

WERTTREIBENDE FAKTOREN DER  
ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT IM  
NORDDEUTSCHEN  
GESUNDHEITSSEKTOR

**Eine quantitative  
Befragung von  
Pflegekräften und  
Pflegeauszubildenden**

# THEMA & KONTEXT DER ARBEIT

- **Relevanz des Themas: Fachkräftemangel im Gesundheitswesen**  
Pflegefachkräfte können sich ihren Arbeitgeber aussuchen, deren Position auf dem Arbeitsmarkt von der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität abhängt. Aus diesem Grund ist die Bedeutung von Employer Branding und Rekrutierung wichtiger geworden als die Mitarbeiterselektion (Ployhart, 2006). Unternehmen im Gesundheitssektor müssen Strategien entwickeln, um attraktiver zu werden, damit sie ihre derzeitigen Arbeitnehmer:innen halten und neue potenzielle Mitarbeiter:innen gewinnen können.
- **Forschungsfrage:** Was sind die werttreibenden Faktoren für die Arbeitgeberattraktivität im norddeutschen Gesundheitswesen?
- **Methodik:** Quantitative Analyse, Befragung von Pflegeauszubildenden sowie Pflegekräften in Schleswig-Holstein
- **Konstrukt:** Arbeitgeberattraktivität wird anhand der sechs Dimensionen (sozialer Wert, ökonomischer Wert, Arbeitskultur, Arbeitsbedingungen, Bedeutung von Entwicklung, Anwendungswert, Sinnstiftung) und dreizehn Variablen betrachtet
- Statistische Analyse: Deskriptive Statistik, T-test unabhängige Stichproben, Korrelation, Regression

# ZIELSETZUNG

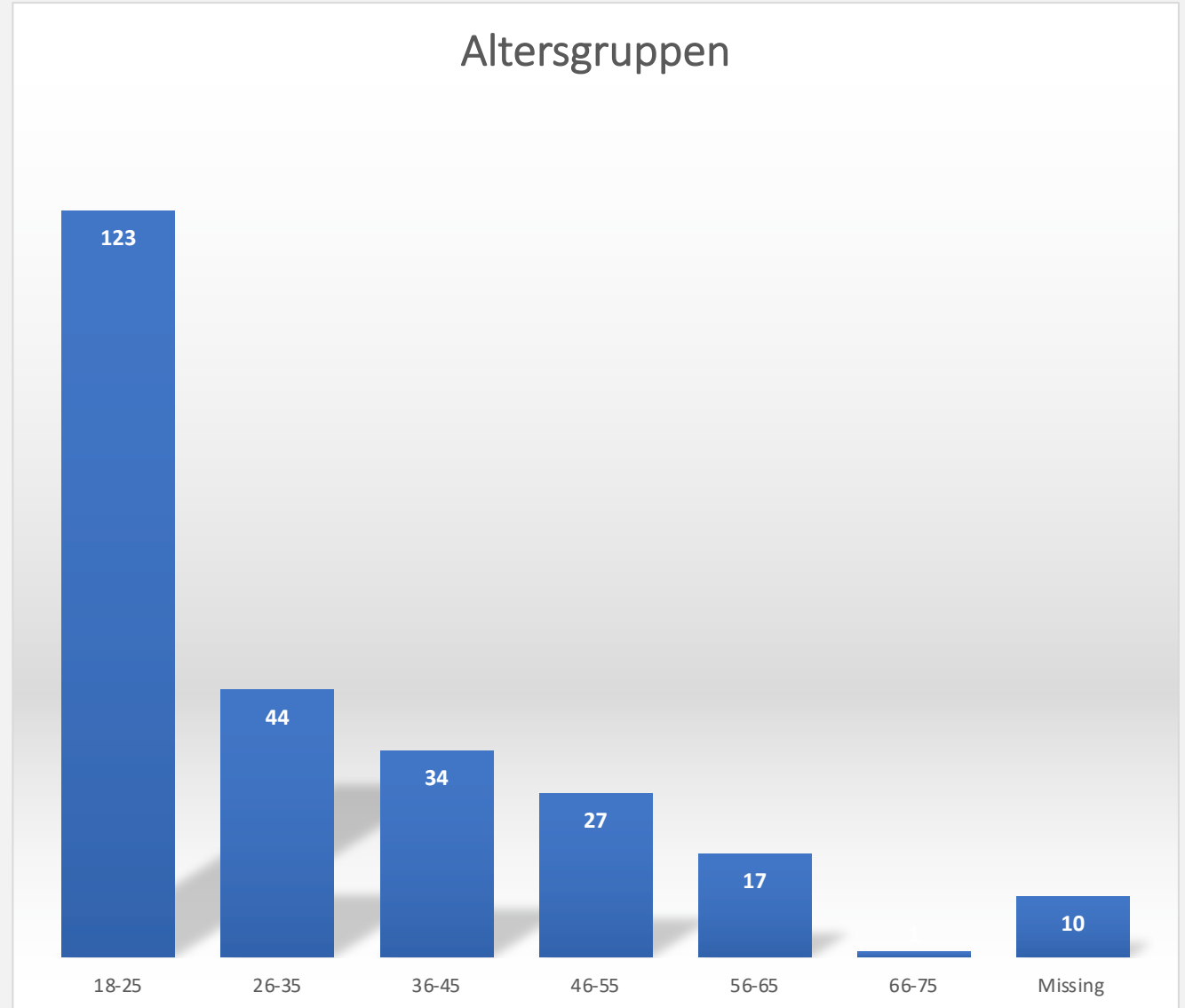
- **Ziel der Arbeit:** Empfehlungen und Employer Branding Maßnahmen für Unternehmen entwickeln, welche aktuellen arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen wie dem Fachkräftemangel gegenüberstehen

Dabei wird beantwortet:

