

Bedingungen und Einflussfaktoren für einen attraktiven Arbeitsplatz in Institutionen der Langzeitpflege

CURAVIVA Schweiz, Fachbereich Alter

QUALIS evaluation GmbH

Zürich, August 2011

Abstract

Der Mangel an Pflegepersonal ist ein globales Problem mit wachsender Wichtigkeit. Als Gründe werden Mehrbedarf durch demografische Veränderungen, Nachwuchsprobleme und Berufsausstieg aufgrund hoher Belastungen und mangelnder Attraktivität des Pflegeberufs in der Langzeitpflege diskutiert. Employer Branding ist eine unternehmensstrategische Massnahme zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität. Damit sollen kompetente und passende Bewerbende angezogen und intern die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen gesteigert werden. In dieser Analyse wird die Frage untersucht, welche Arbeitsaspekte die Attraktivität des Arbeitgebers in Alters- und Pflegeheimen am stärksten beeinflussen und inwiefern sich die Attraktoren zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Führungsfunktion unterscheiden. Der Datensatz basiert auf Mitarbeiterbefragungen, die bei festangestellten Mitarbeitenden (N = 1491) in 22 verschiedenen Alters- und Pflegeheimen aus acht Schweizer Kantonen durchgeführt wurden. Rund ein Fünftel der Teilnehmenden sind Führungspersonen. Mit Regressionsanalysen werden die Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität je nach Anspruchsgruppe untersucht. Durch ANOVA-Mittelwertvergleiche wird der Einfluss verschiedener Personenmerkmale ermittelt. Die Auswirkungen der Arbeitgeberattraktivität auf die Fluktuations- und Kurzabsenzenrate wird in Kreuztabellen dargestellt. Die Resultate zeigen, dass die Bereiche der Arbeitsbedingungen, der Arbeitstätigkeit, das Verhältnis zur Institutionsleitung sowie zum direkten Vorgesetzten einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben. Die Stärke des Einflusses und die Rangreihenfolge unterscheiden sich zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Führungsfunktion. Während für Führungspersonen die Arbeitstätigkeit mit ihren Entwicklungsmöglichkeiten den stärksten Attraktor darstellt, sind es für Mitarbeitende ohne Führungsfunktion die Arbeitsbedingungen. Auch auf der Ebene der einzelnen Arbeitsaspekte unterschieden sich die beiden Anspruchsgruppen, wobei für Führungspersonen das Verhältnis zu den direkten Vorgesetzten und für Mitarbeitende ohne Führungsfunktion das Verhältnis zur Institutionsleitung den stärkeren Effekt auf die Arbeitsattraktivität hat. Einzig die allgemeine Arbeitszufriedenheit ist für alle Mitarbeitenden gleichermaßen der stärkste Prädiktor. Bei den Personenmerkmalen zeigt sich, dass Führungsfunktion, Tätigkeitsbereich, Geschlecht und Lebensalter die Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität signifikant beeinflussen. In Bezug auf betriebliche Kennzahlen hat die Arbeitgeberattraktivität tendenziell einen stärkeren Einfluss auf die Kurzabsenzenrate als auf die Fluktuationsrate. In der Literatur wird das Konzept der Arbeitgeberattraktivität insbesondere im Zusammenhang mit der Personalgewinnung diskutiert. Zur Personalerhaltung müssen auch die Konzepte des Commitments, der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsqualität mitberücksichtigt werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Begriffsbestimmung	1
2	Zielsetzung und Methode	3
3	Ergebnisse	4
3.1	Beschreibung der Stichprobe	4
3.2	Einflussfaktoren auf der Ebene der Themenbereiche (T1–T5)	6
3.3	Einflussfaktoren auf der Ebene der Dimensionen (D1–D18)	6
3.4	Einflussfaktoren auf der Ebene der Items (f1 – f66)	8
4	Abgrenzung unterschiedlicher Konzepte	10
5	Zusammenhang Personenmerkmale und «attraktiver Arbeitsplatz»	11
6	Zusammenhang «attraktiver Arbeitsplatz» und Fluktuation/ Kurzabsenzen	12
7	Diskussion der Ergebnisse	13
8	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	17
9	19
10	Literaturverzeichnis	19
11	Anhang	21

1 Einleitung und Begriffsbestimmung

Ein globales Problem mit wachsender Wichtigkeit ist der Mangel an Pflegepersonal insbesondere im Bereich der Langzeitpflege (Karsh, Booske&Sainfort, 2005). Von den vielen Faktoren, die im Zusammenhang mit der hohen Personalfuktuation diskutiert werden, wird die Arbeitszufriedenheit am meisten zitiert (Lu, While&Barriball, 2005). Die europäische NEXT-Studie (nurses' early exit study) untersuchte die Arbeitsbedingungen und die Gründe für den vorzeitigen Berufsausstieg von Pflegepersonal in Europa (Simon, Tackenberg, Hasselhorn, Kümmerling, Büscher & Müller, 2005). Sie stellten fest, dass die Arbeitszufriedenheit in ambulanten Diensten und Alten- und Pflegeheimen vor allem von den Bedingungen in den Organisationen geprägt ist, wie quantitative Überforderung, geringem Einfluss auf die Dienstplangestaltung mit entsprechenden Auswirkungen auf die Work-Life-Balance sowie dem Umgang mit physischen (Heben und Tragen) und psychischen (aggressive, unfreundliche Patienten) Belastungen. CURAVIVA Schweiz, der nationale Dachverband für Heime und Institutionen, hatte im Jahr 2010 eine Studie zur Personalsituation in der Langzeitpflege in Auftrag gegeben und widmete die ganze Novemberausgabe 2010 ihrer Fachzeitschrift diesem Thema. Gemäss Rüeegger und Widmer (2010) resultiert der künftige Personalnotstand aus zwei Faktoren, der demografischen Entwicklung der Bevölkerung und dem Rückgang zur Verfügung stehender Mitarbeitender in der Pflege. Der erhöhte Bedarf wird mit einer Zunahme des Anteils älterer Menschen und einer Zunahme von chronischen Leiden mit entsprechendem Betreuungsbedarf erklärt. Der Personalmangel resultiert auch aus einem Rückgang neuer Auszubildender sowie einer hohen Aussteiger- und Fluktuationsrate. Der temporäre Rückgang bei den Auszubildenden wird im Zusammenhang mit der neuen Bildungssystematik erklärt, aber auch mit mangelnder Attraktivität für die Jugendlichen (Rüeegger&Widmer, 2010; Leuenberger, 2010). In unserer Gesellschaft, wo Werte wie Leistungsfähigkeit, Fitness, Selbstständigkeit, Konsumfähigkeit und kognitives Können zählen, ist die Alterspflege nicht hoch angesehen (Wenger, 2010). Um die Attraktivität der Langzeitpflegeinstitutionen steigern zu können, müssen die wichtigsten Attraktoren bei der institutionseigenen Belegschaft, aber auch im potentiellen Arbeitsmarkt eruiert werden.

Unter Attraktivität wird allgemein die von einem Objekt ausgehende Anziehungskraft verstanden. Das Employer Branding ist eine unternehmensstrategische Massnahme, um ein Unternehmen insgesamt als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt positiv abzuheben (Poser, Ortmann & Pilz, 2004). Durch die Erhöhung der eigenen Arbeitgeberattraktivität sowie den Aufbau eines positiven Images werden verstärkt interessante Bewerbende auf das Unternehmen aufmerksam gemacht, sodass sich die Bewerberpassung er-

höht und der Personalbeschaffungsaufwand reduziert. Intern führt es zu einer gesteigerten Identifikation und Zusammengehörigkeit innerhalb der Belegschaft und zu einem Zirkelleffekt, da die internen Effekte die externen durch eine effizientere Sozialisierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter verstärken. Stolze und zufriedene Mitarbeitende sind die beste Werbung für ein Unternehmen, um qualifizierte und passende Bewerbende anzuziehen (Tavakkoli, 2009). Employer Branding ist in erster Linie gelebte Unternehmensphilosophie (Stotz & Wedel, 2009). Bei der Entwicklung einer Unternehmenskultur kommt dem Führungsverständnis im Unternehmen und insbesondere dem Verhalten der Top-Führungskräfte eine zentrale Rolle zu. Gemäss dem Modell von Great Place to Work© basiert diese auf den fünf Dimensionen Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamorientierung. Die wichtigste Grundvoraussetzung dafür ist das Vertrauen, und zwar zwischen jedem einzelnen Mitarbeitenden und dem Arbeitgeber (Great Place to Work, 2011). Beim Employer Branding werden Konzepte aus dem Marketing angewendet. Das oberste Ziel des Marketings ist die weitgehende Befriedigung von Kundenwünschen und -bedürfnissen. Da sich Kundenbedürfnisse ständig wandeln, ist Marketing als dauerhafter Prozess zu begreifen (Poser, Ortman & Pilz, 2004). Mit Employer Branding wird eine Arbeitgebermarke aufgebaut. Dadurch gewinnt ein Unternehmen an Eigenständigkeit, Profilierung und Positionierung (Felser, 2010). Marken stehen für ein kognitives Schema. Sie aktivieren ein Geflecht von Assoziationen, die im besten Fall Vertrauen erzeugen. Marken haben eine technische und eine symbolische Ebene. Die symbolische Ebene kommuniziert Werte und entscheidet darüber, ob wir eine Organisation sympathisch finden (Cachelin, Bodderas & Maas, 2009). Die technische Komponente einer Marke kommuniziert den Nutzen, und zwar pro Anspruchsgruppe. Um die Werte zu ermitteln, welche bei den Mitarbeitenden die Zufriedenheit und die Identifikation mit dem Unternehmen fördern, werden die Dimensionen Leadership, Unternehmenskultur, Reputation, Entlohnung und Arbeitsbedingungen untersucht (Cachelin et al., 2009). Gemäss Tavakkoli (2009) können Unternehmungen, die die Mitarbeiterorientierung mithilfe eines in sich schlüssigen und tief verankerten Gesamtsystems aus Werten, Führungspersönlichkeiten und Personalinstrumenten leben, auch in schwierigen Zeiten ihre Kultur und ihre Stellung im Personalmarkt stärken.

