

KRANKENHÄUSER

Was Pflegekräfte unzufrieden macht

Wenig Zeit für die Patienten, keine Wertschätzung der Arbeit: Viele Schwestern und Pfleger sind frustriert. Wollen Krankenhäuser Fachpersonal gewinnen und binden, müssen sie die Arbeitsbedingungen attraktiver gestalten.

Holger Buxel

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 dabei für viele Krankenhäuser bereits heute ein ernstzunehmendes Problem dar. Die Folgen personeller Unterbesetzung in der Pflege sind für die betroffenen Häuser meist weitreichend. Einerseits steigen die Kosten für die Personalkaufnahme. Andererseits verstärken personelle Engpässe die Unzufriedenheit beim verbliebenen Pflegepersonal. Damit erhöht sich auch die Bereitschaft, den Arbeitsplatz zu wechseln, denn die Pflegekräfte in den betroffenen Einrichtungen müssen oftmals über einen langen Zeitraum die personelle Unterbesetzung kompensieren.

Direkt betroffen vom Pflegekräftemangel sind auch die Ärztinnen und Ärzte. Sie verantworten im Tagesgeschäft Hand in Hand mit der Pflege die Versorgung der Patienten. Es besteht daher ein dringender Handlungsbedarf in deutschen Krankenhäusern, dem Personalmangel in der Pflege mit geeigneten Konzepten entgegenzutreten.

Wie lässt sich vor diesem Hintergrund ein erfolgreiches Personalmanagement und -marketing zur Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Pflegepersonal gestalten? Zur Beantwortung dieser Frage führte die Fachhochschule Münster mit Unterstützung des Malteser-Verbands und weiterer Krankenhäuser im Sommer 2010 eine großangeleg-

te Studie durch. Befragt wurde das Pflegepersonal in Krankenhäusern und Auszubildende in der Gesundheits- und Krankenpflege. Dadurch sollten Einblicke in die arbeitsplatzbezogenen Bedürfnisse, die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation und das Verhalten bei der Jobwahl dieser Gruppen gewonnen werden.

Etwa 3 145 Pflegerinnen und Pfleger sowie 740 Auszubildende aus dem Krankenhausbereich nahmen an der Studie teil. Sie repräsentieren einen guten Querschnitt der Berufsgruppe. Die Auswertung der Antworten zeichnet ein komplexes, teilweise recht nachdenklich stimmendes Bild.

Nur ein Drittel würde den Pflegeberuf weiterempfehlen

Befragt nach der grundsätzlichen Zufriedenheit mit der Entscheidung, Pflegekraft geworden zu sein, ist das Bild zunächst erst mal recht positiv: Von den befragten Pflegekräften aus dem Krankenhausbereich sind circa 70 Prozent grundsätzlich zufrieden mit ihrer Berufswahl; 80 Prozent identifizieren sich durchaus mit ihrem Beruf. Auch machen 85 Prozent ihre Arbeit generell gerne; jedoch würde nur etwa ein Drittel der Befragten den Pflegeberuf auch weiterempfehlen.

Schaut man auf die konkrete Arbeitsplatzzufriedenheit, zeichnen die Ergebnisse der Studie ein negatives Bild: Lediglich etwa die Hälfte der Befragten stimmt der Aussage zu, dass sie alles in allem mit ihrem eigenen Arbeitsplatz zufrieden ist und diesen für insgesamt sehr attraktiv hält. Doch woher kommt diese Unzufriedenheit? Wo liegen Ansatzpunkte zur Verbesserung? Dazu wurden die Be-

fragten gebeten, ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz entlang zentraler Kriterien zu bewerten, die in der Regel bei der Jobwahl und -zufriedenheit von Bedeutung sein können. Ebenfalls sollten sie beurteilen, wie wichtig ihnen diese Kriterien sind. Hierbei zeigt sich:

- Im Durchschnitt wird bei 13 von 38 Kriterien eine konkrete Unzufriedenheit geäußert. Am größten ist diese bezüglich des Stellenwerts und der Wertschätzung des Pflegepersonals im Krankenhaus (62 Prozent), des Stresses (56 Prozent) sowie der Anzahl der Kollegen bei der Schichtbesetzung (63 Prozent). (Tabelle)

- Bezogen auf den einzelnen Arbeitsplatz werden als wichtigste Kriterien eingestuft: ein unbefristeter Arbeitsvertrag (88 Prozent), ein sicherer Arbeitsplatz (88 Prozent) und der gute persönliche Kontakt zu den Patienten (89 Prozent). Die konfessionelle Ausrichtung eines Hauses wird dagegen als am unwichtigsten (9 Prozent) erachtet.

