



Studie

Was der Pflegenachwuchs will

Erwartungen an Arbeitgeber aus der Sicht von
Pflegeschülerinnen und Pflegeschülern

Carlo Reifgerste, Anna Fischer, Ekaterina Podtchassova, Sonja Schmicker
METOP GmbH



August 2017

HIER INVESTIERT EUROPA IN DIE ZUKUNFT UNSERES LANDES.

www.europa.sachsen-anhalt.de

Diese Broschüre und die in ihr vorgestellten Ergebnisse sind ein Teilergebnis des Projekts FiBi-Q - Finden, Binden und Qualifizieren von Fachkräften der Gesundheitswirtschaft in Sachsen-Anhalt im Rahmen des Forschungsverbundes Autonomie im Alter.

Das Projekt wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Landes Sachsen-Anhalt finanziert.



EUROPÄISCHE UNION
ESF
Europäischer
Sozialfonds

Inhalt

Einleitung	7
Studiendesign und Stichprobenbeschreibung	8
Arbeitgeberattraktivität	8
Methode	10
Wer wurde befragt?	12
Schul- und Berufsbildung	14
Ausgewählte Studienergebnisse	15
Informationskanäle	15
Arbeits- und Karrieretypen	16
Arbeitsaufgabe	17
Unternehmenskultur	20
Technologie	22
Internationalität	23
Work-Life-Balance	24
Unternehmensgröße	26
Infrastruktur und Lage	27
Personalentwicklung	28
Vergütung und Zusatzleistungen	30
Ranking Attraktivitätsfaktoren	31
Exkurs: Vergleich mit anderen Studien	33
Zusammenfassung	36
Literatur	37
Impressum	38

Einleitung

3,5 Mio.

Menschen werden
im Jahr 2030
pflegebedürftig
sein

Kaum eine andere Branche hat derzeit so große Herausforderungen im Bereich der Personalgewinnung und -entwicklung zu bewältigen wie die Pflege. Die deutsche Bevölkerung wird immer älter. Immer mehr Menschen werden pflegebedürftig. So steigt die Zahl der Pflegebedürftigen zwischen 2013 und 2030 aller Voraussicht nach von 2,6 auf 3,5 Millionen Personen an (BiB 2015). Neben der Zahl der Pflegebedürftigen verändert sich auch die Pflegebedürftigkeit selbst. Durch den steigenden Anteil hochaltriger und multimorbider Menschen wird Pflege fachlich und zeitlich anspruchsvoller. Damit steigen auch die Arbeitsanforderungen in der Kranken- und Altenpflege. Hinzu kommt der tendenziell sinkende Anteil privat geleisteter Pflege aufgrund sich verändernder Lebensentwürfe. Professionelle Pflege des ambulanten und stationären Bereichs wird dementsprechend immer wichtiger. Angebotsseitig ergeben sich auch aufgrund der geschilderten Anforderungen vielfältige Herausforderungen. So arbeiten Pflegefachkräfte häufig in Teilzeit und insbesondere Altenpflegekräfte und Hilfskräfte scheiden früh aus dem Beruf aus. Der sich abzeichnende und teilweise bereits bestehende Fachkräftemangel verändert die Anforderungen an das Personalmanagement in der Gesundheits- und Pflegewirtschaft. Die betroffenen Unternehmen haben zunehmend Probleme, Arbeitspersonen für die körperlich und geistig anspruchsvollen und belastenden Tätigkeiten in der Pflege zu gewinnen und zu halten. Die Nachwuchskräfte in der Pflege rücken demzufolge immer mehr in das Zentrum der Aufmerksamkeit.

Wir tragen der besonderen Rolle der Nachwuchskräfte im Pflegebereich mit der vorliegenden Studie Rechnung. Annähernd 800 Pflegeschüler/-innen der Gesundheits- und Krankenpflege, der Altenpflege und der Kinderkrankenpflege haben uns Einblicke in ihre Vorstellungen darüber gegeben, was für sie einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht. Die Ergebnisse werden in der vorliegenden Broschüre auszugsweise vorgestellt. Sie entstanden im Rahmen des Projekts FiBi-Q, in dem die Gesundheitsbranche in Sachsen-Anhalt und deren Fachkräftesicherung im Fokus stehen.

Studiendesign und Stichprobenbeschreibung

Arbeitgeberattraktivität

Mittlerweile stößt das Thema Arbeitgeberattraktivität sowohl im öffentlichen Diskurs als auch innerhalb der Wissenschaftsgemeinde auf ein immer größer werdendes Interesse. Der demografische Wandel und die damit in Verbindung stehenden Herausforderungen der Mitarbeiterrekrutierung und -bindung sind hierfür sicherlich als bedeutsame Ursachen zu werten. Untersuchungen rund um das Thema Personalgewinnung und Personalbindung bestehen allerdings nicht erst seit den erwähnten Veränderungen in der deutschen Bevölkerungsstruktur, sondern sind vielmehr klassische Themen unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen wie der Betriebswirtschaftslehre, der Psychologie und auch der Arbeitswissenschaft.

Trotz der weitreichenden Forschungsansätze und der großen Bedeutung, die dem Thema Arbeitgeberattraktivität aus unterschiedlichen Richtungen beigemessen wird, gibt es bislang keine allgemein anerkannte Theorie der Attraktivität von Arbeitgebern oder ein etabliertes Begriffssystem. Stattdessen existiert eine Vielzahl an Studien und Initiativen, die je nach Blickwinkel unterschiedliche Begriffe nutzen und unterschiedliche Gruppen (bspw. Studierende oder High-Potentials) in den Fokus stellen.

Die Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Arbeitgeberattraktivität ist im hohen Maße mit den klassischen Herausforderungen der Personalwirtschaft verbunden, nämlich dem Finden und Binden von Fach- und Führungskräften. Ziel ist es, Faktoren und deren Bedeutung herauszufinden, die die Absicht potenzieller Bewerber beeinflussen, sich entweder bei einem Unternehmen zu bewerben oder von dieser Intention Abstand zu nehmen.

Die vorliegende Studie beleuchtet insbesondere Attraktivitätsfaktoren, die für das Finden von potenziellen Fachkräften in der Gesundheits- und Pflegewirtschaft relevant sind. Dabei stehen junge Menschen im Mittelpunkt der Untersuchung, die sich in der Ausbildung befinden, also über noch keine bzw. wenig Arbeitserfahrung verfügen. Für Gesundheitsunternehmen, die wie Kliniken oder Pflegeeinrichtungen im pflegerischen Bereich aktiv sind, stellt das Wissen um die Vorstellungen von potenziellen Mitarbeiter/-innen bezüglich attraktiver Arbeitsbedingungen eine wertvolle Ressource dar.

Nur mit fundierten Kenntnissen über das potenzielle Bewerberfeld können adäquate Maßnahmen zur Personalrekrutierung getroffen werden.

Arbeitgeberattraktivität bezeichnet grundlegend die Anziehungskraft von Unternehmen gegenüber potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Diese wird durch verschiedene Faktoren der Arbeit beschrieben, die zur Annäherung durch Bewerber/-innen und im Weiteren zum Halten des Personals im Unternehmen führen. Aus sozialpsychologischer Sicht sind dies Merkmale, die zu einer positiven Bewertung der Arbeit führen und dadurch eine Tätigkeitsaufnahme begünstigen (Schmicker et al. 2011).

Nach Schmicker et al. (2009) lassen sich die Attraktivität beeinflussenden Merkmale in externe Standortfaktoren und interne Unternehmensfaktoren unterscheiden, wobei nur letztere von einem Unternehmen selbst beeinflusst werden können.

Die Publikationslage ist auf den ersten Blick – wie bereits angedeutet – recht vielfältig. Allerdings konzentrieren sich existierende Studien zur Arbeitgeberattraktivität in der Regel auf die Gruppe der Studierenden (Simon 1984, Bergmann & Taylor 1984, Schwaab 1991, Kolter 1991, Flunger 1994, McKinsy 2001, Schmicker et al. 2009 und 2011) oder auf sogenannte „High-Potentials“ (Kirchgeorg 2006, Lievens & Highhouse 2003, Kienbaum 2010). Darüber hinaus werden die Sichtweisen von bereits Beschäftigten unterschiedlicher Branchen untersucht. Hier steht eher der Aspekt des Bindens von Fachkräften im Fokus. Untersuchungen zur Arbeitgeberattraktivität im Pflegebereich sind bislang rar. Der Fokus auf Pflegeschüler/-innen wurde nach Recherche der Autoren bislang in keiner öffentlich zugänglichen Studie gewählt. Vor diesem Hintergrund haben die hier veröffentlichten Ergebnisse sicherlich ein Alleinstellungsmerkmal. Der Stand der Forschung wird damit um die Perspektive der Pflegeschüler/-innen erweitert. Die daraus abzuleitenden Implikationen richten sich primär an Unternehmen der Gesundheitswirtschaft.

