

*„Gut, Besser,
am Besten!“*

Mitarbeiterzufriedenheit und
Mitarbeiterbindung

Hinweise für das Management

Karsten Roth, M.Sc.

*Doktorand Public Health
Technische Universität Berlin
FG Management im Gesundheitswesen*

*Projektmanagement
Hans Peter Esser GmbH & L2R GmbH*



**Am seidenen Faden?
Rettungsdienst zwischen Not
und Notwendigkeit!**

21. bis 22. November 2019

Potentielle Interessenkonflikte

- Rettungsingenieur (M.Sc.)
- Notfallsanitäter und Praxisanleiter
- Doktorand im Fachgebiet Management im Gesundheitswesen im Bereich Public Health der TU Berlin
- Angestellter Projektmanager für die Hans Peter Esser GmbH und die L2R GmbH (Tätigkeit im Bereich Medizinprodukte und E-Learning)
- Sonst keine finanziellen Interessen oder Verträge mit der Industrie oder sonstigen Institutionen im Zusammenhang mit dem Thema

Agenda

1 Definition

2 Theorien

3 Warum ist AZ wichtig?

4 Messung

5 Ergebnisse

6 Ausblicke und Hinweise

Einzeldefinitionen Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit ist „eine Kombination psychologischer, physiologischer und situativer Bedingungen, die die Person zu der ehrlichen Äußerung veranlassen: Ich bin mit meiner Arbeit zufrieden“ (HOPPOCKS, 1935).



„Arbeitszufriedenheit resultiert aus der Wahrnehmung, dass die eigene Arbeit die für wichtig gehaltenen arbeitsbezogenen Werte erfüllt oder ihre Erfüllung erlaubt, vorausgesetzt, dass diese Werte nach Art und Ausmaß mit den eigenen Bedürfnissen vereinbar sind“ (LOCKE, 1976).



Agenda

1 Definition

2 Theorien (Inhalt- und Prozesstheorien)

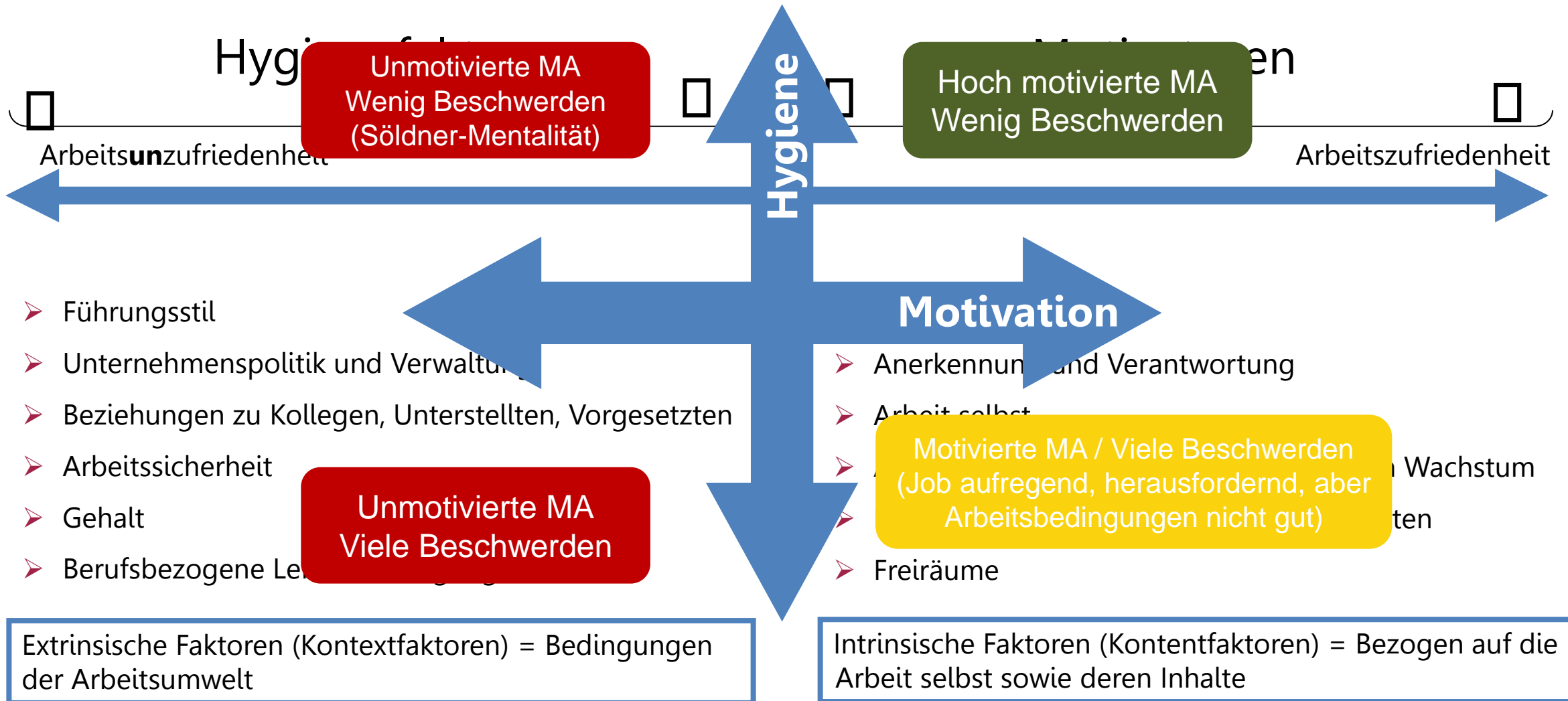
3 Warum ist AZ wichtig?

