

Kurzbericht zum BMG-geförderten Forschungsvorhabens

Vorhabentitel	Studie zur Arbeitsplatzsituation in der Akut- und Langzeitpflege und Ermittlung sowie modellhafte Implementierung von Indikatoren für gute Arbeitsbedingungen in der Langzeitpflege LOS 2: Entwicklung von Indikatoren zur Darstellung guter Arbeitsbedingungen in der Langzeitpflege
Schlüsselbegriffe	Langzeitpflege, Arbeitsbedingungen, Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterbindung
Vorhabendurchführung	IGES Institut GmbH, Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW), Karla Kämmer Beratungsgesellschaft
Vorhabenleitung	Dr. Grit Braeseke, Bereichsleiterin Pflege, IGES Institut
Autor(en)/Autorin(nen)	Dr. Grit Braeseke, Lukas Wentz, Nina Lingott, Elisabeth Beikirch (IGES Institut GmbH) Dr. Andreas Koch, Khira Sippli, Christine Becker (Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW)) Karla Kämmer, Wolfgang Bruns, Oliver Lowin, Dagmar Nitsch-Musikant, Gerd Palm, Shanti Reinhardt (Karla Kämmer Beratungsgesellschaft)
Vorhabenbeginn	Mai 2020
Vorhabenende	Oktober 2022

1. Vorhabenbeschreibung, Vorhabenziele

Im Rahmen der Konzertierte(n) Aktion Pflege haben sich die Partner der Arbeitsgruppe 2 Personalmanagement, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung im Handlungsfeld IV: Pflege als attraktiver Arbeitsplatz unter Punkt 1 „Transparenz über gute Arbeitsbedingungen schaffen“ auf folgende Ziele verständigt (BMG 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.

Zur Erreichung dieser Ziele wurden insgesamt drei Maßnahmen vereinbart, darunter die Beauftragung eines Projektes zur Transparenz über gute Arbeitsbedingungen in Einrichtungen der Langzeitpflege durch das BMG.

Ziel der Studie 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“ (Leistungs-beschreibung). Im Rahmen von LOS 2 galt es zu ermitteln, anhand welcher Kriterien sich gute Arbeitsbedingungen in der Langzeitpflege identifizieren lassen und welche Indikatoren zu deren Darstellung geeignet sind.

2. Durchführung, Methodik

Zunächst erfolgte literaturbasiert die Definition und Operationalisierung grundlegender Begriffe (insb. Arbeitgeberattraktivität und die damit in Zusammenhang stehenden Aspekte) und die Identifizierung betrieblicher Handlungsfelder. Anschließend wurden internationale und nationale Studien recherchiert und ausgewertet, die sich mit den Arbeitsbedingungen in der Pflegebranche auseinandergesetzt haben.

Zur Ermittlung des aktuellen Stands der Wissenschaft zum Thema Kriterien guter Arbeitsbedingungen spezifisch in der Langzeitpflege wurde weiterhin eine internationale Literaturrecherche (deutsch- und englischsprachiger Raum) durchgeführt. Diese diente vor allem der Identifizierung konkreter Faktoren, Maßnahmen und Konzepte zur Steigerung der Mitarbeiterbindung und -gewinnung in Einrichtungen der Langzeitpflege.

Die anhand der Literaturrecherche ermittelten Indikatoren für Arbeitgeberattraktivität wurden im nächsten Schritt mittels einer Expertenbefragung bezgl. ihrer Relevanz aus deutscher Sicht sowie ihrer Umsetzbarkeit im Rahmen einer modellhaften Implementierung bewertet.

Die in der Literaturanalyse identifizierten und in der Expertenbefragung bewerteten Indikatoren der Arbeitsplatz- und Arbeitgeberattraktivität wurden im Rahmen des Projekts in 17 Einrichtungen der stationären, der ambulanten und der teilstationären Langzeitpflege modellhaft implementiert. Diese Erprobung wurde wissenschaftlich begleitet. Dabei wurden zwei Beschäftigtenbefragungen und drei Workshops mit den jeweiligen Einrichtungs- bzw. Pflegedienstleistungen sowie ein Workshop mit Auszubildenden durchgeführt.

Die Ergebnisse der praktischen Erprobung und vorläufige Handlungsempfehlungen wurden im Rahmen eines Reflexionsworkshops mit Vertreterinnen und Vertretern aus den Pflegeeinrichtungen sowie aus Wissenschaft, Selbstverwaltung und Verbänden diskutiert.