Methode

Ziel der Studie ist es, einen Überblick über die attraktivitätsbestimmenden Faktoren zu gewinnen, die seitens des Pflegenachwuchses gegenüber potenziellen Arbeitgebern erwartet werden. Oder anders formuliert: Was ist zukünftigen Nachwuchskräften, die sich für eine Ausbildung im Pflegebereich entschieden haben, bei einem Arbeitgeber wichtig und was ist eher unwichtig? Wo kristallisieren sich Schwerpunkte heraus?

Zur Erhebung der zuvor beschriebenen Faktoren wurde ein Fragebogen genutzt, der in leicht abgewandelter Form bereits in unterschiedlichen Befragungen von Schmicker und Kollegen (u. a. in 2009, 2011) verwendet wurde. Ein sich daraus ergebender Vorteil besteht in der Vergleichbarkeit von Ergebnissen zwischen unterschiedlichen Untersuchungsgruppen. So wurde unter anderem mit Studierenden eine Studie zur Arbeitgeberattraktivität durchgeführt, deren Ergebnisse mit den vorliegenden verglichen werden können (siehe Kapitel zum Studienvergleich).

Der Fragebogen wurde im Wesentlichen in drei Abschnitte unterteilt. In einer kurzen Einführung in die Befragung (Instruktionsteil) wurden den Befragungsteilnehmern/-innen das Vorhaben und der Befragungshintergrund vorgestellt. Darüber hinaus wurde die Anonymität der Teilnehmer/-innen zugesichert und auf die Freiwilligkeit der Teilnahme sowie die Kontaktdaten der durchführenden Forschungseinrichtung hingewiesen. Im zweiten Teil wurden soziodemografische Grunddaten erhoben. Anschließend erfolgten die Abfrage von Personenpräferenzen und Attraktivitätsfaktoren, sowie Fragen zur präferierten Infrastruktur und Lage. Das Befragungskonzept orientiert sich dabei an der folgenden Abbildung:



Abbildung 1: Befragungskonzept

Für einen Großteil der Fragen wurde eine fünfstufige Likert-Skala zur Beantwortung genutzt. Dieses Instrument gibt den Befragten die Möglichkeit, aus fünf Antwortmöglichkeiten zu wählen, die in Relation zueinanderstehen. Beispielsweise wurde um Ergänzung des folgenden Satzes gebeten: „Eine Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit ist mir ...“. Zur Beantwortung der Frage konnten die Teilnehmer/-innen dann aus fünf möglichen Antworten wählen, die in der Auswertung entsprechend codiert wurden (siehe dazu Infokasten zu Attraktivitätsindex).

Für die Befragung wurden 24 Bildungseinrichtungen kontaktiert, die als Ausbildungsstätte für Gesundheits- und Krankenpfleger/-innen, Altenpfleger/-innen, Kinderkrankenpfleger/-innen und die jeweiligen Helferberufe in Sachsen-Anhalt aktiv sind. Dazu gehörten unter anderem Berufsbildende Schulen des Landes, für die in einem gesonderten Verfahren die Genehmigung des Landesschulamtes zur Studiendurchführung in den Schulen eingeholt wurde. Neben den Berufsbildenden Schulen wurden private Schulen einbezogen, die den Großteil der Schüler/-innen in Pflegeberufen ausbilden.

Die Teilnahmebereitschaft der Schulen, in denen Gesundheits- und Krankenpflegekräfte ausgebildet werden, ist als recht hoch einzuschätzen. Das wird mit Blick auf den großen Stichprobenumfang in Relation zur Grundgesamtheit deutlich. Schwieriger gestaltete sich die Akquise für den Bereich der Schulen, in denen Altenpfleger/-innen ausgebildet werden.

Der Attraktivitätsindex

Zur Einordnung der Bewertungen unterschiedlicher Items (einzelne Fragen innerhalb des Fragebogens) wurde ein Attraktivitätsindex berechnet, der zwischen -1 und $+1$ liegt und aus dem Mittelwert aller Nennungen innerhalb eines Items besteht. Dabei entsprechen die Antworten, die von Teilnehmer/-innen gegeben wurden einem bestimmten Wert

gar nicht wichtig = -1 ; weniger wichtig = $-0,5$; mittelmäßig wichtig = 0 ; ziemlich wichtig = $0,5$; außerordentlich wichtig = 1

Wer wurde befragt?

Wenn es um die Gewinnung von Fachkräften geht, können unterschiedliche Gruppen befragt werden. Je nach Berufs- und Lebensphase kommen prinzipiell eine Reihe potenzieller Befragungsteilnehmer/-innen in Betracht. Die Entscheidung fiel letztlich auf die Schülerinnen und Schüler im Pflegebereich. Für diese Gruppe spricht, dass die Entscheidung für einen Pflegeberuf bereits gefallen ist. Von besonderem Interesse waren die Erwartungen des Pflegenachwuchses an Arbeitgeber. Pflegeschüler/-innen stehen in der Regel am Anfang ihrer beruflichen Karriere und passen daher ideal zur Forschungsfrage.

Diese Auszubildenden stehen zudem vor der Entscheidung, nach der Ausbildung in ein bestimmtes Unternehmen als Pflegekraft einzusteigen. Das kann der eigene Ausbildungsbetrieb sein, ein Praktikumsbetrieb oder auch ein anderes Unternehmen. Offen bleibt, wofür sich die junge Fachkraft entscheidet. Potenzielle Arbeitgeber können diesen Entscheidungsprozess beeinflussen, indem sie gezielt mit ihrem jeweiligen Attraktivitätsprofil für sich werben.



Die Gesamtstichprobe der Studie umfasst insgesamt 796 Personen, die zum Erhebungszeitraum (Oktober 2016 bis März 2017) in Sachsen-Anhalt eine Ausbildung im pflegerischen Bereich absolvierten. Neben den zwei „großen“ Ausbildungsrichtungen (Altenpflege, Gesundheits- und Krankenpflege) wurden die Auszubildenden pflegerischer Helferberufe und der Kinderkrankenpflege befragt. An der Studie beteiligten sich insgesamt neun Bildungseinrichtungen aus allen Regionen des Landes.

Tabelle 1 gibt einen Einblick in die Zusammensetzung der Studienpopulation. Zu erkennen ist unter anderem der hohe Anteil an Schülerinnen. Pflege wird auch in den nächsten Jahren ein weiblich dominiertes Tätigkeitsfeld bleiben, auch wenn der Anteil des männlichen Personals wächst.

Der Großteil der Befragten ist in Deutschland aufgewachsen (95,4 %). Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 22 Jahren. 12,8 % der Pflegeschüler/-innen haben bereits Kinder. Wenn sie Kinder haben, dann ist das jüngste Kind im Haushalt durchschnittlich 4,8 Jahre alt. In der Regel fällt die Gründung einer Familie also nicht in die Ausbildungsphase der Pflegekräfte. Stattdessen wird die Familiengründung in den darauffolgenden Jahren der Berufstätigkeit erfolgen.

Tabelle 1: Studienstichprobe nach Ausbildungsrichtungen (m/w)

Ausbildung	weiblich (%)	männlich (%)	Gesamt
Altenpflegehelfer/in	16 (69,6)	7 (30,4)	23
Altenpfleger/in	227 (75,2)	75 (24,8)	302
Gesundheits- und Krankenpflegehelfer/in	14 (87,5)	2 (12,5)	16
Gesundheits- und Krankenpfleger/in	287 (78)	81 (22)	368
Kinderkrankenpfleger/in	70 (92,1)	6 (7,9)	76
Anderes	4 (100)	0 (0)	4
GESAMT	618 (78,3)	171 (21,7)	789



Schul- und Berufsbildung

Der Großteil der Pflegeschüler/-innen kann einen Realschulabschluss oder einen gleichwertigen Abschluss vorweisen und jede/-r Fünfte hat eine allgemeine Hochschulberechtigung (Abitur).

Bei näherer Betrachtung der Bildungsabschlüsse in Relation zu den angestrebten Ausbildungsabschlüssen ergibt sich ein durchaus heterogenes Bild. Der Anteil an Schüler/-innen der Altenpflege mit Hochschulzugangsberechtigung (Abitur und Fachhochschulreife) liegt bei 11,5 %. Bei Gesundheits- und Krankenpflegeschüler/-innen liegt dieser Anteil bei 36,4 %, bei Kinderkrankenpflegeschüler/-innen sogar bei ca. 66 %. Der Realschulabschluss stellt für die Ausbildung in den Bereichen Alten- und Krankenpflege den häufigsten höchsten Schulabschluss dar, während dies bei Schülern/-innen der Kinderkrankenpflege nicht mehr der Fall ist (vgl. dazu Tabelle 2).

