



**HERAUSRAGENDE MASTERARBEITEN AM DISC**

- FACHBEREICH ➤ Sozialwissenschaften
- STUDIENGANG ➤ Organisationsentwicklung
- MASTERARBEIT ➤

Chancen der Mitarbeiterbindung.  
 Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von Arbeitsfeldern in der Pflege.

AUTOR/IN ➤  
 Petra Maurer

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Aktualität und Brisanz der Thematik</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Aufbau der Arbeit</b> .....	<b>6</b>
<b>2 Rahmenbedingungen der Arbeitswelt</b> .....	<b>8</b>
2.1 Megatrends.....	8
2.2 VUCA-World .....	10
<b>3 Grundlagen der Mitarbeiterbindung</b> .....	<b>13</b>
3.1 Blickwinkel Psychologie .....	13
3.1.1 Motivation .....	13
3.1.2 Arbeitszufriedenheit .....	17
3.2 Blickwinkel Soziologie.....	20
3.3 Dilemmata und Konsequenzen mangelnder Bindung .....	25
3.4 Aktuelle Studienlage – Fokus Pflege .....	26
<b>4 Ansätze zur Förderung der Mitarbeiterbindung</b> .....	<b>29</b>
4.1 Kultur, Politik und Führung.....	30
4.2 Rahmenbedingungen .....	33
4.3 Arbeitsinhalte oder -aufgaben.....	36
<b>5 Arbeitsfeldgestaltung durch Organisationsentwicklung</b> .....	<b>38</b>
5.1 Methodischer Aufbau und Vorgehen.....	39
5.2 Prozessbeschreibung Teil 1: Bedarfsanalyse bis Kreatives Gestalten .....	39
5.3 Prozessbeschreibung Teil 2: Durchführung bis Transfersicherung .....	47
5.4 Handlungsempfehlungen: Neue Rollen für Fachpflegekräfte .....	49
<b>6 Fazit</b> .....	<b>53</b>
6.1 Zusammenfassung .....	53
6.2 Kritische Reflexion und Ausblick.....	59
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>XI</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung</b> .....	<b>XX</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abb. 1:</b> Einfluss und Bewertung der Kapitalarten in Bezug auf den Geschäftserfolg ....	<b>4</b>
<b>Abb. 2:</b> Auswirkungen von emotionaler Mitarbeiterbindung .....	<b>5</b>
<b>Abb. 3:</b> Hierarchie menschlicher Bedürfnisse .....	<b>16</b>
<b>Abb. 4:</b> Das Job Characteristics Model (nach Hackman & Oldham, 1980) .....	<b>18</b>
<b>Abb. 5:</b> Prozessarchitektur zur Optimierung der Mitarbeiterbindung .....	<b>46</b>

## Abkürzungsverzeichnis

<b>AG:</b>	Arbeitsgruppe
<b>BMG:</b>	Bundesministerium für Gesundheit
<b>BMWi:</b>	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
<b>CI:</b>	Corporate Identity
<b>DIP:</b>	Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e.V.
<b>G-BA:</b>	Gemeinsamen Bundesausschuss
<b>HR-Management:</b>	Human-Ressource-Management
<b>JDS:</b>	Job Diagnostic Survey
<b>MINT:</b>	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik
<b>MPS:</b>	Motivationspotenzial
<b>MW:</b>	Mittelwert
<b>NEXT-Studie:</b>	Nurses early exit study
<b>OC:</b>	Organisationales Commitment
<b>OE:</b>	Organisationsentwicklung
<b>PEA:</b>	P= Potential, E= Erfolg, A= Attraktivität
<b>SANTIAGO-Prinzip:</b>	S= Stellvertretende Führung, A= Autopoiesis, N= Nachhaltigkeit, T= Transformation von Deutungsmustern, I= Interpretation, A= Arrangement, G= Gelassenheit, O= Organisationslernen
<b>SELIMAP:</b>	Selektive individualisierte Mitarbeiterbindung
<b>SMART-Kriterien:</b>	S= Spezifisch, M= Messbar, A= Akzeptabel, R= Realistisch, T= Terminiert
<b>S&amp;P-500:</b>	Standard & Poor's-500-Index
<b>VUCA:</b>	Volatility (V) = Unbeständigkeit, Uncertainty (U) = Unsicherheit Complexity (C) = Komplexität, Ambiguity (A) = Mehrdeutigkeit

# 1 Einleitung

Die Notwendigkeit und das Bestreben Mitarbeiter an ein Unternehmen zu binden, haben sich im Verlauf der Zeit parallel zur Geschichte gewandelt. Daher lohnt sich ein Blick in die Vergangenheit, zu dem Frederic Laloux (2017) einlädt. Er beschreibt, wie sich unterschiedliche Organisationsmodelle im Laufe der Zeitgeschichte, aufgrund eines veränderten Bedarfs, entwickelt und jeweils ein neues Paradigma im Bereich Management hervorgebracht haben. Das neue Modell wies in der Historie stets einen Wandel der Kooperation auf, der dazu führte, dass dieses Modell effektiver als das vorhergehende und daher mit einer Revolution gleichzusetzen war. Heute scheint die Welt erneut vor einer Veränderung zu stehen, da die zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht mehr zur Lösung aktueller Erfordernisse brauchbar erscheinen. (vgl. Laloux, 2017, S.18)

Analog zu diesen Neuerungen veränderten sich bereits damals die Aufgabenfelder und eng damit verbunden die konkreten Rollen der Mitarbeiter. Aufgaben, die vorher von Menschen übernommen wurden, erledigten zunehmend Maschinen, wodurch um 1870 die Massenproduktion erst möglich wurde. Die Grundlagen hierzu lieferten die Prinzipien der Arbeitsorganisation von Frederick Winslow Taylor und die Einführung des ersten Fließbandes durch Henry Ford, welche die industrielle Produktion unterstützten. (vgl. Geramanis, 2020, S. 7) Mitarbeiter galten damals als austauschbar; darüber hinaus war deren Autonomie stark eingeschränkt. Trotz der einseitigen Verpflichtungen war das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen und damit die Mitarbeiterbindung sehr stabil. Diese Mitarbeiter waren stolz, zu einem bestimmten Unternehmen zu gehören. (vgl. Geramanis, 2020, S. 12) Um 1969 führten die Entwicklungen im Elektronik- und IT-Bereich (Industrie 3.0) zu Veränderungen rationaler Art innerhalb der Produktion. Aktuell steht mit Industrie 4.0 die Vernetzung der Prozesse innerhalb der Produktion an (vgl. Geramanis, 2020, S. 7), womit der stetige Wandel von Mitarbeiterrollen fortgesetzt wird und die Thematik einer gezielten Mitarbeiterbindung zunehmend an Relevanz gewinnt.

Mario Ohoven, Präsident des Bundesverbandes der mittelständischen Wirtschaft und des Europäischen Mittelstandsverbandes European Entrepreneurs, äußerte sich als Gastkommentator in Gunther Wolfs Werk „Mitarbeiterbindung“ (2018) wie folgt:

„Gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter haben entscheidenden Anteil am Erfolg eines mittelständischen Unternehmens. Diese High Potentials zu finden und an das Unternehmen zu binden, muss deshalb Chefsache im Mittelstand sein. Denn es geht um weit mehr als die Senkung fluktuationsbedingter Kosten. Mittelständler müssen systematisch Präferenzen ihrer Mitarbeiter ermitteln und passende Maßnahmen ergreifen, mit denen sie sich ihr wertvollstes Kapital strategisch sichern.“ (Ohoven, zitiert nach Wolf, 2018, S. 18-19).

Dieses Zitat weist bereits in der Einführung darauf hin, dass Mitarbeiter heute für die jeweiligen Unternehmen eine entscheidende Ressource darstellen und Unternehmen daher gut beraten sind, die aktive Mitarbeiterbindung zu einer ihrer Hauptaufgaben zu erheben. Aber was bedeutet der Begriff Mitarbeiterbindung konkret?

Felfe (2008) beschreibt die Bindung an ein Unternehmen mit der Identifikation und Verbundenheit eines Mitarbeiters und dem individuellen Wunsch, weiterhin bei diesem Unternehmen zu arbeiten, um u. a. persönliche Ziele zu erreichen, die gesellschaftliche Sinnstiftung zu unterstützen oder auch einfach Freude zu haben. Diese Bindungen werden nicht nur beruflich, sondern auch privat, z. B. durch die Zugehörigkeit zu Vereinen, gepflegt. (vgl. Felfe, 2008, S. 9) Analog zu dem Begriff der Bindung werden u. a. stellvertretend Loyalität, Commitment oder Retainment im Sprachgebrauch verwendet, um die Bemühungen der Arbeitgeber, bezüglich des dauerhaften Verbleibs ihrer wertgeschätzten Mitarbeiter im Unternehmen, zu verdeutlichen. (vgl. Bröckermann, 2004, S.18)

Letztendlich geht es um eine Beziehung zwischen zwei Parteien, deren Qualität gut oder weniger gut, eng oder wenig verbindlich sein kann und innerhalb derer das Ausmaß an gegenseitiger Verpflichtung größere oder kleiner Bewegungsfreiheiten zulässt. Eng damit verbunden ist die individuelle Identifikation und damit die Zugehörigkeit der Mitarbeiter zur Organisation zu sehen, die das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter beeinflusst (vgl. Felfe, 2008, S.11), wenn diese, z. B. aufgrund der Anerkennung der Organisation in der Gesellschaft, ein Gefühl des Stolzes entwickeln, Teil dieser Organisation zu sein.

Neben diesen eingangs beschriebenen Neuerungen stehen Unternehmen, auch aufgrund des Fachkräftemangels, zunehmend vor der Herausforderung, durch aktive Werbung hochqualifizierte Mitarbeiter aus meist branchenähnlichen Organisationen zu gewinnen, um den eigenen Bedarf zu decken. Nicht selten werden dazu Headhunter beauftragt oder im Rahmen der eigenen Möglichkeiten gezielte Vorhaben zur Abwerbung realisiert. Allerdings ist dies nur die eine Seite der Medaille, da diese Unternehmen ebenso fürchten müssen, dass sie selbst „Opfer“ einer Abwerbekampagne werden und ihre besten Fachkräfte durch genau diese Art von Personalrekrutierung an die Konkurrenz verlieren. (vgl. Wolf, 2018, S. 43) „The war for talent“ (Chambers et al., 2007, S. 1), übersetzt „der Krieg um Talente“, hat längst begonnen. Diese Schlagzeile wurde 2007 im Online Journal, „The McKinsey Quarterly“, durch McKinsey & Company veröffentlicht. Sie weist seither sehr prägnant auf die ernstzunehmende aber auch ebenso komplexe Aufgabe der Mitarbeiterbindung hin, die für Unternehmen zu einer überlebensnotwendigen und nie endenden Herausforderung avanciert.

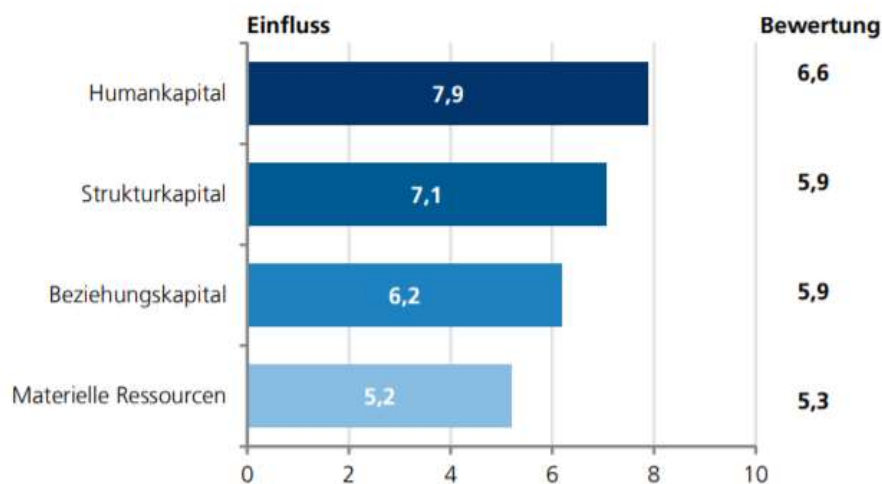
## 1.1 Aktualität und Brisanz der Thematik

Die Dringlichkeit der Themenstellung zeigt sich insbesondere durch die Betrachtung der aktuellen Situation. Laut dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2020) stellt die Sicherung des Fachkräftebedarfs, vor dem Hintergrund demographischer Entwicklungen, eine der größten zukünftigen Aufgaben für Politik, Wirtschaft und Wissenschaft dar. Danach tragen Fachkräfte entscheidend dazu bei, dass innovative Entwicklungen möglich sind und Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben. Folglich hängen davon Arbeitsplätze, die Lebensqualität und das Bestehen aller Beteiligten ab. Momentan gibt es neben einem branchenspezifischen auch einen regionalen Fachkräftemangel, von dem bereits jetzt Unternehmen unmittelbar betroffen sind. Insbesondere im Bereich der Gesundheit, aber auch in den MINT-Fächern, können bereits jetzt Stellen nicht mit entsprechenden Fachkräften besetzt werden; eine Situation, welche, aus der Sicht ca. der Hälfte der Unternehmen, der größten Hürde für deren zukünftige Entwicklung gleichkommt. Diesem Mangel an Fachkräften wurde bisher im Rahmen der Binnenwanderung entgegengewirkt, jedoch wird dieser Bedarf durch das Fortschreiten des demographischen Wandels nicht ausgeglichen werden können. Studien belegen bereits jetzt die negativen Auswirkungen auf die Wirtschaftsleistung. Daher werden unterschiedlichste Ansätze verfolgt, dem Fachkräftemangel zu begegnen. Diese reichen beispielsweise von einem Support an die Unternehmen beim Auffinden von Fachkräften, über die Steigerung der Beteiligungen, u. a. von Frauen, älteren Mitarbeitern sowie ausländischen Fachkräften, um die Wirtschaftsleistung, die bereits heute laut Studien durch den Mangel an Fachkräften geringer ist, zu steigern. (vgl. BMWi, 2020)

Unternehmen, die über Fachkräfte verfügen, präsentieren diese zunehmend in aufwändigen Broschüren als Werbeträger, um nicht zuletzt deren Wichtigkeit für das Unternehmen zu unterstreichen. Jedoch bleiben außer dieser öffentlichen Darbietung häufig entsprechende interne Konsequenzen aus, die vermuten lassen, dass die Unternehmensleitung die Bedeutung ihrer wichtigsten, teuersten und für den Unternehmenserfolg entscheidendsten Ressource noch nicht realisiert hat. (vgl. Kobi, 2016, S. 64-65) Der Begriff Humankapital oder Humanressource steht dabei u. a. für die Kehrseite des Personalrisikos und stellt z. B. die Bedeutung der Mitarbeiter, gemeinsamer Werte und die soziale Verantwortung des Unternehmens in den Vordergrund. (vgl. Kobi, 2016, S. 63) Vor diesem Hintergrund drängt sich die Frage auf, welche Bedeutung den Mitarbeitern seitens des Unternehmens tatsächlich zugeschrieben wird?

Das Fraunhofer Institut ist u. a. dieser Frage, gemeinsam mit dem Arbeitskreis Wissensbilanz nachgegangen. Die Grundlage hierzu lieferte die Studie »Wissensstandort Deutschland – Deutsche Unternehmen auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft. Ergebnisse 2014«. Innerhalb der deutschlandweiten Studie wurden ca. 139 Manager und Entscheidungsträger von Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen befragt. Die Auswertung zeigte u. a., dass in Bezug auf das nachhaltige Wirtschaften, den materiellen Ressourcen eine geringere Bedeutung zugemessen wurde als dem intellektuellen Kapital. Das Humankapital ging als wichtigster Faktor für den Geschäftserfolg hervor. Im Fokus der Unternehmen müssen daher neben wahren Führungspersönlichkeiten ebenso motivierte, kompetente Mitarbeiter stehen, welche die Kundenbeziehungen erfolgreich pflegen und somit als Triebfeder zum Unternehmenserfolg beitragen. (vgl. Kohl, 2014, S. 1-24) Abbildung 1 gibt einen Überblick über die wichtigsten Kapitalarten und zeigt eindrucksvoll die Positionierung auf den Plätzen 1-4. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse sollten Unternehmen daher keine Kosten und Mühen scheuen, ihre Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, insbesondere, wenn diese sich in Schlüsselpositionen befinden, welche direkte Auswirkungen auf die Kundenbeziehungen haben werden.

**Einfluss und Bewertung der Kapitalarten in Bezug auf den Geschäftserfolg**



**Abbildung 1: Einfluss und Bewertung der Kapitalarten in Bezug auf den Geschäftserfolg**

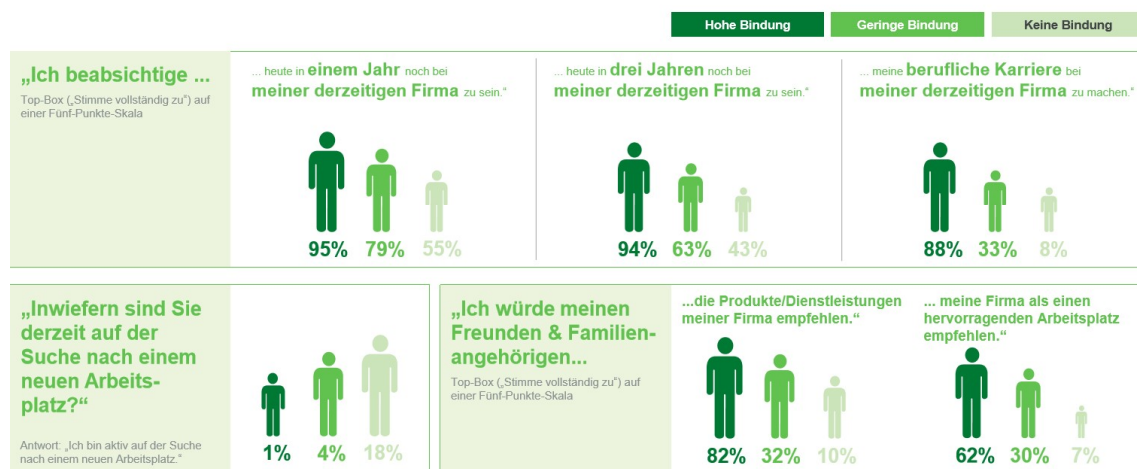
(Kohl, 2014, S. 14, Abb.10)

Nun wurde verdeutlicht, wie Manager aus verschiedenen Unternehmen die Ressource Mitarbeiter einschätzen. Doch wie sieht es mit den Konsequenzen aus? Sind diese Erkenntnisse in der Praxis angekommen? Diese Fragestellung ist Gegenstand der Gallup-Studie



(2018) zum „Engagement Index“, welche u. a. sehr deutlich den Ist-Zustand der Mitarbeiterbindung in deutschen Unternehmen aufzeigt. Diese Studie beschäftigt sich neben dem Bereich des Arbeitsumfeldes mit der Führung und thematisiert, z. B. neben der Herausforderung der Mitarbeiterbindung, die finanziellen Folgen, welche die Unternehmen bereits jetzt tragen müssen. Sie dient ebenso als Ausgangspunkt, ein Unternehmen in dieser Hinsicht zu analysieren, da Gallup mit seiner offen gelegten Mitarbeiterbefragung dazu einlädt, das eigene Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen. (vgl. Nink, 2018, S. 3ff) Der Studie liegt eine telefonische Befragung von 1000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zugrunde, die zufällig ausgewählt und mindestens 18 Jahre alt waren. (vgl. Nink, 2018, S. 2) Die Ergebnisse ließen sich in drei Kategorien einteilen. Von 100 Beschäftigten eines durchschnittlichen Unternehmens weisen danach 15 eine hohe emotionale Bindung, 71 eine geringe und 14 keine emotionale Bindung zum Unternehmen auf. Der Anteil der Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung pendelte sich seit 2012 zwischen 15 und 16 % ein. Der Anteil der Mitarbeiter ohne emotionale Bindung zeigt sich seit 2012 von 24% ausgehend, zumindest zugunsten der Mitarbeiter mit geringer Bindung, eher rückläufig. (vgl. Nink, 2018, S. 5-6) Die folgende Abbildung 2 verdeutlicht die emotionale Bindung der Mitarbeiter bezüglich deren Treue zum Unternehmen, deren Aktivität zum Wechsel und deren Bereitschaft, für das Unternehmen zu werben. Hier zeigen sich vor allem bei den Mitarbeitern mit geringer oder ohne Bindung enorme in die Zukunft gerichtete Abwanderungstendenzen und eine geringe Bereitschaft, das Unternehmen zu empfehlen.

## AUSWIRKUNGEN VON EMOTIONALER MITARBEITERBINDUNG UNTERNEHMENSTREUE – MARKENBOTSCHAFTER – CORPORATE AMBASSADOR



**Abbildung 2: Auswirkungen von emotionaler Mitarbeiterbindung**

(Nink, 2018, S. 7)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Bewusstsein um die Bedeutung der Humanressource Mitarbeiter zwar bei den Unternehmen, bzw. Organisationen angekommen ist, jedoch entsprechende Maßnahmen noch in den „Kinderschuhen“ stecken. Zusätzlich deutet sich im Bindungsverhalten von Mitarbeitern eine hohe Wechselintensität an, die gerade vor dem Hintergrund der Entwicklungen im Bereich der Demographie und des Fachkräftemangels an Brisanz gewinnt und den aktuellen Handlungsbedarf auf diesem Gebiet unterstreicht.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Die Zielsetzung dieser Masterarbeit besteht darin, ausgewählte wissenschaftliche Erkenntnisse und theoretische Konzepte der Mitarbeiterbindung darzustellen und deren Bedeutung, auf der Grundlage der gegenwärtigen Rahmenbedingungen, herauszuarbeiten. Begrenzt wird die Thematik im Kern der Arbeit durch die Fokussierung auf den Bereich der weitergebildeten Pflegekräfte und die Betrachtung der entsprechenden Möglichkeiten im Bereich der Arbeitsfeldgestaltung.

Die Forschungsfrage dieser Masterarbeit lautet:

*Welche Chancen bieten sich für Unternehmen im Pflegesektor, die in die individuelle Gestaltung der Arbeitsfelder ihrer weitergebildeten Mitarbeiter investieren?*

Die Hypothesen, die von dieser Frage abgeleitet wurden lauten:

*Unternehmen, die gezielt in die individuelle Gestaltung der Arbeitsfelder Ihrer Mitarbeiter investieren,*

- *leisten einen entscheidenden Beitrag zur Mitarbeiterbindung*
- *nehmen positiven Einfluss auf die Performance des Unternehmens*
- *unterstützen die Sicherung und den positiven Ausbau ihrer Marktposition*

Um dem Leser einen Überblick über die wichtigsten Fakten zu verschaffen, werden im Anschluss an diese Einleitung zunächst die allgemeinen Rahmenbedingungen der Arbeitswelt betrachtet, die von Herausforderungen wie Megatrends und VUCA-Welt geprägt sind. Anschließend gestattet die Darstellung der Grundlagen der Mitarbeiterbindung sowohl Einblicke in die psychologische als auch in die soziologische Sichtweise. Ergänzend wird der Fokus auf die Folgen mangelnder Bindung und die aktuelle Situation

in der Pflege gerichtet. Anschließend werden allgemeine Ansätze zur Förderung der Mitarbeiterbindung dargelegt.

Das dann folgende Kernstück der Masterarbeit nutzt die zuvor dargelegten Grundlagen, um auf deren Basis einen Organisationsentwicklungsprozess im Bereich der Pflege zu skizzieren. Innerhalb dieses Prozesses werden verschiedene Ansatzpunkte zur Gestaltung von Arbeitsfeldern herausarbeitet, welche u. a. als allgemeine Handlungsempfehlungen, im Sinne exemplarischer individueller Rollen, auf unterschiedliche Unternehmen in der Pflege angepasst und transferiert werden können. Konkret geht es um den Personenkreis der Pflegekräfte mit Fach- oder Funktions-Weiterbildung, da hier ein besonderer Bindungsbedarf besteht. Diese Gruppe wird zukünftig „Fachpflegekräfte“ genannt.

Abschließend erfolgt ein Resümee der Ergebnisse aus der Theorie und eine Bewertung der Empfehlungen aus dem Organisationsentwicklungsprozess sowie die Präsentation der Ergebnisse einer Stichprobe, im Rahmen von Expertenbefragungen. Die zu Beginn formulierten Hypothesen werden schließlich überprüft, die Fragestellung beantwortet, die Ergebnisse kritisch gewürdigt und neben einem Fazit ein Ausblick präsentiert.

Das methodische Vorgehen entsprach einer reinen Theoriearbeit, im Sinne einer breit angelegten Literaturrecherche, die durch stichprobenartige Expertenbefragungen ergänzt und gestützt wurde. Die Literaturrecherche erfolgte zunächst über Schlüsselbegriffe und anschließend über das „Schneeballsystem“, indem die Quellenangaben der primär gesichteten Literatur dazu genutzt wurden, weiterführende Literatur aufzuspüren und zu erschließen. Die gewonnenen Erkenntnisse dienten als Grundlage eines exemplarischen Organisationsentwicklungsprozesses, aus welchem Handlungsempfehlungen in Form konkreter Praxisbeispiele zur Gestaltung von Arbeitsfeldern in der Pflege entwickelt wurden, die somit einen Theorie-Praxistransfer ermöglichten. Die Befragungen fanden als Stichprobe, im Sinne eines leitfadengestützten Experteninterviews, statt.

Da bisher fundierte Managementempfehlungen zur Gestaltung praktischer Lösungsmöglichkeiten fehlen, die alle Aspekte der Problematik einschließen, ist davon auszugehen, dass die Thematik der personellen Knappheit in der Literatur noch nicht in gebührender Weise als Aufgabe erkannt wurde. (vgl. Elias-Linde, 2013, S. 22) Diese Lücke gilt es im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit aufzugreifen und zu reduzieren.

Anmerkung: Dem deutschen Sprachgebrauch folgend und wegen der besseren Lesbarkeit, wird innerhalb dieser Masterarbeit von „Mitarbeiter“, „Berater“ etc. gesprochen. Selbstverständlich sind damit auch „Mitarbeiterinnen“, „Beraterinnen“ etc. gemeint.

## 2 Rahmenbedingungen der Arbeitswelt

Betrachtet man den gegenwärtigen Arbeitsmarkt, so lassen sich die Veränderungen zu vergangenen Zeiten am eindeutigsten darstellen. Heute sind es die Unternehmen, die um neue Mitarbeiter werben, während noch vor einigen Jahren die potentiellen Mitarbeiter bei den Unternehmen vorstellig wurden. Darüber hinaus ist es längst keine Selbstverständlichkeit mehr, dass der Bewerber das gewünschte Qualifikationsprofil des Unternehmens erfüllt; auch damit müssen Unternehmen umgehen und eine gewisse Flexibilität und Kompromissbereitschaft zeigen, da sie sonst ihre Stellen eventuell nicht besetzen können. Erschwerend kommt hinzu, dass die Bindungsbereitschaft der Mitarbeiter abgenommen hat und folglich die Abwerbetendenz der Konkurrenz mittlerweile angestiegen ist. Darüber hinaus wird sich der Fachkräftemangel weiter verstärken, da die Baby Boomer die Rentner von morgen sein werden, womit die Gefahr der Arbeitslosigkeit für Fachkräfte weiter abnehmen wird. Daneben sind regionale Unterschiede zu beachten, die Unternehmen durchaus positiv für sich nutzen können, indem sie z. B. die Attraktivität des Standortes herausstellen und ihr Unternehmen mit dessen Vorzügen aktiv bewerben. (vgl. Goldhammer, 2019, S. 4)

Organisationen gestalten daher ihre Geschäftsfelder innerhalb von vorherrschenden Rahmenbedingungen, die ihrerseits Anpassungen erfordern, welche sich z. B. in kultureller oder struktureller Weise oder in Bezug auf vorhandene Abläufe auswirken können. Alles was geschieht, führt zu systemischen Effekten, die sich auf die Organisation selbst, auf deren Umgebung, wie u. a. Geschäftsfelder und Partner, auswirken. Diese Rahmenbedingungen, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Natur, werden als Megatrends bezeichnet und befinden sich seit den 1990er Jahren in stetigem Wandel. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2014, S. 54-55) Im Folgenden werden ausgewählte Megatrends vorgestellt.

