care 4 care

IGVP
INSTITUT FÜR GERONTOLOGISCHE VERSORGUNGS- UND PFLEGEFORSCHUNG
RAVENSBURG-WEINGARTEN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

„Wenn Du im Frei bist, heißt das nicht, dass Du frei hast“ –

Welchen Beitrag kann eine attraktive Arbeitsgestaltung zur Personalsicherung in der Pflege leisten?

Claudia Boscher, M.A. Gesundheitsförderung
Institut für Gerontologische Versorgungs- und Pflegeforschung (IGVP)
Hochschule Ravensburg-Weingarten (RWU)

Baden-Württemberg
EUROPAISCHE UNION
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
EFRE
Investition in Ihre Zukunft.

ZAFH care4care: Fachkräftebedarf in der Pflege im Zeichen von Alterung, Vielfalt und Zufriedenheit

Koordination	Teilprojekte	Unterauftrag	Praxispartner
Hochschule Esslingen University of Applied Sciences Nah an Mensch und Technik.	Hochschule Esslingen University of Applied Sciences Nah an Mensch und Technik. RWU Hochschule Ravensburg-Weingarten University of Applied Sciences IAW Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. an der Universität Tübingen	Katholische Hochschule Freiburg Catholic University of Applied Sciences Freiburg *	Welcome Center Sozialwirtschaft * DBfK Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe ** BGW Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege

Baden-Württemberg

Europäische Union
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung

EFRE
Investition in Ihre Zukunft.

* ausschließlich erste Förderphase
** ausschließlich zweite Förderphase

ZAFH care4care: Fachkräftebedarf in der Pflege im Zeichen von Alterung, Vielfalt und Zufriedenheit

Grundlage für vorliegende Ergebnisse sind zahlreiche, aufeinander abgestimmte Datenerhebungen aus dem Verbund:

- Fokusgruppen-Interviews - Hochschule Ravensburg-Weingarten (RWU)
- Schriftliche Befragungen – RWU und Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung Tübingen (IAW)
- Delphi-Befragung - Hochschule Esslingen (HE)
- Multiperspektivische Betriebsfallstudien - HE
- Expert*inneninterviews und leitfadengestützte Interviews - HE und RWU

In die Erhebungen wurden die **Sichtweisen von Pflegefachkräften, Leitungspersonen, Personalvertretungen, Bevölkerungsgruppen** etc. integriert.

Baden-Württemberg
EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
EFRE
Investition in Ihre Zukunft.

