

# Handlungsempfehlungen

aus der Mitarbeiterbefragung  
ATTRAKTIVER ARBEITGEBER PFLEGE

- Exzerpt -

für den



in Kooperation mit dem



Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e.V.

September 2023

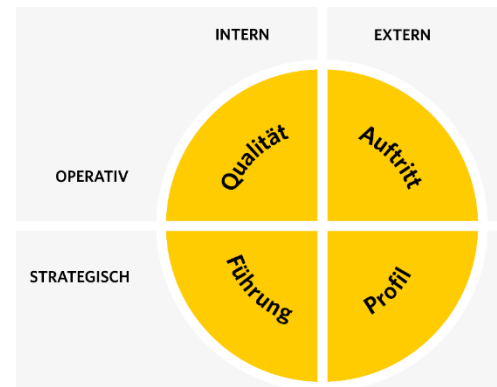


## I. Management Summary

Seit dem Jahr 2012 bietet die sehlbach & teilhaber GmbH (s&t) die Mitarbeiterbefragung & Zertifizierung ATTRAKTIVER ARBEITGEBER PFLEGE (aap) an. Gut 80.000 Beschäftigte aus der Pflege haben sich in rund 2.000 einzelnen Befragungen zu der Zufriedenheit ihrer Arbeitgeber geäußert.

Die Befragung beinhaltet 35 einzelne Fragen, die in die vier nebenstehenden Themenbereiche sortiert sind.

Auf Grundlage der Ergebnisdaten von knapp 19.000 Befragten aus den Jahren 2020-2023 hat s&t die vorliegenden Handlungsempfehlungen erarbeitet.



Die entscheidenden Erkenntnisse aus den Handlungsempfehlungen sind:

- ☞ Mitarbeitende von privaten Trägern sind insgesamt gesehen zufriedener mit ihren Arbeitgebern als die von frei-gemeinnützigen Anbietern.
- ☞ Ambulante Dienste zeigen insgesamt eine merklich höhere Arbeitgeberattraktivität als stationäre Einrichtungen.
- ☞ Die Aspekte des Themenbereichs PROFIL haben für die Befragten eine wesentlich höhere Relevanz als die der anderen drei Themenbereiche.
- ☞ Bei den operativen Fragestellungen sind Einarbeitung und Gesundheitsvorsorge die Themen, die das größte Potential für Verbesserungen bieten.

Der vorliegende Text ist ein Exzerpt bzw. eine Kurzfassung der im August 2023 exklusiv für den bpa erarbeiteten Handlungsempfehlungen aus der Mitarbeiterbefragung ATTRAKTIVER ARBEITGEBER PFLEGE (aap). Die vollständigen Handlungsempfehlungen umfassen 57 Seiten inkl. dezidierter Hinweise für private Anbieter von stationären bzw. ambulanten Leistungen sowie umfassende Ergebnistabellen.

Die vollständigen Handlungsempfehlungen erhalten die bpa-Einrichtungen, die an einer aap-Mitarbeiterbefragung & Zertifizierung teilnehmen.



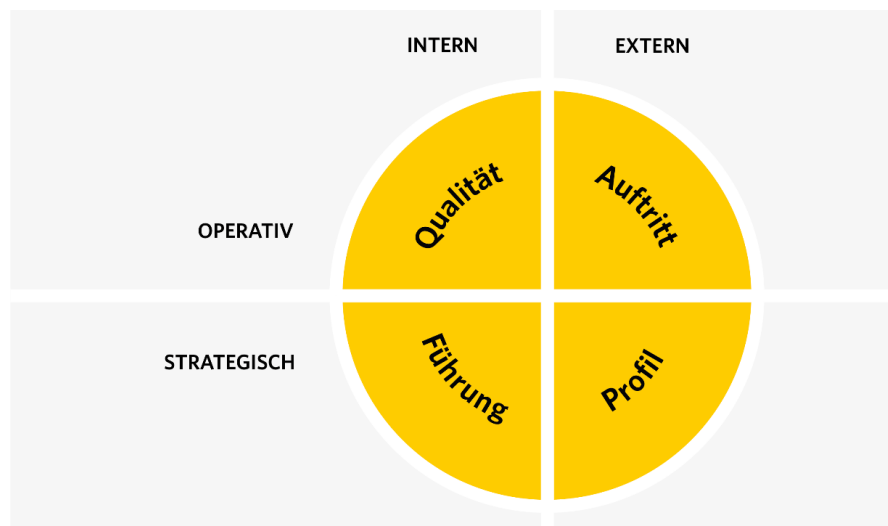
## II. Grundlagen

### a) Mitarbeiterbefragung & Zertifizierung ATTRAKTIVER ARBEITGEBER PFLEGE (aap)

Mit der Mitarbeiterbefragung & Zertifizierung ATTRAKTIVER ARBEITGEBER PFLEGE (aap) können Arbeitgeber ihre Attraktivität bei (potenziellen) Mitarbeiter:innen bewerten, bescheinigen und ggf. auszeichnen lassen.