Zur Erstellung eines Employer-Branding-Konzeptes müssen zielgruppenspezifisch Informationen erhoben und die Attraktivitätsfaktoren des Unternehmens ermittelt werden (Stotz & Wedel, 2009). Attraktivitätsfaktoren sind hauptsächlich Leistungsmerkmale der Arbeitsverhältnisse, die sowohl den Bewerbenden als auch den Mitarbeitenden wichtig sind. Sie sind in der Unternehmensgeschichte verwurzelt, werden durch die Unternehmenskultur geprägt und sind für Konkurrenzunternehmen schwer imitierbar.

2 Zielsetzung und Methode

In der folgenden Analyse wird untersucht, welche Arbeitsaspekte die Attraktivität des Arbeitgebers im Bereich der Langzeitpflege am stärksten beeinflussen, inwiefern es zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Führungsfunktion Unterschiede in den Attraktoren gibt und welche Auswirkungen die Attraktivität des Arbeitgebers auf die betrieblichen Kennzahlen wie Fluktuation und Kurzabsenzen hat. Zudem wird der Einfluss der Personenmerkmale wie Alter, Geschlecht, Tätigkeitsbereich, Dienstjahre etc. untersucht. Die Analyse basiert auf Daten, die im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit in verschiedenen Alters- und Pflegeheimen der Schweiz erhoben wurden. Der Fragebogen „Mitarbeiterbefragung“ von QUALIS evaluation wird als Benchmarkinginstrument im Bereich Langzeitpflege eingesetzt. Er besteht aus 66 Items, mit denen unterschiedliche Arbeitsaspekte erfasst werden. Diese werden zu 18 Dimensionen und fünf Themenbereichen zusammengefasst (vgl. Abbildung 1).

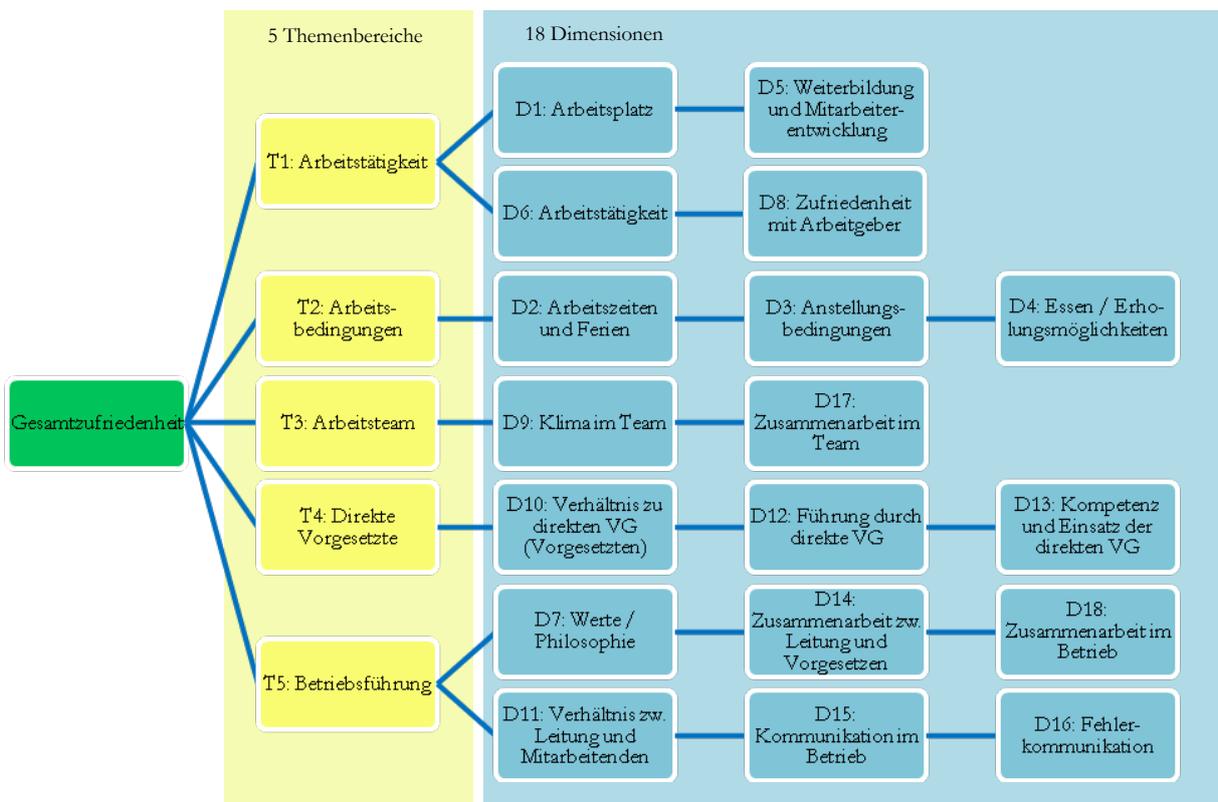


Abbildung 1: Modell der Mitarbeiterbefragung von QUALIS evaluation

Der Mittelwert aller Items entspricht der Gesamtzufriedenheit der Mitarbeitenden. Die Arbeitgeberattraktivität wird mit dem Item 66 „Ich finde, ich arbeite bei einem attraktiven Arbeitgeber“ gemessen. Gemeinsam mit dem Item 65 „Ich bin mit meiner Arbeit und meinem Arbeitgeber zufrieden“ bilden sie die Dimension 8 „Zufriedenheit mit Arbeitgeber“. Alle Fragen werden auf einem vierstufigen Antwortformat von „trifft nicht zu“, „trifft ein wenig zu“, „trifft eher zu“ und „trifft zu“ eingeschätzt. Als Ausweichkategorie steht den Befragten die Rubrik „kann ich nicht beurteilen“ zur Verfügung.

Mittels Regressionsanalysen auf der Ebene der Themenbereiche, Dimensionen und einzelnen Fragen werden die Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität ermittelt. Aufgrund der Eigenkorrelation wurden die Regressionsanalysen jeweils ohne Dimension 8 durchgeführt. Um Unterschiede zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen aufzeigen zu können, werden die Regressionsanalysen jeweils für die Gesamtbelegschaft sowie für Mitarbeitende mit und ohne Führungsfunktion durchgeführt. Der Einfluss der acht erfassten Personenmerkmale Alter, Geschlecht, Muttersprache, Tätigkeitsbereich, Fachausbildung, Pensum, Führungsfunktion und Dienstjahre wird im ANOVA-Mittelwertsvergleich ermittelt. Der Zusammenhang zwischen der Arbeitgeberattraktivität und den Fluktuations- und Absenzenraten wird in Kreuztabellen dargestellt.

Die Ergebnisse entsprechen der Innenperspektive, das heisst der Sicht der fest angestellten Mitarbeitenden, die seit mindestens drei Monaten in der jeweiligen Institution arbeiten.

3 Ergebnisse

3.1 Beschreibung der Stichprobe

Die Daten stammen von 22 verschiedenen Alters- und Pflegeheimen aus den Kantonen Basel-Stadt, Baselland, Aargau, Bern, Luzern, Zug, Zürich und St. Gallen. Die Grösse der Institutionen variiert zwischen 33 und 229 Betten und einem Personalbestand von 21.5 bis 183 Stellenprozenten. Der durchschnittliche Rücklauf aller Institutionen beträgt 68.4% und variiert zwischen 41 und 93.1%.

Der Datensatz umfasst eine Stichprobe von $N = 1491$. Davon wurden 73 Fälle, resp. 5% des Gesamtdatensatzes aufgrund von mehr als 20% fehlenden Angaben, das heisst bei mehr als 13 der insgesamt 66 Items, aus dem Datensatz entfernt. Die Merkmale der Teilnehmenden sind in Tabelle 1 aufgelistet. Die Teilnehmenden sind zu 84.5% weiblichen Geschlechts und gehören zu 50% dem Alterssegment der 45- bis 64-Jährigen an. 26% der Teilnehmenden haben eine andere

Muttersprache als Deutsch. Die Mitarbeitenden arbeiten in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen, wobei mit 64% der Pflegebereich den grössten Anteil ausmacht. Der Bildungsstand ist sehr heterogen zusammengesetzt. Ein Fähigkeitszeugnis sowie einen Berufsabschluss mit Diplom oder mehr haben 57% der Mitarbeitenden. 43% haben eine Grundbildung mit Attest, sind in Ausbildung oder haben keine Ausbildung. 20.5% der Teilnehmenden arbeiten in einer Führungsfunktion. 71% der Teilnehmenden arbeiten mit reduziertem Pensum, wobei mit 58% ein Pensum zwischen 50 und 99% am häufigsten ist. Ein Fünftel der Mitarbeitenden (21%) arbeiten seit mehr als 10 Jahren in der aktuellen Institution und 12% seit weniger als einem Jahr.

