



Studie

Wie Pflegende am Arbeitsplatz zufriedener werden

Pflegekräfte mögen zwar ihren Beruf, sind aber in vielen Fällen mit den Arbeitsbedingungen im Krankenhaus unzufrieden. Das offenbart eine aktuelle Studie der Fachhochschule Münster, an der mehr als 3000 Pflegende teilgenommen haben. Deutlich wird: Die Zufriedenheit der Pflegenden muss dringend in den Fokus gerückt werden. Hier zeigt die Studie mehrere konkrete Ansatzpunkte im Bereich der Arbeitsplatzgestaltung auf.

Nach aktuellen Hochrechnungen des Statistischen Bundesamtes werden im Jahr 2025 voraussichtlich etwa 112 000 Pflegerinnen und Pfleger in Vollzeitstellung fehlen, um den Bedarf an professioneller Alten- und Krankenpflege in Deutschland decken zu können. Der wachsende Fachkräftemangel im Pflegebereich stellt

für viele Krankenhäuser und Altenheimen schon heute ein ernst zu nehmendes Problem dar. Dabei sind die Folgen einer personellen Unterbesetzung in der Pflege für die betroffenen Häuser meist weitreichend. Neben einem erhöhten Kostenaufwand für die Personalbeschaffung führt die Engpass-Situation vor allem auch zu

hoher Unzufriedenheit und damit erhöhter Wechselbereitschaft des übrigen Pflegepersonals. Die betroffenen Einrichtungen haben dadurch oft langwierige Zeiten der personellen Unterbesetzung zu kompensieren. Damit geht häufig auch eine nicht durchgehend optimale Versorgung der Patienten/Pflegebedürftigen einher.



Studie teilgenommen. Die Auswertung der Antworten zeichnet für den Krankenhausbereich ein komplexes, teilweise recht nachdenklich stimmendes Bild.

Pflegende in vielen Bereichen mit Arbeitsplatz unzufrieden

Befragt nach der grundsätzlichen Zufriedenheit mit der Entscheidung, Pflegekraft geworden zu sein, ist das Bild zunächst erst mal recht positiv:

Von den befragten Pflegerinnen und Pflegern aus dem Krankenhausbereich sind zirka 70 Prozent zufrieden mit ihrer grundsätzlichen Entscheidung, Pflegekraft zu sein, und 80 Prozent identifizieren sich durchaus mit

ihrem Beruf. Auch machen 85 Prozent ihre Arbeit generell gerne. Jedoch würde nur etwa ein Drittel der Befragten diese Berufswahl auch weiterempfehlen.

Schaut man auf die konkrete Arbeitsplatzzufriedenheit, zeichnen die Ergebnisse der Studie jedoch ein anderes Bild: Nur etwa die Hälfte der Befragten stimmt der Aussage zu, dass sie alles in allem mit ihrem eigenen Arbeitsplatz zufrieden sind und diesen für insgesamt sehr attraktiv halten. Zur Beleuchtung der Frage, woher diese Unzufriedenheit kommt und wo Ansatzpunkte zur Verbesserung liegen, wurden die Befragten gebeten, ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz entlang zentraler Kriterien zu bewerten, die in der Regel bei der Jobwahl und -zufriedenheit von Bedeutung sein können. Ebenfalls wurden sie aufgefordert zu beurteilen, wie wichtig ihnen diese Kriterien sind (Basis je 5er-Skala). Hier zeigte sich:

■ Hinsichtlich ihrer Zufriedenheit entlang der einzelnen Merkmale äußern die Befragten im Durchschnitt bei 13 von 38 Eigenschaften eine konkrete Unzufriedenheit. Die größte Un-

zufriedenheit geben sie bezüglich des Stellenwertes und der Wertschätzung des Pflegepersonals im Krankenhaus (62 %), des Stresses (56 %) sowie der Anzahl der Kollegen bei der Schichtbesetzung (63 %) an.

