



**MEHRWERT:
PFLEGE**

EIN ANGEBOT DER ERSATZKASSEN

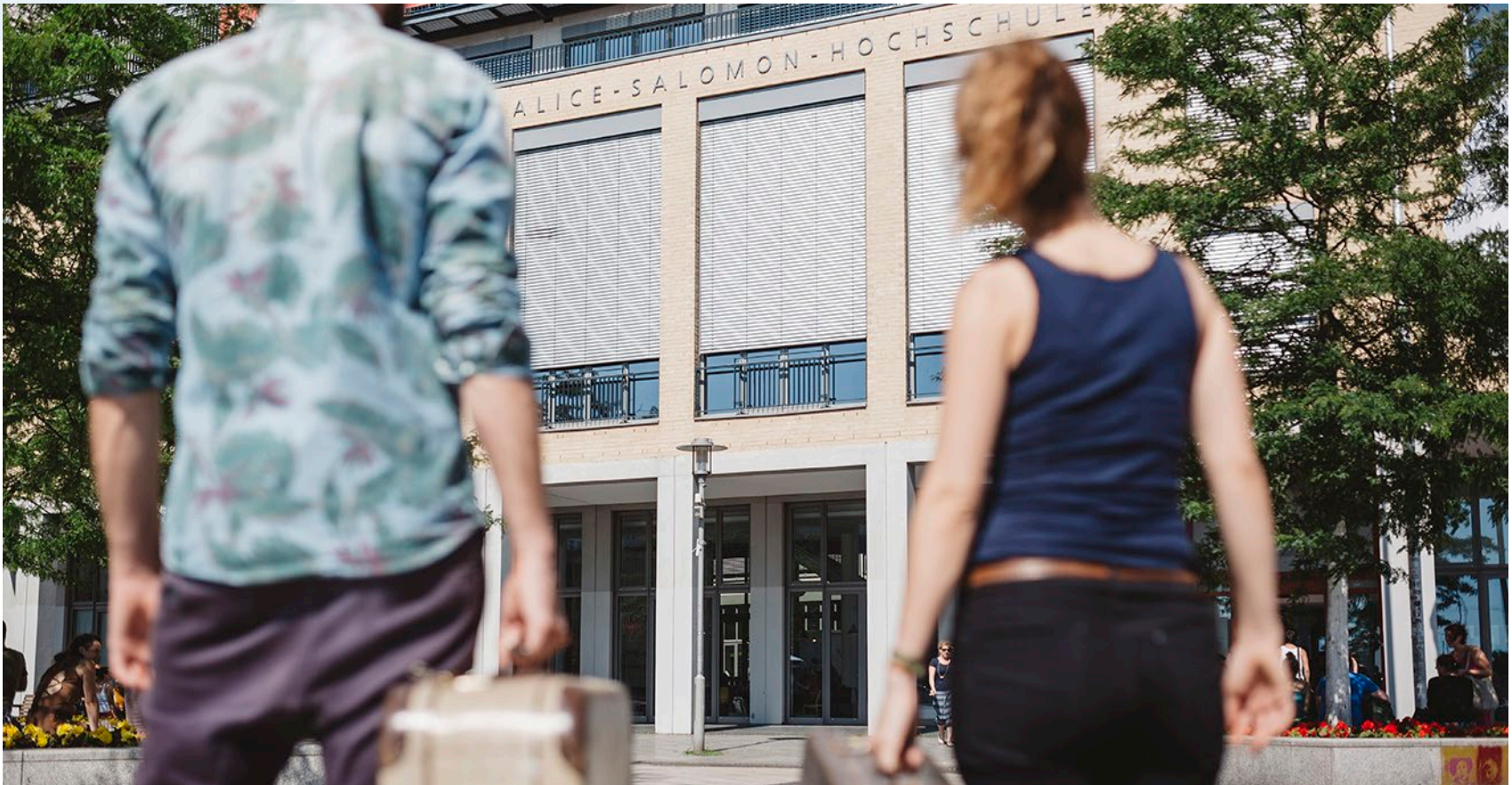
Attraktive Arbeitgeber in der Pflege

– Bindung stärken, Gesundheit fördern,
Engagement ernten

Prof. Dr. Lutz Schumacher

03.12.2025

Ausgangssituation: Warum Krankenhäuser, Pflegeheime und ambulante Pflegedienste attraktive Arbeitgeber sein müssen