### 2.1 Megatrends

Ausgelöst durch den Megatrend der Globalisierung finden sich heute, nahezu überall auf der Welt, Produkte und Dienstleistungen verschiedener Organisationen, im Sinne einer Wertkette. In diesem Zusammenhang gewinnen die Einflüsse aus der Umwelt, z. B. in Form von veränderten Marktbedingungen oder wachsender Konkurrenz, zunehmend an Bedeutung. Lag für Unternehmen zuvor der Fokus auf den strukturellen und kulturellen Aspekten der eigenen Organisation, stehen diese nun vor der Aufgabe, die umweltbedingten Veränderungen und deren Wirkungen, auf und innerhalb der Organisation, durch

strategische Anpassungen abzufedern, um weiterhin am Markt bestehen zu können. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2014, S. 55)

Neben der Globalisierung hat sich mit der Digitalisierung ein weiterer Megatrend herausgebildet, der sich auf die global angewandten Techniken der Kommunikation und Information bezieht. Zum Einsatz dieser Technologien ist ein zunehmender Bedarf an Wissen erforderlich, um diese im Arbeitsfeld folglich anzuwenden und zu beherrschen. Häufig nehmen dadurch Abläufe sowohl im Alltag als auch im Arbeitsfeld an Komplexität und Abstraktion zu und Entscheidungsprozesse nehmen im Vergleich zu früher an Fahrt auf. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2014, S. 55) Im Rahmen der Digitalisierung verändern sich somit Arbeitsprozesse in der Art, dass einerseits vorhandene Arbeitsplätze abgebaut und andererseits neue geschaffen werden. Dies führt wiederum dazu, dass die Mitarbeiter im Hinblick auf das zukünftige Arbeitsfeld geschult werden müssen. (vgl. Goldhammer, 2019, S. 11) Dem Faktor „Wissen“ und damit der Kompetenzentwicklung der Belegschaft sowie dem Wissensmanagement, innerhalb der Organisation, kommt demzufolge eine zentrale Rolle zu. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2014, S. 55) Dieser Trend weist sehr deutlich auf eine Arbeitswelt hin, die sich zunehmend digital entwickelt (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 35); eine Verpflichtung, die auch für den Mittelstand gilt (vgl. Goldhammer, 2019, S. 11).

Ein weiterer Trend zeigt sich darin, dass die Rolle und damit der Einfluss der Kunden sich stark gewandelt haben. Nicht die Produktion, sondern die Dienstleistung steht im Fokus. Die verstärkte Ausrichtung auf den Kunden und dessen persönliche Bedarfe und Vorstellungen erfordern zukünftig agile Organisationen, die vermehrt den Ablauf und den jeweiligen Prozess fokussieren, welcher wiederum einen intensiven, kommunikativen, fachübergreifenden Austausch der Mitarbeiter erforderlich macht. Die Arbeitsorganisation sieht in diesem Zusammenhang zunehmend eine bestenfalls interdisziplinäre Team- und Gruppenarbeit vor. Daher kommt der Teamentwicklung ein hoher Stellenwert zu. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2014, S. 55) Darüber hinaus müssen sich Unternehmen einem kontinuierlichen Vergleich mit anderen Anbietern stellen, da der Kunde aufgrund der heutigen Möglichkeiten seine Chancen sehr rege nutzt, das gewünschte Produkt oder eine entsprechende Dienstleistung zum bestmöglichen Preis zu erhalten.

Neben teambezogenen Veränderungen wandelt sich ebenso die individuelle Rolle des einzelnen Mitarbeiters. Im Rahmen des Megatrends der Individualisierung zeigt sich eine zunehmende Eigenverantwortung bezüglich der Planung der persönlichen, beruflichen

Entwicklung, als auch im Sinne eines unternehmerischen Denkens und Handelns, welches über die eigene Abteilung hinausgeht und von Mitarbeitern auf allen Ebenen der Hierarchie erwartet wird. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 35-36)

Schließlich zeigt sich im demographischen Wandel, als abschließenden Megatrend, eine Entwicklung, die aufgrund eines Rückgangs der Geburten und dem gleichzeitigen Anstieg der durchschnittlichen Lebenszeit, weitreichende Folgen für Unternehmen haben wird. Die Anzahl unbesetzter Stellen für Fachkräfte spricht für sich. Um diese Folgen abzumildern, sind je nach Organisation individuelle Konzepte erforderlich, die die Arbeitsfelder mit all deren Herausforderungen auf die jeweilige Lebensphase der Mitarbeiter abstimmen, wobei auch ältere Mitarbeiter Berücksichtigung finden müssen. Darüber hinaus bedarf es der Entwicklung weiterer Konzepte, welche die Gewinnung und Bindung neuer Mitarbeiter realisieren, um dem Fachkräftemangel zumindest entgegenzuwirken. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 36) Die positive Seite der Demographie zeigt sich darin, dass die Möglichkeiten des Wissenstransfers von älteren zu jüngeren Mitarbeitern und umgekehrt, sehr viel entspannter stattfinden können, da es nicht mehr darum geht, den eigenen Platz für die nächste Generation frei zu machen. Die Chance besteht vielmehr darin, das vorhandenen Wissen von „Jung und Alt“ für alle nutzbar zu machen. (vgl. Goldhammer, 2019, S. 7-8) Bei diesem Wissenstransfer spielt insbesondere das implizite Wissen eine tragende Rolle, da dieses analoge Wissen sich auf die Praxis bezieht und auf Erfahrung aufbaut. (vgl. Nonaka/Takeuchi, 2014, S. 77 u. S. 77, Tab.1) Wissen zu generieren, weiterzugeben und zu sichern, wird vor dem Hintergrund einer schier nicht zu bewältigenden Menge an Daten zum zwingenden Bestandteil geplanter organisationaler Strategien, um das vorhandene Wissen möglichst vollumfänglich im Sinne der Wertschöpfung zu nutzen. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 332) Daher sollten neben der Bewältigung der Herausforderungen der Demographie, ebenso die sich bietenden Chancen in den Fokus genommen und im Sinne der Organisation genutzt werden; eine sicherlich gute Basis, um darüber hinaus in der VUCA-Welt zu bestehen!

## **2.2 VUCA-World**

Das Akronym VUCA steht für den gezielten Umgang mit den globalen Risiken, wie Volatility (=Unbeständigkeit), Uncertainty (= Unsicherheit), Complexity (= Komplexität) und schließlich für Ambiguity (= Ambiguität). (vgl. Gupta, 2016, S. 15) Der Begriff VUCA wurde in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts von Angehörigen des Militärs in den USA entwickelt und stellt einen Ansatz dar, die Herausforderungen, denen sich auch

mächtige, sehr gut ausgestattete Armeen oder Unternehmen gegenübersehen, zu bewältigen. Bezogen auf unsere Welt, in der die Kontrahenten unsichtbar und deren Strategien undurchsichtig sind, ist daher die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass jederzeit etwas Unerwartetes geschehen könnte und die eigene Existenz in Gefahr gerät. (vgl. Vieweg, 2015, S. 37)

Sinngemäß zur Bedeutung der Volatilität leben wir in einer Welt des stetigen Wandels. Eine Welt, in der die Loyalität der Kunden, bezüglich etablierter Marken, häufig von kurzer Dauer, die Konkurrenz groß und die Zyklen der Innovation mit einer fortlaufenden Erneuerung gleichzusetzen sind. (vgl. Gupta, 2016, S. 16) Was heute noch einer Innovation gleichkommt, kann morgen schon als veraltet gelten und den Abstieg für ein Unternehmen bedeuten.

In diesem Zusammenhang widmet sich das in Boston ansässige amerikanische Beratungsunternehmen *Innosight* u. a. der Thematik der Wachstumsstrategien und berät Führungskräfte, die ihrerseits die Zukunft gestalten möchten. *Innosight* veröffentlicht alle zwei Jahre die Ergebnisse der Leistung von Unternehmen im Standard & Poor's-500-Index (S&P-500), einem bedeutenden Aktienindex, der die Lebensdauer von Unternehmen eindrücklich aufzeigt. Aus den Erhebungen aus 2018 geht hervor, dass die durchschnittliche Dauer von 33 Jahren, mit der sich ein Unternehmen noch 1964 am Markt behaupten konnte, sich bis ins Jahr 2016 auf 24 Jahre verringerte. *Innosight* prognostiziert bis zum Jahr 2027 eine weitere Abnahme auf lediglich 12 Jahre. Darüber hinaus stellte *Innosight* fest, dass nur wenige Unternehmen eine Immunität bezüglich dieser kreativen Zerstörung besitzen und die Zahlen in Bezug auf die durchschnittliche Langlebigkeit der Unternehmen weiter zurückgehen werden. Außerdem gäbe es starke Anzeichen für eine Umstrukturierung, die u. a. auch das Gesundheitswesen betreffen werde. Zusätzlich müssten sich Unternehmen auf eine duale Transformation einstellen, die sowohl strategische als auch sich wandelnde Kundenwünsche berücksichtige. (vgl. Anthony et al., 2018, S. 29)

Ein weiterer Risikofaktor ist die Unsicherheit, die als eine Folge von Komplexität angesehen wird. Als Basis für solide strategische Entscheidungen dient u. a. die Kenntnis oder sichere Vorhersage von zukünftigen Entwicklungen auf dem Markt. Diese lassen sich allerdings sehr schwer treffen, da diese globale Welt von autonomen und miteinander vernetzten Unternehmen durchwoben ist, deren Entscheidungen und die daraus resultierenden Folgen für den Einzelnen kaum einzuschätzen sind. Die herausfordernde Aufgabe besteht insbesondere für Führungskräfte darin, solide Entscheidungen trotz

ausgeprägter Unsicherheit zu treffen, wobei das Risiko so weit wie möglich begrenzt werden sollte. (vgl. Gupta, 2016, S. 17) Die Umsetzung in die Praxis erfordert daher eine aktive, kontinuierliche, sensible Beobachtung des Marktes, seiner Strömungen und dessen Akteure sowie das Vorhalten von potentiellen Lösungen, um im Falle eines Falles bestmöglich reagieren und damit die Verantwortung übernehmen zu können. (vgl. Vieweg, 2015, S. 38)

Der dritte Buchstabe des Akronyms VUCA repräsentiert die Komplexität, die durch ihre Dynamik eine generelle Herausforderung darstellt und sich in nahezu allen Handlungsfeldern, wie z. B. Personal oder Kooperation, wiederfindet. Das Ausmaß an Komplexität ist hierbei abhängig von der Anzahl der Beteiligten, deren Unterschiedlichkeit und deren Verbindungen zueinander. Die Bewältigung dieser Aufgabe erfordert ein Verständnis bezüglich der Zusammenhänge und Abhängigkeiten, um schließlich mit entsprechenden Strategien erfolgreich zu agieren. (vgl. Gupta, 2016, S. 4) Treiber dieser dynamischen Komplexität sind u. a. die Globalisierung, die Digitalisierung und ebenso die Einflüsse der Stakeholder. (vgl. Gupta, 2016, S.10-12) Komplexität ist demzufolge durch eine Vielfalt von Verbindungen und Variablen geprägt und nicht überschaubar. Konsequenzen sind zwar absehbar und Möglichkeiten der Intervention sind planbar, dennoch ist Komplexität nicht beherrschbar. (vgl. Lenz, 2019, S. 54, Abb.4.1) Insbesondere Führungskräfte sind daher angehalten, die Gefahr der Komplexität durch Dekrete struktureller Art zu reduzieren (vgl. Gupta, 2016, S. 17).

Ambiguität hingegen bedeutet Mehrdeutigkeit und stellt die Tatsache ins Zentrum, dass die Interpretation einer Situation oder eines Ergebnisses, je nach Standpunkt, höchst unterschiedlich ausfallen kann. Diese Deutung wirkt sich allerdings entscheidend auf den Weg aus, den das Unternehmen auf dieser Basis einschlägt. Führungskräfte sollten daher ihre Interpretationen reflektieren und überprüfen, ob auch andere Varianten in Betracht zu ziehen wären, um die Gefahr zu reduzieren, dass Ambiguität zu einer Erhöhung von Unsicherheit führt. (vgl. Vieweg, 2015, S. 18)

Der Bezug zur Gruppe der Führungskräfte unterstreicht deren Verantwortung bezüglich der Bewältigung dieser Herausforderungen, die bestenfalls als Chance für alle Mitarbeiter und die Organisation genutzt werden können. Nachdem nun einige zentrale Bedingungen des Arbeitsmarktes beleuchtet wurden, folgen anschließend die wissenschaftlichen Grundlagen der Mitarbeiterbindung, welche relevante Mechanismen, Risiken und Chancen aufzeigen. Ergänzend zur Themenstellung werden ausgewählte Ergebnisse der aktuellen Studienlage aus dem Pflegesektor präsentiert.



### 3 Grundlagen der Mitarbeiterbindung

Aufgrund der eingangs dargestellten Rahmenbedingungen wird offensichtlich, dass Mitarbeiterbindung nicht ein „Nice-to-have“ (Wolf, 2018, S. 22) ist, sondern, dass es sich dabei um eine wichtige Größe der Strategieausrichtung handelt, die den Erfolg eines Unternehmens sichert (vgl. Wolf, 2018, S. 22). Auf dieser Basis werden nun die Grundlagen der Mitarbeiterbindung aus psychologischer und soziologischer Sicht dargelegt.

#### 3.1 Blickwinkel Psychologie

Die Psychologie hat die Aufgabe, das individuelle Verhalten und die gedanklichen Prozesse auf wissenschaftlicher Basis zu durchleuchten, um das Verhalten von Individuen darstellen, deuten und vorhersagen zu können und darüber hinaus, eine Hilfestellung zur Verhaltenskontrolle zu leisten. (vgl. Gerrig, 2015, S. 24) Seit 1912 hat sich im Zuge der Veröffentlichung des Buches *Psychologie und Wirtschaftsleben*, von Hugo Münsterberg, ein weiterer Bereich der Psychologie etabliert, die Arbeits- und Organisationspsychologie (vgl. Nerdinger, 2019, S. 22-23). Diese beschäftigt sich im Kern mit dem Unternehmen selbst, der Arbeit, den Mitarbeitern, dem Markt und seinen Kunden (vgl. Schaper, 2019, S. 6). Innerhalb dieses Forschungsgebietes spielt die Mitarbeiterbindung eine entscheidende Rolle. Eng damit verbunden, sind die Grundlagen der Motivation und der Arbeitszufriedenheit zu sehen, welche nun näher betrachtet werden.

##### 3.1.1 Motivation

Der Begriff Motivation wird in seinem Ursprung von dem lateinischen Verb „movere“ abgeleitet und entspricht in der Deutung dem Verb „bewegen“ (vgl. Gerrig, 2015, S. 420). Nerdinger (2019) definiert den Begriff der Motivation wie folgt:

„Motivation ist das Produkt aus individuellen Merkmalen von Menschen, ihren Motiven, und den Merkmalen einer aktuell wirksamen Situation, in der Anreize auf die Motive einwirken und sie aktivieren.“ (Nerdinger, 2019, S. 465)

Nach Brandstätter (2018) ist Motivation im Kontext mit körperlichen, geistigen und emotionalen Abläufen zu verstehen und umfasst in Bezug auf die Verwirklichung eines Planes sowohl die Orientierung, die Beständigkeit als auch die Stärke, mit der dieses Vorhaben verfolgt wird (vgl. Brandstätter et al., 2018, S. 4). Der Prozess der Motivation ist

daher stets im Zusammenhang mit „Richtung“, „Intensität“ und „Ausdauer“ zu sehen. Bezüglich der Richtung wird immer die Frage nach dem „warum“ gestellt. Warum wurde z. B. dieses und nicht das andere Angebot ausgewählt? Bei der Intensität geht es hingegen um die Unterschiede, welche in der Ausprägung des Engagements von Mitarbeitern bei der Verrichtung ihrer Arbeit zu verzeichnen sind. Schließlich zeigen sich weitere Abweichungen, wenn man betrachtet, wie sehr ein Mitarbeiter, trotz widriger Umstände, an der Verfolgung seines Zieles festhält oder aber aufgibt. (vgl. Nerdinger, 2019, S. 464)

Motive beschreiben hingegen die individuellen Beweggründe, die einen Menschen einzigartig machen und dazu führen, dass Personen ihr Handeln in unterschiedlichen Situationen wiederholt auf eine bestimmte Zielsetzung ausrichten. Dies geschieht, um im Ergebnis den Zielzustand zu erreichen, der von ihnen persönlich, u. a. aus leistungsmotivierten oder auch machtmotivierten Anlässen, angestrebt wird. (vgl. Nerdinger, 2019, S. 464) Eine weitere Rolle bei der Motivation spielen Anreize, die als Kennzeichen von Situationen zu verstehen sind, grundsätzlich negativen oder positiven Signalen entsprechen und dazu führen, dass ein Motiv in einer Situation aktiviert und damit wirksam wird und schließlich eine Handlung ausgelöst oder vermieden wird. (vgl. Nerdinger, 2019, S. 464-465)

Grundsätzlich lassen sich extrinsische und intrinsische Motivation unterscheiden. Extrinsische Motivation nährt sich aus dem Ergebnis einer Handlung, gleichbedeutend mit dem Umstand, dass eine Person eine Handlung durchführt, da sie die Konsequenzen der Handlung vor Augen hat, die sich in Folge dieser Handlung ergeben. Im Fokus steht hier die Erwartung der Konsequenz aus der Handlung, nicht die Handlung an sich. Die Person wird auf der Grundlage einer Erwartungshaltung und zusätzlicher Zusagen regelrecht durch die Handlung gezogen. Becker (2019) beschreibt dies als „Pull- Effekt“, der auch dann wirksam ist, wenn diese Person diese Arbeit eigentlich gar nicht verrichten will. Diese Zusagen können z. B. in Form finanzieller Anreize vorhanden sein. (vgl. Becker, 2019, S. 145) Intrinsische Motivation kann hingegen dann entstehen, wenn die Handlung selbst dem Handelnden bedeutsam erscheint, er seine Kompetenz realisiert und autonom, z. B. bezüglich zeitlicher Aspekte und Entscheidungen, agieren kann. Die intrinsische Motivation entsteht daher durch die Handlung selbst, begleitet diese und ist keinesfalls in Erwartung der Konsequenzen aus der Erfüllung der Aufgabe zu sehen. (vgl. Becker, 2019, S. 145) Eine besondere Form intrinsischer Motivation kann sich in Form von Flow einstellen. Nach Csikszentmihalyi (2010) ist Flow daran zu erkennen, dass der Handelnde im Flow sich seiner eigenen Person nicht mehr bewusst ist, im Gegensatz zur Handlung selbst, auf die er vollkommen fokussiert ist. Die Ursache dafür

liegt darin, dass die Aktivität und das eigene Bewusstsein sich zu einem Ganzen vereinigen. Erst die Trennung von beiden, z. B. durch das Hinterfragen der momentanen Handlung, führt zu einer Unterbrechung oder Beendigung des Flows. (vgl. Csikszentmihalyi, 2010, S. 61) Menschen, die Flow erleben, beschreiben übereinstimmend, unabhängig von den Situationen, das Erlebte im Sinne einer tiefen Freude, einer Leichtigkeit, einem Getragen werden durch Kräfte, die von außen wirken. Innerhalb dieser Situationen arbeiten sie, trotz komplexer Anforderungen, hochkonzentriert und es gelingt ihnen, sich in diesem Tun vollständig zu entfalten. (vgl. Csikszentmihalyi, 2004, S. 58-59) Organisationen, die Rahmenbedingungen schaffen, innerhalb derer Flow entstehen kann, ermöglichen ihren Mitarbeitern sich persönlich zu entwickeln, zufriedener und glücklicher zu werden. Die drei wesentlichen Faktoren sind eindeutige Ziele, gutes Feedback und zunehmend anspruchsvolle Aufgaben. (vgl. Csikszentmihalyi, 2004, S. 156) Hier entsteht eine Win-Win-Situation, da der Mitarbeiter hoch motiviert eine ausgezeichnete Arbeit leistet und dabei ein Glücksgefühl erlebt, welches ihn zu weiteren Höchstleistungen anspornt. Welche Form der Motivation sollte nun gefördert werden, eher die intrinsische oder die extrinsische Motivation? Und wie sollte dies vorzugsweise geschehen? Cerasoli et al. (2014) kamen in ihrer Studie zu folgender Schlussfolgerung:

Im Rahmen eines Rückblickes auf Daten aus mehr als 40 Jahren konnte aufgezeigt werden, dass Anreize die Wahrscheinlichkeit intrinsischer Motivation begünstigen können und intrinsische Motivation als wesentlicher Garant für Leistung anzusehen ist sowohl in Kombination mit als auch ohne Anreize. Die Autoren betonen in ihrem Forschungsbeitrag das Ergebnis zur Beziehung zwischen intrinsischer Motivation und Anreizen. Es hat sich herausgestellt, dass intrinsische Motivation und Anreize sich nicht ausschließen, sondern eine Koexistenz durchaus möglich ist. Ausschlaggebend sind hier die Leistungsart und die Stetigkeit des Anreizes. Festgestellt wurde aber auch, dass Anreize keinesfalls die intrinsische Motivation unterbinden. Die Untersuchungen haben gezeigt, dass die Leistung eines Mitarbeiters mithilfe von Anreizen und/oder durch intrinsische Motivation maßgebend gesteuert werden kann. (vgl. Cerasoli et al. 2014, S. 22)

Die Motivationsforschung unterscheidet weiterhin zwischen Inhalts- und Prozesstheorien. Eine der bekanntesten Inhaltstheorien, geht auf den humanistischen Psychologen Abraham Maslow (1908-1970) zurück, der die seiner Meinung nach grundlegenden menschlichen Bedürfnisse fünf unterschiedlichen Kategorien zuwies und diese wiederum hierarchisch ordnete. (vgl. Gerrig, 2015, S. 425) Maslows Modell postuliert, dass die nächst höhere Stufe erst erreicht werden kann, wenn die Motive der vorhergehenden Stufe erfüllt sind. Dies entspricht einerseits den Erfahrungen aus der Praxis, andererseits

finden sich zahlreiche Beispiele, gerade von sehr kreativen Menschen, deren Fokus bereits auf die Selbstverwirklichung ausgerichtet ist, noch bevor alle anderen Motivstufen durchlaufen sind. Ebenso scheint die Abfolge der Stufen nicht in jedem Fall schlüssig zu sein, da Schutz manchmal überlebensnotwendig und Hunger oder Durst eher zurückgestellt werden müssen, um zu überleben. Kritiker betonen zwar die fehlende wissenschaftliche Beweisführung, jedoch wird das Modell aufgrund seiner Klarheit früher wie heute diskutiert. U. a. wird es von Führungskräften als Grundlage verwendet, um auf der Basis vorherrschender Motive, unterschiedlicher Ausprägung, geeignete individuelle Anreize für Mitarbeiter zu identifizieren, die zur Erfüllung der jeweiligen Motive geeignet sind. (vgl. von Rosenstiel, 2015, S. 70) Abbildung 3 zeigt das Modell von Maslow.



**Abbildung 3: Hierarchie menschlicher Bedürfnisse**

(eigene Darstellung in Anlehnung an Maslow (1981, S. 62-74) und Heckhausen (2018, S. 32))

Im Gegensatz zu Maslow stehen bei den Prozesstheorien nicht die Motive im Fokus, die zu einem Verhalten führen, sondern die Deutung der zielorientierten Handlung. Dabei wird einerseits die Zielsetzung, mit der Aussicht diese inklusive deren Konsequenzen zu erreichen und andererseits das Streben nach Zielen, welche durch konkrete Handlungen realisiert werden, beurteilt. Schließlich findet eine Wertung statt, ob oder inwiefern das Ziel durch die gewählte Handlung erreicht wurde. Die VIE-Theorie nach Vroom (1964) stellt eine der bekanntesten Theorien da. Hier werden im Rahmen von Handlungsalternativen mögliche Ergebnisse des Handelns bezüglich deren Attraktivität (Valenz= $V$ ) kategorisiert und die Folgen aus den Ergebnissen mit der Handlung in Beziehung gesetzt

(I=Instrumentalität). Außerdem wird die subjektive Wahrscheinlichkeit (E=Erwartung), diese Resultate zu erreichen, eingeschätzt. (vgl. Nerdinger, 2019, S. 476)

Aus Sicht der Forschung sind neben der hohen Leistung ebenso andere Resultate der Motivation von Belang. Als bedeutendste wird die Arbeitszufriedenheit angesehen, die einerseits als ein Resultat aus der Motivation anzusehen ist und sich darüber hinaus durch ihre motivationsfördernde Wirkung auszeichnet. (vgl. Nerdinger, 2019, S. 465).

