

Studie zur Arbeitsplatzsituation in der Akut- und Langzeitpflege und Ermittlung sowie modellhafte Implementierung von Indikatoren für gute Arbeitsbedingungen in der Langzeitpflege

Ergebnissynthese von Los 1 und Los 2



**STUDIEN
BERICHT**

Studie zur Arbeitsplatzsituation in der Akut- und Langzeitpflege und Ermittlung sowie modellhafte Implementierung von Indikatoren für gute Arbeitsbedingungen in der Langzeitpflege

Ergebnissynthese von Los 1 und Los 2

Studienbericht

für das Bundesministerium für Gesundheit

Berlin, Oktober 2022

Ansprechpartnerin

Dr. Grit Braeseke
IGES Institut GmbH
Friedrichstraße 180
10117 Berlin

Inhalt

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1. | Hintergrund | 4 |
| 2. | Wesentliche Ergebnisse der Studie | 5 |
| 2.1 | Inhaltliche Schwerpunkte der beiden Lose | 5 |
| 2.2 | Wesentliche Erkenntnisse der Untersuchungen | 6 |
| 2.3 | Zentrale Schlussfolgerungen | 11 |

1. Hintergrund

Ziel der im Rahmen der Konzertierten Aktion Pflege (KAP) initiierten Arbeitsplatzstudie war es, geeignete Maßnahmen zu identifizieren, mit denen der Arbeitsplatz Pflege attraktiver gestaltet werden kann, um beruflich Pflegende zu gewinnen, im Beruf zu halten und solche, die aus der Pflege ausgeschieden sind, zurückzugewinnen.

Die Partner der KAP-Arbeitsgruppe 2 Personalmanagement, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung hatten sich dabei im Handlungsfeld IV: Pflege als attraktiver Arbeitsplatz unter Punkt 1 „Transparenz über gute Arbeitsbedingungen schaffen“ auf folgende Ziele verständigt (siehe Abschlussbericht KAP (2019): 71):

- ◆ mit den Vereinbarungen der AG 2 darauf hinzuwirken, dass Pflegeeinrichtungen und Krankenhäuser attraktive Arbeitgeber sind,
- ◆ dass Pflegeeinrichtungen und Krankenhäuser als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden und
- ◆ die Transparenz über die Arbeitsbedingungen für beruflich Pflegende in Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern zu erhöhen.

Die Studie wurde in zwei Losen von unterschiedlichen Bietergemeinschaften bearbeitet.

Los 1 mit dem inhaltlichen Schwerpunkt „Analyse, Befragungen und Maßnahmenempfehlungen zum Pflegearbeitsplatz der Zukunft“ wurde vom IEGUS – Institut für europäische Gesundheits- und Sozialwirtschaft GmbH gemeinsam mit der WifOR GmbH, der contec – Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH und der Ruhr-Universität Bochum realisiert.

Los 2 mit dem Auftrag zur „Entwicklung von Indikatoren zur Darstellung guter Arbeitsbedingungen in der Langzeitpflege“ wurde vom IGES Institut in Zusammenarbeit mit dem IAW Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e. V. und der Karla Kämmer Beratungsgesellschaft umgesetzt.

Die beiden Lose wurden zeitlich parallel bearbeitet (Laufzeit von März 2020 bis März 2022, aufgrund coronabedingter Verzögerungen mit Verlängerung bis Oktober 2022). Die vorliegende Ergebnissynthese führt für einen Gesamtüberblick die wichtigsten Erkenntnisse beider Lose zusammen.

2. Wesentliche Ergebnisse der Studie

2.1 Inhaltliche Schwerpunkte der beiden Lose

Im Rahmen von **Los 1** erfolgte eine Analyse von Sekundärdaten, um differenziertere Ergebnisse zu Ursachen und Entwicklungstendenzen zu Beschäftigungsformen, Berufsverläufen und Arbeitsbedingungen in Pflegeberufen zu erhalten. Betrachtet wurden dabei die Settings stationäre Akutversorgung (Krankenhaus und Rehabilitationskliniken) sowie ambulante und stationäre Langzeitpflege.