Tabelle 1: Merkmale der Teilnehmenden in % (N = 1420) mit Anteil Missing Values (MV)

		N	% (ohne MV)	% (mit MV)	MV N (%)
Geschlecht	Frau	1098	84.5	77.3	120 (8.5)
	Mann	202	15.5	14.2	
Alter	16-24 Jahre	129	10.2	9.1	159 (11.2)
	25-34 Jahre	186	14.8	13.1	
	35-44 Jahre	305	24.2	21.5	
	45-64 Jahre	630	50.0	44.4	
	>64 Jahre	11	.9	.8	
Muttersprache	Deutsch	922	73.6	64.9	167 (11.8)
	Französisch	63	5.0	4.4	
	Italienisch	17	1.4	1.2	
	Anderer	251	20.0	17.7	
Tätigkeitsbereich	Betreuung, Pflege etc.	833	63.7	58.7	112 (7.9)
	Verwaltung	90	6.9	6.3	
	Küche, Service etc.	226	17.3	15.9	
	Hausdienst, Reinigung etc.	126	9.6	8.9	
	Anderer Bereich	33	2.5	2.3	
Führungsfunktion	Mit	255	20.5	18.0	177 (12.5)
	Ohne	988	79.5	69.6	
Fachausbildung	Diplomabschluss oder höher	414	34.8	29.2	232 (16.3)
	Fähigkeitszeugnis	261	22.0	18.4	
	Attestausbildung	273	23.0	19.2	
	In Ausbildung/keine A.	240	20.2	16.9	
Arbeitspensum	100%	383	29.2	27.0	110 (7.7)
	Zwischen 50 und 99%	756	57.7	53.2	
	Unter 50%	171	13.1	12.0	
Dienstjahre	0-1 Jahre	151	11.6	10.6	122 (8.6)
	1-3 Jahre	337	26.0	23.7	
	3-6 Jahre	295	22.7	20.8	
	6-10 Jahre	240	18.5	16.9	
	über 10 Jahre	275	21.2	19.4	

3.2 Einflussfaktoren auf der Ebene der Themenbereiche (T1–T5)

Die Regressionsanalyse zum Einfluss der Themenbereiche auf die Attraktivität des Arbeitgebers zeigt über alle Arbeitnehmenden und im Speziellen bei Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion, dass die Aspekte der *Arbeitsbedingungen* wie Arbeitszeit, Ferien, Anstellungsbedingungen, Essens- und Erholungsmöglichkeiten ($\beta = .291, p \leq .001$) den stärksten Einfluss haben (vgl. Tabelle 2). Darauf folgen die Aspekte der *Arbeitstätigkeit* ($\beta = .258, p \leq .001$), der *Betriebsführung* ($\beta = .160, p \leq .001$) und der *direkten Vorgesetzten* ($\beta = .141, p \leq .001$). Die beiden Mitarbeitergruppen mit und ohne Führungsfunktion unterscheiden sich darin, dass bei den Führungspersonen die *Arbeitstätigkeit* den stärksten Einfluss auf die Attraktivität des Arbeitsplatzes hat und die *Arbeitsbedingungen* an zweiter Stelle stehen. Der Themenbereich *Arbeitstätigkeit* umfasst Fragen zum Mitspracherecht, zu den Entwicklungsmöglichkeiten oder zu „genügend Zeit für Arbeitsausführung“. Der Einfluss der *Arbeitstätigkeit* sowie der *direkten Vorgesetzten* und der *Betriebsführung* ist bei Führungspersonen stärker als bei Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion. Das *Arbeitsteam* hat einen leicht negativen Einfluss ($\beta = -.066, p \leq .05$) auf die Attraktivität des Arbeitgebers, wobei dieser Einfluss bei Führungspersonen nicht ausreichend signifikant ist. Die Unterschiede der Beta-Werte zwischen den beiden Mitarbeitergruppen mit und ohne Führungsfunktion (vgl. Tabelle 2) sind bei den *Arbeitsbedingungen* am grössten (β -Differenz = .074), gefolgt von *Arbeitstätigkeit* (β -Diff. = .055), *Betriebsführung* (β -Diff. = .040) und *direkten Vorgesetzten* (β -Diff. = .035).

Tabelle 2: Beta-Koeffizienten der Regressionsanalyse zum Einfluss der Themenbereiche auf die Attraktivität des Arbeitgebers

	Alle Mitarbeitenden (N = 1418)	Mitarbeitende mit Führungsfunktion (N = 255)	Mitarbeitende ohne Führungsfunktion (N = 988)
T1: Arbeitstätigkeit (ohne D8)	.258**	.287**	.232**
T2: Arbeitsbedingungen	.291**	.236**	.310**
T3: Arbeitsteam	-.066*	-.038	-.072*
T4: Direkte Vorgesetzte	.141**	.161*	.126**
T5: Betriebsführung	.160**	.214*	.174**

Anmerkung: ** $p \leq 0.001$; * $p \leq 0.05$

3.3 Einflussfaktoren auf der Ebene der Dimensionen (D1–D18)

Auf Dimensionsebene sind die *Anstellungsbedingungen* (D3: $\beta = .129, p \leq .001$) mit den Fragen zum Lohn, den Sozialleistungen und der Arbeitsplatzsicherheit der stärkste Prädiktor für die Attraktivität des Arbeitgebers, und zwar für alle Mitarbeitenden (vgl. Tabelle 3). Bei den Führungspersonen ist es der einzige signifikante Prädiktor. Bei Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion sind weitere signifikante Prädiktoren feststellbar wie die *Arbeitstätigkeit* (D6: $\beta = .108, p \leq .001$) oder drei verschiedene Dimensionen zur Betriebskultur wie das *Verhältnis zur Heimleitung* (D11: $\beta =$

.105, $p \leq .001$), eine *offene Fehlerkommunikation* (D16: $\beta = .055$, $p \leq .05$) sowie *Werte und Philosophie* im Sinne der Identifikation mit der Umsetzung vom Leitbild (D7: $\beta = .054$, $p \leq .05$). Weitere Attraktoren betreffen strukturelle Arbeitsaspekte wie bedürfnisgerechte *Arbeitszeiten und Ferien* (D2: $\beta = .052$, $p \leq .05$) oder Zufriedenheit mit *Essens- und Erholungsmöglichkeiten* (D4: $\beta = .048$, $p \leq .05$). Die Einschätzung der *Zusammenarbeit und Problemlösung unter Vorgesetzten* (D14: $\beta = -.068$, $p \leq .05$) ist für Mitarbeitende ohne Führungsfunktion negativ mit der Attraktivität des Arbeitgebers verbunden.

Tabelle 3: Beta-Koeffizienten der Regressionsanalyse zum Einfluss der Dimensionen auf die Attraktivität des Arbeitgebers (Item 66)

	Alle Mitarbeitende (N = 1418)	Mitarbeitende mit Führungsfunktion (N = 255)	Mitarbeitende ohne Führungsfunktion (N = 988)
D1: Arbeitsplatz	.051*	.101	.026
D2: Arbeitszeiten und Ferien	.033	-.041	.052*
D3: Anstellungsbedingungen	.129**	.181**	.110**
D4: Essen/Erholung	.047**	-.010	.048*
D5: Weiterbildung und Mitarbeiterentwicklung	-.032	-.017	-.039
D6: Arbeitstätigkeit	.085*	.019	.108**
D7: Werte/Philosophie	.057*	.058	.054*
D9: Klima im Team	-.036	.042	-.055
D10: Verhältnis zu direkten VG	.000	.057	.005
D11: Verhältnis zwischen Leitung und Mitarbeitenden	.073*	-.027	.105**
D12: Führung durch direkte VG	.007	-.014	-.023
D13: Kompetenz und Einsatz der direkten VG	.021	-.026	.042
D14: Reibungslose Zusammenarbeit unter VG/ Betriebsleitung	-.052	.018	-.068*
D15: Kommunikation im Betrieb	.003	.047	-.009
D16: Fehlerkommunikation	.042	.098	.055*
D17: Zusammenarbeit im Team	-.030	-.001	-.032
D18: Zusammenarbeit im Betrieb	-.002	.043	.009

Anmerkung: Fettdruck = signifikante Werte; ** $p \leq 0.001$, * $p \leq 0.05$
VG = Vorgesetzte

3.4 Einflussfaktoren auf der Ebene der Items (f1 – f66)

Die allgemeine *Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Arbeitgeber* (Item 65) ist auf Itemebene der stärkste Prädiktor für die Attraktivität des Arbeitgebers ($\beta = .557, p \leq .001$), und zwar für Mitarbeitende mit ($\beta = .499, p \leq .001$) und ohne Führungsfunktion ($\beta = .555, p \leq .001$). In allen anderen Items unterscheiden sich die Attraktoren für die beiden Mitarbeitendengruppen (vgl. Tabelle 4). Aufgrund der besseren Lesbarkeit zeigt Tabelle 4 nur die signifikanten Resultate der Regressionsanalyse zum Einfluss der 65 Fragebogenitems auf die Attraktivität des Arbeitgebers (Item 66). In Anhang I ist die Zuordnung der Einzelitems zu den übergeordneten Dimensionen und Themenbereichen ersichtlich, und in Anhang II sind die Resultate aller 65 Einzelitems aufgeführt.

