

Mitarbeiterbindung – Faktoren zur Gestaltung der Arbeitsumgebung

Rita Kurre

Nadja Tolksdorf

Mitarbeiterbindung – Faktoren zur Gestaltung der Arbeitsumgebung

- **Einleitung**
- Problemidentifikation
- Untersuchungsfrage
- Zielsetzung
- Untersuchungsmethodik
- Ergebnisse
- Diskussion
- Fazit und Empfehlung

Einleitung

- Anlass: Managementziele 2012
- Fachkräftebedarf zu 100 % decken
- Arbeitgebermarke Pius-Hospital = attraktiver Arbeitgeber
- Fluktuation der Fachkräfte unter 5%

Mitarbeiterbindung – Faktoren zur Gestaltung der Arbeitsumgebung

- Einleitung
- **Problemidentifikation**
- Untersuchungsfrage
- Zielsetzung
- Untersuchungsmethodik
- Ergebnisse
- Diskussion
- Fazit und Empfehlung

Problemidentifikation

- Fachkräfte, die das Pius-Hospital verlassen
- Zunehmender Fachkräftemangel in Europa
- Vorzeitiger Berufsausstieg
- Personalabbau, erhöhte Arbeitsbelastungen, sich verschlechternde Arbeitsbedingungen in Deutschland
- Demographischer Wandel



NEXT Freiburg, 2006

Mitarbeiterbindung – Faktoren zur Gestaltung der Arbeitsumgebung

- Einleitung
- Problemidentifikation
- **Untersuchungsfrage**
- Zielsetzung
- Untersuchungsmethodik
- Ergebnisse
- Diskussion
- Fazit und Empfehlung

Untersuchungsfrage

Welche Faktoren der
Arbeitsumgebung haben Einfluss auf
die organisationale Bindung von
Mitarbeitern?

Mitarbeiterbindung – Faktoren zur Gestaltung der Arbeitsumgebung

- Einleitung
- Problemidentifikation
- Untersuchungsfrage
- **Zielsetzung**
- Untersuchungsmethodik
- Ergebnisse
- Diskussion
- Fazit und Empfehlung

Zielsetzung

- Identifikation von Faktoren zur Gestaltung der Arbeitsumgebung
- Zusammenhang von positiver Arbeitsumgebung und Verbleib von Mitarbeitern
- Handlungsempfehlungen für das Mittlere Management



Arbeitsumgebung

Eine gesunde Arbeitsumgebung ist die Basis um Gesundheit und Wohlbefinden der Pflegekräfte, Versorgungsqualität der Patienten und die Effizienz der Prozesse zu maximieren.

(RNAO, 2006)

Mitarbeiterbindung – Faktoren zur Gestaltung der Arbeitsumgebung

- Einleitung
- Problemidentifikation
- Untersuchungsfrage
- Zielsetzung
- **Untersuchungsmethodik**
- Ergebnisse
- Diskussion
- Fazit und Empfehlung

Untersuchungsmethodik

- Systematische Literaturrecherche
- Datenbanken
- Suchbegriffe
- Ein- und Ausschlusskriterien
- Beurteilung mithilfe von Beurteilungsbögen nach Behrens & Langer (2004)
- Bewertung der Aussagefähigkeit nach der Oxford Evidenzhierarchie

Mitarbeiterbindung - Faktoren zur Gestaltung der Arbeitsumgebung

- Einleitung
- Problemidentifikation
- Untersuchungsfrage
- Zielsetzung
- Untersuchungsmethodik
- **Ergebnisse**
- Diskussion
- Fazit und Empfehlung

Ergebnisse

14 Studien

- 4 Studien Bestandteil der NEXT Studie

Simon et al., 2010; Stordeur & D'Hoore, 2008; Estryne-Behar et al., 2010; Borchart et al., 2011

- 3 Studien Bestandteil der RN4CAST Studie

Bruyneel et al., 2009; Sermeus et al., 2011; Van den Heede et al., 2011

- Sonstige

Nolting et al., 2006; Bartholomeyczik et al., 2008; Bogaert et al., 2009; Millisen et al., 2006; Hinno et al., 2012; Schmalenberg & Kramer, 2008)