Parallel dazu erfolgten eine systematische Literaturanalyse und umfassende qualitative Befragungen zur Gewinnung von Erkenntnissen zu Maßnahmen in den Einrichtungen, die primär auf eine Erhöhung des Arbeitszeitvolumens der beruflich Pflegenden, der Berufsverweildauer und der Rückgewinnung von Berufsaussteigerinnen und -aussteigern zielten. Die identifizierten Maßnahmen wurden bezüglich ihrer Eignung, Wirkungen und den Verbesserungsmöglichkeiten von den Befragten bewertet und anschließend hinsichtlich ihrer Bedeutung und Wirksamkeit für die Arbeitsplatzattraktivität priorisiert.

Auf Basis der Analyseergebnisse wurde ein umfassender Fragebogen erarbeitet und mittels einer deutschlandweiten Vollerhebung schließlich eruiert, wie sich Beschäftigte und Auszubildende in der Pflege ihren Arbeitsplatz der Zukunft vorstellen. Dabei wurden folgende Themenbereiche beleuchtet und statistisch ausgewertet:

- ◆ Einflussfaktoren auf erwerbsbiografische Entscheidungen
- ◆ Digitalisierung
- ◆ Vereinbarkeit von familiärer Pflege, Familie und Beruf
- ◆ Pflegequalität
- ◆ Vergütung
- ◆ Führung und Teamatmosphäre
- ◆ Gesundheitsförderung und Prävention
- ◆ Aus-, Fort- und Weiterbildung
- ◆ Pflegeprofession, Berufsprofile und Karriere
- ◆ Auswirkungen der Covid-19-Pandemie

Im Ergebnis steht eine Auflistung von ermittelten Maßnahmen, mit denen die Gestaltung des Pflegearbeitsplatzes der Zukunft in der Praxis und auf politischer Ebene unterstützt werden kann.

Gegenstand der Untersuchungen in **Los 2** war es zu ermitteln, anhand welcher Kriterien sich gute Arbeitsbedingungen in der Langzeitpflege identifizieren lassen und welche Indikatoren zu deren Darstellung in der Öffentlichkeit geeignet sind. Eine

modellhafte Implementierung der Indikatoren in Pflegeeinrichtungen und eine begleitende Evaluation sollten Erkenntnisse zur Praktikabilität liefern.

Mittels systematischer Literaturrecherche wurde zunächst eruiert,

- ◆ wodurch sich attraktive Arbeitsbedingungen allgemein und in der Langzeitpflege im Besonderen auszeichnen,
- ◆ warum Pflegearbeitsplätze in der öffentlichen Wahrnehmung bisher nicht als attraktive Arbeitsplätze gelten und
- ◆ welche Faktoren zur Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität auf betrieblicher Ebene beeinflussbar sind.

Dabei wurde die Bewertung der identifizierten Indikatoren bezgl. ihrer Eignung anhand einer strukturierten Expertenbefragung zu den Kriterien Relevanz, Beeinflussbarkeit, Fehlsteuerungsrisiko und Verständlichkeit vorgenommen. Anschließend erfolgte im Rahmen eines Workshops mit dem Projektteam von Los 1 ein Abgleich mit den bis dato vorliegenden Ergebnissen der Datenanalysen und die endgültige Auswahl der für die modellhafte Implementierung auszuwählenden Indikatoren.

Im zweiten Schritt galt es im Rahmen einer praktischen Erprobung mit 17 Pflegeeinrichtungen (ambulant, teil- und vollstationär) zu ermitteln,

- ◆ welche Indikatoren sowohl zur Darstellung guter Arbeitsbedingungen aus Sicht von (potentiellen) Beschäftigten als auch zur Motivation für Einrichtungen zur Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen geeignet sind,
- ◆ wie sich diese Indikatoren in der Praxis erfolgreich umsetzen lassen und
- ◆ ob diese Maßnahme förderlich für die Verbesserung der Attraktivität des Arbeitsplatzes Pflege ist.