■ Bei der Wichtigkeit der einzelnen zentralen Eigenschaften eines Arbeitsplatzes stufen die Befragten einen unbefristeten Arbeitsvertrag (88 %), einen sicheren Arbeitsplatz (88 %) sowie den guten persönlichen Kontakt zu den Patienten (89 %) als die wichtigsten Kriterien ein. Die konfessionelle Ausrichtung eines Hauses geben sie dagegen als am unwichtigsten (9 %) an. Bei einer Gegenüberstellung der durchschnittlichen Wichtigkeiten und der Zufriedenheit mit den einzelnen zentralen Eigenschaften eines Arbeitsplatzes zeigt sich, dass der höchste Handlungsdruck zur Verbesserung der Arbeitsplatzzufriedenheit bei folgenden Merkmalen liegt (s. auch Abb. 1):

■ Verdienstmöglichkeiten/Einkommenshöhe,

■ Gute Vereinbarkeit mit dem Privatleben/Work-Life-Balance,

■ Guter persönlicher Kontakt zu Patienten/Zeit für den Menschen,

■ Anzahl der Kollegen bei der Schichtbesetzung/Personaldecke,

■ Wertschätzung von Leistung auf Tagesebene/Lob und Anerkennung durch Vorgesetzte sowie

■ Stellenwert und Wertschätzung des Pflegepersonals im Krankenhaus respektive Positionierung der Berufsgruppe Pflege in Entscheidungsgremien des Hauses (starke Stellung der Pflegedienstleitung/-direktion). Eine weiterführende Betrachtung zeigt, dass sich die durchschnittlichen Wichtigkeits- und Zufriedenheitsausprägungen dabei zwischen dem Funktions- und Stationsdienst kaum unterscheiden.

Berufliche Zukunft wird düster eingeschätzt

Mit Blick auf den wahrgenommenen Arbeitsalltag geben über 50 Prozent der befragten Pfl-

Es besteht daher ein dringender Handlungsbedarf in deutschen Krankenhäusern und Alteneinrichtungen, dem Personalmanagement im Pflegebereich mit geeigneten Konzepten aktiv entgegenzutreten.

Zur Beantwortung der Frage, wie sich vor diesem Hintergrund ein erfolgreiches Personalmanagement und -marketing zur Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Pflegepersonal gestalten lässt, wurde im Sommer 2010 von der Fachhochschule Münster mit Unterstützung des Malteser-Verbands und weiterer Krankenhäuser eine groß angelegte Befragung von Pflegepersonal in Krankenhäusern und in Alteneinrichtungen sowie bei Auszubildenden in der Gesundheits- und Krankenpflege durchgeführt. Das Ziel war, Einblicke in die arbeitsplatzbezogenen Bedürfnisse, die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation und das Jobwahlverhalten dieser Zielgruppen zu gewinnen.

Rund 3145 Pflegerinnen und Pfleger aus dem Krankenhausbereich sowie 740 Auszubildende in der Gesundheits- und Krankenpflege haben an der

gerinnen und Pfleger an, sich von der Arbeit im Krankenhaus häufig psychisch wie physisch stark belastet beziehungsweise erschöpft zu fühlen. Über zwei Drittel der Befragten bemängeln, dass sie zur Erledigung der Aufgaben und für die Zuwendung

zum Patienten nicht ausreichend Zeit haben und die anfallende Arbeit in der dafür vorgesehenen Zeit kaum zu schaffen ist.

Die klare Mehrheit der Befragten fühlt sich gut auf den Arbeitsplatz vorbereitet. Gleichwohl bemängeln zirka 40 Pro-

zent der Befragten, dass sie vom Arbeitgeber und den Vorgesetzten nicht gut unterstützt und in ihrer beruflichen Entwicklung nicht gefördert werden.

Mit Blick auf die Zukunftserwartungen zeichnet sich dabei ein düsteres Bild ab. 70 Prozent der Befragten sind besorgt, dass sie mit 55plus den Job physisch nicht mehr leisten können und davon ausgehen, dann keine Arbeit mehr zu haben. Bis auf die Entwicklung der Arbeitsplatzsicherheit schätzen die Befragten die Zukunft ihres Pflegeberufes auch generell als sehr pessimistisch und unattraktiv ein (s. Abb. 2).

