
BestMasters

Mit „**BestMasters**“ zeichnet Springer die besten Masterarbeiten aus, die an renommierten Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz entstanden sind. Die mit Höchstnote ausgezeichneten Arbeiten wurden durch Gutachter zur Veröffentlichung empfohlen und behandeln aktuelle Themen aus unterschiedlichen Fachgebieten der Naturwissenschaften, Psychologie, Technik und Wirtschaftswissenschaften. Die Reihe wendet sich an Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen und soll insbesondere auch Nachwuchswissenschaftlern Orientierung geben.

Springer awards “**BestMasters**” to the best master’s theses which have been completed at renowned Universities in Germany, Austria, and Switzerland. The studies received highest marks and were recommended for publication by supervisors. They address current issues from various fields of research in natural sciences, psychology, technology, and economics. The series addresses practitioners as well as scientists and, in particular, offers guidance for early stage researchers.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/13198>

Angela Schär-Stieger

Arbeitsplatzattraktivität im Krankenhauswesen

Konkrete Handlungsempfehlungen
für ein starkes Employer Branding



Springer Gabler

Angela Schär-Stieger
Fachbereich IAB / BWL
Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft AG
Zürich, Schweiz

Ergänzendes Material zu diesem Buch finden Sie auf <http://extras.springer.com>.

ISSN 2625-3577

ISSN 2625-3615 (electronic)

BestMasters

ISBN 978-3-658-25111-6

ISBN 978-3-658-25112-3 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25112-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Danksagung

Gerne möchte ich die Gelegenheit nutzen, um all jenen zu danken, welche mich während des Studiums begleitet und unterstützt haben.

Mein besonderer Dank gilt meiner Familie, welche mich immer unterstützt hat, sei es mit wertvoller Zeit oder mit konstruktivem Feedback. In kritischen und angespannten Situationen haben sie mir immer mit den richtigen Worten Mut zugesprochen.

Einen weiteren grossen Dank möchte ich meiner Referentin aussprechen: Prof. Dr. Dr. Andrea Rögner. Ihre Unterstützung, Inputs und Motivation waren grossartig und ermöglichten mir zu Höchstleistung aufzulaufen.

Aber auch meinen Interviewpartner/innen möchte ich für die, mir zur Verfügung gestellte Zeit und ihre Aufgeschlossenheit danken. Nur durch diese Offenheit ist es mir gelungen so viele Fakten zusammen zu tragen und weiter zu verarbeiten.

Auch Ihnen als Leser/in möchte ich für das entgegengebrachte Interesse danken. Ich wünsche Ihnen von Herzen spannende Minuten mit dem vorliegenden Buch.

Angela Schär-Stieger

31.05.2018

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Einführung	1
1.2. Problemstellung	4
1.3. Zielstellung	5
1.4. Fragestellung	6
1.5. Abgrenzung	6
1.6. Mehrwert Forschung und Praxis	7
1.7. Aufbau der Arbeit	8
2. Theorieteil	9
2.1. Einleitung.....	9
2.2. Begriffserklärungen	9
2.3. Arbeitgeberattraktivität	10
2.4. Toolkit	16
2.5. Heutige Toolkits – theoretische Ansätze der Arbeitszufriedenheit... ..	17
2.6. Stand der Forschung	40
2.7. Zusammenfassung und Konklusion	40
3. Empirischer Teil	41
3.1. Einleitung.....	41
3.2. Untersuchungen und Zielstellung	41
3.3. Operationalisierung, Bedingung	45
3.4. Durchführung der Untersuchungen.....	47
3.5. Ergebnisse.....	49
3.6. Zusammenfassung und Konklusion	62
4. Gestaltungsteil	65
4.1. Einleitung.....	65
4.2. Interpretation, Diskussion, Reflexion	65
4.3. Abgrenzung	80
4.4. Lösungsansätze, Empfehlungen.....	82
4.5. Zusammenfassung und Konklusion	86
5. Schlussteil	89
5.1. Zusammenfassung Fazit	89
5.2. Mehrwert für Praxis und Wissenschaft	91
5.3. Ausblick.....	92
Literaturverzeichnis/Quellen	95