Methodische Merkmale

- Studien im quantitativen Design
- Survey
- 1 Mischform mit Methodentriangulation (Van den Heede et al., 2011)
- 1 Longitudinaldesign
2 Datenerhebungen (Estryne-Behar et al., 2010)

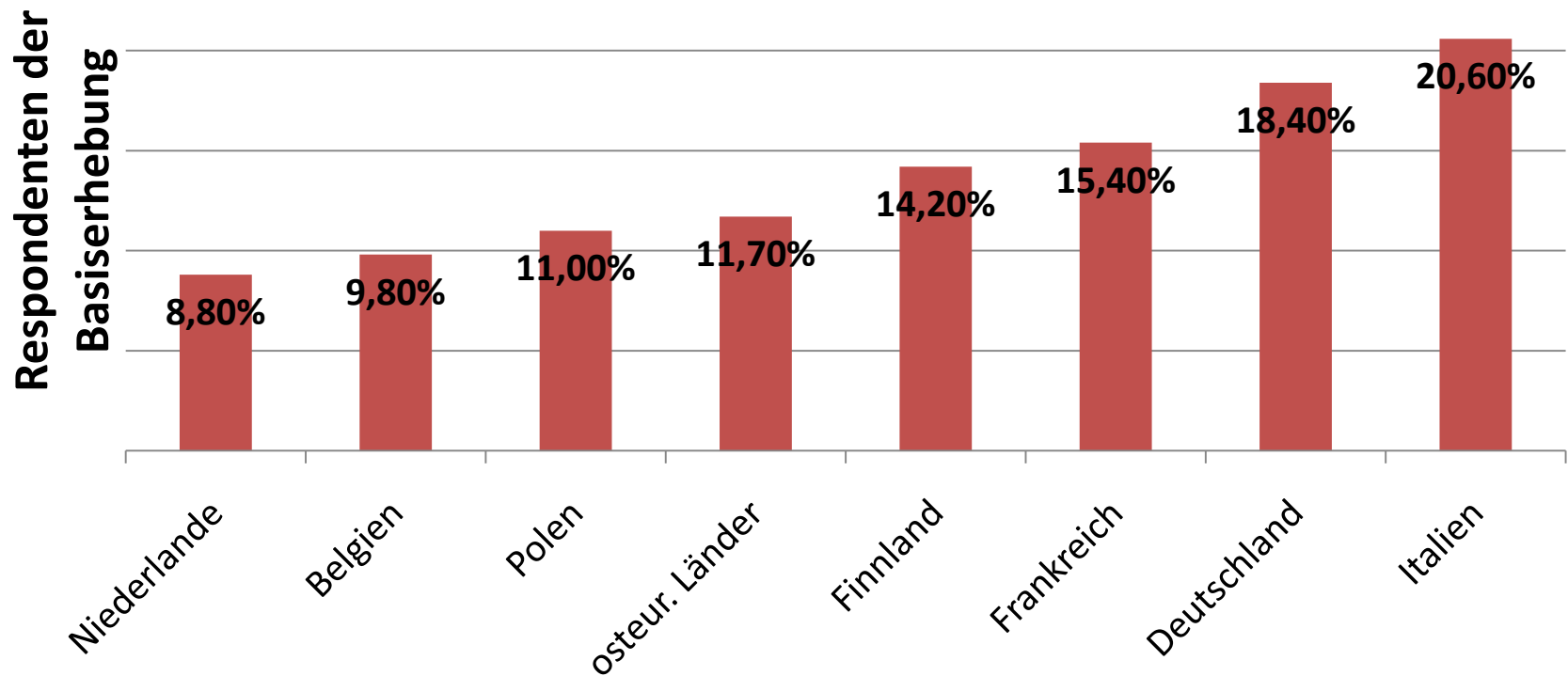
Studienergebnisse

- Organisationale und stationsspezifische Variablen stehen im Zusammenhang zur Absicht eines innerberuflichen Arbeitgeberwechsels

(Nolting et al., 2006; Van den Heede et al., 2011; Simon et al., 2010; Stordeur et al., 2006; Borchart et al., 20011; Estryng-Behar et al., 2010)

Arbeitgeberwechselabsicht in Europa?