Tabelle 2: Schulabschlüsse und Ausbildungsrichtungen im Vergleich

Ausbildungsrichtung	Anteil mit Hauptschul- abschluss (Anzahl)	Anteil mit Sekundar- schulabschluss (Anzahl)	Anteil mit Fachhoch- schulreife oder Abitur (Anzahl)
Altenpflege	7,2 % (22)	80,6 % (245)	11,5 % (35)
Gesundheits- und Krankenpflege	0,5 % (2)	63 % (232)	36,4 % (134)
Kinderkrankenpflege	0 % (0)	32,9 % (25)	65,8 (50)

Von den 766 Personen, die auf die Frage nach der bisherigen beruflichen Bildung geantwortet haben, gaben ca. 72 % an, bislang keinen beruflichen Abschluss erworben zu haben. Gut jede/-r Vierte (ca. 28 %) kann dementsprechend auf mindestens einen beruflichen Abschluss verweisen. Dabei konnten 18,5 % auf eine abgeschlossene Berufsausbildung zurückblicken. Eine Helferausbildung konnten 7,6 % der Schüler/-innen vorweisen. Insbesondere für den Anteil, der bereits eine Helferausbildung absolviert hat, wird deutlich, dass diese Ausbildung das Potenzial hat, als Grundlage für eine spätere Ausbildung zur Fachkraft zu fungieren.



Ausgewählte Studienergebnisse

Informationskanäle

Den klassischen und gleichzeitig nach wie vor beliebtesten Weg, wenn es um die Stellensuche geht, stellen mit Abstand persönliche Kontakte und Empfehlungen von Bekannten und Verwandten dar. Direkt danach folgt der Internetauftritt eines Unternehmens in Form einer Unternehmenswebsite. Online-Jobbörsen stehen auf dem dritten Platz, gefolgt von Personalvermittlungen (Platz 4). Platz fünf belegen Soziale Netzwerke wie Facebook oder Xing.

Persönliche Kontakte

sind der 1. Informationskanal bei der Suche nach Arbeitgebern

Für Unternehmen ergeben sich damit interessante neue Möglichkeiten der Personalansprache für die eigene Nachwuchsgewinnung. Zum einen sind Unternehmen angehalten, offene Stellen auch an die eigenen Kollegen/-innen zu kommunizieren. Nur so können die persönlichen Netzwerke der einzelnen Mitarbeiter/-innen für die Besetzung offener Stellen genutzt werden. Das kann beispielsweise in regelmäßigen Meetings oder internen Mitteilungsformaten wie bestehenden Newslettern geschehen. Zum anderen sind die prominente Platzierung offener Stellenangebote auf der eigenen Website und die ansprechende Gestaltung der eigenen Unternehmenswebsite selbst weitere Mosaiksteine auf dem Weg einer erfolgversprechenden Rekrutierungsstrategie.

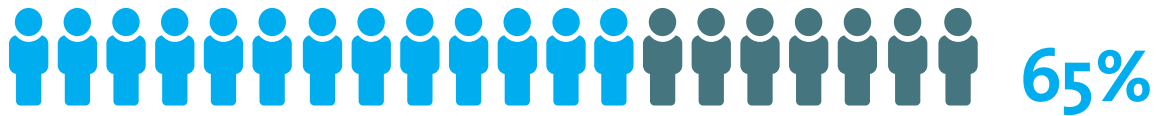
Darüber hinaus ist die Nutzung sozialer Netzwerke zur schnellen, niederschwelligen und unkomplizierten Kontaktaufnahme mit potenziellen zukünftigen Mitarbeiter/-innen nützlich. Die Möglichkeit der schnellen und kostengünstigen Verbreitung von Stellenangeboten mittels sozialer Netzwerke ist außerdem nicht zu unterschätzen. Das Inserieren in der regionalen Tagespresse scheint hingegen weniger sinnvoll für die Rekrutierung von 19,4 % Nachwuchskräften.

Online Angebote

werden immer wichtiger für die Personalgewinnung

Top 5 der Informationskanäle im Überblick (N=794; Mehrfachantworten möglich):

Persönliche Kontakte



Unternehmenswebseiten



Online-Jobbörsen



Personalvermittlung



Soziale Netzwerke



Arbeits- und Karrieretypen

Der überwiegende Teil der Befragten bevorzugt einen Mix aus fachlicher und hierarchischer Karriere. Auf dem zweiten Platz rangiert die Fachkarriere (im Sinne von Spezialistentätigkeit ohne Personal- und Führungsverantwortung) als beruflicher Karrieretyp, gefolgt von der hierarchischen Karriere mit 16,7 %. Im direkten Vergleich zwischen den Karrieretypen ist die Fachkarriere unter Pflegeschüler/-innen deutlich beliebter. Bezogen auf die Geschlechter gibt es keine signifikanten Unterschiede bezüglich des bevorzugten Karrieretyps.

45 %

bevorzugen einen Mix
aus hierarchischer
und Fachkarriere

Für die Rekrutierung von jungen Fachkräften ergeben sich damit besondere Herausforderungen für die Arbeitgeber. Das Aufzeigen von vielfältigen Perspektiven im Unternehmen wird insbesondere dann gelingen, wenn den unterschiedlichen Vorstellungen von Karriere in der Personalentwicklung Rechnung getragen wird.

Stellt man die bevorzugte Unternehmensgröße und die in der Regel recht kleinteilige Struktur der Unternehmen der Pflegebranche in Rechnung, dann bleiben insbesondere für die Altenpflege relativ wenige hierarchische Karrierewege innerhalb desselben (kleinen) Unternehmens. Eine Lösungsstrategie wird unter dem Stichwort „überbetriebliche Vernetzung“ diskutiert.

Für unser Modell nutzen wir im Wesentlichen die Unterscheidung zwischen zwei Karrieretypen:

1. Dem hierarchisch orientierten Karrieretyp (hierarchische Karriere), der in der Unternehmenshierarchie aufsteigen möchte und bereit ist, Führungsverantwortung zu übernehmen
2. Dem fachlich orientierten Karrieretyp (Fachkarriere), der Spezialarbeit ohne Personal- und Führungsverantwortung bevorzugt

Darüber hinaus konnten sich die Befragten für einen Mix beider Typen entscheiden.

Arbeitsaufgabe

Insgesamt wurden die unterschiedlichen Aspekte der Arbeitsaufgabe im Vergleich zu anderen Faktoren überdurchschnittlich hoch bewertet. Die Ausgestaltung der Arbeitsaufgabe stellt also eine besonders wichtige Stellschraube für die Attraktivitätssteigerung des Arbeitgebers und damit die Personalsicherung dar.

Besonders hoch wurden soziale Aspekte im Bereich der Arbeitsaufgabe bewertet. Dazu zählt bspw. der Kontakt mit Kollegen/-innen (Attraktivitätsindexwert von 0,72).

Für 88 % ist die Möglichkeit, sich während der Arbeit mit anderen (Kollegen/-innen oder Kunden/-innen) austauschen zu können und nicht isoliert zu arbeiten ziemlich (29 %) oder außerordentlich (59 %) wichtig.

88 %

ist der soziale Kontakt bei der Arbeit ziemlich oder außerordentlich wichtig

Die Möglichkeit der Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten nimmt für junge Nachwuchskräfte im Pflegebereich einen besonders hohen Stellenwert ein (Attraktivitätsindexwert von 0,72). 54 % bewerten diesen Aspekt als „außerordentlich wichtig“ und 37 % mit „ziemlich wichtig“.

Eine angemessene Belastung, um Über- und Unterforderung zu vermeiden, wurde von 89 % als ziemlich wichtig oder außerordentlich wichtig bewertet. Die Top 3-Aspekte des Faktors Arbeitsaufgabe sind demnach die Gewährleistung des sozialen Austauschs, die Förderung der persönlichen Weiterentwicklung und die Sicherstellung einer angemessenen Belastung durch Arbeit, die den Einzelnen nicht über- oder unterfordert.

Die Möglichkeit, während meiner Arbeit mit Anderen (Kollegen, Kunden) in Kontakt zu treten und nicht isoliert zu arbeiten, ist mir ...