Die Ergebnisse liefern eine geordnete Analyse aller arbeitgeberrelevanten Stärken und Schwächen.

Die Attraktivität eines Arbeitgebers hängt von einer Vielzahl unterschiedlicher Aspekte ab. Für das Branchen-Prüfsystem ATTRAKTIVER ARBEITGEBER PFLEGE werden die Aspekte nach dem Modell der Arbeitgebermarke in vier Dimensionen kategorisiert.



Die Bezeichnung der vier Themenbereiche lautet dementsprechend:

- I QUALITÄT der Arbeitsbedingungen
- II FÜHRUNG durch Führungskräfte
- III AUFTRITT nach Außen
- IV PROFIL gegenüber Wettbewerbern

Aufgeteilt in die vier Themenbereiche werden bei der aap-Mitarbeiterbefragung insgesamt 35 Fragen zu unterschiedlichen Aspekten der Arbeitgeberattraktivität gestellt. Die Befragten werden gebeten, online oder auf Papier Aussagen auf einer Likert- bzw. Schulnotenskala von 1 - „trifft voll zu“ - bis 6 - „trifft gar nicht zu“ zu beurteilen. Die Ergebnisse werden als arithmetische Mittelwerte mit zwei Nachkommastellen ausgewiesen. Je kleiner der Mittelwert ausfällt, desto besser ist das Ergebnis.

Seit 2012 wurden über 80.000 Mitarbeiter:innen aus der Pflege in fast 2.000 Projekten zu ihrer Zufriedenheit mit ihren Arbeitgebern befragt.



## b) Datengrundlage

Für die statistischen Berechnungen wurden 538 Einzelbefragungen aus den Jahren 2020-2023 für die vorliegende Analyse herangezogen. Insgesamt standen so die Ergebnisse von 18.887 Befragten zur Verfügung:

Befragte (in Klammern die jeweilige Anzahl von Befragungen)	stationär	ambulant	Insgesamt
privat	9.684 (273)	3.909 (129)	13.593 (402)
frei-gemeinnützig	4.542 (109)	752 (27)	5.294 (136)
<b>Insgesamt</b>	<b>14.226</b> (382)	<b>4.661</b> (156)	<b>18.887</b> (538)

## c) Treiberanalysen bzw. -wirkung

Die als Mittelwerte ausgewiesenen Ergebnisse der aap-Mitarbeiterbefragung & Zertifizierung zeigen, wie Mitarbeiter:innen einzelne Aspekte bewerten. Durch die Einordnung mit Hilfe von Stärken-Schwächen-Profilen sowie Vergleichen mit der Arbeitgeber-Selbsteinschätzung, Benchmarks, vorherigen Ergebnissen und Einrichtungsvergleichen sind die Bewertungen interpretierbar.

Was die Mittelwerte nicht zeigen (können), ist die Relevanz, die die einzelnen Aspekte für die Mitarbeitenden haben. Hier setzen Treiberanalysen als eine weitergehende statistische Analyse an.

Speziell für diese Handlungsempfehlungen wurden Treiberanalysen durch ein Marktforschungsinstitut durchgeführt, das sich auf die Analyse von Ursache-Wirkungszusammenhängen spezialisiert hat.

Mit einem statistischen Modell wird die Abhängigkeit einer Zielvariablen (hier Frage 35 *Unsere Einrichtung ist ein attraktiver Arbeitgeber*) von anderen Fragestellungen analysiert. Die Verhältnisse zwischen den einzelnen Fragestellungen werden Treiberwirkung genannt.