Fachkräfteengpässe in der Pflege (Bundesagentur für Arbeit, 2025)



„Eine kurz- bis mittelfristige Entspannung ist vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in Deutschland im Moment nicht absehbar.“

(Bundesagentur für Arbeit, 2022)

„Infolge der Alterung der Gesellschaft werden in Deutschland bis zum Jahr 2049 voraussichtlich zwischen 280.000 und 690.000 Pflegekräfte fehlen“

(Statistisches Bundesamt, 2024)

Hohe Krankenstände, hohe psychische Beanspruchung

Überdurchschnittlich viele Fehltage bei Pflegekräften

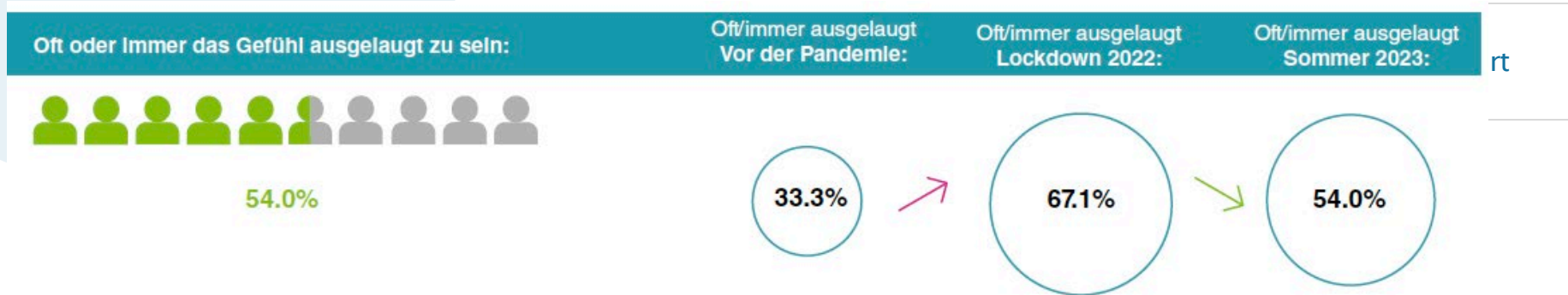


Grafik/Quelle: Techniker Krankenkasse 2025

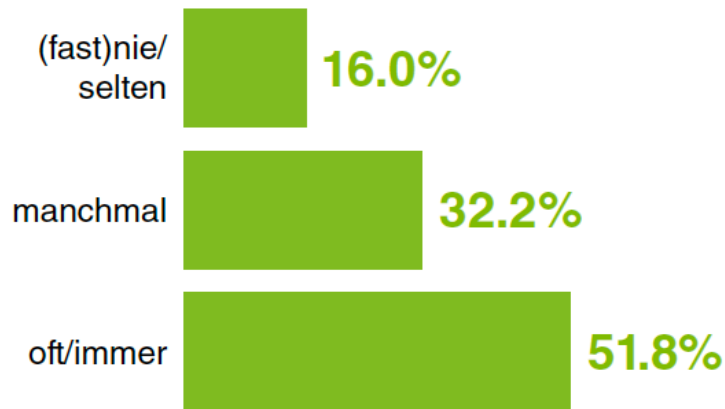
(TK-
Gesundheitsreport
2025)

- Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen doppelt so hoch im Vergleich zu allen Beschäftigten (DAK-Gesundheit, 2024)
- doppelt so hohes Burnout-Risiko bei Pflegekräften mit negativen Effekten auf die Patientensicherheit und Qualität der Versorgung (AOK, 2022; Li et al., 2024)
- **Gesundheitsbedingte Frühverrentung** ↑ (Rothgang et al., 2020)
- **Teilzeitquote** ↑ (Rothgang et al., 2020)
- **Berufsverweildauer** ↓ (Rothgang et al., 2020)