- gar nicht wichtig
- weniger wichtig
- mittelmäßig wichtig
- ziemlich wichtig
- außerordentlich wichtig

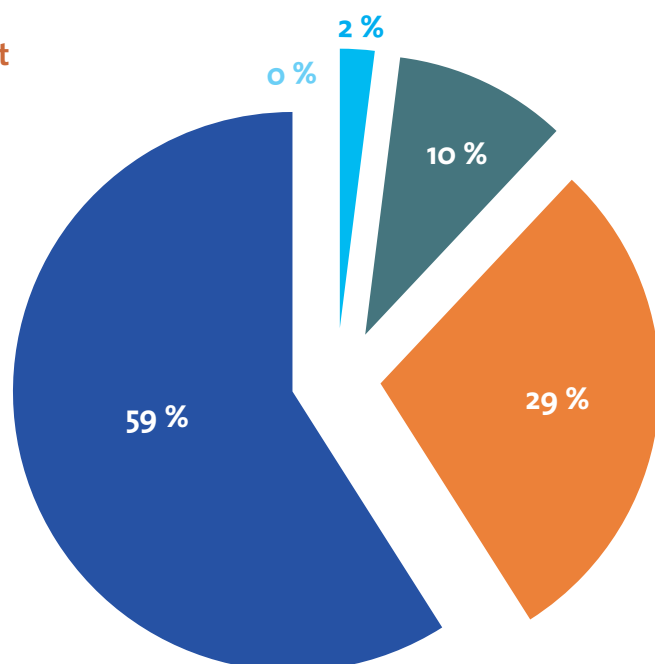


Abbildung 2: Bedeutung sozialer Kontakte

Zur Arbeitsplatzgestaltung gehört auch die Diskussion um eine flexible Arbeitsortgestaltung. Für die Pflege scheint dieser Aspekt allerdings kaum eine Rolle aus Sicht der Nachwuchskräfte zu spielen. Ein angemessener räumlicher Handlungsspielraum wurde mit einem Attraktivitätsindexwert von 0,22 innerhalb des Faktors am niedrigsten bewertet. Unter dem Aspekt der flexiblen Arbeitsortgestaltung wurde der Arbeitsort sowohl im Sinne von „Möglichkeit von Homeoffice“ als auch als „Möglichkeit zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen zu wechseln“ abgefragt.

Die besonderen Eigenheiten von Pflegearbeit und die damit verbundene Schwierigkeit, Homeoffice-Arbeitsplätze für Pflegekräfte zu schaffen, wird offensichtlich auch von Pflegeschüler/-innen gesehen. Homeoffice-Lösungen sind also kein zentrales Thema für die Arbeitsplatzgestaltung der Pflegekräfte, zumal hoch bewertete Ressourcen wie der

kollegiale Austausch in seiner derzeitigen Form damit nur noch eingeschränkt möglich wären. Arbeitsplatzrotation scheint darüber hinaus wenig beliebt für den pflegerischen Nachwuchs.

Die folgende Tabelle 3 gibt einen Überblick über eine Auswahl von Einzelfragen und deren Attraktivitätsindex. Zur Einordnung: Der maximal erreichbare positive Wert (höchste Bedeutung für Arbeitgeberattraktivität) liegt bei +1, der maximal negative Wert bei -1 (für Arbeitgeberattraktivität keine Bedeutung).

Tabelle 3: Attraktivitätsindex ausgewählter Items für die Kategorie Arbeitsaufgabe

Kategorie	Item	Attraktivitätsindex (-1 bis +1)
Arbeitsaufgabe	Räumlicher Gestaltungsspielraum (wie bspw. Home-Office)	0,22
	Erkennbarkeit des eigenen Beitrags	0,46
	Zeitlicher Handlungsspielraum	0,51
	Inhaltlicher Handlungsspielraum	0,55
	Vielseitigkeit	0,56
	Angemessene Belastung	0,67
	Kontakt mit Kollegen und Kunden	0,72
	Neue Fertigkeiten entwickeln	0,72

Deutlich wird auch, dass die flexible Gestaltung der eigenen Arbeit, bezogen auf den zeitlichen und räumlichen Handlungsspielraum, zwar keine herausragende Rolle innerhalb der Arbeitgeberattraktivität spielt, allerdings auch keine zu vernachlässigende Größe darstellt. Arbeitsabläufe, die in der Regel hochstandardisiert sind und damit den zeitlichen und inhaltlichen Handlungsspielraum einschränken, sind unter Berücksichtigung der Wahrung der genannten Gestaltungsräume für die Mitarbeiter/-innen zu gestalten.

Unternehmenskultur

Der besonders hohe Stellenwert sozialer Aspekte wird auch innerhalb des Faktors Unternehmenskultur deutlich. Pflegeschüler/-innen vergaben unter anderem Höchstwerte für Aspekte wie Akzeptanz, Toleranz und Wertschätzung der personellen Vielfalt. Fast allen Befragten (94 %) war der Punkt „kooperatives Arbeitsklima, Anerkennung und Wertschätzung“ ziemlich oder außerordentlich wichtig.

Für die Praxis ergeben sich daraus besondere Anforderungen an Fach- und Führungskräfte bei der Integration von Nachwuchskräften.

94 %

Pflegeschüler/-innen
legen großen Wert
auf ein kooperatives
Arbeitsklima

Eine positiv wahrgenommene Unternehmenskultur ist für die Sicherung des Personalbestands und die Personalrekrutierung ein entscheidender Faktor - gewissermaßen der Wohlfühlfaktor. Für den

Pflegenachwuchs ist dieser Aspekt wesentlich wichtiger als bspw. ein monetäres Anreizsystem oder Statussymbole (wie Dienstwagen o. ä.). Die Herausforderung für Arbeitgeber besteht zum einen in der Kommunikation der gelebten Unternehmenskultur nach Außen und damit gegenüber potenziellen Bewerber/-innen. Darüber hinaus müssen die angesprochenen Punkte unternehmensintern auch mit Leben gefüllt werden. Das ist die interne Aufgabe aller Beschäftigten und insbesondere des Führungspersonals.

Die Wettbewerbsorientierung, wirtschaftliches Wachstum oder das Bestreben Marktführer zu werden, kann für bestimmte Branchen ein attraktivitätssteigernder Aspekt sein. Für die Pflege spielt dieser Punkt allerdings keine Rolle. Für kaum einen Schüler/ eine Schülerin (3 %) hatte dieser Punkt eine große Bedeutung. Im Vergleich zu anderen Aspekten bleibt festzuhalten, dass mit Wettbewerbsorientierung und Marktführerschaft beim Pflegenachwuchs kaum zu punkten ist.

Die besondere Rolle der sozialen Verantwortung für die Arbeitgeberattraktivität (vgl. Schwaab 2008) konnte nicht bestätigt werden. Gemeinwohlorientierung und -förderung (wie bspw. Umweltschutz oder das Engagement in lokalen Projekten) spielt lediglich eine untergeordnete Rolle für Pflegeschüler/-innen.

In Tabelle 4 sind ausgewählte Punkte enthalten, die im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur abgefragt wurden und so einen bestimmten Attraktivitätsindex erhalten haben.

Tabelle 4: Attraktivitätsindex ausgewählter Items für die Kategorie Unternehmenskultur

Kategorie	Item	Attraktivitätsindex (-1 bis +1)
Unternehmenskultur	Wettbewerbsorientierung und wirtschaftliches Wachstum	- 0,18
	Gemeinwohlorientierung und -förderung	0,14
	Traditionelle Werte	0,34
	Moderne, technisch aktuelle Arbeitsumgebung	0,42
	Kunden-, Qualitäts- und Serviceorientierung	0,47
	Beteiligung (Information und Einbeziehung in betriebliche Veränderungsprozesse)	0,53
	Kooperatives Arbeitsklima, Anerkennung und Wertschätzung	0,80



Technologie

In der Debatte um Industrie und Arbeit 4.0 spielen neue Technologien für die Gestaltung der Arbeit von morgen eine besondere Rolle. Je nach Branche besteht eine mehr oder weniger stark ausgeprägte Affinität zu technologischen Lösungen für arbeitsbezogene Probleme. Welchen Stellenwert die Digitalisierung in der Gesundheits- und Pflegewirtschaft hat, um auch gegenüber Bewerber/-innen attraktiv zu sein, ist insofern eine hoch aktuelle Frage.

Insbesondere im Vergleich zu den bereits beschriebenen Bereichen, wie der Gestaltung der Arbeitsaufgabe oder der Unternehmenskultur, wird deutlich, dass neue Technologien für den Pflegenachwuchs zwar wichtig sind, aber keine herausragende Rolle spielen.

Die untergeordnete Rolle von neuen Technologien zeigt sich auch an dem recht niedrigen Indexwert von lediglich 0,2. Hinzu kommt ein relativ ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis, dass sich unter anderem in der Ablehnung innovativer Produkte und Dienstleistungen und der damit verbundenen Akzeptanz von Risiken äußert. Innovative Produkte und Dienstleistungen erhielten einen außergewöhnlich niedrigen Indexwert von -0,2.

