

Lars Landau

Mitarbeiterbindung in Krankenhäusern

Handlungsempfehlungen für das
Personalmanagement der
Generation Y und Generation Z



Diplomica Verlag

Landau, Lars: Mitarbeiterbindung in Krankenhäusern: Handlungsempfehlungen für das Personalmanagement der Generation Y und Generation Z. Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2015

Buch-ISBN: 978-3-95934-570-5

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95934-070-0

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2015

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	4
Abkürzungen.....	5
1 Einleitung	7
2 Demografie und Fachpersonalmangel im Krankenhaus.....	10
2.1.Demografischer Wandel in Deutschland.....	10
2.2 Fachpersonalmangel im Krankenhaus	13
3 Die vier Generationen im Krankenhaus	18
3.1 Generation Baby Boomer	18
3.2 Generation X.....	19
3.3 Generation Y.....	20
3.4 Generation Z.....	23
3.5 Überblick der Generationen – Was sie voneinander unterscheidet.....	25
4 Retention-Management und Commitment.....	29
4.1 Begriffserklärung Retention-Management	30
4.2 Commitment als Voraussetzung der Mitarbeiterbindung	32
5 Desk Research	36
5.1 Das Unternehmen und ich	36
5.2 Unternehmens- und Zusatzleistungen	38
5.3 Zufriedenheit mit dem Führungsstil und Informationspolitik.....	40
5.4 Vermischung von Arbeit und Privatleben.....	43
5.5 Arbeitszeit	45
5.6 Arbeitsfortsetzung	47
5.7 Zusammenfassung	49
6 Field Research.....	51
6.1 Studiendesign	51
6.2 Aufbau und Ablauf der Studie	51
6.3 Studienergebnisse	52
6.3.1 Das Unternehmen und ich	55
6.3.2 Unternehmens- und Zusatzleistungen	59
6.3.3 Zufriedenheit mit dem Führungsstil und Informationspolitik.....	63
6.3.4 Vermischung von Arbeit und Privatleben.....	66
6.3.5 Arbeitszeit	68
6.3.6 Arbeitsfortsetzung.....	68

7 Abschlussbetrachtung und Handlungsempfehlungen	71
7.1 Analyse, Vergleich und Interpretation der Literatur, des Desk und Field Research	71
7.2 Handlungsempfehlungen für die Krankenhäuser.....	82
7.3 Diskussion der Ergebnisse und Ausblick	87
Literaturverzeichnis.....	89
Anhang	100

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevölkerung Deutschlands bis 2060	12
Abbildung 2: Retention-Management-Prozess	31
Abbildung 3: Commitmentprofile	34
Abbildung 4: Demografie des befragten Krankenhauses	54
Abbildung 5: Mitarbeiterzufriedenheit bezüglich ihrer Weiterbildung- und Bezahlungssituation.....	60
Abbildung 6: Bekanntheits- und Nutzungsgrad der Betrieblichen Sozialleistungen der jüngeren Generationen	62
Abbildung 7: Mitarbeiterbeteiligung bzgl. der Mitsprachemöglichkeiten bei betrieblichen Entscheidungen und den Einflussmöglichkeiten bei Problemen am Arbeitsplatz	65
Abbildung 8: Vermischung von Arbeit und Privatleben der <i>Generation Y</i> und <i>Generation Z</i>	67
Abbildung 9: Zufriedenheit der Generationen mit dem Drei-Schicht-System	68
Abbildung 10: Betriebszugehörigkeit	69
Abbildung 11: Voraussichtliche Arbeitsfortsetzung der jungen Generationen	70

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick der Generationen – Was sie voneinander unterscheidet	28
Tabelle 2: Arbeitsplatzausschreibung für Krankenpflege und Ärzte in Online-Jobbörsen	30
Tabelle 3: Drei Komponenten-Modell von Allen und Meyer	33
Tabelle 4: Überblick der untersuchten Themenbereiche der empirischen Datenlage	36
Tabelle 5: Nettorücklaufquote der einzelnen Zielgruppen	53
Tabelle 6: Übersicht der generationsspezifischen Bewertungen zur Arbeitsmotivation, Unternehmensidentifikation und Arbeitszufriedenheit	56
Tabelle 7: Übersicht der generationsspezifischen Bewertungen bezüglich Freude, Anerkennung, Stolz und Verbundenheitsgefühl der letzten vier Wochen	57
Tabelle 8: Übersicht der generationsspezifischen Bewertungen, bezüglich des Führungsstils des direkten Vorgesetzten.....	64
Tabelle 9: Überblick der Ergebnisse der eigenen Studie.....	81
Tabelle 10: Handlungsempfehlungen zur Mitarbeiterbindung der jungen Generationen	86