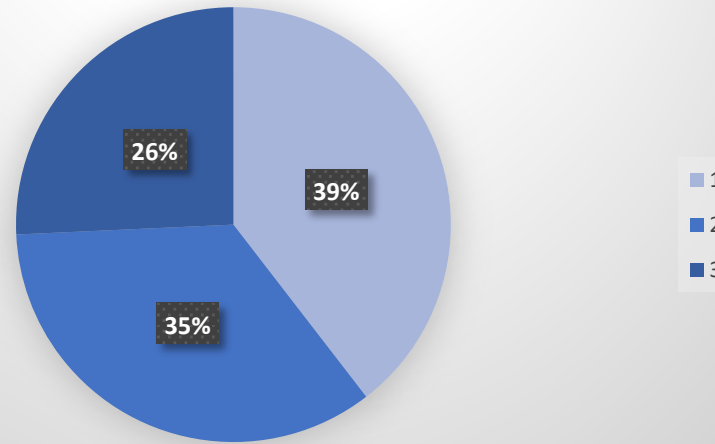
- Was sind die werttreibenden Faktoren der Arbeitgeberattraktivität im norddeutschen Gesundheitssektor?
- Gibt es Unterschiede in den Antworten von Pflegeauszubildenden und Pflegekräften, die im Rahmen der Employer Branding Strategie des Unternehmens berücksichtigt werden sollten?
- Gibt es Diskrepanzen zwischen den identifizierten Wünschen bezüglich der Arbeitgeberattraktivität (externe Perspektive) und der Erfüllung dieser Faktoren durch den aktuellen Arbeitgeber (interne Perspektive)?
- Bestehen signifikante Zusammenhänge zwischen den identifizierten Faktoren der Arbeitgeberattraktivität und der wahrgenommenen internen Arbeitgeberattraktivität?
- Welche Kanäle sollten für die Employer Branding- und Kommunikationsstrategie des Unternehmens genutzt werden?

# STICHPROBE

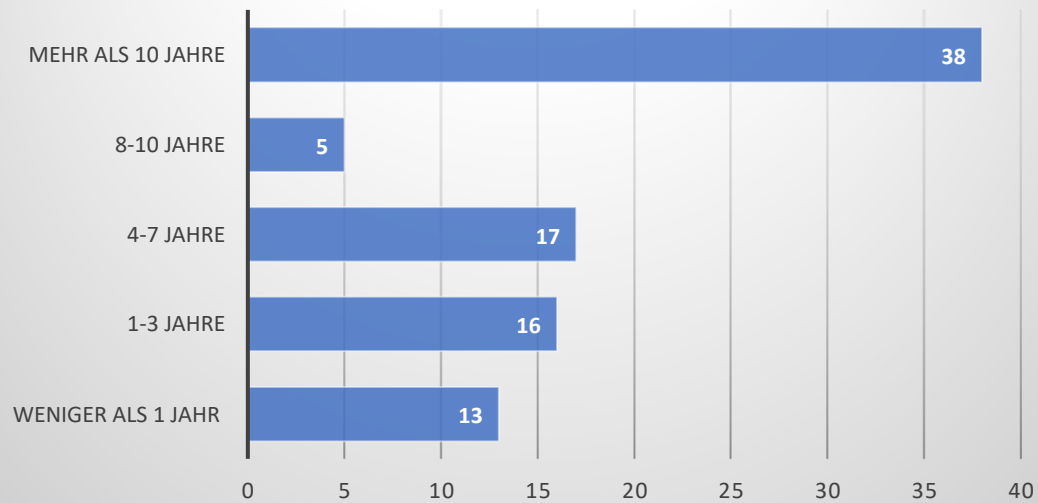
- 256 Teilnehmende
- 167 Auszubildende
- 89 Pflegekräfte