Abschließend wurden die Handlungsempfehlungen finalisiert und der Abschlussbericht erstellt.

3. Gender Mainstreaming

Im Mittelpunkt der Untersuchung stand die Berufsgruppe mit pflegerischem Abschluss, die durch einen sehr hohen Frauenanteil (70 % - 80 %) charakterisiert ist. In den analysierten Studien zu den Arbeitsbedingungen in der Langzeitpflege wurden in der Regel keine nach Geschlecht differenzierten Ergebnisse berichtet. Unterschieden wurde dagegen regelmäßig nach Qualifikationsniveau (Fachkraft/Hilfskraft), Position (mit/ohne Führungsverantwortung) und in einigen Fällen auch nach Altersgruppe (jüngere/ältere Kohorten).

In Fragebögen und Bericht wurde auf eine geschlechtergerechte Sprache geachtet.

4. Ergebnisse, Schlussfolgerung, Fortführung

Literaturanalyse und Expertenbefragung ergaben konkrete Anhaltspunkte, was gute Pflegearbeitsplätze im Detail kennzeichnet. 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/IAW/Kämmer Beratung, in: BMG 2021: 66 (Konzertierte Aktion Pflege - Zweiter Bericht zum Stand der Umsetzung der Vereinbarungen der Arbeitsgruppen 1 bis 5)

Aus verschiedenen deutschen und auch internationalen Studien geht hervor, 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.

Die praktische Erprobung der Implementierung der Indikatoren konnte folgendes zeigen:

- 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.

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. Es zeigte sich zudem, dass es zielführend ist, bei der Umsetzung von Maßnahmen in den Pflegeeinrichtungen zunächst mit einigen wenigen Themenschwerpunkten anzufangen, da dies bereits die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeitenden verbessern kann und somit mittel bis langfristig die Unternehmenskultur weiterentwickelt wird.

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.

Auf der Ebene von Politik und Selbstverwaltung gilt es sicherzustellen, dass die Rahmenbedingungen dahingehend angepasst werden, dass u. a. innovative Personalkonzepte (z. B. überbetriebliche Poollösungen und Bereitschaftsdienste), der Einsatz akademisch ausgebildeter Pflegefachkräfte und ein angemessener Skill-Mix ermöglicht werden.

Die in den an der Erprobung teilnehmenden Einrichtungen angestoßenen Prozesse zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität werden auch nach Projektende fortgeführt. In der Branche noch deutlich zu wenig ausgeprägt ist die Außendarstellung: Künftig müssen sich die Arbeitgeber offensiver darum bemühen, ihre Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung deutlicher transparent zu machen, um im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt erfolgreicher zu werden.

5. Umsetzung der Ergebnisse durch das BMG

Das Forschungsvorhaben insgesamt dient der Umsetzung der KAP-Vereinbarungen aus 2019. Das Bundesministerium für Gesundheit wird prüfen, wie die Ergebnisse der Arbeitsplatzstudie Los 2 verwendet werden können, um Maßnahmen zu befördern, 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.

6. Verwendete Literatur (Auswahl, vollständige Literaturliste siehe Abschlussbericht)

AUFFENBERG J & HESS M (2021): Pflegekräfte zurückgewinnen – Arbeitsbedingungen und Pflegequalität verbessern. Bericht zur Studie „Ich pflege wieder, wenn ...“ der Arbeitnehmerkammer Bremen und des SOCIUM der Universität Bremen, Bremen 2021.

CURAVIVA Schweiz und QUALIS evaluation GmbH (2011): Bedingungen und Einflussfaktoren für einen attraktiven Arbeitsplatz in Institutionen der Langzeitpflege. Zürich, August 2011, https://www.curaviva.ch/files/BWWM3CA/bedingungen_und_einflussfaktoren_fuer_einen_attraktiven_arbeitsplatz_in_institutionen_der_langzeitpflege_cvch_2011.pdf [Abruf am 15.01.2021]

EUROFOUND (2020): Long-term care workforce: Employment and working conditions, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/de/publications/customised-report/2020/long-term-care-workforce-employment-and-working-conditions> [Abruf am 18.01.2021]

INSTITUT DGB-Index Gute Arbeit (2021): Jahresbericht 2021. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2021. Berlin.

KANNING U P (2016): Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Springer, Berlin Heidelberg.