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BIP	Bruttoinlandprodukt
CEO	Chief Executive Officer
d.h.	das heisst
Dipl.	Diplomierte
DRG	Diagnosis Related Groups, Tarifsysteem für stationäre Spitalleistung, welche die Vergütung seit 2012 nach Fallpauschalen schweizweit regelt.
EMR	Erfahrungsmmedizinisches Register
et al.	et alii
EU	Europäische Union
FaGe	Fachangestellte Gesundheit
GDK	Schweizerische Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren
HF	Höhere Fachschule
HR	Human Resources
MRI	Magnetresonanztomographie
NEXT	nurses' early exit study
OBSAN	Schweizerisches Gesundheitsobservatorium
OdA	Organisation der Arbeitswelt
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
SBK	Schweizer Berufsverband der Pflegefachfrauen und Pflegefachmänner
Tab.	Tabelle
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WHO	World Health Organization
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Arbeitgeberattraktivität in Anlehnung an Felfe, Nerdinger et al., van Dick und Wolf	15
Abbildung 2	Gegenseitiger Bezug von Inhaltstheorien.....	27
Abbildung 3	Gegenseitiger Bezug von Prozesstheorien	37
Abbildung 4	Zusammenhang von Arbeitsattraktivität, Mitarbeiterbindung, Employer Branding und Motivation.....	38
Abbildung 5	Modellierung der vorliegenden Arbeit	39
Abbildung 6	Histogramm der Nennungen zu den verschiedenen Kategorien...	63
Abbildung 7	Aspekte des Unternehmensimage	68
Abbildung 8	Bereiche der Arbeitsgestaltung	72
Abbildung 9	Zusammenfassung der Forschungsergebnisse.....	86

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Anforderungskategorien an ein Toolkit für das Spitalwesen der Schweiz.....	16
Tabelle 2	Bearbeitete Motivationstheorien	17
Tabelle 3	Faktoren einer erhöhten Mitarbeiterbindung nach Maslow.....	19
Tabelle 4	Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	20
Tabelle 5	Faktoren einer erhöhten Mitarbeiterbindung nach Herzberg.....	21
Tabelle 6	Motivklassen nach Alderfer	21
Tabelle 7	Faktoren einer erhöhten Mitarbeiterbindung nach Alderfer	22
Tabelle 8	„Getting along and getting ahead“-Theorie nach Hogan.....	23
Tabelle 9	Faktoren einer erhöhten Mitarbeiterbindung nach Hogan.....	24
Tabelle 10	Faktoren einer erhöhten Mitarbeiterbindung nach McClelland....	26
Tabelle 11	Faktoren einer erhöhten Mitarbeiterbindung nach Vroom	29
Tabelle 12	Faktoren einer erhöhten Mitarbeiterbindung nach Adams	31
Tabelle 13	Faktoren einer erhöhten Mitarbeiterbindung nach Bruggemann	33
Tabelle 14	Faktoren einer erhöhten Mitarbeiterbindung nach Hackman & Oldham.....	34
Tabelle 15	Faktoren einer erhöhten Mitarbeiterbindung nach Locke & Latham.....	36
Tabelle 16	Pro-und-Contra-Analyse potentieller Interviewpartner	44
Tabelle 17	Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zur Kategorie Unternehmensimage	52
Tabelle 18	Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zur Kategorie Arbeitsgestaltung.....	55
Tabelle 19	Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zur Kategorie Führungsstil.....	58

Tabelle 20	Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zur Kategorie Arbeitsprofil	60
Tabelle 21	Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zur Kategorie Entwicklungsmöglichkeiten	61
Tabelle 22	Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zur Kategorie Rahmenbedingungen	62
Tabelle 23	Kategorien und Gruppierungen für ein Toolkit für das Spitalwesen der Schweiz	90

Abstract / Management Summary

In den Medien hört man gegenwärtig sehr viel über den Fachkräftemangel im Schweizer Gesundheitswesen. Dabei werden die hohen Ausstiegsraten von Fachkräften publiziert, welche beängstigend hoch ausfallen – im Jahr 2013 lagen sie bei 45,9%. Der Schweizer Berufsverband der Pflegefachpersonen belegte weiter, dass Pflegefachkräfte im Durchschnitt 15 Jahre im Job bleiben, ferner kann man lesen, dass die Abschlüsse gerade mal die Hälfte des Bedarfs abdecken. Dies lässt den Handlungsbedarf sehr deutlich erkennen. Darüber hinaus häufen sich Artikel, welche sich mit der Zunahme von chronisch kranken Menschen und der daraus resultierenden erhöhten Pflegekomplexität beschäftigen, welche bei Mitarbeitenden zu moralischem Stress führe. Die hohen Fluktuationsraten und vielen Absenzen, welche im Spitalwesen anzutreffen sind, sprechen ihrerseits die Sprache einer hohen Belastung, was den Handlungsbedarf zusätzlich verstärkt.