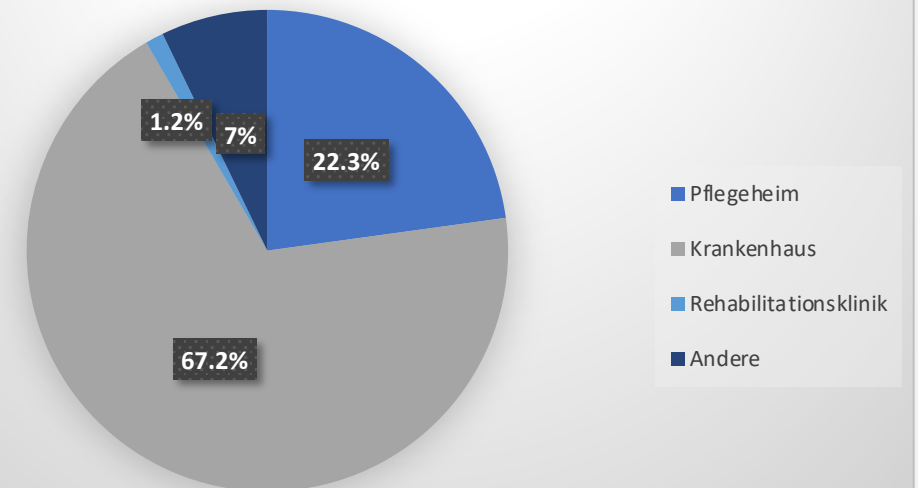
### Ausbildungsjahr



### Betriebszugehörigkeit



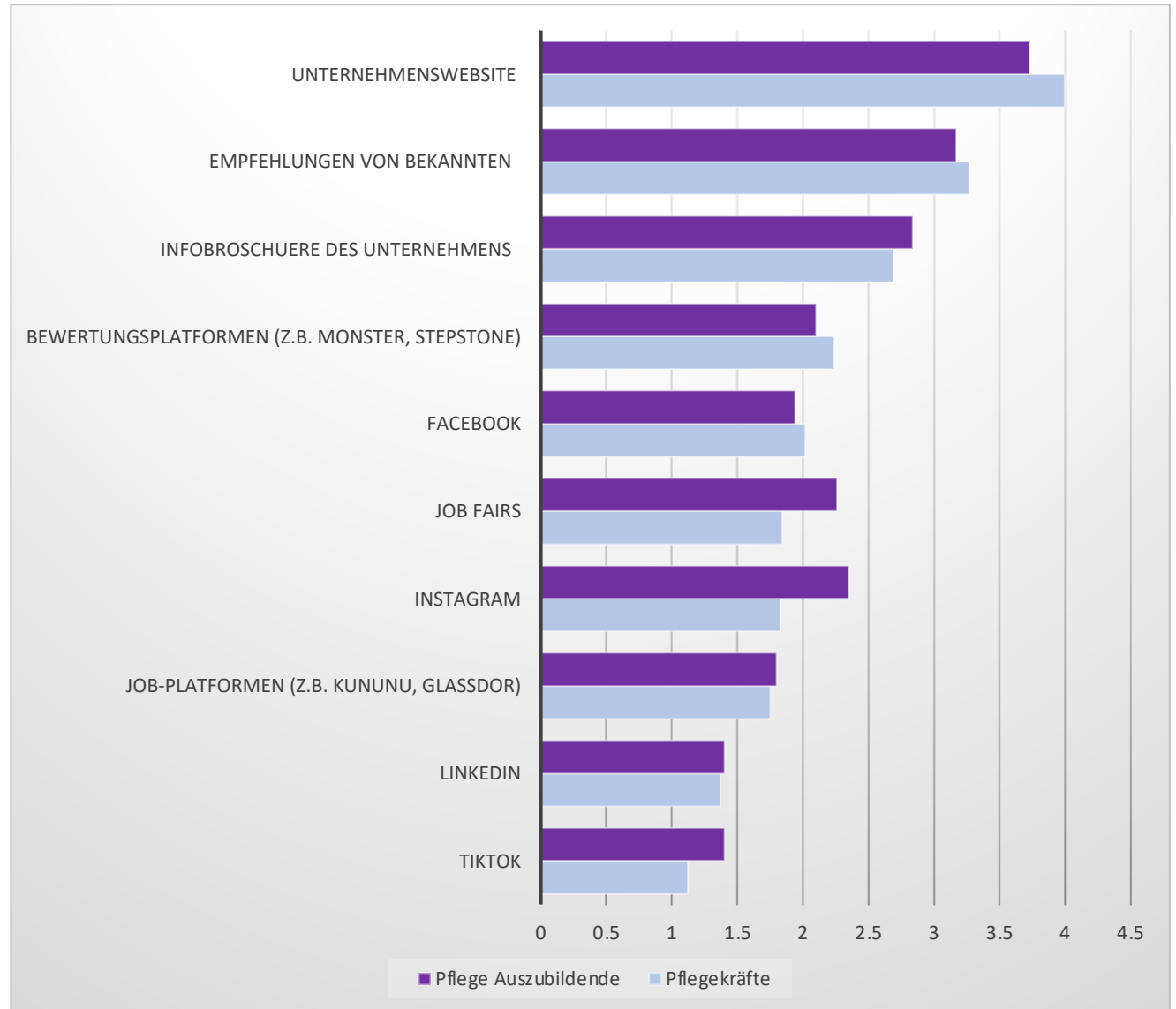
### Art des Arbeitgebers





**ERGEBNISSE**

„IN WELCHEM UMFANG  
NUTZEN SIE DIE  
FOLGENDEN  
MÖGLICHKEITEN UM  
SICH ÜBER EINEN  
POTENTIELLEN  
ARBEITGEBER ZU  
INFORMIEREN?“





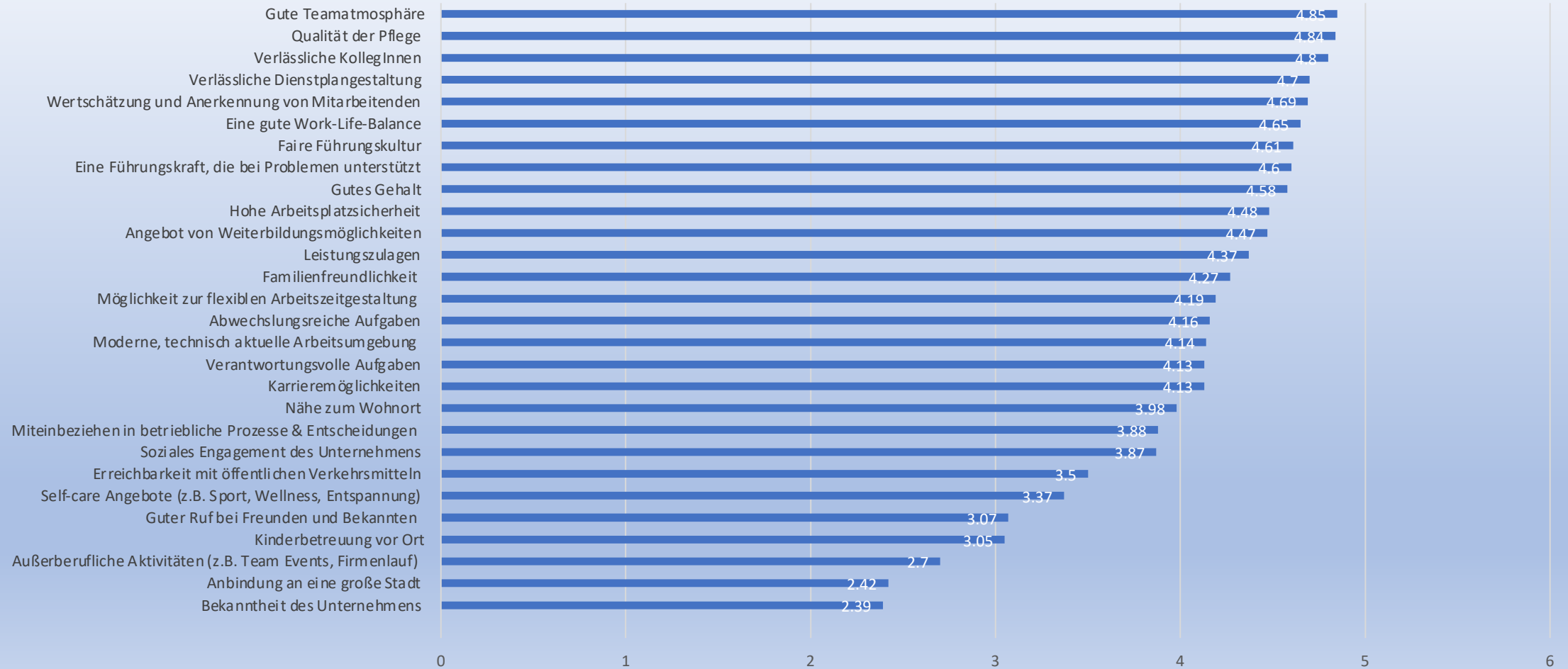
## DESKRIPTIVE STATISTIK

**„Stellen Sie sich vor, Sie bewerben sich bei einem Unternehmen. Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte bei einem Arbeitgeber, um für sie „attraktiv“ zu sein (unabhängig von Ihrem jetzigen Arbeitgeber)?“**