Die stärksten Prädiktoren für Mitarbeitende ohne Führungsfunktion sind zwei Items zur Mitsprachemöglichkeit, wie *Aufgeschlossenheit der Vorgesetzten für neue Ideen* (f57: $\beta = .101, p \leq .05$) und das *Ernstnehmen von Vorschlägen durch die Arbeitskollegen* (f24: $\beta = .068, p \leq .05$). Wichtige Prädiktoren sind das *respektvolle Verhältnis zwischen Heimleitung und Mitarbeitenden* (f62: $\beta = .100, p \leq .05$) sowie die Aspekte der Anstellungsbedingungen wie *Kenntnisse über die Festlegung des Lohns* (f18: $\beta = .076, p \leq .05$), die *Zufriedenheit mit den Sozialleistungen* (f16: $\beta = .065, p \leq .05$) und *bedürfnisgerechte Arbeitszeiten* (f13: $\beta = .063, p \leq .05$). Der Einfluss intrinsischer Arbeitsmotive zeigt sich bei den Items *Freude an der täglichen Arbeit* (f9: $\beta = .068, p \leq .05$) und *hohe Arbeitsqualität im Team* (f8: $\beta = .063, p \leq .05$). Einen leicht negativen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben die beiden Items zur *Einhaltung vorgegebener Kommunikationswege durch die Vorgesetzten* (f56: $\beta = -.078, p \leq .05$) und *gerechte Entlohnung gemäss Funktion und Arbeitsleistung* (f15: $\beta = -.061, p \leq .05$).

Für Mitarbeitende mit Führungsfunktion ist die persönliche und respektvolle Beziehung zu den direkten Vorgesetzten ein wichtiger Attraktor (vgl. Tabelle 4). Dies zeigt sich bei den Items *Förderung eigener Fähigkeiten durch direkte Vorgesetzte* (f52: $\beta = .282, p \leq .001$), *Respekt und Achtung durch den direkten Vorgesetzten* (f47: $\beta = .198, p \leq .05$), das *Ernstnehmen von Lohnfragen durch Vorgesetzte* (f17: $\beta = .179, p \leq .05$). Als intrinsischer Motivationsfaktor ist eine *abwechslungsreiche Tätigkeit* (f5: $\beta = .135, p \leq .05$) ein Einflussfaktor für die Arbeitgeberattraktivität sowie zwei Items zur Betriebskultur wie *transparente Informationswege* (f37: $\beta = .132, p \leq .05$) und *umweltgerechtes Verhalten am Arbeitsplatz* (f4: $\beta = .113, p \leq .05$). Einflussfaktoren mit negativer Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität sind aus Sicht der Führungspersonen die eher operativen Aspekte der Zusammenarbeit mit den direkten Vorgesetzten wie *konstruktive und faire Kritik* (f51: $\beta = -.187, p \leq .05$) und *genügend Zeit für Unterstützung bei Fragen und Problemen* (f50: $\beta = -.154, p \leq .05$). Weitere Items mit negativer Wirkung sind *gegenseitiger Respekt gegenüber den Leistungen von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Ausbildungsgraden* (f29: $\beta = -.156, p \leq .05$) und die Möglichkeit, *eigene Fähigkeiten bei der Tätigkeit einsetzen zu können* (f10: $\beta = -.132, p \leq .05$).

Tabelle 4: Beta-Koeffizienten der Regressionsanalyse zum Einfluss der Items auf die Attraktivität des Arbeitgebers (Item 66)

	Alle MA (N = 1418)	MA mit Füh- rungsfunktion (N = 255)	MA ohne Füh- rungsfunktion (N = 988)
f2: Mitsprache bei Arbeitsplatzgestaltung	.060*		
f4: Umweltgerechtes Verhalten		.113*	
f5: Abwechslungsreiche Arbeit		.135*	
f8: Arbeit von hoher Qualität	.063*		.063*
f9: Freude an täglichen Arbeiten			.068*
f10: Eigene Fähigkeiten einsetzen können		-.132*	
f13: Arbeitszeiten kommen Bedürfnissen entgegen	.065*		.063*
f15: Gerechte Entlohnung gemäss Funktion / Leistung			-.061*
f16: Zufriedenheit mit Sozialleistungen/Zulagen	.072**		.065*
f17: Lohnfragen werden ernst genommen		.179*	
f18: Kenntnis über Festlegung des Lohns	.063*		.076*
f24: Vorschläge von Kollegen ernst genommen	.059*		.068*
f29: Respekt zwischen MA mit/ohne Ausbil- dung		-.156*	
f33: Koordinierte Zusammenarbeit zwischen MA mit/ohne Ausbildung	-.052*		
f36: Reibungslose Kommunikation zwischen Bereichen	.054*		
f37: Informationswege transparent		.132*	
f46: Besprechung von Problemen mit Vorge- setzten	-.057*		
f47: Respekt und Achtung von Vorgesetzten	.086*	.198*	
f50: VG hat genügend Zeit für Unterstützung		-.154*	
f51: Konstruktive und faire Kritik von VG		-.187*	
f52: Förderung der Fähigkeiten durch VG		.282**	
f56: Vorgesetzte halten vorgegebene Kommuni- kationswege ein	-.068*		-.078*
f57: Vorgesetzte sind für neue Ideen aufge- schlossen	.055*		.101*
f62: Respektvolles Verhältnis zw. Leitung und MA	.067*		.100*
f65: Zufriedenheit mit Arbeit und Arbeitgeber	.573**	.514**	.565**

Anmerkung: ** $p \leq 0.001$; * $p \leq 0.05$
MA = Mitarbeitende; VG = Vorgesetzte

4 Abgrenzung unterschiedlicher Konzepte

Im Zusammenhang mit diversen Fragestellungen des Personalmanagements werden in der Arbeits- und Organisationspsychologie unterschiedliche Konzepte untersucht, die sich in ihrer Wirkung auch gegenseitig beeinflussen. Nebst der wahrgenommenen Attraktivität des Arbeitgebers sind dies die Arbeitszufriedenheit, das Commitment respektive die Identifikation mit dem Unternehmen oder die wahrgenommene Arbeitsqualität. In der Mitarbeiterbefragung von QUALIS evaluation wird die allgemeine Zufriedenheit mit Item 65 *Ich bin mit meiner Arbeit und meinem Arbeitgeber zufrieden*, die Identifikation mit Item 60 *Ich kann mich mit den Werten (Leitbild) identifizieren* und die wahrgenommene Arbeitsqualität mit Item 8 *Ich finde, dass wir in unserem Team Arbeit von hoher Qualität leisten* gemessen. Der Zusammenhang zwischen den vier verschiedenen Konzepten zeigt sich in ihren mittleren Korrelationen (vgl. Tabelle 5). Gleichzeitig unterscheiden sie sich aber in ihren stärksten Zusammenhängen zu den verschiedenen Arbeitsaspekten (vgl. Fettdruck in Tabelle 5).

Tabelle 5: Korrelationsanalyse zwischen vier verschiedenen Konzepten und den 18 Arbeitsaspekten (Dimensionen)

	f66: At- traktivität	f65: Zu- friedenheit	f60: Identi- fikation mit Werten	f8: Qualität
D1: Arbeitsplatz	.527	.533	.385	.403
D2: Arbeitszeiten und Ferien	.453	.475	.351	.347
D3: Anstellungsbedingungen	.583	.566	.425	.362
D4: Essen / Erholungsmöglichkeiten	.391	.387	.299	.212
D5: Weiterbildung und Mitarbeiter- entwicklung	.430	.471	.385	.306
D6: Arbeitstätigkeit	.597	.622	.449	
D7: Werte/Philosophie	.500	.510		.414
D8: Zufriedenheit mit Arbeit und Arbeit- geber			.472	.425
D9: Klima im Team	.446	.493	.369	.556
D10: Verhältnis zu direkte Vorgesetzten	.535	.604	.392	.395
D11: Verhältnis zwischen Leitung und MA	.558	.588	.461	.327
D12: Führung durch direkten Vorgesetzte	.543	.597	.432	.409
D13: Kompetenz und Einsatz direkter VG	.519	.561	.449	.419
D14: Zusammenarbeit unter VG/Leitung	.507	.569	.449	.363
D15: Kommunikation im Betrieb	.501	.519	.472	.382
D16: Fehlerkommunikation	.472	.475	.399	.330
D17: Zusammenarbeit im Team	.408	.442	.376	.559
D18: Zusammenarbeit im Betrieb	.392	.407	.390	.334

Anmerkung: Fettdruck: die jeweils höchsten Korrelationen pro Konzept
alle Korrelationen $p < .001$

Während die Attraktivität des Arbeitgebers am stärksten durch *Arbeitstätigkeit* und *Anstellungsbedingungen* beeinflusst wird, sind es bei der Arbeitszufriedenheit die Dimensionen *Arbeitstätigkeit* und

direkte Vorgesetzte. Das Commitment, respektive die Identifikation mit Werten, wird positiv beeinflusst durch ein gutes *Verhältnis zwischen der Institutionsleitung und den Mitarbeitenden*. Zudem ist das Commitment mit weiteren übergeordneten, betrieblichen Aspekten verbunden, wie der *Kommunikation im Betrieb* oder der allgemeinen *Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Arbeitgeber*. Die wahrgenommene Arbeitsqualität korreliert am stärksten mit den beiden Dimensionen zur Teamarbeit *Klima* und *Zusammenarbeit im Team*.

