Autorin: **Mag. Margot KASTNER**
Studium: PMBA Health Care Management (Wirtschaftsuniversität Wien, Executive Academy)

# Employer Branding für Pflegekräfte
## *Wie kommt das Employer Branding bei Pflegekräften in Ausbildung an?*

Die Prognosen verweisen insgesamt auf eine Mangelsituation beim Pflegepersonal, die sich in den kommenden Jahren weiter verschärfen und zu einem deutlichen weiteren Konkurrenzdruck zwischen den Einrichtungen sowie den Sektoren der Versorgung führen wird (vgl. Isfort et al., 2018). Gründe für einen steigenden Personalbedarf an Pflegekräften sind vielfältig, wie z. B. die Demografie, Multimorbidität und zunehmende Demenz, der Anstieg der Frauenerwerbsquote oder die steigende Anzahl an Singlehaushalten. In Österreich ist ein Abwärtstrend bei der Anzahl jener Personen zu verzeichnen, die sich für eine Ausbildung in einem Gesundheits- und Krankenpflegeberuf entscheiden (Abbildung 1). Der durch die Novellierung zum Gesundheits- und Krankenpflegegesetzt (GuKG) ausgelöste Veränderungsprozess in der Ausbildung zur Gesundheits- und Krankenpflege kann die Personalknappheit weiter erhöhen.

Die **Attraktivierung des Pflegeberufes**, die **Verlängerung der Berufsverweildauer**, Anwerbung von **ausländischen Pflegekräften** oder Unterstützung durch **neue Technologien** werden als mögliche Maßnahmen gegen den Pflegekräftemangel gesamtgesellschaftlich diskutiert. Für die einzelne Gesundheitseinrichtung bedeutet eine knappe Personalressource, sich mit der eigenen Attraktivität als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber zu befassen und unter anderem mit Hilfe von externem und internem Employer Branding diese für bestehende und zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herauszustellen. Für die Attraktivität besonders förderliche Arbeitsplatzmerkmale sind etwa **Wertschätzung, Team/Arbeitsatmosphäre/Klima, Work-Life-Balance, Entgelt inklusive Sozialleistungen, flexible Arbeitszeitmodelle** oder eine **betriebliche Gesundheitsförderung**. Auch die Auseinandersetzung mit der **Fehlerkultur**, dem **Onboarding-Prozess** und dem **Generationenmanagement** wird als relevant in diesem Bereich angeführt.

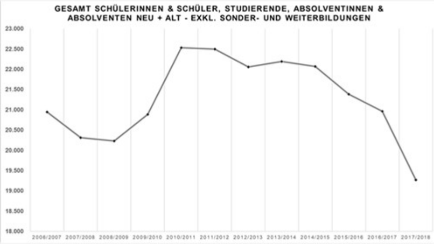


Abbildung 1: eigene Darstellung

Um herauszufinden, wie das Employer Branding bei Pflegekräften in Ausbildung ankommt, werden diese in der empirischen Studie (Tabelle 2) gebeten, die von ihnen genannte Einrichtung in Bezug auf verschiedene Fragen zur Attraktivität als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber auf einer sechsstufigen Skala (1 = stimme überhaupt nicht zu, 2 = stimme nicht zu, 3 = stimme eher nicht zu, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme zu, 6 = stimme völlig zu) zu bewerten. Diese werden dann zu fünf Faktoren (EmptAt-Faktoren, Employer Attractiveness scale) nach Berthon et al. (2005) zusammengefasst. Der **Faktor 1 „Interest value"** beurteilt das Ausmaß, in welchem sich die bzw. der Einzelne zu einer Arbeitgeberin bzw. einem Arbeitgeber hingezogen fühlt, welche bzw. welcher ein **spannendes Arbeitsumfeld** und **neue Arbeitspraktiken** bietet, die **Kreativität** der Arbeitnehmenden nützt und **qualitative** und **innovative Produkte und Dienstleistungen** anbietet. Beim **Faktor 2 „Social value"** werden die **Arbeits- und Teamatmosphäre** und beim **Faktor 3 „Economic value"** die **monetären Bestandteile** und die **Jobsicherheit** beurteilt. Der **Faktor 4 „Development value"** betrifft **Anerkennung, Selbstwert und karriereförderliche Erfahrungen**. Der **Faktor 5 „Application value"** beurteilt das Ausmaß, in welchem sich die bzw. der Einzelne zu einer Arbeitgeberin bzw. einem Arbeitgeber hingezogen fühlt, welche bzw. welcher die Möglichkeit gibt, das erworbene **Wissen** anzuwenden und anderen weiter zu geben, und das in einem **kundenorientierten** und zugleich **humanitären Arbeitsumfeld**. Auch die Nennung einer konkreten Einrichtung spiegelt die Wahrnehmung selbiger als potentielle Arbeitgeberin bzw. potentiellen Arbeitgeber wider, das heißt auch deren Attraktivität.