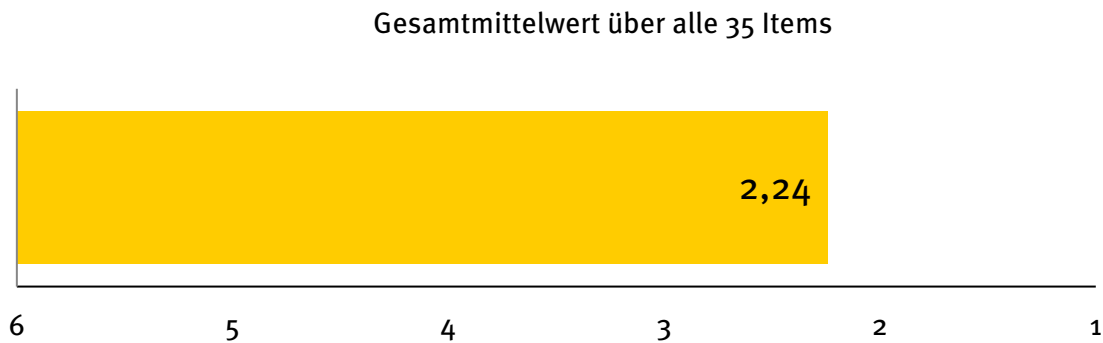
Die Treiberwirkung der einzelnen Items wird derart als Prozentzahl ausgewiesen, dass alle Ergebnisse zusammen einhundert Prozent ergeben.



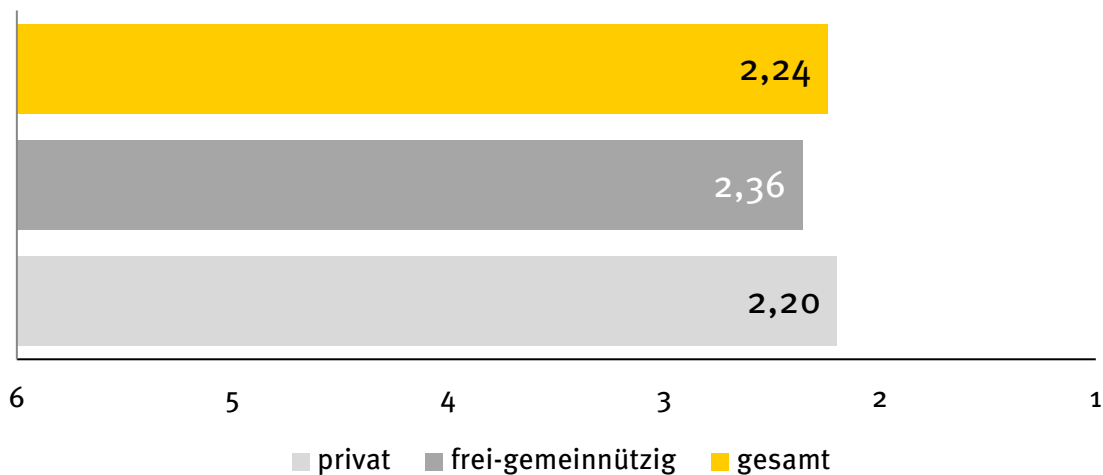
### III. Allgemeine Erkenntnisse

#### a) Gesamtergebnisse

Der Gesamtmittelwert über alle 35 aap-Items und über insgesamt 18.887 Befragte beträgt 2,24, auf einer Schulnotenskala von 1 bis 6.



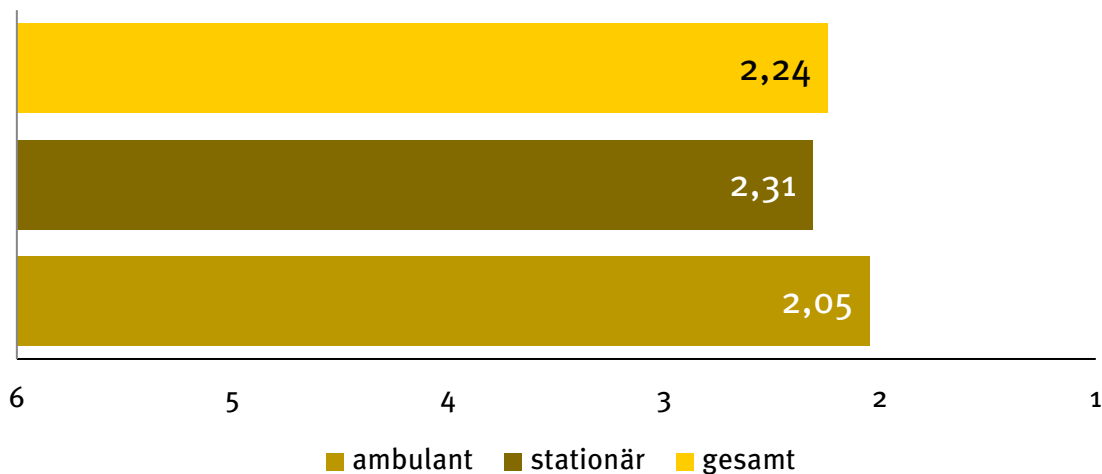
Vergleicht man die Ergebnisdaten von privaten Trägern mit denen der freien Wohlfahrtspflege, zeigt sich, dass die Befragten aus dem privaten Sektor mit einem Gesamtmittelwert von 2,20 positiver urteilen als die Mitarbeiter:innen der frei-gemeinnützigen Einrichtungen. Deren Gesamtmittelwert beträgt 2,36 und liegt damit rund 7 % niedriger.