5 Zusammenhang Personenmerkmale und «attraktiver Arbeitsplatz»

Der Mittelwertvergleich nach Personenmerkmalen zeigt, dass die Unterschiede zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Führungsfunktion sowie zwischen den Tätigkeitsbereichen hoch signifikant ($p < .001$) sind (vgl. Tabelle 6). Mitarbeitende mit Führungsfunktion schätzen die Attraktivität des Arbeitgebers signifikant höher ein als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion.

Tabelle 6: ANOVA-Mittelwertvergleich zwischen Personenmerkmalen und Item 66

Merkmal	Kategorie	N	M	S	F
Geschlecht	Frau	1098	3.34	.826	6.497*
	Mann	202	3.50	.735	
Alter	16-24 Jahre	129	3.24	.898	4.045*
	25-34 Jahre	186	3.23	.862	
	35-44 Jahre	305	3.39	.807	
	45-64 Jahre	630	3.44	.755	
	>64 Jahre	11	3.73	.647	
Muttersprache	Deutsch	922	3.38	.776	1.411
	Französisch	63	3.42	.840	
	Italienisch	17	3.64	.859	
	Andere	251	3.30	.899	
Tätigkeitsbereich	Betreuung/Pflege etc.	833	3.24	.851	11.228**
	Verwaltung	90	3.61	.666	
	Küche/Service etc.	226	3.50	.764	
	Hausdienst/Reinigung/ Technischer Dienst	126	3.52	.723	
	Anderer Bereich	33	3.73	.517	
Fachausbildung	Diplomausbildung oder höher	414	3.4	.794	.437
	Fähigkeitszeugnis	261	3.38	.783	
	Attestausbildung	273	3.33	.806	
	In Ausbildung/keine A.	240	3.38	.827	
Pensum	100%	383	3.40	.837	2.097
	Zwischen 50 und 99%	756	3.32	.812	
	Unter 50%	171	3.43	.777	

Fortsetzung Tabelle 6: ANOVA-Mittelwertvergleich zwischen Personenmerkmalen und Item 66

Führung	Ja	255	3.59	.709	25.502**
	Nein	988	3.30	.840	
Dienstjahre	0-1 Jahre	151	3.46	.737	2.151
	1-3 Jahre	337	3.36	.855	
	3-6 Jahre	295	3.26	.879	
	6-10 Jahre	240	3.39	.766	
	über 10 Jahre	275	3.42	.761	

Anmerkung: N = Anzahl; M = Mittelwert; S = Standardabweichung; F = F-Wert
 ** $p \leq 0.001$; * $p \leq 0.05$

Die Arbeit im Langzeitpflegebereich ist für Mitarbeitende mit Spezialfunktionen (anderer Bereich) am attraktivsten, gefolgt von Verwaltungsmitarbeitenden. Die Mitarbeitenden des Betreuungssektors schätzen die Attraktivität des Arbeitgebers am geringsten ein. Auf einem Signifikanzniveau von $< .05$ gibt es Unterschiede im Geschlecht und im Lebensalter. Dabei zeigt sich, dass die männlichen Mitarbeitenden ihren Arbeitsplatz attraktiver bewerten als die weiblichen und dass mit zunehmendem Alter die Attraktivität des Arbeitgebers höher eingeschätzt wird. Die Unterschiede nach Muttersprache, Fachausbildung, Arbeitspensum und Dienstjahren im Betrieb sind nicht signifikant. Insbesondere beim letzten Punkt wäre ein Zusammenhang dahingehend zu erwarten, dass viele Dienstjahre mit einer höheren Attraktivität verbunden sind.

6 Zusammenhang «attraktiver Arbeitsplatz» und Fluktuation/ Kurzabsenzen

Als Ergänzung zum Benchmarkingvergleich der Mitarbeiterzufriedenheit werden von den messenden Institutionen auch betriebliche Kennzahlen erfasst. Die Fluktuation wird als prozentualer Anteil der Anzahl Mitarbeiteraustritte im letzten Jahr (inkl. Pensionierungen, exkl. Lernende und Praktikanten/-innen) im Verhältnis zur Gesamtzahl der Mitarbeitenden erfasst. Die Kurzabsenzenrate bezieht sich auf die Anzahl krankheitsbedingter Kurzabsenzen (1-3 Tage am Stück) pro Mitarbeiterin oder Mitarbeiter im letzten Jahr. Von den 22 beteiligten Institutionen konnten 17 Betriebe Angaben zur Fluktuation und 11 zu den Kurzabsenzen machen. Aufgrund der kleinen Stichprobe wurde auf eine Regressionsanalyse verzichtet. Um Zusammenhänge zwischen der Arbeitgeberattraktivität und den betrieblichen Kennzahlen wie Fluktuation und Kurzabsenzen aufzeigen zu können, wurden die Daten kategorisiert und in Kreuztabellen dargestellt.

Tabelle 7 zeigt, dass tendenziell diejenigen Institutionen mit einer Fluktuationsrate von weniger als 20% die höchste Arbeitgeberattraktivität aufweisen. Vier der fünf attraktivsten Institutionen haben eine Fluktuationsrate von $< 20\%$. Allerdings hat auch die einzige Institution mit der geringsten Attraktivität eine Fluktuationsrate von $< 20\%$.

Tabelle 7: Kreuztabelle zwischen Fluktuation und Arbeitgeberattraktivität (Item 66)

		Arbeitgeberattraktivität			Gesamt
		Tief	Mittel	Hoch	
Fluktuation $< 20\%$	N	1	8	4	13
	%	7.7	61.5	30.8	100
Fluktuation $> 20\%$	N	0	3	1	4
	%	0	75	25	100
Gesamt	N	1	11	5	17
	%	5.9	64.7	29.4	100

Anmerkung: Kategorisierung der Arbeitgeberattraktivität (bei 1 = „trifft nicht zu“ bis 4 = „trifft zu“): tief = Mittelwert ≤ 3.0 ; mittel = Mittelwert zwischen 3.0 und 3.49; hoch = Mittelwert ≥ 3.5

Tabelle 8 zeigt, dass die fünf attraktivsten Arbeitgeber über eine geringere Kurzabsenzenrate verfügen als die weniger attraktiven. Diejenigen Institutionen mit mehr als zwei Kurzabsenzen pro Mitarbeiter haben eine mittlere Attraktivität.

Tabelle 8: Kreuztabelle zwischen Kurzabsenzenrate pro Mitarbeiter/-in und Arbeitgeberattraktivität (Item 66)

		Arbeitgeberattraktivität			Gesamt
		Tief	Mittel	Hoch	
Kurzabsenzen pro MA < 2 x / Jahr	N	0	2	5	7
	%	0	28.6	71.4	100
Kurzabsenzen pro MA > 2 x / Jahr	N	0	4	0	4
	%	0	100	0	100
Gesamt	N	0	6	5	11
	%	0	54.5	45.5	100

Anmerkung: Kategorisierung der Arbeitgeberattraktivität (bei 1 = „trifft nicht zu“ bis 4 = „trifft zu“): tief = Mittelwert ≤ 3.0 ; mittel = Mittelwert zwischen 3.0 und 3.49; hoch = Mittelwert ≥ 3.5

7 Diskussion der Ergebnisse

Die in dieser Untersuchung durchgeführten Regressionsanalysen zu den Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität zeigen, dass sich die Attraktoren zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Führungsfunktion unterscheiden. Grundsätzlich wird die Attraktivität des Arbeitgebers von den *Arbeitsbedingungen* wie Lohn und Arbeitszeiten, der *Arbeitstätigkeit* wie Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten, diversen Aspekten der *Betriebskultur* und den *Vorgesetzten* beeinflusst. Wäh-

rend Führungspersonen der Arbeitstätigkeit mit den Entwicklungsmöglichkeiten und den direkten Vorgesetzten eine stärkere Bedeutung beimessen, liegen die stärksten Attraktoren für Mitarbeitende ohne Führungsfunktion bei den Arbeitsbedingungen und übergeordneten betrieblichen Aspekten wie dem Verhältnis zur Heimleitung.