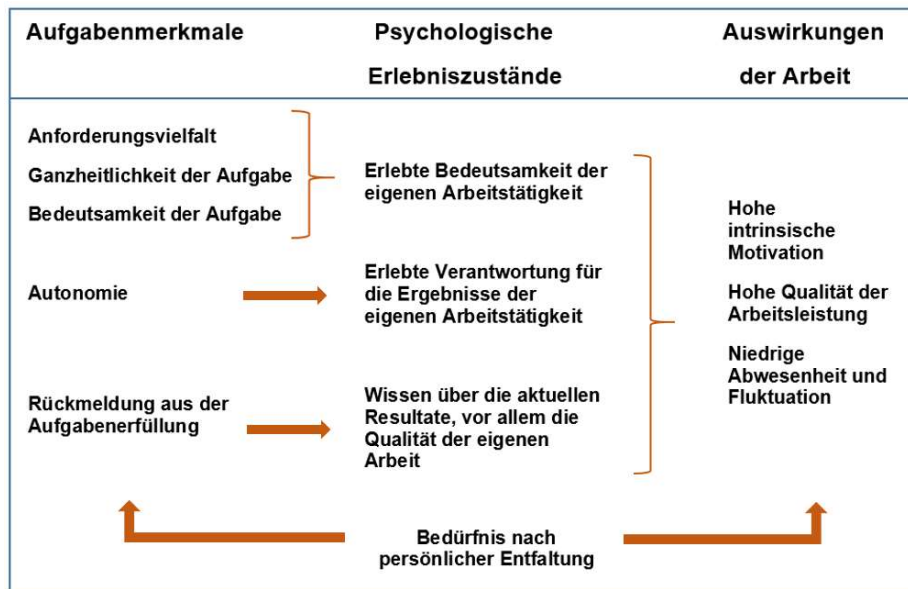
### 3.1.2 Arbeitszufriedenheit

Nach Cisik (2018) ist unter Arbeitszufriedenheit die „(...) Übereinstimmung von subjektiven Erwartungen und wahrgenommener Realität [zu verstehen]“. (Cisik, 2018, S. 23) Mehr als 11.000 publizierte Analysen bis zum Jahr 2000 unterstreichen, dass die Thematik der Arbeitszufriedenheit eventuell die am nachhaltigsten untersuchte Konzeption innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie darstellt. Ein Ausgangspunkt ist in der Human-Relations-Bewegung zu sehen, die in der Folge die Hypothese der Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung aufkommen ließ, welche zwar hinreichend untersucht und bestätigt wurde, jedoch ebenso Kritiker auf den Plan rief, die vor allem die Interessen der Organisationen im Fokus sahen. (vgl. Nerdinger, 2019, S. 465)

Frederick Herzberg (1959) beantwortet mit seinem Modell der Zwei-Faktoren-Theorie hingegen die Frage, wie Motivation gefördert oder auch zerstört werden kann. Während die Gruppe der Hygienefaktoren (z. B. die Führung oder Arbeitsbedingungen) auf die Arbeitsumgebung ausgerichtet sind, beziehen sich die Motivatoren (z. B. Leistungserleben oder Anerkennung) konkret auf die Arbeit. Sind die Hygienefaktoren erfüllt, herrscht nach Herzberg keine Unzufriedenheit. Zufriedenheit und Motivation können allerdings erst entstehen, wenn die Hygienefaktoren erfüllt und die Motivatoren positiv ausgeprägt sind. (vgl. Becker, 2019, S. 58, Abb.8.1 u. S. 58f) Kritisch zu bemerken ist die allgemeine Abstraktheit des Modells, die den Nutzen für die Praxis nicht offenbart, da konkrete Beispiele zur Umsetzung fehlen. Außerdem wird die Gleichsetzung von Motivation und Zufriedenheit und die einseitige Zuordnung als Hygienefaktor oder Motivator beanstandet. (vgl. Becker, 2019, S. 60-63)

Das Modell von Herzberg und seinen Mitarbeitern weist eindeutig auf die Bedeutung der Tätigkeit hin, die sich bestenfalls in Form einer hohen Zufriedenheit und Motivation des Mitarbeiters auswirkt. Nun wäre zu klären, welche Eigenschaften einer Tätigkeit letztlich

ausschlaggebend dafür sind und durch welche emotionalen Prozesse diese ihre Wirkung entfalten können. Mit dieser Aufgabe haben sich Hackman und Oldham (1980), auf der Grundlage des von ihnen entwickelten „Job Characteristics Model“, auseinandergesetzt. (vgl. Nerdinger, 2019, 468-469) Abb. 4 zeigt das Modell in der Übersicht:



**Abbildung 4: Das Job Characteristics Model (nach Hackman & Oldham, 1980)**

(eigene Darstellung in Anlehnung an Nerdinger (2019, S. 469, Abb. 24.2))

Hackman und Oldham (1980) zeigen auf, dass sich Arbeitszufriedenheit erreichen lässt, wenn die Aufgabenmerkmale, wie u. a. die Anforderungsvielfalt und Autonomie, erfüllt sind und sich daraufhin im psychologischen Erleben des Mitarbeiters, neben der Bedeutsamkeit der Arbeitstätigkeit, die eigene Verantwortung für die Resultate, die Resultate selbst und die Arbeitsqualität offenbaren. In der Folge zeigen sich eine ausgeprägte intrinsische Motivation und eine qualitativ hohe Arbeitsleistung, begleitet von geringen Fehlzeiten und Wechseltendenzen. (vgl. Nerdinger, 2019, S. 469) Dabei bezieht sich die Anforderungsvielfalt nicht nur auf eine begrenzte Anzahl von Fähigkeiten des jeweiligen Mitarbeiters, sondern auf eine vielseitige Beanspruchung, die insbesondere soziale aber auch geistige und motorische Begabungen und Kenntnisse betreffen. Ebenso ausschlaggebend erweist sich im Sinne der Ausprägung der Ganzheitlichkeit, inwieweit ein Mitarbeiter einen Prozess bis zur Fertigstellung (Produkt oder Dienstleistung) vollständig bearbeiten kann. Die Bedeutsamkeit einer Aufgabe erschließt sich hingegen für einen Mitarbeiter, wenn er die Folgen seiner Tätigkeit realisiert, die sich u. a. auf die Arbeit

Anderer, die Kunden oder auch die Performance des Unternehmens auswirken können. Autonomes Arbeiten in höchster Ausprägung bedeutet als solches, seine Arbeitsgeräte selbst auszuwählen, sich z. B. einen eigenen Zeitplan zu entwerfen und die Prioritäten eigenverantwortlich zu setzen, wodurch die Übernahme von Verantwortung und das Gefühl des Selbstwertes gefördert werden. Letztlich entspricht die Rückmeldung an den Mitarbeiter einer Standortbestimmung, die ihm wiederum die selbstgesteuerte Anpassung im Prozess ermöglicht. (vgl. Nerdinger 2019, S. 469)

Dieses Modell stellt eine Grundlage dar, Arbeitsplätze motivationsfördernd zu gestalten, indem die Aufgabenmerkmale empirisch aufgezeichnet und bewertet werden. In diesem Zusammenhang wurde ein Fragebogen entworfen, der „Job Diagnostic Survey“ (JDS). Innerhalb dieses Fragebogens wird eine Gewichtung vorgenommen (7 Abstufungen zur Wahl), inwiefern die Aufgabenmerkmale auf das eigene Arbeitsfeld zutreffen. Dies ermöglicht eine Einschätzung des individuellen Erlebens der jeweiligen Mitarbeiter, in Bezug auf deren Arbeitstätigkeit und der daraus abzuleitenden Motivation. (vgl. Nerdinger, 2019, S. 470). Das Potential der Motivation lässt sich wie folgt definieren und berechnen:

„Das Motivationspotenzial (MPS) der Arbeit bezeichnet die latente Stärke der Motivation, die eine Tätigkeit auslösen kann. Es wird nach folgender Formel berechnet:  
$$\text{MPS} = (\text{Vielfalt} + \text{Ganzheitlichkeit} + \text{Bedeutsamkeit}) / 3 \times \text{Autonomie} \times \text{Rückmeldung.}“$$
  
(Nerdinger, 2019, S. 470)

Diese Formel verdeutlicht die hohe Bedeutung der Autonomie; folglich ist diesem Faktor besondere Beachtung zu schenken. (vgl. Nerdinger, 2019, S. 470)

Darüber hinaus beschäftigten sich Studien mit personengebundenen Faktoren und deren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Judge et al. (2002) untersuchten in einer Metaanalyse das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit, in Bezug auf die positive Korrelation der einzelnen Faktoren mit der Arbeitszufriedenheit. Die Ergebnisse zeigten, dass drei der Faktoren, hier Neurotizismus, Extraversion und Gewissenhaftigkeit beachtenswerte Wechselbeziehungen mit der Arbeitszufriedenheit zeigen. Damit stellt das Fünf-Faktoren-Modell eine sinnvolle Basis zur Erforschung des anlagebedingten Ursprungs der Arbeitszufriedenheit dar. (vgl. Judge et al. 2002, S. 534) Zusammenfassend lässt sich daher feststellen, dass neben den Rahmenbedingungen ebenso individuelle Dispositionen die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern beeinflussen.

### 3.2 Blickwinkel Soziologie

Während die Psychologie vor allem die Möglichkeiten der zunehmenden individuellen Mitarbeiterbindung zu nutzen sucht, richtet die Soziologie vielmehr ihren Blick auf die Dynamiken der Organisation und deren Folgen für die Bindung der Mitarbeiter. (vgl. Wolf, 2018, S. 159) In diesem Zusammenhang spielen die soziale Identität und die Identifikation mit der Organisation eine große Rolle. Dies wird z. B. bei der Preisgabe der eigenen Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder zu einem Unternehmen offensichtlich, da dem Gesprächspartner sehr schnell Informationen zu den individuellen Werten, der Haltung und der Einstellung offenbart werden. Diese Informationen sind ebenso der Tatsache geschuldet, dass der betreffende Mitarbeiter z. B. sehr gerne in diesem Unternehmen arbeitet, da dieses u. a. als erfolgreich angesehen wird. Der Mitarbeiter fühlt sich daher zugehörig und trägt mit seinen Möglichkeiten zum Erfolg der Organisation bei. Hier beeinflusst die soziale Identität, als Teil der eigenen Identität, nachhaltig das Verhalten des Mitarbeiters im Sinne der Organisation. (vgl. Wolf, 2018, S. 160-161)

Eine Identifikation mit einer Organisation liegt dann vor, wenn die Werte und Vorhaben des Individuums mit der organisationalen Ausrichtung weitgehend übereinstimmen, sich der Mitarbeiter als Teil der Organisation wahrnimmt und somit eine emotionale Bindung aufbaut, die in einem ‚Wir-Gefühl‘ mündet. (vgl. Wolf, 2018, S. 161) Negative Aspekte zeigen sich darin, dass Mitarbeiter anderer Unternehmen als Feinde identifiziert, entsprechende Feindbilder aufgebaut werden und der Kontakt zu der anderen Gruppe gemieden wird. Dies entspricht dann bereits einer Depersonalisation, die durch äußere Kennzeichen, wie Kleidung und Abzeichen gespeist wird, die soziale Identität stärkt aber dennoch im positiven Sinne als wertvoller Ansatzpunkt zur Bindung von Mitarbeitern genutzt werden kann. (vgl. Wolf, 2018, S.162) Dies kann z. B. durch Firmenlogos, T-Shirts, Accessoires, im Sinne einer Corporate Identity (CI), realisiert werden. Voraussetzung dafür, ist die Bereitstellung dieser Symbole und der nötige Raum zur Identifikation (vgl. Wolf, 2018, S.165), der die Basis für Organisationales Commitment darstellt. Der Begriff des Organisationalen Commitments (nachfolgend OC) kann dahingehend definiert werden, indem „(...) Bindung als eine gefühlte Beziehung zwischen einem Menschen und einer Organisation verstanden wird.“ (Klaiber, 2018. S.259) Eine Organisation stellt dabei z. B. ein Unternehmen dar, das u. a. ziel- und zweckorientiert aufgestellt ist, klare Ordnungsstrukturen aufweist, sich nach außen eindeutig begrenzt und innerhalb dessen, diese Bindung sich auf alle Mitarbeiter bezieht und von dauerhafter Gestalt ist. (vgl. Klaiber, 2018, S. 25) OC bedeutet in diesem Sinne, sich als Mitarbeiter zur Organisation



zu bekennen und impliziert neben der Zugehörigkeit ebenso eine entsprechende Verbindlichkeit des Mitarbeiters gegenüber der Organisation.

Im Rahmen von OC lassen sich daher drei Zielbereiche identifizieren: individuelle, organisationale und gesellschaftliche. Eine positiv wahrgenommene Bindung ermöglicht zunächst auf Seiten des Individuums das Erleben von Zugehörigkeit, als wesentlichen Beweggrund. Ebenso kommt dem Knüpfen von Kontakten und dem Erhalt von Unterstützung und Bestätigung eine große Bedeutung zu. Diese Faktoren tragen zur Stabilisierung eines widerspruchsfreien Selbstbildes und zur Steigerung des Selbstwertgefühls bei. Letztlich resultiert aus positiver Bindung eine Ressource, die negative Effekte abzufedern und zur Reduktion möglicher Risiken beizutragen vermag. (vgl. Felfe, 2008, S. 13) Folglich zeigen sich positive Auswirkungen auf der Ebene der Organisation, die von der hohen Verbundenheit und Identifikation der Mitarbeiter profitiert, indem die Bereitschaft der Mitarbeiter die organisationalen Ziele und Interessen umzusetzen und Veränderungsprozesse im Unternehmen zu unterstützen, sehr hoch ist. Darüber hinaus dürften diese Mitarbeiter eher loyal und kundenorientiert auftreten und ihre Treue durch eine Art Resistenz gegenüber interessanten Alternativangeboten anderer Organisationen zeigen. Dadurch avanciert die Bindung von Mitarbeitern zum wegweisenden Garant einer erfolgreichen Organisation. Allerdings kann eine zu hohe Bindung dazu führen, dass z. B. unethischer Handlungen, aufgrund falsch verstandener Loyalität, geduldet oder vertuscht werden. Ebenso könnten sich Organisationen selbst als „die Besten auf dem Markt“ ansehen und sich somit den Blick für mögliche Risiken und Probleme eigens verstellen. (vgl. Felfe, 2008, S. 13-14) Schließlich stellt die gesellschaftliche Ebene die Erhöhung der Leistungsfähigkeit, aus wirtschaftlicher Sicht und in Bezug auf den internationalen Wettbewerb, in das Zentrum der Betrachtung. (vgl. Klaiber, 2018, S. 27, siehe auch Becker, 2005, S. 187f)

Organisationales Commitment verfolgt das Ziel als Organisation zufriedene Mitarbeiter zu beschäftigen, die ein ausgeprägtes Gefühl der Zusammengehörigkeit in sich tragen, Interesse an ihrem Arbeitsfeld zeigen und gerne in der Organisation verbleiben. Letztlich führt dies betrieblich wie individuell zu einer „Win-Win-Situation“, da Organisationen auf hoch motivierte, leistungsstarke Mitarbeiter zurückgreifen können, die eine geringe Rate in Bezug auf Absentismus aufweisen und sehr gerne in der Organisation verbleiben. (vgl. Klaiber, 2018, S. 27-28) Der folgende Blick in die Anfänge der Überlegungen zum OC erlaubt es, die Entwicklung nachzuvollziehen.

Hierzu bietet das Modell von Meyer und Allen (1997), die ihrerseits von Beckers rationaler ‚Kosten-Nutzen‘-Betrachtung (1960) inspiriert wurden, eine gute Grundlage. Becker wies in seinen Überlegungen auf die Notwendigkeit hin, das individuelle Wertesystem eines Mitarbeiters zu erheben. (vgl. Becker, 1960, S. 32) Meyer und Allen ließen sich außerdem von Mowday et al. (1982) inspirieren, die die emotionale Seite von Commitment fokussierten und im Rahmen einer breit angelegten Befragung die Bindungstendenzen von 2563 Beschäftigten, unterschiedlicher Branchen, untersuchten. (vgl. Mowday et al., 1982, S. 220ff) Diese Inspirationen mündeten in dem Modell von Meyer und Allen (1997), innerhalb dessen das OC als mehrdimensionales Konstrukt in Dimensionen und Richtungen gegliedert wurde (vgl. Meyer/Allen, 1997, S. 11ff).

Laut Klaiber (2018) begannen Meyer und Allen 1984 mit der Überlegung zu drei Dimensionen, bei der das „affektive“ OC die intrinsische Motivation als Bindungskomponente und damit einen neuen Ansatz berücksichtigt. Daneben richtet das „kalkulatorische“ OC den Blick auf die Aspekte von Kosten und Nutzen und das „normative“ OC nimmt die Vorstellungen zu den individuellen Werten in den Fokus. (vgl. Klaiber, 2018, S. 28) Die Begründung als integrativer Ansatz beruht darauf, dass diese drei unterschiedlichen Bindungstypen parallel mit unterschiedlicher Intensität ihre Wirkung zeigen und durch besondere Gegebenheiten gelenkt werden können (vgl. Felfe et al., 2014, Abschnitt 3.), womit eine systemische Wirkung betont wird. Neben den Dimensionen betrachteten Meyer und Allen ebenso die Richtungen des Commitments, die u. a. neben dem Arbeitgeber, das Team oder die Arbeitsgruppe, die Führungskraft, den Beruf oder die Tätigkeit oder die Karriere betreffen können. (vgl. Klaiber, 2018, S. 29 u. Felfe, 2008, S. 46)

Gunther Wolf (2018) hingegen, steht mit seiner Arbeit für eine aktuelle Betrachtung von OC, innerhalb derer er vier Bindungsebenen unterscheidet (vgl. Wolf, 2018, S. 53, Abb.4), die sowohl Überschneidungen, als auch Erweiterungen zu Meyer und Allen aufweisen.

Innerhalb der „rationalen“ Bindungsebene werden durch die Mitarbeiter ökonomische Überlegungen getroffen, die stets die Kosten und deren Nutzen abwägen lassen, um zu entsprechenden Entscheidungen zu gelangen. In diesem Zusammenhang spielen rechtliche und arbeitsrechtliche Maßnahmen, wie u. a. Kündigungsfristen, Rückzahlungsverpflichtungen und Wettbewerbsverbote eine wichtige Rolle, die zwar vordergründig für eine rationale Bindung sorgen, ihre Wirksamkeit allerdings erst entfalten, wenn sie mit weiteren Maßnahmen sinnvoll ergänzt werden. (vgl. Wolf, 2018, S. 53-62) Andererseits ist Mitarbeitern bei deren Abwägungen „zu bleiben oder zu gehen“ häufig nicht bewusst,

welche Vorteile sie tagtäglich ganz selbstverständlich nutzen können, daher macht es Sinn, durch interne Werbung auf diese Vorteile hinzuweisen. (vgl. Wolf, 2018, S. 64)

Die „behaviorale“ Ebene zeigt sich, wenn sie einmal vom Mitarbeiter „betreten“ wurde, sehr widerstandsfähig, da der Mitarbeiter selbst seine Umgebung schätzen gelernt hat, eine Art der Gewohnheit sich breitmacht und diese dafür sorgt, dass das Auftauchen von rationalen Überlegungen direkt abgeschmettert wird, da der Mitarbeiter sich eher nicht vorstellen kann und will, andernorts zu arbeiten. Eine Voraussetzung für behaviorales Verhalten ist die vorherige Freiwilligkeit im Verhalten, die letztlich dazu führt, dass dieses in seiner Intensität sogar zunimmt. (vgl. Wolf, 2018, S. 75-77) Dies führt zu dem Effekt, dass die Fluktuationsrate dieser Mitarbeiter sehr gering ist. Um die Bindung auf dieser Ebene zu fördern, sollte das Verhalten hervorgerufen werden, das zukünftig aufrechterhalten werden soll. Wichtig ist, dass dies freiwillig und ohne Gegenleistung geschieht. Dies kann z. B. realisiert werden, indem der Mitarbeiter, ohne Aussicht auf Belohnung, um Unterstützung gebeten wird. (vgl. Wolf, 2018, S. 80-84)

Einen weiteren nicht rationalen Bereich stellt die „normative“ Ebene dar, die vielmehr ethisch-moralische Wertvorstellungen repräsentiert, innerhalb derer sich die betroffenen Mitarbeiter in Selbstverpflichtung verantwortlich für ihre Kollegen, seltener für das Unternehmen, fühlen. Dieses Verhalten resultiert aus erlebter Dankbarkeit oder auch aus gespürter Erwartungshaltung seitens des Unternehmens oder der Kollegen. Eine ausgeprägte normative Mitarbeiterbindung geht mit einer stabilen, häufig langfristigen Bindung einher, die in der Kehrseite allerdings auch selbstlose Mitarbeiter hervorbringt, die keinerlei Kritik üben. Die positive Förderung dieser Ebene kann durch Mitarbeitergespräche regelmäßig ausgebaut werden, welche die besondere Bedeutung des Mitarbeiters für das Unternehmen und somit ebenso die gelebte Unternehmenskultur verdeutlichen. Besonders effektiv lässt sich diese Ebene darüber hinaus durch direkte Rückmeldungen innerhalb des Teams realisieren, die durch die Führungskraft initiiert werden. (vgl. Wolf, 2018, S. 84-87)

Abschließend stellt die „emotionale“ Bindung die Ebene mit dem stärksten Effekt dar. Diese scheint ursächlich aus einer hohen Kongruenz der Wert- und Zielorientierung des Mitarbeiters und des Unternehmens zu entstehen. Emotional gebundene Mitarbeiter verspüren den Wunsch, stets dem Unternehmen treu zu bleiben und setzen sich daher außergewöhnlich stark für dieses ein. Ein hoch emotional gebundener Mitarbeiter wägt zu keinem Zeitpunkt die Kosten und den Nutzen seines Verbleibs auf rationaler Ebene

ab! Fördern lässt sich die emotionale Ebene durch eine gelebte Partizipation der Mitarbeiter, z. B. durch das gemeinsame Erarbeiten von Unternehmenswerten und -zielen, die in der Folge regelmäßig überprüft und angepasst werden. Die Kommunikation muss von klarer Sprache, transparent, fair und authentisch erfolgen, sodass die Bedeutung der Werte und Ziele von allen Mitarbeitern, innerhalb jeder Hierarchiestufe, möglichst übereinstimmend wahrgenommen werden. (vgl. Wolf, 2018, S. 87-99)

Grundsätzlich ist jede der vier Bindungsebenen bei allen Mitarbeitern angelegt und kann, je nach Persönlichkeitsmerkmalen, jede Ausprägung erreichen, die sich wiederum auf die Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen auswirkt. Die Ebenen schließen sich nicht aus, eher das Gegenteil ist der Fall, da z. B. normativ gebundene Mitarbeiter häufig ebenfalls eine ausgeprägte emotionale Bindung aufweisen. (vgl. Wolf, 2018, S. 100) Die Bindung von Mitarbeitern ist daher als ein mehrdimensionales System zu sehen, innerhalb dessen, die rationale und normative Ebene eher geringfügig, die behaviorale Ebene bereits stärker und die emotionale Ebene entscheidend die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter beeinflussen. Dem Aufbau der emotionalen, gestützt durch die behaviorale Bindung, kommt daher eine besondere Bedeutung zu, um Fluktuationsraten zu minimieren und die Leistungsbereitschaft zu optimieren. Dennoch darf die rationale Bindung nicht außer Acht gelassen werden, da auch bei emotional und behavioral gebundenen Mitarbeitern irgendwann deren „rationale Grenzen“ überschritten sind. Die individuelle Einschätzung kann durch eine Analyse der Bindungsebenen, als Ausgangspunkt zur Gestaltung individueller Bindungsmaßnahmen, erfolgen. (vgl. Wolf, 2018, S.103 und S.101, Abb. 5) Neben den Bindungsebenen, dem „wie“, spielen die Bindungsbezüge eine wichtige Rolle, die offenlegen, „mit wem oder was“ sich die Mitarbeiter verbunden fühlen.

Der unternehmensbezogene Bezug wird als „das Salz in der Suppe“ angesehen, d. h. der Anteil an Mitarbeitern ist entscheidend, welcher den Zielen und Werten des Unternehmens überzeugt folgt und diese ebenso kritisch reflektiert. Entscheidend wirkt sich hier die Haltung der obersten Führung eines Unternehmens aus, die im besten Fall sehr authentisch die vereinbarten Werte und Ziele transparent vertritt. (vgl. Wolf, 2018, S. 104-107) Daneben stellt der aufgabenbezogene Bezug eine Form der Mitarbeiterbindung dar, welche häufig der Berufung der Mitarbeiter entspricht (z. B. Pflege oder Feuerwehr) und in deren Rahmen die Mitarbeiter folglich bis zuletzt grenzenlosen Einsatz zeigen. Nicht der Beruf, sondern die Aufgaben an sich sind ausschlaggebend für die Bindung. Anzumerken ist hier, dass es aus der Perspektive eines Mitarbeiters mit einer

hohen aufgabenbezogenen Bindung eher keine Rolle spielt wo er arbeitet, sondern welche Aufgaben sein Arbeitsfeld vorhält. (vgl. Wolf, 2018, S.108-109) Des Weiteren zeigt sich ein erheblicher Einfluss durch den Vorgesetzten, im Sinne einer Vorgesetztenbindung. Um als erfolgreiches Unternehmen gute Mitarbeiter anzuziehen und auch zu halten, muss die Führungskompetenz der Vorgesetzten konsequent in den Fokus genommen und weiterentwickelt werden. Die Fähigkeiten von Vorgesetzten, Mitarbeiter zu motivieren und auf die Unternehmensziele und -visionen auszurichten, wirken sich entscheidend darauf aus, ob dem Unternehmen wertvolle Mitarbeiter verloren gehen oder nicht. (vgl. Wolf, 2018, S. 109) Schließlich zeigt sich gerade in Teams von drei bis acht Kollegen, die sehr gut eingespielt sind, eine team- und kollegenbezogene Mitarbeiterbindung. Diese ist für das Unternehmen so lange von großem Vorteil, bis das Team, möglicherweise sogar geschlossen das Unternehmen verlässt, was in der Konsequenz die Problematik der Neubesetzung mehrerer Mitarbeiter, verbunden mit einem hohen Wissensverlust auf Seiten des Unternehmens, nach sich zieht. (vgl. Wolf, 2018, S.110) Auch hier resultiert das Ausmaß der Mitarbeiterbindung aus der individuellen Bindungsbereitschaft des Mitarbeiters und den darauf angepassten Angeboten der Organisation, z. B. der Bereitschaft des Vorgesetzten, dem individuellen Bedarf nach einer Vorgesetztenbindung des jeweiligen Mitarbeiters zu entsprechen. (vgl. Wolf, 2018, S.111)

### **3.3 Dilemmata und Konsequenzen mangelnder Bindung**

Einerseits sorgt OC auf Seiten des Unternehmens und der Mitarbeiter für die zuvor beschriebenen Vorteile, dennoch muss vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen, wie in Kapitel 2 beschrieben, der Frage nachgegangen werden, ob Mitarbeiterbindung generell noch zeitgemäß erscheint und ob mit diesem Anspruch und der Realität nicht zwei Welten aufeinanderprallen. (vgl. Klaiber, 2018, S. 37) Die Halbwertszeit von Wissen und die Anforderungen an die Mitarbeiter, ständig neues Wissen aufzubauen, flexibel Anpassungen vorzunehmen und Änderungen als selbstverständlich anzunehmen, setzt diese unter enormen Druck, gerade wenn diese Mitarbeiter nur das Beste für ihr Unternehmen wollen, da sie z. B. emotional und behavioral gebunden sind. Die Akademisierung wird weiter vorangetrieben, um zukünftig zu verarbeitendes Wissen noch besser bewältigen zu können. Daneben besteht bereits jetzt ein Fachkräftemangel bei einer gleichzeitig verlängerten Lebensarbeitszeit. Einerseits ist Veränderungsbereitschaft gefragt, andererseits kann das Bedürfnis nach Kontinuität nicht befriedigt werden. Dies trägt weder zur Zufriedenheit bei, noch schützt es Mitarbeiter vor Überlastung und einem möglichen

Burnout. Darüber hinaus wünschen sich Unternehmen bei Bewerbern möglichst vielfältige Erfahrungen in verschiedenen Organisationen, andererseits gilt ihr Interesse im eigenen Unternehmen insbesondere der langfristigen Bindung von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen. D. h., das besondere Interesse gilt nicht allen Mitarbeitern! Zusammenfassend ergibt sich ein „Dilemma der Bindung“, da Organisationen einerseits auf den Verbleib ihrer Mitarbeiter angewiesen sind, jedoch die Rahmenbedingungen der Bindung dies erschweren. Mitarbeiterbindung bleibt damit eine bedeutende kontinuierliche Herausforderung für alle Unternehmen (vgl. Klaiber, 2018, S. 38-44), die auch aus wirtschaftlicher Sicht einen bedeutenden Faktor darstellt, da weniger gebundene Mitarbeiter eine geringere Leistung erbringen, als deren Kollegen, die sich mit dem Unternehmen sehr verbunden fühlen. Dies zeigt sich z. B. durch Zurückhaltung von Informationen bezüglich Konkurrenz oder Kundenwünschen, höheren Fehlzeiten, negativen Aussagen über das Unternehmen, mangelnder Initiative und der Nutzung von Ressourcen des Unternehmens zu eigenen Zwecken, bis zum Vortäuschen von fehlendem Wissen, um die Übertragung neuer Aufgaben zu vermeiden. (vgl. Wolf, 2018, S. 181)

