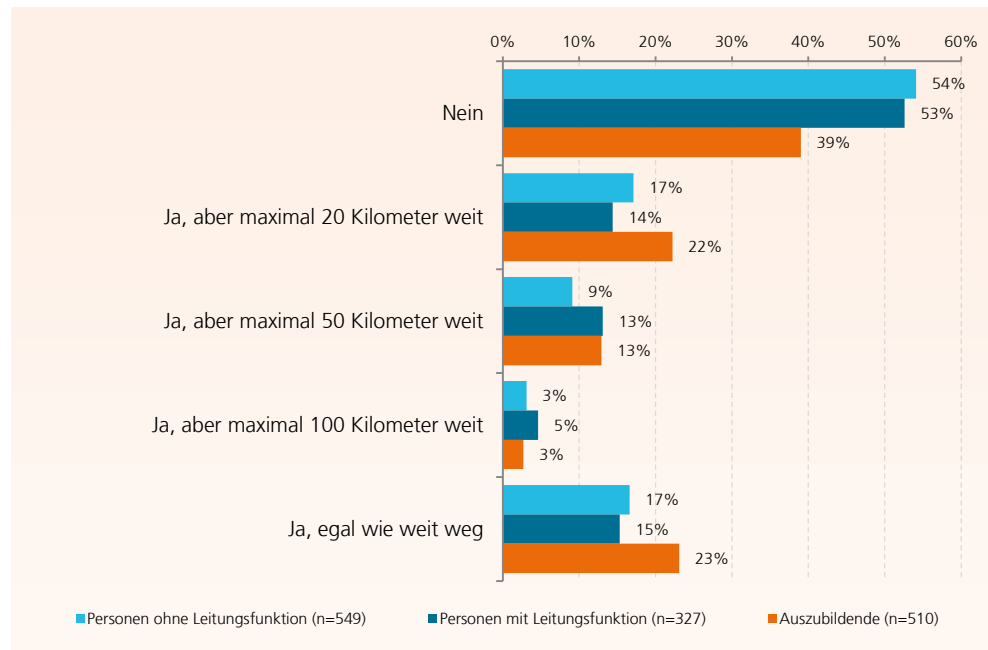
**Abb. 05:** »Hatten Sie vor Ihrer Tätigkeit in der Pflege / Betreuung Vorerfahrungen in diesem Bereich?«

## 5 Umzugsbereitschaft

In diesem Abschnitt der Befragung stand die Erhebung der generellen Umzugsbereitschaft der Pflegekräfte im Fokus. Die Idee bestand darin, abschließend Aussagen darüber treffen zu können, welcher Stellenwert überregionalen Akquisestrategien für qualifiziertes Pflegepersonal zukünftig möglicherweise zukommen kann.

Insgesamt besteht eine geringe Umzugsbereitschaft bei den Befragten. Auszubildende sind vergleichsweise weniger stark ortsgebunden, dennoch sind knapp 40% der Auszubildenden nicht bereit, für einen idealen Arbeitsplatz umzuziehen, 22% würden einen alternativen Wohnort nur in einem Radius von 20 Kilometern um ihren bisherigen Wohnort in Betracht ziehen. Gut ein Fünftel der Auszubildenden (23%) zeichnet sich hinsichtlich des Wohnortes durch einen hohen Grad an Umzugsbereitschaft aus.

**Abb. 06: »Wären Sie bereit, für einen idealen Arbeitsplatz umzuziehen?«**



Betrachtet man die Personen mit einer Umzugsbereitschaft von über 100 Kilometern im Vergleich zu weniger oder nicht umzugsbereiten Pflegekräften genauer, fällt insgesamt auf, dass die Umzugsbereitschaft mit steigendem Alter abnimmt. Auch Kleinkinder und Kinder im schulpflichtigen Alter haben Auswirkungen auf eine eher geringe Umzugsbereitschaft.

Die Personen ohne Leitungsfunktion und einer Umzugsbereitschaft von mehr als 100 Kilometern geben auch häufiger an, Sonderaufgaben zu übernehmen als Personen ohne Leitungsfunktion mit geringerer Umzugsbereitschaft. Den Auszubildenden mit Umzugsbereitschaft sind gute Aufstiegsmöglichkeiten wichtiger als Auszubildenden ohne bzw. mit geringer Umzugsbereitschaft.

## 6 Entscheidungskriterien bei der Suche nach einer neuen Stelle

Eine der zentralen Zielsetzungen des Pflegepersonalsurveys ist es, Erkenntnisse über die Entscheidungskriterien von Pflegekräften bei der Wahl eines Arbeitsplatzes bzw. eines Arbeitgebers zu gewinnen. Um darüber Aussagen treffen zu können, wurden die Teilnehmer der Befragung gebeten, aus einer Vielzahl an Entscheidungskriterien die fünf Kriterien mit der für sie größten individuellen Relevanz auszuwählen und entsprechend in einer Rangfolge von Rang 1 (wichtigstes Kriterium) bis Rang 5 zu priorisieren. Die Anordnung der möglichen Auswahlkriterien erfolgte dabei nicht nach einer vorgegebenen Reihenfolge, sondern durch den Einsatz eines Zufallsgenerators. Zur besseren Übersicht werden die allgemeinen Auswahlkriterien in der folgenden Übersicht thematisch gegliedert.

### 6.1 Übersicht der Auswahlkriterien

Allen Teilnehmern wurden nachfolgend genannte Kriterien zur Auswahl gestellt:

Dimension	Auswahlkriterien
Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit zur Vollzeit</li> <li>• Möglichkeit zur Teilzeit</li> <li>• Möglichkeit, über bestimmte Zeiträume mal mehr oder weniger arbeiten zu können (z. B. durch Lebensarbeitszeitkonten)</li> </ul>
Rahmenbedingungen des Arbeitsverhältnisses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bessere Bezahlung (»Mehr Netto vom Brutto«)</li> <li>• Unbefristeter Arbeitsvertrag</li> <li>• Gute Aufstiegsmöglichkeiten</li> </ul>
(Infra-)Strukturelle Merkmale der Einrichtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Größe der Einrichtung</li> <li>• Erscheinungsbild des Gebäudes und der Inneneinrichtung (z. B. gepflegt, modern)</li> <li>• Gute Ausstattung mit Hilfsmitteln (z. B. Hebehilfen, EDV-System) und Arbeitsmaterialien</li> <li>• Neue Versorgungs- und Wohnkonzepte (z. B. Wohngemeinschaften, Palliativ Care)</li> <li>• Mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar (auch zu meinen Arbeitszeiten)</li> <li>• Kurzer Weg zur Arbeit</li> </ul>
»Weiche Faktoren«	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekanntes Team (z. B. KollegInnen haben dorthin gewechselt)</li> <li>• Gutes Betriebsklima (z. B. Zusammenarbeit im Team, Beziehung zu Vorgesetzten)</li> </ul>
Zusatzangebote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung eines Dienstwagens (auch zur privaten Nutzung)</li> <li>• Gesundheitsangebote des Arbeitgebers (z. B. Fitness-Studio, Massage, gesundes Essen)</li> <li>• Kinderbetreuung mit an Arbeitszeit angepassten Öffnungszeiten</li> <li>• Betreuungsmöglichkeiten für pflegebedürftige Angehörige</li> </ul>

Zusätzlich bekamen **Auszubildende** und **Personen ohne Leitungsfunktion** folgende Kriterien zur Auswahl:

<b>Dimension</b>	<b>Auswahlkriterien</b>
Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfluss auf die eigene Arbeitszeit (z. B. Vermeidung von Nachtschichten oder bestimmte Tageszeiten)</li> <li>• Verlässlicher Dienstplan (z. B. nicht aus dem Frei geholt zu werden)</li> </ul>
Mitbestimmungsmöglichkeiten und eigene Gestaltungsspielräume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitbestimmungsmöglichkeiten (z. B. bei Veränderungsprozessen, Neuanschaffungen wie Ausstattung oder Hilfsmittel)</li> <li>• Möglichkeit, in unterschiedlichen Arbeitsbereichen zu arbeiten (z. B. unterschiedliche Wohnbereiche)</li> <li>• Möglichkeiten, Sonderaufgaben zu übernehmen (z. B. Demenz- oder Inkontinenz-Experte)</li> </ul>

**Personen mit Leitungsfunktion** konnten zusätzlich zu den allgemeinen Aspekten unter folgenden Kriterien auswählen:

<b>Dimension</b>	<b>Auswahlkriterien</b>
Mitbestimmungsmöglichkeiten und eigene Gestaltungsspielräume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr Gestaltungsmöglichkeiten (z. B. Entwicklung und Umsetzung von Innovationen)</li> <li>• Zeit zu haben, neben den täglichen Routineaufgaben, auch die anderen Führungsaufgaben wahrzunehmen (z. B. Personalentwicklung)</li> <li>• Mitbestimmung bei der strategischen Ausrichtung des Trägers</li> <li>• Nicht bei Engpässen in der Pflege einspringen müssen</li> </ul>
Aufgabenprofil und Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei der Führung nicht alleine gelassen zu werden (z. B. regelmäßiger Austausch zwischen Führungskräften, Verteilung)</li> <li>• Klares Aufgabenprofil, Arbeitsinhalte und geklärte Verantwortlichkeiten</li> <li>• Motiviertes Team, das offen ist für Neues</li> </ul>
Allgemeines Standing des Unternehmens und der eigenen Position	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftliche Stabilität und Erfolg des Unternehmens</li> <li>• Positive Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit (Stolz sein, für den Arbeitgeber zu arbeiten)</li> <li>• Führungskräfte haben ein gutes Ansehen innerhalb des Unternehmens</li> </ul>



## 6.2 Ergebnisse

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse für jeden Personenkreis gesondert dargestellt. Vorweg erfolgt ein Überblick über die Ergebnisse in konsolidierter Form. Die Grundgesamtheit dieses Fragenblocks beträgt 1.216 Teilnehmer, davon 451 Auszubildende (37,1%), 479 Personen ohne Leitungsfunktion (39,4%) sowie 286 Personen mit Leitungsfunktion (23,5%).

Ein Gruppenvergleich der Kriterien, die am häufigsten unter den fünf genannten Kriterien vertreten waren (Top-5-Kriterien), macht deutlich, dass für alle Befragten ein gutes Betriebsklima, eine bessere Bezahlung ihrer Arbeit, ein verlässlicher Dienstplan sowie ein unbefristeter Arbeitsvertrag von zentraler Bedeutung sind.

In der Gruppe der **Auszubildenden** findet sich somit das Kriterium eines guten Betriebsklimas (73,4%) auf Rang 1, auf den weiteren Rängen folgen die Kriterien »Bessere Bezahlung« (69,2%), »Verlässlicher Dienstplan« (54,5%), »Unbefristeter Arbeitsvertrag« (47,5%) sowie »Gute Aufstiegsmöglichkeiten« (35,0%).

Ähnlich gestalten sich die fünf am häufigsten genannten Kriterien in der Gruppe der **Personen ohne Leitungsfunktion**. Hier haben die Kriterien »Gutes Betriebsklima« (69,3%), »Verlässlicher Dienstplan« (63,0%), »Bessere Bezahlung« (59,5%) sowie »Unbefristeter Arbeitsvertrag« (56,2%) eine übergeordnete Bedeutung für die Arbeitsplatz- bzw. Arbeitgeberwahl. Mit deutlichem Abstand folgt das Kriterium »Einfluss auf die eigene Arbeitszeit« (29,2%) auf Rang 5.

Auch den **Personen mit Leitungsfunktion** ist ein gutes Betriebsklima am wichtigsten (Rang 1; 57,7%). Auf den weiteren Rängen folgen die Kriterien »Bessere Bezahlung« (40,6%), »Klares Aufgabenprofil und geklärte Verantwortlichkeiten« (37,8%), »Unbefristeter Arbeitsvertrag« (35,7%) sowie der Wunsch »Zeit zu haben, neben den täglichen Routineaufgaben, auch die anderen Führungsaufgaben wahrzunehmen« (33,6%).

Abbildung 7 zeigt die Top-5-Kriterien im Gruppenvergleich.