Ähnliche Resultate erzielte die Towers-Perrin-Studie (2008), bei der im Jahr 2007 mehr als 86 000 Angestellte aus 18 Ländern befragt wurden. Die Auswertung für Deutschland bei rund 3000 Befragten zeigt, dass die stärksten Treiber der Arbeitgeberattraktivität flexible Arbeitszeiten, eine angemessene Arbeitsbelastung, eine herausfordernde Tätigkeit mit Karrieremöglichkeiten sowie eine gute Bezahlung sind. Von grosser Bedeutung sind auch das Renommee des Unternehmens als guter Arbeitgeber und dessen Standort. Die Führungskräfte unterschieden sich von den anderen Arbeitnehmenden in einer unterschiedlichen Priorisierung der genannten Faktoren (Towers-Perrin-Studie, 2008). Während den Führungskräften eine herausfordernde Tätigkeit am wichtigsten ist, sind es bei Nichtführungskräften die flexiblen Arbeitszeiten. Für Führungskräfte sind die Karriereöglichkeiten, die ein Unternehmen bietet, wichtiger als für Nichtführungskräfte. Dagegen sind eine ausgewogene Arbeitsbelastung und eine attraktive Lage des Arbeitsplatzes für Nichtführungskräfte von grösserer Bedeutung (Towers-Perrin-Studie, 2008).

Schwieriger zu interpretieren sind die Einflussfaktoren mit negativer Wirkung. Bei Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion schwächt beispielsweise die positive Einschätzung von Klima und Zusammenarbeit im Team sowie eine gute Zusammenarbeit unter den Führungspersonen die Arbeitgeberattraktivität. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass bei starken Subgruppenkulturen das Gesamtunternehmen an Bedeutung verliert. Die beiden Items *Einhaltung vorgegebener Kommunikationswege durch Vorgesetzte* und *gerechte Entlohnung gemäss Funktion und Arbeitsleistung* wirken sich bei Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion ebenfalls negativ auf die Arbeitgeberattraktivität aus. Grundsätzlich wird angenommen, dass die gerechte Entlohnung ein wichtiger Attraktor ist. In der Towers-Perrin-Studie (2008) belegt eine „wettbewerbsfähige Vergütung (Grundgehalt)“ bei den Top-10-Treibern Rang 3 bei Führungskräften und Rang 4 bei Nichtführungspersonen. Auch in dieser Untersuchung sind die Items zur Vergütung wie *Zufriedenheit mit den Sozialleistungen*, *Kenntnis über die Festlegung des Lohns* oder *Ernstnehmen von Lohnfragen* grundsätzlich positiv mit der Attraktivität verbunden. Einzig die *gerechte Entlohnung nach Arbeitsleistung und Funktion* wirkt sich negativ auf die Attraktivität aus. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass in Schweizer Gesundheitsinstitutionen die Löhne anhand kantonaler Reglemente festgelegt werden und nicht aufgrund individueller Leistungen. In der Wahrnehmung der Mitarbeitenden können möglicherweise zu rigide Strukturen, sei es in Bezug auf den Lohn oder die Kommunikationswege, die Attraktivität einschränken.

Diese Untersuchung zeigt bei den Führungspersonen auf Itemebene gewisse Widersprüche in den Einflussfaktoren mit positiver und negativer Wirkung auf. Einerseits ist eine gute und respektvolle Beziehung zu den direkten Vorgesetzten ein wichtiger Attraktor für Führungspersonen, andererseits haben die Items *faire Kritik* und *Unterstützung durch die direkten Vorgesetzten* eine negative Wirkung. Daraus ist zu schliessen, dass ein förderliches Arbeitsklima wichtiger ist als effektive Hilfestellungen. Zu viel Unterstützung kann auf Führungsebene auch als «falsche» Einmischung oder Bevormundung interpretiert werden. Analog der Towers-Perrin-Studie (2008) zeigt auch diese Untersuchung, dass eine herausfordernde Arbeitstätigkeit mit Entwicklungsmöglichkeiten für Führungspersonen den wichtigsten Attraktoren darstellt. Während das Item *Förderung eigener Fähigkeiten durch die Vorgesetzten* positiv mit der Arbeitgeberattraktivität verbunden ist, hat das Item *eigene Fähigkeiten in der Tätigkeit einsetzen können* einen negativen Einfluss. Dieser scheinbare Widerspruch kann ein Zeichen für die Wichtigkeit von persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten sein. Der negative Einfluss des Items *Mitarbeiter mit Diplomabschluss/Fähigkeitszeugnis und Mitarbeiter ohne Fähigkeitszeugnis (z.B. Attestausbildung) respektieren gegenseitig ihre Leistungen* kann bei Führungspersonen damit zusammenhängen, dass Langzeitpflegeinstitutionen Mühe haben, qualifiziertes Personal zu finden. Die Ausbildungsgrade der Mitarbeitenden sind oft geringer als erwünscht. Dies scheint sich für Führungspersonen negativ auf die Arbeitgeberattraktivität auszuwirken.

Über die gesamte Belegschaft zeigt die Analyse auf Itemebene, dass die Arbeitgeberattraktivität am stärksten durch die Arbeitszufriedenheit beeinflusst wird. Zufriedenheit erwächst aus der Befriedigung aktivierter Motive (von Rosenstiel, 2010). Motive sind spezifische Beweggründe für Verhalten und führen dazu, dass Bedürfnisse befriedigt werden. Motiviertes Arbeitshandeln entsteht durch das Zusammenwirken verschiedener Motive. Die Arbeitszufriedenheit wird durch die gleichen Arbeitsaspekte beeinflusst wie die Arbeitgeberattraktivität, allerdings mit unterschiedlicher Priorität. Auch die Konzepte Identifikation/Commitment und wahrgenommene Arbeitsqualität stehen in engem Bezug zu den untersuchten Faktoren. In der Towers Perrin Global Workforce Study (2008) wurden die Konzepte Attraktivität, Commitment und Zufriedenheit mit den Fragen, warum sich Arbeitnehmende für ein Unternehmen entscheiden, was ihre Bindung zum Unternehmen stärkt und was sie an ihrem Arbeitsplatz motiviert, untersucht. Das Konzept der Attraktivität wird im Zusammenhang mit der Personalgewinnung und -erhaltung diskutiert, die Konzepte des Commitments und der Zufriedenheit mit der Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen und Arbeitsleistung. Die drei Konzepte werden durch die gleichen Arbeitsfaktoren mit unterschiedlicher Gewichtung beeinflusst und sie beeinflussen sich wiederum gegenseitig. Karsh et al. (2005) stellten in ihrer Studie fest, dass die Arbeitsmerkmale und die Arbeitsumgebung, insbesondere der Stellenwert organisatorischer Qualitätsverbesserung, und die pflegeri-

sche Fürsorglichkeit einen direkten Einfluss auf das Commitment und die Arbeitszufriedenheit haben. Auf die Kündigungsabsicht wirkten sie jedoch nur indirekt über die beiden Konzepte, wobei das Commitment der stärkere Prädiktor war als die Arbeitszufriedenheit. Die Towers-Perrin-Studie (2008) kommt zum Fazit „Weg mit der Giesskanne“. Einerseits unterscheiden sich die wichtigsten Einflussfaktoren zwischen den drei Konzepten Attraktivität, Commitment und Arbeitsmotivation, und andererseits gibt es Unterschiede in den Anspruchsgruppen. Beispielsweise sind die stärksten Motivatoren für Nichtführungskräfte eine Unternehmensleitung, die sich um das Wohlergehen der Mitarbeitenden kümmert. Sie wünschen sich einen Arbeitgeber, der soziale Verantwortung übernimmt und Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten bietet. Führungskräfte dagegen schätzen insbesondere Entscheidungsfreiräume und Entwicklungsmöglichkeiten. Bei der Mitarbeiterbindung, dem Commitment, steht der Ruf des Unternehmens an erster Stelle. Dieser ist auch bei der Mitarbeitergewinnung ein zentraler Faktor. Entscheidungsspielräume, faire nachvollziehbare Vergütung- und Karriereentscheidungen und ein produktives Arbeitsumfeld sind weitere wichtige Attraktoren. Gemäss Tavakkoli (2009) hängt das Commitment stärker von der Arbeitgeberattraktivität ab als von Themen wie Tätigkeit, Entwicklungsmöglichkeiten oder Vergütung. Dies gilt insbesondere für Mitarbeitende der unteren Karriereebene.