Als „Eisbrecherfrage" wurde nach den Tätigkeiten gefragt, welche in den nächsten fünf Jahren den Befragten als attraktiv bzw. interessant erscheinen (Mehrfachnennung war möglich, Abbildung 3).

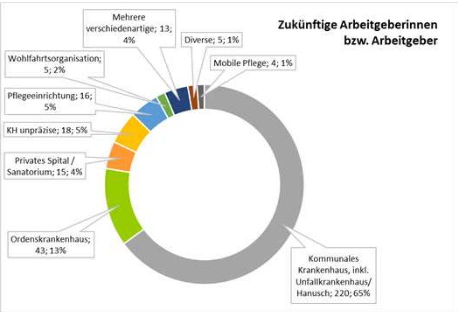


Abbildung 2: eigene Darstellung

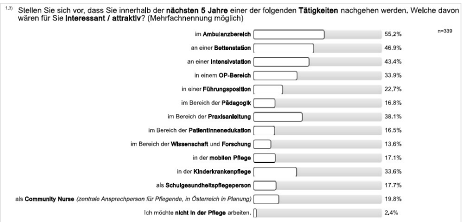


Abbildung 3: eigene Darstellung

| Hypothese | Kurzbezeichnung | Ergebnis |
|---|---|---|
| Hypothese 1 | Interest value - OrdensKH / Kommunales KH | Hypothese wird bestätigt |
| Hypothese 2 | Social value - OrdensKH / Kommunales KH | Hypothese wird bestätigt |
| Hypothese 3 | Economic value - OrdensKH / Kommunales KH | Hypothese wird nicht bestätigt |
| Hypothese 4 | Development value - OrdensKH / Kommunales KH | Hypothese wird bestätigt |
| Hypothese 5 | Application value - OrdensKH / Kommunales KH | Hypothese wird bestätigt |
| Hypothese 6 | Interest value - Schule / Fachhochschule | Hypothese wird bestätigt |
| Hypothese 7 | Social value - Schule / Fachhochschule | Hypothese wird bestätigt |
| Hypothese 8 | Economic value - Schule / Fachhochschule | Hypothese wird bestätigt |
| Hypothese 9 | Development value - Schule / Fachhochschule | Hypothese wird bestätigt |
| Hypothese 10 | Application value - Schule / Fachhochschule | Hypothese wird bestätigt |
| Hypothese 11 | Interest value - weiblich / männlich | Hypothese wird nicht bestätigt |
| Hypothese 12 | Social value - weiblich / männlich | Hypothese wird nicht bestätigt |
| Hypothese 13 | Economic value - weiblich / männlich | Hypothese wird nicht bestätigt |
| Hypothese 14 | Development value - weiblich / männlich | Hypothese wird nicht bestätigt |
| Hypothese 15 | Application value - weiblich / männlich | Hypothese wird bestätigt |
| Hypothese 16 | Interest value - West / Ost | Hypothese wird bestätigt |
| Hypothese 17 | Social value - West / Ost | Hypothese wird bestätigt |
| Hypothese 18 | Economic value - West / Ost | Hypothese wird bestätigt |
| Hypothese 19 | Development value - West / Ost | Hypothese wird bestätigt |
| Hypothese 20 | Application value - West / Ost | Hypothese wird bestätigt |