Problematische und unproblematische Arbeitsplatzmerkmale

Abb. 1

Kriterium

Verdienstmöglichkeiten/Einkommenshöhe

Unbefristeter Arbeitsvertrag

Sicherer Arbeitsplatz

Verlässlicher Dienstplan, der gute Planbarkeit ermöglicht

Familienfreundliche Organisation der Schichtdienstmodelle (z. B. Sonderregelungen in Kleinkindphase)

Flexible Arbeitszeiten (z. B. Möglichkeit, auch mal um 10 Uhr anzufangen)

Wenig Sonn- und Feiertagsarbeit

Wenig Nachtschichten

Viele Varianten an Teilzeitarbeits-Möglichkeit (z. B. 80 %, 70 %, 60 %, 50 %, ...)

Angebot von Unterstützung bei Kinderbetreuung

Gute Vereinbarkeit mit Privatleben/Work-Life-Balance

Angebot von Jahresarbeitszeit- oder Lebensarbeitszeitkonto-Modellen

Guter persönlicher Kontakt zu Patienten/Zeit für den Menschen

Hohe Qualifikation der Kollegen bei Schichtbesetzung

Geringer Altersdurchschnitt der Kollegen bei Schichtbesetzung

Anzahl der Kollegen bei der Schichtbesetzung/Personaldecke

Wenig pflegeberufsfremde Tätigkeiten (z. B. Bestellabwicklung, Materialsortierung)

Moderne und gute Arbeitsplatzausstattung (z. B. Arbeitshilfen wie Lifter, verstellbare Betten, IT)

Verantwortungsübernahme/Möglichkeit sich einzubringen

Wenig Stress

Selbstständigkeit bei alltäglicher Berufsausübung

Abwechslung & Anspruch im Alltag

Einarbeitungskonzepte

Familiäre Atmosphäre im Team (eigene Station)

Kollegiale Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten

Kollegiale Zusammenarbeit mit dem ärztlichen Personal

Kollegiale Zusammenarbeit mit der Verwaltung

Gute interdisziplinäre Kooperation zwischen den Fachabteilungen und Stationen

Wertschätzung von Leistung auf Tagesebene/Lob und Anerkennung durch Vorgesetzte

Stellenwert und Wertschätzung des Pflegepersonals im Krankenhaus

Nicht-autoritärer Führungsstil des/der Vorgesetzten

Positionierung der Berufsgruppe Pflege in Entscheidungsgremien des Hauses (starke Stellung der Pflegedienstleitung/-direktion)

Aufstiegs- und Karrierechancen zur Führungskraft (z. B. Stationsleitung, Pflegeleitung)

Fort- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten zur Spezialkraft (z. B. Fachkraft für OP-Pflege/Anästhesie)

Ortsnähe des Arbeitsplatzes/gute Erreichbarkeit

Image des Arbeitgebers

Hoher Spezialisierungsgrad des Krankenhauses (z. B. Vorhandensein einer Intensivstation, Palliativstation, o. Ä.)

Arbeitgeber ist christlicher Träger

Was dem Nachwuchs wichtig ist

Neben dem Pflegepersonal wurden auch 740 Auszubildende danach befragt, welches die wichtigsten Gründe für die Entscheidung für eine Ausbildung zum Gesundheits- und Krankenpfleger gewesen sind. Hierdurch sollten Anhaltspunkte hinsichtlich der spezifischen Arbeitsplatzansprüche sowie für eine zielgerichtete Ansprache des Nachwuchses gewonnen werden. Es zeigte sich, dass die wichtigsten Gründe für die Auszubildenden die Arbeit am Menschen, die Möglichkeit zur Hilfeleistung sowie das Interesse an medizinischen Fragestellungen sind (Abb. 3). Als vergleichsweise eher unwichtig wurde die Empfehlung von Eltern oder die Fortführung einer familiären Berufstradition angesehen.