Bewertung von (1= nicht wichtig; 3=teils teils bis 5=sehr wichtig)



## Bewertung der Faktoren der Arbeitgeberattraktivität (unabhängig vom jetzigem Arbeitgeber)



DURCHSCHNITTSWERTE  
 VON 2=**WENIGER**  
**WICHTIG** BIS 3=**TEILS**  
**TEILS**

<b>Variablen</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Bekanntheit des Unternehmens	1	5	2.39	1.14
Anbindung an eine große Stadt	1	5	2.42	1.128
Außerberufliche Aktivitäten (z.B. Team Events, Firmenlauf)	1	5	2.7	1.154
Kinderbetreuung vor Ort	1	5	3.05	1.293
Guter Ruf bei Freunden und Bekannten	1	5	3.07	1.062
Self-care Angebote (z.B. Sport, Wellness, Entspannung)	1	5	3.37	1.239

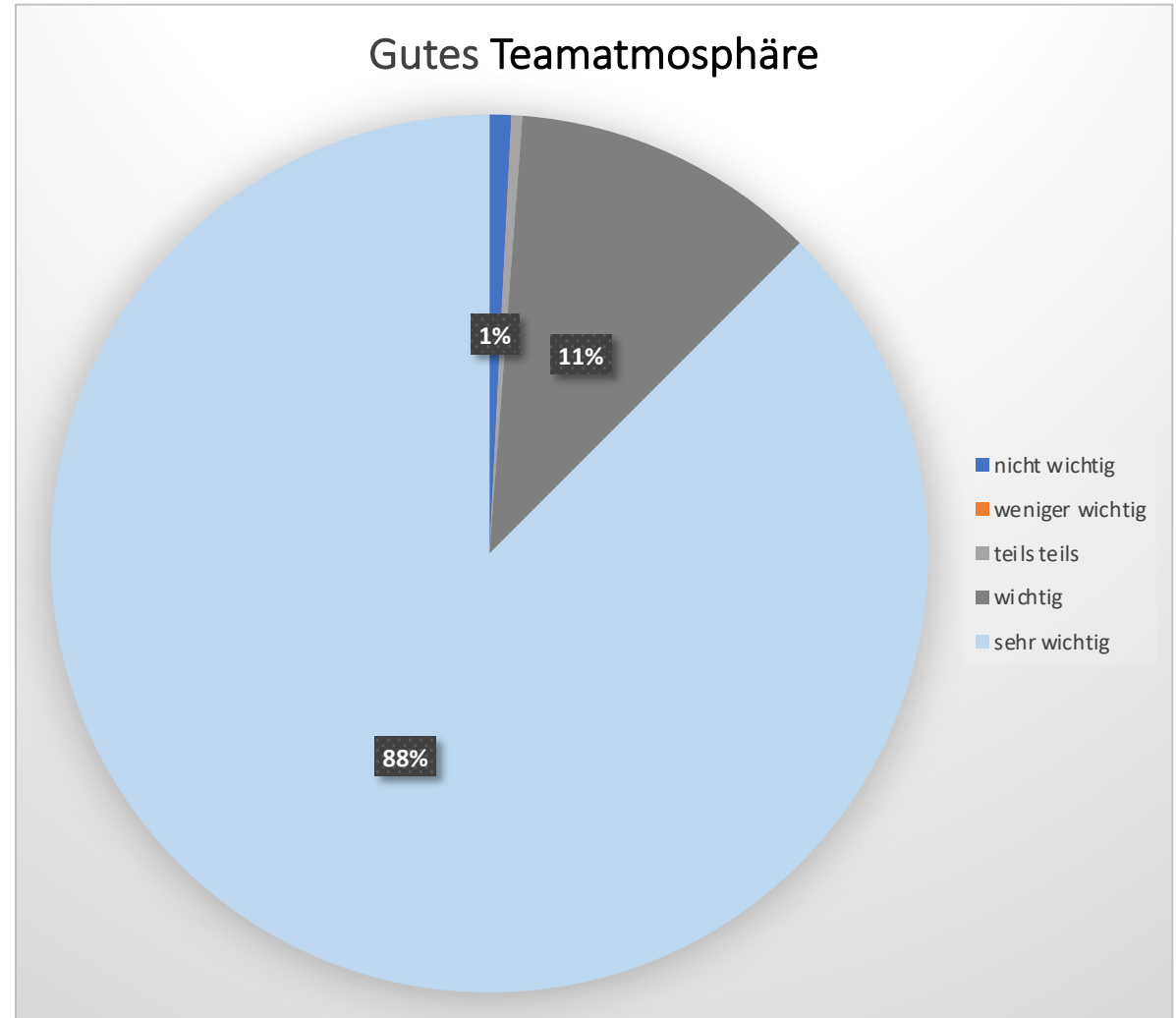
DURCHSCHNITTSWERTE  
3,5 BIS 4,5 (=WICHTIG  
BIS SEHR WICHTIG)

Variablen	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln	1	5	3.5	1.331
Soziales Engagement des Unternehmens	1	5	3.87	0.945
Miteinbeziehung in betriebliche Prozesse und Entscheidungen	1	5	3.88	0.872
Nähe zum Wohnort	1	5	3.98	0.986
Möglichkeit Karriere zu machen	1	5	4.13	0.892
Verantwortungsvolle Aufgaben	1	5	4.13	0.701
Moderne, technisch aktuelle Arbeitsumgebung	1	5	4.14	0.859
Abwechslungsreiche Aufgaben	1	5	4.16	0.827
Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung	1	5	4.19	0.894
Familienfreundlichkeit	1	5	4.27	0.914
Leistungszulagen	1	5	4.37	0.766
Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten	1	5	4.47	0.724
Hohe Arbeitsplatzsicherheit	1	5	4.48	0.719