4 Messung

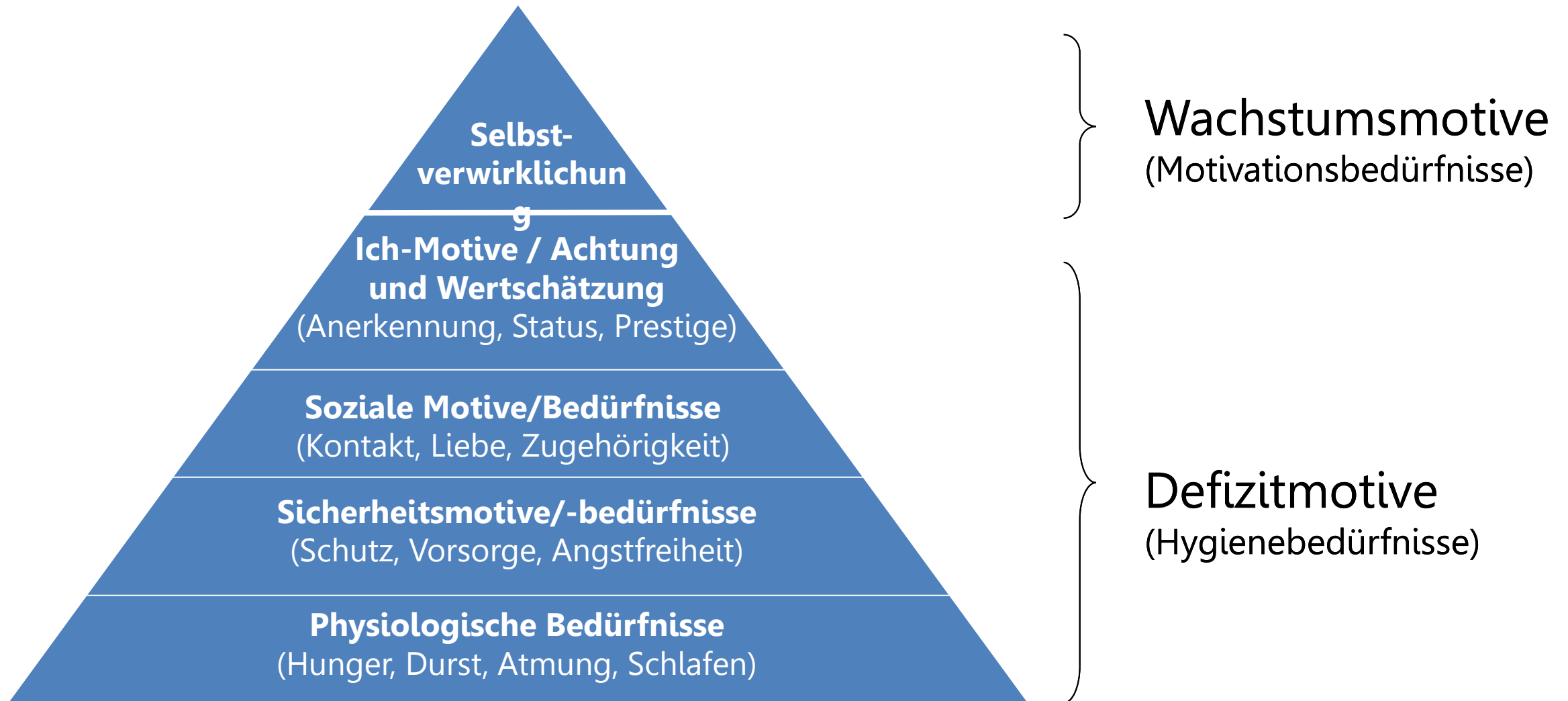
5 Ergebnisse

6 Ausblicke und Hinweise