ITLorg (Estryn-Behar et al., 2010)



Studienergebnisse

- Die Arbeitgeberwechselabsicht ist bereits vor einem tatsächlich durchgeführten Arbeitgeberwechsel erhöht.

(Estryn-Behar et al., 2010)

- Schlechte Arbeitsbedingungen gelten als Hauptmotivatoren für Arbeitgeberwechsel

(Borchart et al., 2011; Estryn-Behar et al., 2010)

Studienergebnisse

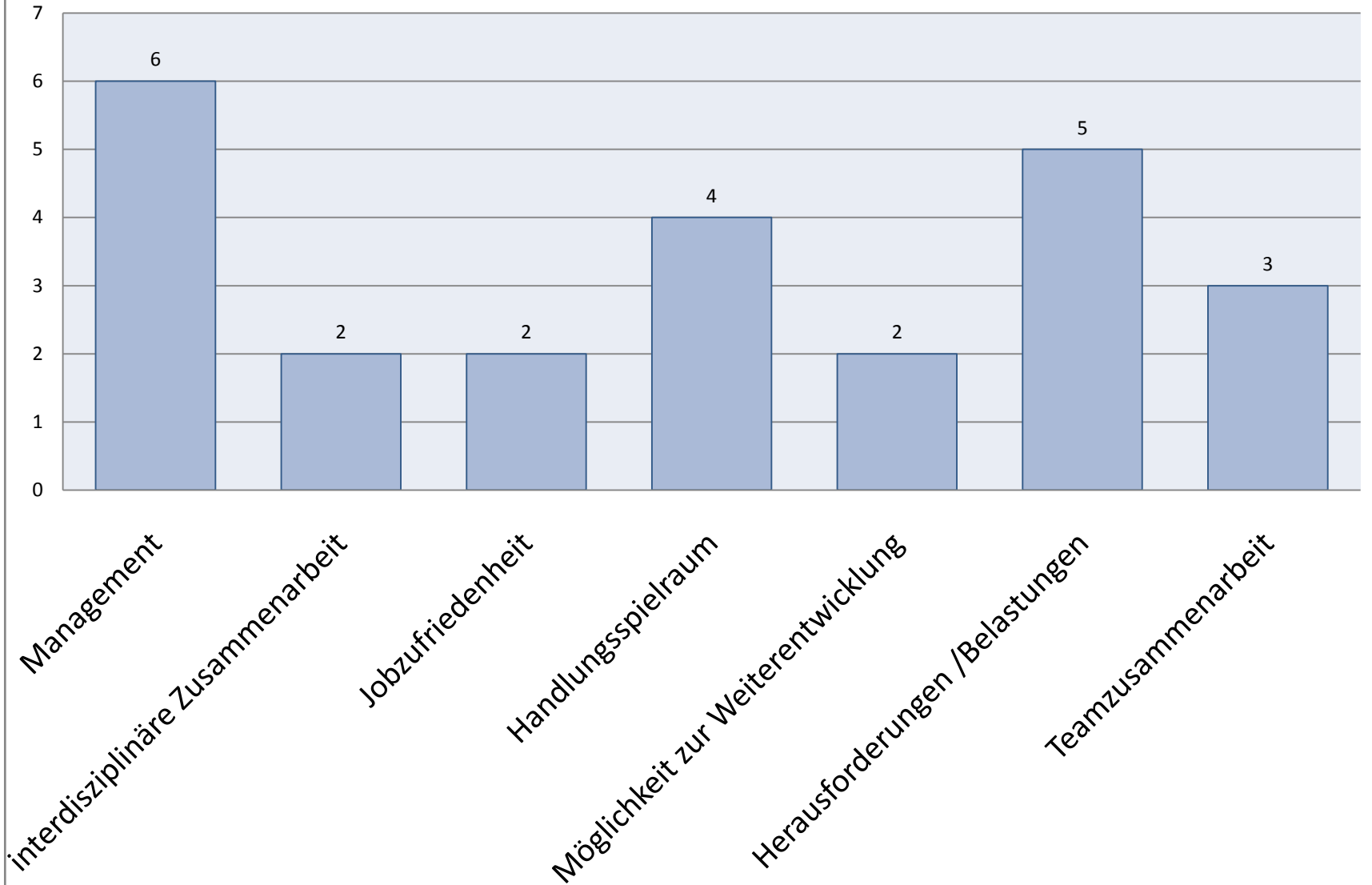
- Die Qualität der Arbeitsumgebung, die Anzahl der zu versorgenden Patienten und die Personalbesetzung stehen im Zusammenhang mit der Entstehung von Arbeitgeberwechselabsichten