Dass bei meiner zukünftigen Arbeit neue Technologien verwendet werden, ist mir ... (N=782)

- gar nicht wichtig
- weniger wichtig
- mittelmäßig wichtig
- ziemlich wichtig
- außerordentlich wichtig

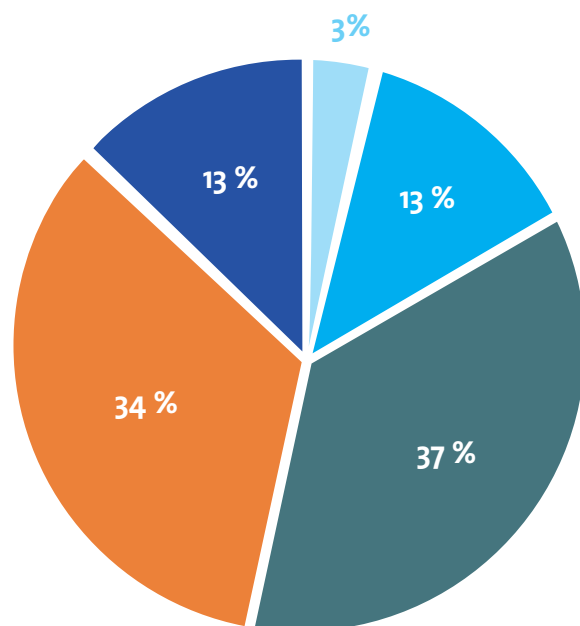


Abbildung 3: Bedeutung von neuen Technologien

Internationalität

Globalisierung und Internationalisierung haben längst in wirtschaftliche Prozesse Einzug gehalten. Das gilt auch für verschiedene Bereiche des Gesundheitssystems und insbesondere der Forschung. Mit Blick auf die stärker werdende internationale Pflegewissenschaft wird auch der internationale Austausch auf professioneller Ebene wichtiger.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen vor diesem Hintergrund ein konträres Bild. Denn feststeht: Mit Internationalität gewinnen Arbeitgeber bei Pflegeschüler/-innen nicht an Attraktivität. Lediglich eine kleine Gruppe (13 %) bewertet bspw. den Aspekt „international tätig“ als ziemlich oder sehr wichtig. Die Möglichkeit von Auslandsaufenthalten wird aber immerhin von 27 % als ziemlich oder außerordentlich wichtig bewertet.

Insgesamt wurde die Frage, ob der Arbeitgeber international tätig ist, mit einem Indexwert von -0,33 im Vergleich zu den anderen Items der Studie als einer der unwichtigsten Aspekte bewertet.

Dass mein zukünftiger Arbeitgeber international tätig ist, z. B. Kunden oder Standorte im Ausland hat, ist mir ... (N=788)

- gar nicht wichtig
- weniger wichtig
- mittelmäßig wichtig
- ziemlich wichtig
- außerordentlich wichtig

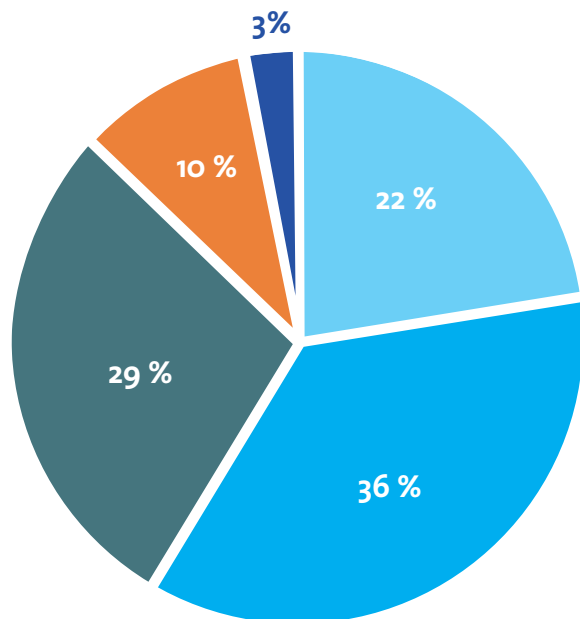


Abbildung 4: Bedeutung der Internationalität des Arbeitgebers

Work-Life-Balance

Es wurde danach gefragt, wie viele Stunden die Schüler/-innen bereit wären, maximal und dauerhaft zu arbeiten. Ziel dieser Frage ist das Erfassen des Arbeitsstundenpotenzials, dass der Gesundheitswirtschaft unter Einhaltung des Arbeitsschutzes und der Arbeitszeitbestimmungen im Idealfall zur Verfügung stehen würde. Ein Mittelwert von 40 Stunden deutet darauf hin, dass junge Nachwuchskräfte zumindest am Anfang ihrer Karriere bereit sind, in Vollzeit zu arbeiten. Allerdings ist die Bandbreite der Antworten zu den wöchentlichen Arbeitsstunden recht groß (zwischen 20 und 60 Stunden). Die Möglichkeit von Teilzeitarbeit spielt also auch für den Pflegenachwuchs zumindest teilweise eine Rolle. Dem sollte in jedem Fall arbeitsorganisatorisch Rechnung getragen werden.

Hinter dem Begriff Work-Life-Balance verbirgt sich eine Vielzahl von Gestaltungsansätzen, die je nach Zielgruppe unterschiedliche Stellenwerte haben. Für Pflegeschüler/-innen ist festzuhalten, dass eine klare Abgrenzung zwischen Arbeitszeit und Privatleben als sehr wichtig eingeschätzt wird. Auslandsaufenthalte (vgl. dazu auch Internationalität) oder neuere Flexibilitätsangebote (wie bspw. Sabbatical) werden im Vergleich eher als weniger attraktiv bewertet. Der hohe Stellenwert von verlässlicher Freizeit lässt sich unter anderem mit der womöglich bereits erlebten Problematik des „Einspringens“ im Krankheitsfall von Kollegen/-innen erklären.

Klare zeitliche Abgrenzung von Arbeits- und Privatzeit (N=783)

- gar nicht wichtig
- weniger wichtig
- mittelmäßig wichtig
- ziemlich wichtig
- außerordentlich wichtig

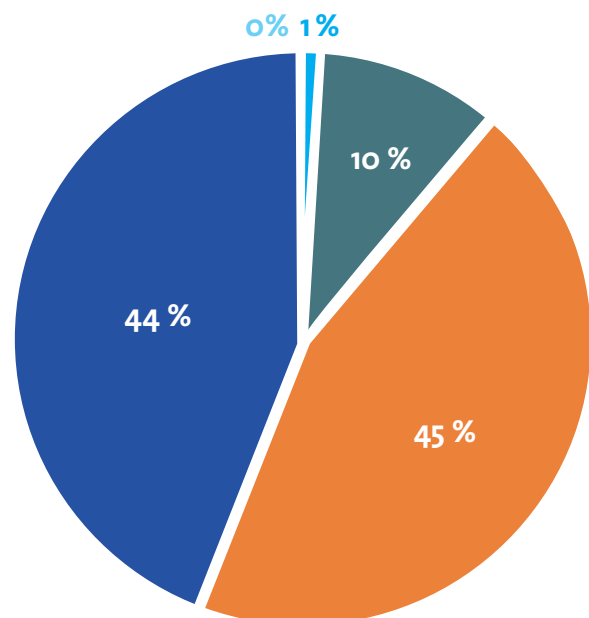


Abbildung 5: Bedeutung der Abgrenzung von Arbeits- und Privatzeit

Das Thema Work-Life-Balance wurde auch im Zusammenspiel mit anderen Faktoren wie der Arbeitsaufgabe, der Unternehmensgröße oder der Unternehmenskultur betrachtet. Die Befragten sollten aus zehn Faktoren ein Ranking der wichtigsten Faktoren (Top 4) erstellen. Work-Life-Balance landete unter den zehn Faktoren auf Platz drei. Die hohe Bewertung dieses Faktors lässt darauf schließen, dass unter Work-Life-Balance vornehmlich die klare zeitliche Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit verstanden wird (vgl. Tabelle 5).

Andere Aspekte von Work-Life-Balance sind aus Sicht der Pflege nur bedingt umsetzbar und werden entsprechend schon im Vorfeld als weniger wichtig eingestuft. Dazu gehört bspw. die flexible Arbeitsort- und Arbeitszeitgestaltung.

Für den Diskurs um gute und attraktive Arbeit wird deutlich, dass bestimmte Eigenheiten, wie sie unter anderem in der Pflege existieren, durchaus von Nachwuchskräften akzeptiert werden, wenn die Rahmenbedingungen darüber hinaus stimmen.

Tabelle 5: Attraktivitätsindex ausgewählter Items für die Kategorie Work-Life-Balance

Kategorie	Item	Attraktivitätsindex (-1 bis +1)
Work-Life-Balance	Sabbatical	0,24
	Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung	0,27
	Akzeptanz von Sonn- und Feiertagen ohne berufliche Erreichbarkeit	0,29
	Klare zeitliche Abgrenzung von Arbeits- und Freizeit	0,66

Unternehmensgröße

Dem Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und der Attraktivität eines Arbeitgebers wird in Attraktivitätsstudien häufig eine große Bedeutung zugemessen. Größere Unternehmen werden – nicht zuletzt aufgrund ihres Bekanntheitsgrades – stets als beliebteste Arbeitgeber identifiziert. Je nach Kreis der Teilnehmer/-innen einer Studie erhält man häufig unterschiedlichste Ergebnisse.