Aus einer gelungenen Mitarbeiterbindung resultiert hingegen die Absicht der Mitarbeiter, im Unternehmen zu bleiben, wodurch die Fluktuationskosten sinken und der Einsatz der Mitarbeiter für das Unternehmen positiv beeinflusst wird. Folglich steigen sowohl die Arbeitgeberattraktivität als auch die Gestaltungsmöglichkeiten des jeweiligen Unternehmens. (vgl. Wolf, 2018, S. 184) Zusätzlich führt die Senkung der Fluktuationsquote um 3% zu einer Ersparnis von mindestens 1 Million Euro pro 1.000 Mitarbeitern (vgl. Wolf, 2018, S. 203)! Dass sich daher die Investition in die Mitarbeiterbindung lohnt, zeigt Wolf (2018) im Rückgriff auf eine Studie des International Survey Research aus 2002. Demzufolge sind einerseits die Umsatzrenditen in Unternehmen mit schwacher Mitarbeiterbindung um ca. 2% und der Nettogewinn um 1,38% zurückgegangen, andererseits starten Unternehmen mit hoher Mitarbeiterbindung mit einer jeweiligen Steigerung ihrer Rendite um 3,74% und des Nettogewinns um mehr als 2% durch. (vgl. Wolf, 2018, S. 205)

### **3.4 Aktuelle Studienlage – Fokus Pflege**

Innerhalb der letzten Jahre hat sich die Einstellung zur Pflege und deren Bedeutung aus der Sicht der Bevölkerung zunehmend gewandelt. Immer mehr Menschen greifen auf individuelle Erfahrungen oder Erlebnisse aus ihrem Umfeld zurück und realisieren, teilweise sehr betroffen, dass diese Thematik auch sie persönlich betrifft und sehr ernst zu

nehmen ist. Parallel wächst die Anzahl der Pflegebedürftigen kontinuierlich weiter; ebenso stehen, aufgrund des Fortschritts, zunehmend Möglichkeiten der Diagnostik und Therapie zur Verfügung. Diese Entwicklungen wirken sich direkt auf die Organisation, Struktur, Personalsituation und die Finanzen im Gesundheitssystem aus und drängen auf Veränderungen in diesen Bereichen. (vgl. Weidner, 2019, S. 8)

Im Jahr 2018 waren bereits 3,7 Millionen Menschen pflegebedürftig, dies entspricht einer Zunahme von 80% seit dem Jahr 2000. Bis 2050 wird vom Statistischen Bundesamt eine weitere Zunahme an Pflegebedürftigen auf etwa 5,9 Millionen erwartet. Ursächlich dafür sind, neben den Fortschritten in der Medizin, die damit verbundene höhere Lebenserwartung, die gerade bei den über 90-jährigen mit einer Pflegebedürftigkeit von etwa 71% einhergeht. (vgl. Radtke, 2019b)

Laut dem Bundesministerium für Gesundheit (BMG) nimmt die Gruppe der Pflegekräfte aus Kranken-/Kinderkranken-/Altenpflege und Altenpflegehelferinnen und -helfern mit 55% den größten Anteil des Berufsfeldes in den Pflege- und Gesundheitsberufen ohne Approbation ein. Momentan fehlen in allen Fachrichtungen der Pflege entsprechende Fachkräfte. Daher dauert es im Bundesdurchschnitt, laut der Fachkräfteengpassanalyse aus 2018, ca. 171 Tage bis eine offene Stelle, z. B. in der Altenpflege, wiederbesetzt ist. (vgl. BMG, 2018)

In der Studie „Pflegethermometer 2018“ des Deutschen Institutes für angewandte Pflegeforschung e.V. (DIP) geht man von derzeit 17.000 offenen Stellen in der teil- und vollstationären Pflege aus. Davon sind etwa 14.000 Stellen den 3-jährig ausgebildeten Pflegenden vorbehalten. Um diese Stellen zu besetzen, sind ca. 25.000 Personen notwendig, da der Anteil an Teilzeitbeschäftigung in diesem Sektor sehr hoch ist. (vgl. Isfort/Weidner, 2018, S. 2)

Auf der Grundlage der Berechnungen des statistischen Bundesamtes, zur Entwicklung der Pflegebedürftigkeit in Deutschland, wurden folgende Ergebnisse festgehalten: Bis 2035 werden etwa 500.000 Fachkräfte in der Pflege fehlen, wobei etwa 307.000 Mitarbeiter allein in der stationären Pflege unbesetzt bleiben könnten. (vgl. Radtke, 2019a)

Weiter verschärft wird diese Ausgangslage bei einem Blick auf den Verbleib von Pflegenden in ihrem Beruf. In der NEXT-Studie (nurses early exit study) wurden zwischen 2002-2005 nahezu 60.000 Pflegekräfte aus 10 europäischen Ländern befragt, um deren Unzufriedenheit im internationalen Vergleich zu erforschen. 18,4% der deutschen Pflegekräfte denken danach mehrfach im Monat über einen beruflichen Ausstieg nach.

Grundsätzlich verbleiben deutsche Pflegende lediglich 6,5 Jahre beim gleichen Arbeitgeber. Daher lohnt sich die intensive Betrachtung der Ursachen. Diese zeigen sich in der täglichen Auseinandersetzung, z. B. mit Krankheit und Tod, sowohl in psychischer als auch emotionaler Hinsicht. Ebenso sorgt die zu knappe Ressource Zeit sehr schnell dafür, dass Pflegende bei der Verrichtung ihrer Aufgaben über Gebühr belastet werden. Darüber hinaus wird eine Pflegekraft auch physisch, z. B. durch das Lagern und Mobilisieren der Patienten, erheblich belastet. Dazu kommt eine Unzufriedenheit, die sich durch angespannte Verhältnisse zu Vorgesetzten, Kollegen und anderen Berufsgruppen entwickeln kann. Weitere Ursachen sind in fehlenden beruflichen Perspektiven, zu geringer Vergütung und der fehlenden Einflussnahme auf die Gestaltung eigener Aufgaben zu sehen. Demgegenüber tragen die individuelle Verbundenheit zum Beruf Pflege und eine solide Qualität der Führung zu einer positiven Berufseinstellung bei. (vgl. Hasselhorn et al., 2005, S. 5ff)

Im Rahmen der Qualitätssicherung, im Bereich von Praxen und Krankenhäusern, wurden durch den Gemeinsamen Bundesausschuss (G-BA), als höchstem Beschlussgremium der gemeinsamen Selbstverwaltung des Gesundheitswesens in Deutschland, Richtlinien erlassen, die die medizinischen Leistungen für etwa 73 Millionen Versicherte regeln. (vgl. G-BA, 2020a) Diese Richtlinien legen z. B. die Mindestanforderungen an spezielle Abteilungen in Krankenhäusern fest, sodass diese eine vorgegebene Anzahl an Fachkräften mit ausgewählten Fachweiterbildungen vorhalten müssen, um Patienten mit besonderen Bedarfen versorgen zu dürfen und schließlich diese Leistungen mit den Krankenkassen abrechnen zu können. Beispielhaft dafür ist die Richtlinie über die Maßnahmen zur Qualitätssicherung der Versorgung von Früh- und Reifgeborenen, gemäß § 136 Absatz 1 Nummer 2 SGB V, in Verbindung mit § 92 Abs.1 Satz 2 Nr. 13 SGB V zu nennen, die bereits 2005 erlassen und unlängst zum 14.05.2020 aktualisiert wurde. Demnach müssen in einer Neonatologischen Abteilung, je nach Schweregrad und Komplexität der Versorgung von Früh- und Reifgeborenen (Level 1 oder 2), 40% bzw. 30% der Pflegestellen durch Fachpflegekräfte besetzt sein, die ihr hochspezialisiertes Wissen durch eine anerkannte Fachweiterbildung, in Ausnahmefällen durch langjährige Berufserfahrung, in diesem Spezialbereich nachweisen und entsprechend den Vorgaben auf das Schichtmodell der Klinik verteilt werden. (vgl. G-BA, 2020b, S. 4-10) Letztlich stellen diese Vorgaben lediglich einen Auszug dar, welcher gemeinsam mit einer kontinuierlich wachsenden Anzahl weiterer Richtlinien, für sonstige Spezialgebiete, die Zielsetzung verfolgt, die Qualität der Patientenversorgung zu sichern.



Laut Wittig (2019) setzen viele Krankenhäuser mittlerweile sogar Leiharbeiter ein, die aufgrund des kargen Arbeitsmarktes sehr hohe Kosten verursachen. Jedoch stellt diese Beschäftigungsform gerade für junge Pflegekräfte eine durchaus attraktive Alternative dar. Darüber hinaus werden neue Mitarbeiter u. a. mit Prämien bis zu 10.000 € ange lockt, wenn diese sich für eineinhalb Jahre ans Unternehmen binden. (vgl. Wittig, 2019) Hier wird deutlich, wie abhängig die Kliniken von Fachkräften sind, wie sehr der Markt umkämpft ist, welche Mittel mittlerweile eingesetzt werden und welches Gewicht die Herausforderung Mitarbeiterbindung im Gesundheitssektor zukünftig für Unternehmen haben muss, die sich langfristig am Markt behaupten wollen und müssen.

Die Empfehlungen zur Bewältigung des Fachkräftemangels deuten in Richtung einer Förderung regionaler Allianzen, einer bedarfsorientierten Technisierung und Digitalisierung, welche die Pflege z. B. im Bereich der Dokumentation entlasten und letztendlich eine Entbürokratisierung unterstützen sollen. Neben der Gewinnung und Integration von Fachpflegekräften aus dem Ausland, steht die konsequente Unterstützung bei der Umsetzung des Pflegeberufgesetzes auf der Agenda. Die Streuung von „Best-Practice-Beispielen“ spielt eine zentrale Rolle. Darüber hinaus sollen dauerhafte Strategien auf politischer Ebene dazu beitragen, die Arbeitsbedingungen der Pflegenden zu verbessern, den Beruf für die Zukunft weiterzuentwickeln und somit attraktiver zu gestalten (vgl. Isfort/Weidner, 2018, S. 101-103)

Im Folgenden werden daher ausgewählte Ansätze zur Förderung der Mitarbeiterbindung aufgegriffen, welche im Sinne einer strategischen Arbeitsfeldgestaltung zur nachhaltigen Bindung von Mitarbeitern eingesetzt werden können.

#### **4 Ansätze zur Förderung der Mitarbeiterbindung**

Die Möglichkeiten, die sich im Sinne einer Mitarbeiterbindung ergeben, weisen ein sehr breites Spektrum auf. Allerdings erzielen diese erst in ihrer Kombination nachhaltige positive Ergebnisse. Weiterhin bedeutet dies für Organisationen, dass sie sehr kreative Anreize setzen müssen, wenn z. B. lediglich geringe finanzielle Spielräume zur Verfügung stehen. (vgl. Kanning, 2017, S. 224) Im Folgenden werden drei Kategorien vorgestellt, die aufgrund ihrer Interdependenz in systemischer Abhängigkeit stehen.

## 4.1 Kultur, Politik und Führung

Unter dem Begriff Kultur werden in den Sozialwissenschaften ‚erworbene‘ Merkmale von Menschen, wie z. B. Vorgaben im Bereich des Denkens, Fühlens und Handelns verstanden, die als gemeinsame Werte geteilt werden und für das Leben in der Gemeinschaft und in der Arbeitswelt eine essentielle Grundlage darstellen. Dieses kulturell geprägte intrinsisch motivierte Handeln geht auf die Anfänge der Menschheit zurück, ist unverzichtbarer Bestandteil jeglichen Zusammenlebens und kollektiven Gestaltens und zeigt sich in einer Werteorientierung, die u. a. von persönlichen Zielen, Pflichtgefühl, dem Streben nach Leistung und der Förderung des Gemeinwohls geprägt ist. Je näher die Werte eines Unternehmens den allgemein verbreiteten Werten der Gesellschaft, wie fairer Umgang, Gerechtigkeit und Respekt entsprechen, desto eher werden Mitarbeiter die vorhandene Unternehmenskultur akzeptieren. (vgl. Badura, 2017, S. 41) In diesem Zusammenhang rücken Leitbilder in den Fokus der Betrachtung, die beschreiben, wie der allgemeine Umgang innerhalb des Unternehmens, zu Kooperationspartnern und Klienten gestaltet werden soll und wie die zukünftige Entwicklung des Unternehmens geplant ist (vgl. Kanning, 2017, S. 179). Hierbei muss berücksichtigt werden, dass ein solches Leitbild Erwartungen hervorruft, die erfüllt werden möchten. Daher ist es unabdingbar, relevante Personen bei der Leitbilderstellung einzubinden und lediglich Ziele zu beschreiben, die realistisch, innerhalb eines überschaubaren zeitlichen Rahmens zu erreichen sind sowie sicht- und spürbar umgesetzt und abschließend evaluiert werden können. Nur dann ist ein wirtschaftlicher Effekt zu erwarten. (vgl. Kanning, 2017, S.185) Letztlich bildet die Unternehmenskultur die Grundlage für die Unternehmenspolitik und die Gestaltung der Führung.

Zur **Unternehmenspolitik** werden nun, bezüglich der Mitarbeiterbindung, beispielhaft zwei strategische Möglichkeiten skizziert. Zunächst wird das **PEA**-System betrachtet, welches drei Ziele fokussiert, die ebenso eine gegenseitige Interdependenz aufweisen.

**P für Potentialerhalt:** Hierbei geht es um die Steigerung der Mitarbeiterabsicht im Unternehmen zu verbleiben, bzw. die Reduktion der Fluktuation. Durch eine Reduktion der Fluktuationsrate um 3 % pro 1.000 Mitarbeiter lassen sich, wie bereits erwähnt, mehr als eine Million Euro jährlich einsparen. Gleichzeitig wird durch den Abbau der verantwortlichen Faktoren für eine Fluktuation zwar keine Arbeitszufriedenheit hergestellt aber Unzufriedenheit abschafft. Werden nun Maßnahmen zur Zufriedenheit und Begeisterung gefördert, ist eine positive Entwicklung des Geschäftserfolgs erreichbar, nicht zuletzt, da

Fortschritte rascher umgesetzt werden können, als der Wettbewerb es zu leisten vermag. Grundlegend hierfür ist eine Unternehmenskultur, die den Mitarbeiter ins Zentrum des Interesses stellt. (vgl. Wolf, 2018, S. 184, u. 203-204)

**E für Erfolg:** Im zweiten Teil steht die individuelle Steigerung des Engagements der Mitarbeiter im Zentrum des Interesses, womit die Performance auf Unternehmensseite zunimmt. (vgl. Wolf, 2018, S. 185) Ideale Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter führen auf individueller Ebene zu einer Zunahme der qualitativen und quantitativen Leistung, welche den Erfolg des Unternehmens auf positive Weise beeinflussen. Dieser Effekt wirkt sich wiederum förderlich auf die Identifikation sowie die emotionale und rationale Mitarbeiterbindung aus, die abermals als Triebfeder für den Unternehmenserfolg stehen und schließlich stabilisierend auf die Bindung wirken. Inclusive der zuvor angegebenen eingesparten Fluktuationskosten, können sechs Millionen Euro pro 1.000 Mitarbeiter jährlich an Kosten eingespart werden, da die Mitarbeiter wesentlich engagierter für und im Sinne des Unternehmens arbeiten und agieren. (vgl. Wolf, 2018, S.206-209) Durch die individuelle und mitarbeiterorientierte Fokussierung auf Bindung, Leistung und Erfolg wird es möglich, ein optimales Ergebnis im Sinne der Mitarbeiter und der Organisation zu erzielen. Letztlich resultiert daraus langfristig ein geringerer Bedarf zur Neurekrutierung von Personal, dementsprechend sinken diese Kosten. (vgl. Wolf, 2018, S. 226-227) Somit tragen die zuvor genannten Faktoren auch durch ihre Interdependenz dazu bei, dass ein Kreislauf entsteht, innerhalb dessen sich das Unternehmen auf dem Weg zu seinen organisationalen Zielen in Form einer positiven aufsteigenden Spirale entwickelt.

**A für Attraktivität:** Hier steht die Zunahme der anziehenden Wirkung als Arbeitgeber für zukünftige Arbeitnehmer im Zentrum des Interesses. Grundlegend für den Beginn des Teilsystems „Arbeitgeberattraktivität“ sind Erfolge bei den Teilsystemen „Potential“ und „Erfolg“, sowie Führungskräfte, die ein Feingefühl für die Thematik der Mitarbeiterbindung entwickelt haben und sich bereits in deren Umsetzung befinden. Nun gilt es typische Merkmale, sowie Alleinstellungsmerkmale für das Unternehmen herauszustellen und Botschaften zu formulieren, um bestimmte Zielgruppen zu erreichen. Gerade den Werten und Zielen eines Unternehmens kommt ein besonderer Stellenwert zu, wenn es darum geht, die Attraktivität eines Arbeitgebers emotional zu belegen. Daher trägt die Personalabteilung eine hohe Verantwortung, wenn es darum geht die ersten Kontakte mit potentiell zukünftigen Mitarbeitern zu gestalten, wobei Glaubwürdigkeit und Authentizität von hoher Relevanz sind. (vgl. Wolf, 2018, S. 185 u. S. 246-247)

Eine weitere strategische Entscheidung stellt die **selektive individualisierte Mitarbeiterbindung** (SELIMAP) dar, die von dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit inspiriert wird. Diese wird lediglich für Mitarbeiter realisiert, deren Potential oder Performance für das Unternehmen von besonderer Bedeutung ist, da diese eine strategisch wichtige und damit besondere Funktion besetzen oder aufgrund ihrer Spezialisierung nur sehr schwer auf dem Arbeitsmarkt zu finden und somit zu ersetzen sind. Der Verlust dieser Mitarbeiter würde das Unternehmen daher sehr treffen. Hier geht es, neben einer Kosten-Nutzen-Abwägung, um eine exakte strategische Steuerung des Verbleibs oder Wechsels von Mitarbeitern. Daher werden Bindungsmaßnahmen lediglich in den Bereichen realisiert, die strategisch bedeutsam erscheinen und in denen Bindungseffekte gesteigert werden können. Damit die Maßnahmen allgemein auf Akzeptanz stoßen, werden diese transparent und nachvollziehbar gestaltet. Hier spielen die Führungskräfte, sowohl bei der Analyse, als auch bei der Umsetzung dieser Bindungsmaßnahmen eine zentrale Rolle. (vgl. Wolf, 2018, S. 255 u. S. 279)

Beim Thema **Führung** werden häufig die fünf wichtigsten Führungsstile zitiert, die von laissez-faire über mitarbeiterorientiert/kooperativ, transformational, aufgabenorientiert/transaktional oder autoritär eine Bandbreite an Möglichkeiten bieten. (vgl. Kanning, 2017, S. 231, Tab.15.1.) Jedoch konnte sich keiner dieser Stile dauerhaft als der „goldene Weg“ etablieren, da es heute eher darum geht, situativ den geeigneten Stil zu wählen. (vgl. Kanning, 2017, S. 230) Daniel F. Pinnow (2011) geht davon aus, dass der Erfolg einer Führungskraft mit deren Portfolio an Führungsstilen zunimmt, die sie beherrscht und situationsgerecht und übergangslos einsetzt, sobald sie ihren eigenen Einfluss erkannt hat und diesen zur Erzielung der besten Resultate nutzt (vgl. Pinnow, 2011, S. 82) Nach Malik (2014) ist nicht die Wahl des Führungsstils wichtig, sondern die Wirksamkeit, welche mit diesem gewählten Führungsstil, gleich mit welchem, erzielt wird. Darüber hinaus vertritt Malik die Auffassung, dass nicht ein eingeübter Stil wichtig ist, sondern eine Mindestforderung an „elementaren Manieren“, die man im Rahmen einer Zusammenarbeit und für das allgemeine Zusammenleben benötigt. (vgl. Malik, 2014, S. 140-141) Letztlich setzt ein Unternehmen, dessen Kultur sich als zeitgemäß erweist und daher den kommunikativen und reflektierten Menschen ins Zentrum des Interesses stellt, entsprechende Anreize, die sowohl bei Fach- als auch bei Führungskräften gefragt sind. (vgl. Sass, 2019, S. 89). Diese Anreize reichen u. a. von der Gestaltung der Kommunikation, über Zielsetzungen und Partizipation, bis hin zur Wertschätzung.

Da eine Führungskraft viele Aspekte eines Arbeitsfeldes, auch im Rahmen ihrer Verantwortung gestalten kann, sind deren Möglichkeiten der Einflussnahme, ihre Mitarbeiter zu

Leistung zu motivieren und ans Unternehmen zu binden, als hoch einzuschätzen. In diesem Zusammenhang stellt sich neben der Frage nach einem idealen Führungsverhalten ebenso die Frage nach den idealen persönlichen Merkmalen einer Führungskraft. (vgl. Sass, 2019, S. 121) Rolf Arnold (2009) geht in seinen Überlegungen noch einen Schritt weiter und beendet die separate Betrachtung von Mitarbeitern einerseits und Führungskräften andererseits, indem er die Mitarbeiter in die Überlegungen von Führung mit einbindet. In seinem Ansatz der systemischen Führung nach dem SANTIAGO-Prinzip unterstreicht er als Zielsetzung das gemeinsame kontinuierliche Lernen und Problemlösen als Unternehmen, wobei Rangfolge und Wettbewerb zugunsten der Kompetenz und Kooperation in den Hintergrund rücken (vgl. Arnold, 2009, Vorwort).

Aus dem Pressebericht von Gallup (2018) zur Thematik: „Neuer Gallup Engagement Index 2018“, geht hervor, dass insbesondere die Unternehmenskultur einen entscheidenden Faktor darstellt, wenn ein rasches Handeln auf veränderte Rahmenbedingungen nötig ist. Dieses rasche Handeln erfordert Agilität und damit für die Mitarbeiter einen größeren Spielraum für Handlungen, eine Zunahme der Autonomie und Kooperation sowie die Courage, Neuland zu betreten. Ebenso kommt dem Verhalten der direkten Vorgesetzten, bezüglich der Bindung von Mitarbeitern, eine entscheidende Rolle zu. Um all dies zu ermöglichen, arbeiten Unternehmen u. a. daran, vorhandene Hierarchien abzubauen und diese flacher zu gestalten. Marco Nink (Regional Lead Research & Analytics EMEA bei Gallup) erläutert hierzu, dass Vorgesetzte ihre Rolle anpassen müssen, indem sie ihren Mitarbeitern mehr Eigeninitiative ermöglichen und Verantwortung übergeben, deren Stärken entdecken und entwickeln, deren Bedürfnisse erkennen und erfüllen, um diese dadurch emotional zu binden. Vorgesetzte kontrollieren nicht die Leistung, sondern unterstützen als Coach und ermöglichen und leben einen kontinuierlichen Dialog. Jedoch zeichnet die Realität ein anderes Bild. Lediglich ca. 22% der Arbeitnehmer fühlen sich durch den direkten Vorgesetzten motiviert eine exzellente Arbeit zu leisten, wobei wiederum 56% dieser Mitarbeiter der Gruppe der emotional gebundenen Mitarbeiter angehören. (vgl. Gallup, 2018, S. 1-3)

## **4.2 Rahmenbedingungen**

### Arbeitsplatz

Laut Kanning (2017) kommt dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens eine große Bedeutung zu, da die Mitarbeiter damit die Sicherung ihres Arbeitsplatzes in Verbindung

bringen und sich eher an das Unternehmen binden. (vgl. Kanning, 2017, S. 226) Aus Sicht eines Arbeitnehmers ermöglicht eine dauerhafte Bindung an den Arbeitgeber eine langfristige Planung, die wiederum für Stabilität und Sicherheit sorgt, z. B. eine Familienplanung zulässt und die Eingewöhnungsphase in den Job und die Erwartungen an die Zukunft positiv beeinflusst. (vgl. Sass, 2019, S. 12-14) Daher ist anzunehmen, dass Unternehmen, die sich am Markt sehr stabil etabliert haben, eher auf einen Vertrauensvorschluss seitens der neuen Arbeitnehmer hoffen können, als Unternehmen, die sich in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage befinden.

Auch vertraglichen Aspekten, wie Gehalt, Urlaubsanspruch, Tätigkeit oder auch Fristen, welche die Dauer der Zusammenarbeit oder auch einer Kündigung regeln, kommen eine besondere Aufmerksamkeit zu. Diese Vereinbarungen werden im Arbeitsvertrag für beide Seiten verbindlich festgelegt. (vgl. Goldhammer, 2019, S.12) Dabei spielt z. B. die Entlohnung eine besondere Rolle, wobei weniger die Höhe, sondern die Frage der Angemessenheit im Vordergrund steht. (vgl. Kanning, 2017, S. 226) Der besondere Anspruch an den Arbeitgeber liegt darin, objektive Bezugsgrößen vorzuhalten, die angepasst an bestimmte Bereiche und Bedarfe Anwendung finden. Zu große Bewertungsspannen sorgen bei den Mitarbeitern eher für Unmut und lassen Beliebigkeit vermuten. Daher ist das Vertrauen der Mitarbeiter in das Beurteilungssystem ebenso als Faktor für deren Bindung an das Unternehmen anzusehen. (vgl. Kanning, 2017, S. 227) Weitere vertragliche Inhalte betreffen die Arbeitszeit, deren Flexibilität (z. B. Gleitzeit) oder auch die Möglichkeit von Home-Office Gebrauch zu machen, welche dem Arbeitnehmer ermöglichen, seine individuellen Bedarfe aus Familie, Freizeitgestaltung und Beruf bestmöglich abzustimmen und zu bewältigen. (vgl. Sass, 2019, S. 65) Gerade die Möglichkeit von Home-Office oder gar das ortsunabhängige Arbeiten, z. B. von unterwegs, stößt bei der Generation „Y“ auf großes Interesse und ermöglicht ein eigenverantwortliches und selbstständiges Arbeiten, welches heute immer wichtiger wird. Dennoch muss berücksichtigt werden, dass der enge und intensive Austausch häufig zu kurz kommt, gerade wenn geplante Austauschformate fehlen. Daher befürchten Führungskräfte häufig, die Kontrolle über den Informationsfluss zu verlieren. (vgl. Goldhammer, 2019, S.19-20) Hier scheint ein ausgewogener Mittelweg die beste Lösung zu sein.

Ebenso kann sich die geographische Lage, z. B. bezüglich der Verkehrsanbindung und des Standortes, vorteilhaft auswirken. (vgl. Sass, 2019, S. 63) Arbeitgeber können u. a. durch die Bereitstellung von Parkplätzen, Dienstwagen und Dauerkarten, für den öffentlichen Nah- oder auch Fernverkehr, zur Flexibilisierung und Umweltschonung beitragen und damit einen Beitrag zur Bindung ihrer Mitarbeiter leisten. (vgl. Sass, 2019, S. 46)

## Arbeitgeberattraktivität

Bewerber achten gerade heute, im Ausblick auf deren weitere Karriere, auf das Image des zukünftigen Arbeitgebers, um dies im Falle eines Wechsels als Aushängeschild zu nutzen. Hierbei runden u. a. die Marktposition des Unternehmens, dessen lukrative Aufträge und entsprechend anspruchsvolle Aufgaben das Bild einer erfolgreichen Außen- darstellung ab. Darüber hinaus stellt die Ausstattung des Arbeitsplatzes, in Bezug auf Ergonomie, Technik, Größe und Lage deutlich heraus, inwieweit der Arbeitgeber eine zeitgemäße Ausstattung für seine Mitarbeiter bereithält, welche die neuesten Technologien mit einer gesundheitsfördernden Ausstattung kombiniert und die Motivation der Mitarbeiter positiv beeinflusst. (vgl. Sass, 2019, S. 66-69)

Insbesondere der Wunsch nach einer individuellen Förderung durch Weiterbildung erweist sich u. a. bei zukünftigen Führungskräften als der Faktor mit der höchsten Priorität. Unternehmen können hier punkten, indem sie eine Arbeitsumgebung zur Verfügung stellen, innerhalb derer Entwicklung und Lernen auf persönlicher Ebene, im Sinne von „lebenslangem Lernen“, u. a. zur Erweiterung des eigenen Horizonts und der Umsetzung persönlicher Entwicklungsziele, realisiert werden können. In gleicher Weise bietet die Unterstützung der Weiterentwicklung im bisherigen Tätigkeitsbereich die Möglichkeit der Spezialisierung, den Zugewinn an aktuellem Wissen und den Transfer auf das eigene Arbeitsfeld, um zukünftige Herausforderungen erfolgreich und qualitativ hochwertig zu meistern. Als Quelle dieser Erkenntnisse werden u. a. Weiterbildungen, Workshops, Messen und Seminare verstanden. (vgl. Sass, 2019, S. 39-41) Unternehmen, die ihren Mitarbeitern entsprechend wirkungsvolle sowie hilfreiche Maßnahmen zuteilwerden lassen, ernten von denselben große Anerkennung. (vgl. Kanning, 2017, S. 228)

Speziell junge Arbeitnehmer schätzen ein gutes Betriebsklima, welches sich insbesondere durch den Stil der Führung, die Regelungen zur Arbeitszeit, die allgemeine Transparenz und in der Förderung von Freizeitaktivitäten im Kollegenkreis auszeichnet. Ideale Bedingungen lassen ein familienähnliches Klima entstehen, innerhalb dessen Fehler erlaubt sind und zum Lernen genutzt werden. Dies wirkt sich positiv auf die Arbeitsleistung und die Fluktuationsquote aus (vgl. Goldhammer, 2019, S.12), woraus wiederum ein Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen resultiert.