Abkürzungen

Abs.	Absatz
AFK	Arbeit/Familie-Konflikt
BMG	Bundesministerium für Gesundheit
BA	Bundesagentur für Arbeit
BQS-Institut	Institut für Qualität und Patientensicherheit
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DKI	Deutsches Krankenhausinstitut
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GBE	Gesundheitsberichterstattung des Bundes
G-DRG	German Diagnosis Related Groups
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
IbF	Innerbetriebliche Fortbildung
KG	Krankengymnastik
km	Kilometer
NEXT	Nurses early exit study
resp.	respektive
S.	Seite
SGB	Sozialgesetzbuch
u.a.	und andere
vgl.	vergleiche
VL	Vermögenswirksame Leistungen
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Der demografische Wandel wird in Deutschland aktuell viel diskutiert. Im Krankenhaus wirkt sich dieser nicht nur auf die älter werdenden Patienten aus, sondern auch auf das Krankenhauspersonal. Die Patienten, die im Krankenhaus versorgt werden müssen, werden zunehmend multimorbider und brauchen komplexere Behandlungen. Die medizinische Versorgung spezialisiert sich und der Pflegeaufwand verstärkt sich aufgrund des steigenden Durchschnittalters der Patienten. Eine adäquate medizinische Versorgung der Patienten kann nur ein ausreichend qualifiziertes Fachpersonal gewährleisten. Viele Krankenhäuser beklagen schon jetzt einen Mangel an ausreichendem Fachpersonal, um den Anforderungen zu genügen. Nicht nur in den Wirtschafts- und Handwerksberufen hat sich ein *war for talents* entfacht, sondern auch im Gesundheitswesen. Besonders aber in den Berufssparten der Ärzte und der Pflege. Dabei geht es nicht nur um Rekrutierung von neuem Personal, sondern auch um die dauerhafte Bindung von bereits beschäftigten Mitarbeitern an das jeweilige Krankenhaus. Um dem Fachpersonalmangel in Krankenhäusern entgegenwirken zu können, sollten Unternehmensführung und Personalmanagement Strategien entwickeln, die zielgerichtet den Ansprüchen der Gesellschaft, der Patienten und speziell ihrem eigenen Personal gerecht werden.

Das vorliegende Buch fokussiert sich besonders auf die *Generation Y* und die *Generation Z*. Ist die *Generation Y* schon einige Zeit fester Bestandteil im Arbeitsmarkt, rückt die nächste Generation potentieller neuer Mitarbeitern bereits nach und steht schon für den Arbeitsmarkt bereit. Diese Generation ist mittlerweile in Ausbildung, immatrikuliert oder zum Teil schon fertig ausgebildet. Die Folgegeneration der *Ypsiloner* wird in der Literatur bisher nur wenig beschrieben, aber allgemein als *Generation Z* bezeichnet. Die *Generation Y* und die *Generation Z* haben andere Ansprüche an den Arbeitgeber als die Generationen vor ihnen. Die jüngeren Generationen¹ wollen immer weniger lang bei ein und demselben Unternehmen arbeiten, sie verlangen nach persönlichem Feedback, mögen keine steilen Hierarchien und haben eine klare Vorstellung ihrer eigenen *Work-Life-Balance*.² Der Fachpersonalmangel in Krankenhäusern und Beschreibungen der *Generation Y* werden nicht nur in der Fachliteratur viel diskutiert. Sie wird auch in aktuellen journalistischen Medien häufig thematisiert.³

Gerade im Hinblick auf den aktuellen Fachpersonalmangel, sollte das Personalmanagement der Krankenhäuser versuchen, angestellte Mitarbeiter zu halten und neues Fachpersonal für die eigene Klinik zu gewinnen. Eine Schwierigkeit für das Personal-

¹ Als *jüngere Generation* werden im weiteren Verlauf die *Generation Y* und die *Generation Z*, als *ältere Generationen* die *Generation X* und die *Generation der Baby Boomer* bezeichnet.

² Vgl. Parment, 2009, S. 73 ff.