Für die vorliegende Untersuchung mit Pflegeschüler/-innen kann festgehalten werden, dass die größten Arbeitgeber keinesfalls als die attraktivsten gelten. Im Gegenteil: Bei der Bestimmung einer Rangfolge der bevorzugten Unternehmensgröße landeten große Unternehmen (mehr als 500 Mitarbeiter/-innen) auf dem letzten Platz. Attraktiv sind für Pflegeschüler/-innen hingegen Unternehmen kleiner bis mittlerer Größe (vgl. Abbildung 6).

17,2 %

der Befragten präferieren ein großes Unternehmen als Arbeitsgeber

Für die Erstellung des Rankings wurden die befragten Personen gebeten, vier Unternehmensgrößen der Präferenz nach zu ordnen und entsprechende Plätze eins bis vier zuzuweisen. Das Ergebnis für die beliebteste Größe dieser Ranking-Frage ist in der nachstehenden Grafik abgebildet.

Favorit Unternehmensgröße (N=749)

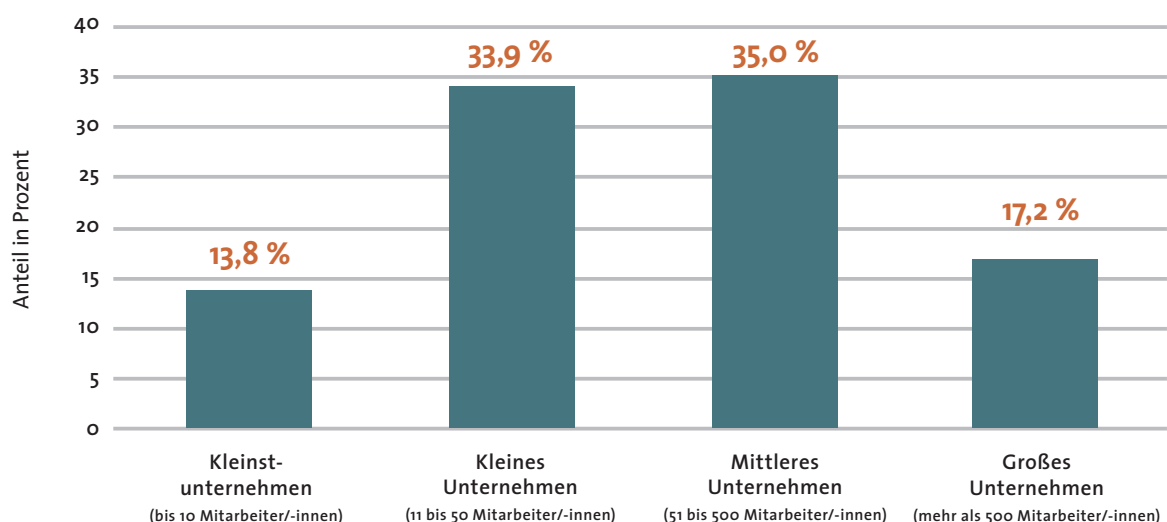


Abbildung 6: Favorit Unternehmensgröße

Infrastruktur und Lage

Bestimmte Faktoren sind durch den Arbeitgeber nur bedingt beeinflussbar und wirken sich trotzdem mehr oder weniger stark auf die Attraktivität eines Arbeitgebers aus. Dazu zählen sowohl die Unternehmensgröße, als auch infrastrukturelle Aspekte sowie die Lage des Unternehmens. Die Erreichbarkeit des Arbeitgebers mit öffentlichen Verkehrsmitteln bzw. eine allgemein gute verkehrstechnische Anbindung stellen einen wichtigen Attraktivitätsfaktor dar. Infrastrukturangebote in der Nähe des Arbeitgebers, wie Kindertagesstätten oder auch Pflegeeinrichtungen, sind für die Nachwuchskräfte hingegen weniger bedeutend (vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6: Attraktivitätsindex ausgewählter Items für die Kategorie Infrastruktur und Lage

Kategorie	Item	Attraktivitätsindex (-1 bis +1)
Work-Life-Balance	Freizeit- u. Kulturangebote	-0,12
	Nähe zu Kinderbetreuungseinrichtungen	0,19
	Nähe zu Bildungseinrichtungen	0,25
	Öffentliche Verkehrsmittel u. Straßennetz	0,53

Für den ländlichen Raum besteht die Problematik, dass junge Fachkräfte eher ein städtisches Milieu als Arbeitsort bevorzugen oder zumindest in Stadtnähe arbeiten wollen. Die Präferenz steht im Widerspruch zur Entwicklung des Pflegebedarfs, der gerade in strukturschwachen ländlichen Regionen durch Überalterung zunimmt.

Bevorzugen Sie einen Arbeitgeber in einer Stadt oder auf dem Land? (N=767)

- Das Unternehmen, in dem ich künftig arbeite, soll in einer Stadt oder in Stadtnähe liegen
- Das Unternehmen, in dem ich künftig arbeite, soll in einer ländlichen Region liegen
- Ist mir egal

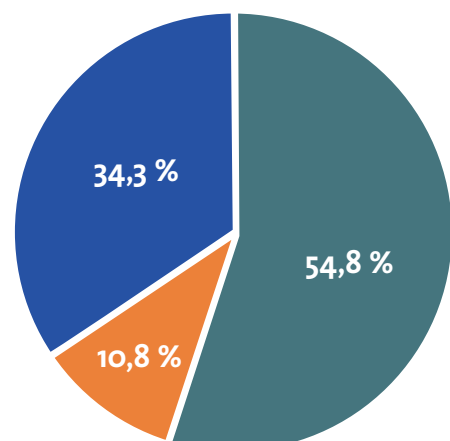


Abbildung 7: Präferenz Stadt/Land

Personalentwicklung

Fachliche Qualifizierungen sind das mit Abstand beliebteste und damit wichtigste Personalentwicklungsinstrument unter Nachwuchskräften in der Pflege. Keinem anderen Instrument wird eine so große Bedeutung zugeschrieben. Angebote zur fachlichen Fort- und Weiterbildung und gezielten Unterstützung durch den Arbeitgeber sind offensichtlich starke Anreize, um eine Tätigkeit bei einem Arbeitgeber aufzunehmen.

Leistungsfähigkeit, Bewältigung neuer Anforderungen, Aufstiegschancen und die Sicherheit des Arbeitsplatzes hängen ganz wesentlich von guter Qualifikation ab (vgl. dazu Huber et al. 2011). Das wissen bereits junge Fachkräfte und messen dem Thema einen entsprechend hohen Stellenwert bei. Pflegeschüler/-innen wollen sich weiterentwickeln – insbesondere nach der eigenen Ausbildung im Bewusstsein um die steigenden und sich verändernden Anforderungen fachlicher und überfachlicher Art.

Fachliche Qualifizierung (N=789)

- gar nicht wichtig
- weniger wichtig
- mittelmäßig wichtig
- ziemlich wichtig
- außerordentlich wichtig

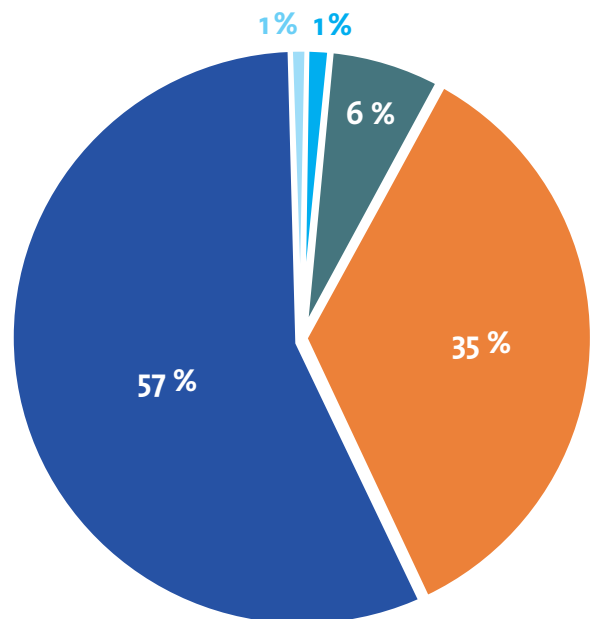


Abbildung 8: Bedeutung fachliche Qualifizierung

Für die Ausgestaltung der angebotenen Personalentwicklungsmaßnahmen innerhalb der Unternehmen kann festgehalten werden, dass Nachwuchskräfte weniger Wert auf Möglichkeiten überfachlicher Trainings oder Verhaltenscoachings im Vergleich zu berufserfahrenen Arbeitspersonen legen, sondern zunächst die eigene Fachkompetenz vertiefen und festigen wollen. Weiterbildungsangebote sind also unter Berücksichtigung berufsbiografischer Phasen anzubieten bzw. zu entwickeln.