(Van den Heede et al.,2011)

- Die Verfügbarkeit von Ressourcen und unterstützendes Management stehen in negativer Beziehung zu Arbeitgeberwechselabsichten

(Hinno et al., 2011;)

Einflussfaktoren Arbeitgeberwechselabsicht



Van den Heede et al., 2011; Stordeur et al., 2006; Nolting et al., 2008; Borchart et al., 2008; Estryn-Behar et al., 2010; Simon et al., 2010

Management

positiv

- Transformationeller partizipativer Führungsstil
- Unterstützendes Management
- Sichtbares und erreichbares Management
- Wertschätzung und Lob
- Empowerment
- Flache Hierarchien

negativ

- Konflikte mit Management
- Mangel an Unterstützung und Verständnis
- Schlechte Zusammenarbeit
- Mangelnde Führungskompetenz

Herausforderungen und Belastungen

Stordeur et al. (2011)	++	Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsaufkommen, Anstrengungen, Work-Family-Konflikt, Rollenkonflikt (p<0,001)
Simon et al. (2010)	++	Arbeitsbelastungen, Anzahl der zu versorgenden Patienten, Größe der Station Hohe psychische Belastungen
Nolting et al. (2008)	+	Psychische und physische Überlastung durch Über/Unterforderung der Arbeit, Personalmangel, Zeitmangel bei der Patientenversorgung
Borchart et al. (2008/2011)	++	Zeitdruck, emotionale Anforderungen,
Estryn-Behar et al. (2010)	++	

Positiv und negativ wahrgenommene Faktoren der Arbeitsumgebung



Management
Verfügbarkeit von Ressourcen
Organisationale Unterstützung
Einflussmöglichkeiten
Kommunikation



Joboutcome

Niedrige Fluktuation

- Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber steht im Zusammenhang mit Führungsstil, Autonomie und interdisziplinärer Zusammenarbeit

(Chen und Johantgen, 2010)

- Wahrgenommene Pflegequalität und Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber in Krankenhäusern mit Magnetstatus höher

(Schmalenberg und Kramer, 2008)

Stordeur et al., 2006 und Van den Heede et al., 2011 zeigen auf:

Statistisch
signifikante
Unterschiede in der
Organisation von
Krankenhäusern mit
niedriger und hoher
Fluktuation

- Verbesserte Kommunikation
- Lob und Wertschätzung
- Unterstützung bei Mehrbelastung
- strukturelles Empowerment
- Transformationaler Führungsstil
- Flache Hierarchie
- Berufliche Weiterentwicklung

Messinstrumente Arbeitsumgebung

Messinstrumente, die zur Erfassung der Arbeitsumgebung entwickelt wurden

- Nursing Work Index (NWI) (Kramer & Hafner, 1989)
- Revised Nursing Work Index (NWI-R) (Aiken & Patrician, 2000)
- Practice Environment Scala of The Nursing Work Index (PES-NWI) (Lake, 2002)
- Essentials of Magnetism Instrument (EOM) (Kramer & Schmalenberg, 2008)

Messinstrumente Arbeitsumgebung

Revised Nursing Work Index (NWI-R)

Drei Subskalen

- Zusammenarbeit
Krankenpflege / Arzt
(3 Items)
- Management auf Station
(13 Items)
- Management und
Organisation des
Krankenhauses
(15 Items)

(Van Bogaert *et al.*, 2009; Hinno *et al.*, 2012; Bruyneel *et al.*, 2009)

Practice Environment Scala of The Nursing Work Index (PES-NWI)

Fünf Subskalen

- Fort- und Weiterbildung
- Qualität der
Patientenversorgung
- Kompetenz des Managements
- Angemessenheit des Personals
und der Ressourcen
- Kollegiale Zusammenarbeit
Krankenpflege / Arzt

(Van den Heede *et al.*, 2011; Sermeus *et al.*, 2011)

Welche Kriterien muss ein Messinstrument erfüllen?