2.2 Wesentliche Erkenntnisse der Untersuchungen

Zur Beantwortung der Frage nach Merkmalen guter Arbeitsbedingungen in der Pflege und geeigneten Maßnahmen, diese, soweit noch nicht umgesetzt, künftig zu schaffen und nach außen hin transparent zu machen, sollten zunächst die Beweggründe die der Berufswahl beruflich Pflegenden zugrunde liegen, näher betrachtet werden:

Am Beginn einer Pflegekarriere stehen häufig Praktika, Zivildienst (früher) oder ein Freiwilliges Soziales Jahr, Berufsorientierungsprogramme an Schulen oder Maßnahmen der Agentur für Arbeit (letzteres oft bei Quereinsteigerinnen und -einstiegern). Aber auch die eigene Betroffenheit, bspw. als Patientin oder Patient im Krankenhaus oder als Angehöriger von Menschen mit Pflegebedarf, stehen häufig am Anfang der Pflegeberufswahl. Teilweise wird auch ein Interesse an medizinischen Themen als leitend für die Berufsentscheidung benannt. Die Tätigkeit am und mit Menschen ist für viele beruflich Pflegenden ausschlaggebend und kennzeichnend für diese Berufsgruppe ist eine ausgeprägte intrinsische Motivation. Zunehmend

spielt auch ein „sicherer Arbeitsplatz“ eine Rolle bei der Wahl des Pflegeberufs (Abschlussbericht Los 1, S. 431 ff.).

Welche konkreten Arbeitsbedingungen die häufig hoch motivierten Pflegekräfte dann in der Praxis vorfinden und welche konkreten Verbesserungsvorschläge sie haben, wurde anhand einer Analyse von Unternehmensbewertungsportalen herausgearbeitet. Zentraler Befund ist, dass Beschäftigte in den Bereichen Gesundheit/Soziales/Pflege (GSP) ihre Arbeitgeber in allen fünf untersuchten Dimensionen (Führungsverhalten, Arbeitsbedingungen, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Diversity und Aus- und Weiterbildung) im Vergleich zur Gesamtwirtschaft schlechter bewerten – am deutlichsten in den Bereichen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Führungsverhalten und Arbeitsbedingungen (Abschlussbericht Los 1, S. 174 ff.).

Konkrete Anhaltspunkte, was gute Pflegearbeitsplätze im Detail kennzeichnet, ergaben Literaturanalyse und Expertenbefragung im Zuge der Untersuchungen von Los 2. Es konnten die nachfolgend abgebildeten 18 Indikatoren identifiziert werden (Abschlussbericht Los 2, S. 85):

Abbildung 1: 18 Indikatoren für gute Arbeitsplätze in der Pflege



Quelle: IGES 2021

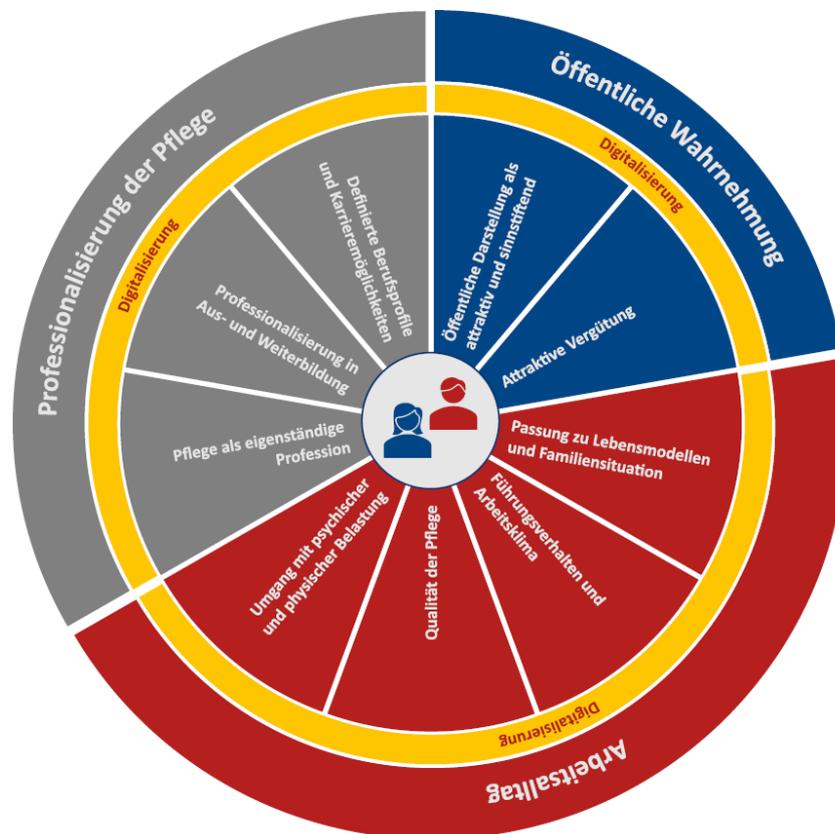
Quelle: IGES/IAW/Kämmer Beratung, in: BMG 2021: 66 (Konzertierte Aktion Pflege - Zweiter Bericht zum Stand der Umsetzung der Vereinbarungen der Arbeitsgruppen 1 bis 5)