Bei einer Gegenüberstellung der durchschnittlichen Wichtigkeiten und der Zufriedenheit mit den einzelnen zentralen Eigenschaften eines Arbeitsplatzes zeigt sich, dass der größte Handlungsdruck zur Verbesserung der Arbeitsplatzzufriedenheit bei den folgenden Merkmalen liegt:

- Verdienstmöglichkeiten
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- persönlicher Kontakt zu Patienten/Zeit für den Menschen, Schichtbesetzung/Personaldecke
- Wertschätzung von Leistung/Anerkennung durch Vorgesetzte
- Stellenwert und Wertschätzung des Pflegepersonals im Kran-

kenhaus – respektive Positionierung der Berufsgruppe Pflege in Entscheidungsgremien des Hauses.

Eine weiterführende Betrachtung zeigte, dass sich die durchschnittlichen Wichtigkeits- und Zufriedenheitsausprägungen dabei zwischen dem Funktions- und Stationsdienst kaum unterscheiden.

Die Mehrzahl fühlt sich stark belastet und erschöpft

Mit Blick auf den wahrgenommenen Arbeitsalltag gaben mehr als 50 Prozent der befragten Pflegekräfte an, sich von der Arbeit im Krankenhaus häufig psychisch wie physisch stark belastet beziehungsweise erschöpft zu fühlen. Mehr als zwei Drittel der Befragten bemängelten, dass sie zur Erledigung der Aufgaben und für die Zuwendung zum Patienten nicht ausreichend Zeit hätten und die anfallende Arbeit in der dafür vorgesehenen Zeit kaum zu schaffen sei. Die klare Mehrheit der Befragten fühlt sich gut auf den Arbeitsplatz vor-

bereitet. Gleichwohl bemängeln circa 40 Prozent der Befragten, dass sie vom Arbeitgeber und den Vorgesetzten nicht gut unterstützt und in ihrer beruflichen Entwicklung nicht gefördert würden.

Mit Blick auf die Zukunftserwartungen zeichnet sich dabei ein düsteres Bild ab. 70 Prozent der Befragten ist besorgt, ab einem Alter von 55 Jahren den Job physisch nicht mehr leisten zu können, und geht davon aus, dann keine Arbeit mehr zu haben. Bis auf die Entwicklung der Arbeitsplatzsicherheit bewerten die Befragten die Zukunft ihres Pflegeberufs auch generell sehr pessimistisch und stufen ihn als unattraktiv ein (*Grafik*).

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. Dadurch sollten Anhaltspunkte hinsichtlich der spezifischen Arbeitsplatzansprüche und für eine ziel-

gerichtete Ansprache des Nachwuchses gewonnen werden. Hier zeigte sich, dass die wichtigsten Gründe für die Auszubildenden die Arbeit am Menschen, die Möglichkeit zur Hilfeleistung und das Interesse an medizinischen Themen sind. Als vergleichsweise unwichtig wurden 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 und ein verlässlicher 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.

Hinsichtlich der möglichen Implikationen der Studienergebnisse für die Pflegepersonalgewinnung

Keine Wertschätzung, viel Stress: Das macht Pflegekräfte unzufrieden. Positiv bewerten die meisten, dass sie einen sicheren Arbeitsplatz haben.

TABELLE

Aktuelle Situation: Wie zufrieden sind Sie bezüglich folgender Kriterien an Ihrem Arbeitsplatz?