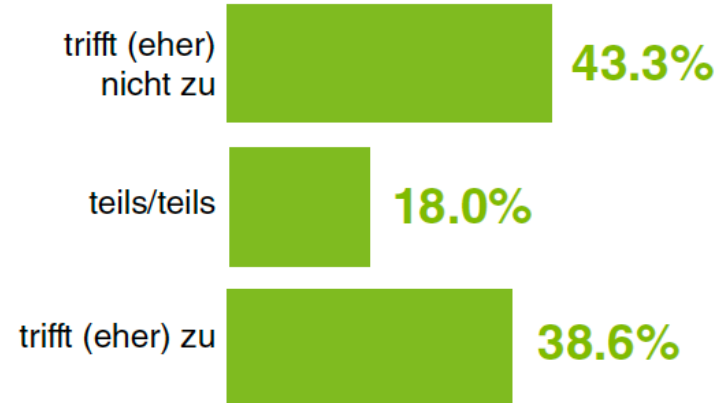
Emotionale Erschöpfung, Flucht aus dem Beruf (IFBG & Barmer, 2023)



Emotionale Erschöpfung:



Gedanken an Berufswechsel:



Strategien gegen den Fachkräftemangel

- Attraktivität des Berufs erhöhen, um mehr Personen für den Beruf zu gewinnen
 - z. B. Verbesserung von Rahmenbedingungen (Bezahlung, Personalschlüssel etc.)
- Attraktiver Arbeitgeber sein oder werden
 - Für die einzelne Organisation gilt: Im Wettbewerb um engagierte und leistungsstarke Fachkräfte erfolgreich sein.

Attraktive Arbeitgeber: Emotionale Bindung als Kernstück



Retention Management

Nutzen einer erfolgreichen Mitarbeiterbindung

Ziel: Engagierte, produktive und hochqualifizierte Mitarbeiter*innen langfristig an das Unternehmen zu binden

Hohe Mitarbeiterbindung führt zu:

- geringer Fluktuation
- Erhalt von erfolgskritischen Kompetenzen
- geringeren Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten
- einfacherer Personal- und Nachfolgeplanung
- besserem Arbeitsklima

Formen organisationalen Commitments: *Was ist wünschenswert?*

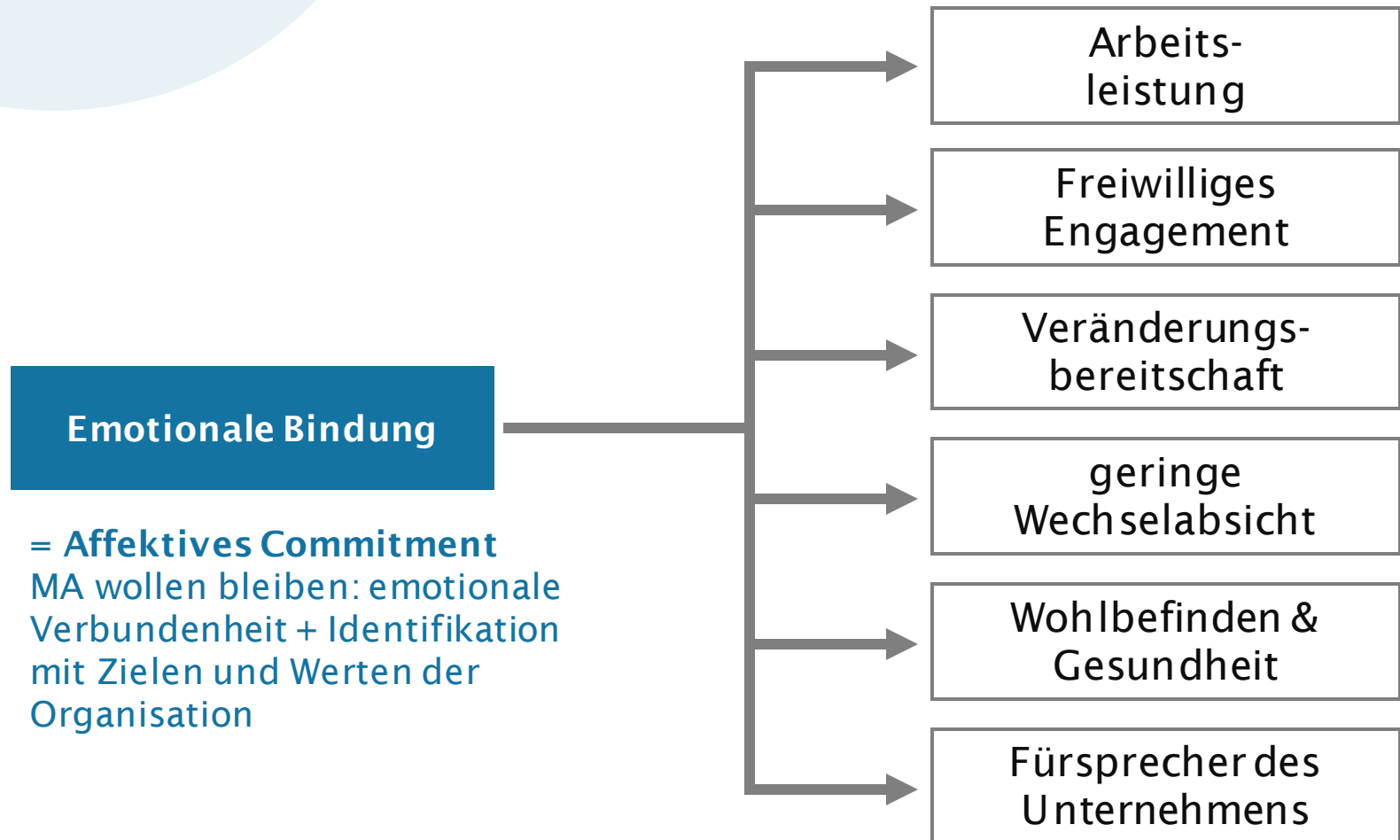
Ausmaß der Bindung von Mitarbeiter*innen an eine Organisation