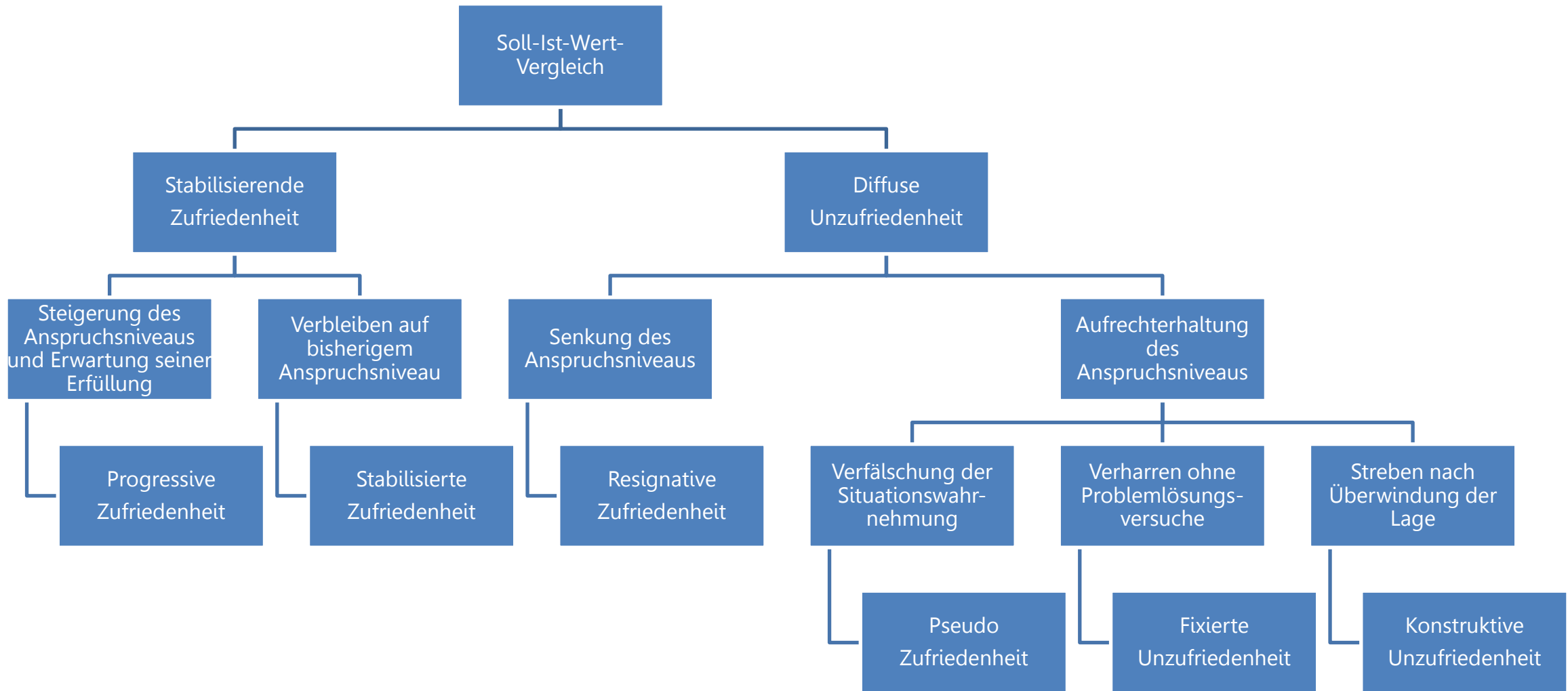
Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg



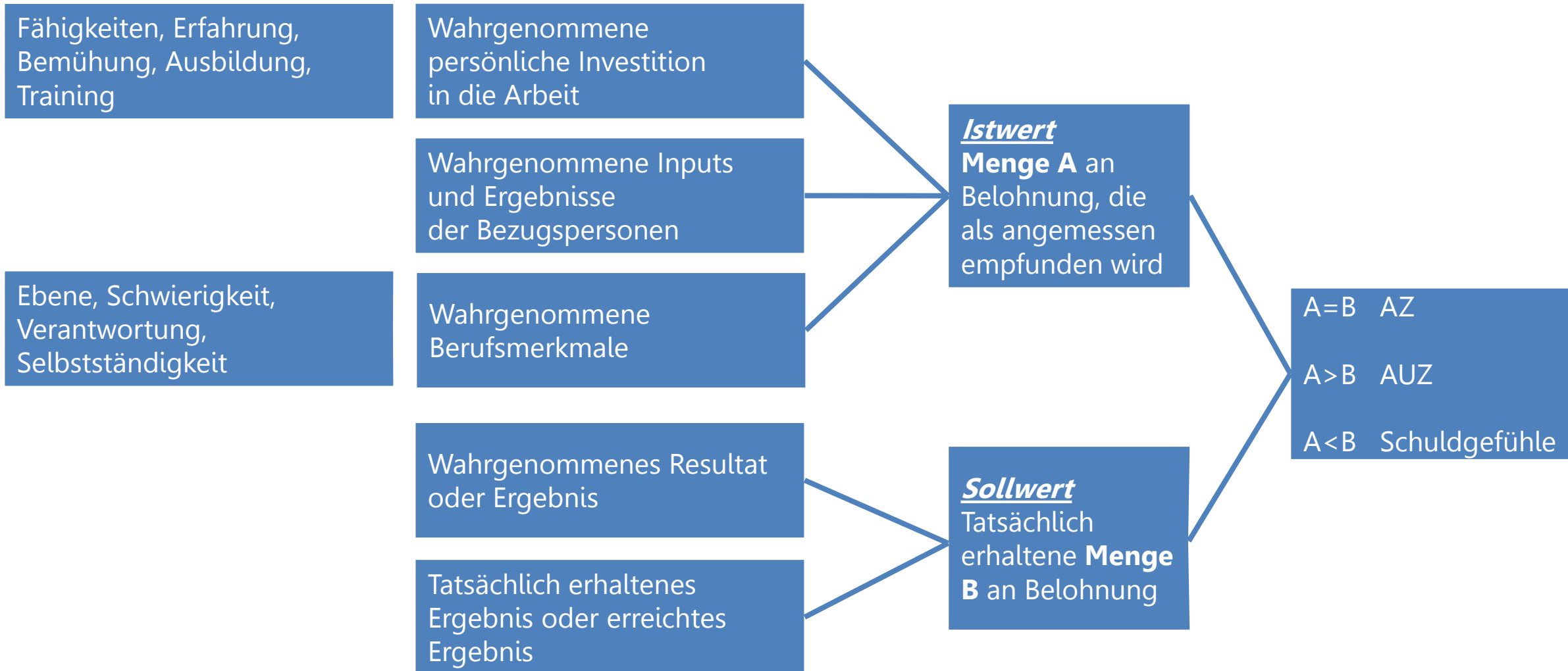
Motivationsmodell nach Maslow *angepasst auf Mitarbeiter-Engagement*