Befragt nach der Wichtigkeit der einzelnen zentralen Eigenschaften eines Arbeitsplatzes zeigt sich bei den Auszubildenden, dass für sie ein sicherer Arbeitsplatz, der gute persönliche Kontakt zu den Patienten/Zeit für den Menschen sowie ein verläss-

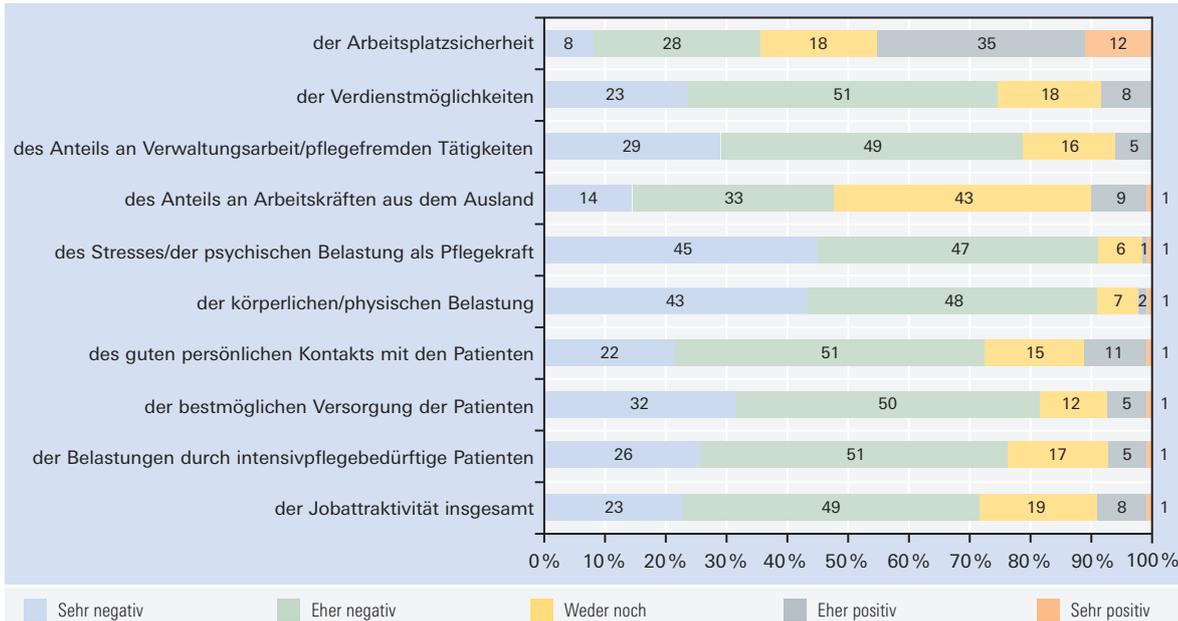
⇨ 13 der 38 Kriterien zeigen Handlungsbedarf, davon sieben einen großen Handlungsbedarf

- Hoher Problemdruck
- Mittlerer Problemdruck
- kein relevanter Problemdruck

Zukunftserwartungen

Abb. 2

Wie beurteilen Sie für die nächsten zehn Jahre im Berufsbild der Gesundheits- und Krankenpflege die zukünftige Entwicklung ...



⇒ Bis auf die Arbeitsplatzsicherheit sehen die Befragten die Zukunft ihres Pflegeberufes eher pessimistisch und unattraktiv

licher Dienstplan, der eine gute Planbarkeit ermöglicht, von zentraler Bedeutung sind. Die Arbeitsplatzansprüche des Nachwuchses liegen damit insgesamt nah bei denen der bereits im Beruf befindlichen Befragten und unterscheiden sich nur leicht in einigen Punkten.

Beschäftigte in der Altenpflege sind etwas zufriedener

Neben dem Pflegepersonal im Krankenhaus wurden auch 618 Pflegerinnen und Pfleger aus dem Altenpflegebereich befragt. In einem Vergleich der beiden Befragtengruppen zeigte sich, dass die Befragten in Alteinrichtungen mit dem Arbeitsplatz etwas zufriedener sind als die Befragten in Krankenhäusern. Dies spiegelt sich auch bei der Anzahl der Kriterien eines Arbeitsplatzes wider, die einen hohen Handlungsbedarf aufweisen. Während im Krankenhaus sieben Arbeitsplatzmerkmale einen hohen Handlungsbedarf aufweisen, sind es in der Altenpflege nur vier Merkmale.