Gütekriterien

➤ Reliabilität

Cronbachs alpha Werte
> 0,70

➤ Validität

Gültigkeit

➤ Objektivität

Glaubwürdigkeit

(Polit *et al.*, 2010)

Gütekriterien der verwendeten Messinstrumente

Studie	Messinstrument	Item	Sub Skala	Gütekriterien	
				Reliabilität Cronbachs Alpha	Validität
Van Bogaert <i>et al.</i> (2009)	R-NWI	57	3	>0,75	ja
Hinno <i>et al.</i> (2012)	R-NWI	55	3	0,75 Finnland 0,79 Niederlande	ja
Schmalenberg & Kramer (2010)	EOM	58	8	ja	ja
Van den Heede <i>et al.</i> (2011)	PES-NWI	32	5	0,71 – 0,84	ja
Sermeus <i>et al.</i> (2011)	PES-NWI	32	5	0,71 – 0,84	ja
Bruyneel <i>et al.</i> (2009)	R-NWI	57	3	0,72 (Aiken) 0,83 (Lake)	ja

Mitarbeiterbindung - Faktoren zur Gestaltung der Arbeitsumgebung

- Einleitung
- Problemidentifikation
- Untersuchungsfrage
- Zielsetzung
- Untersuchungsmethodik
- Ergebnisse
- **Diskussion**
- Fazit und Empfehlung

Diskussion

- Eine Verbesserung der Arbeitsumgebungsqualität trägt zur Mitarbeiterbindung bei.
- Die Reduktion von Belastungsfaktoren und die Stärkung von positiven Faktoren tragen zur Reduzierung der Fluktuationsrate bei.

Mitarbeiterbindung - Faktoren zur Gestaltung der Arbeitsumgebung

- Einleitung
- Problemidentifikation
- Untersuchungsfrage
- Zielsetzung
- Untersuchungsmethodik
- Ergebnisse
- Diskussion
- **Fazit und Empfehlung**

Fazit und Empfehlung

- Schlechte Arbeitsbedingungen gelten als Hauptmotivator für Arbeitgeberwechsel

(Nolting *et al.*, 2008; Van Bogaert *et al.*, 2008; Bartholomeyczik *et al.*, 2008; Hinno *et al.*, 2012; Simon *et al.*, 2010; Stordeur *et al.*, 2006)

Empfehlung:

Arbeitsplatzgestaltung zur Reduzierung von arbeitsbedingten Belastungen

Stationsgröße, Zeitdruck, angemessene Personalsituation, Einflussmöglichkeiten am Arbeitsplatz, Autonomie

Fazit und Empfehlung

- Management besitzt Schlüsselfunktion

(Bartholomeyczik *et al.*, 2008; Van Bogaert *et al.*, 2008; Hinno *et al.*, 2012; Estryn-Behar *et al.*, 2010; Stordeur *et al.*, 2006;)

Empfehlung:

Arbeitsplatzgestaltung durch Führungskräfteentwicklung

Flache Hierarchien, Transformationeller und partizipativer Führungsstil, Unterstützung bei Mehrbelastung, Lob und Wertschätzung, Empowerment, Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit, Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Fazit und Empfehlung

- Erhebung der Arbeitsumgebung als Impuls für Organisationsentwicklung

Empfehlung:

Mehrfacherhebungen sind sinnvoll

PES-NWI (schließt auch Dimensionen der Pflegequalität und der beruflichen Weiterentwicklung mit ein)