Diese Indikatoren wurden von Los 1 für die weitere Analyse der Freitexte in den Unternehmensbewertungen genutzt, um von den Beschäftigten genannte Verbesserungsvorschläge zu systematisieren und jene Indikatoren mit den häufigsten Nennungen zu identifizieren. Dabei zeigt sich, dass der größte Teil der Verbesserungsvorschläge von Beschäftigten der GSP-Branche dem Indikator Wertschätzung durch Vorgesetzte zuzurechnen ist (13,7 Prozent). Knapp dahinter folgt der Indikator Führungsstil. Passend dazu reiht sich an dritter Stelle die Unterstützung durch Vorgesetzte ein. Die Entlohnung wird an vierter Stelle genannt, gefolgt von den Indikatoren Arbeitsklima und Arbeitsbelastung. Die Kategorien Karriere, Arbeitszeitgestaltung und Work-Life-Balance (3,0 Prozent) wurden hingegen nur vergleichsweise selten genannt (Abschlussbericht Los 1, S. 184 ff.).

Dieses Bild wird durch die Ergebnisse der Literaturstudie in Los 2 bestätigt: Verschiedene deutsche und auch internationale Studien ergaben, dass in der Pflegebranche die Wertschätzung und Unterstützung im Arbeitsalltag – sowohl durch Vorgesetzte als auch durch Kolleginnen und Kollegen – an vorderster Stelle stehen, gefolgt von mehr Zeit für die Pflege und menschlicher Zuwendung. An dritter Stelle rangieren die Themen Arbeitsklima/Konflikte im Team und Work-Life-Balance/Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung. Letztere finden sich sehr prägnant in der Aussage „an freien Tagen nicht arbeiten zu müssen“ wieder (Abschlussbericht Los 2, S. 38 ff.).

Die Befragungen von beruflich Pflegenden und Auszubildenden zum Arbeitsplatz Pflege in der Zukunft durch das Projektteam Los 1 ergaben in Synthese mit Erkenntnissen aus der Literatur die in Abbildung 2 aufgeführten zentralen Forderungen.

Abbildung 2: Entwicklungsrad für den Arbeitsplatz Pflege der Zukunft



Quelle: IEGUS/WifOR/Contec/Ruhr-Universität (Abschlussbericht Los 1, S. 417)

Die Forderungen und die jeweils dahinterstehenden Maßnahmen sind an dieser Stelle als gleichrangig zu betrachten. Gleichwohl dominiert die Wahrnehmung des betrieblichen Alltags bei der Einschätzung der Attraktivität des Arbeitsplatzes. Die Aspekte der öffentlichen Wahrnehmung ihres Berufes und die Profilierung und Weiterentwicklung der eigenen Profession sind den Pflegenden jedoch ebenso wichtig und werden als eng verflochten mit der Wertschätzung des Berufs und den Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsalltags interpretiert. Die beruflich Pflegenden wünschen sich, dass in all diesen Bereichen ihre Belange stets mit in den Fokus der Überlegungen gestellt werden.

Die Kenntnis der ermittelten relevanten Einflussfaktoren, welche die Arbeitsplatzattraktivität für beruflich Pflegenden erhöhen, sowie der konkreten Wünsche und Erwartungen der Beschäftigten ist Voraussetzung für ein zielgerichtetes Handeln aller Akteure – zuvorderst der Einrichtungen bei der Schaffung guter Arbeitsbedingungen, aber auch der weiteren Akteure, die maßgeblich die Rahmenbedingungen für die Pflegebranche gestalten (Bund, Länder, Kommunen sowie die Selbstverwaltung mit den Kostenträgern und Pflegeverbänden). Der Weg hin zur Steigerung der Attraktivität der Pflege ist damit jedoch noch nicht beschrieben.