| Kriterium | Sehr unzufrieden (1) | Eher unzufrieden (2) | Weder noch (3) | Eher zufrieden (4) | Sehr zufrieden (5) | Durchschnitt | Rang |
|--|----------------------|----------------------|----------------|--------------------|--------------------|--------------|------|
| Stellenwert und Wertschätzung des Pflegepersonals im Krankenhaus | 24,0 % | 38,3 % | 16,1 % | 19,3 % | 2,4 % | 2,4 | 38 |
| Stress | 23,5 % | 32,6 % | 25,8 % | 16,2 % | 2,0 % | 2,4 | 37 |
| Anzahl der Kollegen bei der Schichtbesetzung/Personaldecke | 23,7 % | 38,9 % | 11,4 % | 22,7 % | 3,3 % | 2,4 | 36 |
| Positionierung der Berufsgruppe Pflege in Entscheidungsgremien des Hauses (starke Stellung der Pflegedienstleitung/-direktion) | 19,8 % | 32,3 % | 23,5 % | 20,9 % | 3,4 % | 2,6 | 35 |
| Angebot von Unterstützung bei Kinderbetreuung | 18,2 % | 17,9 % | 51,0 % | 10,1 % | 2,7 % | 2,6 | 34 |
| Angebot von Jahresarbeitszeit- oder Lebensarbeitszeitkonto-Modellen | 14,4 % | 21,5 % | 52,4 % | 9,0 % | 2,7 % | 2,6 | 33 |
| Verdienstmöglichkeiten/Einkommenshöhe | 16,5 % | 36,9 % | 14,4 % | 30,1 % | 2,1 % | 2,6 | 32 |
| Guter persönlicher Kontakt zu Patienten/Zeit für den Menschen | 16,7 % | 39,6 % | 11,1 % | 27,4 % | 5,2 % | 2,6 | 31 |
| Wertschätzung von Leistung auf Tagesebene/Lob und Anerkennung durch Vorgesetzte | 19,4 % | 30,1 % | 18,8 % | 27,0 % | 4,8 % | 2,7 | 30 |
| : | : | : | : | : | : | : | : |
| Selbstständigkeit bei alltäglicher Berufsausübung | 3,2 % | 12,9 % | 12,5 % | 55,0 % | 16,4 % | 3,7 | 5 |
| Hoher Spezialisierungsgrad des Krankenhauses (z. B. Vorhandensein einer Intensivstation, Palliativstation) | 0,9 % | 6,5 % | 25,4 % | 48,1 % | 19,1 % | 3,8 | 4 |
| Sicherer Arbeitsplatz | 3,4 % | 8,9 % | 11,3 % | 44,4 % | 32,1 % | 3,9 | 3 |
| Ortsnähe des Arbeitsplatzes/gute Erreichbarkeit | 2,0 % | 6,4 % | 11,4 % | 38,6 % | 41,6 % | 4,1 | 2 |
| Unbefristeter Arbeitsvertrag | 5,9 % | 6,6 % | 5,8 % | 24,3 % | 57,4 % | 4,2 | 1 |

und -bindung in den Krankenhäusern wird deutlich, dass die aktuelle Situation einigen Handlungsdruck aufzeigt, aber durchaus auch einige Optionen für die einzelnen Häuser.

Zunächst lässt sich festhalten, dass die Zufriedenheit der Befragten mit der Berufswahl „Pflegekraft“ überwiegend hoch ist. Das Berufsbild als solches ist bei den Befragten sehr positiv besetzt. Leider fällt die Beurteilung des individuellen Arbeitsplatzes dagegen deutlich negativer aus. Vor dem Hintergrund der zu erwartenden weiteren Intensivierung des Wettbewerbs um Pflegekräfte auf dem Arbeitsmarkt besteht damit eine klare Notwendigkeit zur Verbesserung der Arbeitsplatzzufriedenheit in vielen Häusern. Nur so können die Kliniken das vorhandene Personal gegen Abwanderungen und Abwerbungen von Wettbewerbern aus dem In- und Ausland absichern. Attraktive Arbeitgeber verbessern ebenfalls ihre Chancen, qualifizierte Pflegekräfte zu gewinnen.

Die Ergebnisse der Studie weisen diesbezüglich auf mehrere konkrete Ansatzpunkte hin, mit deren Hilfe die Zufriedenheit des Pflegeperso-

nals konkret und gezielt optimiert werden kann. Dabei geht es durchaus nicht nur um eine Überprüfung der Einkommenshöhe. Diese hat zwar einen starken Einfluss auf die Arbeitsplatzzufriedenheit und steht derzeit immer wieder in der öffentlichen Diskussion, doch es sind vielmehr soziale Aspekte des Berufsalltags, welche die Arbeitsplatzzufriedenheit in vielen Krankenhäusern nachhaltig mindern. Hier gibt es für den Arbeitgeber entscheidende Gestaltungsmöglichkeiten, um Pflegepersonal erfolgreich zu gewinnen und zu binden. Von zentraler Wichtigkeit ist dabei, dass die Pflegekräfte genügend Zeit für die Betreuung der einzelnen Patienten haben (beispielsweise durch die Einführung sozialer Stunden, Vorlesestunden, Patenmodelle zu Pflegebedürftigen).