## Fürsorge

Gesund zu bleiben, liegt nicht nur im Interesse des Arbeitnehmers, auch der Arbeitgeber teilt dieses, wenn auch in der Regel aus rein wirtschaftlichen Gründen. Daher gehört die

Beteiligung an den Kosten für die körperliche Fitness oder gar die Bereitstellung von Angeboten mittlerweile fast selbstverständlich zum Portfolio des Arbeitgebers. (vgl. Goldhammer, 2019, S. 22) Mitarbeiter legen zunehmend Wert darauf, ihre Work-Life-Balance zu erhalten, die neben der körperlichen Fitness auch die Bereitstellung von gesundem, abwechslungsreichen Kantinenessen beinhaltet, womit der Fokus ebenso auf die Ernährung gelenkt wird. (vgl. Sass, 2019, S. 44-45) Eine weitere Art der Fürsorge bezieht sich auf die Investitionen des Arbeitgebers, im Sinne einer betrieblichen Altersvorsorge, da die gesetzliche Rentenversicherung allein nicht mehr ausreicht. Darüber hinaus werden zukünftige Rentner im Vorfeld beraten, um das Hineingleiten in das Rentendasein bestmöglich zu gestalten und evtl. mit einer geringfügigen Beschäftigung, trotz Rente, dem Unternehmen erhalten zu bleiben. (vgl. Goldhammer, 2019, S. 21-23) Für Familien stellt häufig das Vorhalten einer gesicherten Kinderbetreuung einen entscheidenden Faktor dar, da gerade freie Plätze teilweise sehr rar sind. (vgl. Sass, 2019, S.47)

### **4.3 Arbeitsinhalte oder -aufgaben**

Grundsätzlich erweist sich die Passgenauigkeit der Arbeitsinhalte zu den individuellen Voraussetzungen des Mitarbeiters als ein sehr wichtiges Kriterium. Hierbei geht es um die Umsetzung des Erlernten aus der beruflichen Bildung, die Balance zwischen Unter- und Überforderung, die Berücksichtigung persönlicher beruflicher Motive und das Vorhalten reizvoller Aufgabenstellungen im Arbeitsfeld. Realisieren lässt sich dies durch eine Diagnostik, innerhalb derer die Analyse des individuellen Potentials der Mitarbeiter erfasst und anschließend konsequent entwickelt wird. (vgl. Kanning, 2017, S. 224)

Fach- und Führungskräfte, die bei der Lösung ihrer Aufgaben, die dazu nötigen Mittel autonom und eigenverantwortlich wählen können, werden in die Lage versetzt, neue Einfälle kreativ zu nutzen und somit ihr individuelles Potential besser zu entwickeln. Der zur Verfügung stehende Freiraum wird als Vertrauensvorschuss der Vorgesetzten anerkannt und ermöglicht einerseits die Integration eigener Interessen in das gesamte Arbeitsfeld und fördert andererseits die Übernahme von Verantwortung für das Ergebnis der eigenen Arbeit, sowie die Bereitschaft zur Führung von Mitarbeitern. (vgl. Sass, 2019, 52-53) Mitarbeiter bewerten Arbeitsaufgaben als attraktiv, wenn diese Aufgaben vielfältige Herausforderungen bereithalten, die Mitarbeiter das Berufsumfeld in Gänze kennenlernen und statt Eintönigkeit und Gewohnheit die Bewältigung von Spannung und Komplexität gelebt werden kann. (vgl. Sass, 2019, S. 53)



Wenn Aufgaben motivierend gestaltet werden sollen, müssen diese genügend Freiraum bieten, Tätigkeiten weiterzuentwickeln, die im Zuge der eigentlichen Aufgabenbewältigung nötig werden könnten. Keinesfalls darf das Aufgabengebiet zu eng begrenzt sein. (vgl. Sass, 2019, S. 134) Es ist notwendig, den Verantwortungsbereich und die Rechte und Pflichten des Mitarbeiters aufzuzeigen. Des Weiteren sind Erwartungshaltungen bezüglich einer nachhaltigen und selbstständigen Vorgehensweise zu thematisieren, die z. B. die Wirtschaftlichkeit, Aspekte des Gesundheits- und Umweltschutzes, und der Transparenz betreffen. Folglich stellen ebenso messbare, konkrete Ergebnisse und der zu erwartende Nutzen der Arbeit wichtige Gesichtspunkte dar, die außerdem für unterschiedliche Interessengruppen von Relevanz sind und daher aufgezeigt werden sollten. Schließlich ist der Benefit bezüglich der eigenen Weiterentwicklung für den Mitarbeiter wichtig, den er aufgrund der Bewältigung der an ihn gestellten Aufgaben erwarten kann. Mögliche positive Effekte lassen sich z. B. in einer Zunahme an Wissen und Fähigkeiten, deren Anwendbarkeit und einer Optimierung bestehender Abläufe oder Produkte nachweisen. (vgl. Sass, 2019, S. 135, Abb. 11.2)

Sowohl Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment oder auch Gruppenarbeit lassen sich dazu sehr gut nutzen. Bei der Job Rotation kommt es zu einem Austausch von Aufgaben nach einem festgelegten System, sodass jeder der beteiligten Mitarbeiter eine oder eine bestimmte Anzahl an Aufgaben in einem bestimmten Rhythmus bearbeitet. Beim Job Enlargement geht es hingegen um eine dauerhafte Erweiterung der Aufgabenvielfalt, ohne zwischen den Kollegen zu tauschen. Hier steht die vollständige Handlung im Vordergrund. Beim Job Enrichment kommen ebenfalls weitere Aufgaben hinzu, jedoch sind diese anspruchsvoller. Ebenso stellen Gruppenarbeiten einen Zuwachs an Anspruch und Vielfalt dar, wenn man bedenkt, dass man sich mit verschiedenen Menschen auf eine Lösung einigen muss und nicht lediglich der Auftrag des Vorgesetzten zu erledigen ist. (vgl. Kanning, 2017, S. 224-225) Schließlich sehnen sich Fach- und Führungskräfte nach Partizipation. Sie möchten mitgestalten und neben dem Sinn, ebenso die Konsequenz aus der Arbeit erkennen (vgl. Sass, 2019, S. 55), also Ergebnisse aus der eigens initiierten Handlung auf wiederum diese Handlung zurückführen und somit Selbstwirksamkeit erleben. Laut Kanning (2017) gewinnen diese Arbeitsaufgaben zunehmend an Bedeutung und entsprechen mehr und mehr einem ganzheitlichen Ansatz, der durch regelmäßiges Feedback unterstützt wird. (vgl. Kanning, 2017, S.226)

Sowohl die Unternehmenskultur, -politik und -führung als auch die Rahmenbedingungen, nehmen jeweils Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsinhalte und umgekehrt, womit sich ein interdependentes Spannungsfeld mit systemische Wirkung zeigt. Auf der

Basis der bereits abgehandelten Theorie wird nun ein exemplarischer Organisationsentwicklungsprozess beschrieben, der verschiedene Möglichkeiten der Arbeitsfeldgestaltung aufzeigt. Sowohl der Prozess, als auch die Ergebnisse stellen keine generellen Lösungsansätze dar. Jedoch eignet sich die allgemeine Struktur und Vorgehensweise als Planungsgrundlage, um im Abgleich mit den Zielen und Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens, entsprechende Arbeitsfelder individuell zu gestalten.

## **5 Arbeitsfeldgestaltung durch Organisationsentwicklung**

In der Regel entsteht der Bedarf zu einer Veränderung aus einer Kombination von externen und internen Faktoren, die zu Problemen, wie z. B. einer hohen Fluktuation oder zu Absentismus, führen und die Organisation zum Handeln zwingen. (vgl. Becker/Labucay, 2012, S. 61) Organisationen müssen sich daher einem permanenten Prozess der Weiterentwicklung unterziehen, der zielgerichtet und geplant Veränderungen realisiert, welche die Partizipation der Mitarbeiter berücksichtigen. Dieser Wandel wird von komplexer, nicht von linearer Natur sein und Wechselwirkungen und Rückkopplungen einschließen. Bestenfalls wird dieser im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses (OE-Prozess) durch externe und/oder interne Berater professionell unterstützt und insbesondere durch das Management und die Führungsriege initiiert. Die Zielsetzung eines OE-Prozesses liegt dabei in der Erhöhung der Selbstorganisationsfähigkeit, welche wiederum zur Erhöhung des Mitarbeiterpotentials zur Problemlösung sowie zur Steigerung der organisationalen Innovationskraft ihren Beitrag leistet. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 5) Im Folgenden wird dieser Veränderungsprozess, der die nachhaltige Bindung von Fachpflegekräften in den Fokus nimmt, näher beschrieben. Zur erfolgreichen Gestaltung dieses Prozesses sind spezielle Rahmenbedingungen erforderlich, da in bestehende Strukturen und Prozesse der betroffenen Organisation eingegriffen wird. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 9) Diese Eingriffe zielen u. a. auf Veränderungen von Einstellungen, Überzeugungen und Handlungsmustern; kurzum auf einen Wandel der Organisation, innerhalb dessen die vorhandene Kluft zwischen „Ist“ und „Soll“ unweigerlich zu vermehrten Spannungen und Konflikten führt. Daher ist es essentiell, sehr behutsam auf ein Gleichgewicht zu achten, damit der Widerstand aus dem System beherrschbar bleibt (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 20) und Konflikte bestenfalls als Chance, im Sinne des organisationalen Lernens, genutzt werden können. (vgl. Senge, 2011, S. 281)

## **5.1 Methodischer Aufbau und Vorgehen**

Im Fokus der nachfolgenden Ausführungen steht kein konkreter Fall. Vielmehr liegt die Zielsetzung darin, eine exemplarische Vorgehensweise zu beschreiben, die es erlaubt, der Herausforderung der Mitarbeiterbindung von Fachpflegekräften, unabhängig von der Organisation, entgegenzutreten. Beginnend mit der Konsultation eines Beraters und dem Schließen eines Kontrakts, der in den Funktionszyklus der Organisationsentwicklung mündet, werden alle 6 Phasen wie Bedarfsanalyse, Ziele setzen, Kreatives Gestalten, Durchführung, Erfolgskontrolle und Transfersicherung (vgl. Becker/Labucay, 2012, S.111) exemplarisch durchlaufen und erläutert. Zu Beginn des Zyklus liefern die Ergebnisse aus der integrativen Organisationsdiagnostik wertvolle Erkenntnisse zum Ist- Zustand der Organisation. Diese Erkenntnisse stellen die Grundlage für die Bedarfsanalyse dar, die als Basis zur Zielsetzung dient, um passende Maßnahmen im Rahmen einer kreativen Gestaltung auszuwählen, sodass die Durchführung mit anschließender Erfolgskontrolle und Transfersicherung erfolgen kann. (vgl. Becker/Labucay, 2012, S. 61 u. 111) Die Daten, für die zu Beginn zu stellende Organisationsdiagnose, resultieren u. a. aus den vorliegenden Studienergebnissen aus Kapitel 3.4. Sie stehen stellvertretend für die allgemeine Problematik und rechtfertigen daher einen exemplarischen OE-Prozess. Im Verlauf dieses Prozesses werden, auf der Basis der zuvor behandelten Theorie, bedarfsorientierte Vorschläge zu konkreten Maßnahmen, u. a. zur Gestaltung neuer Rollen, innerhalb des Arbeitsfeldes von Fachpflegekräften exemplarisch dargestellt.

## **5.2 Prozessbeschreibung Teil 1: Bedarfsanalyse bis Kreatives Gestalten**

Der Prozess beginnt mit der Kontakt- und Kontraktphase, indem ein externer Berater oder ein Beraterteam durch den Auftraggeber angefragt wird (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 11). In großen Organisationen könnte auch ein interner Berater konsultiert werden (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 5), der alleine oder mit einem externen Berater diese Anfrage übernimmt. In diesem Fall erfolgt eine externe Anfrage eines Beraters, welcher Interesse bekundet. Das Erstgespräch erfolgt mit einer begrenzten Anzahl an Schlüsselpersonen (= Leitungsgremium aus Vorstandschaft (4), 3 Führungskräften und 1 Vertreter des Personalrates), um die Atmosphäre so konstruktiv wie möglich zu gestalten. Innerhalb dieses und der folgenden Gespräche werden die individuellen Kompetenzen aller Beteiligten genutzt. Zunächst werden Verantwortlichkeiten geklärt und das gegenseitige Kennenlernen ermöglicht. Darüber hinaus wird der Beweggrund der Beratung

vom Auftraggeber erläutert und dargestellt, welche Änderungen durch die Beratung erwartet werden. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 9-13) Einen möglichen Beweggrund für eine Beratung im Pflegesektor stellen vorhandene oder drohende finanzielle Einbußen in abrechnungsrelevanten Bereichen, sowie der mögliche Verlust bestehender Zertifizierungen dar. Daher wird der Auftraggeber vermutlich auf die Fragestellung, was nach der Beratung anders sein soll, den folgenden Wunsch äußern: „Die Zielsetzung besteht in der Erfüllung der G-BA-Richtlinien in allen relevanten Bereichen, der bestmöglichen Versorgung der Patienten, der entsprechenden Abrechnung dieser Leistungen und damit langfristig der Sicherung und dem Ausbau der eigenen Marktposition.“

Weitere Bezugspunkte des Gesprächs beziehen sich z. B. auf bisherige Methoden zur Mitarbeiterbindung von Fachpflegekräften und deren Erfolg, die generelle Bereitschaft zur Veränderung und die vorherrschende Lernkultur im Unternehmen. Der Berater erläutert sein Selbstverständnis, z. B. im Sinne eines systemischen Ansatzes, innerhalb dessen ihm die Aufgabe zukommt, Raum zur Reflexion zu schaffen und Prozesse zur Problemlösung und Selbstorganisation zu unterstützen, also als Moderator und Coach zu fungieren, oder aber im Sinne eines Expertenansatzes, konkrete Lösungen zu präsentieren. Schließlich wird der Wirkungsbereich der Beratung begrenzt. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 12-14) Hier fällt die Wahl auf eine systemische Beratung; der Fokus wird auf die Bindung der internen Fachpflegekräfte ausgerichtet.

Falls die dargelegte Problematik noch nicht vollständig gesichert scheint, schlägt der Berater ggf. vor, weitere Informationen einzuholen, um die Organisationsdiagnose zu präzisieren. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 90) Innerhalb dieser Diagnostik werden Personen, Strukturen, Prozesse und deren Beziehungen untersucht, um einen möglichen Veränderungsbedarf zu erfassen. Darüber hinaus werden das Erleben und Verhalten der Mitarbeiter, sowie Situationsvariablen und die Struktur der Organisation analysiert. (vgl. Becker/Labucay, 2012, S. 63) Hierbei kommen z. B. die Dokumentenanalyse, hierarchieübergreifende Interviews, schriftliche Befragungen, Beobachtungen und die SWOT-Analyse zum Einsatz. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 90-92) Die gesammelten Daten werden zu einer detaillierten Organisationsdiagnose gebündelt, die den Ist-Zustand der Organisation abbildet und den Ausgangspunkt für die Bedarfsanalyse darstellt. (vgl. Becker/Labucay, 2012, S. 61)

Auf der Basis der bisher u. a. in Kapitel 3.4 beschriebenen Studienergebnisse gehen nun exemplarisch folgende „Befunde“ aus einer weiteren Präzision der Organisationsdiagnostik hervor:

„Laut Dokumentenanalyse, Interviews und schriftlichen Befragungen deckt die aktuelle Fachpflegequote nicht flächendeckend den internen Bedarf, daher besteht zukünftig die Gefahr, dass die G-BA-Richtlinien und bestehende sowie geplante Zertifizierungen nicht erfüllt werden und die zuvor bereits beschriebenen Konsequenzen zu befürchten sind. Darüber hinaus entsendet das Unternehmen laut Statistik kontinuierlich Pflegekräfte in unterschiedliche Fachweiterbildungen, jedoch verlassen diese häufig das Unternehmen, nachdem die Weiterbildungen abgeschlossen sind. Weiterhin nimmt die Bereitschaft zur Teilnahme an Weiterbildungen durch interne Pflegekräfte aufgrund mangelnder Perspektiven ab. Die Wertschätzung gegenüber den Fachpflegekräften erfolgt eher unregelmäßig im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit, zeigt sich außerdem nicht im Gehaltsgefüge, z. B. in Bezug auf mögliche Zulagen. Konkurrierende Organisationen nutzen diesen Umstand zum eigenen Vorteil mit intensiver Werbung und einer höheren Vergütung. Die Fachpflegekräfte beanstanden darüber hinaus deren fehlende Partizipation und Freiräume in der Gestaltung ihres Aufgabenfeldes, den seltenen Austausch mit den Vorgesetzten und den fehlenden Rückhalt, u. a. bezüglich innovativer Vorschläge. Die Anwendung und damit der Transfer der Inhalte aus der Weiterbildung ist nur sehr begrenzt möglich. Insbesondere Praxisanleiter üben wenige Jahre nach ihrer Weiterbildung ihre Tätigkeit, aufgrund schlechter Rahmenbedingungen, nicht mehr aus. Stellenbeschreibungen sind nicht existent.“ (Quelle: eigens konstruierter Fall, u. a. auf Basis der Studienergebnisse aus 3.4)

Zusammenfassend weisen die Daten deutlich auf eine fehlende Arbeitszufriedenheit oder gar eine Unzufriedenheit der Mitarbeiter, inklusive deren Folgen hin. Daraus ergibt sich ein Veränderungsbedarf, welcher sich in den Bereichen der Arbeitsinhalte, der Rahmenbedingungen und der Führung (vgl. Kanning, 2017, S. 234 Tab.16.1) zeigt. Die nun sichtbare Kluft zwischen „Ist und Soll“ gilt es in der folgenden Phase durch die Zielsetzung zu überwinden.

Die Phase „Ziele setzen“ erfolgt im Funktionszyklus in Abstimmung mit dem Zielsystem der Organisation (vgl. Becker, 2011, S. 123). Somit werden die Erwartungen der Anspruchsgruppen an die Arbeit der OE definiert und geklärt; insbesondere welche Leistungen erbracht und somit erwartet werden können. Gewöhnlich ist von einer deduktiven Zielbildung auszugehen, wobei ausgehend von den Basiszielen, als strategische Ausgangspunkte, die Richtziele, dann die Grobziele und schließlich die Feinziele abgeleitet und zu deren Erreichung schließlich geeignete Maßnahmen bestimmt werden. (vgl. Becker/Labucay, 2012, S. 53) Auf der Grundlage dieser Ergebnisse erfolgt die Erarbeitung der Vertragsvorlage und die Festlegung der Erfolgskriterien; letztere betreffen die Wirksamkeit der Beratung. Schließlich wird das bisherige Vorgehen von allen Beteiligten reflektiert, ein detaillierter Zeitplan von Aktivitäten im Sinne einer Prozessarchitektur mit Meilensteinen gemeinsam festgelegt und letztlich die Zusammenarbeit besiegelt. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 16-17) Diese Prozessarchitektur bildet innerhalb einer Zeitschiene den konkreten Maßnahmenplan graphisch ab, gibt Hinweise auf die Beteiligten und wird im Verlauf, je nach Bedarf, modifizierend angepasst. In diesem Zusammenhang ist der explizite Hinweis auf mögliche Anpassungen für alle Beteiligten sehr wichtig. (vgl.

Schiersmann/Thiel, 2018, S. 28) In Anlehnung an die Diagnose erfolgt nun eine mögliche Zielsetzung:

**Basisziel:** Wettbewerbs- und Versorgungssicherheit

**Richtziel:** Bestmögliche Versorgung von Patienten, auf der Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse

**Grobziel:** Optimierung der Mitarbeiterbindung von Fachpflegekräften

**Feinziele:** siehe Zielsetzung 1-10, die wie folgt auf der Basis der „SMART“-Kriterien formuliert sind (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 179, Abb. 5-5)

1. Die von der Veränderung betroffenen und verantwortlichen Zielgruppen bekunden im „Kick-off“ ihr Interesse und die Motivation, das Vorhaben des Vorstandes zur Bindung von Fachpflegekräften zu unterstützen.
2. Die Arbeitszufriedenheit von Fachpflegekräften nimmt, laut einer Evaluation, 6 und 12 Monate nach der Umsetzung, durch die Übernahme attraktiver Arbeitsinhalte zu.
3. Die Profile von Fachpflegekräften werden ab Woche 19 in Stellenbeschreibungen ausgewiesen und zukünftig bedarfsgerecht angepasst.
4. Die nachhaltige Bindung von Fachpflegekräften erfolgt ab Woche 19 auf der Basis eines Konzepts durch alle Führungskräfte.
5. Die Fachpflegekräfte erhalten zukünftig monatlich eine spezielle Zulage; die Umsetzung erfolgt ab Woche 19.
6. Die Fachpflege wird regelmäßig und wertschätzend nach innen und außen repräsentiert; die Umsetzung erfolgt ab Woche 19.
7. Die Fachpflegekräfte nehmen ihre Vorgesetzten, 6 und 12 Monate nach der Umsetzung, zunehmend unterstützend und motivierend wahr.



8. Die generelle Bereitschaft von Pflegekräften an Weiterbildungen teilzunehmen, steigt um 30% innerhalb von 12 Monaten nach der Umsetzung.
9. Die Fluktuation geht 1 Jahr nach der Umsetzung um 30% zum Vorjahr zurück.
10. Die G-BA- und zertifizierungsrelevanten Bereiche verfügen nach 2 Jahren über eine über den Bedarf hinausgehende Anzahl an Fachpflegekräften von +10%.

Die Ziele 1-10 wurden auf der Grundlage der Organisationsdiagnose abgeleitet. Dabei ist die Erreichung der Ziele 8-10 als Folge aus der Erreichung der Ziele 1-7 zu werten, daher werden diesen Zielen anschließend keine konkreten Maßnahmen zugeordnet.

In der nächsten Phase des Funktionszyklus, dem „kreativen Gestalten“, steht die Zuordnung von konkreten, geeigneten Maßnahmen im Mittelpunkt, um die Erreichung der Ziele zu sichern. Des Weiteren erfolgt eine Planung bezüglich der zu erarbeitenden Inhalte, der beteiligten Personen und der zeitlichen und finanziellen Aspekte des Vorhabens. (vgl. Becker/Labucay, 2012, S. 112) Die Zielsetzung 2 wird im Verlauf jeweils ausführlicher dargestellt, da sie einen Schwerpunkt innerhalb dieser Arbeit darstellt. In Bezug auf die zuvor formulierten Zielsetzungen 1-7 wird nun folgendes Design vorgestellt:

Zu 1) In der Phase der Initialisierung wird mit der Methode „Kick-off“ der Beginn des Veränderungsprozesses markiert. Die Stakeholder werden von Beginn an miteinbezogen, die Ziele und die Vision transparent präsentiert. Um das Commitment derer zu erhöhen, die von der Veränderung betroffen sind, wird das Vorhaben, sowie alle bereits involvierte Personen, vom Vorstand/Auftraggeber präsentiert, sodass der Berater und bereits involvierte Personen ihre Rollen anschließend erläutern können. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S 85-87) Neben dem Vorstand, dem Berater und allen Führungskräften werden z. B. Vertreter des Personalrates, Gleichstellungsbeauftragte sowie alle Fachpflegekräfte, Vertreter der Aus- und Weiterbildung und Interessierte eingeladen. Dem Anlass entsprechend wird eine geeignete Räumlichkeit und ein Catering gebucht. Die Veranstaltung umfasst ein Zeitfenster von mindestens 2 Stunden, um einen anschließenden Austausch aller Beteiligten zu ermöglichen und Unterstützer zu gewinnen.

Zu 2) Um die Arbeitszufriedenheit der Fachpflegekräfte zukünftig zu erhöhen, wird das Projekt „Entwicklung attraktiver Rollen“ aufgesetzt. Diese Methode erlaubt die Umsetzung einer konkreten Zielsetzung, im Rahmen einer innovativen und komplexen Aufgabenstellung, mit limitierten personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Die Besonderheit liegt hier in der hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit, welche die Problemlösung und das organisationale Lernen im Prozess verbindet. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 163, Abb. 5-1) Zunächst startet das Projekt mit dem Großgruppenverfahren World-Café, einer Methode, welche das sehr variable Wissen unterschiedlicher Teilnehmer, sowie deren Potential, Innovationen zu einem Thema hervorzubringen, nutzt. Diese Methode gestattet die Bearbeitung von sehr klar und einfach formulierte Impulsfragen, die fach- und hierarchieübergreifend beantwortet werden können (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 115). Folgende Impulsfragen wären hier sinnvoll:

- Frage 1: Durch welche Arbeitsinhalte (Rollen) könnte das Arbeitsfeld von Fachpflegekräften inhaltlich für diese attraktiver gestaltet und ebenso positiv für das Unternehmen erweitert werden?

- Frage 2: Welche Rahmenbedingungen werden, aus Ihrer Sicht, zur Umsetzung dieser attraktiven Rollen in die Praxis benötigt?

Zu dieser Veranstaltung werden interessierte Fachpflegekräfte, Aus- und Weiterbildungsleitungen, Führungskräfte, Vorstand, Berater, Personalrat und Gleichstellungsbeauftragte/r eingeladen. Da es sich um eine Tagesveranstaltung handelt, sind Catering und geeignete Räumlichkeiten, sowie die nötige mediale Ausstattung einzuplanen.

Die Ergebnisse werden im Anschluss an die Veranstaltung in einer Projektgruppe fortgeführt. Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft der Verantwortlichen, die Vorschläge aus den Gruppen des World-Cafés auch tatsächlich zu nutzen und nicht starr an vorgefertigten Plänen festzuhalten. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 115) Die Projektgruppe erhält den Auftrag, die Ideen aus dem World-Café in reale Rollen umzusetzen, sowie Lösungen zur Umsetzung der erforderlichen Rahmenbedingungen auszuarbeiten. Diese Beteiligten sind vorgesehen: Je 1 Vertreter der Fachpflege der verschiedenen Weiterbildungen, je 1 Vertreter der Aus- und Weiterbildungsstätte und mindestens 1-2 Führungskräfte aus unterschiedlichen Fachbereichen. Rhythmus: 5 Termine alle 2 Wochen, je 1/2 Tag. Hierfür werden, wie bei den folgenden Arbeitsgruppen (AG 1-4) geeignete Räumlichkeiten mit der benötigten medialen Ausstattung gebucht.