<b>Auszubildende</b>	<b>Personen ohne Leitungsfunktion</b>	<b>Personen mit Leitungsfunktion</b>
Gutes Betriebsklima (73,4%)	Gutes Betriebsklima (69,3%)	Gutes Betriebsklima (57,7%)
Bessere Bezahlung (69,2%)	Verlässlicher Dienstplan (63,0%)	Bessere Bezahlung (40,6%)
Verlässlicher Dienstplan (54,5%)	Bessere Bezahlung (59,5%)	Klares Aufgabenprofil und geklärte Verantwortlichkeiten* (37,8%)
Unbefristeter Arbeitsvertrag (47,5%)	Unbefristeter Arbeitsvertrag (56,2%)	Unbefristeter Arbeitsvertrag (35,7%)
Gute Aufstiegsmöglichkeiten (35,0%)	Einfluss auf die eigene Arbeitszeit* (29,2%)	Zeit zu haben, neben den täglichen Routineaufgaben, auch die anderen Führungsaufgaben wahrzunehmen* (33,6%)

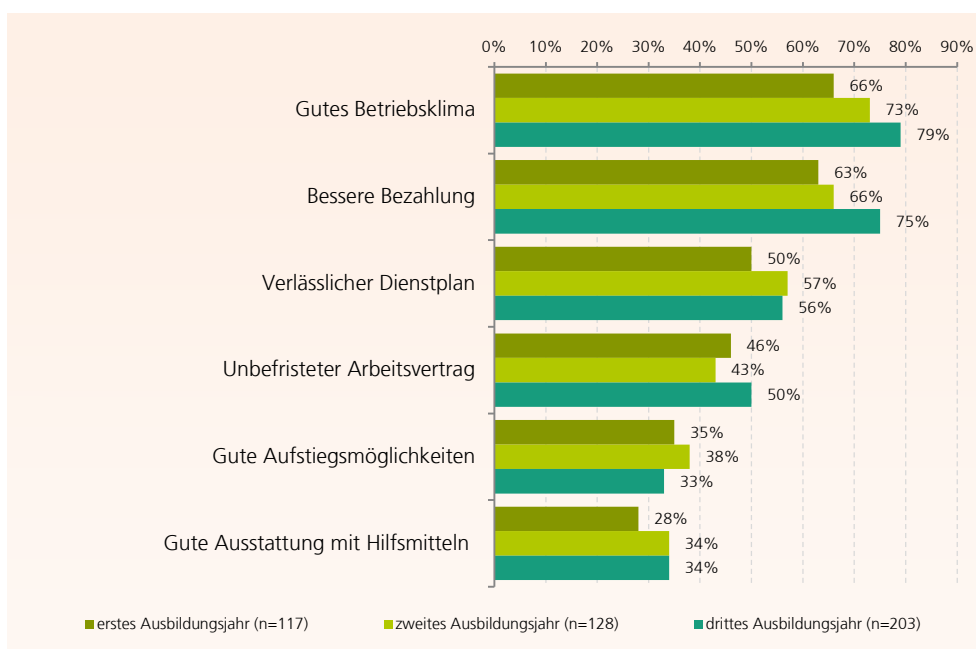
\*Gruppenspezifische Kriterien

## 6.2.1 Auszubildende

Auszubildende legen die Kriterien eines guten Betriebsklimas (73%), einer besseren Bezahlung (69%), eines verlässlichen Dienstplans (55%), eines unbefristeten Arbeitsvertrags (47%) sowie einer guten Ausstattung ihres Arbeitsplatzes mit Hilfsmitteln (33%) bei der Entscheidung für den Arbeitsplatz bzw. den Arbeitgeber zugrunde. Die Aufstiegsmöglichkeiten sind mit 35% der Nennungen ein weiteres wichtiges Entscheidungskriterium. Mit Ausnahme dieses letztgenannten Aspekts werden die Top-5-Kriterien im Ausbildungsverlauf tendenziell noch wichtiger.

Unter den als weniger wichtig erachteten Kriterien finden sich die Kriterien »Möglichkeiten zur Teilzeit« und »Möglichkeit, über bestimmte Zeiträume mal mehr oder weniger arbeiten zu können« (jeweils 8%). Ebenso stellen Angebote wie die Bereitstellung eines Dienstwagens (5%) und Betreuungsmöglichkeiten für pflegende Angehörige (3%) keine relevanten Entscheidungsfaktoren dar. Dies trifft auch auf die Kriterien »Größe der Einrichtung« (4%) und ein bereits »bekanntes Team« (4%) zu.

**Abb. 07: Arbeitgeberkriterien der Gruppe »Auszubildende« nach Ausbildungsjahren**

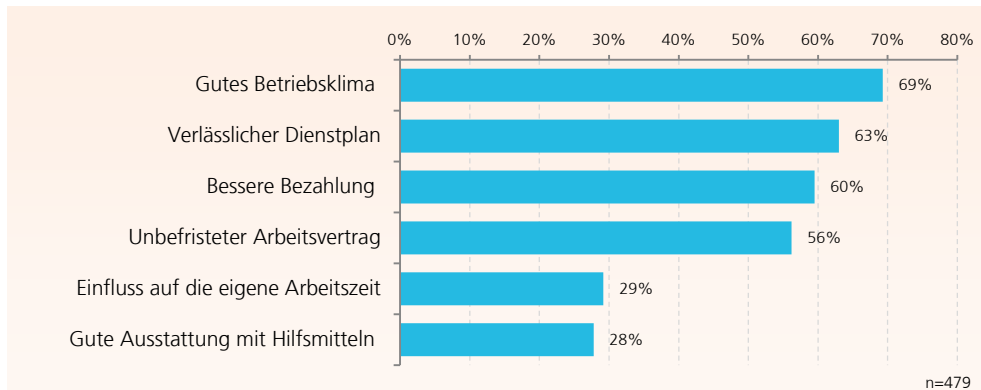


Bezüglich signifikanter Korrelationen von Arbeitsplatzkriterien und Personendaten der Gruppe der Auszubildenden können folgende Aspekte festgehalten werden:

- Je älter die Auszubildenden sind, desto wichtiger sind ihnen neue Versorgungs- und Wohnkonzepte.
- Je jünger die Auszubildenden sind, desto wichtiger sind ihnen das Erscheinungsbild des Gebäudes und der Inneneinrichtung.
- Je mehr Kinder die Auszubildenden haben, desto wichtiger sind ihnen Kinderbetreuung mit an die Arbeitszeit angepassten Öffnungszeiten sowie Einfluss auf die eigene Arbeitszeit.
- Je länger die Auszubildenden bereits in der Pflegebranche tätig sind, desto wichtiger ist ihnen ein unbefristeter Arbeitsvertrag.

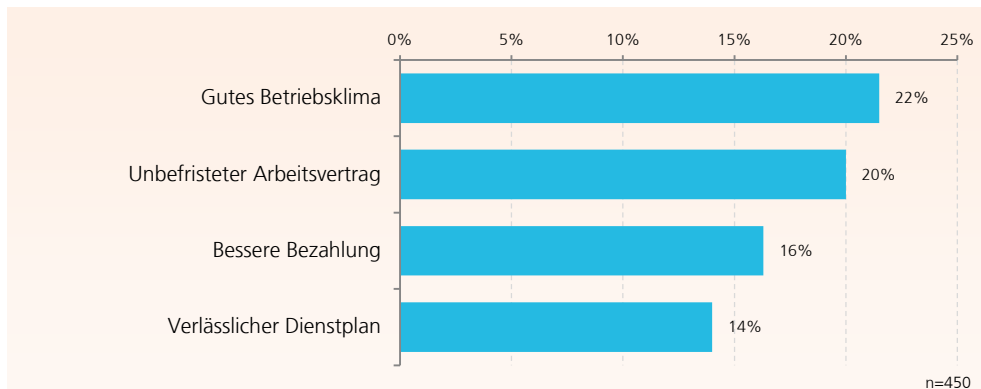
## 6.2.2 Personen ohne Leitungsfunktion

Personen ohne Leitungsfunktion würden neben einem guten Betriebsklima allen voran einen verlässlichen Dienstplan (63%), bessere Bezahlung (60%) sowie einen unbefristeten Arbeitsvertrag (56%) für ihre Entscheidung für einen Arbeitgeber zugrunde legen. Weitere Entscheidungskriterien sind, Einfluss auf die eigene Arbeitszeit sowie eine gute Ausstattung des Arbeitsplatzes mit Hilfsmitteln (z. B. Hebehilfen, EDV-System).



**Abb. 08:** »Bitte stellen Sie sich vor, Sie würden einen neuen Arbeitgeber suchen. Welche fünf Kriterien sind für Sie bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber am wichtigsten?« - Nennungen unter den Top 5

Betrachtet man die Kriterien aufgrund der Häufigkeit der Nennung auf Rang 1 (wichtigstes Kriterium) wird die Bedeutung eines unbefristeten Arbeitsvertrags deutlich. Wenn also dieses Kriterium angegeben wurde, dann häufig als wichtigstes Kriterium (20% der Befragten). Das Kriterium »Verlässlicher Dienstplan« wurde zwar häufig genannt (insgesamt am zweithäufigsten genannt), jedoch weniger auf Rang 1.



**Abb. 09:** »Bitte stellen Sie sich vor, Sie würden einen neuen Arbeitgeber suchen. Welche fünf Kriterien sind für Sie bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber am wichtigsten?«  
**Abb. 10:** - Nennungen auf Rang 1

Weniger Gewicht legen die Pflegekräfte ohne Leitungsfunktion (n=479) hingegen auf das Erscheinungsbild des Gebäudes (8%) und die Größe der Einrichtung (4%). Ebenso sind Zusatzleistungen wie die Bereitstellung eines Dienstwagens (auch zur privaten Nutzung 3%) oder Betreuungsmöglichkeiten für pflegebedürftige Angehörige (2%) nicht ausschlaggebend für die Entscheidung zu (Un-)Gunsten eines Arbeitgebers. Auch die Möglichkeit, in unterschiedlichen Arbeitsbereichen zu arbeiten (6%) und die Tatsache, dass in der Einrichtung bereits Kontakte zum Team bestehen (z. B. durch den Wechsel von Kollegen zu diesem Arbeitgeber; 4%) spielen nur eine untergeordnete Rolle.

Darüber hinaus bestehen signifikante Korrelationen zwischen Arbeitsplatzkriterien und Merkmalen der Gruppe. Diese sind im Einzelnen:

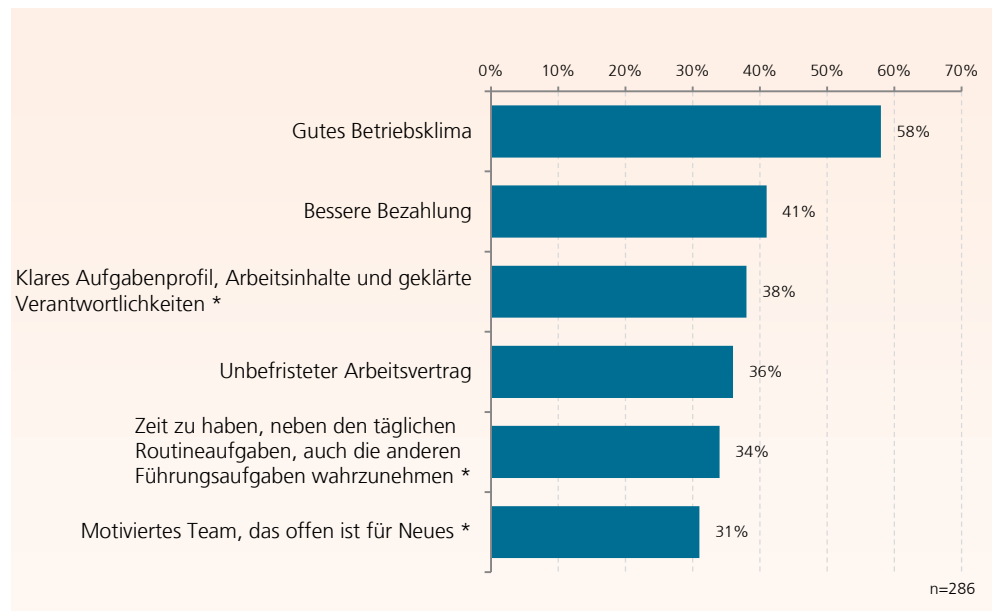
- Je jünger die Personen sind, desto wichtiger sind ihnen gute Aufstiegsmöglichkeiten und Kinderbetreuung mit angepassten Öffnungszeiten.
- Je mehr (Klein-)Kinder die Personen haben, desto wichtiger ist ihnen Kinderbetreuung.