- erklärt, warum Mitarbeiter*innen in Organisationen bleiben

Drei Formen von OC (Meyer & Allen, 1997):

- **Affektives Commitment:** MA wollen bleiben: emotionale Verbundenheit + Identifikation mit Zielen und Werten
 - Effekte: hohes Engagement, hohe Leistung
- **Kalkulatives Commitment:** MA müssen bleiben: Mangel an Alternativen und/oder hohe Kosten bei Wechsel
 - Effekte: geringes Engagement, geringe Leistung
- **Normatives Commitment:** MA bleiben, weil sie das Gefühl haben, sie sollten bleiben: Verbundenheit aufgrund moralisch-ethischer Verpflichtung
 - Effekte: tendenziell höhere Leistung

Emotionale Bindung der Mitarbeiter*innen als Kernelement attraktiver und leistungsstarker Organisationen



Ausprägung des affektiven Commitments (Berliner Projekt)

	Alle	1	2	3	4	5
Affektives Commitment gegenüber der Einrichtung	62.7 (179)	58.2	43.3	63.8	72.0	76.3
Ich bin stolz darauf, dieser Einrichtung anzugehören.	59.7 (182)	50.0	40.5	65.3	72.3	70.2
Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Einrichtung.	59.4 (179)	54.4	39.3	60.8	68.3	74.0
Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Einrichtung verbringen zu können.	65.7 (179)	63.2	42.9	67.2	73.6	81.5
Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen meiner Einrichtung passen.	61.3 (175)	57.8	40.0	62.9	70.8	75.0
Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Einrichtung verbunden.*	32.9 (181)	35.3	47.6	35.8	27.2	18.5
Einzelitem						
Ich würde anderen Personen meine Einrichtung als Arbeitgeber empfehlen.	57.1 (178)	42.6	32.1	58.1	72.7	79.8
Eigenen pflegebedürftigen Angehörigen würde ich meine Einrichtung weiterempfehlen.	48.1 (176)	20.3	29.8	54.7	67.3	68.3