Zu 3) Die Arbeitsgruppe 1 „Stellenprofil“ (AG1) setzt sich aus 1 Mitarbeiter der Personalabteilung, 2 Führungskräften, 1 Vertreter der internen Weiterbildungen, möglichst je 1 Fachpflegekraft pro Weiterbildung zusammen, trifft sich alle zwei Wochen und erarbeitet innerhalb von 4 Terminen die Stellenprofile, entsprechend der unterschiedlichen Professionen der Fachpflegekräfte. Eine Überprüfung und ggf. Anpassung der Profile wird fortlaufend eingeplant. Anmerkung: Diese Arbeitsgruppe startet erst später und versetzt zu der Projektgruppe, da die Ergebnisse der Projektgruppe teilweise die Grundlage der AG1 „Stellenprofil“ darstellen.

Zu 4) Die AG2 „Bindungskonzept“ nimmt ihre Aufgabe zeitnah nach dem Kick-off auf. Als Teilnehmer werden 2 Mitarbeiter der Personalabteilung, 2 Führungskräfte und 2 Fachpflegekräfte für insgesamt 5 Termine, ebenfalls zweiwöchentlich, eingeplant. Diese AG2 übernimmt die Aufgabe, die im Rahmen dieses OE-Prozesses bearbeiteten Ansätze sowie weitere Maßnahmen der Mitarbeiterbindung in einem Bindungskonzept zusammenzuführen.

Zu 5) Die AG3 „Zulage Fachpflege“ nimmt ihre Aufgabe versetzt zu den anderen Gruppen auf, um Überschneidungen bei der Mitwirkung zu vermeiden. Als Teilnehmer werden



2 Mitarbeiter der Personalabteilung, 2 Fachpflegekräfte und 1 Mitarbeiter des Personalrates für 3 Termine im monatlichen Rhythmus eingeplant. In AG3 steht die Erarbeitung eines Zulagensystems für die Fachpflege, auf der Grundlage des Tarifvertrages und in Überprüfung sonstiger Möglichkeiten, wie hausinterne Zulagen, auf der Agenda.

Zu 6) Die AG4 „Öffentlichkeitsarbeit“ startet zeitnah nach dem Kick-off. Als Teilnehmer werden jeweils 1 Mitarbeiter der Öffentlichkeitsarbeit und 1 Vertreter des Vorstandes, 1 Vertreter der Führungskräfte und 1 Vertreter der Fachpflegekräfte für vier Treffen (alle 4 Wochen) für 2 Stunden und anschließend halbjährlich eingeplant. Diese Arbeitsgruppe beschäftigt sich mit der Erarbeitung von Möglichkeiten, im Sinne einer effektiven Öffentlichkeitsarbeit mit Fokus auf die internen Fachpflegekräfte.

Zu 7) Eigens für die Führungskräfte wird über den Berater oder eine beauftragte Agentur die Maßnahme „Führungskräfte-Training“ geplant, an welcher möglichst alle leitenden Führungskräfte teilnehmen. Inhaltlich werden u. a. die durch die Mitarbeiter zuvor dargestellten „Problemfelder“ thematisiert und Lösungen erarbeitet. Das Training findet an insgesamt 5 Tagen, innerhalb von ca. 3 Monaten, statt. Anschließend erfolgt eine Reflexion und ggf. eine Folgeplanung. Da es sich um Tagesveranstaltungen handelt, finden diese außerhalb der Organisation, mit Catering, losgelöst vom Alltag, in geeigneten Schulungsräumen, mit der Möglichkeit Workshops zu gestalten, statt.

Eine weitere Maßnahme stellt die Einrichtung einer „Koordinierungsgruppe“ dar, der jeweils eine Führungskraft der obersten und nachfolgenden Führungsebene, ggf. ein Vertreter des Betriebsrates und ein Sprecher aus den Projekt- und Arbeitsgruppen angehört. Diese Koordinierungsgruppe wird regelmäßig durch den Vertreter der Projekt- und Arbeitsgruppen (vgl. Schiersmann, 2018, S. 23) über die Entwicklungen und den aktuellen Stand der Gruppen informiert. Der Sinn einer Koordinierungsgruppe liegt in der Aktualisierung des Informationsstandes, womit der Austausch zwischen formaler Hierarchie und OE-Prozess arrangiert wird. Dieser Austausch erfolgt vorzugsweise über den Sprecher der Koordinierungsgruppe, in der Regel eine Führungskraft, an das bereits etablierte Leitungsgremium. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 21-23) Die Gespräche werden regelmäßig alle zwei Wochen, unter Beteiligung des Beraters, arrangiert, welcher darüber hinaus bei Bedarf an der Projekt- und/oder den Arbeitsgruppen teilnimmt.

Die folgende Abbildung 5 zeigt die Prozessarchitektur in der Übersicht. Die Ergebnisse der Projekt- und Arbeitsgruppen werden in der Abschlusspräsentation vorgestellt, anschließend umgesetzt und nach weiteren 6 und 12 Monaten jeweils evaluiert. Nach insgesamt 2 Jahren erfolgt die Evaluation bezüglich der Zielsetzung 10.

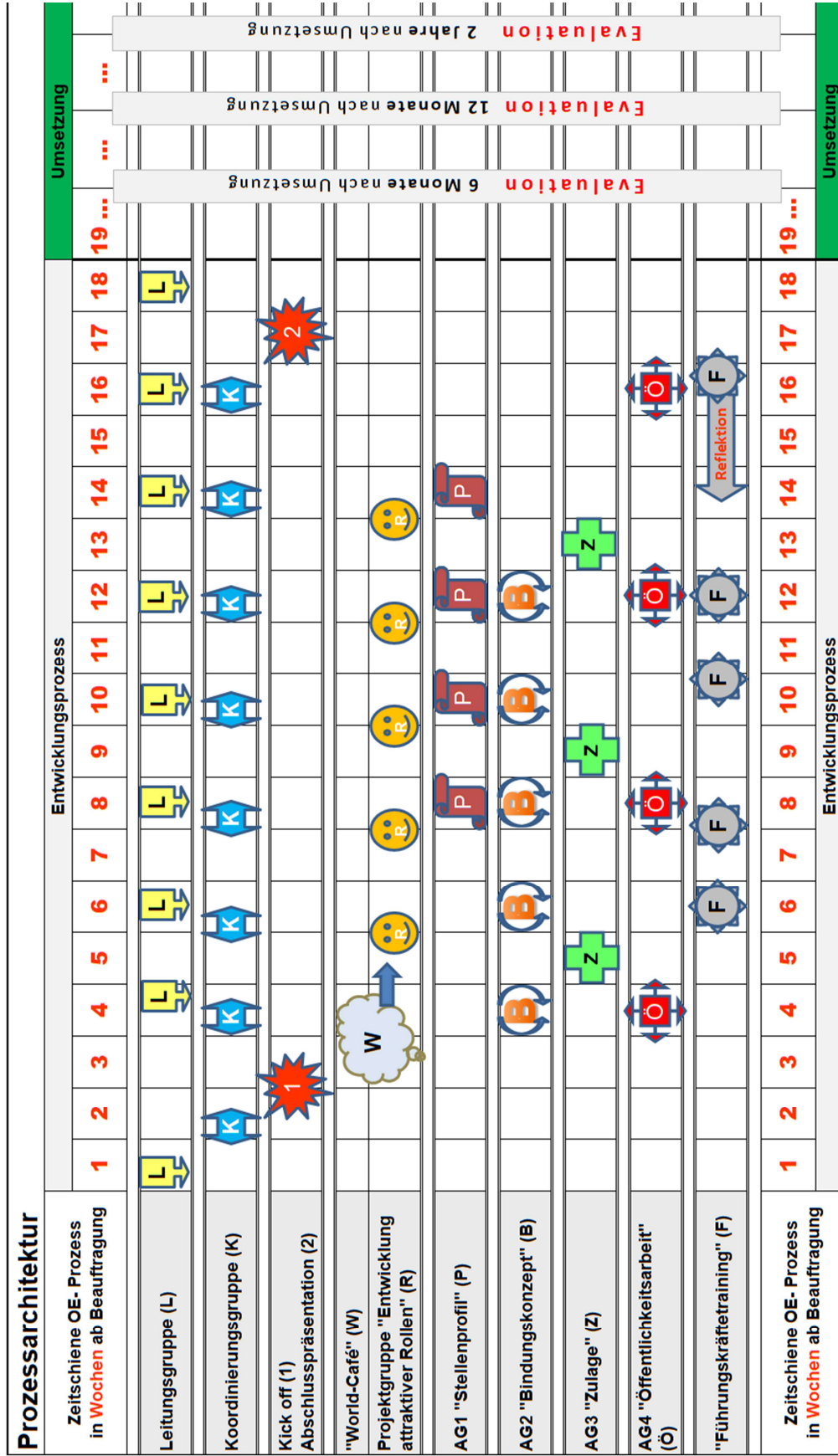


Abbildung 5: Prozessarchitektur zur Optimierung der Mitarbeiterbindung

(Quelle: eigene Darstellung)

Diese Phase des „kreativen Gestaltens“ findet je nach Zielsetzung auf unterschiedlichen Ebenen statt. Analog zum Beispiel sind u. a. Methoden im Bereich des Individuums bei den Führungskräften darstellbar, welche auf eine Modifikation des Verhaltens und der Einstellung, sowie die Erweiterung der sozialen Kompetenz, im Sinne des Drei-Phasen-Schemas nach Kurt Lewin (1947), aufgebaut sind. (vgl. Becker/Labucay, 2012, S. 97) Ebenso finden sich Methoden auf der Ebene der Struktur, die sich z. B. auf die Arbeitsinhalte beziehen und im Rahmen der Projektgruppe zur „Entwicklung neuer Rollen“ eine Zunahme von Effizienz, Flexibilität, Handlungs- und Entscheidungsspielräumen und die Optimierung des Portfolios der Fachpflegekräfte ermöglichen. (vgl. Becker/Labucay, 2012, S. 136) Im Verlauf der Umsetzung der Maßnahmen kann sich ein weiterer Bedarf ergeben, der jederzeit in die Zielsetzung aufgenommen und mit entsprechenden Maßnahmen in der daher offenen Prozessarchitektur ergänzt werden kann (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 28). Die Prozessarchitektur wird vom Berater, evtl. unter Beteiligung des Leitungsgremiums, erstellt und dient u. a. der Visualisierung der geplanten Maßnahmen auf einer Zeitschiene (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 29)

### **5.3 Prozessbeschreibung Teil 2: Durchführung bis Transfersicherung**

Die vierte Phase des Funktionszyklus entspricht der Durchführung der Maßnahmen, welche auf die Förderung, Bildung oder die Organisation als solches ausgerichtet sind. Nun erst zeigt sich, ob die Planung der Maßnahmen im Rahmen des kreativen Gestaltens realistisch und die Ziele im Abgleich mit den vorhandenen Lehr- und Lernvoraussetzungen erreichbar sind. Die Maßnahmen sollten nicht ohne Not verändert, andererseits aber nicht zwanghaft durchgesetzt werden, wenn es offensichtlich wichtige Gründe gibt, die dagegensprechen. (vgl. Becker, 2011, S. 220) Diese Phase wird als Kern der Wertschöpfung bezeichnet, da hierdurch ein Zuwachs an Mehrwert, z. B. im Sinne eines Kompetenzgewinns möglich und durch die nachfolgende Anwendung im Arbeitsfeld sichtbar wird. (vgl. Becker, 2011, S. 221) Am Beispiel der Maßnahme „Entwicklung attraktiver Rollen“ bedeutet die Phase der Durchführung die Entwicklung neuer Arbeitsinhalte, in Form neuer Rollen, die nach Beendigung der Maßnahme zur Verfügung stehen, um anschließend in einem weiteren Schritt in die Praxis implementiert zu werden.

Als fünfte Phase muss die Erfolgskontrolle oder auch Controlling bereits begleitend in allen Phasen des Funktionszyklus Anwendung finden. So wird im Rahmen der Bedarfsanalyse das Input-Controlling eingesetzt, um Informationen zu Ursachen, Bedarfen und Zielgruppen abzuleiten und damit die Kluft zwischen „Ist und Soll“ in einer Organisation

darzustellen (siehe Organisationsdiagnose). Diese Kluft wird in der Phase des Zielesetzens durch das Ziel-Controlling gemindert, indem kurz-, mittel- und langfristige Ziele festgelegt werden, die diese Kluft bestenfalls schließen (siehe Zielsetzung 1-10). Die zur Erreichung der Ziele geplanten Maßnahmen, werden im Sinne des Ressourcen-Controllings auf deren Effizienz überprüft und entsprechend ausgewählt (siehe Kreatives Gestalten). Dahingegen werden im Rahmen des Output-Controllings die Ergebnisse aus den Maßnahmen, also deren Effektivität, überprüft. Dies geschieht z. B. im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung, indem das Verhältnis von Kosten und Nutzen bewertet wird oder aber auch im Sinne einer pädagogischen Betrachtung, die die Lernergebnisse in den Fokus nimmt. Letztlich stellt das Transfer-Controlling dar, inwieweit die Maßnahmen, die z. B. auf eine neue Qualifikation, veränderte Strukturen, Prozesse oder Beziehungen ausgelegt waren, zu Verbesserungen in der Zusammenarbeit und/oder zur Erreichung höherer Ziele beigetragen haben. (vgl. Becker/Labucay, 2012, S. 181-185)

In Bezug auf die Projektgruppe „Entwicklung attraktiver Rollen“ erfolgt das zuvor erwähnte Outputcontrolling z. B. durch die Anwendung eines Fragebogens, welcher die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, bezüglich ihrer Arbeitsinhalte, innerhalb der jeweiligen Arbeitsfelder erhebt. Innerhalb des Fragebogens wird auf einer 5-teiligen Skala von „trifft absolut nicht zu“ bis „trifft absolut zu“ bewertet, inwieweit eine Maßnahme wirksam war, da die Erhebung zu unterschiedlichen Zeitpunkten, in diesem Fall vor und jeweils 6 und 12 Monate nach der Umsetzung der Maßnahme, stattfindet. Die Aussagen lauten:

Meine bisherige Rolle (1. Befragung = vor Umsetzung) oder meine neue Rolle (2. u. 3. Befragung = 6 und 12 Monate nach der Umsetzung der Maßnahmen)

- erlebe ich als abwechslungsreich
- erlaubt mir eine weitgehend eigenverantwortliche Planung meiner Arbeit
- erlebe ich als eine positive Herausforderung
- ermöglicht mir Verantwortung zu übernehmen
- ermöglicht mir innovativ tätig zu werden,
- fördert meine Partizipation innerhalb meines Arbeitsfeldes
- erlebe ich als motivationssteigernd
- führt zu mehr Wertschätzung meiner Person

Die zuvor aufgeführten Aussagen werden zusätzlich jeweils in Feedbackgesprächen eingesetzt. Dieser Methodenmix gewährleistet eine differenzierte Erhebung der Daten im Sinne einer Triangulation (vgl. Flick, 2011, S.11), wodurch sogenannte „blinde Flecke“ in der Phase der Erhebung minimiert werden können.

Das Transfercontrolling erfolgt bezüglich der entsprechend langfristigen Ziele (siehe Ziele 8-10), die als Ergebnis aus der Erfüllung der Ziele 1-7 zu sehen sind. Somit stellen hier Kennzahlen, u. a. zur Bereitschaft an Weiterbildungen teilzunehmen, zur allgemeinen Fluktuation von Fachpflegekräften, zum Vorhalten von Fachpflegekräften in den relevanten Bereichen, sowie zur Wettbewerbs- und Versorgungssicherheit, konkrete Hinweise bezüglich eines erfolgreichen Transfercontrollings dar.

Die letzte Phase des Funktionszyklus, die Transfersicherung, entspricht einer Art der Gewährleistung, damit das Gelernte auch in die Praxis umgesetzt werden kann. Hier sind die Führungskräfte in der Pflicht, entsprechende Rahmenbedingung zu schaffen, die diesen Transfer in die Praxis erlauben. (vgl. Becker, 2011, S. 30) Obwohl diese Phase am Ende des Zyklus steht, zieht sich die Transfersicherung wie ein roter Faden, im Sinne eines transfersichernden Prozesses, durch alle Phasen des Zyklus (vgl. Becker, 2011, S. 365). Im vorliegenden Fall handelt es sich um Rahmenbedingungen, die z. B. den Kommunikationsfluss zwischen den Beteiligten und den Schnittstellen betreffen und die Zusammenarbeit unterstützen. Darüber hinaus ist die räumliche, materielle und mediale Ausstattung zu nennen, sowie die Schaffung von Freiräumen, die den Fachpflegekräften eine möglichst individuelle Gestaltung der neuen Rolle in Eigenverantwortung gestattet. Sollten sich während der Bearbeitung des Maßnahmenplanes oder der Umsetzung von Maßnahmen weitere Schulungs- oder Coaching-Bedarfe ergeben, sind diese mit geeigneten Maßnahmen zu planen und in der Prozessarchitektur zu ergänzen. Denkbar wären hier z. B. Bedarfe für zusätzliches Coaching für den Auftraggeber und/oder die Führungskräfte, sowie Schulungen oder Workshops für die Fachpflegekräfte, bezüglich deren Übernahme neuer Rollen, z. B. mit pädagogisch-didaktischer Ausrichtung.

#### **5.4 Handlungsempfehlungen: Neue Rollen für Fachpflegekräfte**

Auf der Grundlage der Ergebnisse aus der Organisationsdiagnose wurde u. a. die Zielsetzung der Vorhaltung attraktiver Arbeitsinhalte abgeleitet und mit der Maßnahme „Entwicklung attraktiver Rollen“ belegt. Diese Rollen wurden exemplarisch ausgearbeitet und werden nun näher betrachtet. Bei der Entwicklung der Rollen fanden sowohl die in der Diagnose aufgeführten Kritikpunkte Berücksichtigung, als auch die theoretischen Grundlagen, wie z. B. die Aufgabenmerkmale, die in Anlehnung an Oldham und Hackman (1980) dazu beitragen, die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern zu steigern. Der Hinweis zu Beginn, auf die exemplarische Ausarbeitung von Rollen, impliziert die unverzichtbare Notwendigkeit, im Falle einer realen Planung, die Voraussetzungen, Wünsche

und Bedarfe der betreffenden Mitarbeiter zu erheben und entsprechend zu berücksichtigen. (vgl. Kanning, 2017, S.224)

**„Rolle Anleiter“:** Insbesondere Fachpflegekräfte mit der Weiterbildung zum Praxisanleiter übernehmen bereits seit vielen Jahren Verantwortung für die praktische Aus- und Weiterbildung, sowie die allgemeine Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Diese Rolle ist daher nicht neu, jedoch wird diese nun sinnvoll erweitert und die Rahmenbedingungen entsprechend angepasst, um Praxisanleiter zukünftig nachhaltig für diese wichtige Aufgabe zu gewinnen. Die Erweiterung der Arbeitsinhalte, im Sinne eines Job-Enlargements oder gar Job-Enrichments (vgl. Kanning, 2017, S. 225), sieht neben den Anleitungen im stationären Bereich, eine intensive Zusammenarbeit mit der Aus- oder Weiterbildungsstätte vor, indem die Praxisanleiter in die Lernzirkel der Pflegeschule und/oder der Weiterbildungsstätte eingebunden werden. Als Bindeglied zwischen Theorie und Praxis verknüpfen sie das eigene Fachwissen mit ihren erworbenen pädagogischen Kompetenzen und nutzen die Chancen eigens gestalteter, authentischer Lernsituationen, da sie selbst, spürbar für die Anzuleitenden, die Praxis vertreten. Hierbei arrangieren sie eigenverantwortlich unterschiedliche Lernsituationen in fachlicher, methodischer und didaktischer Hinsicht und überzeugen sich von der Wirksamkeit ihrer Anleitung sowohl in der jeweiligen Situation als auch zu einem späteren Zeitpunkt, wenn sie die in der Aus- oder Weiterbildung rotierenden Anzuleitenden im eigenen Bereich erneut begleiten. Aus der Erfahrung der Autorin werden diese Praktiker sowohl von den Kollegen der Aus- oder Weiterbildungsstätte, als auch im Besonderen von den Anzuleitenden, gerade wegen dem spürbaren Praxisbezug außerordentlich geschätzt. Diese Aufgaben erfüllen alle Aufgabenmerkmale, allerdings erfordert eine Rollenübernahme die entsprechende Vorhaltung von Rahmenbedingungen. Dazu gehört u. a. die Freistellung für die Vor- und Nachbereitung, sowie Durchführung von Anleitungen. Diese ist für den Bereich der Ausbildung bereits festgeschrieben (vgl. Saarland, 2017, Nr. 9, S. 270). Jedoch mangelt es auch heute noch an der konsequenten Umsetzung bezüglich der Gewährleistung der erforderlichen Freiräume für die Praxisanleiter. Die Gründe hierfür liegen aus Sicht der Autorin u. a. im fehlenden Stellenprofil, welches seitens des Arbeitgebers vorgehalten werden sollte und daher zuvor in der Zielsetzung im exemplarischen OE-Prozess (siehe 5.2) Berücksichtigung fand. Eine verbindliche Beschreibung beinhaltet u. a. die relevanten Arbeitsinhalte und Qualifikationen, die Festlegung der geplanten verlässlichen Freistellung für diese speziellen Aufgaben sowie zur Teilnahme an den verpflichtenden jährlichen Fortbildungen. Des Weiteren ist eine angemessene mediale und

materielle Ausstattung erforderlich, sowie eine Rückzugsmöglichkeit für die Gesprächsführung mit den Anzuleitenden vorzuhalten. Entsprechend selbstverständlich sollte die Zuteilung einer Zulage als Anerkennung der besonderen Leistung gewährt werden. Darüber hinaus muss die Verantwortung zur verbindlichen Gestaltung dieser Rahmenbedingungen dem jeweiligen Vorgesetzten explizit zugeordnet werden.

Ebenso lässt sich die „**Rolle Dozent**“ hervorheben, die ebenfalls bereits existiert, aber aus Sicht der Autorin nicht konsequent angeboten und weiterentwickelt wird. Das folgende Beispiel soll die Chancen verdeutlichen, die genutzt werden sollten: Eine Fachpflegekraft einer internistischen Intensivstation, die z. B. mit der Versorgung von Patienten mit Lungenerkrankungen betraut ist, außerdem über eine Fachweiterbildung in der Intensivpflege und Anästhesie verfügt und Freude am Anleiten mitbringt, erhält als Dozentin u. a. die Möglichkeit, ihre erworbenen Kompetenzen zu nutzen, abwechslungsreiche, herausfordernder Arbeitsinhalte zu übernehmen, diese eigenverantwortlich und ganzheitlich zu gestalten und letztlich wertschätzende Anerkennung durch Vorgesetzte, Kollegen und die Aus-, Fort-, und Weiterzubildende zu erhalten. Darüber hinaus besteht für den Arbeitgeber die Möglichkeit einer vorausschauenden Personalentwicklung, indem Mitarbeiter, die Freude an dieser Rolle entwickeln, z. B. dabei unterstützt werden, ein weiterführendes Studium in der Pädagogik aufzunehmen oder sich zusätzlich fachlich und/oder pädagogisch durch Weiterbildung breiter aufzustellen. Denkbar wären hier, neben dem pädagogischen Studium, die Weiterbildung zum Atemtherapeuten oder Wundexperten, um ggf. durch Vorträge auf Kongressen und/oder als Dozent in Aus-/Fort-/ und Weiterbildungen das eigene Portfolio zu erweitern und die Organisation nach innen und außen, auch im Sinne der Öffentlichkeitsarbeit zu vertreten. Auch hier ist die Kooperation der beteiligten Schnittstellen erforderlich.

Eine weitere Variante stellt die „**Rolle Prüfer**“, als eine sinnvolle Erweiterung der Rolle des Anleiters dar, welche, unter Berücksichtigung der einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen der Aus- oder Weiterbildung, von nahezu allen Fachpflegekräften übernommen werden darf. Diese praxiserfahrenen Mitarbeiter stellen aufgrund ihrer Praxisnähe eine ideale Ergänzung zum Erstprüfer dar, die ihrerseits die theoretische Ausbildung vertreten, womit sich beide Seiten sinnvoll ergänzen. Sinnvoll ebenso vor dem Hintergrund, da die Fachpflegekraft als Prüfer ihre Fachkompetenz anwenden und die Ergebnisse ihrer Anleitungen bei Prüfungen eigener „Schützlinge“ als Reflexion nutzen kann, da Lernergebnisse aus vorhergehenden Anleitungen sichtbar werden, die bestenfalls die Vorgehensweise bestätigen oder zukünftige Korrekturen zur Optimierung offenlegen.

Der Anleiter übernimmt dadurch eine besondere Verantwortung, da er neben den Anleitungen auch als Prüfer anstehende praktische Prüfungen betreut. Des Weiteren kann er Freiräume nutzen, die eine individuelle Planung von Anleitungen, abgestimmt auf den individuellen Bedarf des Anzuleitenden, auch bezüglich der Frequenz von Anleitungen und deren Inhalte, ermöglicht. Auch hier besteht die Problematik der Freistellung, da diese Freiräume in der Praxis häufig zugunsten der Kompensation von Personalengpässen aufgehoben werden und der Zweitprüfer, aufgrund einer fehlenden Verfügbarkeit aus der Praxis, aus den Schulen oder Weiterbildungsstätten gestellt wird. Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich ebenfalls die Klärung der Verantwortlichkeiten und ggf. eine Stellensplittung, z. B. im Sinne einer anteiligen ausgewiesenen Stelle für eine „erweiterte“ Praxisanleitung, die außerhalb des Stellenplanes der Station angesiedelt ist und damit „unantastbar“ bleibt.

Weitere Rollen für Fachpflegekräfte könnten in „**Projekt- oder Arbeitsgruppen**“ entstehen. Die besonderen Chancen der Projektarbeit zeigen sich in den Synergieeffekten, die auf der Grundlage einer hierarchieübergreifenden Zusammensetzung der Beteiligten resultieren. Die Wahrscheinlichkeit, unterschiedliche Ideen und Strategien zur Problemlösung zu entwickeln, steigt mit der Vielfalt der Kenntnisse und Fähigkeiten der Projektmitglieder. Diese Vielfalt wirkt sich außerdem kreativitäts-, kommunikationsfördernd und leistungssteigernd auf die Teilnehmenden aus, ermöglicht neue Lernerfahrungen, generiert neues Wissen und erweitert dadurch das organisationale Wissen (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 166) Möglich wäre z. B. die Teilnahme an einer Projektgruppe, die einen Veränderungsprozess im Klinikum in Gang setzen möchte, der z. B. die Sensibilisierung der Beschäftigten für das Thema „Hygiene im Krankenhaus“, „Demenzsensible Pflege“ oder „Gewalt in der Pflege“ thematisiert. Ebenso könnte die Mitarbeit in einer Arbeitsgruppe zur „Zertifizierungen spezieller Bereiche“ das Portfolio von Fachpflegekräften erweitern und dieses vielfältiger gestalten. Gerade der Bereich der Zertifizierungen von Teilbereichen erfordert spezielle Fachkenntnisse, welche die Einbindung von Fachpflegekräften geradezu verlangt. Am Beispiel der Zertifizierung eines Brustzentrums bietet sich z. B. die Einbindung einer Fachkraft mit der Weiterbildung „Schmerztherapie, Onkologie und Palliativmedizin“ an, die z. B. die Abläufe und Maßnahmen bei der Patientenversorgung und ggf. die erforderlichen Schulungsmaßnahmen in die Arbeitsgruppe einbringen und auf Probleme und mögliche Lösungen hinweisen kann. Eine weitere Möglichkeit bietet die Mitarbeit in einer Arbeitsgruppe im Bereich der „Öffentlichkeitsarbeit“. Hier könnten Fachpflegekräfte als Mitglied im Messteam für Hausmessen, externe Veranstaltungen und Schulbesuche eingesetzt werden. Dieser Bereich, dessen



Schwerpunkt in der Werbung neuer Aus- und Weiterbildungsteilnehmer zu sehen ist, zielt einerseits auf die Nutzung von besonderen fachlichen Kompetenzen aber auch auf den Einsatz ausgeprägter kommunikativer Fähigkeiten, die im Sinne einer gezielten Beratung zukünftiger Kunden, gepaart mit einem großen Interesse an Außendarstellung und Werbung, verbunden ist. Dieses Engagement gilt es bereits bei interessierten Auszubildenden anzubahnen, um auch zukünftigen Pflegekräften, bereits zu diesem Zeitpunkt vorhandene und spätere Perspektiven aufzuzeigen, deren Fachkompetenz herauszustellen und außerdem den niedrighschwelligem Zugang der Auszubildenden zu der Gruppe potentieller Bewerber gewinnbringend zu nutzen.