Das befragte Pflegepersonal in Alteinrichtungen kann auch den Job etwas eher weiterempfehlen als das befragte Pflege-

personal in Krankenhäusern, auch wenn die Identifikation mit dem Job im Vergleich zum Krankenhaus etwas schwächer ist. Mit Blick auf die Zukunft des Pflegeberufes ist das befragte Pflegepersonal in Alteinrichtungen insgesamt etwas positiver eingestellt als das in Krankenhäusern. Diese Ergebnisse weisen daraufhin, dass der Handlungsbedarf zur Optimierung der Arbeitsbedingungen im Krankenhausbereich etwas größer als im Altenpflegebereich zu sein scheint.

Arbeitsplatzzufriedenheit muss verbessert werden

Mit Blick auf die möglichen Implikationen der Studienergebnisse für die Pflegepersonalgewinnung und -bindung in deutschen Krankenhäusern zeigt sich insgesamt, dass die aktuelle Situation einigen Handlungsdruck, aber durchaus auch einige Handlungsoptionen für die einzelnen Häuser aufzeigt. Zunächst lässt sich festhalten, dass die Zufriedenheit der Befragten mit der Berufswahl

„Pflegekraft“ überwiegend hoch ist. Das Berufsbild als solches ist bei den Befragten deutlich positiv besetzt. Leider fällt die Beurteilung des individuellen Arbeitsplatzes dagegen deutlich negativer aus. Vor dem Hintergrund des zu erwartenden weiter zunehmenden Wettbewerbs um Pflegekräfte kommt damit der Verbesserung der Arbeitsplatzzufriedenheit in vielen Häusern eine wichtige Rolle zu. Dies soll einerseits verhindern, dass das vorhandene Personal in andere Einrichtungen oder auch Länder abwandert, andererseits aber auch die Chancen erhöhen, neue qualifizierte Arbeitskräfte im Pflegebereich für das eigene Haus zu gewinnen.

Die Ergebnisse der Studie weisen diesbezüglich auf mehrere konkrete Ansatzpunkte im Bereich der Arbeitsplatzgestaltung hin, mit deren Hilfe die Zufriedenheit des Pflegepersonals konkret und gezielt optimiert werden kann. Dabei geht es durchaus nicht nur um eine Überprüfung der Einkommenshöhe. Vielmehr sind es unterschiedliche soziale Aspekte des

Gründe für die Pflegeberufswahl

Nachfolgend sind einige Gründe aufgeführt, die bei der Entscheidung für eine Ausbildung zum/zur Gesundheits- und Krankenpfleger/in von Bedeutung sein können. Inwieweit haben diese jeweils Ihre persönliche Entscheidung beeinflusst, einen Beruf in der Gesundheits- und Krankenpflege ergreifen zu wollen?