- Je älter die Personen sind, desto wichtiger ist ihnen ein verlässlicher Dienstplan.
- Je länger die Personen in der Pflegebranche tätig sind, desto wichtiger sind ihnen der Einfluss auf die eigene Arbeitszeit, ein verlässlicher Dienstplan sowie die Möglichkeit, über bestimmte Zeiträume mal mehr oder weniger arbeiten zu können.
- Je kürzer die Personen in der Pflegebranche tätig sind, desto wichtiger sind ihnen gute Aufstiegsmöglichkeiten.

### 6.2.3 Personen mit Leitungsfunktion

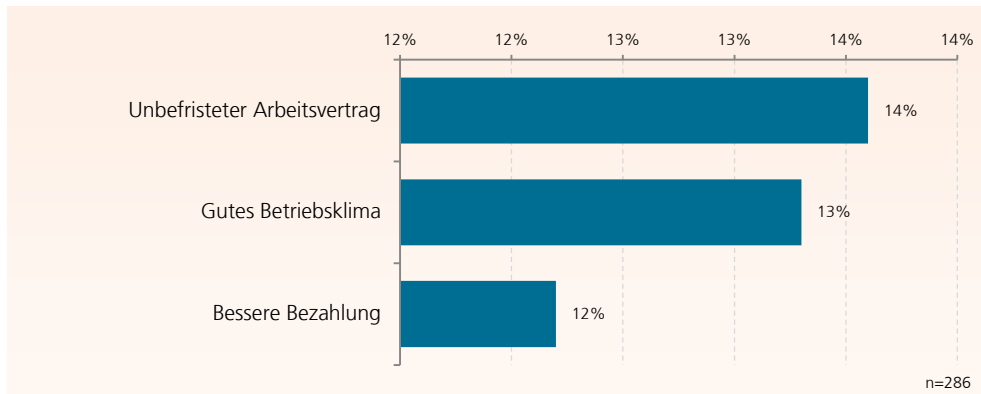
Bei »Personen mit Leitungsfunktion« sind die Entscheidungskriterien im Vergleich zu »Personen ohne Leitungsfunktion« breiter gestreut. In letztgenannter Gruppe konnten vier zentrale Kriterien identifiziert werden (vgl. Abbildung 10), die sich hinsichtlich ihrer Relevanz deutlich von den anderweitigen Kriterien abheben, bei den Personen mit Leitungsfunktion ist dies lediglich für das Kriterium »Gutes Betriebsklima« der Fall (siehe Abbildung 11).

**Abb. 11:** »Bitte stellen Sie sich vor, Sie würden einen neuen Arbeitgeber suchen. Welche fünf Kriterien sind für Sie bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber am wichtigsten?« - Nennungen unter den Top 5



Deckungsgleich mit der Gruppe »Personen ohne Leitungsfunktion« unterstreicht die Auswertung der Kriterien bzgl. der Nennung auf Rang 1 (siehe Abbildung 12) die hohe Relevanz des unbefristeten Arbeitsvertrages. Aussagen zur aktuellen vertraglichen Situation der Teilnehmer, also der Frage, ob sich Personen mit gegenwärtig befristeten Vertragsverhältnissen unbefristete Arbeitsverträge wünschen, sind auf Basis der erhobenen Daten nicht möglich. Es kann jedoch festgehalten werden, dass unabhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit das Kriterium »unbefristeter Arbeitsvertrag« häufig genannt wurde.

Weniger wichtig sind den Führungskräften hingegen das Erscheinungsbild des Gebäudes (6%), die Erreichbarkeit der Einrichtung mit dem ÖPNV (5%), die Größe der Einrichtung (3%), Möglichkeiten zur Teilzeit (3%), Betreuungsmöglichkeiten für pflegebedürftige Angehörige (2%) sowie ein bekanntes Team (1%).



**Abb. 12:** »Bitte stellen Sie sich vor, Sie würden einen neuen Arbeitgeber suchen. Welche fünf Kriterien sind für Sie bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber am wichtigsten?« - Nennungen auf Rang 1

Darüber hinaus bestehen signifikante Korrelationen zwischen Arbeitsplatzkriterien und Merkmalen der Personen mit Leitungsfunktion. Diese sind im Einzelnen:

- Je länger die Personen bereits in der Pflegebranche tätig sind und je älter diese sind, desto wichtiger sind ihnen die Kriterien »klares Aufgabenprofil, Arbeitsinhalte und geklärte Verantwortlichkeiten« sowie ein »gutes Ansehen von Führungskräften innerhalb des Unternehmens«.
- Je kürzer die Personen in der Pflegebranche tätig sind und je jünger sie sind, desto wichtiger sind ihnen gute Aufstiegsmöglichkeiten, bessere Bezahlung, Gesundheitsangebote des Arbeitgebers sowie Kinderbetreuung mit an die Arbeitszeit angepassten Öffnungszeiten.
- Je mehr (Klein-)Kinder die Personen haben, desto wichtiger ist ihnen Kinderbetreuung mit an die Arbeitszeit angepassten Öffnungszeiten.

## 6.3 Auswertung der Zusatzfragen

Wurden von den Teilnehmern bestimmte Kriterien ausgewählt, wurden diese durch eine Zusatzfrage auf der Folgeseite gebeten, ihre Vorstellungen bzgl. des genannten Kriteriums in einem Freitextfeld zu spezifizieren. Diese Angaben werden im folgenden Abschnitt näher betrachtet.

### 6.3.1 »Gutes Betriebsklima«

Die Befragten hatten die Möglichkeit, ihre Bewertungskriterien für ein gutes Betriebsklima näher zu erläutern (»Was ist ein gutes Betriebsklima?«). Die Teilnehmer der Befragung assoziieren dabei mit dem Begriff »Gutes Betriebsklima« Aspekte, die in die Kategorien strukturelle Gegebenheiten, Arbeitsweise sowie zwischenmenschliche Faktoren unterteilt werden können.

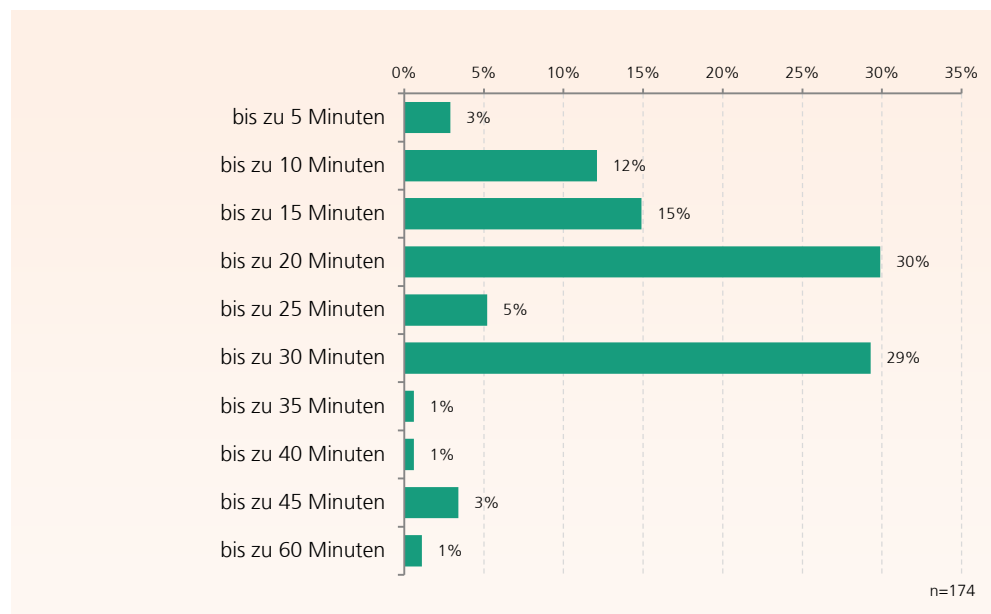
Die Kategorie »Strukturelle Gegebenheiten« umfasst Komponenten der Unternehmensstruktur sowie deren erfolgreiche Implementierung in den Arbeitsalltag der Pflegekräfte. Genannt wurden in diesem Kontext u.a. Aspekte wie eine gute Organisation, transparente Strukturen sowie die Förderung von innovativem Denken und Handeln. Hinsichtlich der Arbeitsweise machen die Teilnehmer ein gutes Betriebsklima v.a. an den Kriterien fest, die einen direkten Einfluss auf die Qualität der täglichen Arbeit im jeweiligen Tätigkeitsfeld haben. Dies sind beispielsweise die Zusammenarbeit im Team, gute Kommunikationsstrukturen sowie qualitätsbewusstes Arbeiten. In der Kategorie »Zwischenmenschliche Faktoren« beschreiben die Teilnehmer grundlegende Werte und Prinzipien, wie beispielsweise Vertrauen, gegenseitige Hilfsbereitschaft und Wertschätzung, die für die Befragten die Basis für ein gutes Betriebsklima darstellen.

Die Zielsetzung der Freitextfrage zum Betriebsklima bestand im Kern jedoch darin, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie die Befragten vorgehen würden, um einen Eindruck über »gutes Betriebsklima« zu erlangen und worin diesbezüglich Anhaltspunkte bestehen (»Wie kann gutes Betriebsklima festgestellt werden?«). Um einen Eindruck über die Qualität des Betriebsklimas zu bekommen, würden die Befragten (n=468) v.a. die Möglichkeit von Schnuppertagen zum Probearbeiten bzw. Hospitieren in Anspruch nehmen (50,4%). Ebenso würden sie das Gespräch mit Mitarbeitern, Bewohnern und Angehörigen (38,5%) suchen. Der allgemeine Ruf eines Unternehmens (6,4%) sowie die Bewertung des Arbeitgebers in Foren oder auf Bewertungsseiten im Internet (4,7%) sind für die Befragten dagegen eher selten ein Anhaltspunkt zur Beurteilung des Betriebsklimas.

### 6.3.2 »Kurzer Weg zur Arbeit«

Das Kriterium »Kurzer Weg zur Arbeit« findet sich insgesamt auf Rang 9 der Entscheidungskriterien bei der Suche nach einer neuen Stelle wieder (n=174). Hinsichtlich der Frage, wie weit der Arbeitsplatz maximal vom Wohnort entfernt sein sollte, geben 60% der Teilnehmer eine maximale Entfernung von bis zu 20 Minuten Fahrzeit und weitere 34% der Teilnehmer eine Fahrzeit von bis zu 30 Minuten an.

**Abb. 13:** »Kurzer Weg zur Arbeit: Wie weit sollte der Arbeitsplatz maximal vom Wohnort entfernt sein?«



### 6.3.3 »Neue Versorgungs- und Wohnkonzepte«

Das Kriterium »Neue Versorgungs- und Wohnkonzepte« (Rang 12; n=96) spezifiziert den Wunsch von Pflegekräften, in Einrichtungen mit innovativer konzeptioneller Ausrichtung tätig zu sein. Rund 78% der Pflegekräfte können sich in diesem Zusammenhang eine Tätigkeit in Wohngruppen, (Demenz-)Wohngemeinschaften oder Mehr-Generationenwohnen vorstellen, gut 35% im Bereich Palliativ-Care / Pflege-Oase / Hospiz. Etwa 15% der Pflegekräfte sind darüber hinaus offen für Quartierskonzepte und rund 6,3% für Angebote im Bereich Tagespflege. Der Wunsch nach neuen Versorgungs- und Wohnkonzepten gestaltet sich dabei unabhängig von der Tätigkeit als Hilfs- oder Fachkraft.