## b) Gruppenvergleiche

Deutlicher als beim Vergleich privat vs. frei-gemeinnützig sind die Unterschiede, wenn man die Ergebnisse aus ambulanten und stationären Einrichtungen gegenüberstellt. Die Befragten aus dem ambulanten Sektor werten mit einem Gesamtmittelwert von 2,05 merklich positiver als die Mitarbeiter:innen der stationären Pflege. Deren Gesamtmittelwert beträgt 2,31 und liegt dementsprechend rund 11 % niedriger.

Gesamtmittelwerte über alle 35 aap-Items



Tabellarisch stellen sich die einzelnen Gesamtmittelwerte pro Gruppe wie folgt dar:

Gesamtmittelwerte	stationär	ambulant	Insgesamt
privat	2,25	2,06	2,20
frei-gemeinnützig	2,43	1,97	2,36
Insgesamt	2,31	2,05	2,24

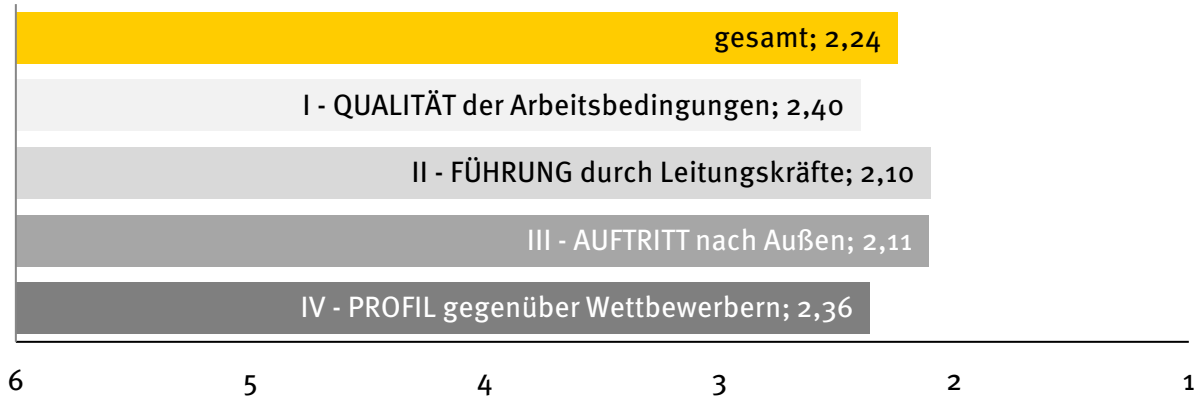
### HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Private Träger werden von Mitarbeiter:innen aus der Pflege grundsätzlich als positiver wahrgenommen als frei-gemeinnützige. Diese Tatsache kann zu einem Bestandteil der Kommunikationsstrategie gemacht werden.