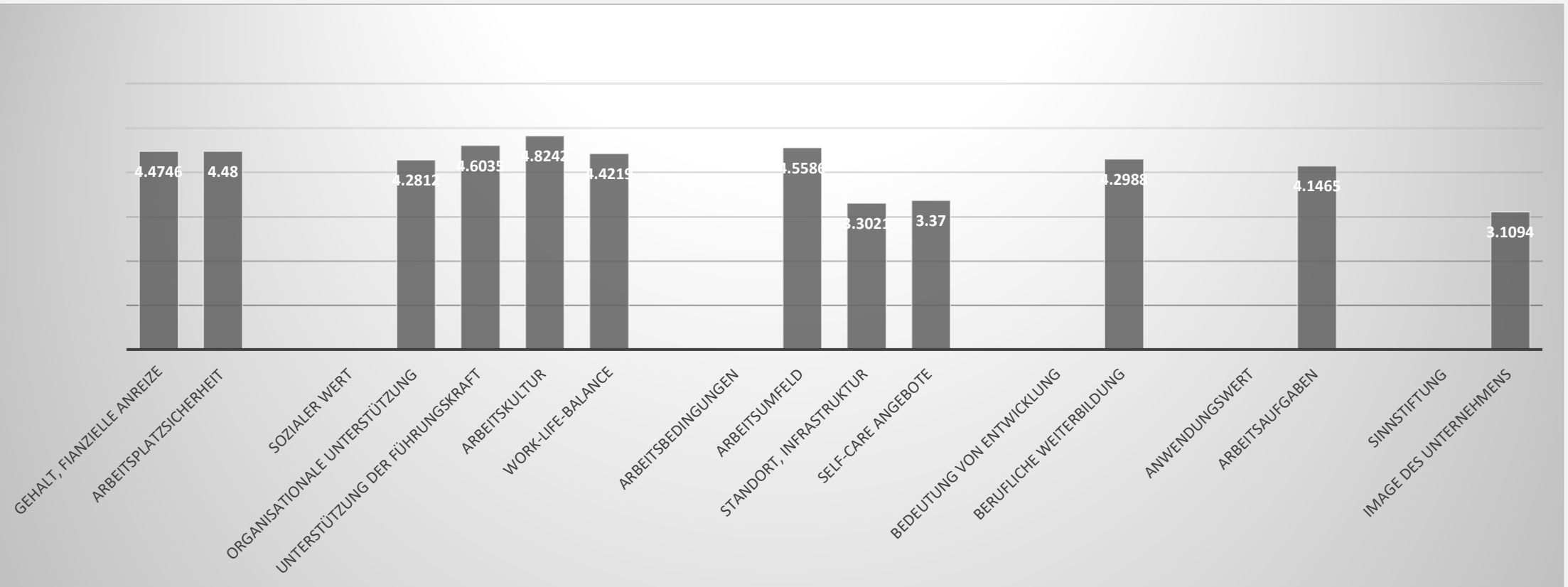
DURCHSCHNITTSWERTE  
>4,5 = **SEHR WICHTIG**

Variablen	Min.	Max.	Mean	Std.
				Deviation
Gutes Gehalt	1	5	4.58	0.646
Eine Führungskraft, die bei Problemen unterstützt	1	5	4.6	0.643
Faire Führungskultur	1	5	4.61	0.666
Eine gute Work-Life-Balance	1	5	4.65	0.639
Wertschätzung und Anerkennung von Mitarbeitenden	1	5	4.69	0.591
Verlässliche Dienstplangestaltung	1	5	4.7	0.565
Verlässliche KollegInnen	1	5	4.8	0.542
Qualität der Pflege	1	5	4.84	0.439
Gute Teamatmosphäre	1	5	4.85	0.481

Eine gute Teamatmosphäre kann als wichtigster Faktor identifiziert werden ( $M=4,85$ ). 88 % der befragten bewerteten diesen Faktor als sehr wichtig und 11 % als wichtig.



# DIMENSIONEN DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT



# DIMENSIONEN DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

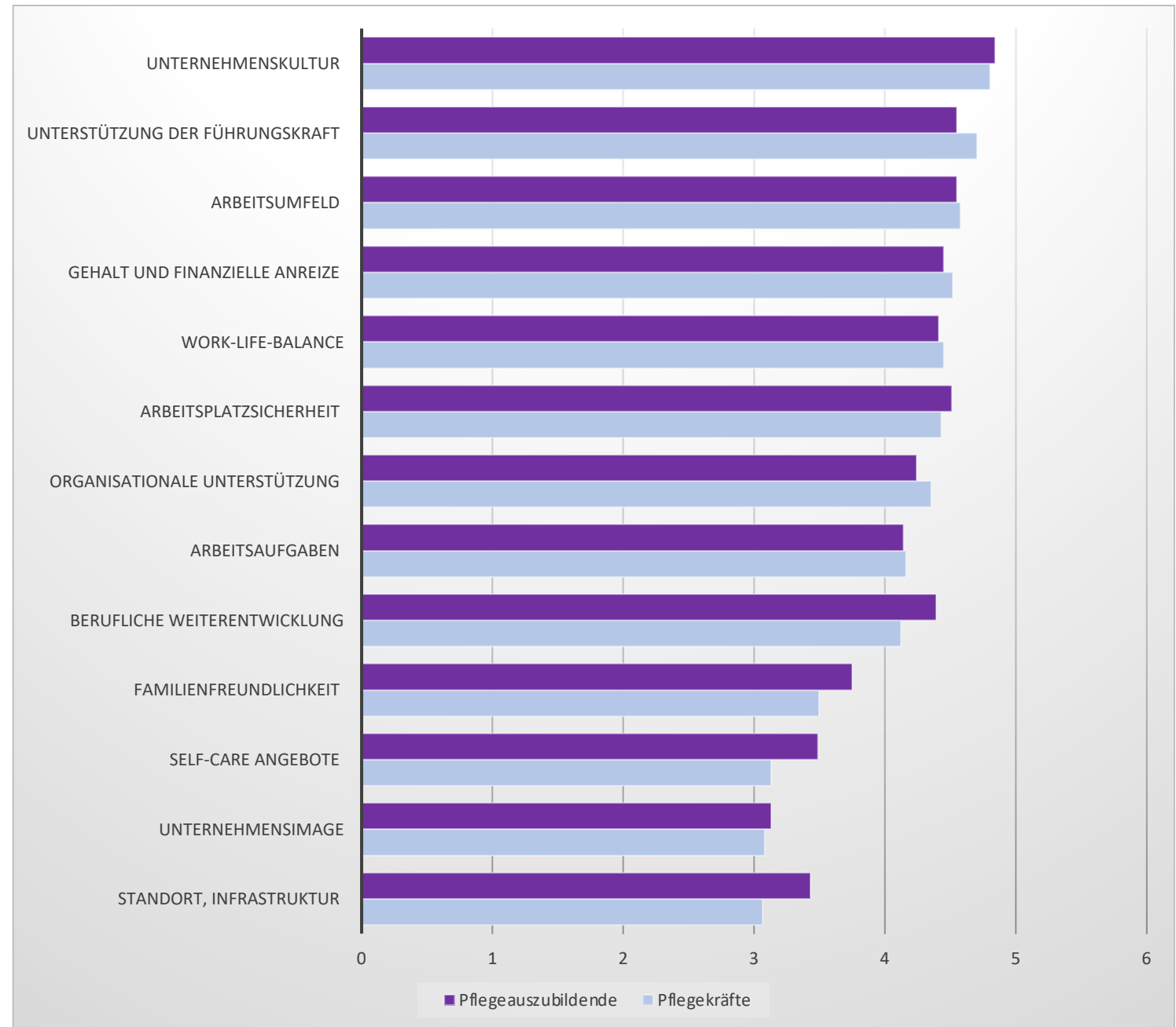
Betrachtet man die Mittelwerte der definierten Dimensionen, so sind die Arbeitskultur (M=4,8) und die Unterstützung durch die Führungskraft (M=4,6) aus der **sozialen Dimension** die beiden wichtigsten Faktoren für die Arbeitgeberattraktivität, gefolgt vom Arbeitsumfeld (M=4,5) der Dimension "**Arbeitsbedingungen**", einer hohen Arbeitsplatzsicherheit (M=4,48) und dem Gehalt (M=4,47) der **ökonomischen Dimension**.