#### **6.3.4 »Erscheinungsbild des Gebäudes«**

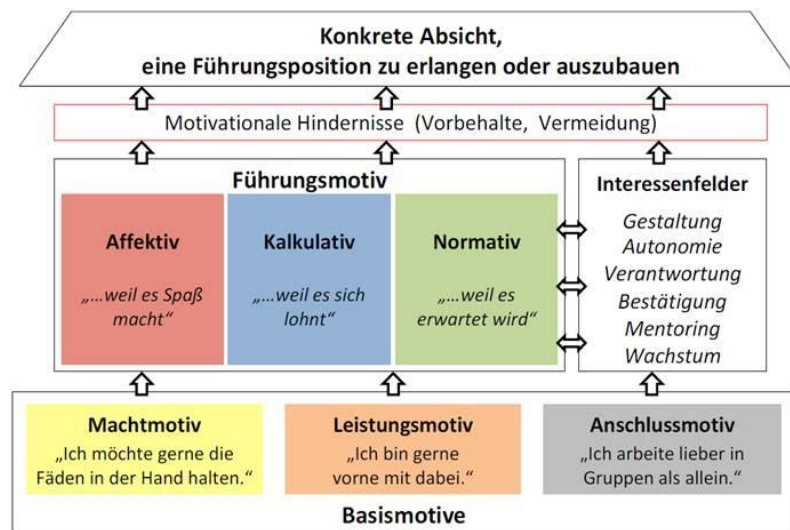
Das Erscheinungsbild des Gebäudes wird von den Befragten mit Eigenschaften wie »sauber, gepflegt, hygienisch« (48%), »hell, warme Farben, freundlich, offen« (47%) und »modern« (39%) charakterisiert. Atmosphärischen Aspekten, wie beispielsweise einem wohnlichen Charakter (19%), einer übersichtlichen und großzügigen Gestaltung (15%), Dekoration und Pflanzen (15%) sowie der Verfügbarkeit von Aufenthaltsmöglichkeiten im Freien (8%) und Einzelzimmern (7%), wird eine geringere Bedeutung beigemessen.

## 7 Selbsteinschätzung der Führungsmotivation

Eine weitere Fragestellung des Personalsurvey war es, die Motivation der Befragten zu Führungsaufgaben zu erfassen und fördernde sowie hemmende Faktoren zu identifizieren. Hierzu wurde in einem ersten Schritt die eigene Führungsmotivation der Befragten in Form einer Selbsteinschätzung erfasst. Führungsmotivation bezeichnet den individuellen Antrieb, eine Führungskarriere einzuschlagen und im beruflichen Kontext Führungsverantwortung zu übernehmen. Auf der Grundlage einer differenzierten Diagnose ergibt sich ein Motivationsprofil, das begünstigende und hinderliche Motivmuster erfasst.

Das Ziel des Fragenblocks war es, eine Einschätzung darüber zu erhalten, wie viele der Befragten eine Führungsmotivation innehaben, um diese dann mit folgenden Fragenblöcken, wie beispielsweise zum Wunsch, eine Führungsposition zu übernehmen, abzugleichen. Als Instrument wurden Aussagen aus dem Hamburger Führungsmotivationsinventar (FÜMO; vgl. Felfe et al. 2012; siehe Abbildung 14) entnommen.

Abb. 14: Hamburger Führungsmotivationsinventar (FÜMO), vgl. Felfe et al. 2012



Die 152 Items des FÜMO wurden auf 12 reduziert und teilweise umformuliert. Jedes Item konnte auf einer 5er Skala bewertet werden von »stimme voll zu« bis »stimme überhaupt nicht zu«. Weitgehend wurde eine Beschränkung der Aussagekraft auf die Basismotive und Hindernisse vorgenommen. Bereiche wie führungsähnliche Erfahrungen und Work-Life-Conflicts blieben größtenteils ausgespart. Die Führungsmotive (intrinsische und extrinsische Faktoren) und Interessensfelder können sich im Vergleich zu den Basismotiven schneller ändern. An dieser Stelle wird jedoch eine langfristige Perspektive verfolgt, weshalb diese Elemente vorwiegend im darauffolgenden Fragenblock verortet wurden, wenn es um die konkrete Übernahme einer Führungsposition geht. Die folgende Übersicht zeigt die 12 im Fragebogen verwendeten Items und die entsprechende Zuordnung zu den Motivbereichen mittels Faktoranalyse.



Item im Fragebogen	Zuordnung zu Motivbereich <sup>1</sup>
»Ich schätze es sehr, selbstständig Entscheidungen zu treffen«	
»In einer Gruppe übernehme ich gerne die Verantwortung für das Ergebnis«	Machtmotivation
»Ich empfinde es als angenehm, in meinem Umfeld die Kontrolle über Ereignisse zu haben«	
»Ich möchte gerne die Fäden in der Hand halten«	
»Es gefällt mir, wenn ich mich immer weiter verbessern kann«	
»Ich lerne gerne Neues«	
»Es macht mir Freude, andere bei ihren Aufgaben zu unterstützen«	Leistungsmotivation
»Es macht mir Spaß, zu zeigen was ich kann«	
»Ich erhalte gerne Anerkennung für meine Arbeit«	
»Es ist mir wichtig, etwas verändern und gestalten zu können«	
»Wenn andere auf mich angewiesen sind, habe ich große Bedenken, einen Fehler zu machen«	Hindernisse
»Ich habe Angst, Anforderungen in meinem Beruf nicht gewachsen zu sein«	

Insgesamt haben 1.009 Personen die Fragen zur Führungsmotivation beantwortet. Davon sind 342 Personen ohne Leitungsfunktion (33,9%), 261 Personen mit Leitungsfunktion (25,9%) sowie 406 Auszubildenden (40,6%). Hilfskräften und Teilnehmern, die sich in einer Ausbildung zur Pflegehilfskraft befinden, wurde der Fragenblock zu Führungsmotivation nicht angezeigt.

Im Folgenden werden die Motivationsbereiche einzeln analysiert und zwischen den Personengruppen verglichen. Die Teilnehmenden ohne Leitungsposition wurden hierfür nochmals in zwei Gruppen unterteilt: Personen mit Führungswunsch (n=157) und Personen ohne Führungswunsch (n=185) (Wortlaut der Frage: »Haben Sie den Wunsch, in Zukunft eine Führungsposition zu übernehmen?«).

<sup>1</sup> Die Zuordnung der Items zu den Motivbereichen wurde mittels Faktoranalyse vorgenommen. Items, die auch anderen Motiven zugeordnet werden konnten, sind hierdurch einem einzigen Faktor zugeordnet worden. »Es macht mir Spaß, zu zeigen was ich kann« ließe sich auch dem affektiven Führungsmotiv zuordnen, wurde aber über die Faktoranalyse zu Leistungsmotivation zugeordnet. Die interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) betrug bei der Leistungsmotivation  $\alpha=0,714$  und gilt somit als reliabel ( $\alpha>0,7$ ). Bei der Machtmotivation ergab sich eine minimale Unterschreitung des üblichen Grenzwertes, hier betrug  $\alpha=0,694$ . Bei den Hindernissen konnte auf Grund der geringen Anzahl von zwei Items nur ein Alpha von 0,683 erreicht werden.

## 7.1 Machtmotivation

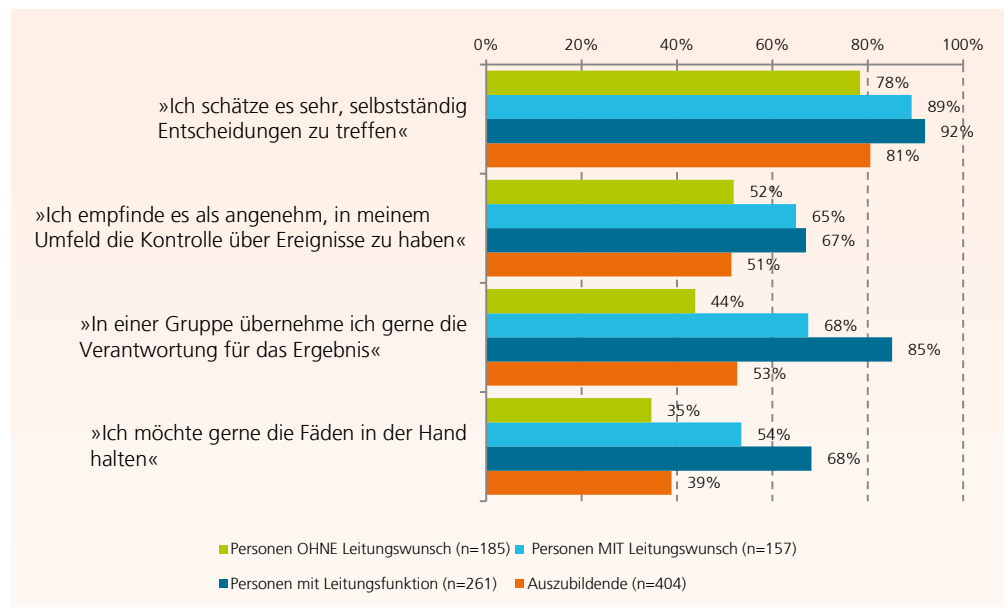
Abbildung 15 stellt die Einschätzungen der betrachteten Personengruppen zu den Items der Machtmotivation dar. Der Prozentsatz bezieht sich auf den Anteil der Teilnehmenden, der der Aussage eher bzw. voll zustimmt.

Die Motivation, selbstständig Entscheidungen zu treffen, ist bei allen Gruppen stark ausgeprägt (78% bis 92% Zustimmung). Deutlich wird zudem, dass Personen mit Leitungsfunktion (n=261) bei allen Aussagen die höchsten Zustimmungswerte aufweisen.

Die Auszubildenden (n=406) landen bei den Items zur Machtmotivation mit ihrer Zustimmung meist an dritter Stelle. Insgesamt stimmen knapp ein Fünftel der Auszubildenden allen 4 Aussagen zu. Diese 20 Prozent weisen somit eine besonders hohe Machtmotivation auf.

Personen ohne Leitungswunsch (n=185) liegen deutlich hinter den Werten der anderen Personengruppen. Dies könnte ein Indikator für den Zusammenhang zwischen der Selbsteinschätzung und der Ausübung einer Führungsposition sein.

**Abb. 15: Machtmotivation – zugehörige Fragen und Zustimmung nach Gruppen (Angaben »stimme voll zu« und »stimme eher zu« jeweils zusammengefasst)**



Die Zustimmung der beiden Gruppen »mit Leitungswunsch« und »mit Leitungsfunktion« liegt bei zwei Aussagen sehr nah beieinander (selbstständige Entscheidungen und Kontrolle über Ereignisse). Betrachtet man allerdings die Aufteilung in volle und eher zustimmende Einschätzungen, so wird ein Unterschied deutlich: Während fast 30 Prozent der Personen in einer Leitungsposition voll zustimmen, die Kontrolle über Ereignisse haben zu wollen, sind es nur gut 20 Prozent bei den Personen mit Führungswunsch. Bei der Aussage, Entscheidungen selbstständig treffen zu wollen, stimmen knapp 60 Prozent der Führungspersonen zu, bei den Personen mit Leitungswunsch sind es gut 50 Prozent.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Machtmotivation von Führungspersonen signifikant über den Werten der übrigen Gruppen liegt. Zudem gibt es einen signifikanten Unterschied zwischen Personen mit Leitungswunsch und ohne Leitungswunsch.

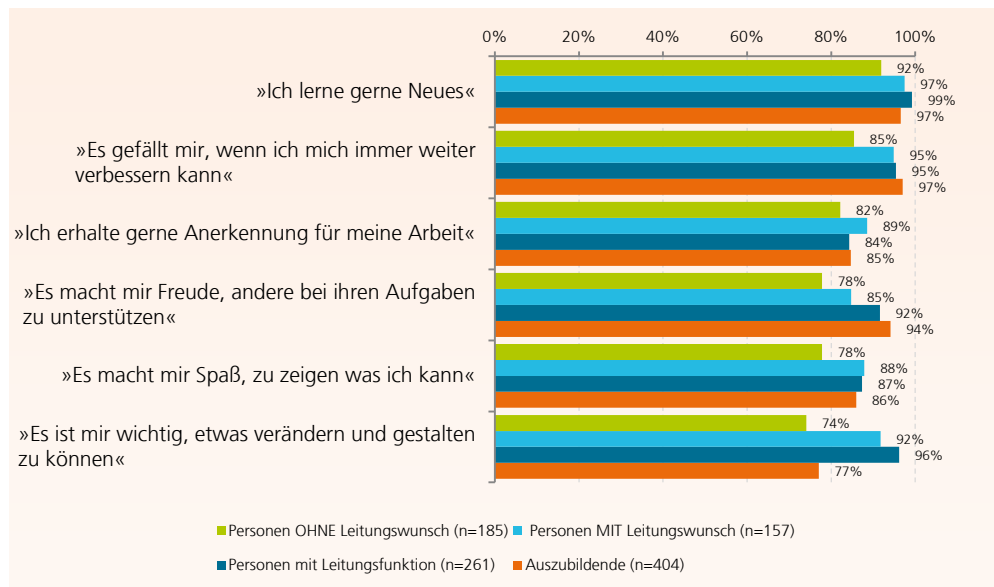
Um die einzelnen Gruppen besser einschätzen zu können wurde untersucht, inwieweit die Machtmotivation in Zusammenhang mit den angegebenen Merkmalen eines guten Arbeitsplatzes und eines guten Arbeitgebers steht. Dabei ergibt sich, dass für Personen

ohne Leitungsposition gute Aufstiegsmöglichkeiten und die Möglichkeit, Sonderaufgaben zu übernehmen, mit steigender Machtmotivation zunehmend wichtiger sind. Bei Führungspersonen gilt: Je höher die Machtmotivation, desto wichtiger sind ihnen eine bessere Bezahlung sowie ein gutes Ansehen von Führungskräften innerhalb des Unternehmens.