positiv formulierte Items

0–19.9 / trifft gar nicht zu

20–39.9

40–59.9

60–79.9

80–100 / trifft völlig zu

* negativ formulierte Items

0–20 / trifft gar nicht zu

20.1–40

40.1–60

60.1–80

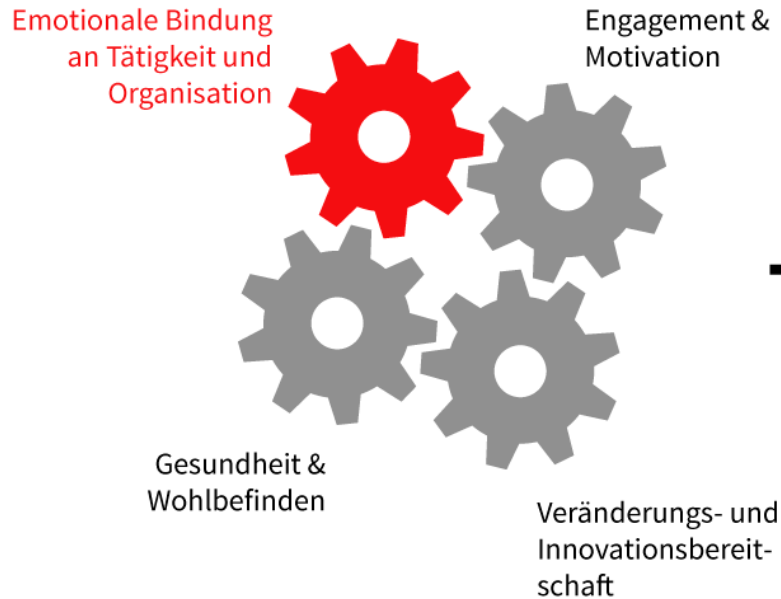
80.1–100 / trifft völlig zu

Mitarbeiter ohne affektive Bindung (Gallup, 2011)

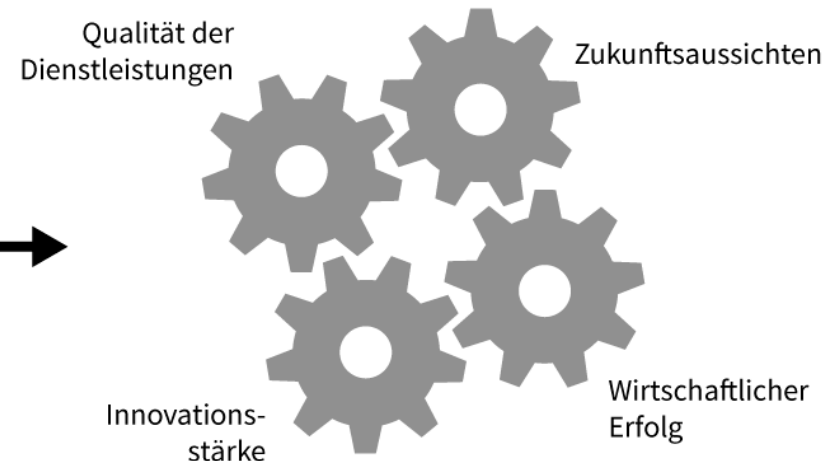


Woraus schöpfen Organisationen ihre Kraft?