³ Vgl. Geier, 2014, S. 5; Büscher/Schwilden, 2014, S. 13 ff.; Koch, 2014, S. 80 ff.; Kohlmeier, 2014, S. 72 ff.

management ergibt sich daraus, dass meist mehrere verschiedene Generationen in einem Krankenhaus arbeiten und deren Ansprüche an den Arbeitgeber und das eigene Lebenskonzept generationenspezifisch zu unterscheiden sind.

Ziel dieser Studie ist es:

- Den demografischen Wandel und den Fachpersonalmangel in den Krankenhäusern zu verdeutlichen.
- Ein deskriptives Bild der Werte, Einstellungen und Präferenzen der *Generation Y* und der *Generation Z* aufzuzeigen, und was sie von den anderen Generationen unterscheidet.
- Die Ergebnisse empirischer Studien (Desk Research) in Bezug auf die Mitarbeiterbindung der jungen Generationen und dem Fachkräftemangel in Krankenhäusern zu analysieren.
- Die Ergebnisse der eigenen Befragung (Field Research) des Fachpersonals an einem Krankenhaus darzulegen und eventuell Parallelen und/oder Unterschiede zu den Desk Research-Ergebnissen herauszuarbeiten.
- Aus den Erkenntnissen der eigenen Befragung sowie der Ergebnisse der analysierten Studien Handlungsempfehlungen zur Mitarbeiterbindung der *Generation Y* und *Generation Z* im Krankenhaus abzuleiten.

Zur Umsetzung der Ziele dieser Studie wird in Kapitel zwei zur Einführung in das Hauptthema die aktuelle Demografie, der demografische Wandel des vergangenen halben Jahrhunderts sowie der demografische Wandel vorrausschauend für die nächsten 50 Jahre in Deutschland beschrieben. Danach wird auf die aktuelle Lage des Fachpersonalmangels in deutschen Krankenhäusern eingegangen.

Im dritten Kapitel werden die *Generation Baby-Boomer*, die *Generation X*, die *Generation Y* und die *Generation Z* anhand aktueller Literatur näher beschrieben. Der Fokus dieser Studie liegt zwar auf den beiden jüngeren Generationen *Y* und *Z*, zum besseren Verständnis aber werden abrundend die zwei älteren Generationen ebenfalls beschrieben. Letztlich auch deswegen, damit der Unterschied dieser Generationen plastischer wird und um abschließend ein umfassendes Bild aller vier Generationen aufzuzeigen. Kapitel vier beschäftigt sich mit zwei zentralen Begriffen der Mitarbeiterbindung. Zum einen mit dem Begriff *Retention-Management* und zum anderen mit dem sogenannten *Commitment*. Es werden die Ziele und der Prozess des *Retention-Managements* in diesem Kapitel veranschaulicht und erklärt. Anschließend werden die verschiedenen Arten der Bindung (*Commitment*) eines Mitarbeiters an ein Unternehmen aufgezeigt.

Im fünften Kapitel werden aktuelle empirische Studien zu den Themenbereichen *Mitarbeiterbindung*, *Krankenhauslandschaft*, *Trends im Human Resource Management* und *Junge Generationen* ausgearbeitet. Speziell im Hinblick auf Ergebnisse, die aufschlussreich für die Mitarbeiterbindung und -Motivation des Fachpersonals⁴ im Krankenhaus und der jungen Generationen sind.

Kapitel sechs beschreibt die selbst durchgeführte Studie. Es werden zunächst das Studiendesign sowie der Ablauf der Studie beschrieben. Anschließend werden die Ergebnisse der Studie präsentiert, mit dem Vergleich der Präferenzen zwischen den verschiedenen Generationen des Fachpersonals.

Das Kapitel sieben fasst die Ergebnisse der eigenen Studie sowie die der untersuchten Studien noch einmal zusammen und es werden Parallelen oder Unterschiede hervorgehoben. Abschließend wird versucht, Handlungsempfehlungen für die Mitarbeitermotivation und die Mitarbeiterbindung der *Generation Y* und der *Generation Z* des Fachpersonals am Krankenhaus herauszuarbeiten.

⁴ Als Fachpersonal werden im weiteren Verlauf Ärzte, Pflegekräfte und Krankenpflegeschüler/innen und Krankenpflegehelferschüler/innen verstanden.