Deshalb wurden die 18 Indikatoren der Arbeitsplatz- und Arbeitgeberattraktivität im Rahmen von Los 2 in 17 Einrichtungen der stationären, der ambulanten und der teilstationären Langzeitpflege modellhaft implementiert (Abschlussbericht Los 2, S. 94 ff.). Zentral war dabei die Erkenntnis aus der Literaturanalyse, dass ein attraktiver Arbeitgeber ein Unternehmen ist, dem es besser als seinen Wettbewerbern gelingt, das benötigte Personal zu gewinnen und langfristig zu binden. Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität müssen sich daher an zwei Zielgruppen richten:

- ◆ an die vorhandene Belegschaft (Mitarbeiterbindung, Arbeitgeberloyalität) und
- ◆ an potenzielle, zu gewinnende Arbeitskräfte (Mitarbeitergewinnung).

Sowohl die Mitarbeiterbindung als auch der Erfolg bei der Mitarbeitergewinnung hängen von vielfältigen Einflussfaktoren ab (Abschlussbericht Los 2, S. 19 ff.). Dabei spielen sowohl individuelle Merkmale der Beschäftigten (Lebenssituation und Persönlichkeitsmerkmale) eine Rolle als auch organisationsbezogene (Arbeitsbedingungen) und umfeldbezogene Merkmale (Branche, Arbeitsmarkt) eine Rolle. Von den Unternehmen maßgeblich gestaltet- und beeinflussbar sind lediglich die Arbeitsbedingungen. Die Analyse der Grundlagenliteratur hat gezeigt, dass die arbeitsplatzbezogenen Einflussfaktoren zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber (Mitarbeitergewinnung) dieselben sind wie für bereits im Unternehmen beschäftigte Personen (Mitarbeiterbindung). Allerdings gilt es im Zuge der Personalrekrutierung, die Stärken des Arbeitgebers glaubhaft darzustellen. Dies gelingt am besten, wenn das Nutzenversprechen an potenzielle Bewerberinnen und Bewerber mit der Wahrnehmung der bereits im Unternehmen Beschäftigten im Arbeitsalltag übereinstimmt. Mit anderen Worten: Eine gute Mitarbeiterbindung ist die Basis für eine erfolgreiche Mitarbeitergewinnung.

Die über acht Monate laufende praktische Erprobung wurde wissenschaftlich begleitet. Dabei wurden zwei Beschäftigtenbefragungen, drei Workshops mit den jeweiligen Einrichtungs- bzw. Pflegedienstleistungen sowie ein Workshop mit Auszubildenden durchgeführt. Zu Beginn wurden mit einer Mitarbeiterbefragung die konkreten Handlungsbedarfe in den Einrichtungen erhoben, die Ausgangspunkt für die Auswahl der zu bearbeitenden Indikatoren war, mit folgendem Ergebnis:

- ◆ Die Indikatoren „Führungsstil“ (allgemein) und besonders der Aspekt „Unterstützung durch Vorgesetzte“ waren die am häufigsten als verbesserungsfähig identifizierten und letztlich auch konkret erprobten Indikatoren. Auch die „Wertschätzung durch Vorgesetzte“ reiht sich hier ein. Als problematisch wurde auch mehrfach der Indikator „Vorhandensein eines konstanten direkten Vorgesetzten“ genannt, der im Zusammenhang mit dem häufigen Personalwechsel in Pflegeeinrichtungen steht.
-

- ◆ An zweiter Stelle sind die Indikatoren „Arbeitsbelastung“, „Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung“ und „Work-Life-Balance“ benannt und auch bearbeitet worden.
- ◆ Weiterhin wurden die beiden Indikatoren Unterstützung und Wertschätzung durch Kolleginnen und Kollegen häufig thematisiert und in Angriff genommen.

Der Indikator „Stundenlohn/Gehalt“ dagegen wurde nur in einer Einrichtung als verbesserungsbedürftig identifiziert. Das zeigt einmal mehr, dass die Entlohnung in der Pflege, die in den letzten Jahren auch im Branchenvergleich überdurchschnittlich angestiegen ist, derzeit nicht an erster Stelle steht, wenn es um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen geht.