Erhebung der Arbeitgeberwechselabsicht durch vierstellige Likert Skala

Fragen



Literatur

- Aiken, L.H., Clarke, S.P., Cheung, R.B., Sloane, D.M., Silber, J.H. (2003). Educational levels of hospital nurses and surgical patient mortality. *The Journal of the American Medical Association*, 290, 1617-1623. DOI: 10.1001/jama.290.12.1617.
- Bartholomeyczik, S., Schmidt, S., Dieterle, W.E., Wittich, A., Donath, E. und Rieger, M.A. (2008). *Schwerpunkt: Pflegemanagement in Krankenhäusern. Pflege&Gesellschaft*, 13, (2), 97-192. ISSN 1430-9653.
- Bartschner, T. & Maier, G. (2006) Führungsverhalten. Gabler Wirtschaftslexikon. Aufgerufen unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78133/fuehrungsverhalten-v6.html>
- Behrens, J., & Langer, G. (2010). *Evidence-based Nursing and Caring Methoden und Ethik der Pflegepraxis und Versorgungsforschung*. Bern: H.Huber Verlag.
- Birkenfeld, R. & Freund, J. (2009). Führungsstrategie. In Conzen, C., Freund, J. & Overlander, G. *Pflegemanagement heute Ökonomie, Personal, Qualität: verantworten und organisieren*(S. 338). München Urban & Fischer Verlag.
- Borchart, D. Galatsch, M. Dichter, M., Schmidt, S.G. Hasselhorn, H.M. (2011/08). Warum Pflegende ihre Einrichtung verlassen, <http://www.next.uni-wuppertal.de/index.php?artikel-und-berichte-1>
- Braun, B., Klinke, S., Müller, R. und Rosenbrock, R. (2011). Einfluss der DRGs auf Arbeitsbedingungen und Versorgungsqualität von Pflegekräften im Krankenhaus – Ergebnisse einer bundesweiten schriftlichen Befragung repräsentativer Stichproben von Pflegekräften an Akutkrankenhäusern in den Jahren 2003, 2006 und 2008. Bremen: Forschungszentrum Nachhaltigkeit. ISSN 1613-4907.
- Bruyneel, L., Van den Heede, K., Diya, L., Aiken, L. & Sermeus W. (2009). [Predictive validity of the International Hospital Outcomes Study questionnaire: an RN4CAST pilot study](#). *Journal of Nursing Scholarship*, 41, (2), 202-210. DOI: 10.1111/j.1547-5069.2009.01272.x
- Chen, Y. & Johantgen, M. (2010). [Magnet Hospital attributes in European hospitals: a multilevel model of job satisfaction](#). *International Journal of Nursing Studies*, 47, (8), 1001-1012. DOI: [org/10.1016/j.ijnurstu.2009.12.016](http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.12.016)
- Denise F. Polit, Cheryl Tatano Beck, Bernadette P. Hungler (2010) *Lehrbuch Pflegeforschung Methodik, Beurteilung und Anwendung*. Bern: Hans Huber Verlag (2. Auflage).
- Estryng-Behar, M., van der Heijden, B., Fry, C. & Hasselhorn, HM. (2010). [Longitudinal analysis of personal and work-related factors associated with turnover among nurses](#). *Nursing Research*, 59, (3), 166-177. DOI: 10.1097/NNR.0b013e3181dbb29f
- Hinno, S., Partanen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2012). [The professional nursing practice environment and nurse-reported job outcomes in two European countries: a survey of nurses in Finland and the Netherlands](#). *International Journal of Nursing Studies*, 26, (1), 133-143. DOI: 10.1111/j.1471-6712.2011.00920.x.