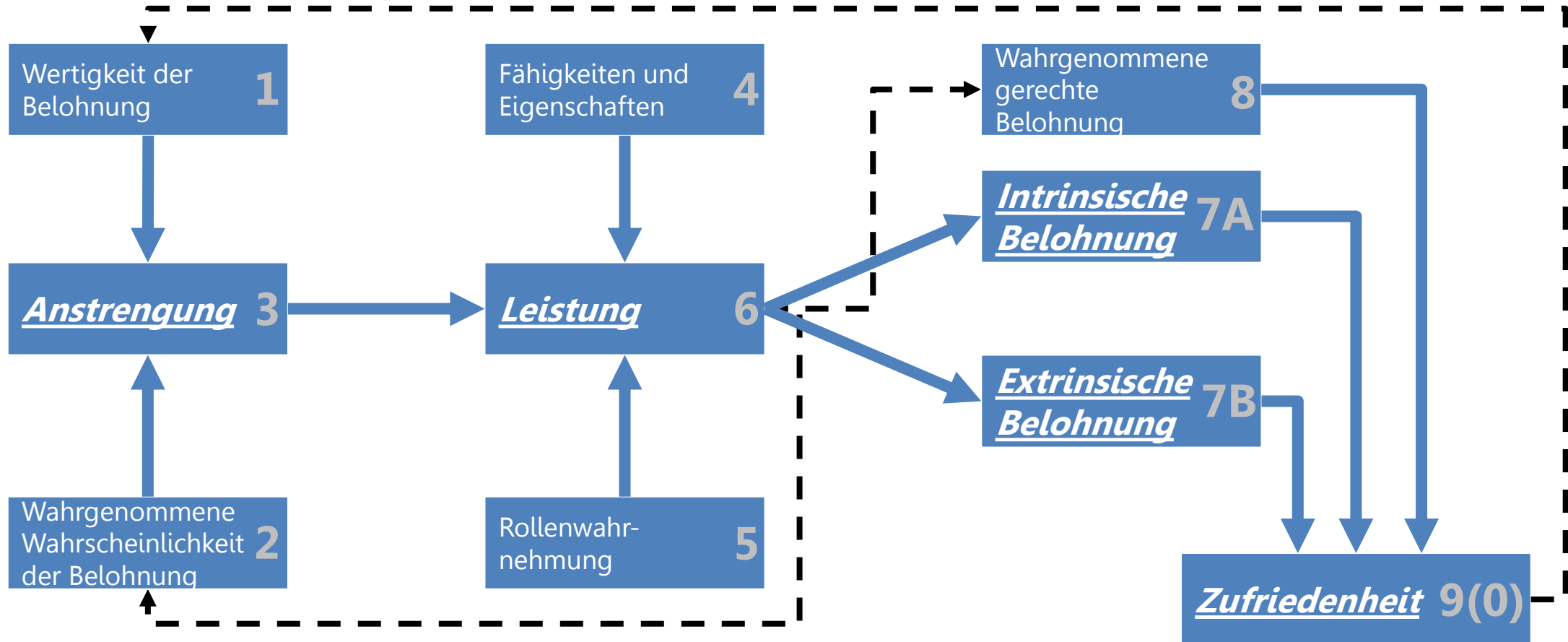
Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann



„Facet Satisfaction Model“ nach Lawler



Motivationsmodell nach Porter und Lawler



Agenda

1 Definition

2 Theorien

3 Warum ist AZ wichtig?

4 Messung

5 Ergebnisse

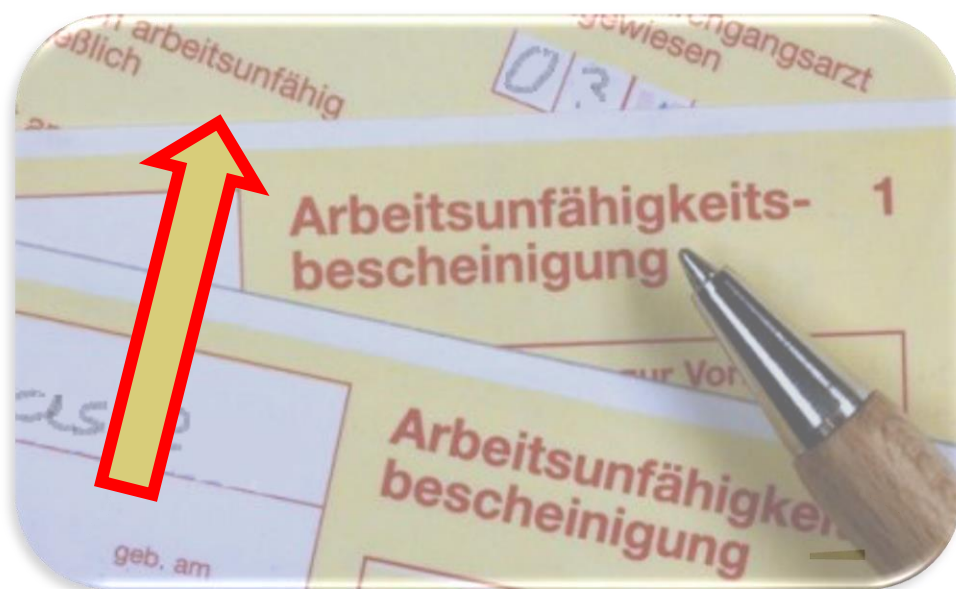
6 Ausblicke und Hinweise

Kosten-/Nutzenargumentation



Hohe Arbeitsunzufriedenheit führt zu:

MOTIVATION ↓



↓
Lebensqualität

Vorteile von Arbeitszufriedenheit

1

Verbesserung der Kommunikation

2

Stärkung der Teamarbeit

3

Steigerung der Kreativität

4

Steigerung der Produktivität

5

Reduktion von Stress

Agenda

1 Definition

2 Theorien

3 Warum ist AZ wichtig?

4 Messung

5 Ergebnisse

6 Ausblicke und Hinweise

Im Rahmen des „Gesundheitsökonomischen Zentrums Berlin“ in der 1. Förderphase von 2012 bis 2016.

Im **Projekt: Preclinical emergency medical services in Germany (EMSiG)**



Gesundheitsökonomisches
Zentrum Berlin

Hintergrund:

- Hohe Anforderungen an das nicht-ärztliche Rettungsdienstpersonal durch steigende Einsatzzahlen, Veränderungen im Inanspruchnahmeverhalten und Alarmierungsverhalten der Bürger, gepaart mit Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen sowie der Einführung des Berufsbildes „Notfallsanitäter“

Ziel:

- Untersuchung der bundesweiten Zufriedenheit sowie des Burnout-Risikos der nicht-ärztlichen Mitarbeiter im Rettungsdienst

Umfrage von Juni bis Dezember 2015 bei nicht-ärztlichen Mitarbeitern im Rettungsdienst.

Insgesamt über 2.300 Teilnehmer aus allen Bundesländer.

1.101 auswertbare Datensätze konnten gefiltert und analysiert werden.



Agenda

1 Definition

2 Theorien

3 Warum ist AZ wichtig?

4 Messung

5 Ergebnisse

6 Ausblicke und Hinweise

Demographische Daten der 1.101 Teilnehmer

Geschlecht	Anzahl der Teilnehmer; n=1.101 (Anteil in %)
Männlich	949 (86,2)
Weiblich	152 (13,8)

Alter	Anzahl der Teilnehmer; n=1.101 (Anteil in %)
≤ 29	438 (39,8)
30 – 39	368 (33,4)
40 – 49	205 (18,6)
≥ 50	90 (8,2)

Höchste RD-Ausbildung	
Notfallsanitäter	121 (11,0)
Rettungsassistent	818 (74,3)
Sonstige	162 (14,7)

Beschäftigungsverhältnis	
Vollzeit	986 (89,6)
Teilzeit (inkl. Aushilfen)	94 (8,5)
Ehrenamt	21 (1,9)

Einsatzgebiet	
Operative Tätigkeit	899 (81,7)
Kombinierte Tätigkeit	183 (16,6)
Tätigkeit in LSt bzw. Verwaltung	5 (0,5)
Keine Angabe	14 (1,3)

Zufriedenheit

Anzahl der Teilnehmer; n=1.101 (Anteil in %)	Sehr unzufrieden / überwiegend unzufrieden	Eher unzufrieden / Eher zufrieden	Überwiegend zufrieden / Sehr zufrieden
Zufriedenheit allgemein	104 (9,4)	898 (81,6)	99 (9,0)
Zufrieden mit der Berufswahl	195 (17,7)	378 (34,3)	528 (48,0)
Flexibilität des Dienstplanes	255 (23,2)	464 (42,1)	382 (34,7)
Selbstständigkeit bei der Arbeit	82 (7,5)	421 (38,2)	598 (54,3)
Beruflicher Status (Anerkennung Ihres Berufes in der Bevölkerung)	426 (38,7)	498 (45,2)	177 (16,1)
Gehalt	572 (51,9)	414 (37,6)	115 (10,5)
Möglichkeit der Fort- und Weiterbildung	298 (27,1)	532 (48,3)	271 (24,6)
Urlaubstage	170 (15,4)	565 (51,3)	366 (33,3)
Krankheitsregelung	168 (15,3)	488 (44,3)	445 (40,4)
Fortbildungsurlaub	473 (43,0)	426 (38,7)	202 (18,3)