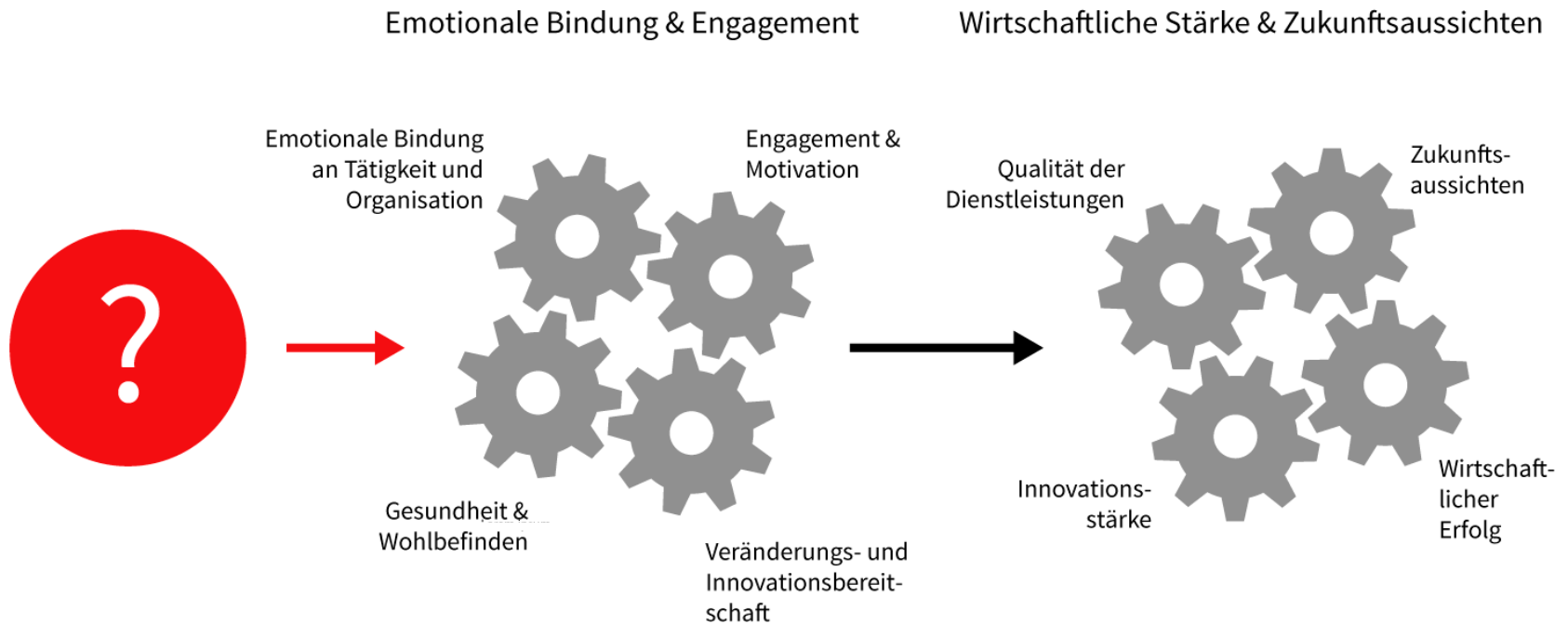
Emotionale Bindung & Engagement



Wirtschaftliche Stärke & Zukunftsaussichten



Was sind die Treiber von emotionaler Bindung, Engagement und wirtschaftlichem Erfolg?



Wovon wird die emotionale Bindung an die Organisation beeinflusst?



Transformationale Führung – Führen im Wandel

Transformationale Führung

- Motivation durch Inspiration ⇒ Visionen aufzeigen
- geistige Anregung /intellektuelle Stimulierung ⇒ Förderung von Kreativität und neuen Lösungen, Ermutigung zu kritischem Denken
- Vorbild sein
- individuelle Unterstützung
- Gruppenziele fördern
- hohe Leistungserwartungen



- Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit
- Bindung der Mitarbeiter
- positive Beurteilung der Leistung der Führungskraft
- Leistung der Organisationseinheit
- Innovativität

Einflussfaktoren auf die Attraktivität von Unternehmen und unterstützende Personalinstrumente (Kienbaum 2008)

Karriere-möglichkeiten	Training & Entwicklung	Führung	Anerkennung	Persönliche Erfüllung	Kommunikation/ Strategie
<ul style="list-style-type: none"> ■ Attraktive Karrierewege (für Führungskräfte und Spezialisten) ■ Transparente Laufbahnmodelle ■ Individuelle Laufbahnplanung / Entw.gespräche 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Individuelle Weiterbildungsplanung ■ Trainings / Seminare (Fachwissen und auch soziale Kompetenzen) ■ Mentoring, Job Rotation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nähe aufbauen und Unterstützung anbieten ■ Interesse an Bedürfnissen / Zielen der Mitarbeitenden ■ Kontinuierliches, konstruktives Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wertschätzung und Lob der Leistungen der Beschäftigten durch alle Führungsebenen ■ Besondere Auszeichnungen, Feiern, "Incentives" 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Herausfordernde, abwechslungsreiche Aufgaben ■ Selbstständigkeit, Entscheidungsfreiheit, Verantwortung ■ Optimaler "Job-Person-Fit" ■ Work-Family-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Offene / zeitnahe Kommunikation relevanter Unternehmensinformationen ■ Klare Kommunikation der Strategie, Einbindung der Mitarbeiter in deren Umsetzung