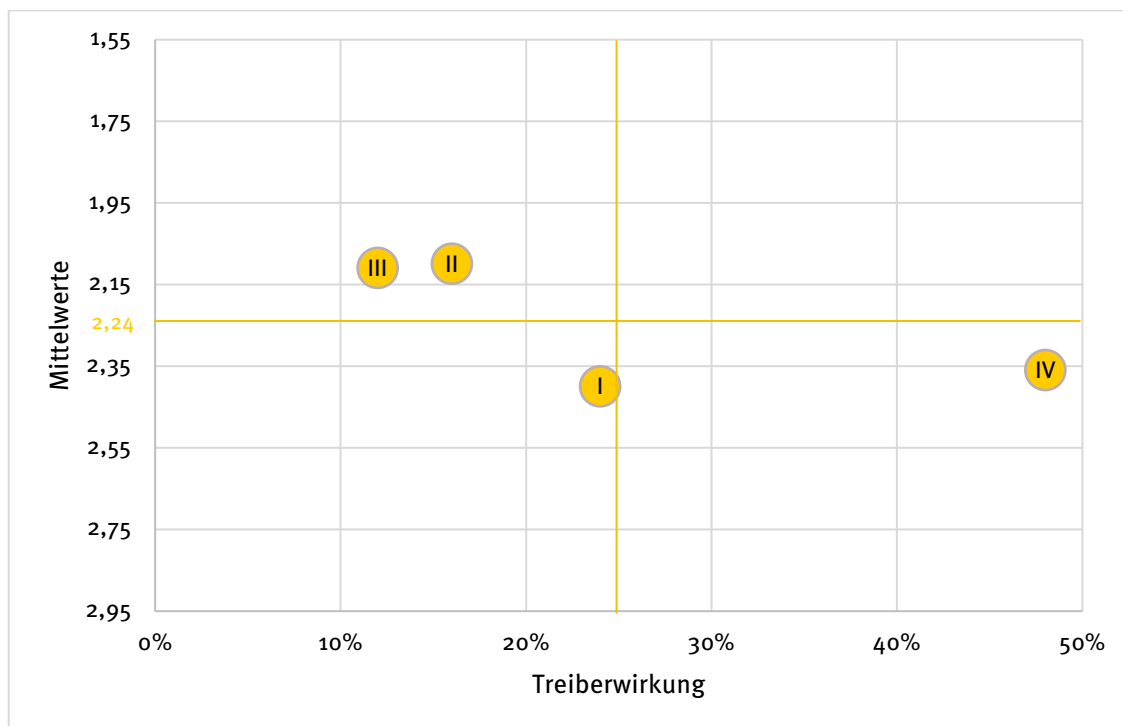


### c) Themenbereiche

Vergleicht man die Gesamtmittelwerte der vier Themenbereiche des aap, so ergibt sich folgende Gegenüberstellung:



Interessant ist die Differenzierung der Themenbereiche, wenn man die vier Gesamtmittelwerte zusammen mit den jeweiligen Treiberwirkungen darstellt:



Handlungsfelder für Optimierung der Arbeitgeberattraktivität finden sich in erster Linie in den Themenbereichen QUALITÄT (I) und PROFIL (IV).

Die hohe Treiberwirkung von fast 50 % zeigt, dass das Hauptaugenmerk für Handlungen bei PROFIL (IV) liegen sollte.



## d) TOP FIVE

### Fünf positivste Einzelergebnisse

	Item	Mittelwert
16	Vorgesetzte vertrauen auf meine Arbeit, ohne mich ständig zu kontrollieren	1,79
27	Vorstellungsgespräche werden professionell geführt (terminiert, nach einem Leitfaden etc.)	1,90
17	Vorgesetzte erkennen an, dass bei der Arbeit auch Fehler passieren können	1,95
13	Mitarbeiter werden gleichberechtigt und fair behandelt, unabhängig von Geschlecht, Nationalität oder Behinderung	1,98
14	Vorgesetzte sind gut erreichbar und unkompliziert anzusprechen	2,04

### Fünf negativste Einzelergebnisse

	Item	Mittelwert
3	Mein Gehalt und die Sozialleistungen sind im Wettbewerbsvergleich angemessen	2,77
4	Ich kann nachvollziehen, wie die unterschiedlichen Gehaltsstufen aufgebaut sind	2,62
2	Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erfolgt strukturiert und zielgerichtet	2,59
32	Unsere Einrichtung ist nach innen genauso, wie sie nach außen auftritt	2,58
10	Mein Arbeitgeber unterstützt Maßnahmen, die meine Gesundheit fördern	2,57

### Fünf Items mit der höchsten Treiberwirkung

	Item	Mittelwert	Treiberwirkung
30	Unsere Einrichtung hat ein hohes Ansehen als Arbeitgeber	2,45	10,1%
31	Unsere Einrichtung verfügt über Besonderheiten, die sie als Arbeitgeber auszeichnet	2,49	9,6%
32	Unsere Einrichtung ist nach innen genauso, wie sie nach außen auftritt	2,58	9,2%
28	Unsere Einrichtung steht für klare Grundsätze und Werte	2,05	7,7%
29	Unsere Einrichtung hat ein gutes Image in der Öffentlichkeit	2,35	7,0%