Auszubildenden mit vergleichsweise hoher Machtmotivation sind die Merkmale gute Aufstiegsmöglichkeiten wichtiger und ein gutes Betriebsklima weniger wichtig als Auszubildenden mit geringerer Machtmotivation.

## 7.2 Leistungsmotivation

Die Zustimmungswerte der sechs Aussagen zur Beurteilung der Leistungsmotivation weisen im Vergleich mit denen der Machtmotivation eine deutlich geringere Varianz auf. Im Kontext der Leistungsmotivation ist somit eine höhere Tendenz zur Zustimmung zu verzeichnen. Dies könnte u.U. darauf zurückzuführen sein, dass die Leistungsfaktoren auf alle Personengruppen zutreffen. Unabhängig der Personengruppe kann eine hohe Leistungsmotivation festgestellt werden.



**Abb. 16: Leistungsmotivation – zugehörige Fragen und Zustimmung nach Gruppen**

Auffällig ist, dass nahezu alle Teilnehmer der Aussage »Ich lerne gerne Neues« zustimmen (92-99% Zustimmung). Bei der Aufteilung der Zustimmung in »stimme voll zu« bzw. »stimme eher zu« ist festzustellen, dass Personen ohne Leitungswunsch einen etwas geringeren Anteil an voller Zustimmung aufweisen (60,5%). Führungskräfte haben zwar mit 99% die höchste Zustimmung, der Anteil an voller Zustimmung ist jedoch vergleichsweise gering (76,6%). 80,3% der Personen mit Führungswunsch stimmen diesem Kriterium voll zu.

Bei »Es ist mir wichtig, etwas verändern zu können« und »Es macht mir Freude, andere bei ihren Aufgaben zu unterstützen« stimmen die Führungskräfte häufig voll zu (69,2% bzw. 63,2%).

Bildet man den Index der Leistungsmotivation, sind die drei Gruppen Führungspersonen, Personen mit Führungswunsch und Auszubildende etwa gleich auf. Das heißt, ihre Leistungsmotivation ist ähnlich. Die Personen ohne Wunsch nach einer Leitungsposition haben hingegen eine etwas geringere Leistungsmotivation.

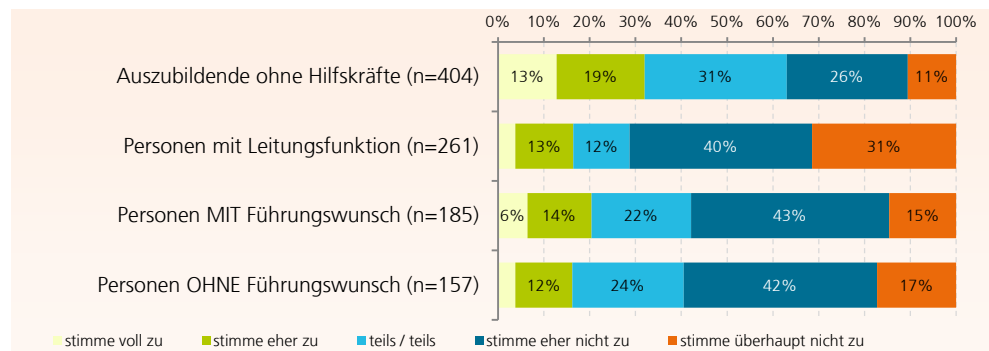
Inwieweit Personen mit hoher Leistungsmotivation sich bei der Einschätzung der Merkmale für einen guten Arbeitsplatz und Arbeitgeber unterscheiden wurde im Folgenden untersucht. Personen ohne Leitungsfunktion und mit einer geringeren Leistungsmotivation bevorzugen einen kurzen Weg zur Arbeit, möchten stärker ihre Arbeitszeit bestimmen können und über bestimmte Zeiträume mal mehr oder weniger arbeiten. Weisen sie hingegen eine hohe Leistungsmotivation auf, sind ihnen gute Aufstiegsmöglichkeiten wichtig. Letzteres gilt auch für Auszubildende mit einer hohen Leistungsmotivation.

Um Erkenntnisse über die Qualität der Selbsteinschätzung der Teilnehmer zu gewinnen, wurde geprüft, ob die Selbsteinschätzung bei der Macht- und Leistungsmotivation mit der Bewertung der Aussage »Ich bin keine Führungspersönlichkeit« aus dem folgenden Fragenblock übereinstimmen. Sowohl Personen mit als auch Personen ohne Führungswunsch sollten angeben, inwieweit sie dieser Aussage zustimmen. Der Fragentext lautete »Warum kommt für Sie eine Führungsposition nicht in Frage« bzw. »Was hat Sie bisher daran gehindert, eine Führungsposition zu übernehmen«. In beiden Gruppen kann festgestellt werden, dass sich eine Person eher als Führungspersönlichkeit sieht, je ausgeprägter ihre Macht- und Leistungsmotivation ist. Dies bedeutet, dass das Konstrukt der Motivation auch die unmittelbare eigene Einschätzung widerspiegelt.

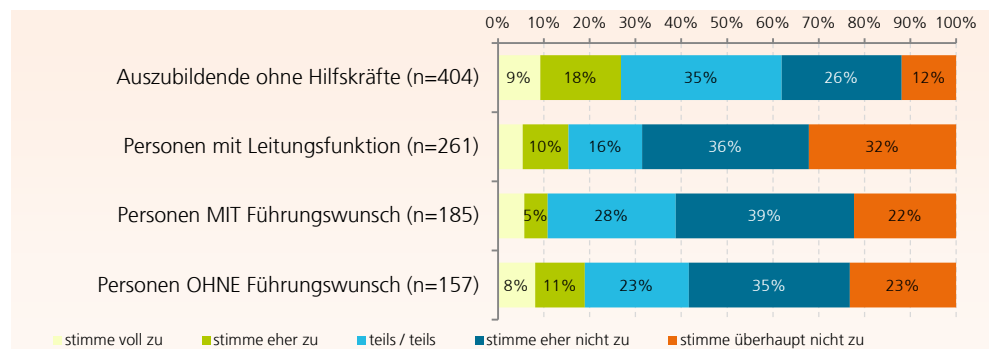
### 7.3 Hindernisse

Es wird deutlich, dass die Ängste und Bedenken bei den Auszubildenden (n=404) am stärksten ausgeprägt sind (Zustimmung 32% bzw. 27%). Dieser Befund ist v.a. auf die Unerfahrenheit dieser Personengruppe zurückzuführen und spiegelt deren Unsicherheit wider. Die Werte der Gruppen der Personen mit und ohne Führungswunsch (n=185 bzw. n=157) unterscheiden sich nur geringfügig, d.h. dass persönliche Ängste und Bedenken keine Hindernisse bzgl. des Wunsches zur Übernahme einer Führungsposition darstellen. Führungskräfte (n=261) haben vergleichsweise geringe Ängste und Bedenken (Zustimmung 16% bzw. 15%).

**Abb. 17: Zustimmung zur Aussage »Wenn andere auf mich angewiesen sind, habe ich große Bedenken, einen Fehler zu machen.«**



**Abb. 18: Zustimmung zur Aussage »Ich habe Angst, Anforderungen in meinem Beruf nicht gewachsen zu sein.«**



## 8 Führungs- und Ausbildungsmotivation

Im folgenden Fragenblock wurde untersucht, welche Faktoren dazu motivieren, eine Führungsfunktion zu übernehmen und welche konkreten Hemmnisse bezüglich der Übernahme von Führungsverantwortung bestehen. Die Personen ohne Führungsaufgaben hatten zuvor die Möglichkeit einen Führungswunsch anzuzeigen.

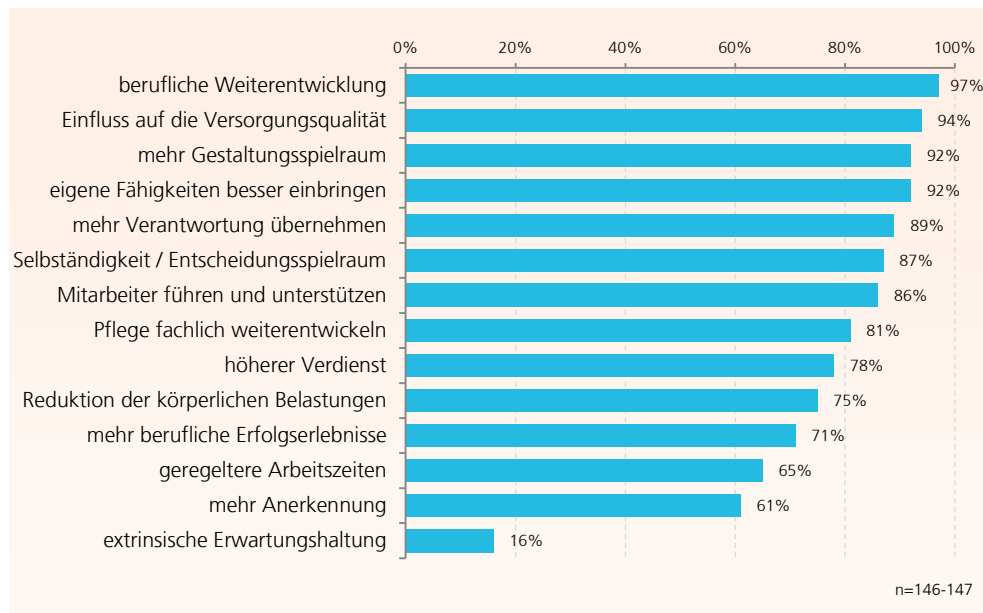
Die Grundgesamtheit des Fragenblocks zu Führungsmotivation beträgt 569 Personen. Dies umfasst 241 Personen mit Leitungsfunktion sowie 328 Personen ohne Führungsfunktion. Letztere Gruppe lässt sich dabei weitergehend in die Untergruppen Personen ohne Leitungswunsch (n=181) sowie Personen mit Leitungswunsch (n=147) kategorisieren.

Hilfskräfte (inklusive Auszubildenden zur Hilfskraft) und Auszubildende wurden zum Themenblock Führung nicht befragt. Hilfskräfte (n=68) erhielten statt dessen einen Fragenkomplex zu Motivation und Hindernissen, die Ausbildung zur Pflegefachkraft zu absolvieren.

### 8.1 Motivation, Führung zu übernehmen

#### 8.1.1 Personen mit Führungswunsch

45,9% der Befragten ohne Leitungsfunktion haben den Wunsch, in Zukunft eine Führungsposition zu übernehmen. Motive für eine Übernahme liegen in der eigenen beruflichen Weiterentwicklung, aber auch in der Weiterentwicklung der Pflege durch eine stärkere Einflussnahme auf die Versorgungsqualität der Bewohner. Sie möchten gestalten und dabei ihre Fähigkeiten einbringen. Die Übernahme von mehr Verantwortung erscheint den Personen mit Führungswunsch reizvoll und motivierend.