Der Einfluss der Personenmerkmale auf die Arbeitgeberattraktivität zeigt, dass Führungspersonen ihren Arbeitsplatz als signifikant attraktiver beurteilen als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion. Die Analyse nach Tätigkeitsbereich verdeutlicht, dass im Pflege- und Betreuungsbereich, wo die grössten Rekrutierungsprobleme existieren, die Arbeitgeberattraktivität am geringsten eingeschätzt wird. Ein Grund kann darin liegen, dass im Pflege- und Betreuungsbereich vorwiegend Schichtarbeit geleistet wird und damit der wichtige Attraktor *Arbeitsbedingungen* mit den Kriterien zur Arbeitszeit am schwierigsten umzusetzen ist. Die höheren Einschätzungen der Arbeitgeberattraktivität durch männliche Mitarbeiter könnten allenfalls darauf zurückgeführt werden, dass die Führungsfunktionen (20.6%, N = 250) im Verhältnis mehrheitlich von Männern (36.8%; N = 71) besetzt sind, im Gegensatz zu 17.6% (N = 179) weiblicher Führungspersonen. Zudem arbeiten im Tätigkeitsbereich Pflege und Betreuung mit 9.1% am wenigsten Männer. Dass sich die Attraktoren je nach Lebensalter unterscheiden, konnte auch in der Towers-Perrin-Studie (2008) nachgewiesen werden. Der Wille zum Unternehmenswechsel nahm mit zunehmendem Alter ab. Tavakkoli (2009) stellte fest, dass Bewerbende mit einer gewissen Berufs- und Lebenserfahrung nach einem wirklich passenden und attraktiven Arbeitgeber suchen und mehr Interesse an Gerechtigkeit, Work-Life-Balance, Partizipation, Betriebsklima oder Anerkennung haben. Demgegenüber fokussieren Studenten, Hochschulabsolventen und Berufsanfänger eher auf das Leistungspaket des Unternehmens im engeren Sinne und suchen einen vom Namen her renommier-

ten Arbeitgeber (Tavakkoli, 2009). Auch die NEXT-Studie zeigt, dass das Alterssegment der 50+-Jährigen mit einem Anteil von 25% in Alters- und Pflegeheimen deutlich höher ist als in Krankenhäusern mit 12%. Die NEXT-Studie kommt zum Schluss, dass ein guter Altersmix für die Unternehmungen von Vorteil ist. Ältere haben meist mehr Erfahrung und gelten als zuverlässiger bei der Arbeit. Die Arbeit hat für die älteren Arbeitsnehmenden eine grössere Bedeutung. Sie fühlen sich ihrem Beruf und ihrem Arbeitgeber mehr verpflichtet und sind meist zufriedener mit der Arbeit (Simon et al., 2005). Erstaunlich ist der fehlende Zusammenhang zwischen den Dienstjahren und der Arbeitgeberattraktivität in dieser Untersuchung. Grundsätzlich ist anzunehmen, dass bei einer positiven Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität die Mitarbeitenden länger in dieser Institution verbleiben. Möglicherweise zeigt sich gerade darin die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Konzepte, wobei die Attraktivität den stärksten Einfluss auf die Personalgewinnung hat und das Commitment und die Arbeitszufriedenheit stärker auf die Personalerhaltung wirken.

Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Arbeitgeberattraktivität und den Fluktuations- und Kurzabsenzenraten zeigte keine signifikanten Resultate. In den Kreuztabellen ist jedoch eine tendenzielle Wirkungsrichtung sichtbar. Demnach wirkt sich die Arbeitgeberattraktivität stärker auf die Kurzabsenzen aus als auf die Fluktuation, wobei sich mit höherer Attraktivität die Anzahl Kurzabsenzen reduzieren. Die Resultate basieren auf einer kleinen Fallzahl und sind daher beschränkt aussagekräftig.

8 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die Untersuchung zu den wichtigsten Faktoren der Arbeitgeberattraktivität in Langzeitpflegeinstitutionen zeigt, dass sich diese je nach Anspruchsgruppe unterscheiden. Während für die Führungspersonen die Arbeitstätigkeit mit den Entwicklungsmöglichkeiten und das Verhältnis zu den direkten Vorgesetzten im Vordergrund stehen, sind es für Mitarbeitende ohne Führungsfunktion die Arbeitsbedingungen, die Arbeitstätigkeit und die obere Führungsebene. Allerdings hat auch die Arbeitszufriedenheit einen grossen Einfluss auf die Attraktivität, und diese ist wiederum am stärksten durch die intrinsischen Faktoren der Arbeitstätigkeit beeinflusst sowie durch die direkten Führungspersonen. Auch das Konzept Commitment hat eine grosse Nähe zur Attraktivität, insbesondere weil die Betriebskultur und damit verbunden die obere Führungsebene zentrale Faktoren sind. Um die Attraktivität des Unternehmens zu steigern, brauchen die Unternehmungen eine starke Betriebskultur, die sich von Konkurrenzunternehmen unterscheidet. Die oberste

Führungsebene hat darin eine Schlüsselfunktion, und das Schaffen von Vertrauen ist die wichtigste Grundvoraussetzung. Employer Branding ist eine Führungsstrategie, um als Unternehmen eine eigene Identität resp. Marke zu erarbeiten und mittels Marketingkonzepten die wichtigsten Attraktoren bei den internen und externen potenziellen Mitarbeitenden zu erarbeiten und zu positionieren.

10 Literaturverzeichnis

- Cachelin, J. L., Bodderas, M. & Maas, P. (2009). Hohe Erwartungen. Die Befragung von Mitarbeitern eines Schweizer Unternehmens hilft die Struktur des Employer Brandings aufzuschlüsseln. *Personal*, 61 (5), 22-24.
- Felser, G. (2010). *Personalmarketing*. Göttingen: Hogrefe.
- Great Place to Work©.(2011). Unser Modell.[Online].Verfügbar unter:
<http://www.greatplacetowork.ch/de/great/modell.php>
- Karsh, B., Booske, B. C. & Sainfort, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. *Ergonomics*, 48 (10), 1260-1281.
- Leuenberger, B. (2010). *Unser Gesundheitssystem ist für chronisch Kranke unwirksam. Mangel an Pflegepersonal wirkt sich am heftigsten in den Heimen aus. CURAVIVA*, 11, 33-36.
- Lu, H., While, A. & Barriball, L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42, 211-227.
- Poser, M., Ortmann, M. & Pilz, T. (2004). *Personalmarketing in der Pflege. Kompetente Mitarbeiter/-innen anwerben, auswählen, einarbeiten*. Bern: Hans Huber.
- Rüegger, H. & Widmer, W. (2010). *Personalnotstand in der Langzeitpflege. Eine Sekundäranalyse vorliegender Texte*. [Online]. Verfügbar unter: <http://www.curaviva.ch/index.cfm/48A6FFAB-A21D-299A-2F7223A9C5F8405A/?method=dossier.detail&id=5F9FFD54-FB4B-890E-37A80F4BC1A15DC8>.
- Simon, M., Tackenberg, P., Hasselhorn, H.-M., Kümmerling, A., Büscher, A. & Müller, B. H. (2005). *Auswertung der ersten Befragung der NEXT-Studie in Deutschland. Universität Wuppertal*. [Online]. Verfügbar unter: <http://www.next.uni-wuppertal.de/index.php?artikel-und-berichte-1>[24.03.2011].
- Stotz, W. & Wedel, A. (2009). *Employer Branding.Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Towers Perrin Global Workforce Study. *Was Mitarbeiter bewegt, zum Unternehmenserfolg beizutragen – Mythos und Realität.*

[Online] Verfügbar unter:

<http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/DEU/2008/200801/TPGWSGermany.pdf>

Von Rosenstiel, L. (2010). *Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis* (11. überarb. und erw. Aufl.). Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

Wenger, S. (2010). *Wer soll immer mehr Hochbetagte pflegen? Personalnotstand in der Langzeitpflege: Szenarien und Massnahmen.* CURAVIVA, 11, 4-9.

11 Anhang

Anhang I: Struktur und Inhalte der „Mitarbeiterbefragung“

Themenbereiche	Dimensionen	Item
T1: Arbeitsrahmenbedingungen	D1 Arbeitsplatz	f1 Ausstattung des Arbeitsplatzes
		f2 Mitsprache bei Arbeitsplatzgestaltung
		f3 Wohlfühlen am Arbeitsplatz
		f4 Umweltgerechtes Verhalten
	D2 Arbeitszeiten und Ferien	f12 klares Arbeitszeitmodell
		f13 Arbeitszeiten kommen Bedürfnissen entgegen
		f14 Wünsche bei Ferien- und Freitagen berücksichtigt
	D3 Anstellungsbedingungen	f15 Entlohnung gemäss Funktion/Leistung
		f16 Zufriedenheit mit Sozialleistungen/Zulagen
		f17 Lohnfragen werden ernst genommen
		f18 Kenntnis über Festlegung des Lohns
		f19 Sichere Arbeitsstelle
	D4 Essen/Erholungsmöglichkeiten	f63 Zufriedenheit mit Preis-Leistungsverhältnis der MA-Verpflegung
		f64 Rückzugsmöglichkeiten für Pause
	D5 Weiterbildung und Mitarbeiterentwicklung	f43 Genügend interne und externe Weiterbildungsmöglichkeiten
f44 Zufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten		
T2: Identifikation mit Betrieb und Arbeit	D6 Arbeitstätigkeit	f5 Abwechslungsreiche Arbeit
		f6 Genügend Zeit für Arbeiten
		f7 Mitsprache bei Entscheidungen
		f8 Arbeit von hoher Qualität
		f9 Freude an täglichen Arbeiten
		f10 Eigene Fähigkeiten einsetzen können
	D7 Werte/Philosophie	f60 Eigene Identifikation mit Werten (Leitbild)
		f61 Spürbare Umsetzung der Werte (Leitbild) durch MA
	D8 Zufriedenheit mit Arbeitgeber	f65 Zufriedenheit mit Arbeitgeber und Arbeit
		f66 Attraktiver Arbeitgeber
	T3: Betriebsklima	D9 Klima im Team
f21 Offene Atmosphäre im Team		
f22 Respektvolle Behandlung untereinander		
f23 Kommunikation: offen und ehrlich		
f24 Vorschläge von Kollegen ernst genommen		
f25 Konflikte im Team gelöst		
f26 Keine Benachteiligung wegen Geschlecht u.a.		
f27 Positive Arbeitseinstellung der Teammitglieder		
f28 Keine Ausgrenzung eines Teammitglieds		
f29 Respekt zwischen MA mit/ohne Ausbildung		
D10 Verhältnis zu direkten Vorgesetzten		f45 Vertrauen in Vorgesetzte
	f46 Besprechung von Problemen mit Vorgesetzten	
D11 Verhältnis zwischen Leitung und Mitarbeitenden	f47 Von Vorgesetzten mit Respekt und Achtung behandelt	
	f62 Respektvolles Verhältnis zwischen Leitung und Mitarbeitenden	