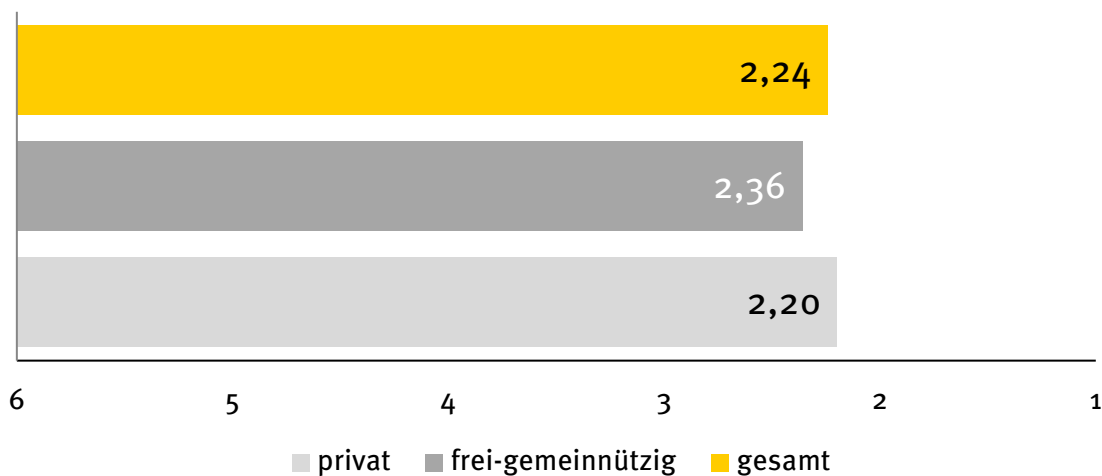


## IV. Gruppenvergleiche

### a) Privat vs. frei-gemeinnützig

Wie bereits erläutert, wird die Arbeitgeberattraktivität von Mitarbeiter:innen der privaten Träger über alle Fragestellungen positiver bewertet als von denen der frei-gemeinnützigen.

Gesamtmittelwerte über alle 35 aap-Items



### Die fünf positivsten Differenzen zwischen privaten und frei-gemeinnützigen Trägern

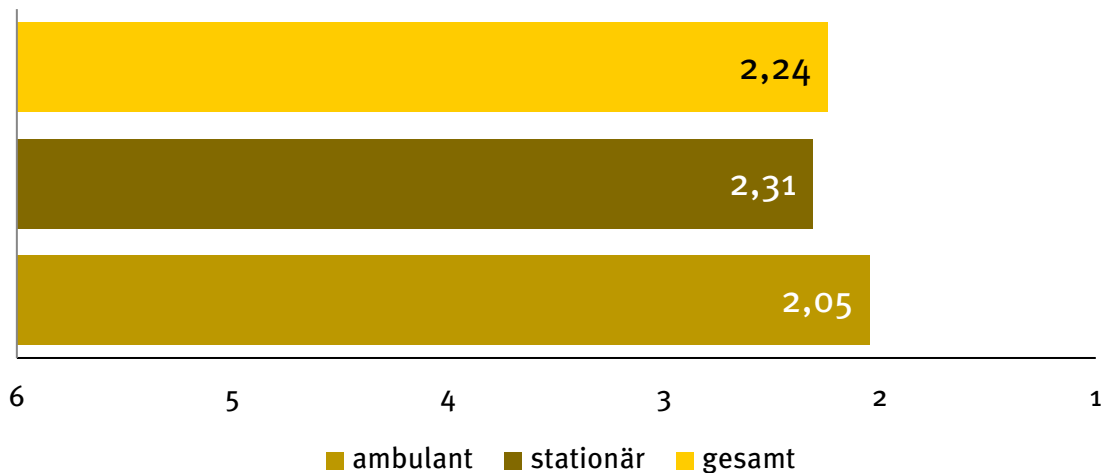
Item	privat	Δ	frei-gem.
23 Stellenausschreibungen (Anzeigen, Flyer etc.) sind ansprechend und professionell gestaltet und fallen auf.	2,12	0,37	2,49
25 Unsere Einrichtung nutzt zeitgemäße Medien zur Mitarbeitersuche	1,97	0,35	2,32
22 Die Homepage unserer Einrichtung ist ansprechend und professionell gestaltet	1,98	0,27	2,25
18 Vorgesetzte wertschätzen meine Leistung	2,07	0,26	2,33
15 Meine Verbesserungsvorschläge und Meinung sind erwünscht	2,23	0,24	2,47



### a) Stationär vs. ambulant

Die Unterschiede in den Ergebnissen zwischen stationären und ambulanten Trägern sind deutlicher als bei vorherigem Vergleich privater und frei-gemeinnütziger Träger. Die Differenz zwischen den beiden Gesamtmittelwerten stationär und ambulant beträgt 0,26 Punktwerte, eine Abweichung von fast 13 %.