Tabelle 1: eigene Darstellung

Die genannten Einrichtungen werden geclustert (siehe Abbildung 2), um die Hypothesen 1 bis 5 beantworten zu können: **Ordenskrankenhäuser** sind als arbeitsgebende Einrichtung in Bezug auf die Faktoren 1, 2, 4 und 5 für Pflegekräfte in Ausbildung attraktiver als **kommunale KH** (inkl. UKH/Hanusch). Auszubildende, welche die Gesundheits- und Krankenpflegeausbildung an einer **Gesundheits- und Krankenpflegeschule** besuchen, fühlen sich in Bezug auf alle fünf Faktoren stärker zu den von ihnen gewählten zukünftigen Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgeber hingezogen als Auszubildende, welche die Gesundheits- und Krankenpflegeausbildung an einer **Fachhochschule** (Bachelor-Studium) besuchen (Hypothesen 6 – 10). Weibliche Pflegekräfte bewerten die von ihnen gewählten zukünftigen Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgeber nur in Bezug auf den Faktor 5 unterschiedlich als männliche Pflegekräfte (Hypothesen 11 – 15). Um ein mögliches **Ost-West-Gefälle** innerhalb Österreichs in Bezug auf die Bewertung der Attraktivität als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber darzustellen, werden die Hypothesen 16 bis 20 getestet: Auszubildende mit Wohnort im Westen von Österreich (Tirol, Vorarlberg) bewerten die von ihnen gewählten zukünftigen Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgeber in Bezug auf alle 5 Faktoren besser als Auszubildende mit Wohnort im Osten von Österreich (Wien, Niederösterreich). Die Tabelle 1 stellt die Ergebnisse übersichtlich dar. In der Gesamtbetrachtung fühlen sich die Befragten besonders im EmpAt-Faktor 5 den genannten Einrichtungen in hohem Ausmaß hingezogen (mw 5,05; s 0,73). Die Faktoren 1, 2 und 3 verzeichnen einen Mittelwert von über 4,6. Am schlechtesten wird der Faktor 3 bewertet (mw 4,58; s 0,66).

Pflegekräfte in Ausbildung beurteilen die von ihnen gewählten potentiellen Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgeber in den Bereichen **Work-Life-Balance**, **Flexibilität der Arbeitsmodelle**, **Sozialleistungen**, **Aus- und Weiterbildung**, **Wohnortnähe** und der **betrieblichen Gesundheitsförderung** überwiegend positiv (Abbildung 4). Der **persönliche und direkte Kontakt zu den Patientinnen und Patienten** ist bei der Wahl der arbeitsgebenden Einrichtung besonders wichtig. Weibliche Pflegekräfte in Ausbildung bewerten das Angebot an flexiblen Arbeitszeitmodellen schlechter als männliche. Zentrales Thema für die Arbeitszufriedenheit ist die Bereitstellung vielfältiger Arbeitszeitregelungen und die Abstimmung der Diensteinteilung mit den persönlichen Bedürfnissen der Pflegekräfte (vgl. Löffler & Steininger, 2013). Die Nähe zum Wohnort ist für jene, die ein privates Spital/Sanatorium gewählt haben, weniger gegeben als für jene, die eine Pflegeeinrichtung gewählt haben. Lebrenz und Regnet (2013) nennen zur Arbeitgeberattraktivität bei der jüngeren Generation unter anderem folgende wichtige Kriterien: Work-Life-Balance, Weiterbildung und Flexibilität. Laut Buxel (2011) sind Pflegekräften in Ausbildung ein sicherer Arbeitsplatz, ein guter persönliche Kontakt zu den Pflegedürftigen, die Zeit für den Menschen sowie ein verlässlicher Dienstplan am wichtigsten. Die Gesundheiterhaltung des Personals ist ein vernachlässigter Aspekt des Employer Brandings, eine noch weitgehend unausgeschöpfte Ressource für die Bindung der Beschäftigten und ein Wettbewerbsargument am Arbeitskräftemarkt (vgl. Hammann & Ciesinger, 2019).

