



## **Wie wirkt sich das Image auf die Bindung von Mitarbeiter/-innen in der Altenbetreuung aus?**

Dr. Brigitta Nöbauer, FH OÖ, Fakultät für Gesundheit und Soziales

## Welche Themen werde ich ansprechen?

1. Wie ist es mit der Berufs- bzw. Organisationstreue von Mitarbeiter/-innen in der Altenbetreuung bestellt?
2. Was bedeutet das für Träger und Führungskräfte?
3. Wie wirkt sich das Image einer Einrichtung oder des Berufs auf die Mitarbeiter/-innen und deren berufliche Bindung aus?

# Die Berufsbindung von Mitarbeiter/-innen in der Altenarbeit



<b>Berufsjahre in der Altenbetreuung in OÖ</b> (Berufsverlaufstudie OÖ, 2008)	<b>Berufsjahre in der Altenbetreuung in D</b> (Studie Uni Frankfurt, 2009)
<b>Nach Ende der Ausbildung noch im Beruf:</b> Nach 5 Jahren: 80,7% (73,7) Nach 10 Jahren: 87,8% (71,4) Nach 13 Jahren: 90,4% (82,1)	<b>Nach Ende der Ausbildung noch im Beruf:</b> Nach 5 Jahren: 77% Nach 10 Jahren: 64% Nach 15 Jahren: 63%

(Zahl in Klammer: Anteil in der direkten Betreuung)

- 8,7% der OÖ. AFB äußern den **Wunsch aus dem Beruf auszusteigen** (OÖ. Berufsverlaufsstudie 2008)
- Mitarbeiter/-innen wollen in folgenden Bereichen tätig werden („Wo sehen Sie sich in 5 Jahren?“):
  1. In einer anderen Tätigkeit im Sozial- und Gesundheitsbereich
  2. In einer anderen Funktion im Berufsfeld der Altenhilfe
  3. Nur wenige in einem ausbildungsfremden Beruf

# Die Organisationsbindung von Mitarbeiter/-innen in Alten- und Pflegeheimen (Erhebung Land OÖ 2007)



## Fluktuation 2007:

8,1% (incl. Auslaufen befristeter Dienstverhältnisse, ohne Karenzen und Pensionierungen)

In 31,6% der Häuser kein Mitarbeiter/-innenwechsel

## Wohin wird gewechselt?

23% in ein APH eines anderen Trägers

9,1% in eine andere Einrichtung im Gesundheits- oder Sozialbereich

8,5% in ein Krankenhaus (DGKP)

6% in mobile Dienste

**21% berufliche Neuorientierung**

## Bedeutet wenige Wechsel eine hohe Bindung?



Bindungsformen von AFB an ihren Beruf	kein Wechselwunsch (n=577)	mit Wechselwunsch (n=55)
<b>Affektiv („Ich will bleiben“)</b>		
Der Beruf der FSB A bedeutet mir persönlich wenig.	2,1%	7,4%
Ich rede auch außerhalb meines Arbeitsplatzes gern über meine Arbeit als AFB	73,3%	57,4%
<b>Normativ („Ich soll bleiben“)</b>		
Berufs- und Arbeitgeber-Wechsel sind meiner Ansicht nach nichts Negatives.	74,6%	90,4%
Ich glaube, dass die Leute heutzutage zu oft ihre Berufe wechseln.	35,8%	22,2%
<b>Kalkulatorisch („Ich muss bleiben“)</b>		
Eigentlich habe ich keine Alternative zur Tätigkeit in der Altenbetreuung.	20,5%	47,2%
Selbst wenn ich möchte, wäre es schwierig für mich, aus der Altenbetreuung auszusteigen.	18,4%	45,3%

(OÖ Berufsverlaufstudie 2008)