Arbeitgeberattraktivität steigern: evidenzbasierte Organisationsentwicklung



- **Diagnose des Ist-Zustands:** Identifikation von Stärken und Schwächen der Einrichtung aus Sicht der Organisationsmitglieder
- **„Daten für Taten“:** Diagnosegestützte Bestimmung von Handlungsfeldern für gezielte Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen
- **Förderung eines offenen Diskurses und Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten:** Diskussion der Ergebnisse und partizipative Bestimmung von Entwicklungszielen und Maßnahmen

Messung der Arbeitgeberattraktivität

- **Diagnose:** Welche Qualität der Bindung an das Unternehmen weisen Mitarbeiter*innen auf und wovon wird diese beeinflusst?

Indikatoren

- Fluktuationsrate (in Abhängigkeit von der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und unterschieden nach Mitarbeitergruppen)
- Krankenstand

Differenzierte Diagnose

- *Mitarbeiterbefragung:* Qualität der Bindung und Motivation und Identifizierung zentraler Treiber und Hemmnisse => Bildung eines Arbeitgeberattraktivitätsindex
- *Austrittsinterviews:* Befragung der ausscheidenden Mitarbeiter*innen nach Gründen ihres Fortgangs

1. Ruf und Zukunft Ihres Trägers
Anhand der folgenden Fragen möchten wir erfahren, wie Sie die aktuelle Situation Ihres Trägers wahrnehmen.
Zunächst soll es um den Ruf Ihres Trägers gehen. Bitte kreuzen Sie an, wie sehr Sie den Aussagen zustimmen.

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft teilweise zu	trifft völlig zu	kann ich nicht beurteilen
1.1 Unser Träger gilt bei Konkurrenten als sehr leistungsstark.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Unser Träger genießt bei den Eltern einen guten Ruf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Unser Träger gilt als einer der besten in unserer Branche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Mitarbeiter meines Trägers zu sein, ist gut für das eigene Ansehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte geben Sie eine Einschätzung zu der Zukunft Ihres Trägers ab:

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft teilweise zu	trifft völlig zu	kann ich nicht beurteilen
1.5 Unser Träger muss sich ändern, um im Wettbewerb bestehen zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Unser Träger steht unter großem Wettbewerbsdruck.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7 Die Zukunftsaussichten unseres Trägers sind ungewiss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Das Leitbild und die Ziele Ihres Trägers
Im Folgenden geht es um die Werte und das Leitbild Ihres Trägers.

Bitte geben Sie Ihre Einschätzung dazu ab:

2.1 Unser Unternehmen hat ein Leitbild.

	ja	nein	kann ich nicht beurteilen
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Beispiel: Diagnose der Arbeitgeberattraktivität