Das **Praktikum** ist für die Mehrheit (66,4 %) der Auszubildenden die ausschlaggebendste Informationsquelle über die zukünftige, arbeitsgebende Einrichtung, und wird auch als am vertrauenswürdigsten beurteilt. Das „in Kontakt bleiben" nach einem Praktikum ist daher ein sehr wichtiges Instrument im externen Employer Branding. Für mehr als 10 % waren aktuelle (8,8 %) und ehemalige (4,4 %) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Quelle relevant. Kolleginnen und Kollegen in der Ausbildungseinrichtung wurden als Informationsquelle von 5,3 % der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und Vortragende von 2,7 % genannt. Das bedeutet, dass die **klassische Mundpropaganda** für mehr als ein Fünftel auch in der Wahl der zukünftigen Arbeitgeberin bzw. des zukünftigen Arbeitgebers am ausschlaggebendsten ist, sie verzeichnet auch eine hohe Vertrauenswürdigkeit (Abbildung 5). Informationsveranstaltungen, Inserate, Soziale Netzwerke und Online-Jobbörsen werden kaum als Informationsquelle genannt. Es ist die günstigste und effektivste Form des Employer Brandings, überzeugte und motivierte Beschäftigte als Markenbotschafter zu gewinnen (vgl. Prölß & Loo, 2017). Vorausbildungsphasen (Schulpraktika), sowie auch die Ausbildung selbst, erzeugen für die Personalgewinnung einen hohen „Klebeeffekt" und nehmen eine zentrale Schlüsselstellung für die Personalversorgung ein (vgl. Buxel, 2011). Auch das Bewerbungsgespräch wird als eine vertrauenswürdige Informationsquelle genannt und bestätigt dessen Wichtigkeit im Employer Branding. Die Kommunikation ist schneller geworden, die Nutzerinnen und Nutzer erwarten bereits binnen weniger Minuten eine Antwort auf ihre Nachricht (vgl. Hesse et al., 2015). Unternehmen, die auf Bewerbungen z. B. für Praktika gar nicht oder erst nach ein paar Wochen reagieren, werden als potentielle Arbeitgebende unattraktiv, da sie altmodisch erscheinen (vgl. Hesse et al., 2015). **Soziale Netzwerke** und Online-Angebote sind als Informationsquelle für Pflegekräfte in Ausbildung wenig vertrauenswürdig. Die Mehrheit der Befragten kennt Bewertungsportale, Xing oder LinkedIn nicht (Abbildung 6).

Eine österreichweite Studie ohne einschränkende Covid-19-Maßnahmen und nicht knapp vor den Sommerferien könnte mehr Schülerinnen und Schüler und Studierende von Gesundheits- und Krankenpflegeausbildungen erreichen und alle Bundesländer erfassen. So wären eventuell weitere, interessante Vergleiche verschiedener Gruppierungen möglich.