Diese Rollen stellen lediglich einen Ausschnitt möglicher Varianten dar und können je nach Organisation, deren Rahmenbedingungen und Mitarbeiter individuell angepasst und kombiniert werden. Es folgt das Fazit und ein Ausblick.

## **6 Fazit**

Es folgt ein Resümee, innerhalb dessen die zu Beginn der Masterarbeit formulierte Fragestellung beantwortet sowie die abgeleiteten Hypothesen überprüft werden. Folglich werden in Anlehnung an die theoretischen Grundlagen und die ausgewählten Maßnahmen aus dem OE-Prozess, die Chancen aufgezeigt, die durch die individuelle Gestaltung der Arbeitsfelder von Fachpflegekräften realisiert werden können. Entsprechend erfolgt eine Überprüfung und Bewertung, inwiefern diese ausgewählten Maßnahmen, insbesondere nach deren Umsetzung in der Praxis, geeignet erscheinen, die Bindung der Mitarbeiter, die Performance des Unternehmens sowie dessen Marktposition positiv zu beeinflussen. Abschließend werden die Resultate aus der Stichprobe präsentiert, die im Rahmen der Experteninterviews erhoben wurde, um die Hypothesen möglichst zu stützen. Somit erlaubt die Zusammenschau aller Ergebnisse, die zu Beginn gestellte Fragestellung zu beantworten und die Hypothesen zu verifizieren oder zu falsifizieren. Abschließend erfolgt die kritische Würdigung der Arbeit und ein Ausblick.

### **6.1 Zusammenfassung**

Die erfolgreiche Positionierung eines Unternehmens am Markt, erfordert gegenwärtig sowohl die kontinuierliche Anpassung an die sich stetig wandelnden Megatrends (vgl. Schiersmann/Thiel, 2014, S. 54-55) als auch den geplanten Umgang mit den globalen

Risiken, im Sinne der VUCA-Welt. (vgl. Gupta, 2016, S. 15) Eine der größten Herausforderungen stellt der Mangel an Fachkräften dar, welcher sich im Pflegesektor bereits in erheblichem Maße abzeichnet. (vgl. Radtke, 2019a) Während früher noch qualifizierte Fachkräfte nach geeigneten Arbeitsplätzen suchten, sind es heute die Unternehmen, die teilweise verzweifelt um die besten Bewerber ringen; die Machtverhältnisse haben sich gedreht! (vgl. Gallup 2017, S. 1) Unternehmen werden ihr Interesse zukünftig auf das Potential ihrer Mitarbeiter ausrichten müssen, da deren Performance sich entscheidend auf den Unternehmenserfolg auswirken wird. Erfolgreiche Unternehmen fördern die Potentiale ihrer Mitarbeiter, sie gelten als attraktive Arbeitgeber und werden daher problemlos neue Mitarbeiter gewinnen. (vgl. Wolf, 2018, S. 403)

Eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung basiert im Rückgriff auf die Grundlagen der Psychologie auf den zentralen Faktoren der Motivation und der Arbeitszufriedenheit. Insbesondere der Zusammenhang zwischen der Erfüllung von Aufgabenmerkmalen, deren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und die Entstehung von intrinsischer Motivation sind hier hervorzuheben, wobei dem Aufgabenmerkmal der Autonomie eine besondere Bedeutung zukommt (vgl. Nerdinger, 2019, S. 469-470). Die soziologische Sicht betont die Wichtigkeit der individuellen Ausbildung der Identität der Mitarbeiter und deren Identifikation mit dem Unternehmen (vgl. Wolf, 2018, S. 167), als Basis eines organisationalen Commitments. Somit ist die Bindung von Mitarbeitern vielschichtig möglich und erfolgt über Bindungsebenen und -bezüge. Hierbei wird der emotionalen Bindungsebene die größte Wirkkraft zugeschrieben. (vgl. Wolf, 2018, 87). Bei den Bindungsbezügen stellen sich der unternehmensbezogene und der aufgabenbezogene Bindungsbezug als besonders relevant heraus. (vgl. Wolf, 2018, S. 104-111) Jedoch bleibt festzuhalten, dass der Bindungserfolg stets von der individuellen Bindungsbereitschaft des Mitarbeiters und den darauf abgestimmten Angeboten des Arbeitgebers abhängt (vgl. Wolf, 2018, S. 111). Als Konsequenz daraus müssen Führungskräfte sich intensiv mit ihren Mitarbeitern beschäftigen. Diese Auseinandersetzung sollte von Offenheit und ehrlichem Interesse an dem jeweiligen Mitarbeiter geprägt sein, um eine Zielerreichung auf individueller Ebene zu erreichen. (vgl. Wolf, 2018, 24-25) Die Ansätze zur Mitarbeiterbindung sind vielfältig und lassen sich u. a. in den Bereichen der Unternehmenskultur, Politik und Führung, der Rahmenbedingungen und der Arbeitsinhalte realisieren. (vgl. Kanning, 2017, S. 234, Tab. 16.1) Mit Bezug auf den exemplarischen OE-Prozess aus Kapitel 5.3 werden nun die darin ausgesuchten Maßnahmen im Abgleich mit der Theorie auf deren Wirksamkeit, bezüglich der Bindung von Mitarbeitern erläutert. Im vorliegenden Fall wur-

den auf der Grundlage der Organisationsdiagnose vielfältige Ansatzpunkte herausgearbeitet, die aus unternehmenspolitischer Perspektive der SELIMAP-Methode zuzuordnen sind (vgl. Wolf, 2018, S. 255 ff), da aufgrund des besonderen Bedarfes insbesondere die Gruppe der Fachpflegekräfte fokussiert wurde. Im Folgenden wird deutlich, dass bereits die jeweilige Maßnahme an sich, nicht nur deren Umsetzung, eine Intervention darstellt, die bereits eine bindende Wirkung zu entfalten vermag.

Bereits die Auswahl der Methode „Kick-off“, welche die Präsentation der Thematik durch den Vorstand vorsieht, erlaubt einen Eindruck auf die Werthaltung und Entschlossenheit der Unternehmensführung, die bei den Mitarbeitern auf große Übereinstimmung und Zustimmung stoßen müsste, da es um wesentliche Verbesserungen geht, die diese Fachkräfte zuvor als dringend erforderliche Veränderungen angezeigt haben und an deren Gestaltung sie nun beteiligt werden. Diese gemeinsame Ziel- und Werthaltung ermöglicht die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation (vgl. Wolf, 2018, S. 161) und schafft eine Art der Verbundenheit, welche deren emotionale Bindung ausbaut (vgl. Wolf, 2018, S. 88) sowie den unternehmensbezogenen Bezug unterstützt. (vgl. Wolf, 2018, S. 104-107) Bereits hier wird an den spezifischen Interessen und Bedarfen der Fachpflegekräfte angesetzt, womit eine Bedingung erfüllt wird, die den Erfolg der jeweiligen Maßnahmen untermauert (vgl. Hesse/Mattmüller, 2015, S. 187), da Anreize und/oder intrinsische Motivation die Leistung von Mitarbeitern maßgebend steuern können. (vgl. Cerasoli et al. 2014, S. 22) In diesem Fall stellen z. B. das zukünftige Vorhalten der Stellenprofile, die Zulagen oder auch die Übernahme neuer Rollen, mögliche Anreize dar. Darüber hinaus findet der bedeutende Aspekt der Partizipation Berücksichtigung, da die Fachpflegekräfte als Beteiligte der Kick-off-Veranstaltung, des World-Cafés und der Projekt- und Arbeitsgruppen stets ihre Fachexpertise einbringen und daher mitgestalten können. (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 5) Dadurch wird die Motivation weiter gefördert und die emotionale Bindungsebene vertieft. (vgl. Wolf, 2018, S. 88) Da es sich um eine freiwillige Mitarbeit in den Gruppen handelt, für welche keinerlei Gegenleistungen in Aussicht gestellt werden, wird ebenso die behaviorale Bindungsebene bedient. (vgl. Wolf., 2018, S. 77) Bezüglich des Führungskräfte-Training ist zu erwarten, dass dieses sich langfristig positiv auf die normative Bindung der Fachpflegekräfte auswirken wird, wenn Führungskräfte als Konsequenz aus dem Training Ihre Vorbildfunktion und ihre Aufgaben ernst nehmen und auch kongruent leben. Hiermit werden die ethisch-moralischen Wertvorstellungen der Mitarbeiter angesprochen und deren Verantwortungsgefühl gegenüber dem Unternehmen und/oder den Kollegen positiv beeinflusst. (vgl.

Wolf, 2018, S. 84-85) Darüber hinaus ist auch hier eine Zunahme der emotionalen Bindung zu erwarten, da die gemeinsame Zielsetzung und Wertehaltung, sowie die Partizipation des Mitarbeiters im Fokus stehen. Gleiches gilt für die Maßnahmen „Stellenprofil“ und „Bindungskonzept“, insbesondere in deren Anwendung. (vgl. Wolf, 2018, S. 88) Die Maßnahme der Zulagenregelung begünstigt, nachdem diese Anwendung findet, einerseits die rationale Bindungsebene, die Kosten und Nutzen abwägt (vgl. Wolf, 2018, S. 54), andererseits ist hier ebenso wie bei der Maßnahme „Öffentlichkeitsarbeit“ zu erwarten, dass wiederum die emotionale Ebene gefördert wird, da beide Maßnahmen jeweils Anerkennung und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern ausdrücken, insbesondere, wenn diese umgesetzt sind.

Die Maßnahme „Entwicklung neuer attraktiver Rollen“ fokussiert mit den Arbeitsinhalten den bedeutendsten Aspekt bei Mitarbeitern. Jedoch stellt hier die Passgenauigkeit der Rolle zum Mitarbeiter eine Voraussetzung dar, die wie zuvor bereits erläutert, die intensive Auseinandersetzung des Vorgesetzten mit dem jeweiligen Mitarbeiter erfordert. (vgl. Wolf, 2018, S. 25-25 und S. 111) Insbesondere nach einer absolvierten Weiterbildung leistet die Übernahme dieser Rollen einen Beitrag zur attraktiven Arbeitsfeldgestaltung, da die neuen Arbeitsinhalte an der zuvor absolvierten Weiterbildung und den jeweils erworbenen Kompetenzen ansetzen und diese konsequent nutzen. Das bisherige Arbeitsfeld wird nicht nur im Sinne eines Job-Enlargements erweitert, sondern durch die Übernahme von anspruchsvollen Aufgaben, also durch Job-Enrichment, aufgewertet. (vgl. Kanning, 2017, S. 224-225). Ein Praxisanleiter plant z. B. in Freistellung für seine Anzuleitenden weitgehend autonom seine Anleitungen, auch thematisch und im Umfang, ganzheitlich als vollständige Handlung. Innerhalb dessen erlebt er sowohl die Vielfalt als auch die Herausforderungen der Aufgabe durch unterschiedlicher Anzuleitende, deren Voraussetzungen und im Austausch mit den Kollegen aus der Schule. Er übernimmt Verantwortung, auch für die Auszubildenden und erlebt die Bedeutsamkeit seiner Arbeit, z. B. in Lernzirkeln, wenn er die Konsequenzen aus seiner Handlung betrachtet, z. B. dass Auszubildende sehr motiviert lernen und sich weitere Anleitungen einfordern und somit ihre Wertschätzung ausdrücken oder auch die Zwischenprüfung/das Examen, entsprechend deren Fähig- und Fertigkeiten absolvieren. Sowohl die Aufgabe an sich als auch die Erfahrung aus der Aufgabe lässt Raum für Innovationen und fördert den Transfer zur Entwicklung neuer Lehr- und Lernmöglichkeiten. Darüber hinaus lassen die Rollen eine Erweiterung z. B. zum Dozent und/oder Prüfer und/oder Mitglied in einer Projekt- und/oder Arbeitsgruppe zu, wodurch die Vielfalt der Arbeitsinhalte weiter zunimmt und die individuelle Entwicklung weiter gefördert wird. In Anlehnung an Oldman

und Hackman (1980) wird deutlich, dass die Rolleninhaber vielfältige Aufgaben ganzheitlich und autonom erfüllen können, die Bedeutsamkeit der Aufgabe realisieren, die Verantwortung für die Ergebnisse aus der Handlung wahrnehmen und die Ergebnisse der Handlung als Konsequenz der Qualität ihrer eigenen Arbeit einordnen können, womit alle Aufgabenmerkmale erfüllt werden. Als Folge stellen sich eine hohe intrinsische Motivation und eine hohe Qualität der Arbeitsleistung ein, die sich im Sinne einer niedrigen Abwesenheit und Fluktuation auswirken (vgl. Nerdinger, 2019, S. 469, Abb. 24.2) werden. Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, dass die Mitarbeiter sich zunehmend mit dem Unternehmen gleichsetzen und dessen Werte und Ziele übernehmen, sich mit der Organisation identifizieren und ihre emotionale Bindung vertiefen (vgl. Wolf, 2018, S. 161). Auf dieser Basis entsteht eine Verbundenheit der Mitarbeiter mit der Organisation, die sich u. a. in deren Engagement bei der Unterstützung von Veränderungsprozessen und deren Kundenorientierung zeigt (vgl. Felte 2008, S. 13-14) Die Ziele des organisationalen Commitments, zufriedene Mitarbeiter zu beschäftigen, die sich gerne für die Organisation einsetzen und dieser erhalten bleiben, sowie die damit verbundene „Win-Win-Situation“, werden damit erreicht (vgl. Klaiber, 2018, S.27-28). Unternehmen, die zufriedene Mitarbeiter beschäftigen, haben aufgrund der geringen Fluktuationsrate nicht nur geringe Fluktuationskosten, sie profitieren gleichzeitig von einer Zunahme des Potentials ihrer Mitarbeiter, welches sich positiv auf die Entwicklung des Geschäftserfolgs auswirkt, da ihre Mitarbeiter, z. B. Verbesserungen schneller umsetzen können als die Konkurrenz. (vgl. Wolf, 2018, S. 203-204) Auf individueller Ebene zeigt sich, dass eine hohe Bindung mit einer hohen Leistungsbereitschaft korreliert. Darüber hinaus zeigen sich die positiven Resultate optimaler Rahmenbedingungen qualitativ und quantitativ in den Ergebnissen der Arbeit des jeweiligen Mitarbeiters, womit dessen Leistung und Erfolg steigen und die Performance des Unternehmens zunimmt. Letztlich geht daraus eine weitere Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen hervor, welche, wie bereits erläutert, die Ebene der emotionalen und rationalen Bindung weiter vertieft (vgl. Wolf, 2018, S. 206) und darüber hinaus unternehmensbezogene und aufgabenbezogene Bindungsbezüge realisiert (vgl. Wolf, 2018, S. 104-111). Ein wahrer Kreislauf!

Neben der theoretischen Aufarbeitung dieser Thematik wurden ergänzend 5 Experteninterviews durchgeführt, die im Rahmen einer Stichprobe erhoben wurden. Die Ergebnisse der quantitativen Auswertung dienen dazu, die in der Masterarbeit aufgestellten Hypothesen, neben einer Überprüfung durch die ausgewählte Fachliteratur, durch die praxisbasierten Erkenntnisse der Experten zu stützen. Zum Interview standen fünf erfahrene Führungskräfte mit Fachweiterbildung, aus unterschiedlichen Fachrichtungen

und insgesamt drei Unternehmen, aus zwei Bundesländern, zur Verfügung. Die Führungskräfte wurden u. a. bezüglich ihrer Einschätzung befragt, mit welchen Erwartungen Fachpflegekräfte nach einer abgeschlossenen Weiterbildung in ihr Arbeitsfeld zurückkehren und in welchem Maße eine individuelle Arbeitsfeldgestaltung Auswirkungen auf diese Mitarbeiter und das Unternehmen, auch insbesondere in wirtschaftlicher Hinsicht, haben könnte. Die Auswertung erfolgte auf einer verbalisierten Ordinalskala, welche 5 Stufen (1-5) von „trifft absolut nicht zu“ bis „trifft absolut zu“ (vgl. Porst, 2014, S. 84) vorsah. Entsprechend der Einschätzung der Führungskräfte erwarten deren Mitarbeiter, dass ihnen Wertschätzung entgegengebracht wird. Der erhobene Mittelwert (=MW) von 4,6 zeigt dies sehr deutlich. Ebenso zeigen sich deren Erwartungen bezüglich finanzieller Anreize und der weiteren individuellen Unterstützung in der Entwicklung (jeweils MW=4,2), sowie in der Zuteilung herausfordernder Aufgaben (MW=3,6) und der Partizipation (MW=4,0). Die positiven Auswirkungen der individuellen Arbeitsfeldgestaltung spiegeln sich nach Einschätzung der Führungskräfte im Bereich der Motivation der Fachpflegekräfte (MW=5,0), der erlebten Selbstwirksamkeit und Wertschätzung (MW je 4,0) und der Arbeitszufriedenheit (MW=4,4). Die Frage nach den Konsequenzen für die Unternehmen bestätigte ebenfalls die Wirksamkeit der Arbeitsfeldgestaltung im Bereich der Mitarbeiterbindung (MW=4,6), der Qualitätssteigerungen (MW=5,0) und der Steigerung des Interesses an Weiterbildungen sowie bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter (jeweils MW=4,4). Die Auswirkungen auf das Unternehmen wurden ebenfalls sehr positiv mit einer abnehmenden Fluktuationsrate (MW=4,4), der Sicherung der Fachpflegequote (MW=4,8), der Zunahme des organisationalen Wissens (MW=4,6) und der effektiveren und effizienteren Bewältigung von Marktanforderungen (MW=4,4) bewertet.

Die Standardabweichungen der Stichprobe (s) lagen zwischen 0,0 und 0,89, weisen daher auf eine geringe Streubreite der einzelnen Ergebnisse hin und bestätigen damit die Aussagekraft des erhobenen Mittelwertes. Nähere Informationen zu den Experteninterviews befinden sich im Anhang dieser Masterarbeit.

Entsprechend der eingangs formulierten Fragestellung und der abgeleiteten Hypothesen stellt die individuelle Arbeitsfeldgestaltung im Pflegesektor eine sehr wirkungsvolle Maßnahme da, um Mitarbeiter nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Es handelt sich nicht nur um eine Chance, vielmehr muss diese Möglichkeit selbstverpflichtend genutzt werden, da diese gezielte Arbeitsfeldgestaltung darüber hinaus die Performance des Unternehmens erhöht, indem die Entwicklung von Karriere und Kompetenz, im Sinne einer Personalentwicklung realisiert wird. Der Erfolg, die Zukunfts- und Wettbewerbsfä-

higkeit eines Unternehmens, also dessen Marktwert, wird hauptsächlich dem Humankapital zugeschrieben. (vgl. Wolf, 2018, S. 32) Daher werden die Bindung der Mitarbeiter und deren Performance sich wiederum positiv auf die Sicherung und den Ausbau der Marktposition auswirken. Wenn Mitarbeiter darüber hinaus dabei unterstützt werden, Probleme eigenständig zu erkennen und die Organisation nach ihren Bedürfnissen derart zu gestalten, dass sie ihre Potentiale voll entfalten und im Sinne der Organisation nutzen können, werden die Bedarfe der Organisation mit den Bedarfen der Mitarbeiter verbunden und somit die duale Zielsetzung der Organisationsentwicklung realisiert. (vgl. Becker/Labucay, 2012, S.1) Da Mitarbeiter den Ursprung der Unternehmensleistung darstellen, werden Unternehmen, welche „Bindung“ als relevantes Thema erkennen und handhaben, in wirtschaftlicher Hinsicht erfolgreicher und leistungsfähiger sein, als Unternehmen, die diese Thematik vernachlässigen. Als Folgen eines gelungenen HR-Managements lassen sich neben einer nachhaltigen Bindung der Mitarbeiter z. B. langfristig die Steigerung der Überlebenswahrscheinlichkeit der Patienten, die Steigerung der Produktion, die besseren Marktposition gegenüber anderen Unternehmen und der positive Beitrag zum Unternehmenserfolg herausstellen. Statt einer Profitorientierung wirkt sich eine höhere Investition, in ein erfolgreiches HR-Management, langfristig u. a. positiv auf die Identifikation und das Commitment der Mitarbeiter, die Qualität der Bewerber, die Kundenzufriedenheit und den Zurückgang der Quote der Kündigungen aus. Faktoren, die den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens unterstreichen. (vgl. Kobi, 2016, S.109 u. S. 69). Zusammenfassend werden somit alle aufgestellten Hypothesen zur eingangs formulierten Forschungsfrage bestätigt und die Fragestellung beantwortet.

## **6.2 Kritische Reflexion und Ausblick**

Aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels und des demographischen Wandels rückt die Entwicklung von Karriere und Kompetenz, im Sinne einer Personalentwicklung, ins Zentrum der Bemühungen von Organisationen, die ihre Fachkräfte nachhaltig binden möchten. Dies geschieht nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass Innovation und Wissenszuwachs zunehmend eine unverzichtbare Basis für die Unternehmen darstellen. (vgl. Kels et al., 2015, S. 7). Sowohl die Existenzsicherung, als auch die Fähigkeit sich im Wettbewerb zu behaupten, verpflichtet Unternehmen geradezu zu einer Politik der Bindung, die zu dem bestimmenden Kriterium gegenüber konkurrierenden Unternehmen aufstrebt. (vgl. Wolf, 2018, S. 22) Vor dem aktuellen Hintergrund der Corona-Pandemie offenbaren sich die Folgen des Fachkräftemangels, sodass, insbesondere die Pflege,

als systemrelevanter Bereich, zunehmend Wertschätzung erfährt. Die vorliegende Masterarbeit leistet auch hierzu einen Beitrag, indem Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie Arbeitsfelder von Fachpflegekräften vielseitiger und damit attraktiver gestaltet, die erworbenen Kompetenzen angewendet und nicht zuletzt aus Sicht der Organisationsentwicklung, die Mitarbeiterbindung positiv beeinflusst werden kann.

In Anknüpfung an die bisherigen Erkenntnisse, könnte nun in einem realen Setting die Umsetzung des beschriebenen OE-Prozesses erfolgen. Selbstverständlich müssten dann aktuelle Daten erhoben und die Rahmenbedingungen der betreffenden Organisation Berücksichtigung finden, um den Prozess auf die Organisation und ihre Mitarbeiter auszurichten. Allerdings soll nicht der Eindruck entstehen, dass Pflegekräfte ohne Weiterbildung weniger relevant für die Organisation wären. Nein, im Gegenteil! Sie sind die Quelle, aus welcher Fachpflegekräfte mit Weiterbildung erst entwickelt werden können. Daher sollte grundsätzlich jede Gruppe berücksichtigt werden, allerdings nicht in Sinne des „Gießkannenprinzips“, sondern in Form einer individuellen Personalentwicklung. Im Rückblick auf die Interviews zeigte sich, dass überall dort, wo die Thematik der Mitarbeiterbindung bereits etabliert und erfolgreich umgesetzt wurde, die Überzeugung von deren Wirkung auf die Mitarbeiter und die Organisation positiver bewertet wurde, als in Organisationen oder Bereichen, die diesbezüglich noch am Anfang stehen. Da es sich hierbei lediglich um Erkenntnisse handelt, die im Rahmen der Interviews zufällig am Rande erzielt wurden, sind diese nicht als repräsentativ anzusehen, könnten aber als Grundlage für die Formulierung von Hypothesen innerhalb einer Forschungsarbeit dienen, welche z. B. die Relevanz einer transparenten Ergebnispräsentation von Organisationsentwicklungsprozessen und deren organisationale Wirkung in einem Unternehmen untersucht. Ebenso könnte die Gruppe älterer Mitarbeiter ins Zentrum einer Forschungsarbeit rücken, um Arbeitsfelder zu entwickeln, welche die Nutzung deren Expertenwissens und die Vermeidung einer frühzeitigen Berentung, aufgrund einer drohenden physischen und psychischen Überlastung, fokussiert.

Die Chancen einer langfristigen Bindung von Mitarbeitern entfalten sich, wenn diese sich in der Organisation integriert fühlen, sich mit dieser identifizieren und die Ausrichtung auf gemeinsame Werte auf allen Hierarchieebenen stattfindet. (vgl. Hildebrandt, 2016, S. 367) Hier ist insbesondere die Führung gefragt, die bestenfalls als Unterstützer und Vorbild, im Sinne ihrer Mitarbeiter und der Organisation, die Rahmenbedingungen mitgestaltet. Gelingt somit eine Mitarbeiterbindung nachhaltig, gilt diese als Garant für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. (vgl. Wolf, 2018, S.184, 203 u. 205) Eine positive Aufwärtsspirale, die kein Selbstläufer ist, sondern einer kontinuierlichen Pflege bedarf.



## Literaturverzeichnis

- Anthony, Scott, D. et. al. (2018): 2018 Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating S&P 500 lifespans continue to shrink, requiring new strategies for navigating disruption. INNOSIGHT EXECUTIVE BRIEFING. Online: <https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2017/11/Innosight-Corporate-Longevity-2018.pdf>. (Letzter Zugriff: 21.07.2020).
- Arnold, Rolf (2009): Das Santiago-Prinzip. Systemische Führung im lernenden Unternehmen. 2., unveränderte Auflage. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH.
- Badura, Bernhard (Hrsg.) (2017): Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert. Mitarbeiterbindung durch Kulturentwicklung. Berlin: Springer Gabler.
- Becker, Florian (2019): Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie. Berlin: Springer.
- Becker, Howard, S. (1960): Notes on the Concept of Commitment. The American Journal of Sociology, Vol. 66, No. 1. (Jul., 1960), pp. 32-40. Online: <https://pdfs.semanticscholar.org/1c60/335d5100c88ae1d685ca5e162a30d1ef3c4d.pdf>. (Letzter Zugriff: 21.07.2020).
- Becker, Manfred (2005): Personalentwicklung. Bildung Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, Manfred (2011): Systematische Personalentwicklung. Planung Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, Manfred/Labucay, Inéz (2012): Organisationsentwicklung. Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brandstätter, Veronika/Schüler, Julia/Puca, Rosa Maria/Lozo, Ljubica (Hrsg.) (2018): Motivation und Emotion. Allgemeine Psychologie für Bachelor, 2. Auflage. Berlin: Springer.