Gesamtmittelwerte über alle 35 aap-Items



Keine einzige Frage wird von Mitarbeitenden der ambulanten Pflege negativer beantwortet als im stationären Sektor, nur wenige Ergebnisse liegen gleichauf.

#### Die fünf größten Differenzen zwischen stationär und ambulant

Item	stationär	Δ	ambulant
2 Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen erfolgt strukturiert und zielgerichtet	2,71	0,47	2,24
12 Mitarbeiter:innen stehen füreinander ein und helfen sich gegenseitig	2,34	0,40	1,94
5 Ich erhalte die notwendigen Arbeitsmittel zur Ausübung meiner Tätigkeit	2,18	0,39	1,79
6 Ich bin mit der Arbeitsumgebung und Ausstattung zufrieden	2,32	0,38	1,94
34 Ich würde unsere Einrichtung als Arbeitgeber Freunden oder Verwandten empfehlen	2,35	0,35	2,00



## V. Ergebnistabelle

Item	Mittelwert	
1	Einstellungen und/oder Beförderungen erfolgen fair und nachvollziehbar	2,38
2	Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen erfolgt strukturiert und zielgerichtet	2,59
3	Mein Gehalt und die Sozialleistungen sind im Wettbewerbsvergleich angemessen	2,77
4	Ich kann nachvollziehen, wie die unterschiedlichen Gehaltsstufen aufgebaut sind	2,62
5	Ich erhalte die notwendigen Arbeitsmittel zur Ausübung meiner Tätigkeit	2,08
6	Ich bin mit der Arbeitsumgebung und Ausstattung zufrieden	2,23
7	Die Dienstplanung erfolgt fair und nachvollziehbar	2,24
8	Ich werde von meinem Arbeitgeber aktiv bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unterstützt	2,37
9	Ich werde individuell bei Fort- und Weiterbildungen unterstützt	2,23
10	Mein Arbeitgeber unterstützt Maßnahmen, die meine Gesundheit fördern	2,57
11	Ich werde über betriebliche Belange (Fortbildungen, neue Mitarbeiter etc.) gut und zeitnah informiert	2,32
<b>TB I</b>	<b>QUALITÄT der Arbeitsbedingungen</b>	<b>2,40</b>
12	Mitarbeiter:innen stehen füreinander ein und helfen sich gegenseitig	2,24
13	Mitarbeiter:innen werden gleichberechtigt und fair behandelt, unabhängig von Geschlecht, Nationalität oder Behinderung	1,98
14	Vorgesetzte sind gut erreichbar und unkompliziert anzusprechen	2,04
15	Meine Verbesserungsvorschläge und Meinung sind erwünscht	2,29
16	Vorgesetzte vertrauen auf meine Arbeit, ohne mich ständig zu kontrollieren	1,79
17	Vorgesetzte erkennen an, dass bei der Arbeit auch Fehler passieren können	1,95
18	Vorgesetzte wertschätzen meine Leistung	2,14
19	Vereinbartes wird zielstrebig umgesetzt	2,35
20	Besondere Ereignisse werden in unserer Einrichtung gefeiert	2,12
<b>TB II</b>	<b>FÜHRUNG durch Leitungskräfte</b>	<b>2,10</b>
21	Informationsmaterialien unserer Einrichtung sind ansprechend und professionell gestaltet	2,06
22	Die Homepage unserer Einrichtung ist ansprechend und professionell gestaltet	2,05
23	Stellenausschreibungen (Anzeigen, Flyer etc.) sind ansprechend und professionell gestaltet und fallen auf, z.B. durch außergewöhnliche Aussagen	2,22
24	Stellenausschreibungen (Anzeigen, Flyer etc.) spiegeln unsere Einrichtung gut wider	2,30
25	Unsere Einrichtung nutzt zeitgemäße Medien zur Mitarbeitersuche	2,07
26	Unsere Einrichtung kooperiert eng mit Schulen und/oder anderen Ausbildungsträgern	2,09
27	Vorstellungsgespräche werden professionell geführt (terminiert, nach einem Leitfaden etc.)	1,90
<b>TB III</b>	<b>AUFTRITT nach Außen</b>	<b>2,11</b>
28	Unsere Einrichtung steht für klare Grundsätze und Werte	2,05
29	Unsere Einrichtung hat ein gutes Image in der Öffentlichkeit	2,35
30	Unsere Einrichtung hat ein hohes Ansehen als Arbeitgeber	2,45
31	Unsere Einrichtung verfügt über Besonderheiten, die sie als Arbeitgeber auszeichnet	2,49
32	Unsere Einrichtung ist nach innen genauso, wie sie nach außen auftritt	2,58
33	Unsere Einrichtung ist meines Erachtens wirtschaftlich erfolgreich	2,14
34	Ich würde unsere Einrichtung als Arbeitgeber Freunden oder Verwandten empfehlen	2,26
35	Unsere Einrichtung ist ein attraktiver Arbeitgeber	2,20
<b>TB IV</b>	<b>PROFIL gegenüber Wettbewerbern</b>	<b>2,36</b>
<b>Gesamtmittelwert</b>		<b>2,24</b>



