

**Guido Pabst**

# **Mitarbeiterorientierte Anreize in der Pflege**

Motivation und Arbeitszufriedenheit steigern

**Bachelorarbeit**

**BACHELOR + MASTER  
Publishing**

**Pabst, Guido: Mitarbeiterorientierte Anreize in der Pflege: Motivation und Arbeitszufriedenheit steigern, Hamburg, Bachelor + Master Publishing 2013**

Originaltitel der Abschlussarbeit: Entwicklung eines Personalmanagementkonzeptes zur Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen im Pflegebereich der Krankenhäuser

Buch-ISBN: 978-3-95549-437-7

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95549-937-2

Druck/Herstellung: Bachelor + Master Publishing, Hamburg, 2013

Covermotiv: © Kobes - Fotolia.com

Zugl. Fachhochschule Osnabrück, Osnabrück, Deutschland, Bachelorarbeit, Oktober 2011

**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

© Bachelor + Master Publishing, Imprint der Diplomica Verlag GmbH  
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg  
<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2013  
Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

|   |            |
|---|------------|
| <b>Inhaltsverzeichnis</b> .....                                       | <b>I</b>   |
| <b>Abbildungsverzeichnis</b> .....                                    | <b>III</b> |
| <b>Tabellenverzeichnis</b> .....                                      | <b>IV</b>  |
| <b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....                                    | <b>V</b>   |
| <b>Zusammenfassung</b> .....  | <b>VI</b>  |
| <b>Abstract</b> .....   | <b>VII</b> |
| <br>  |            |
| <b>1 Einleitung</b> .....   | <b>1</b>   |
| 1.1 Ausgangslage und Problemstellung .....                            | 2          |
| 1.2 Zielsetzung der Arbeit .....                                      | 3          |
| <b>2 Pflege als Dienstleistung</b> .....                              | <b>4</b>   |
| 2.1 Geschichte der Krankenpflege .....                                | 6          |
| 2.2 Struktur des stationären Pflegebereiches .....                    | 8          |
| 2.3 Zukunftsweisende Aufgaben im Pflegebereich der Krankenhäuser..... | 11         |
| <b>3 Grundlagen des Personalmanagements</b> .....                     | <b>13</b>  |
| 3.1 Herausforderungen des Personalmanagements in Krankenhäusern ..... | 15         |
| 3.2 Anforderungen an das Personalmanagement.....                      | 16         |
| 3.3 Rahmenbedingungen des Personalmanagements .....                   | 17         |
| 3.4 Personalmanagementebenen .....                                    | 18         |
| 3.4.1 Normatives Personalmanagement .....                             | 19         |
| 3.4.2 Strategisches Personalmanagement.....                           | 20         |
| 3.4.3 Operatives Personalmanagement .....                             | 21         |
| 3.5 Human-Ressource-Management in der Pflege .....                    | 21         |
| <b>4 Arbeitszufriedenheit</b> .....                                   | <b>23</b>  |
| 4.1 Wechselbeziehungen der Arbeitszufriedenheit.....                  | 24         |
| 4.1.1 Arbeitszufriedenheit und Absentismus .....                      | 24         |
| 4.1.2 Arbeitszufriedenheit und Fluktuation .....                      | 25         |
| 4.1.3 Arbeitszufriedenheit und Leistung .....                         | 26         |
| <b>5 Grundlagen der Motivation</b> .....                              | <b>29</b>  |
| 5.1 Motive.....   | 29         |
| 5.2 Motivation .....  | 30         |
| 5.2.1 Intrinsische Motivation .....                                   | 30         |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 5.2.2    | Extrinsische Motivation.....   | 31        |
| 5.3      | Motivationstheorien .....  | 31        |
| 5.3.1    | Inhaltstheorien .....  | 32        |
| 5.3.1.1  | Maslows Bedürfnistheorie .....   | 32        |
| 5.3.1.2  | Alderfers ERG-Theorie .....  | 34        |
| 5.3.1.3  | Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie.....   | 35        |
| 5.3.1.4  | McGregors X-Y-Theorie .....  | 36        |
| 5.3.1.5  | McClellands Bedürfnisfaktorentheorie.....                                      | 38        |
| 5.3.2    | Prozesstheorien .....  | 39        |
| 5.3.2.1  | Vrooms VIE-Theorie .....   | 40        |
| 5.3.2.2  | Lockes Zielsetzungstheorie .....   | 41        |
| <b>6</b> | <b>Konzeption zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation .....</b> | <b>43</b> |
| 6.1      | Intrinsische Anreize im Pflegebereich .....                                    | 44        |
| 6.1.1    | Arbeitsinhalt.....   | 45        |
| 6.1.2    | Arbeitszeit.....   | 46        |
| 6.1.3    | Handlungsspielraum und Verantwortung .....                                     | 47        |
| 6.1.4    | Rückmeldung .....  | 47        |
| 6.2      | Extrinsische Anreize im Pflegebereich .....                                    | 48        |
| 6.2.1    | Vergütung .....  | 49        |
| 6.2.2    | Soziale Kontakte.....  | 50        |
| 6.2.3    | Aufstieg und Personalentwicklung.....  | 50        |
| 6.2.4    | Sicherheitsanreize .....   | 51        |
| 6.2.5    | Führungsstil .....   | 52        |
| 6.2.6    | Krankenhauskultur .....  | 53        |
| <b>7</b> | <b>Fazit.....</b>  | <b>54</b> |
|          | <b>Literaturverzeichnis .....</b>  | <b>56</b> |
|          | <b>Rechtsquellenverzeichnis .....</b>  | <b>60</b> |

# Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Teilbereiche des Krankenhauses.....              | 10 |
| Abbildung 2: Zusammenhang von Leistung und Zufriedenheit..... | 27 |
| Abbildung 3: Abraham Maslows Bedürfnispyramide.....           | 34 |
| Abbildung 4: Alderfers ERG-Theorie.....                       | 35 |
| Abbildung 5: Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie .....            | 37 |
| Abbildung 6: McGregors X-Y-Theorie .....                      | 38 |
| Abbildung 7: McClellands Bedürfnisfaktorentheorie .....       | 39 |
| Abbildung 8: Vrooms VIE-Theorie.....                          | 40 |

# Tabellenverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Tabelle 1: Anzahl der Krankenhäuser und Betten .....     | 9  |
| Tabelle 2: Grundprinzipien des Personalmanagements ..... | 14 |

# Abkürzungsverzeichnis

|             |  |
|-------------|--|
| ANP         | Advanced nursing practice  |
| DBfK        | Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe                                 |
| DMP         | Disease-Management-Programm  |
| DRG         | Diagnosis-Related-Groups   |
| ERG-Theory  | Existence-Relatedness-Growth-Theory                                      |
| G-BA        | Gemeinsamer Bundesausschuss  |
| gGmbH       | Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung                      |
| HRM         | Human Resource Management  |
| ICN         | International Council of Nurses  |
| IV          | Integrierte Versorgung   |
| KHBV        | Krankenhausbuchführungsverordnung  |
| KHG         | Krankenhausfinanzierungsgesetz   |
| KrPflG      | Krankenpflegegesetz  |
| NEXT        | Nurses' early exit study   |
| OP          | Operationsabteilung  |
| SGB         | Sozialgesetzbuch   |
| SVR         | Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen |
| TQM         | Total Quality Management   |
| TVöD        | Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes                                   |
| WHO         | Weltgesundheitsorganisation (World Health Organisation)                  |
| VIE-Theorie | Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie                               |

# Zusammenfassung

Im ersten Teil der Arbeit erfolgt eine schwerpunktbezogene Beschreibung der geschichtlichen Entwicklung, der Strukturen und einiger zukunftsweisender Aufgabenfelder der Pflege. Dieses wird durch eine allgemeine Schilderung der pflegerischen Versorgung als Dienstleistung sowie deren Einbettung in das Gesundheitssystem, vorwiegend im vollstationären Sektor, realisiert. Das zweite Kapitel enthält eine generelle Darstellung des Personalmanagementbereiches in den Krankenhäusern sowie eine Auflistung der Anforderungen an diesen. Ebenso werden die verschiedenen Ebenen des Personalmanagements erörtert. In diesem Zusammenhang erfolgt eine Angliederung an die spezifischen Aufgabenbereiche des normativen, strategischen und operativen Personalmanagements im Krankenhaus mit separaten Ansatzpunkten für den Pflegebereich. Überlegungen zur möglichen Anwendung des Human-Ressources-Ansatzes in der stationären Versorgung schließen diesen Abschnitt ab. Die Bezeichnung der „Arbeitszufriedenheit“ und einer eventuellen Korrelation mit Fehlzeiten, Fluktuation und Motivation im pflegerischen Bereich werden im dritten Teil der Bachelorarbeit spezifiziert. Darauf folgt im vierten Kapitel die Definition des allgemeinen Motivationsbegriffs sowie seiner Unterteilung in intrinsische und extrinsische Motivation. Die anschließende Übersicht der Inhalts- und Prozesstheorien vermittelt das nötige Hintergrundwissen zur menschlichen Motivation. Ziel dabei ist, ein Verständnis über verschiedenartige Motive zu erlangen, die uns Menschen zu einem gewissen Verhalten bewegen. Diese Arbeit schließt mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen und einer realisierbaren Konzeption für den langfristigen Erhalt der Mitarbeiter im Pflegeberuf in Deutschland ab.