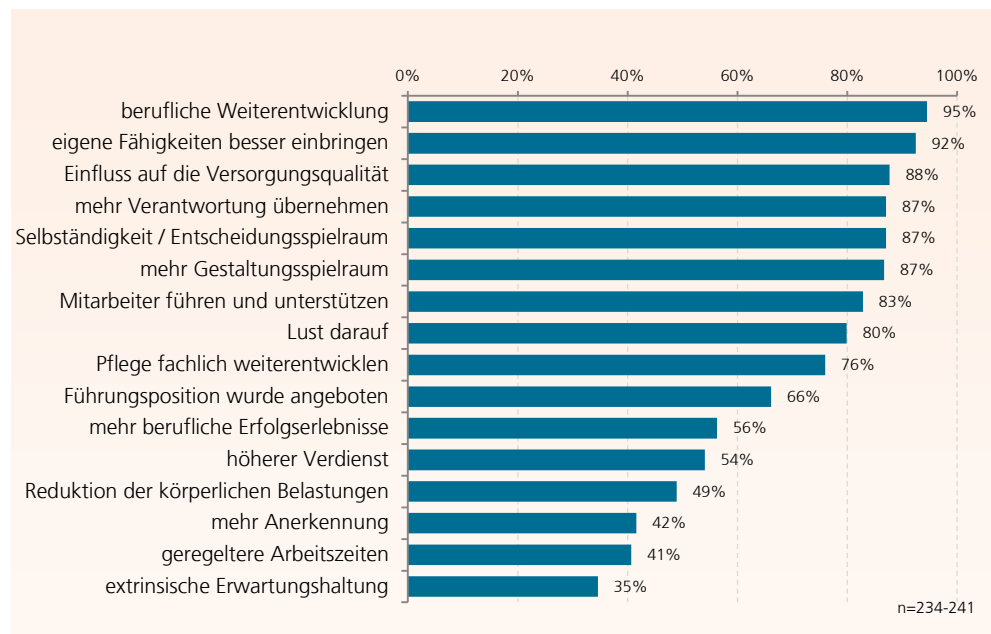
**Abb. 19: Motive zur Übernahme einer Führungsposition - Anteil der Antworten »trifft eher zu« und »trifft voll zu« auf die Frage »Was motiviert Sie dazu, eine Führungsposition zu übernehmen?«**

Extrinsische Anreize (z. B. höherer Verdienst) und Determinanten im Bereich Arbeitsgestaltung (z. B. geregelte Arbeitszeiten, Reduktion der körperlichen Belastungen) sind hinsichtlich der Motivation zur Übernahme einer Führungsposition hingegen weniger ausschlaggebend.

## 8.1.2 Führungspersonen

Die Motive für die Übernahme einer Führungsposition bei Führungskräften, decken sich im Wesentlichen mit den Motiven von Pflegekräften mit Führungswunsch. Intrinsisch verortbare Faktoren sind zentrale Gründe für die Übernahme einer Führungsposition. Dazu gehört der Wunsch nach beruflicher Weiterentwicklung (95%) und ein besseres Einbringen der Fähigkeiten (92%). Zudem ist ein Bedürfnis zu erkennen, durch die Übernahme einer Führungsposition mehr Spielräume und Einfluss zu erhalten bei gleichzeitiger Übernahme der Verantwortung.

**Abb. 20: Motive zur Übernahme einer Führungsposition - Anteil der Antworten »trifft eher zu« und »trifft voll zu« auf die Frage »Was hat Sie dazu motiviert, eine Führungsposition zu übernehmen?«**



## 8.2 Hindernisse, Führung zu übernehmen

Die Hälfte der Personen mit Führungswunsch, die bislang noch keiner leitenden Position nachgehen (n=146), geben fehlende potentielle Führungspositionen beim Arbeitgeber als Hindernis, eine Führungsposition zu übernehmen, an. Weitere, eher strukturelle Faktoren sind die unzureichende Freistellungen oder finanzielle Unterstützung durch den Arbeitgeber (32%). 34% möchten sich bei finanzieller und/oder organisatorischer Unterstützung durch den Arbeitgeber nicht dem Arbeitgeber verpflichten und 31% befürchten eine unzureichende Einarbeitung in die Tätigkeiten einer Führungsposition (31%). Neben den Hindernissen, die sich auf den Arbeitgeber beziehen, wird der Aspekt einer angemessenen Work-Life-Balance (»Ich möchte auch noch meine Freizeit haben«; 36%) sowie die beschränkten Gestaltungsmöglichkeiten von Führungskräften in der Pflege unter den fünf am häufigsten genannten Hindernissen angeführt.

Die Hindernisgründe bei Personen ohne Führungswunsch (n=181) sind im Gegensatz zu denen bei Personen mit Führungswunsch in der mangelnden Führungsmotivation und in der Aufgabenstellung einer Führungsposition zu sehen. Die Befürchtung, zu stark in die Arbeit eingebunden zu sein und weniger Freizeit zu haben geben 79% an. Dass ihnen die Position zu anstrengend sei, nennen immerhin 39%. Auch die psychische Belastung, die mit der Übernahme der Führungsposition einher geht, ist für 52% ein Hindernisgrund. Darüberhinaus lehnen die Befragten ohne Führungswunsch eine Führungsaufgabe aufgrund der Arbeitsinhalte ab (»Der Anteil an Verwaltungsaufgaben ist mir zu hoch.« 55%; »Die Gestaltungsmöglichkeiten von Führungskräften in der

Pflege sind mir zu beschränkt.« 51%). Die Hälfte der Befragten sehen keinen finanziellen Vorteil (51%).

<b>Personen mit Führungswunsch (n=146)</b>	<b>Personen ohne Führungswunsch (n=181)</b>
»In der Einrichtung gibt es keine Führungsposition für mich.« (50%)	»Ich möchte auch noch meine Freizeit haben.« (79%)
»Ich möchte auch noch meine Freizeit haben.« (36%)	»Der Anteil an Verwaltungsaufgaben ist mir zu hoch.« (55%)
»Die Gestaltungsmöglichkeiten von Führungskräften in der Pflege sind mir zu beschränkt.« (35%)	»Eine Führungsposition würde mich psychisch zu sehr belasten.« (52%)
»Ich möchte mich nicht dem Arbeitgeber verpflichten.« (34%)	»Die Gestaltungsmöglichkeiten von Führungskräften in der Pflege sind mir zu beschränkt.« (51%)
»Ich bekomme keine Freistellung oder finanzielle Unterstützung durch den Arbeitgeber.« (32%)	»Die Führungsposition lohnt sich finanziell gesehen nicht.« (51%)
»Man wird nicht ausreichend in die Tätigkeiten einer Führungsperson eingearbeitet.« (31%)	»Eine Führungsposition wäre mir zu anstrengend.« (36%)

**Abb. 21: Gründe, keine Führungsposition zu übernehmen, bzw. bei bestehendem Wunsch, noch keine übernommen zu haben - Anteil der Antworten »trifft eher zu« und »trifft voll zu«**

Die Argumente hinsichtlich der Hindernisse zur Übernahme einer Führungsposition unterscheiden sich in der Gruppe der Personen mit Führungswunsch mit Ausnahme der Freizeiteinbußen nicht zwischen Personen aus den neuen (n=108) und alten (n=26) Bundesländern. Im Westen stellen diese Freizeiteinbußen ein signifikant höheres Hindernis dar, tatsächlich eine Führungsposition zu übernehmen als im Osten. In der Gruppe der Personen ohne Führungswunsch wird in den alten Bundesländern (n=132) im Gegensatz zu den neuen (n=25) signifikant häufiger angegeben, dass sich eine Führungsposition finanziell nicht lohnt sowie, dass keine Anerkennung und Unterstützung durch die Familie besteht.

#### Abwägung durch Personen mit Führungswunsch

Viele der Hindernisse wurden von etwa einem Drittel benannt, was darauf hindeutet, dass die Personengruppe nicht homogen ist. Daher wurde das Antwortverhalten der Personen mit Wunsch zur Übernahme einer Führungsposition (n=140) im Rahmen einer Clusteranalyse weitergehend untersucht. Dabei konnten sechs Cluster mit unterschiedlichen Antwortkombinationen identifiziert werden:

- **Cluster A:** Durchschnittscluster (Zustimmung weitgehend im Durchschnitt; n=21).
- **Cluster B:** Pessimisten (Zustimmung bei nahezu allen Hindernissen; n=12)
- **Cluster C:** Optimisten (wenige Hinderungsgründe, Übernahme einer Führungsposition scheitert am ehesten an einer (derzeit) nicht vorhandenen freien Stelle; n=17)
- **Cluster D** zeichnet sich durch schlechte Vereinbarkeit mit dem Privatleben, mangelnde finanzielle Attraktivität und Unwissenheit über Ansprechpartner aus (n=36)
- **Cluster E:** Kosten-Nutzen-Rechner: Dass es keine Führungsposition gäbe, ist weniger das Problem. Nachteile wie geringe finanzielle Attraktivität, Freizeiteinbußen sowie zu geringe Gestaltungsmöglichkeiten überwiegen (n=23)

- **Cluster F** hat beim Arbeitgeber keine Möglichkeit zur Übernahme einer Führungsposition, erhält keine Freistellung für Fortbildungsmaßnahmen und will sich diesem Arbeitgeber nicht verpflichten (n=31). Personen in Cluster F sind durchschnittlich 39,8 Jahre alt, der Altersdurchschnitt der anderen Cluster beträgt 35,7 Jahre. Das Cluster F zeichnet sich durch eine überdurchschnittliche Leistungsmotivation aus. Bei Ermöglichung durch den Arbeitgeber könnten die Personen eine Führungsposition übernehmen.

### 8.3 Nachteile durch Führungsposition

92,5% der Personen mit Leitungsfunktion (n=239) haben Nachteile durch ihre Führungsposition erfahren. Diese sind allen voran eine erhöhte psychische Belastung (71,9%), ein erhöhter administrativer Aufwand (65,2%) sowie mehr Konflikte mit Kollegen/-innen (61,1%). Ebenso werden erhöhter Verantwortungsdruck (59,3%), erhöhter Zeitdruck (56,6%) und weniger Kontakt zu Pflegebedürftigen (49,3%) als Nachteile genannt.

### 8.4 Ausbildungsmotivation

Hinsichtlich der Bereitschaft von Pflegehilfskräften, sich zur Pflegefachkraft weiterzubilden, herrscht ein geteiltes Meinungsbild. Rund die Hälfte (48,5%) von 68 Pflegehilfskräften würde die Ausbildung zur Pflegefachkraft absolvieren und gibt dafür allen voran den Wunsch nach besserem Gehalt (70%) als Motivation an. Weitere Gründe zum Absolvieren der Ausbildung zur Pflegefachkraft liegen im Wunsch nach mehr Aufgaben bzw. mehr Verantwortung und Herausforderungen (39%) sowie in der Bestrebung einer fachlichen Weiterentwicklung (30%). Der Wunsch nach mehr Anerkennung und einem größeren Selbstbewusstsein (22%) spielt bei der Entscheidung zum Absolvieren der Ausbildung zur Pflegefachkraft nur eine untergeordnete Rolle.

Ein zentrales Hindernis bzgl. der Ausbildung zur Pflegefachkraft stellt bei Hilfskräften das Alter dar (n=24). Dies betrifft insbesondere Pflegehilfskräfte ab Ende 40. 29% der Hilfskräfte scheuen die mit einer Ausbildung zur Pflegefachkraft einhergehende Übernahme von mehr Verantwortung. Jeweils ein Viertel gibt an, dass der Benefit einer Ausbildung zur Pflegefachkraft im Sinne der Gehaltsunterschiede zwischen Pflegehilfskräften und Pflegefachkräften zu gering ist, um die Mühen einer Ausbildung bzw. die zukünftige Situation im Tätigkeitsbereich einer Fachkraft auf sich zu nehmen. Fehlende finanzielle Mittel geben 13% der Befragten als Hindernis zum Absolvieren der Ausbildung zur Pflegefachkraft an.



## 9 Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen wurden in der Diskussion mit den Projektpartnern erarbeitet. Dieses Kapitel dient lediglich der Dokumentation des Workshops und deckt daher nicht zwingend alle Felder der Befragung ab.