2 Demografie und Fachpersonalmangel im Krankenhaus

Die Demografie ist eine Wissenschaft, die sich der Entwicklung von Bevölkerungen und deren Strukturen statistisch und theoretisch widmet. Veränderungen der Altersstruktur einer Bevölkerung, die sich wirtschaftlich und sozialpolitisch bemerkbar macht, wird als demografischer Wandel beschrieben.⁵ Der Begriff *demografischer Wandel* wird aktuell viel diskutiert und ist mittlerweile den meisten Menschen bekannt. Im Jahr 2003 hatten laut Umfrage lediglich 53 Prozent diesen Ausdruck bereits einmal gehört.⁶

2.1. Demografischer Wandel in Deutschland

Deutschland unterliegt seit Jahren einem demografischen Wandel. Die Geburtenraten sinken und die Bevölkerung wird immer älter. Männer wurden im Jahr 2012 im Durchschnitt 74,2 und Frauen 81,3 Jahre alt.⁷ Die Durchschnittliche Lebenserwartung der Geburtenjahrgänge 1949/51 lag für Männer bei 64,6 Jahren und für Frauen bei 68,5 Jahren. Im Vergleich werden Männer 9,6 Jahre und Frauen 12,8 Jahre älter als noch vor 60 Jahren.⁸ Im Gegensatz dazu wurden im Jahr 2012 ca. 100.000 Kinder weniger geboren als noch im Jahr 1999.⁹ Das bedeutet, dass die Geburtenrate in diesen 13 Jahren um fast 13 Prozent abgenommen hat. Nach Hochrechnungen des Statistischen Bundesamtes sinkt die Geburtenrate bis zum Jahr 2030 um weitere 15 Prozent auf 580.000 Geburten.¹⁰ Die zusammengefasste Geburtenziffer¹¹ lag 2010 bei 1,39 Kindern je Frau¹² und liegt somit seit Jahren unter dem Bestanderhaltungsniveau von 2,1 Kindern je Frau.¹³ Dem gegenüber stehen die Gestorbenen eines jeden Jahres. Die Differenz zwischen Lebendgeborenen und Gestorbenen pro Jahr zeigt ebenfalls auf, dass die Bevölkerung in Deutschland einem demografischen Wandel unterliegt.¹⁴

Für das Jahr 2012 hat der Bevölkerungsstand¹⁵ in Deutschland einen Zuwachs zu verzeichnen. Laut dem Mikrozensus 2012 des Statistischen Bundesamtes lag der Bevöl-

⁵ Vgl. Quelle: duden.de, Abrufdatum 02.06.2014

⁶ Vgl. Kröhnert/ van Olst/ Klingholz, 2004, S. 5

⁷ Vgl. Quelle: destatis.de (b), Abrufdatum 02.06.2014

⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2012c, S. 1

⁹ Vgl. Quelle: destatis.de (d), Abrufdatum 02.06.2014

¹⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2011a, S. 10 f.

¹¹ „Die Entwicklung der Geburtenhäufigkeit wird anhand der sogenannten „zusammengefassten Geburtenziffer“ für einzelne Kalenderjahre gemessen. Diese Ziffer ist die Summe der für jedes Alter von 15 bis 49 Jahren berechneten altersspezifischen Geburtenziffern eines Jahres.“

Statistisches Bundesamt 2012b, S. 14

¹² Vgl. Statistisches Bundesamt, 2012b, S. 15

¹³ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2011a, S. 10 f.

¹⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2011b; 2012a, S. 21; 2013a, S. 11

¹⁵ Die Unterschiedlichen Zahlen zur Gesamtbevölkerung auf destatis.de und der Printversion „Statistisches Jahrbuch – Deutschland und Internationales 2013“ wird wie folgt erklärt:

„Am 31. Mai 2013 haben die statistischen Ämter erste Eckzahlen aus dem Zensus 2011 veröffentlicht. Bei Redaktionsschluss stand für das Jahrbuch noch kein Zahlenmaterial in der erforderlichen Tiefe zur Verfügung, daher wurden sie in der vorliegenden Ausgabe nicht berücksichtigt. Wir verzichten allerdings mit Blick auf die ersten Ergebnisse des Zensus 2011 (die eine deutlich geringere Zahl der Ausländerinnen und Ausländer zeigen als bisher angenommen) in diesem Jahr auf die detaillierten Darstellungen zur Migration. Durch die Zensusergebnisse werden sich die Berechnungsgrundlagen auch in vielen anderen amtli-