- Bröckermann, Reiner (2004): Grundlagen des Personalbindungsmanagements. In: Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner (2004): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 16-31.
- Bundesministerium für Gesundheit (BMG) (2018): Beschäftigte in der Pflege. Online: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/pflege/pflegekraefte/beschaeftigte.html#c3331>. (Letzter Zugriff: 21.07.2020).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2020): Artikel Fachkräftesicherung. Fachkräfte für Deutschland. Online: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html>. (Letzter Zugriff: 21.07.2020).
- Cerasoli, Christopher, P./Nicklin, Jessica, M./Ford, Michael T. (2014, February 3): Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance. A 40-Year Meta-Analysis. Psychological Bulletin. Advance online publication. Online: <https://pdfs.semanticscholar.org/3f44/f35d1779ea91896c9f443904aab90c2d9511.pdf>. (Letzter Zugriff: 21.07.2020).
- Chambers, Elizabeth, G. et al. (2007): The war for talent. The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co. Online: [http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos\\_pdf/ge-stao/The\\_war\\_for\\_talent.pdf](http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos_pdf/ge-stao/The_war_for_talent.pdf). (Letzter Zugriff: 21.07.2020).
- Cisik, Alexander (2018): Die Zukunft der Arbeit. Ergebnisse einer empirischen Studie. Management Summary. Online: [http://www.cisikconsulting.de/wp-content/uploads/2018/07/Cisik\\_Studie-zur-Zukunft-der-Arbeit\\_Management-Summary\\_März-2018.pdf](http://www.cisikconsulting.de/wp-content/uploads/2018/07/Cisik_Studie-zur-Zukunft-der-Arbeit_Management-Summary_März-2018.pdf). (Letzter Zugriff: 21.07.2020).
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2004): Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2010): Das flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile: im Tun aufgehen. 11. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Elias-Linde, Sabine (2013): Personalknappheit und nachhaltiges Humanressourcenmanagement. Analyse, Lösungsansätze und Gestaltungsmöglichkeiten. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Felfe, Jörg, (2008): Mitarbeiterbindung. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Felfe, Jörg/ Six, Bernd/ Schmook, Renate/ Knorz, Corina (2014): Commitment. Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). Online: <https://doi.org/10.6102/zis9>. (Letzter Zugriff: 21.07.2020).
- Flick, Uwe (2011): Triangulation. Eine Einführung. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- Gallup (2018): Neuer Gallup Engagement Index 2018: Die Unternehmenskultur entscheidet maßgeblich über den wirtschaftlichen Erfolg. Pressemitteilung. URL: [https://www.leadox.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Pressemeldung\\_Gallup\\_Engagement\\_Index\\_2018.pdf](https://www.leadox.de/fileadmin/user_upload/pdf/Pressemeldung_Gallup_Engagement_Index_2018.pdf) (Datum des Zugriffs: 21.07.2020).
- Gallup (2017): Gallup Engagement Index 2016: Schlechte Chefs kosten deutsche Volkswirtschaft bis zu 105 Milliarden Euro jährlich. Pressemitteilung. URL: [https://www.aitiraum.de/system/file\\_attachments/4a6/2ab/e76/1330/original/Pressemitteilung\\_zum\\_Gallup\\_Engagement\\_Index\\_2016\\_final-1.pdf](https://www.aitiraum.de/system/file_attachments/4a6/2ab/e76/1330/original/Pressemitteilung_zum_Gallup_Engagement_Index_2016_final-1.pdf) (Datum des Zugriffs: 21.07.2020).
- Gemeinsamer Bundesausschuss (G-BA) (2020a): Startseite // Über den G-BA // Wer wir sind. Online: <https://www.g-ba.de/ueber-den-gba/wer-wir-sind/>. (Letzter Zugriff: 21.07.2020).
- Gemeinsamer Bundesausschuss (G-BA) (2020b): Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses über Maßnahmen zur Qualitätssicherung der Versorgung von Früh- und Reifgeborenen gemäß § 136 Absatz 1 Nummer 2 SGB V in Verbindung mit § 92 Abs. 1 Satz 2 Nr. 13 SGB V (Qualitätssicherungs-Richtlinie Früh- und Reifgeborene/QFR-RL). Online: [https://www.g-ba.de/downloads/62-492-2160/QFR-RL\\_2020-05-14\\_iK-2020-05-14.pdf](https://www.g-ba.de/downloads/62-492-2160/QFR-RL_2020-05-14_iK-2020-05-14.pdf) (Letzter Zugriff, 21.07.2020).
- Geramanis, Olaf (2020): Zusammenarbeit 5.0 – die kooperative Dimension der neuen Arbeitswelt. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hrsg.): Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-25.
- Gerrig, Richard, J. (2015): Psychologie. 20., aktualisierte Auflage. Hallbergmoos: Pearson Deutschland GmbH.

- Goldhammer, Dietmar (2019): Personalmanagement in Zeiten des Fachkräftemangels. Schnelleinstieg für Architekten und Bauingenieure. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Gupta, Milon (2016): Die sieben Erfolgsprinzipien der Schachmeister. Strategisches Denken und Entscheiden für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer.
- Hasselhorn, Hans-Martin et al. (2005): Berufsausstieg bei Pflegepersonal. Arbeitsbedingungen und beabsichtigter Berufsausstieg bei Pflegepersonal in Deutschland und Europa. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Übersetzung, Ü15. Dortmund: Wirtschaftsverlag NW.
- Heckhausen, Heinz (2018): Entwicklungslinien der Motivationsforschung. In: Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (Hrsg.): Motivation und Handeln, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer, S. 13-48.
- Hesse, Gero/Mattmüller, Roland (Hrsg.) (2015): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hildebrandt, Alexandra (2016): Wertschöpfung und Kulturwandel im Mittelstand: Mader GmbH. In: Schram, Brunhilde/Schmidpeter, René (Hrsg.): CSR und Organisationsentwicklung. Die Rolle des Qualitäts- und Changemanagers. Berlin: Springer Gabler, S.367-380.
- Isfort, Michael/Weidner, Frank (2018): Pflege Thermometer 2018. Eine bundesweite Befragung von Führungskräften zur Situation der Pflege und Patientenversorgung in der stationären Langzeitpflege in Deutschland. Studie des Deutschen Institutes für angewandte Pflegeforschung e.V. (DIP). Online: [https://www.dip.de/fileadmin/data/pdf/projekte/Pflege\\_Thermometer\\_2018.pdf](https://www.dip.de/fileadmin/data/pdf/projekte/Pflege_Thermometer_2018.pdf). (Letzter Zugriff: 21.07.2020).
- Judge, Timothy. A./ Heller, Daniel/Mount, Michael, K. (2002): Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 87, Nr. 3, S. 530–541. Online: <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/ORM/JudgeJap-02.pdf>. (Letzter Zugriff: 21.07.2020).
- Kanning, Uwe, P. (2017): Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin: Springer.

- Kels, Peter/Clerc, Isabelle/Artho, Simone (2015): Karrieremanagement in wissensbasierten Unternehmen. Innovative Ansätze zur Karriereentwicklung und Personalbindung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klaiber, Sven (2018): Organisationales Commitment. Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung. Wiesbaden: Springer VS.
- Kobi, Jean-Marcel (2016): Neue Prämissen in Führung und HR-Management. Mehr Leistung durch Sicherheit und Verbundenheit. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kohl, Holger (Hrsg.) (2014): Studie Wissensstandort Deutschland. Deutsche Unternehmen auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft – Ergebnisse 2014. Eine Studie des Fraunhofer-Institutes für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) Berlin. S. 1-24. Online: [https://www.ipk.fraunhofer.de/content/dam/ipk/IPK\\_Hauptseite/dokumente/marktstudien/um-wissensstandort-de.pdf](https://www.ipk.fraunhofer.de/content/dam/ipk/IPK_Hauptseite/dokumente/marktstudien/um-wissensstandort-de.pdf). (Letzter Zugriff: 21.07.2020).
- Laloux, Frederic (2017): Reinventing Organisations. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.
- Lenz, Ulrich (2019): Coaching im Kontext der VUCA-Welt: Der Umbruch steht bevor. In: Heller, Jutta (Hrsg.): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden: Springer, S. 49-68.
- Malik, F. (2014): Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt: Campus Verlag.
- Maslow, Abraham, Harold (1981): Motivation und Persönlichkeit. Reinbek bei Hamburg: Rohwohlt- Taschenbuch- Verlag.
- Meyer, John, P./Allen, Natalie, J. (1997): Commitment in the workplace: Theory, research and application. Thousand Oaks, California: Sage.
- Mowday, Richard, T./ Porter, Lyman, W./ Steers, Richard, M. (1982): Employee-organizational linkages. The psychology of commitment, absentism and turnover. New York: Academic Press.
- Nerdinger, Friedemann (2019): Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: Nerdinger, Friedemann, W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Berlin: Springer, S. 463-486.

- Nerdinger, Friedemann (2019): Geschichte. In: Nerdinger, Friedemann, W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Berlin: Springer, S. 19-27.
- Nink, Marko, (2018): Engagement Index Deutschland 2018. Pressegespräch (28.08.2018). Studie der Gallup GmbH Berlin. Online: <https://www.das-felix-prinzip.com/Gallup%20Engagement%20Index%202018.pdf>. (Letzter Zugriff: 21.07.2020).
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka. (2014): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. 2., um ein Vorwort erweiterte Auflage, Frankfurt: Campus Verlag.
- Pinnow, Daniel, F. (2011): Führen. Worauf es wirklich ankommt. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Porst, Rolf (2014): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. 4., erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Radtke, Rainer (2019a): Bedarf an Pflegekräften in Deutschland bis 2035. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/172651/umfrage/bedarf-an-pflegekraeften-2025/>. (Letzter Zugriff: 21.07.2020).
- Radtke, Rainer (2019b): Statistiken zur Pflege in Deutschland. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/168254/umfrage/pflegebeduerftige-in-deutschland-seit-2007/>. (Letzter Zugriff: 21.07.2020).
- Saarland — Der Chef der Staatskanzlei — (Hrsg.) (2017): Amtsblatt des Saarlandes, Teil I, Nr. 9. Saarbrücken: TypoServ Gesellschaft für Satz und Druck mbH. Online: <http://www.amtsblatt.saarland.de/jportal/portal/t/14br/page/bsverkslprod.psm1?doc.hl=1&doc.id=VB-SL-ABII2017269-G&documentnumber=42&numberofresults=50&doctyp=Verkuendungsblatt%3Asl-abl-i-ges&showdoccase=1&doc.part=D&paramfromHL=true#focuspoint> (Letzter Zugriff: 21.07.2020).
- Sass, Enrico (2019): Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer? Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schaper, Niclas (2019): Selbstverständnis, Gegenstände und Aufgaben der Arbeits- und Organisationspsychologie. In: Nerdinger, Friedemann, W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Berlin: Springer, S. 3-18.

- Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (2014): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (2018): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Senge, Peter M. (2011): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vieweg, Wolfgang (2015): Management in Komplexität und Unsicherheit. Für agile Manager. Wiesbaden: Springer.
- Von Rosenstiel, Lutz (2010/2015): Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis. 11., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Weidner, Frank (2019): Pflege in Deutschland: Gesellschaftliche und gesundheitspolitische Dimension. In: Pröbß, Joachim /Lux, Vera/Bechtel, Peter (Hrsg.) (2019): Pflegemanagement. Strategien, Konzepte, Methoden. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft (MWV), S. 8-11.
- Wittig, Falko (2019): Gesundheitswesen in Sachsen-Anhalt. Die Problem-Spirale in der Pflege: Geld, Bürokratie, Personalmangel. MDR, Sachsen-Anhalt. Online: <https://www.mdr.de/sachsen-anhalt/landespolitik/gesundheitswesen-sachsen-anhalt-fachkraeftemangel-pflege-100.html> (Letzter Zugriff: 21.07.2020).
- Wolf, Gunther (2018): Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen. 3. Auflage, Freiburg: Haufe.

## **Anhang**

**Allgemeine Informationen zum Experteninterview**

**Fragebogen mit Antworten**

**Ergebnisse aus der Stichprobe (Tabelle)**



## **Allgemeine Informationen zum Experteninterview**

Im Folgenden wird ein Fragebogen vorgestellt, der mit 5 Experten im Rahmen einer Stichprobenanalyse angewendet wurde. Die Ergebnisse dienen dazu, die in der Masterarbeit aufgestellten Hypothesen, neben einer Überprüfung durch die ausgewählte Fachliteratur, durch praxisorientierte Erkenntnisse, mithilfe einer Stichprobe, zu überprüfen. Daher werden diese Ergebnisse lediglich zur Bestätigung der Erkenntnisse herangezogen.

Bei dem Fragebogen handelt es sich um ein standardisiertes Leitfadeninterview, das offene und geschlossene Fragen kombiniert und somit qualitative und quantitative Ergebnisse hervorbringt. Die geschlossenen Fragen wurden in der Systematik einer Ordinalskala gestaltet, innerhalb derer die Aufgabe des Interviewpartners darin bestand, sich für eine von fünf Antworten von „trifft absolut nicht zu“ bis „trifft absolut zu“ zu positionieren. Die Entscheidung fiel auf eine verbalisierte Ordinalskala mit ungerader Skalierung, da ganz bewusst die Möglichkeit der neutralen Stellung als Mittelwert genutzt werden sollte, da diese eine realistische Antwortmöglichkeit darstellt und die Antwort der Befragten nicht in Richtung einer negativen oder positiven Entscheidung forciert werden sollte (vgl. Porst, 2014, S. 84).

Die Entscheidung neben geschlossenen auch offene Fragen zu verwenden, begründet sich einerseits auf der Chance, die Interviewpartner zu motivieren, sich völlig ohne Vorgaben mitteilen zu können. Zusätzlich besteht die Aussicht des zusätzlichen Informationsgewinns für den Interviewleitenden, da in diesem Fall keine Antworten vorgegeben werden (vgl. Porst, 2014, S. 66-67). Im Vorfeld der Befragungen wurde bei einer weiteren Person ein Pretest durchgeführt, womit u. a. die Klarheit der Fragen, deren Reihenfolge, Probleme des Befragten mit der jeweiligen Aufgabe sowie dessen Aufmerksamkeitsspanne eingeschätzt und Probleme des Interviewleiters im Interview, sowie die konkrete Dauer der Befragung eingeschätzt werden konnte (vgl. Porst, 2014, S. 191).

### Die Auswahl der Experten erfolgte unter folgenden Kriterien:

1. Leitende Position (Bereichsleitung/Pflegedienstleitung) seit mindestens 5 Jahren
2. Vorhandene Fachweiterbildung und/oder Weiterbildung als Praxisanleiter
3. Auswahl von Personen aus unterschiedlichen Fachbereichen
4. Ausdehnung auf externe Krankenhäuser/Pflegeeinrichtungen

### Begründung der Kriterien:

Die Experten verfügen über persönliche Erfahrungen bezüglich ihrer absolvierten Weiterbildung, den anschließenden beruflichen Möglichkeiten sowie deren Grenzen. Darüber hinaus tragen sie die Hauptverantwortung innerhalb ihres Bereiches, kontinuierlich Mitarbeiter für die Weiterbildung zu gewinnen und diese Fachkräfte auf Dauer zu binden. Mit der Auswahl unterschiedlicher Fachbereiche und Einrichtungen sollte die Gefahr minimiert werden, dass „blinde Flecke“ die Neutralität des Gesamtbildes gefährden.

### Hinweise zu den Experten:

Geschlecht: männlich/weiblich: 4:1

Alter: 38 bis 60, durchschnittlich 50,8 Jahre

Fachgebiete: 1\*Zentral-OP, 2 \*Intensivstation, 1\*Innere Normalstation, 1\* Psychiatrie

Bundesländer: Saarland und Rheinland-Pfalz

### Hinweis zu den offenen Fragen:

Mehrfachnennungen sind in Klammer () jeweils ausgewiesen.

### Hinweis zur Auswertung:

Zur Beantwortung der Forschungsfrage und zur Überprüfung der Hypothesen wurden die Fragen 1, 4, 5 und 6 mit den jeweiligen Teilfragen ausgewertet. Im Folgenden sind die Gesamtergebnisse aus den 5 Interviews in kumulierter Form in dem verwendeten Fragebogen (Anhang, S. XIV- XVIII) ausgewiesen. Die anschließende Tabelle zeigt die Auswertung der Stichprobe aus den Fragen 1, 4, 5 und 6 (Anhang, Seite XIX).

### **Literatur zu den allgemeinen Informationen zum Experteninterview (Anhang):**

Porst, Rolf (2014): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. 4., erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

## Fragebogen zum Interview

Liebe/r Teilnehmer/in,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft an diesem Interview teilzunehmen. Wie bereits telefonisch mit Ihnen besprochen, ist dieses Interview Bestandteil meiner Masterarbeit, deren Titel wie folgt lautet:

### **Chancen der Mitarbeiterbindung: Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von Arbeitsfeldern in der Pflege.**

Mit der Bearbeitung dieser Thematik möchte ich folgende Fragestellung beantworten:

#### **Welche Chancen bieten sich für Unternehmen im Pflegesektor, die in die individuelle Gestaltung der Arbeitsfelder ihrer weitergebildeten Mitarbeiter investieren?**

Hintergrund dieser Masterarbeit ist einerseits der zunehmende Fachkräftemangel innerhalb der Pflegebranche und andererseits die Entwicklung von Möglichkeiten, diesem auch intern zu begegnen. Diese Expertenbefragung wird im Rahmen einer Stichprobenanalyse durchgeführt; der Fokus liegt hier insbesondere auf den Fachpflegekräften mit Weiterbildung. Dies soll keine Wertung implizieren, sondern im Ergebnis gezielte Handlungsempfehlungen hervorbringen, deren Entwicklung für die Gesamtgruppe der Pflegenden, innerhalb einer Masterarbeit nicht abzubilden wäre.

Sie wurden als Experte ausgewählt, da die zugrundeliegende Thematik einem wichtigen Bestandteil Ihres Aufgabenfeldes entspricht, welcher eine tägliche Herausforderung darstellt. Darüber hinaus verfügen Sie aufgrund Ihrer langjährigen Erfahrung über sehr wertvolle Erkenntnisse, die dazu beitragen könnten, auch Ihre Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen zukünftig noch effektiver und effizienter zu binden. Dieses Interview wird etwa 20-30 Minuten dauern und mithilfe eines Fragebogens durchgeführt, der 4 Fragen mit jeweils 4-5 Aussagen beinhaltet, die Ihre Einschätzung als Experte zur Thematik „Mitarbeiterbindung“ erheben. Dies geschieht auf einer 5-teiligen Skala von „trifft absolut nicht zu“ bis „trifft absolut zu“. Darüber hinaus werde ich Ihnen zwei offene Fragen stellen, innerhalb derer Ihre eigenen Erfahrungen und Ideen im Vordergrund stehen, die ich gerne mit Ihnen gemeinsam erörtern möchte. Den Fragebogen werde ich Ihnen in einer Vorlage präsentieren und Ihre Einschätzung parallel auf einem weiteren Exemplar notieren. Sollten sich Verständnisfragen ergeben, können diese jederzeit gestellt werden. Die erhobenen Daten werden selbstverständlich anonym ausgewertet, sodass kein Rückschluss auf Ihre Person oder das Unternehmen möglich ist.

Die Teilnahme ist freiwillig und anonym. Haben Sie noch Fragen? Sind Sie einverstanden? Können wir starten?

Unternehmen sind darauf angewiesen, kontinuierlich eine bestimmte Anzahl wechselnder Mitarbeiter in unterschiedliche Weiterbildungen zu entsenden, um u. a. eine Pflege zu gewährleisten, die dem neuesten Stand wissenschaftlicher Erkenntnisse entspricht und darüber hinaus die Vorgaben von Gesetzen und Verordnungen zu erfüllen, die z. B. im Rahmen der Ausbildung sicherzustellen sind.

**1. Mit welchen Erwartungen kommen Mitarbeiter nach einer absolvierten Weiterbildung in ihr Arbeitsfeld zurück?**

Bitte schätzen Sie anhand der Skala ein, inwieweit die Aussagen zutreffen oder nicht zutreffen.

Mitarbeiter erwarten...	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft vollständig zu
1.1 wertschätzende Anerkennung durch den Vorgesetzten	0	0	0	2	3
1.2 finanzielle Anreize	0	0	1	2	2
1.3 Unterstützung bei weiteren Entwicklungsmöglichkeiten	0	0	0	3	2
1.4 die Zuteilung vielfältiger herausfordernder Aufgaben	0	0	2	3	0
1.5 eine Zunahme der Partizipation	0	0	1	3	1

**2. Welche neuen Rollen bieten sich nach Ihrer Einschätzung aufgrund unterschiedlicher absolvierten Weiterbildungen an, um das Arbeitsfeld individuell zu gestalten?**

- Nach Weiterbildung zum Praxisanleiter: Übernahme von neuen Aufgaben (5) „kleinen“ Führungsrollen bezüglich Aus- und Weiterzubildenden (1) Mitwirkung in Prüfungen (1), selbstständig arbeiten mit eigenverantwortlichem

Aufgabenfeld z. B. Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Erstellung von Konzepten, z. B. für Einarbeitung oder Anleitungen (1),

- Nach Weiterbildung Intensiv und Anästhesie als verantwortliche Schichtleitung (2)
- Nach Weiterbildung Funktionsdienst/Endoskopie/OP: Zuweisung von Spezialbereich als verantwortliche Kraft (1)
- Nach Weiterbildung zur Stationsleitung: Übernahme von Aufgaben wie z. B. Dienstplangestaltung (3) oder Stellvertretung (3), auch parallel zur Weiterbildung (2)
- Expertenrollen: interne auch stationsübergreifende Fortbildungen in Ernährung (1), Wundmanagement (2), Dekubitus (1), Onkologie (1), Transplantation (1), Beatmung (1), Dialyse (1), ECMO (1), Atemtherapeut (2) und im Bereich Reanimationstraining (1). Dieses Angebot auch als Dozent in Aus-/Fort-/ und Weiterbildung (5), Gerätebeauftragte (1)

### **3. Welche Rahmenbedingungen sind aus ihrer Sicht notwendig, damit das Vorhaben gelingen kann?**

- Arbeitgeber steht hinter den Maßnahmen (5)
- Freistellung (5) + vorhandene Überlappungszeit in den Schichten, um z. B. Anleitung und interne Fortbildung zu ermöglichen (1)
- Finanzieller Anreiz (3), Sonderaufgaben = Sondervergütung, z. B. Einmalzahlung 2000 €/ Jahr (1) oder zusätzliches Honorar (2), Leistung und Bezahlung müssen passen (1), Neue Eingruppierung nach Weiterbildung (1)
- Personelle Besetzung (3) Azubis nicht als Lückenfüller (1)
- Wertschätzung durch Vorgesetzte (3), z. B. Angebote zur Fortbildung von Vorgesetztem an Mitarbeiter (1), Offizielle Ernennung durch Verwaltung für neue Rolle (1) aber auch Konsequenz bei mangelhafter Leistung (1)
- Räumlichkeiten zur Vor- und Nachbereitung (1)
- Ausreichendes Material und Ausstattung (1)
- Austauschformate ermöglichen (1)
- Vorhandene Rollen werden konsequent durch geeignete Mitarbeiter besetzt und neue Rollen werden für engagierte Mitarbeiter gestaltet (1)
- Nutzung von Fachwissen zur Partizipation (1)

**4. Welche Auswirkungen sind Ihrer Einschätzung nach durch die individuelle Gestaltung von Arbeitsfeldern bei diesen Fachpflegekräften zu erwarten?**

Bitte schätzen Sie anhand der Skala ein, inwieweit die Aussagen zutreffen oder nicht zutreffen!

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft vollständig zu
4.1 Die Motivation des Mitarbeiters wird positiv beeinflusst	0	0	0	0	5
4.2 Der Mitarbeiter erlebt Selbstwirksamkeit	0	0	1	3	1
4.3 Der Mitarbeiter erlebt Wertschätzung	0	0	1	3	1
4.4 Die Arbeitszufriedenheit nimmt zu	0	0	0	3	2

**5. Wie könnte sich daher die individuelle Arbeitsfeldgestaltung langfristig für das Unternehmen auswirken?**

Bitte schätzen Sie anhand der Skala ein, inwieweit die Aussagen zutreffen oder nicht zutreffen!

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft vollständig zu
5.1 Mitarbeiter binden sich zunehmend an das Unternehmen	0	0	0	2	3
5.2 Die Umsetzung der Expertise in der Praxis führt zu Qualitätssteigerungen	0	0	0	0	5
5.3 Das Interesse der Mitarbeiter an Weiterbildungen nimmt zu	0	0	0	3	2
5.4 Durch positive Effekte bezüglich der Gewinnung neuer Mitarbeiter	0	0	1	1	3

**6. Inwieweit könnten sich diese Veränderungen auf das Unternehmen aus wirtschaftlicher Sicht auswirken?**

Bitte schätzen Sie anhand der Skala ein, inwieweit die Aussagen zutreffen oder nicht zutreffen

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft vollständig zu
<b>6.1 Die Fluktuationsrate und die damit verbundenen Kosten nehmen langfristig ab</b>	0	0	1	1	3
<b>6.2 Die Fachpflegequote wird auf Dauer gesichert und ausgebaut</b>	0	0	0	1	4
<b>6.3 Das organisationale Wissen wächst</b>	0	0	0	2	3
<b>6.4 Das Unternehmen bewältigt Marktanforderungen effektiver und effizienter</b>	0	0	1	1	3

Vielen herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft und die Zeit, die Sie mir geschenkt haben. Sie haben mich dadurch sehr unterstützt! Vielen Dank. Haben Sie weitere Fragen oder Gedanken, die Sie mir noch mitteilen möchten?

- Mehr Wertschätzung auch in finanzieller Hinsicht (1)
- Weiterbildung soll sich auch finanziell lohnen (1)
- Verantwortung übertragen, die nachweislich angeordnet ist (1)
- Möglichkeit der Weitergabe von Fachwissen an Kollegen auf Honorarbasis (1)
- Stellenprofile für Absolventen von Weiterbildungen (1)
- Mitarbeiterförderung bezüglich deren Expertise nicht nur auf Unternehmen beschränken, sondern Wünsche des Mitarbeiters berücksichtigen (1)
- Außendarstellung durch Öffentlichkeitsarbeit ist wichtig! Präsenz auf Fachmessen und in sozialen Medien zeigen, sich nach außen präsentieren (1)
- Mitarbeiterförderung erfolgt seitens des Arbeitgebers freiwillig, aus Überzeugung! (1)
- Führungskräfte auf Generation „Z“ schulen (1)
- Anreize für Bindung setzen: „Taten, nicht nur darüber reden“ (1)
- Wunsch nach mehr Fortbildungsangeboten: bereichsübergreifende Führungsworkshops (1)

**Ergebnisse aus der Stichprobe (n = 5)**

Frage	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	5.4	6.1	6.2	6.3	6.4
<b>E 1</b>	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3
<b>E 2</b>	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>E 3</b>	4	4	5	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
<b>E 4</b>	5	4	3	3	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5
<b>E 5</b>	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
<b>Mittelwert</b>	4,6	4,2	4,2	3,6	4,0	4,8	4,0	4,0	4,4	4,6	5,0	4,4	4,4	4,4	4,8	4,6	4,4
<b>Min</b>	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3
<b>Max</b>	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>STABW</b>	0,55	0,84	0,84	0,55	0,71	0,45	0,71	0,71	0,55	0,55	0,00	0,55	0,89	0,89	0,45	0,55	0,89

**E = Experte**

**MIN = kleinster genannter Wert**

**MAX = größter genannter Wert**

**STABW = Standardabweichung der Stichprobe (s)**



## Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Contwig, 22.07.2020

Petra Maurer

Ort, Datum

Unterschrift