Kündigungswunsch / Empfehlung des RD-Bereichs

Kündigung im nächsten Jahr	Anzahl der Teilnehmer; n=1.101 (Anteil in %)
Ja	601 (54,6)
Nein	500 (45,4)

Falls ja, welche Art von Arbeit	n=601 (Anteil in %)
Tätigkeit als RD-Mitarbeiter im anderen RD-Bereich	234 (38,9)
Medizinische Tätigkeit außerhalb des RD	200 (33,3)
Tätigkeit außerhalb des notfall-/medizinischen Berufsfeldes	159 (26,5)
Keine Angabe	8 (1,3)

Empfehlung des RD-Bereiches als gute Arbeitsstelle	
Nein	205 (18,6)
Eher Nein	387 (35,1)
Eher Ja	361 (32,8)
Ja	148 (13,4)

Zufriedenheit und Burnout-Risiko anhand des MBI

Hohes Burnout-Risiko / Arbeitszufriedenheit		Emotionale Erschöpfung	Depersonalisation	Reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit
Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz	Zufrieden	11,0%	33,7%	15,1%
	Unzufrieden	44,1%	47,8%	25,5%
Zufriedenheit mit der Berufswahl	Zufrieden	19,6%	35,3%	15,0%
	Unzufrieden	41,3%	51,3%	30,8%

Agenda

1 Definition

2 Theorien

3 Warum ist AZ wichtig?

4 Messung

5 Ergebnisse

6 Ausblicke und Hinweise

Ausblicke und Hinweise

- Motivation und Arbeitszufriedenheit stellen wesentliche Faktoren für die durchzuführende Leistung dar.
- Mitarbeiter im Rettungsdienst aktuell in einigen Bereichen eher unzufrieden.
- Zusammenhang der Unzufrieden mit dem erhöhten Burnout-Risiko ist gegeben.
- Zukünftige Studien zur Ermittlung der detaillierten Ursachen.

Tipps für mehr Zufriedenheit



Work-Life-Balance: war gestern



Neuer Trend: Work-Life-Integration

Motivationsmaßnahmen

- Allgemeine Motivation besitzt keinen Effekt
- Persönliche Motivation hilft
- Motivationsmaßnahmen => auf jeweilige Lebenssituation angepasst

Beispiel:

- 1.) Ein/e Familienvater/-mutter mit hohen finanziellen Bedürfnisse und gleichzeitig geringem Einkommen.
Welche Motivation?
=> Gehaltssteigerung = wirksamer Motivator
- 2.) Ein/e Arbeitnehmer/in mit zufriedenstellenden finanziellen Bedürfnissen. Welche Motivation?
=> Soziale Anerkennung/Gestaltungsmöglichkeiten = wirksamer Motivator

Hohe Arbeitszufriedenheit

Arbeitssituation sollte ...

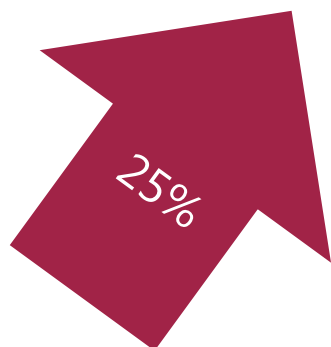
- physischen und geistigen Bedürfnissen entsprechen
- geistig fordernd sein
- ein Gefühl des Erfolgs vermitteln
- die Anwendung und Erweiterung von Interessen und Fähigkeiten ermöglichen
- Achtung und Wertschätzung vermitteln sowie eine gerechte Entlohnung beinhalten
- die Selbstverantwortung und Eigeninitiative beinhalten
- eine verbale Anerkennung und soziale Integration besitzen

***Arbeitszufriedenheit kann auch durch Senken
des Anspruchsniveau entstehen.***

Wirkung durch Maßnahmen von Vorgesetzten

Vorgesetzte haben durch Feedback und Coaching einen effektiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung und Arbeitszufriedenheit

Steigert die Leistung der Mitarbeiter um



Erhöht die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter



Verbessert die Mitarbeiterbindung um



Ein CFO einer großen deutschen Aktiengesellschaft fragt im Jahr 2013 den zuständigen CEO:

“Was passiert, wenn wir in die Entwicklung unserer Mitarbeiter investieren und diese dann das Unternehmen verlassen?”

Der CEO antwortet:

“Was passiert, wenn wir es nicht tun und sie bleiben?”