## **Zwischenresumée:**

**Mitarbeiter/-innen in der Altenarbeit (v.a. AFB bzw. FSB A) bleiben ihrem Berufsfeld relativ treu.**

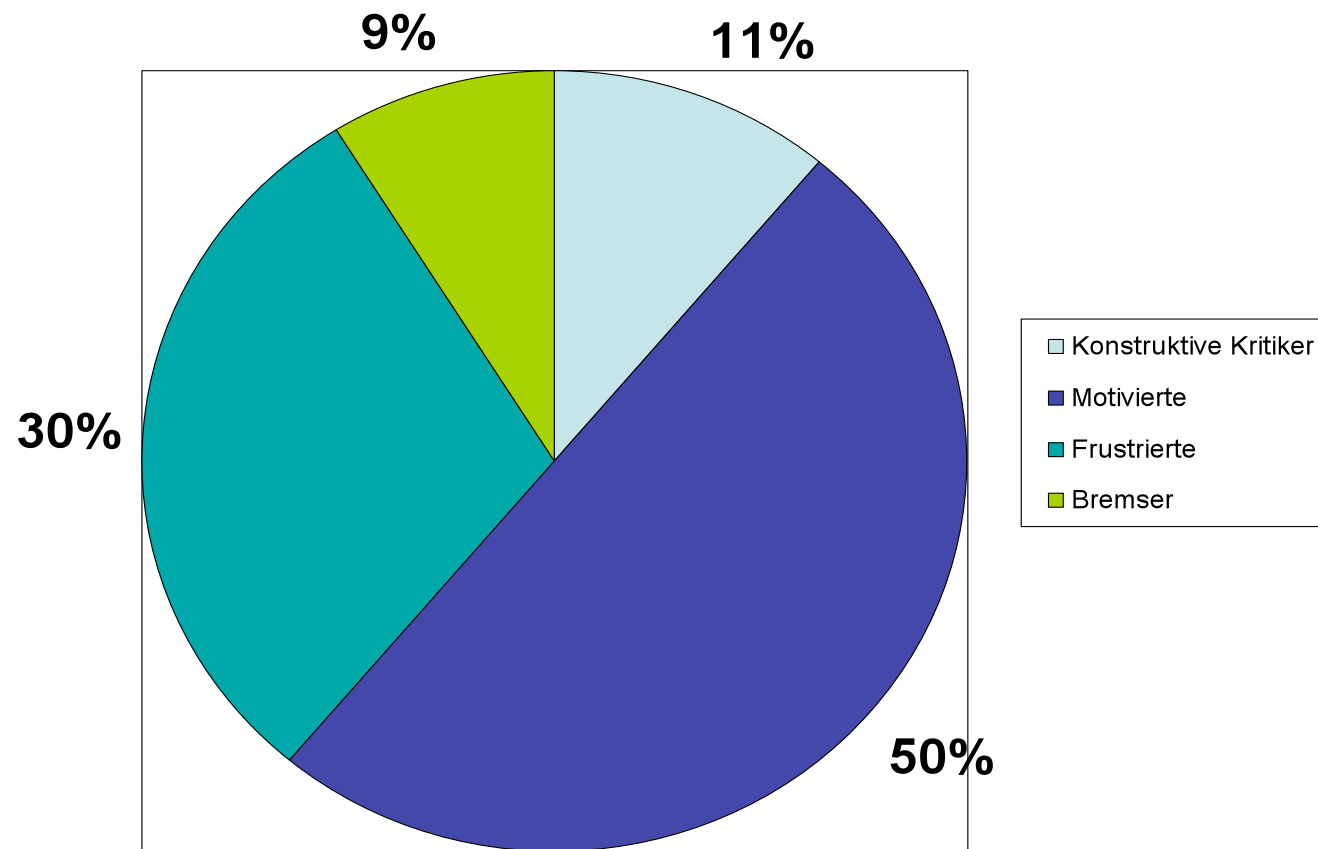
**Wechsel vollziehen sich meist innerhalb der „Branche“, nur wenige Personen orientieren sich völlig neu.**

**Mitarbeiter/-innen fühlen sich stark auf der Werteebene an ihren Beruf gebunden („affektive Bindung“).**

**Mitarbeiter/-innen mit einer Tendenz zum Wechseln sehen sich stärker im Beruf „gefangen“ als Personen ohne Wechselneigung.**

# Mitarbeiter/-innen-Typen

(Studie Link-Institut, 2004, Daten für Deutschland)



## Was bedeutet eine hohe affektive Bindung der Mitarbeiter/-innen für eine Einrichtung?

### 1. Die „gute Nachricht“: Affektive Bindung ist eine wichtige Ressource!

- Geringere Fehlzeiten
- Geringere Fluktuation
- Höhere Produktivität
- Stärkeres Engagement für Team und Einrichtung

### 2. Aber: Hohe affektive Bindung ist auch ein Auftrag an eine Einrichtung!

- Mitarbeiter/-innen mit hoher affektiver Bindung sind leicht zu frustrieren, wenn wesentliche Elemente ihrer Tätigkeit nicht erfüllt werden
- **Diese Frustrationen tragen zum Aufbau eines negativen Image des Berufs bei, weil Mitarbeiter/-innen ihre Enttäuschung weiter tragen**



## Der Zusammenhang zwischen Image der Organisation und Bindung bzw. Identifikation der Mitarbeiter/-Innen

- Schlechtes Image wird durch enttäuschte Mitarbeiter/-innen mit produziert
- Hohe Identifikation (affektive Bindung) läßt Mitarbeiter/-innen unter einem schlechten Ansehen des Berufs bzw. der Einrichtung leiden  
Das wirkt sich negativ auf den Selbstwert der Mitarbeiter/-innen aus
- Oder umgekehrt: Je größer die Attraktivität der Einrichtung, desto stärker können sich Mitarbeiter/-innen damit identifizieren
- Je größer die Ähnlichkeit zwischen den Merkmalen, mit denen sich Mitarbeiter/-innen identifizieren (z. B. bestimmte „Betreuungsphilosophie“) und den Merkmalen, die die Identität und das Image einer Einrichtung ausmachen, desto stärker ist die Identifikation
- Je stärker sich die Identität einer Einrichtung von der Identität anderer vergleichbarer Einrichtungen unterscheidet, desto eher identifizieren sich die Mitarbeiter/-innen

# Was ist zu tun?

## **Nach außen: Klares Profil entwickeln und kommunizieren**

- Werte und Ziele klar kommunizieren (und vorleben!) – Identität und Image sind auch eine Frage des Unterschieds zu anderen Einrichtungen -> Beispiel: Stellenausschreibungen
- Bewerber/-innen sollen sich ein realistisches Bild der Einrichtung machen können („passen wir zusammen?“) -> Beispiel: Praktika

## **Nach innen: Merkmale der Arbeit so gestalten, dass Mitarbeiter/-innen sich darin wieder finden**

Tätigkeit sollte nach den „Merkmale guter Arbeit“ gestaltet sein:

- > Autonomie
- > Ganzheitlichkeit
- > Bedeutsamkeit
- > Vielfalt
- Entwicklungsmöglichkeiten bieten
- Menschen in der Einrichtung Gelegenheit zum Kontakt geben („Wir-Gefühl“) (Teambesprechungen, Teamentwicklung, Beschwerdekultur, ...)