### 9.1 Attraktivität als Arbeitgeber

**Befristete Verträge** sind teilweise noch verbreitet und dienen dazu, dem Arbeitgeber eine gewisse Flexibilität hinsichtlich der Auftragslage zu geben. Da der Wunsch nach unbefristeten Verträgen jedoch hoch ist, müssen die Gründe bewusst diskutiert werden. Möglichkeiten von unbefristeten Verträgen sollten geprüft werden, insbesondere vor dem Hintergrund, dass ohnehin zu wenig Pflegepersonal auf dem Markt verfügbar ist und die Auftragslage häufig die Kapazitäten übersteigt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt eines attraktiven Arbeitsplatzes ist ein **verlässlicher Dienstplan**. Aufgrund ständiger Personalengpässe in Folge des Fachkräftemangels und einer hohen Krankheitsquote ist die Einhaltung des Dienstplans extrem schwierig. Mitarbeitende müssen häufig einspringen. Alternativen, wie Zeitarbeitskräfte und vorgehaltene Springer, sind sehr kostenintensiv. Einzuspringen wird voraussichtlich nicht vollständig umgangen werden können. Deshalb ist die Anerkennung in diesen Fällen wichtig, wie beispielsweise durch Dankeschreiben oder Gutscheine für Abendessen. Solche Incentives werden teilweise aber auch kritisch gesehen, da sie eine Erwartungshaltung nach sich ziehen und schließlich als selbstverständlich angesehen werden könnten.

Bei den Entscheidungskriterien für einen Arbeitsplatz/-arbeitgeber steht das **Betriebsklima** an erster Stelle. Gutes Betriebsklima beinhaltet eine Wertschätzung der Mitarbeitenden und eine Kultur des Miteinanders. Das Betriebsklima liegt stark in der Verantwortung der Führungskräfte, weshalb eine gezielte Schulung dieser Zielgruppe sinnvoll ist. Insbesondere Sozialkompetenzen könnten hier gefördert werden. Zudem sollte eine transparente und wertschätzende Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten herrschen, die auch bereichsübergreifend funktioniert.

Ein **wertschätzender Umgang** mit den Mitarbeitenden ist unerlässlich. Ein Beispiel für dessen Instrumentalisierung wäre ein Punktesystem, bei dem man für bestimmte Erfolge Punkte erhält. Diese könnten durch die Gewinnung neuer Mitarbeiter, das Einspringen oder wirtschaftliches Verhalten erlangt werden. Die Punkte könnten dann beispielsweise in Prämien, Urlaub, o. Ä. eingetauscht werden. Das Verfahren muss dabei natürlich transparent sein.

### 9.2 Außendarstellung und Recruiting

Motivierte und zufriedene Mitarbeiter sind auch für eine positive Außenwahrnehmung essentiell wichtig und fördern das Recruiting. Daher ist es notwendig auch die **Mitarbeitenden in die Imagearbeit einzubinden**. Ziel dabei sollte es sein, die Mitarbeitenden für ihre Außenwirkung zu sensibilisieren und für das Unternehmen zu begeistern. Dabei können Fragestellungen wie »Wie repräsentiere ich mein Unternehmen und meinen Beruf?« in Sensibilisierungsworkshops diskutiert werden. Schulungen zur Außendarstellung, Teamevents zur Identifikation mit dem Arbeitgeber oder eine gemeinsame Ideensammlung zur Verbesserung des Images könnten ebenfalls eingeführt werden.

Die Identifikation mit dem Arbeitgeber muss vom ersten Arbeitstag an gezielt gefördert werden. Bereits die **Einarbeitung muss begeistern**. Info-ABC, freigestellte Praxisanleiter für die Anfangszeit, Hospitationen in mehreren Bereichen oder Patenmodelle können geeignete Instrumente dafür darstellen. Die Befragung zeigt, dass eine Nachwuchsgewinnung vorwiegend über Praktikas und Freiwilliges Soziales Jahr / Bundesfreiwilligendienst erfolgt. Deshalb ist es wichtig, gerade diese Zielgruppen besonders zu begeistern .

Grundsätzlich ist die aktive Einbeziehung von Mitarbeitenden in das Recruiting und das Marketing hilfreich. Beispielsweise wäre die Anwesenheit von Mitarbeitenden bei Informationstagen in Altenpflegeschulen hilfreich, bei der sie authentisch **von ihrem Alltag berichten**.

Die eigene Webseite spielt bei der Außendarstellung als Arbeitgeber ebenfalls eine wichtige Rolle. Diese sollte gezielt auch für Stellensuchende informativ, attraktiv und modern gestaltet sein. Eine ansprechende **Gestaltung der Webseite** und eine aktive Bewerbung von Praktika bzw. Plätzen für Freiwilligendienste für potentielle Auszubildende sind erforderlich. Eine Präsenz der Mitarbeitenden ist auch auf den Webseiten denkbar und sinnvoll. Beispiele von Nicht-Pflegeunternehmen zeigen, dass mit **Fotos und Statements von Mitarbeitenden** eine hohe Wirkung erreicht werden kann. Dies hat zudem den Nebeneffekt, dass die Mitarbeitenden die Links in ihren persönlichen Netzwerken verbreiten und damit gleichzeitig für das Unternehmen werben.

Printmedien verlieren weiter an Bedeutung für das Recruiting. Allerdings zeigen Studien und auch das Antwortverhalten beim Personalsurvey, dass **Social Media**, wie beispielsweise Twitter oder Facebook, zwar von den Unternehmen immer häufiger genutzt wird, für die Interessenten aber nicht in gleichem Maße relevant ist (Petry et al. 2016: 24ff.). Gegebenenfalls sind solche Kanäle für den Marketing-Mix relevant und beeinflussen die Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit, stellen jedoch nicht die primären Recruiting-Kanäle dar.

Ein weiteres Beispiel der Marquardt GmbH zeigt, dass durch Kreativität und Herausforderung junge Menschen für das Unternehmen begeistert werden können. Während einer viertägigen Praktikumswoche hatten Interessierte die **Möglichkeit, sich für einen Ausbildungsplatz zu qualifizieren**. Unter dem Motto »Wecke den Hero in Dir« absolvierten sie eine praxisorientierte Projektarbeit, erhielten wichtige Informationen rund um Marquardt sowie den Ausbildungsmöglichkeiten und durften beim Segwayfahren ihre Teamfähigkeit unter Beweis stellen. Zudem bekamen sie bereits erste Einblicke in die Fachabteilungen. Am Ende der Woche wurde bei gegenseitigem Interesse direkt ein Ausbildungsvertrag unterschrieben.

Bei den Vergleichen mit Praktiken aus der Industrie ist zu bedenken, dass es sich bei der Pflege nicht um ein greifbares Produkt handelt, das am Ende für das Unternehmen steht. Die **Begeisterung für das Produkt »Pflege«** muss erst geschaffen werden. Hierzu ist Imagearbeit notwendig und die Möglichkeiten in der Pflege, wie Fortbildungs- und Karrieremöglichkeiten, müssen transparent gemacht werden.

Bei der Frage, in welchem Umkreis nach Mitarbeitenden gesucht werden soll, kann zwischen regionalen Aspekten und überregionalen Ansätzen unterschieden werden. Die Befragung zeigt, dass die Umzugsbereitschaft von Pflegekräften nicht sehr hoch ist. Das Recruiting sollte somit auf jeden Fall einen **regionalen Bezug** haben. Ebenso zeigt die teilweise geringe Umzugsbereitschaft der Altenpflegeschüler, dass auch hier lokales Recruiting erforderlich ist und beispielsweise Kooperationen mit Altenpflegeschulen vor Ort zielführend sind. Die Studie zeigt aber auch, dass ein weiterer Teil bereit ist, für eine Arbeitsstelle umzuziehen. Das Recruiting kann somit **überregional gezielt in Regionen** erfolgen, die als unattraktiv gelten, da davon auszugehen ist, dass dort die

Umzugsbereitschaft höher ist. Hierzu muss jedoch auch der eigene Standort attraktiv sein. Gegebenenfalls muss der Arbeitgeber bei der Wohnungssuche unterstützen, bzw. Wohnraum (als Zwischenlösung) zur Verfügung stellen.

### 9.3 Führungskräftepotential nutzen

Zwei wesentliche Aspekte, warum eine Führungsrolle nicht übernommen wird, sind der **hohe zeitliche Aufwand** und ein **beschränkter Gestaltungsspielraum**. Letzteres ist heute prinzipiell möglich, allerdings bleibt vor allem den Pflegedienstleitungen wenig Zeit für Gestaltung. Sie sind sehr ins Tagesgeschäft eingebunden und müssen beispielsweise in der Pflege aushelfen, sowie bei der Dienstplangestaltung unterstützen und vermitteln. Das Führungsmodell »command and control« muss abgebaut werden, um Gestaltungsspielraum und Einflussmöglichkeit auf die Arbeit möglich zu machen.

In der Befragung wird deutlich, dass alle Berufsgruppen gerne Neues lernen. Dies sollte durch eine **personalisierte Personalentwicklung** verstärkt aufgegriffen werden, um Personen mit Führungswunsch zu identifizieren und zu befähigen.



## 10 Literaturangaben

**Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (2016):** Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse, Nürnberg. Abrufbar unter URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2016-06.pdf> , letzter Aufruf am 01.08.2016

**Felfe, J.; Elprana, G.; Gatzka, M.; Stiehl, S. (2012):** Hamburger Führungsmotivationsinventar. Göttingen, Hogrefe

**Petry, T.; Schreckenbach, F; Lenz, A. (2016):** Social Müdia. In: Personalwirtschaft. 07/2016. S. 24-26.

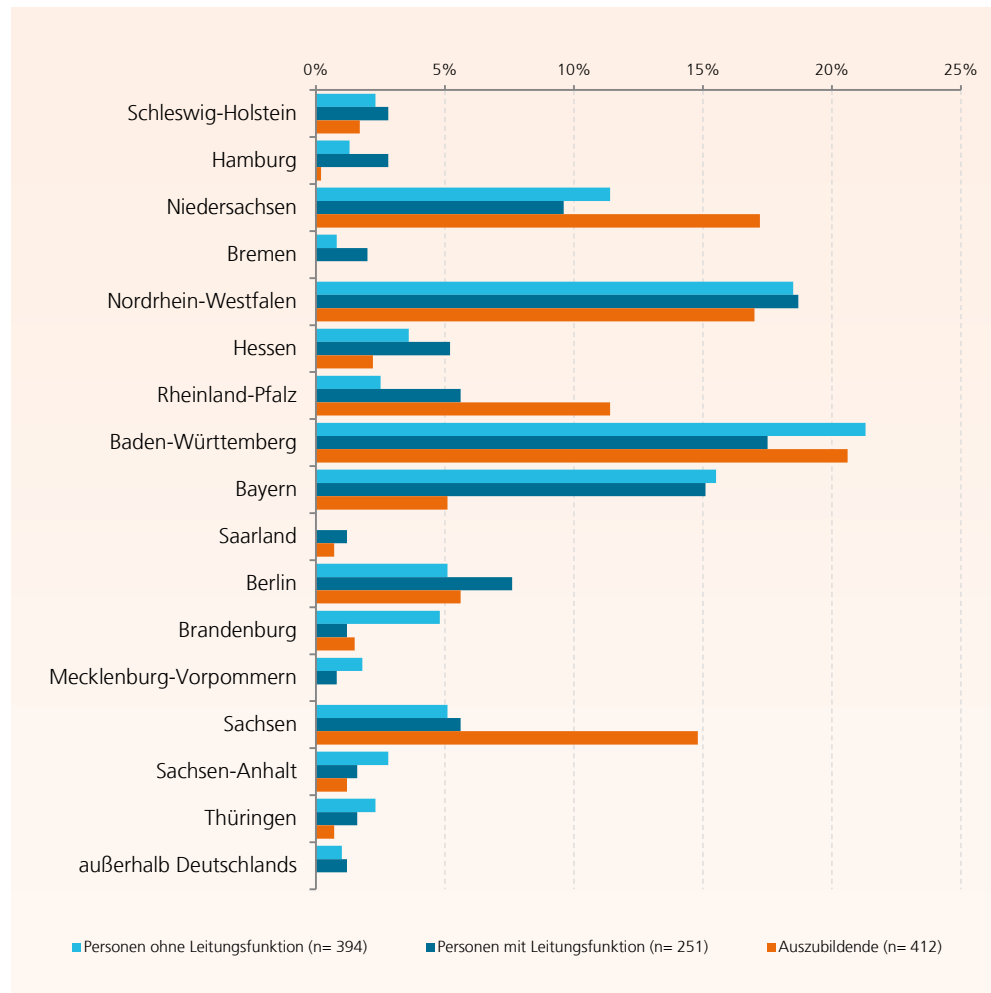
**Statistisches Bundesamt (2015):** Pflegestatistik 2013. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung. Deutschlandergebnisse. Abrufbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/Pflege/PflegeDeutschlandergebnisse5224001139004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/Pflege/PflegeDeutschlandergebnisse5224001139004.pdf?__blob=publicationFile), letzter Aufruf am 13.05.2016