Kriterium	Gar nicht (1)	Eher weniger (2)	Eher stärker (3)	Sehr stark (4)	Absolut entscheidend (5)	Durchschnitt	Rang
Interesse an Medizin und medizinischen Fragestellungen	1,0 %	5,2 %	21,3 %	39,3 %	33,2 %	4,0	3
Berufsbild, bei dem man in der Regel am und mit Menschen arbeitet	0,6 %	2,7 %	13,0 %	39,6 %	44,2 %	4,2	1
Interessantheit der Tätigkeit (z. B. Anspruch und Abwechslung im Tagesgeschäft)	2,5 %	6,8 %	25,7 %	46,5 %	18,4 %	3,7	4
Möglichkeit der Hilfeleistung für andere Menschen	0,1 %	2,9 %	25,1 %	41,9 %	30,0 %	4,0	2
Verdienstmöglichkeiten von Gesundheits- und Krankenpflegern/innen	26,0 %	42,3 %	19,4 %	8,2 %	4,1 %	2,2	9
Eigene Anamnese als Motivationsgrund (z. B. Pflegefall in der Familie oder im Freundeskreis)	43,2 %	28,0 %	16,2 %	8,8 %	3,8 %	2,0	11
Ansehen von Gesundheits- und Krankenpflegern/innen in der Öffentlichkeit	35,6 %	40,0 %	14,6 %	8,2 %	1,5 %	2,0	12
Fortführung einer familiären Berufstradition (z. B. Eltern- oder Geschwisterteil Gesundheits- und Krankenpfleger/in)	66,5 %	16,5 %	8,6 %	5,8 %	2,5 %	1,6	15
Interesse am Beruf aufgrund von Bekanntschaft mit Gesundheits- und Krankenpflegern/innen im Freundes-/ Bekanntenkreis	26,0 %	28,7 %	21,9 %	16,5 %	6,9 %	2,5	8
Jobsicherheit von Gesundheits- und Krankenpflegern/innen	7,9 %	20,5 %	32,3 %	29,4 %	9,8 %	3,1	6
Empfehlung der Eltern	64,5 %	21,6 %	7,7 %	4,2 %	2,0 %	1,6	16
Empfehlung von einer Berufsberatung/einem Jobcenter o. Ä.	77,7 %	15,6 %	5,0 %	1,4 %	0,3 %	1,3	17
Einfachheit, später einen Job im Pflegebereich zu finden	23,9 %	24,2 %	24,6 %	18,9 %	8,3 %	2,6	7
Ausbildung um später leichter einen Studienplatz mit Pflegebezug zu bekommen (z. B. Studium Pflegemanagement, für Pflege, ...)	39,2 %	25,0 %	17,3 %	14,5 %	4,1 %	2,2	10
Ausbildung zur Überbrückung von Wartesemestern für ein Studium allgemein	69,4 %	14,0 %	3,5 %	5,6 %	7,4 %	1,7	13
Zufall (ich hatte mehrere alternative Wunschberufe)	61,4 %	20,9 %	10,9 %	4,1 %	2,7 %	1,7	14
Positive Vorerfahrung vor der Ausbildung (z. B. durch Zivildienst, FSJ, Vorpraktikum, ehrenamtliche Tätigkeit)	17,6 %	12,0 %	14,2 %	26,7 %	29,5 %	3,4	5
War vorher arbeitslos, Pflege-Ausbildung als Ausweg	91,1 %	4,8 %	2,7 %	0,6 %	0,9 %	1,2	18

⇒ **Am wichtigsten sind die Arbeit am Menschen, die Möglichkeit zur Hilfeleistung sowie das Interesse an medizinischen Fragestellungen**

Berufsalltags, die die Arbeitsplatzzufriedenheit in vielen Krankenhäusern nachhaltig mindern. Hier liegen für den Arbeitgeber entscheidende Gestaltungsmöglichkeiten, um ihr Pflegepersonal erfolgreich zu gewinnen und zu binden.

Von zentraler Wichtigkeit ist unter anderem, dass ein ausreichendes Maß an Zeit für die Betreuung der einzelnen Patienten sichergestellt wird, zum Beispiel über Einführung sozialer Stunden, Vorlesestunden, Patenmodelle für Pflegebedürftige. Auch müssen die Pflege-

kräfte gezielt von Verwaltungs- und pflegeberufsfremden Arbeiten wie Materialsortierung entlastet werden. Eine Wertschätzung der Arbeit der Pflege im Allgemeinen und ihrer Anerkennung auf Tagesebene, zum Beispiel über Lob im Alltag, Mitarbeitergespräche oder Gratifikationsbeweise, können die Zufriedenheit der Pflegenden ebenso erhöhen wie die Sicherstellung einer guten Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dies kann beispielsweise über flexible Teilzeit- und Dienstplanmodelle sowie Kinderbetreuungsangebote gelingen.

Gelingt es den Krankenhäusern, die Zufriedenheit des Pflegepersonals im eigenen Haus zu verbessern und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen, sind auch verbesserte Chancen bei der Personalsicherung im Pflegebereich zu erwarten – mit einer klaren positiven Auswirkung auch für die Qualität der Patientenbetreuung.

Der komplette Studienbericht kann per E-Mail über den Autor angefordert werden.

Anschrift des Verfassers:

Prof. Dr. rer. pol. Holger Buxel
Professor für Dienstleistungs- und Produktmarketing, Fachhochschule Münster
E-Mail: buxel@fh-muenster.de