## VERGLEICH DER TOP-5-BEWERTUNGEN VON PFLEGEKRÄFTEN UND PFLEGEAUSZUBILDENDEN

	Pflegekräfte		Pflegeauszubildende	
Position	Faktor	Mittelwert	Faktor	Mittelwert
1	Qualität der Pflege	4.84	Gutes Teamklima	4.87
2	Gutes Teamklima	4.81	Qualität der Pflege	4.83
3	Verlässliche Kolleg:innen	4.8	Verlässliche Kolleg:innen	4.8
4	Faire Führungskultur	4.72	Verlässliche Dienstplangestaltung	4.72
5	Eine Führungskraft, die bei Problemen unterstützt	4.69	Wertschätzung und Anerkennung von Mitarbeitenden	4.71
6	Verlässliche Dienstplangestaltung	4.67	Eine gute Work-Life-Balance	4.66



# WICHTIGKEIT DER FAKTOREN IM VERGLEICH



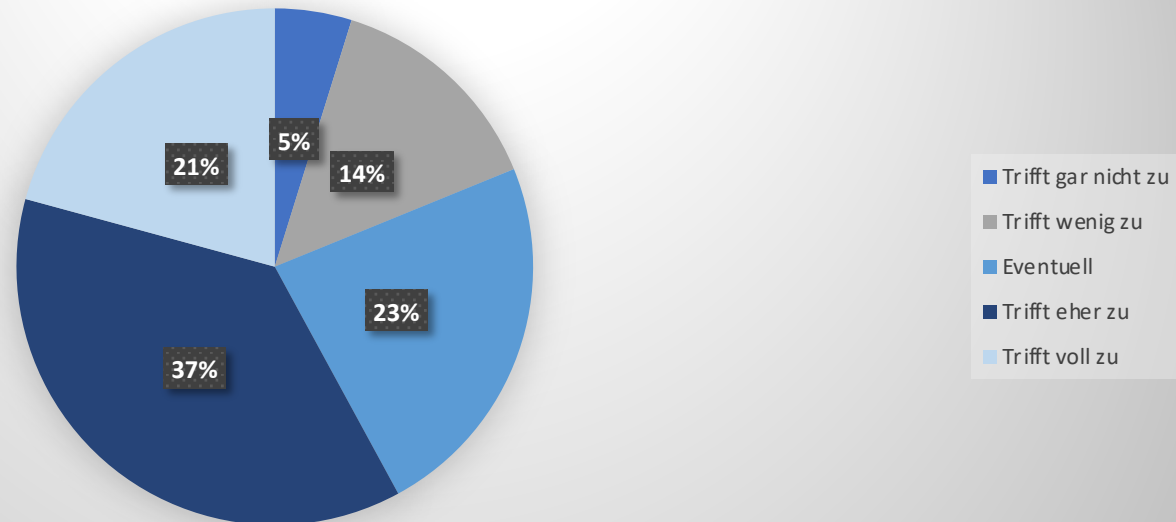


FAZIT ZU  
UNTERSCHIEDEN  
DER BEIDEN  
ZIELGRUPPEN

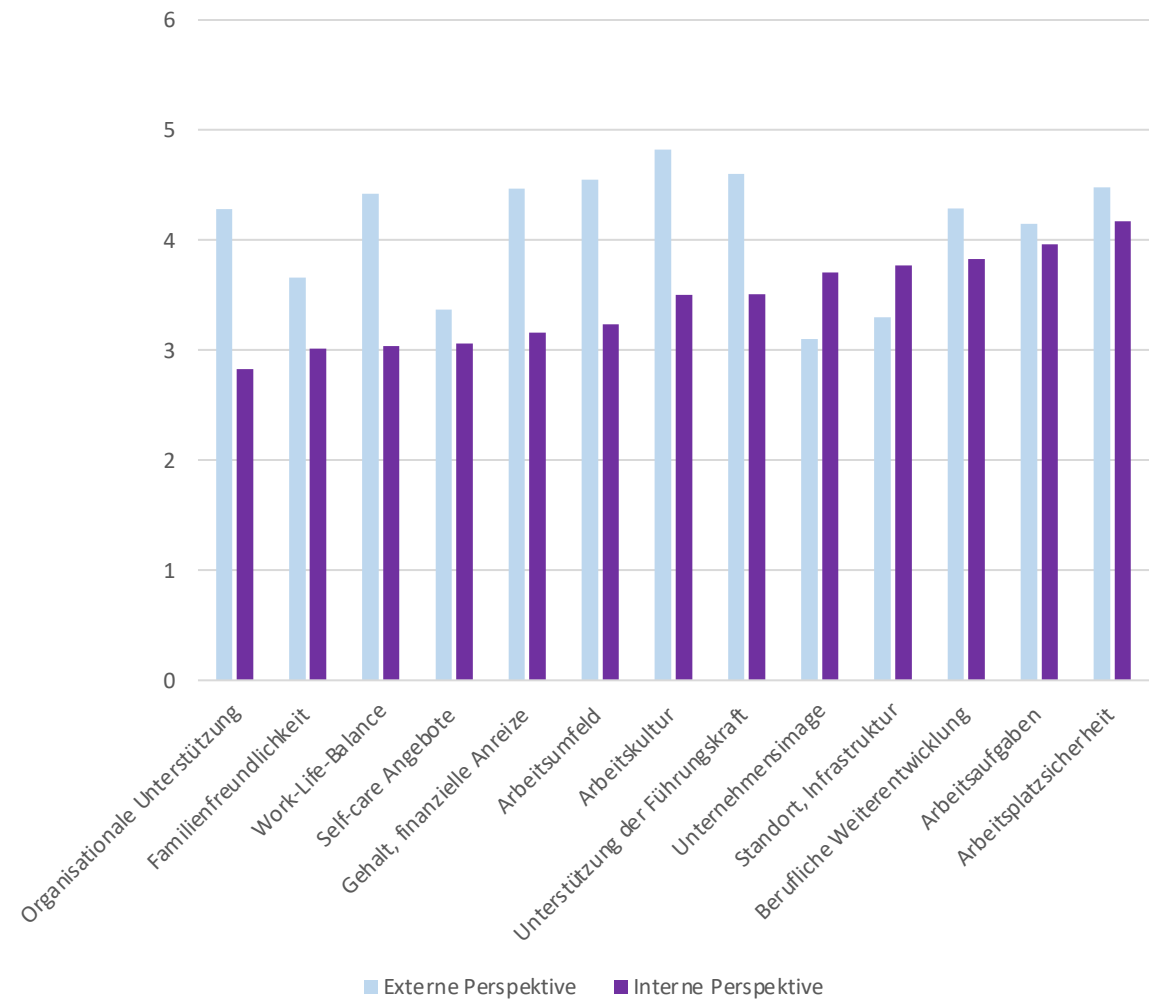
Die Bewertung der Wichtigkeit der Faktoren für die Arbeitgeberattraktivität ist sowohl für die Gruppe der Auszubildenden als auch für die Gruppe der Arbeitnehmer:innen ähnlich. Dennoch gibt es leichte Unterschiede. Während Pflegeschüler:innen die Bedeutung der Qualität der Pflege, des Standorts und Infrastruktur, der beruflichen Entwicklung und der Familienfreundlichkeit als höher einschätzen als Pflegefachkräfte, bewerten letztere das Gehalt, die Unterstützung der Führungskraft und die organisationale Unterstützung mit größerer Bedeutung als Auszubildende. Ein T-Test für unabhängige Stichproben bestätigt, dass diese Unterschiede statistisch signifikant, jedoch gering, sind.

## INTERNE PERSPEKTIVE (BEWERTUNG DER FAKTOREN MIT BEZUG AUF DEN AKTUELLEN ARBEITGEBER)

Mein aktueller Arbeitgeber ist für mich attraktiv