	Alle	Einrichtung xy											
	Ø	Ø	AR	AdD	GR	HW	JN	JS	MS	QU	SH	SS	WE
Direkte(r) Vorgesetzte(r): Transformationale Führung	71.5 (339)	72.5 (80)	60.5 (9)	84.8 (4)	53.2 (14)	72.4 (7)	74.4 (8)	80.3 (9)		68.7 (10)	92.8 (8)		62.8 (7)
Meine direkte Vorgesetzte/ mein direkter Vorgesetzter...													
... inspiriert durch ihre/seine Pläne für die Zukunft.	69.0 (339)	68.9 (84)	58.3 (9)	87.5 (4)	44.6 (14)	75.0 (10)	69.4 (9)	72.2 (9)		57.5 (10)	93.8 (8)		50.0 (7)
... hat mich dazu angeregt, alte Probleme auf eine neue Art und Weise zu bedenken.	60.0 (323)	64.9 (76)	46.9 (8)	87.5 (4)	42.9 (14)	55.0 (5)	53.1 (8)	77.8 (9)		60.0 (10)	67.9 (7)		60.7 (7)
... zeigt großes Interesse an meinen Ideen.	75.5 (347)	76.2 (83)	66.7 (9)	87.5 (4)	66.1 (14)	71.9 (8)	87.5 (10)	83.3 (9)		72.5 (10)	96.9 (8)		67.9 (7)
... ist ein gutes Vorbild, dem man leicht folgen kann.	64.5 (332)	67.6 (80)	52.8 (9)	68.8 (4)	48.2 (14)	71.4 (7)	75.0 (9)	77.8 (9)		61.1 (9)	93.8 (8)		57.1 (7)
... bringt uns dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten.	76.9 (343)	74.7 (81)	63.9 (9)	93.8 (4)	44.6 (14)	75.0 (8)	75.0 (8)	83.3 (9)		75.0 (10)	100.0 (8)		60.7 (7)
... fördert ein Wir-Gefühl und Teamgeist bei den Mitarbeiter/-innen.	72.0 (345)	74.2 (85)	63.9 (9)	100.0 (4)	37.5 (14)	75.0 (10)	67.5 (10)	88.9 (9)		77.5 (10)	96.9 (8)		46.4 (7)
... gibt mir wertvolle Rückmeldungen zu meiner Arbeit.	69.5 (346)	73.3 (83)	52.8 (9)	87.5 (4)	41.1 (14)	78.1 (8)	75.0 (10)	83.3 (9)		67.5 (10)	100.0 (8)		71.4 (7)
... lobt mich, wenn ich gute Leistungen erbringe.	70.2 (344)	75.3 (80)	52.8 (9)	87.5 (4)	57.1 (14)	81.3 (8)	78.1 (8)	86.1 (9)		65.0 (10)	100.0 (8)		70.8 (6)
... beglückwünscht mich persönlich, wenn ich herausragende Arbeit leiste.	66.6 (328)	70.1 (79)	55.6 (9)	93.8 (4)	53.6 (14)	60.7 (7)	71.9 (8)	75.0 (8)		50.0 (10)	100.0 (8)		60.7 (7)

positiv formulierte Items 0 – 29.9 30 – 49.9 50 – 69.9 70 – 84.9 85 – 100

Fazit

- Prüfen Sie, ob Sie für Ihre Mitarbeiter*innen ein attraktiver Arbeitgeber sind und ergreifen Sie gezielte Maßnahmen zur Steigerung Ihrer Arbeitgeberattraktivität.
 - Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter*innen an der Entwicklung einer attraktiven und langfristig erfolgreichen Organisation.
- ⇒ diagnosegestützter und partizipativer Organisationsentwicklungsprozess

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Alice Salomon Hochschule
Alice-Salomon-Platz 5
D-12627 Berlin

Prof. Dr. Lutz Schumacher
Tel.: +49 (0) 30 99245-425
Mobile: +49 (0) 151 43239721
schumacher@ash-berlin.eu

www.ash-berlin.eu



Alice Salomon Hochschule Berlin
University of Applied Sciences

Literaturhinweise

- Felfe, J. (2020). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U.P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung*. Berlin: Springer.
- Prölß, J. & van Loo, M. (2017). *Attraktiver Arbeitgeber Krankenhaus. Employer Branding – Personalgewinnung – Mitarbeiterbindung*. Berlin: MWV.
- Schumacher, L. (2022). Attraktive und leistungsstarke Träger der Kinder- und Jugendhilfe. *Jugendhilfe*, 60 (4), S. 281-287.
- Schumacher, L. (2016). Gute Arbeitgeber in der Altenpflege – emotionale Bindung fördern, Gesundheit stärken und Engagement ernten. *Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft*, 2 (2), S. 10-20.
- Schumacher, L. (2015). Attraktive Arbeitgeber in der Pflege – Gewinnung und Bindung von Fachkräften und Förderung von Gesundheit und Engagement. In U. Bettig, M. Frommelt, M. Roes, R. Schmidt, G. Thiele (Hrsg.), *Management Handbuch Pflege-Online*. Heidelberg: medhochzwei.
- van Dick, R. (2017). *Identifikation und Commitment fördern*. Göttingen: Hogrefe.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!