## 11 Anhang: Zusätzliche Beschreibung der Stichprobe

Zusätzlich zu den bereits im Abschnitt 3.3 genannten Merkmalen lässt sich die Stichprobe hinsichtlich folgender Aspekte weitergehend charakterisieren:

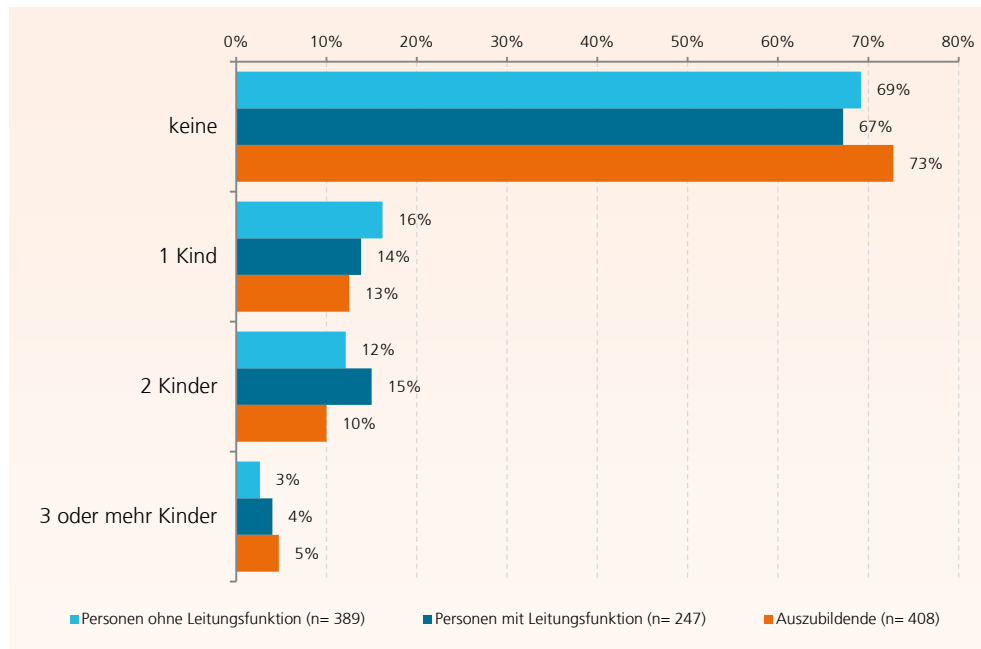
### Wohnort nach Bundesland:

Abb. 22: »In welchem Bundesland wohnen Sie?«



## Anzahl Kleinkinder und Kinder im schulpflichtigen Alter:

Der Großteil der Pflegekräfte hat keine Kleinkinder und Kinder im schulpflichtigen Alter (bis 14 Jahre). Unter den Personen, auf die dieses Kriterium zutrifft, können demnach also Personen sein, deren Kinder bereits älter und somit nicht mehr schulpflichtig sind.



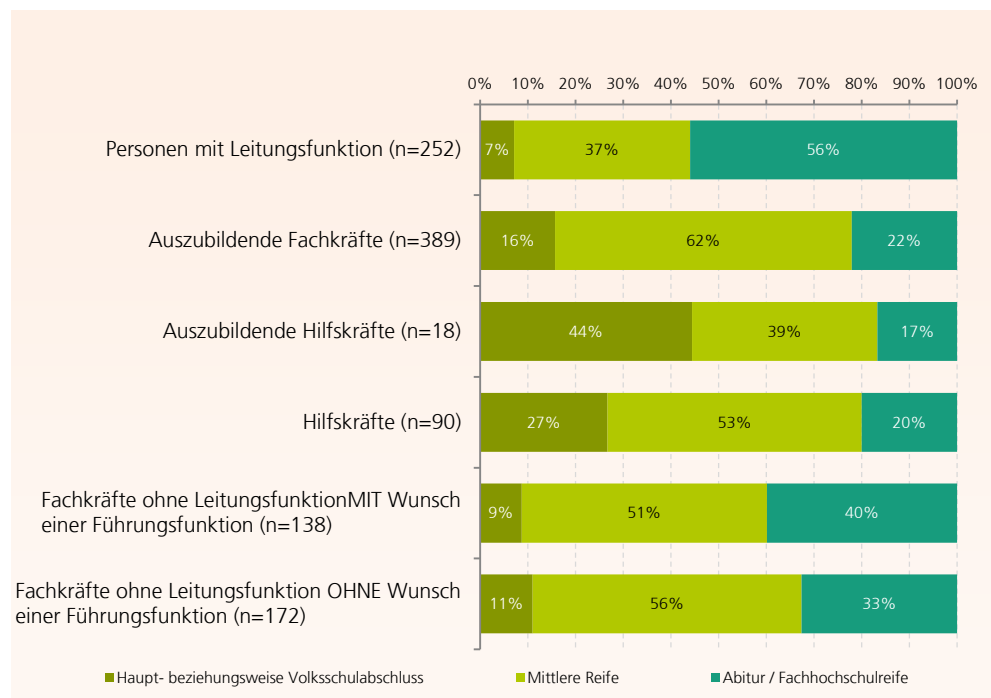
**Abb. 23:** »Wie viele Kleinkinder und Kinder im schulpflichtigen Alter haben Sie?«

### Höchster Schul- und Ausbildungsabschluss:

56% der Personen mit Leitungsfunktion (n=252) verfügen über Abitur bzw. Fachhochschulreife. Dieser Wert spiegelt sich auch im Ausbildungsabschluss dieser Personengruppe wider, 26% der Personen mit Leitungsfunktion haben einen akademischen Abschluss, wohingegen dies auch für 6% der Personen ohne Leitungsfunktion zutrifft.

Vor dem Hintergrund der Entwicklung hin zu einer stärkeren Akademisierung der Pflegeberufe bleibt festzuhalten, dass rund ein Fünftel (22%) der Auszubildenden (n=389) über die Zugangsvoraussetzungen zu einer akademischen Ausbildung verfügen würde. Dieser Wert unterscheidet sich jedoch nur geringfügig vom Anteil der Hilfskräfte mit Abitur (20%; n=90). Fachkräfte mit Wunsch zur Übernahme einer Führungsposition (n=138) verfügen öfter über eine Hochschulzugangsvoraussetzung (40%) als Fachkräfte ohne Führungswunsch (33%; n=172).

Abb. 24: »Welches ist Ihr höchster Schulabschluss?«





## Ausbildungsabschluss:

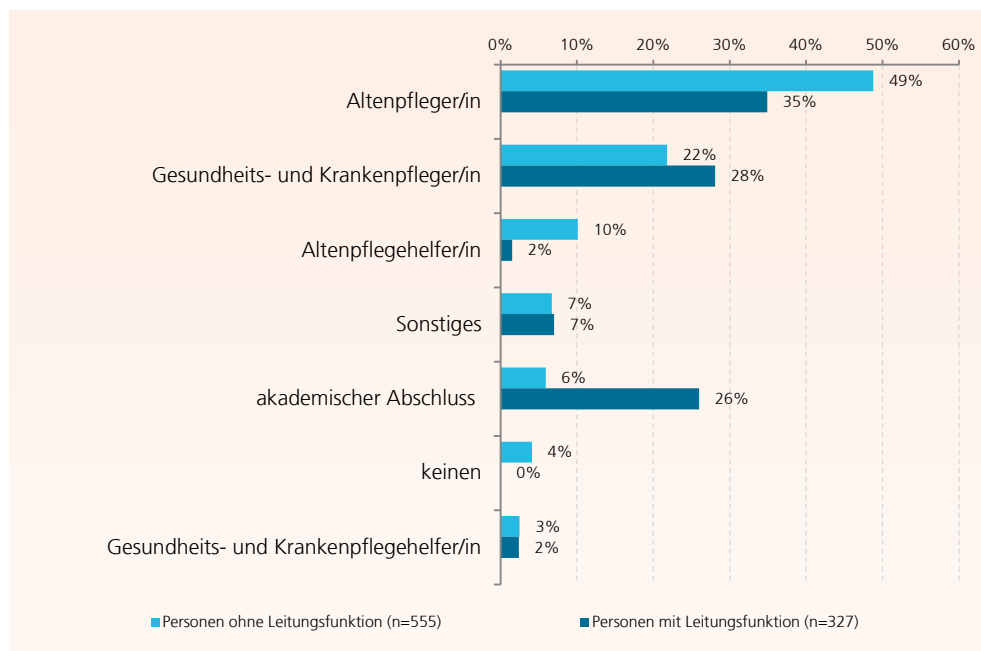


Abb. 25: »Welchen Ausbildungsabschluss haben Sie?«

### Abschluss außerhalb von Deutschland:

Aussagen zum Phänomen des »Brain Drain«, also der Nicht-Anerkennung von ausländischen Berufsabschlüssen in Deutschland, sind anhand der Datenlage der Umfrage nur eingeschränkt möglich. Lediglich 6,3% der Pflegekräfte haben ihren berufsbefähigenden Abschluss außerhalb von Deutschland erworben (n=852). In 70,4% der Fälle wurde dieser anerkannt, in 22,2% der Fälle nicht (n=54).

### Derzeitige Tätigkeit:

Von den 534 Teilnehmern ohne Leitungsfunktion üben derzeit rund drei Viertel (72,3%) die Tätigkeit einer examinierten Pflegefachkraft aus, 16,3% sind als Pflegehelfer / Fachkraft für Pflegeassistenz tätig. 8,1% gehen sonstigen Tätigkeiten nach und 2,8% üben derzeit keine Tätigkeit aus. Die Nichtausübung des erlernten Berufs ist v.a. der Ermangelung eines Jobs sowie Auszeiten aus persönlichen oder gesundheitlichen Gründen zuzuschreiben.

Rund ein Drittel (32,7%) der Personen mit Leitungsfunktion (n=327) sind derzeit als Pflegedienstleitung (PDL) tätig. 23,9% arbeiten als Heimleitung bzw. Leitung eines ambulanten Dienstes und weitere 21,4% als Wohnbereichs- / Wohngruppenleitung. Weitere Nennungen entfielen in der Kategorie »Sonstiges« auf Tätigkeiten wie Pflegepädagog, freiberufliche Pflegekraft, Referent oder Schulleiter.

Zusammenhang zwischen dem Wunsch von Auszubildenden, bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber zu verbleiben, und dem Ausbildungsjahr

Der Wunsch von Auszubildenden, bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu verbleiben, nimmt nach Abschluss des ersten Ausbildungsjahres deutlich ab. Während im ersten Ausbildungsjahr (n=107) noch rund drei Viertel (76,6%) der Auszubildenden bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber verbleiben möchten, beträgt dieser Anteil im zweiten (n=121) und dritten Ausbildungsjahr (n=186) nur noch 53,7% bzw. 53,8%.

### Übernahme von Sonderaufgaben:

30,9% der Personen ohne Leitungsfunktion (n=459) nehmen in ihren derzeitigem Tätigkeitsfeld Sonderaufgaben wie beispielsweise Hygienebeauftragte/r, Sicherheitsbeauftragte/r oder Wundexperte/in war. Bei den Personen mit Leitungsfunktion (n=275) beträgt dieser Anteil 37,5%.

Zeitdauer der bisherigen Zugehörigkeit beim Arbeitgeber und in der Pflegebranche:

**Abb. 26: »Seit wie vielen Jahren sind Sie bereits bei Ihrem derzeitigen Arbeitgeber / in der Pflegebranche tätig?«**

<b>Gruppe</b>	<b>Bisheriger Verbleib beim Arbeitgeber</b>	<b>Bisheriger Verbleib in der Pflegebranche</b>
Personen ohne Leitungsfunktion	7,9 Jahre (n=392)	14,6 Jahre (n=407)
Personen mit Leitungsfunktion	10,9 Jahre (n=253)	22,6 Jahre (n=252)
Auszubildende	2,8 Jahre (n=419)	4,4 Jahre (n=419)