Überfachliche Trainings müssen insbesondere für junge Fachkräfte praxisnah gestaltet und idealerweise mit fachlichen Aspekten kombiniert werden, wenn diese als Anreiz für junge Nachwuchskräfte wirken sollen. Gleiches gilt für die Gestaltung von Mentoring-Programmen, um Einarbeitung und Nachwuchsförderung gezielt zu unterstützen.

Tabelle 7: Attraktivitätsindex ausgewählter Items für die Kategorie Personalentwicklung

Kategorie	Item	Attraktivitätsindex (-1 bis +1)
Personal- entwicklung	Verhaltenscoaching	0,20
	Mentoring-Programm	0,40
	Überfachliches Training	0,40
	Fachliche Qualifizierung	0,74



Vergütung und Zusatzleistungen

Der größte Teil der Befragten strebt als Berufseinsteiger/-in ein jährliches Bruttoeinkommen zwischen 20 und 30 Tsd. Euro an (ca. 41 %). Die zweitgrößte Gruppe strebt ein Gehaltsniveau von 30 bis 40 Tsd. Euro an (33 %). Neben dem angestrebten Jahresbruttoeinkommen wurde auch nach der bevorzugten Vergütungsform gefragt. Hier ist auffällig, dass mit 97 % annähernd alle Schüler/-innen ein Festeinkommen mit einer geringen variablen Komponente bevorzugen. Eine hohe variable und erfolgsabhängige Komponente mit einem niedrigen Festeinkommen ist demnach als äußerst unattraktiv zu bewerten.

85 %

der Befragten halten eine betriebliche Altersvorsorge für wichtig.

Die klassischen Zusatzleistungen eines Arbeitgebers wie das Urlaubs-/ Weihnachtsgeld, eine betriebliche Altersvorsorge oder auch bezahlte Weiterbildungen sind die beliebtesten Zusatzleistungen bei den Pflegeschülern/-innen. 85 % der Befragten halten eine betriebliche Altersvorsorge für ziemlich oder außerordentlich wichtig. Dieser Spitzenwert wird im Bereich der Vergütung und der Zusatzleistungen nur noch bei Weihnachtsgeld (89 %) und bezahlten Weiterbildungen (86 %) erreicht. Anreize wie ein Betriebswagen oder betriebliche Handys/Laptops sind hingegen gänzlich uninteressant für Nachwuchskräfte aus der Pflege. Das wird auch mit Blick auf den zugehörigen Attraktivitätsindex deutlich (vgl. dazu Tabelle 8). Beteiligungen am Unternehmenserfolg sind nicht uninteressant für junge Nachwuchskräfte, allerdings insgesamt altersbedingt bzw. in der gelebten Praxis noch wenig vorstellbar oder bekannt.

Tabelle 8: Attraktivitätsindex ausgewählter Items für die Kategorie Zusatzleistungen

Kategorie	Item	Attraktivitätsindex (-1 bis +1)
Zusatzleistungen	Betriebswagen	-0,17
	Betriebliche Handys, Laptops, u.a. Technik	-0,16
	Essenszuschüsse/Werkskantine	0,02
	Beteiligung am Unternehmenserfolg	0,16
	Betriebliche Altersvorsorge	0,58
	Bezahlte Teilnahme an Weiterbildungen	0,64
	Urlaubs-/Weihnachtsgeld	0,69

Ranking Attraktivitätsfaktoren

1. Platz

ergab bei der Arbeitgeberbefragung die Vergütung und die Zusatzleistungen

Insgesamt wurden in der Studie zehn Faktoren zur Arbeitgeberattraktivität untersucht. Die Teilnehmer/-innen sollten am Ende der Befragung ihre „Top 4-Faktoren“ auswählen, wobei Platz eins der wichtigste Faktor ist.

Um aus der Platzierung ein Ranking für alle Faktoren zu erstellen, wurde für jeden Faktor eine Gesamtpunktzahl errechnet. Hierfür wurde jeweils für Platz eins bis vier für jeden Faktor die absolute Häufigkeit mit dem der Platzierung entsprechenden Wert multipliziert. Dabei erhielt Platz eins den Multiplikator vier, Platz zwei den Multiplikator drei, Platz drei den Multiplikator zwei und Platz vier den Multiplikator eins. Die darauffolgenden Plätze erhielten den Multiplikator null.

Daraus ergab sich für jeden Faktor auf jeder Platzierung ein Wert. Das bedeutet, dass an dieser Stelle jeder Faktor vier Werte besaß, je einen Wert pro Platzierung, welche anschließend aufsummiert wurden und für jeden Faktor eine Gesamtpunktzahl ergaben. Das Ergebnis des Rankings ist in Tabelle 9 abgebildet.

Tabelle 9: Ranking Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren (N=758)

Rang	Attraktivitätsfaktor	Gesamtpunktzahl
1	Vergütung und Zusatzleistungen	1678
2	Familienfreundlichkeit	1318
3	Work-Life-Balance	1186
4	Arbeitsaufgabe	943
5	Betriebliche Gesundheitsförderung	713
6	Personalentwicklungsinstrumente	602
7	Infrastruktur und Lage des Unternehmens	411
8	Unternehmenskultur	301
9	Unternehmensgröße	254
10	Produkte und Dienstleistungen	198



Zu sehen ist, dass Vergütung und Zusatzleistungen den Pflegeschülern/-innen mit Abstand am wichtigsten sind, gefolgt von Familienfreundlichkeit des Unternehmens und einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen Arbeits- und Freizeit.

Die besonders hohe Bewertung von Familienfreundlichkeit spiegelt nicht die Ergebnisse der einzelnen Items für den Bereich Familienfreundlichkeit wieder. Mögliche Gründe hierfür könnten bspw. in der prospektiven Interpretation des Faktors Familienfreundlichkeit und der eigenen Situation liegen. Auch die Ausweitung des Begriffs „Familienfreundlichkeit“ auf soziale Beziehungen außerhalb des Arbeitslebens wäre denkbar.

Das Konstrukt muss entsprechend methodisch genauer hinterfragt und gegebenenfalls mittels quantitativer und qualitativer Verfahren weiterentwickelt werden.

Exkurs: Vergleich mit anderen Studien

Die dargestellten Befunde wurden auch mit den Ergebnissen bereits durchgeführter Untersuchungen (vgl. unter anderem Schmicker et al. 2009, 2011) verglichen. Hier sind teilweise deutliche Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten zu erkennen. Der Vergleich wird durch das in wesentlichen Punkten einheitlich genutzte Untersuchungsdesign und Fragebogenmodell möglich.

Pflegeschüler/-innen sind Vergütung und Zusatzleistungen am wichtigsten, was bei den Studierenden 2009 ebenfalls noch der Fall war. Seit 2011 belegt dagegen die Arbeitsaufgabe und -tätigkeit bei den Studierenden den ersten Platz.

Die Bedeutung der Work-Life-Balance und der Familienfreundlichkeit hat in dem Zeitintervall von 2009 zu 2014 deutlich zugenommen. Aus der Perspektive der Studierenden und auch die Pflegeschüler/-innen platzieren diese Faktoren auf den zweiten und dritten Rang. 2009 dagegen wurde der Faktor Work-Life-Balance noch nicht separat erfasst und auch Familienfreundlichkeit rangierte aus Sicht der Studierenden nur auf Platz 6.

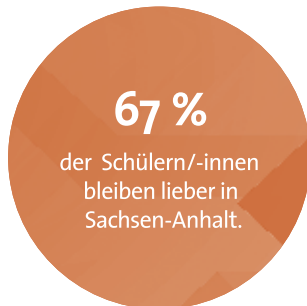
Der bedeutsamste Unterschied zeigt sich somit in der Platzierung der Arbeitsaufgabe, welche für die Pflegeschüler/-innen wesentlich weniger Bedeutung hat, als für die Studierenden. Über die Gründe für diesen Unterschied lässt sich lediglich spekulieren. Vergütung und Zusatzleistungen bleiben somit zumindest für die Pflegeschüler/-innen die zentrale Komponente bei der Arbeitgeberwahl.