Lob und Wertschätzung motiviert Mitarbeiter

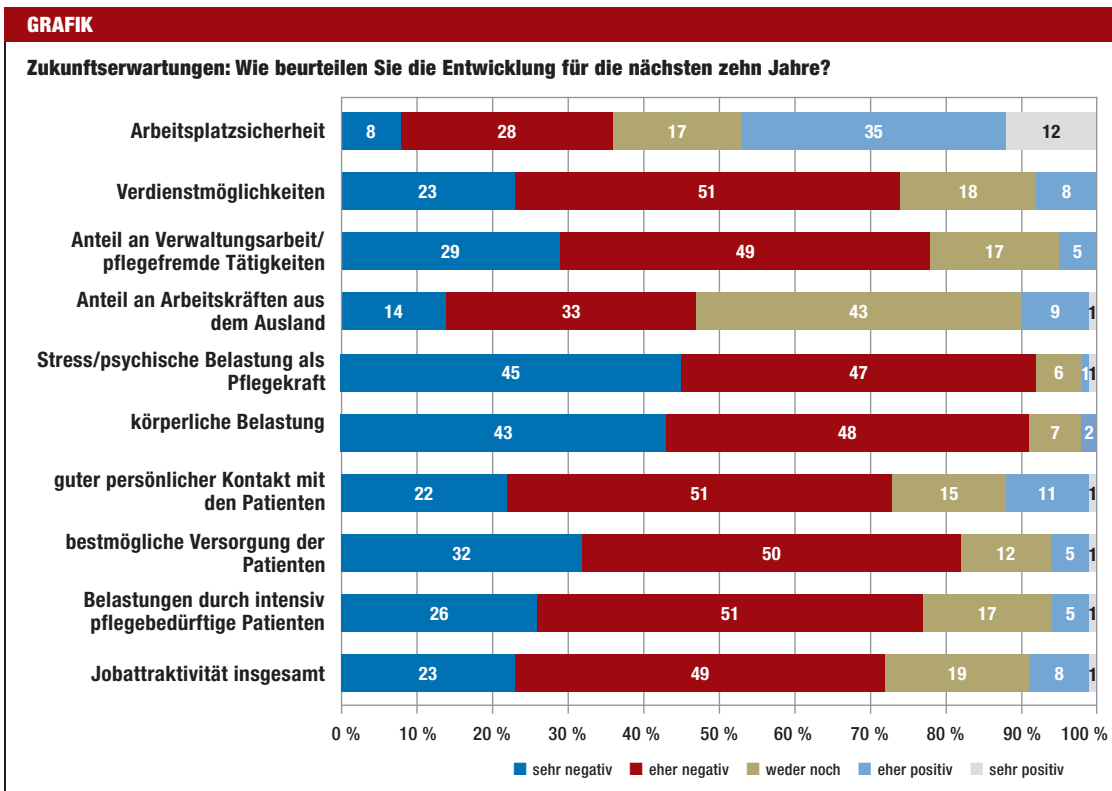
Die Pflegekräfte können außerdem gezielt von Verwaltungs- und pflegeberufsfremden Arbeiten entlastet werden, wie zum Beispiel Materialsortierung. Verbessert werden muss die Wertschätzung der

Arbeit der Pflege im Allgemeinen und ihrer Anerkennung auf Tagesebene (beispielsweise über Belobigungen im Alltag, unterjährige Mitarbeitergespräche pro Quartal, Gratifikationsbeweise). Die Krankenhäuser können außerdem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sicherstellen – beispielsweise über flexible Teilzeit- und Dienstplanmodelle sowie Kinderbetreuungsangebote.

Wenn die Krankenhäuser entlang der aufgezeigten Problem-bereiche die Arbeitsbedingungen und damit die Zufriedenheit des Pflegepersonals verbessern und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen, steigen ihre Chancen, qualifizierte Pflegekräfte zu binden. Das würde sich auch positiv auf die ärztliche Arbeit und die Qualität der Patientenbetreuung auswirken.

■ Zitierweise dieses Beitrags:
Dtsch Arztebl 2011; 108(17): A 946–8

Anschrift des Verfassers
Prof. Dr. rer. pol. Holger Buxel
Professur für Dienstleistungs- und Produktmarketing, Fachhochschule Münster
Corrensstraße 25, 48149 Münster
buxel@fh-muenster.de



Die körperliche und psychische Belastung steigt. Davon geht zumindest die Mehrheit der befragten Pflegekräfte aus.