Wie die Evaluation der Erprobungsphase zeigen konnte, honorieren die Beschäftigten die Anstrengungen der Arbeitgeber zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen auch bereits schon nach dem sehr kurzen Zeitraum von rund sechs Monaten. So sagten fast 80 % der Befragten, dass sie mit den Bemühungen ihres Arbeitgebers zur Verbesserung oder Stabilisierung der Arbeitsbedingungen trotz der zu diesem Zeitpunkt infolge der Corona-Pandemie schwierigen Rahmenbedingungen sehr zufrieden (26 %) oder zufrieden (53 %) seien. Die Gesamtbewertung der Arbeitgeber fiel in der zweiten Welle der Befragung (Dezember 2021/Januar 2022) grundsätzlich besser aus als in der ersten Welle (Juni/Juli 2021). Die größte positive Veränderung war in Bezug auf den Indikator „Unterstützung durch Vorgesetzte“ zu verzeichnen. Auch in Bezug auf den Indikator „Wertschätzung durch Vorgesetzte“ nahmen Teilnehmende eine positive Veränderung wahr (Abschlussbericht Los 2, S. 158 ff.).

2.3 Zentrale Schlussfolgerungen

Aus der Studie zur Arbeitsplatzsituation in der Akut- und Langzeitpflege und Ermittlung sowie modellhafte Implementierung von Indikatoren für gute Arbeitsbedingungen in der Langzeitpflege folgende grundlegende Erkenntnisse ziehen:

- ◆ Die Einrichtungen müssen etwas tun, um attraktiver für aktuell Beschäftigte (Mitarbeiterbindung) und potenzielle Bewerber (Mitarbeitergewinnung) zu werden.
- ◆ Die Einrichtungen müssen offensiver und transparenter am Arbeitsmarkt mit den von ihnen erfolgreich umgesetzten Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität werben.

Die Ergebnisse der Recherchen, Analysen und der modellhaften Implementierung haben mit hoher Konsistenz ergeben, dass die Arbeitgeberattraktivität in der Pflege hierzulande gesteigert werden kann – insbesondere durch betriebliche Maßnahmen in den Bereichen

- ◆ Führung (Wertschätzung und Unterstützung durch vorgesetzte, partizipativer Führungsstil),
-

- ◆ Arbeitsorganisation (mehr individuelle Gestaltungsspielräume, Umsetzung spezifischer Pflegekonzepte, Arbeitssicherheit),
- ◆ Arbeitszeitgestaltung (verlässliche Dienstplangestaltung, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, Flexibilität und Zeit für qualitativ hochwertige Pflege),
- ◆ Personalentwicklung (strukturelles Empowerment, Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten) sowie
- ◆ der gezielten Außendarstellung des Unternehmens und seiner Werte im Rahmen der Personalrekrutierung.

Die Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung von Pflege und Pflegeberuf als attraktiver Arbeitsbereich ist auch Aufgabe von Politik und Selbstverwaltung. Auf dieser Ebene gilt es insbesondere die Rahmenbedingungen dahingehend anzupassen, dass u. a. innovative Personalkonzepte (z. B. überbetriebliche Poolösungen und Bereitschaftsdienste), der Einsatz akademisch ausgebildeter Pflegefachkräfte und ein angemessener Skill-Mix ermöglicht werden. Die Professionalisierung der Pflege einhergehend mit neuen Kompetenzen und einer erweiterten Rolle in der Versorgung ist sowohl seitens der Politik als auch der Berufsverbände und der Selbstverwaltung voranzutreiben.

Dem Berufsstand Pflege muss es künftig besser gelingen, seine Interessen gegenüber der Politik, den Arbeitgebern sowie im Rahmen der Selbstverwaltung zu vertreten, um die Rahmenbedingungen aktiv mitgestalten zu können und als Profession wahrgenommen zu werden. Alle beruflich Pflegenden äußerten in den verschiedensten Befragungen im Rahmen der Studie diesen Wunsch. Wenn sich zukünftig mehr beruflich Pflegenden über den Arbeitsalltag hinaus für ihre Interessen engagieren, könnten die vielfältigen Bestrebungen zur Professionalisierung der Pflege besser auf eine einheitliche Zielvision abgestimmt und schlagkräftiger damit werden.



IGES Institut GmbH
Friedrichstraße 180
10117 Berlin
www.iges.com