ERWARTUNGEN  
(EXTERNE  
PERSPEKTIVE) VS.  
REALITÄT  
(INTERNE  
PERSPEKTIVE)



## ERWARTUNGEN VS. REALITÄT FAZIT

Abgesehen von den Variablen Unternehmensimage und Standort wurden alle anderen Faktoren mit einer höheren Bedeutung bewertet, als sie derzeit vom Arbeitgeber erfüllt werden. Insbesondere die Faktoren organisationale Unterstützung, Unterstützung durch die Führungskraft, Arbeitskultur, Arbeitsumfeld, Gehalt und Work-Life-Balance zeigen eine Diskrepanz zwischen den Erwartungen an einen attraktiven Arbeitgeber und der Erfüllung dieser Faktoren durch den aktuellen Arbeitgeber.

# ERGEBNISSE INTERNE ANALYSE



# KORRELATION

- Alle Faktoren korrelieren mit der Variable Arbeitgeberattraktivität
- Die Korrelationen zwischen Gesundheitsförderung ( $r = .244, p < 0,01$ ) sowie Standort ( $r = .157, p < 0,05$ ) und Arbeitgeberattraktivität können als schwach interpretiert werden. Die Korrelationen zwischen Familienfreundlichkeit ( $r = .305, p < 0,01$ ), Gehalt ( $r = .489, p < 0,01$ ), beruflicher Entwicklung ( $r = .497, p < 0,01$ ), Arbeitsaufgaben ( $r = .498, p < 0,01$ ), Arbeitsplatzsicherheit ( $r = .480, p < 0,01$ ) und jeweils Arbeitgeberattraktivität sind moderat. Unternehmensimage ( $r = .546, p < 0,01$ ), organisationale Unterstützung ( $r = .629, p < 0,01$ ), Führungsunterstützung ( $r = .609, p < 0,01$ ), Work-Life-Balance ( $r = .612, p < 0,01$ ) und Arbeitsumfeld ( $r = .687, p < 0,01$ ) korrelieren jeweils stark mit der Arbeitgeberattraktivität.