## VI. Impressum

Das vorliegende Exzerpt aus den Handlungsempfehlungen wurde von der Berliner Beratungsgesellschaft sehlbach & teilhaber GmbH (s&t) für exklusiv den bpa-Arbeitgeberverband in Kooperation mit dem bpa Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e.V. erarbeitet.

s&t ist seit dem Jahr 2012 für die Mitarbeiterbefragung & Zertifizierung ATTRAKTIVER ARBEITGEBER PFLEGE (aap) und deren Durchführung verantwortlich.

Für Fragen und Informationen wenden Sie sich bitte an

sehlbach & teilhaber GmbH

Schleiermacherstraße 14

10961 Berlin

mail@aap.care

www.attraktiver-arbeitgeber-pflege.de

Tel. (030) 81 01 52 70



## Haben Sie Interesse an den vollständigen Daten und Handlungsempfehlungen?

Möchten Sie wissen, wie die Mittelwerte und Treiberwirkungen der einzelnen Fragestellungen  
gesamt und für die einzelnen Gruppen ausfallen?

Interessiert es Sie, auf was Anbieter von stationärer und ambulanter Pflege jeweils im Besonderen  
achten müssen?

Und sind Sie neugierig, welche konkreten Empfehlungen für private Träger gelten?

## Dann befragen Sie Ihre Mitarbeiter:innen und zeigen Sie Ihre Arbeitgeberattraktivität mit einer aap-Zertifizierung.

Zusätzlich zu allen Leistungen der Mitarbeiterbefragung & Zertifizierung ATTRAKTIVER  
ARBEITGEBER PFLEGE (aap) erhalten Sie die vollständigen Handlungsempfehlungen, die wir  
exklusiv für den bpa erarbeitet haben.

### aap-Mitarbeiterbefragung & Zertifizierung

- ☉ anonyme Befragung online oder papiergestützt
- ☉ 35 Fragen in vier Themenbereichen zum Ankreuzen auf einer Schulnotenskala
- ☉ Zusatzmodul PSYGA-P zur Gefährdungsbeurteilung gem. § 5 ArbSchG
- ☉ alle erforderlichen Informationen & Unterlagen für die Durchführung
- ☉ Ergebnisse mit div. Benchmarks im Online-Dashboard und als PDF
- ☉ Siegel & Zertifikat für Ihre Selbst- und Außendarstellung

### Als ATTRAKTIVER ARBEITGEBER PFLEGE ...

- ☉ erhalten Sie Handlungsempfehlungen zur Steigerung Ihrer  
Attraktivität
- ☉ präsentieren Sie sich auffallend am Arbeitsmarkt
- ☉ zeigen Sie Wertschätzung gegenüber Ihren Mitarbeiter:innen



## Informationsanfrage

sehlbach & teilhaber gmbh  
Schleiermacherstraße 14  
10961 Berlin

Fax: (030) - 810 152 72 / Mail: infoanfrage@aap.care

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir sind eine Mitgliedseinrichtung des bpa und haben Interesse an den vollständigen Handlungsempfehlungen. Daher überlegen wir, die Mitarbeiterbefragung & Zertifizierung ATTRAKTIVER ARBEITGEBER PFLEGE (aap) bei uns durchzuführen.

Bitte senden Sie uns Informationen und ein unverbindliches Angebot zu:

- aap-Mitarbeiterbefragung und Zertifizierung
- aap-Zusatzmodul PSYGA-P zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gem. § 5 ArbSchG
- trägerspezifische und/oder offene Fragestellungen
- Heim-Kundenbefragung (HKB)
- Kundenbefragung Ambulante Pflege (KAP)

\_\_\_\_\_

Wir haben \_\_\_\_\_ Mitarbeiter:innen an \_\_\_\_\_ Standorten (erforderlich für Angebotserstellung)

Unsere Kontaktdaten / Ansprechpartner:in