Aus der Perspektive der Arbeits- und Organisationspsychologie betrachtet sind Mitarbeitende das wichtigste Gut eines Unternehmens, da mit ihrer Hilfe der Betrieb auf- und ausgebaut werden kann, sie aber auch für ein gutes Image auf dem Arbeits- oder Branchenmarkt sorgen. Schweizer Spitäler fokussieren sich jedoch auf die Effizienzsteigerung, um anhand des Tarifsystems ihre Leistungen derart zu optimieren, dass der Gewinn weiter gesteigert werden kann. Der Effizienzdruck bewirkt bei Mitarbeitenden einen Druck, welcher sich auf ihre Gesundheit niederschlägt. Die Motivationstheorien besagen, wenn Mitarbeitende motiviert sind, wird eine Effizienzsteigerung aktiviert. Dies würde bedeuten, dass Spitäler diesen Effekt nutzen könnten, wenn sie ihre Aktivitäten dahingehend auf ihre Mitarbeitenden ausrichten würden, dass diese auch extrinsisch motiviert werden. Ein weiterer Nebeneffekt wäre eine Bindung mit den Arbeitnehmenden, welche in der Theorie als Fundament der Arbeitsplatzattraktivität beschrieben wird. Nach extern würde dies zu einem verbesserten Employer Branding führen, was den Vorteil hat, dass qualifizierte Fachkräfte leichter rekrutiert werden können. Dabei warnt die Wissenschaft davor sich auf den Lorbeeren auszuruhen und rät, dass sich Unternehmen auf eine ständige Steigerung fokussieren, um in der Branche als überlegen zu gelten. Es wurden Studien gefunden, welche diese Aussagen untermauern, so belegt z.B. die Gallup-Studie seit Jahren, dass Mitarbeitende mit einer hohen emotionalen Bindung 43% weniger Fehlzeiten aufweisen als ihre nichtgebundenen Kollegen und Kolleginnen.

Beim Aufbau eines Employer Brandings ist es wichtig sich auf mitarbeiterbezogene positive Aspekte zu fokussieren, welche zwingend real existieren müssen,

um die Glaubwürdigkeit und Authentizität aufzuzeigen. Die Arbeitsplatzattraktivität hilft sich gegenüber von Mitstreitern abzuheben. Die positiven Wirkungen gehen jedoch noch viel weiter, so wird der Stress von emotional gebundenen Mitarbeitenden als weniger stark erlebt und sie fühlen sich gesünder und zufriedener und steigern als Folge ihre Effizienz.

Nachdem im Theorieteil sechs Standbeine für eine Arbeitsplatzattraktivität eruiert werden konnten, wurden diese mithilfe von Abteilungsleitungen aus verschiedenen Schweizer Spitäler besprochen. Die Gruppe der Abteilungsleitungen wurde bewusst gewählt, da sie ein umfassendes Wissen über die Einflussgrößen besitzen, aber auch als Betroffene die Entscheide der Spitalleitung umsetzen und ihre Auswirkungen hautnah miterleben. Dabei zeigen sie Interesse für die Gesundheitspolitik, kennen ihre Aspekte und können sie benennen.

Die Interviews wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse weiterverarbeitet, um sie den sechs Kategorien zuordnen zu können und Empfehlungen daraus zu kreieren. Diese Empfehlungen wurden in einem Toolkit gebündelt, welche von Unternehmensleitung wie auch von Führungspersonen gleichermassen genutzt werden können, damit der Mitarbeitende ins Zentrum gerückt werden kann, aber von ihm auch als real existierend und authentisch erlebt wird.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage konnten schlussendlich Kategorien und Gruppierungen definiert werden, welche für ein Toolkit nötig sind, um die Arbeitsplatzattraktivität darstellen zu können. Zusätzlich kann am Ende der vorliegenden Thesis das entstandene Toolkit mit seinen Empfehlungen präsentiert werden.