# REGRESSIONSANALYSE

Model 1, Faktoren	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Konstante)	-0.438	0.299	
Gehalt, finanzielle Anreize	-0.022	0.061	-0.021
<b>Organisationale Unterstützung</b>	<b>0.147*</b>	0.069	0.145
Unterstützung Führungskraft	0.111	0.067	0.105
Work-Life-Balance	0.097	0.065	0.097
Familienfreundlichkeit	0.036	0.049	0.04
<b>Unternehmenskultur</b>	<b>0.153*</b>	0.066	0.125
Berufliche Weiterbildung	0.039	0.063	0.039
Arbeitsaufgaben	0.057	0.066	0.047
Unternehmensimage	0.108	0.078	0.08
<b>Arbeitsumfeld</b>	<b>0.329**</b>	0.081	0.272
Standort, Infrastruktur	0.014	0.055	0.013
<b>Arbeitsplatzsicherheit</b>	<b>0.135*</b>	0.053	0.127
Self-care Angebote	-0.053	0.039	-0.068

Anmerkungen: Abhängige Variable: Arbeitgeberattraktivität; N=248; \*  $p \leq .05$  \*\* $p \leq .001$ .

$R^2 = .604^{**}$ ;  $\Delta R^2 = .582^{**}$



# REGRESSIONSANALYSE FAZIT

- Die unabhängigen Variablen Gehalt, Unterstützung durch die Führungskraft, Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsaufgaben, Unternehmensimage, Standort und Selbstfürsorgeangebote beeinflussen die abhängige Variable Arbeitgeberattraktivität nur in einfachen linearen Regressionsmodellen signifikant. Das bedeutet, dass diese unabhängigen Variablen zwar einen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben, ihr Einfluss aber an Bedeutung verliert, wenn sie im Gesamtmodell gleichzeitig mit den anderen Faktoren betrachtet werden.
- Betrachtet man alle Faktoren in einem Modell, so wird deutlich, dass nur vier Variablen die interne Arbeitgeberattraktivität signifikant vorhersagen. Das Modell zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen **organisationaler Unterstützung** und Arbeitgeberattraktivität ( $B = .147$ ,  $SE = 0.069$ ,  $p < .05$ ). Je mehr Unterstützung im Unternehmen vorhanden ist, desto höher ist die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität. Gleiches gilt für die **Arbeitskultur** ( $B = .153$ ,  $SE = .066$ ,  $p < .05$ ), die **Arbeitsplatzsicherheit** ( $B = .135$ ,  $SE = .053$ ,  $p < .05$ ) und das **Arbeitsumfeld** ( $B = .329$ ,  $SE = .081$ ,  $p < .001$ ), die die Arbeitgeberattraktivität positiv beeinflussen.
- Der wichtigste Prädiktor für die interne Arbeitgeberattraktivität ist das Arbeitsumfeld, gefolgt von der organisationalen Unterstützung, der Arbeitsplatzsicherheit und der Arbeitskultur

# FAZIT

- Die Bewertung eines Arbeitgebers als „attraktiv“ wird durch die vier Dimensionen ökonomischer Wert, sozialer Wert, Anwendungswert und Arbeitsbedingungen beeinflusst
- Eine gute Teamatmosphäre, eine gute Qualität der Patientenversorgung, verlässliche Kolleg:innen, eine verlässliche Arbeitsplanung, Wertschätzung und Anerkennung der Arbeitnehmer:innen sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie können in dieser Studie als wichtigste Faktoren der Arbeitgeberattraktivität identifiziert werden (externe Perspektive)
- Die Ergebnisse der Regressionsanalyse beweisen darüber hinaus, dass die Erfüllung der Faktoren organisationale Unterstützung, Unternehmenskultur, Arbeitsumfeld und Arbeitsplatzsicherheit die interne Arbeitgeberattraktivität, also die Bewertung des aktuellen Arbeitgebers als attraktiv, positiv beeinflussen.

# IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS

- Im Rahmen eines Employer Branding Konzepts und bei der Formulierung einer transparenten *Value Proposition* sollten sich Unternehmen auf die Faktoren Teamatmosphäre, Wertschätzung von Mitarbeiter:innen, organisationale Unterstützung, Organisationskultur, Work-Life-Balance, Arbeitsplatzsicherheit und Qualität der Patientenversorgung konzentrieren.
- Eine transparente Kommunikation über die Qualität der Patientenversorgung wird empfohlen.
- Es sollte eine Kooperation zwischen der Personalabteilung und dem Marketing- und Kommunikationsteam bestehen, um die Employer Branding Bemühungen zu erleichtern und die Umsetzung der gemachten Versprechen sicherzustellen/ die Diskrepanz zu vermeiden.
- Die hohe Bedeutung der Qualität der Patientenversorgung zeigt, dass interne Prozessoptimierungen notwendig sind.
- Teambildende Maßnahmen, wie z. B. Teamevents, werden empfohlen, da Arbeitnehmer:innen nachweislich zuverlässige Kolleg:innen, ein vertrauenswürdiges Arbeitsumfeld und organisationale Unterstützung schätzen. In diesem Zusammenhang wird außerdem empfohlen, ein Onboarding-Programm zu entwickeln, das die Integration neuer Mitarbeiter:innen ermöglicht, um die ermittelten sozialen Bedürfnisse zu erfüllen und die Integration in die Organisationskultur und damit den *Person-Organisation-Fit* zu verbessern.
- Die Integration von Auszubildenden sollte verbessert werden (z.B. durch Buddy Programm, welches Zusammenhalt von bestehenden und neuen Mitarbeiter:innen fördern kann).

## KOMMUNIKATIONS- STRATEGIE

- Es ist ratsam, Karriereseiten und klare Informationen über das Leistungsversprechen und die Unternehmenswerte auf der Website und in der Arbeitgeberbroschüre bereitzustellen.
- Testimonials können in den sozialen Medien und auf der Website genutzt werden, um durch *Storytelling* einen transparenten Einblick in das Arbeitsumfeld und die Teamatmosphäre zu geben.
- Schüler:innen sollten zusätzlich über soziale Medien und Jobmessen angesprochen werden, um ihr Bewusstsein und Interesse zu steigern.
- Unternehmen sollten auch interne Kommunikationsmaßnahmen einführen (z.B. Newsletter), da eine erfolgreiche interne Employer Branding Kommunikation nachweislich die Arbeitgeberattraktivität insgesamt verbessert (Verčič et al., 2021).
- Ein Vorschlag zur Verbesserung der Kommunikation zwischen internen und potenziellen Arbeitnehmer:innen ist die Einführung eines Mitarbeiterempfehlungsprogramms, wobei aktuelle Mitarbeiter:innen nach erfolgreicher Einstellung einer Empfehlung mit Geld oder Erlebnisprämien belohnt werden könnten.