Literatur

- Isford, M., Weidner, F. (2010). *Pflegethermometer 2009*. Eine bundesweite Befragung von Pflegekräften zur Situation der Pflege und Patientenversorgung im Krankenhaus. Köln: Deutsches Institut für Pflegeforschung e.V. (dip).
- ICN (2010). *Das Personalmanagement in der Pflege vor dem Hintergrund der Generationenvielfalt. Implikationen für Politik und Management*. Aufgerufen unter <http://www.dbfk.de/download/download/Generationenvielfalt-und-Personalmangel-in-der-Pflege-2010-03-30.pdf>
- ICN (2007). *Arbeitsplatz Pflege. Mit Qualität arbeiten=Mit Qualität pflegen*. Aufgerufen unter <http://www.dbfk.de/download/download/IND%20Kit%202007%20DBfk%202007-04-03.pdf>
- Internes Dokument (2010). *Mediathek Reader-Informationssrecherche*. Akademie für Krankenpflege, Hanzehogeschool.
- Kempel & Höglinger (2002, 1. Auflage). *Entrepreneurship und Management*. Aufgerufen unter <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/>
- Milisen, K., Abraham, I., Siebens, K., Darras, E. & Dierckx de Casterlé, B. (2006). [Work environment and workforce problems: a cross-sectional questionnaire survey of hospital nurses in Belgium](#). *International Journal of Nursing Studies*, 43, (6), 745-754. DOI: [org/10.1016/j.ijnurstu.2005.10.008](http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2005.10.008)
- Nolting, HD., Grabbe, Y., Genz, O. & Kordt, M. (2006). Beschäftigtenfluktuation bei Pflegenden: Ein Vergleich der Bedeutung von arbeitsbedingtem Stress, organisationalen und individuellen Faktoren für die Absicht zum Berufswechsel und zum innerberuflichen Arbeitsplatzwechsel. In: *Pflege*, 19. Verlag Hans Huber ISSN (online) 1664-283X
- Onpulson Wissen für Unternehmer und Manager (2009) *Führung*. Aufgerufen unter <http://www.onpulson.de/lexikon/1673/fuehrung/>
- Rost, J (2004). *Lehrbuch: Testtheorie – Theoriekonstruktion*. Bern: Huber Verlag (2. Auflage).
- Schmalenberg, C. & Kramer, M. (2008). Essentials of a productive nurse work environment. *Nursing Research*, 57, (1), 2-13. DOI: 10.1097/01.NNR.0000280657.04008.2a
- Sermeus, W., Aiken, L., Van den Heede, K., Rafferty, A., Griffiths, P., ... Moreno-Casbas, M. (2011). [Nurse forecasting in Europe \(RN4CAST\): Rationale, design and methodology](#). *BMC Nursing*, DOI: 10.1186/1472-6955-10-6
- Simon, M. (2012). Beschäftigte und Beschäftigungsstrukturen in Pflegeberufen. Eine Analyse der Jahre 1999 bis 2009. Studie für den deutschen Pflegerat.
- Simon, M., Müller, B.H. & Hasselhorn, H.M. (2009). Leaving the organization or the profession a multilevel analysis of nurses' intention. *Journal of Advanced Nursing*, 66, (3), 616 -626. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2009.05204.x

Literatur

- Statistisches Bundesamt (2008). Demografischer Wandel in Deutschland, Heft 2. Auswirkungen auf Krankenhausbehandlungen und Pflegebedürftige im Bund und in den Ländern, Wiesbaden.
- Stordeur, S. & D'Hoore, W. & The NEXT Study Group (2006). Organizational configuration of hospitals succeeding in attracting and retaining nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 57, (1), 45-58. DOI: 10.1111/j.1365-2006.04095.x
- Stordeur, S., D'hoore, W., van der Heijden, B., Di Bisceglie, M. Laine, E. van der Schoot und die Next Gruppe (2005). Führungsqualität, Arbeitszufriedenheit und beruflichen Bindung von Pflegekräften. In H.-M. Hasselhorn, B.H. Müller, P. Tackenberg, A. Kümmerling, M. Simon (2005), *Berufsausstieg bei Pflegepersonal. Arbeitsbedingungen und beabsichtigter Berufsausstieg bei Pflegepersonal in Deutschland und Europa* (S.30-49). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Van Bogaert, P., Clarke, S., Vermeyen, K., Meulemans, H. & Van de Heyning, P. (2009). Practice environments and their associations with nurse-reported outcomes in Belgian hospitals: development and preliminary validation of a Dutch adaptation of the Revised Nursing Work Index. *International Journal of Nursing Studies*, 46, (1), 55-65. DOI: 10.1016/j.ijnurstu.2008.07.009
- Van den Heede, K., Florquin M, Bruyneel L, Aiken L, Diya L, Lesaffre E, Sermeus W. (2011). [Effective strategies for nurse retention in acute hospitals: A mixed method study.](#) *International Journal of Nursing Studies*, xx,(x), x-x
[DOI.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.12.001](https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.12.001)