**Praktikum, „Mundpropaganda"**

**Soziale Medien**

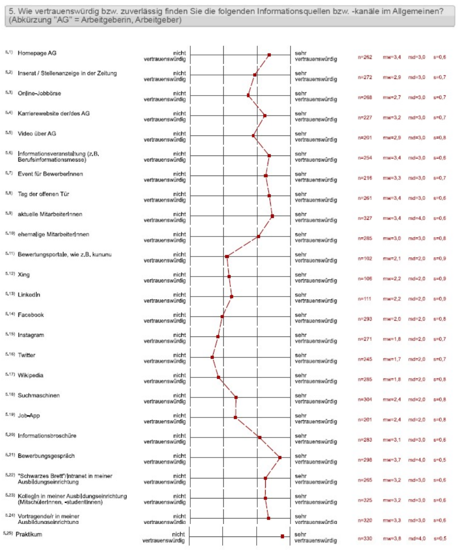


Abbildung 5: eigene Darstellung

| Studien-Eckdaten: | |
|---|---|
| quantitativer, elektronischer Fragebogen | Software SurveyGrid; Link und QR-Code mittels Evasys (https://surveygrid.evasys.de/) |
| Verteilung über | Direktorinnen und Direktoren bzw. die Rektorate und/oder Studiengangsleiterinnen bzw. -leiter von Ausbildungseinrichtungen (österreichweit) und private Kontakte. Die Bereitschaft, die Verteilung zu unterstützen und somit bei der Studie mitzuhelfen, war sehr unterschiedlich ausgeprägt. |
| Auswertungsmethode | Alle kategorialen Daten werden als Häufigkeit (n) und Prozentsatz (%) dargestellt. Für intervallskalierte Daten werden der Mittelwert (mw, arithmetisches Mittel) und die Standardabweichung (s) angegeben. Alle Hypothesen werden mit einem T-Test für unabhängige Daten auf Signifikanz geprüft, je nach vorgeschaltetem F-Test wird entweder die Variante für gleiche Varianzen (p-F-Test >0,20) oder die Variante für ungleiche Varianzen gewählt. Die Signifikanzen sind einseitig angegeben und ein p-Wert kleiner als 5 % wird einheitlich als Signifikanzniveau festgelegt. Die Darstellungen wurden mit Microsoft Excel und der Software SurveyGrid erstellt und die Berechnungen mit dem Statistikprogramm PSPP (Version 3, GNU pspp 0.10.2-g654fff), GStat 2.5 oder Microsoft Excel |
| Erhebungszeitraum | 26.05.2020 bis 22.07.2020 |
| Deskriptive Statistik: | |
| Rücklaufquote | 10,4 % |
| Anzahl der ausgewerteten Fragebögen | 339 |
| Alter (Median) | 22 Jahre |
| Geschlecht | 85 %weiblich<br>15 % männlich |
| Ausbildungsform | 59,9 % Bachelor-Studium<br>31,0 % SchülerInnern DGKP<br>6,5 % PFA<br>2,4 % PA<br>0,3 % Master-Studium |
| Wohnort | 20,9 % Steiermark<br>18,6 % Vorarlberg<br>15,3 % Niederösterreich<br>13,3 % Tirol<br>12,1 % Wien<br>11,5 % Oberösterreich<br>7,4 % Kärnten<br>0,6 % Salzburg<br>0,3 % ich wohne nicht in Österreich<br>0,0 % Burgenland |