Fortsetzung Anhang I: Struktur und Inhalte der „Mitarbeiterbefragung“

T4: Führung/ Vorgesetzte	D12	Führung durch direkte Vorgesetzte	f48	Klare Arbeitsaufträge
			f49	Verlässliche Information
			f50	Genügend Unterstützung bei Fragen/ Problemen
			f51	Konstruktive und faire Kritik
	f52	Förderung der Fähigkeiten		
	f53	Lob und Wertschätzung		
f54	Genügend Freiraum für selbstständiges Arbeiten			
D13	Kompetenz und Einsatz der direkten Vorgesetzten	f55	Kompetenz des Vorgesetzten	
		f56	Einhaltung der vorgegebenen Kommunikationswege	
D14	Zusammenarbeit zwischen/unter Vorgesetzten und Betriebsleitung	f57	Für neue Ideen aufgeschlossen	
		f58	Probleme unter Vorgesetzten untereinander gelöst	
f59	Reibungslose Zusammenarbeit unter leitenden Mitarbeitern			
T5: Arbeitsprozesse	D15	Kommunikation im Betrieb	f36	Reibungslose Kommunikation zwischen Bereichen
			f37	Wissen: Infos an richtige Mitarbeitende
			f38	Klare Infos an Sitzungen/Rapporten
			f39	Einfache Informationsbeschaffung (für eigene Arbeit)
			f40	Verständliche Arbeitsdokumente
	f41	Genügend Infos über wichtige Entscheidungen im Betrieb		
	D16	Fehlerkommunikation	f42	Offene Fehlerkommunikation
	D17	Zusammenarbeit im Team	f30	Zuständigkeiten im Team geregelt
			f31	Gewissenhafte Arbeit der Teammitglieder
			f32	Gegenseitige Unterstützung der Teammitglieder
f33	Koordinierte Zusammenarbeit zwischen MA mit/ohne Ausbildung			
D18	Zusammenarbeit im Betrieb	f34	Aushilfe bei personellen Engpässen zwischen Abteilungen/Bereichen	
		f35	Koordinierte Zusammenarbeit zwischen Bereichen	

Anhang II: Beta-Koeffizienten der Regressionsanalyse zum Einfluss der Items auf die Attraktivität des Arbeitgebers (Item 66)

Tabelle 9: Beta-Koeffizienten der Regressionsanalyse zum Einfluss der Items auf die Attraktivität des Arbeitgebers (Item 66)

	Alle MA (N = 1418)	MA mit Füh- rungsfunktion (N = 255)	MA ohne Füh- rungsfunktion (N = 988)
f1: Ausstattung des Arbeitsplatzes	.022	.071	.024
f2: Mitsprache bei Arbeitsplatzgestaltung	.060*	.073	.041
f3: Wohlfühlen am Arbeitsplatz	-.025	-.095	-.026
f4: Umweltgerechtes Verhalten	.004	.113*	-.022
f5: Abwechslungsreiche Arbeit	.020	.135*	.010
f6: Genügend Zeit für Arbeiten	.008	.011	.005
f7: Mitsprache bei Entscheidungen	-.015	-.105	-.011
f8: Arbeit von hoher Qualität	.063*	.080	.063*
f9: Freude an täglichen Arbeiten	.031	.012	.068*
f10: Eigene Fähigkeiten einsetzen können	-.008	-.132*	.006
f11: Schriftliche Mitteilung der Aufgaben	.030	.045	.037
f12: Klares Arbeitszeitmodell	-.033	.011	-.007
f13: Arbeitszeiten kommen Bedürfnissen entgegen	.065*	-.038	.063*
f14: Wünsche bei Ferien- und Freitagen berücksichtigt	.002	-.061	.003
f15: gerechte Entlohnung gemäss Funktion/Leistung	-.035	.009	-.061*
f16: Zufriedenheit mit Sozialleistungen/Zulagen	.072**	.029	.065*
f17: Lohnfragen werden ernst genommen	.054	.179*	.054
f18: Kenntnis über Festlegung des Lohns	.063*	-.036	.076*
f19: Sichere Arbeitsstelle	.034	.036	.031
f20: Vertrauen in Teammitglieder	.009	.099	-.025
f21: Offene Atmosphäre im Team	-.017	.024	-.014
f22: Respektvolle Behandlung untereinander	-.006	-.017	.004
f23: Kommunikation: offen und ehrlich	-.023	-.007	-.052
f24: Vorschläge von Kollegen ernst genommen	.059*	-.023	.068*
f25: Konflikte im Team gelöst	-.021	.005	-.002
f26: Keine Benachteiligung wegen Geschlecht u.a.	.010	-.024	-.008
f27: Positive Arbeitseinstellung der Teammitglieder	.033	.055	.045
f28: Keine Ausgrenzung eines Teammitglieds	-.046	.011	-.034
f29: Respekt zwischen MA mit/ohne Ausbildung	-.031	-.156*	-.027
f30: Zuständigkeiten im Team geregelt	-.018	.053	-.023
f31: Gewissenhafte Arbeit der Teammitglieder	.004	-.059	.017
f32: Gegenseitige Unterstützung der Teammitglieder	-.007	.066	-.017
f33: Koordinierte Zusammenarbeit zwischen MA mit/ohne Ausbildung	-.052*	-.062	-.057
f34: Aushilfe bei personellen Engpässen zwischen Abteilungen/Bereichen	-.028	.061	-.026
f35: Koordinierte Zusammenarbeit zwischen Bereichen	.001	.002	.023

Fortsetzung: Tabelle 10: Beta-Koeffizienten der Regressionsanalyse zum Einfluss der Items auf die Attraktivität des Arbeitgebers (Item 66)

f36: Reibungslose Kommunikation zwischen Bereichen	.054*	-.025	.026
f37: Informationswege transparent	-.002	.132*	-.012
f38: Klare Infos an Sitzungen / Rapporten	-.027	.068	-.036
f39: Einfache Informationsbeschaffung (für eigene Arbeit)	.023	.119	.001
f40: Verständliche Arbeitsdokumente	-.002	-.096	.013
f41: Genügend Infos über wichtige Entscheidungen im Betrieb	-.020	-.056	-.015
f42: Offene Fehlerkommunikation	.044	.097	.054
f43: Genügend interne und externe Weiterbildungsmöglichkeiten	-.011	.031	.008
f44: Zufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten	-.034	-.116	-.061
f45: Vertrauen in Vorgesetzte	.016	.061	.053
f46: Besprechung von Problemen mit VG	-.057*	-.063	-.069
f47: Respekt und Achtung von VG	.086*	.198*	.062
f48: Klare Arbeitsaufträge	.038	.086	.008
f49: Verlässliche Information	-.020	-.022	.008
f50: VG hat genügend Zeit für Unterstützung	-.045	-.154*	-.034
f51: Konstruktive und faire Kritik von VG	.016	-.187*	.038
f52: Förderung der Fähigkeiten durch VG	.015	.282**	-.005
f53: Lob und Wertschätzung	-.025	.004	-.055
f54: Genügend Freiraum für selbstständiges Arbeiten	-.003	-.020	-.009
f55: Kompetenz des Vorgesetzten	.025	.085	.003
f56: VG halten vorgegebene Kommunikationswege ein	-.068*	-.039	-.078*
f57: V G sind für neue Ideen aufgeschlossen	.055*	-.080	.101*
f58: Probleme unter VG untereinander gelöst	.026	.070	.003
f59: Reibungslose Zusammenarbeit unter leitenden Mitarbeitern	-.058	-.099	-.043
f60: Eigene Identifikation mit Werten (Leitbild)	.026	.085	.012
f61: Spürbare Umsetzung der Werte (Leitbild) durch MA	.044	-.019	.046
f62: Respektvolles Verhältnis zw. Leitung und MA	.067*	-.001	.100*
f63: Zufriedenheit mit Preis-/Leistungsverhältnis der MA-Verpflegung	.030	.047	.040
f64: Rückzugsmöglichkeiten für Pause	.026	-.032	.020
f65: Zufriedenheit mit Arbeit und Arbeitgeber	.573**	.514**	.565**

Anmerkung: ** $p \leq 0.001$; * $p \leq 0.05$

MA = Mitarbeitende; VG = Vorgesetzte