Wesentliche Unterschiede zeigten sich in der bevorzugten geografischen Lage. Während Studierende eher in der Stadt oder in Stadtnähe arbeiten wollen (90 % laut Schmicker et al. 2011), bevorzugen Pflegeschüler/-innen mit ca. 54 % zwar mehrheitlich eine städtische Lage des potenziellen Arbeitgebers, gleichzeitig wird deutlich, dass der Anteil im Vergleich zu Studierenden an Universitäten des Landes wesentlich geringer ist. Ein Drittel der Pflegeschüler/-innen bevorzugt im Gegensatz zu Studierenden einen Arbeitsplatz in einer ländlichen Region.

54 %

der Pflegeschüler/-innen
bevorzugen eine städtische
Lage des potenziellen
Arbeitgebers.

Eine Untersuchung der METOP von 2014, die ebenfalls mit Studierenden durchgeführt wurde, offenbart dabei keine großen Unterschiede. Zum Erhebungszeitpunkt bevorzugten auch hier 59 % der Befragten einen Arbeitgeber in einer Stadt oder Stadtnähe, nur knapp 8 % würden lieber in einer ländlichen Region arbeiten.



Ein weiterer Unterschied zeigt sich in dem Anteil zukünftiger Fachkräfte, der in Sachsen-Anhalt bleiben möchte. Dieser beträgt bei den Schülern/-innen 67 %, bei den Studierenden dagegen lediglich 30 %. Die Mobilität von Studierenden ist im Gegensatz zu Pflegeschülern/-innen also größer. Über die Gründe für dieses Phänomen kann hier keine empirisch fundierte Aussage getroffen werden. Allerdings dürfte ein Mix unterschiedlichster Gründe für den aufgezeigten Mobilitätsunterschied bzw. die unterschiedliche Ortsgebundenheit als Erklärung in Frage kommen.

Weitere Unterschiede werden in der Wahl der Medien deutlich, welche von den Befragten genutzt werden, um sich über den zukünftigen Arbeitgeber zu informieren. Während die Pflegeschüler/-innen am häufigsten persönliche Kontakte und Empfehlungen von Bekannten und Freunden nutzen, rangiert dieser Informationskanal bei den Studierenden nur auf Platz drei (Schmicker 2011).

Letztere nutzen dagegen fachrichtungsübergreifend am häufigsten das Internet und Jobbörsen, gefolgt von Unternehmenswebseiten. 2014 rangieren Unternehmenswebseiten weiterhin auf Platz eins der genutzten Medien, gefolgt von persönlichen Kontakten und Praktika. Die gewünschten Zusatzleistungen überschneiden sich in beiden Gruppen stark. So stehen betriebliche Altersvorsorge, die bezahlte Teilnahme an Weiterbildungen sowie Urlaubs- und Weihnachtsgeld an oberster Stelle sowohl bei Schüler/-innen als auch bei den Studierenden.

Der Vergleich verschiedener Studien zeigt trotz der genannten Unterschiede auch viele Gemeinsamkeiten der befragten Gruppen. So stimmt ein Großteil der Befragten in folgenden Bereichen überein: Der Arbeitgeber sollte mitarbeiterorientiert sein und es sollte die Möglichkeit bestehen, in der Arbeitsaufgabe neue Fertigkeiten entwickeln zu können. Eine hohe fachliche Qualifizierung erreichen zu können, ein kooperatives Arbeitsklima und die Achtung familienfreundlicher Freistellungsregelungen werden ebenfalls mehrheitlich als sehr wichtig bewertet.

Eine weitere starke Überschneidung findet sich in dem Faktor Work-Life-Balance. Sowohl die Pflegeschüler/-innen als auch die Studierenden der Studie von 2011 und 2014 erwarten größtenteils ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Privatleben und Arbeit und eine klare zeitliche Abgrenzung der beiden Bereiche.

Im Vergleich der verschiedenen Faktoren zeigt sich, dass vor allem die Abgrenzung dieser beiden Bereiche wichtig ist, während eine flexible Arbeitszeitgestaltung eher als mittelmäßig wichtig bewertet wird. Über die verschiedenen Studien hinweg zeigt sich weiterhin eine allgemeine Präferenz für kleine und mittlere Unternehmen.



Zusammenfassung

Das Anbieten von Weiterentwicklungsmöglichkeiten für junge Fachkräfte ist ein Schlüssel auf dem Weg der erfolgreichen Rekrutierung des pflegerischen Nachwuchses. Das zeigten insbesondere die Bereiche Weiterbildung und fachliche Weiterentwicklung, die den Befragten besonders wichtig sind.

Insgesamt ist festzuhalten, dass das gesamte Personalmanagement weniger als Personalverwaltung agieren sollte, sondern vielmehr als prozessbegleitender und prozessunterstützender Akteur. Es geht um die Kommunikation, die richtige Ansprache von Nachwuchskräften in der Pflege. Weiche Faktoren, die sich unter dem Stichwort Unternehmenskultur bündeln lassen, haben einen hohen Stellenwert bei der Stellenauswahl. Dabei spielt der Bereich Internationalität für interessierte Fachkräfte eine eher untergeordnete Rolle. Im Gegensatz zu landläufigen Modellen wie bspw. dem Generation Y-Ansatz (Parment 2013), der unter anderem die Affinität für Internationalität betont, ist der pflegerische Nachwuchs kaum an internationalen Angeboten bzw. einem international agierenden Arbeitgeber interessiert.

Neben der Unternehmenskultur ist die Gestaltung der Arbeitsaufgabe und die Anerkennung von Geleistetem ein wichtiger Attraktivitätsfaktor. Das sollte allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass klassische Anforderungen an einen Arbeitgeber wie Arbeitsplatzsicherheit, die Förderung von Weiterbildung oder ein auskömmliches Gehalt wichtige Punkte bei der Arbeitgeberauswahl sind. Eine erfolgreiche Rekrutierung von Fachkräften in der Pflege hängt also zum einen von der Vermittlung einer guten Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur ab. Zum anderen müssen die „harten Fakten“ stimmen und auch kommuniziert werden.

Insgesamt gibt es Attraktivitätsfaktoren, die sich besser über neue Medien kommunizieren lassen, als andere. Dazu gehören insbesondere „harte Faktoren“ wie die Vergütung, Arbeitszeitregelungen oder der Arbeitsort. Weniger gut lassen sich hingegen „weiche Faktoren“ kommunizieren, zu denen insbesondere die Unternehmenskultur gehört. Ein Weg der Kommunikation ist sicherlich das Etablieren von interaktionsorientierten Formaten, wie Praktika, Exkursionen oder der Besuch von beruflichen Erlebnisräumen.

Die vorliegende Studie gibt einen Überblick über die Attraktivitätsfaktoren, die aus der Sicht von Schüler/-innen der Pflegeberufe besonders wichtig und weniger wichtig sind. Unternehmen der Gesundheits- und Pflegewirtschaft können entsprechend genau die eigenen Rekrutierungsmaßnahmen anpassen. Die weiterführende Ausarbeitung entsprechender Gestaltungsempfehlungen ist Bestandteil des Projekts FiBi-Q.

Literatur

Bergmann T., Taylor M. S. (1984): College Recruitment-What attracts Students to Organizations. *Personel*, 61(3), 34-46.

BiB, Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2015): Rund ein Drittel mehr Pflegebedürftige bis 2030. Pressemitteilung Nr. 7/2015.

Huber M., Matthes B., Schmucker A., Wiegand E. (2011): Panel „WeLL“ - Arbeitnehmerbefragung für das Projekt „Berufliche Weiterbildung als Bestandteil Lebenslangen Lernens“ Dokumentation für die Originaldaten Wellen 1-3. FDZ-Datenreport 03/2011.

Kirchgeorg M., Müller J. (2013): Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern. In: *Handbuch Strategisches Personalmanagement*. Wiesbaden. S. 73-90.

Lievens F., Highhouse S. (2003): The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. In: *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.

Parment A. (2013): Die generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. Wiesbaden.

Rothgang H., Müller R., Unger R. (2012): Themenreport Pflege 2030. Was ist zu erwarten - was ist zu tun? Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

Schmicker S., Wassmann S., Kramer C. (2011): Arbeitgeber-Attraktivität aus Sicht von Studierenden. Magdeburg.

Schwaab, M.O. (2008): Die Bedeutung der sozialen Verantwortung für die Arbeitgeberattraktivität. In: *uwf UmweltWirtschaftForum*. 16/4. S. 199-204.

Impressum

AUTORINNEN UND AUTOREN

Carlo Reifgerste

Anna Fischer

Ekaterina Podtchassova

Sonja Schmicker

HERAUSGEBERIN

METOP GmbH

An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Sandtorstraße 23

39106 Magdeburg



MENSCH | TECHNIK
ORGANISATION | PLANUNG

KONTAKT

Tel.: +49 391 54486 19250

Mail: carlo.reifgerste@metop.de

Web: www.metop.de/fibiq

Universitätsverlag Magdeburg

ISBN: 978-3-944722-62-7