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Kontakt:

Karsten Roth

Karsten.roth@tu-berlin.de

k.roth@l2r.de

*„Leadership and learning are
indispensable to each other.“*



Zitat aus einer
Rede in Dallas von
John F. Kennedy
vom 22. November
1963

Quellennachweise

- HR Germany, Ralf Schneider, 2013, <https://biersdorfer-krankenhausgespraeche.de/pdfs/donnerstag2013/9.RalfSchneider.pdf>
- BGW, Dr. J. Bischoff, 2016, Gesundheitsförderndes Führen, <https://www.gesundheitskongresse.de/dresden/2016/dokumente/Praesentationen/Bischoff-Joachim---Gesundheitsfoerderndes-Fuehren.pdf>
- Karrierebibel, Sebastian Wolking, 2017, <https://karrierebibel.de/mitarbeiterbindung/>
- Dissertation, Frau Elke Eller, 2014, Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung, Universität Paderborn
- Dissertation, Axel Jacquemin, 2010, Was hat den stärksten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Call-Center Agenten
- BA-Arbeit, Nicole Moldaschi, 2013, Durch Motivation zur Arbeitszufriedenheit, Hochschule Mittweide
- Neuberger O. 1974. Messung der Arbeitszufriedenheit; Neuberger O. 1975. Die Messung der Arbeitszufriedenheit mit Aspekten der Arbeitssituation. Ergebnisse der Überprüfung eines Fragebogens; Neuberger O. 1985. Arbeitszufriedenheit: Kraft durch Freude oder Euphorie im Unglück?
- Locke EA. 1976. The nature and causes of of job satisfaction. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology
- Hoppock R. 1935. Job Satisfaction.
- Vroom V. 1964. Motivation and Work.
- Weinert AB. 1987. Lehrbuch der Organisationspsychologie: Menschliches Verhalten in Or- ganisationen. München
- Maslow AH. 1970 (1954). Motivation and personality.
- Six B & Kleinbeck U. 1989. Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In Wirtschafts-, Or- ganisations- und Arbeitspsychologie
- Büssing A. 1991. Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit: Konzeptuelle und methodi- sche Überlegungen zu einer Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit; Büssing A, Bissels T, Herbig B & Kruesken J. 2000. "Formen von Arbeitszufriedenheit im Experiment: Differentielle Auswirkungen auf die Beziehung von Wissen und Handeln". Bruggemann A. 1975. Messung der Arbeitszufriedenheit. Die wissenschaftliche Übertragung eines umgangssprachlichen Begriffs.
- Bruggemann A. 1976. Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszu- friedenheit

Bildnachweise

Folie 4

- https://www.wikiberal.org/wiki/Edwin_A._Locke
- <http://www.heiferfoundation.org/supporters/remembrance/honorees/a-k/robert-hoppock.html>

Folie 7

- In Anlehnung an <https://karrierebibel.de/mitarbeiterzufriedenheit/>

Folie 13

- <https://karrierebibel.de/mitarbeiterbindung/>

Folie 14

- In Anlehnung an <https://www.industrymasters.de/5-vorteile-von-spass-am-arbeitsplatz/>

Folie 15

- <https://www.business-netz.com/Arbeitsrecht/Fehlzeitenmanagement-Fehlzeiten-reduzieren>
- Janina Dierks / fotolia.com / Kündigung

Folie 17

- <https://www.mig.tu-berlin.de/berlinhecor/main0/>

Folie 18

- <http://www.selfpublisherbibel.de/wp-content/uploads/2015/05/Umfrage-630x350.jpg>

Folie 26

- <https://www.fuehren-und-wirken.de/autonomie-fuehrung/>
- <https://karrierebibel.de/flexibilitat/>
- <http://metallhandwerk-duesseldorf.de/leistungen/geldwertevorteile/>
- <https://www.heimarbeit.de/gesundheitsmanagement-studium-voraussetzungen-studieninhalte-perspektiven/>

Folie 27

- https://job-wizards.com/de/wp-content/uploads/2018/05/JobWizards_Blog-Post-Grafik_Work-Life-Integration_1600x1068px_150518.png
- <https://www.perspektive-magazin.de/wp-content/uploads/2018/03/perspektive-magazin-schwenninger-krankenkasse-work-life-balance-GettyImages-697895326-1200x695.jpg>