Tabelle 2: eigene Darstellung

Abbildung 4: eigene Darstellung

Abbildung 6: eigene Darstellung

Literaturverzeichnis:
Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L., (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications, 24:2, 151-172
Buxel, H. (2011) Jobwahlverhalten, Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit von Pflegepersonal und Auszubildenden in Pflegeberufen. Ergebnisse dreier empirischer Untersuchungen und Implikationen für das Personalmanagement und -marketing von Krankenhäusern und Altenpflegeeinrichtungen. https://www.fh-muenster.de/oecotrophologie-facility-management/downloads/holger-buxel/2011_Studie_Zufriedenheit_Pflegepersonal.pdf – Abgefragt am: 22.10.2019
Hammann, G. & Ciesinger, K.-G. (2019) Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung durch ein gutes Präventionskonzept – die Sicht der Johanniter Seniorenhäuser GmbH als großer Altenhilfeträger. In: Fuchs-Frohnhofen, P., Bogert, B., Ciesinger, K.-G., Hammann, G., Isfort, M., Bessin, C. & Schlüpmann, J. (Hrsg.) Neue Modelle für die Prävention in der Altenpflege vor dem Hintergrund von Berufsbiografieorientierung, Dienstleistungsvielfalt und High-Tech: Pflege Prävention 4.0. Marburg: Büchner.
Hesse, G., Mayer K., Rose, N & Fellinger, C. (2015) Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In: Hesse, G. & Mattmüller, R. (Hrsg.) Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 53-104
Isfort, M., Rottländer, R., Weidner, F., Gehlen, D., Hylla, J. & Tucman, D. (2018): Pflege-Thermometer 2018. Eine bundesweite Befragung von Leitungskräften zur Situation der Pflege und Patientenversorgung in der stationären Langzeitpflege in Deutschland. Herausgegeben von: Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e.V. (DIP), Köln.
Lebrenz, C. & Regnet, E. (2013) Arbeitgeberattraktivität 2013. Betriebsklima vor Gehalt: Was macht Arbeitgeber interessant? Augsburg: Hochschule Augsburg.
Löffler, R. & Steininger, A., (2013): Arbeitsbedingungen in Pflege- und Sozialbetreuungsberufen in Tirol. Qualitative Folgestudie „Verweildauer in Pflegeberufen". Zusammenfassender Endbericht. Wien: öibf – Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung.
Prölß, J. & Loo, M. (2017) Wahre Schönheit kommt von innen – Das Krankenhaus als attraktiver Arbeitgeber. In: Debatin, J., Ekkernkamp, A., Schulte, B. & Tecklenburg, A. (Hrsg.) Krankenhausmanagement: Strategien, Konzepte, Methoden. Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft. S. 230-239
Weitere ausgewählte Literatur:
Anderl, R. & Schalek, K., (2019) Umfrage Gesundheitsberufe: Dringend gebraucht, enorm belastet. AK (Arbeiterkammer) Pressekonferenz vom 05.03.2019. https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20190304_OTS0040/aviso-morgen-ak-pressekonferenz-mit-anderl-umfrage-gesundheitsberufe-dringend-gebraucht-enorm-belastet – Abgefragt am 30.06.2019
Behr, T. (2015) (Hrsg.) Aufbruch Pflege. Hintergründe – Analysen – Entwicklungsperspektiven. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
Biernoth, M. (2016) Employer- und Behavioral Branding im Gesundheitswesen. Konzepte zur Bewältigung des Fachkräftemangels. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010) Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.
Comas-Herrera, A., Costa-Font, J., Gori, C., di Maio, A., Patxot, C., Pickard, L., Pozzi, A., Rothgang, H. & Wittenberg, R. (2003) European Study of Long-Term Care Expenditure: Investigating the sensitivity of projections of future long-term care expenditure in Germany, Spain, Italy and the United Kingdom to changes in assumptions about demography, dependency, informal care, formal care and unit costs, Personal Social Services Research Unit (PSSRU), Discussion Paper, (1840).
Debatin, J., Ekkernkamp, A., Schulte, B. & Tecklenburg, A. (2017) Krankenhausmanagement: Strategien, Konzepte, Methoden. Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
Famira-Mühlberger, U. & Firgo, M. (2018) Aktuelle und zukünftige Versorgungsfunktion der mobilen Pflege- und Betreuungsdienste in Österreich. WIFO-Projektnummer: 4418.
Fréchette, J., Bourhis, A. & Stachura, M. (2013) The Organizational Attraction of Nursing Graduates: Using Research to Guide Employer Branding. In: The Health Care Manager: October/December 2013, Volume 32, Issue 4, S. 303-313
Fuchs-Frohnhofen, P., Isfort, M., Gessenich, H., Ciesinger, K.-G., Hammann, G. & Bogert, B. (2019a) Handlungsanregungen zur Verhaltens- und Verhältnisprävention in der stationären Altenpflege – Ergebnisse des Projekts Pflege-Prävention 4.0. https://www.researchgate.net/publication/332275522_Handlungsanregungen_zur_Verhaltens-und_Verhaltnispravention_in_der_stationaren_Altenpflege_-_Ergebnisse_des_Projekts_Pflege-Pravention_40 – Abgefragt am: 01.07.2019
Heider-Winter, C., (2014) Employer Branding in der Sozialwirtschaft. Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
Krajic, K., Nowak, P. & Vyslouzil, M. (2003) Pflegenotstand in Österreich? Diagnosen und Lösungsmöglichkeiten mit einem Schwerpunkt auf Entwicklung der Arbeitsbedingungen des diplomierten Pflegepersonals. Wien: Ludwig Boltzmann Institut für Medizin- und Gesundheitssoziologie.
Kriegler, W. R. (2015) Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
Kriegler, W. R. (2019) Arbeitgebermarke: Ihr Fels in der Brandung des Fachkräftemangels. Sonderdruck aus Prölß, P. & Bechtel, P., (Hrsg.) Pflegemanagement Strategien, Konzepte, Methoden. Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft
Oertel, J., (2007) Generationenmanagement im Unternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
Rottmann, L. & Witte, D. (2019) Mitarbeiter (ein)binden und gewinnen. Nachhaltige Strukturen für Seniorenheime zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
Ulatowski, H. (2013) Zukunftsorientiertes Personalmanagement in der ambulanten (Alten-) Pflege. Projektmanagement – Retention Management – Mitarbeiterorientierung. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.