Datenerhebung und -analyse

Triangulation

Identifikation der Schwerpunktthemen

Handlungsempfehlungen

Validierung

Struktur der Transferplattform

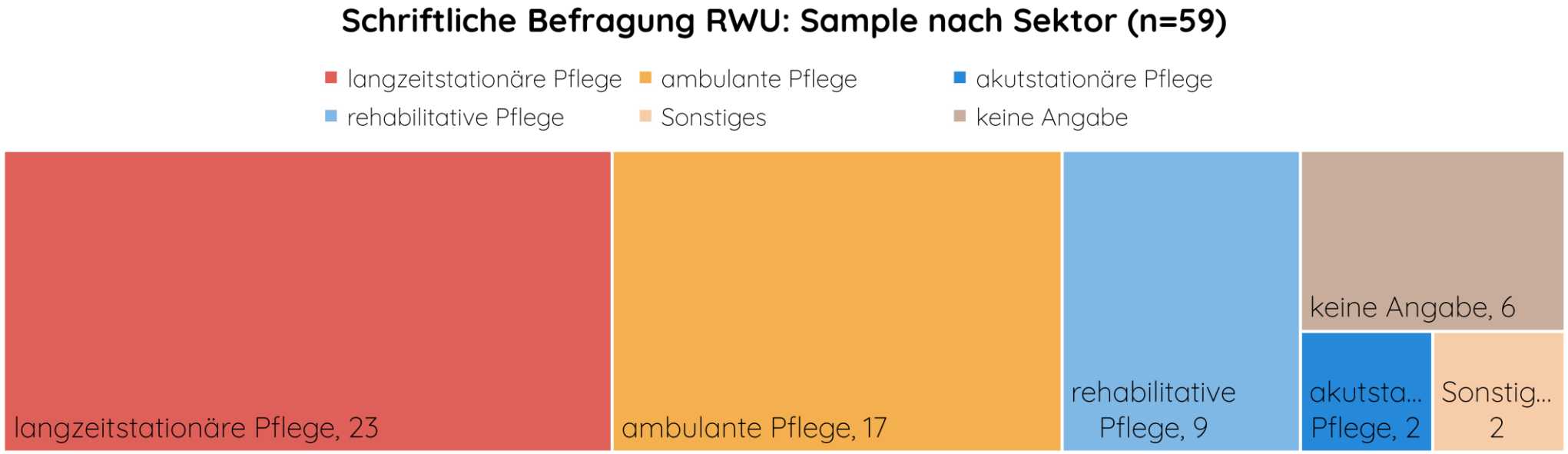
www.zafh-care4care.de

- Berufliche Bildung
- Entlohnung
- Arbeitsgestaltung
- Organisations-entwicklung
- Pflege aus Sicht älterer Menschen
- Interessenvertretung

Schwerpunktthema Arbeitsgestaltung

Schriftliche Befragung RWU:

- Vollerhebung | Personalverantwortliche für die Pflege in allen Einrichtungen der Region Bodensee-Oberschwaben (N=210; Rücklauf: 28,5%)



Schwerpunktthema Arbeitsgestaltung

Fokussierte multiperspektivische Betriebsfallstudien:

- 4 Betriebe: 2 aus langzeitstationärer Pflege und 2 aus akutstationärer Pflege

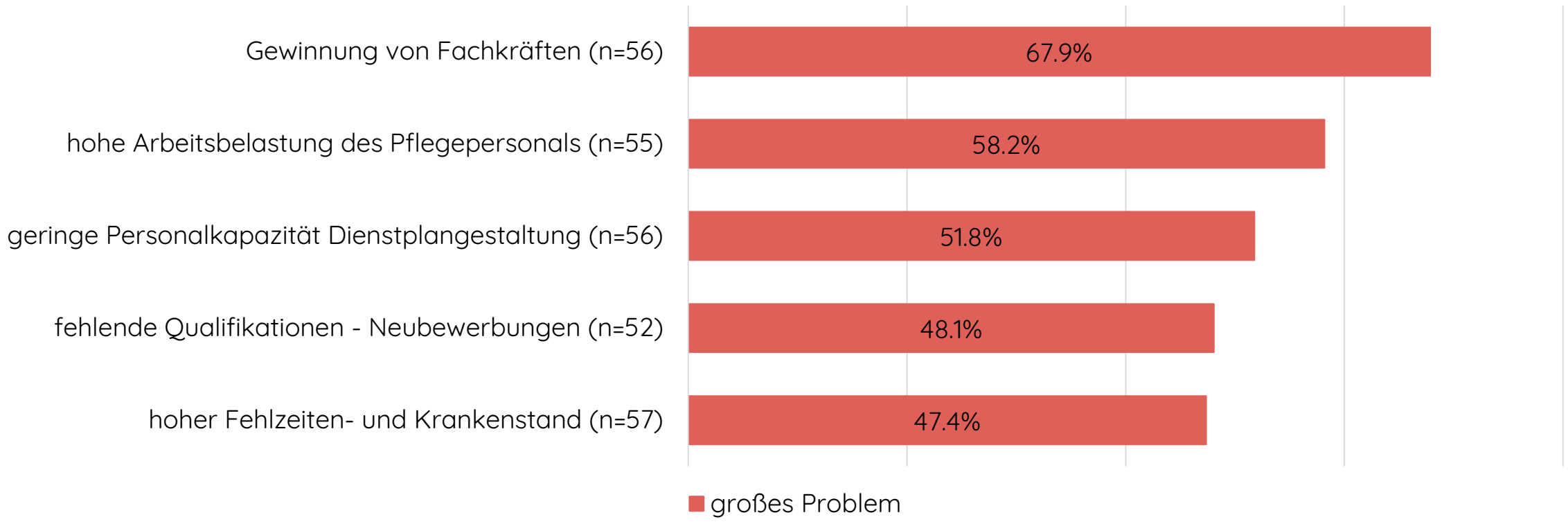
Delphi-Befragung der HE:

- Vollerhebung | Schul- und Einrichtungsleitungen in der Region Neckar-Alb & Stadtkreis Stuttgart
- Teilnehmende über aller drei Runden hinweg (N=467; Rücklauf: 26,8 %)

Delphi-Befragung HE: Sample nach Sektor (n=125)

Pflegepersonalsituation: Probleme im vergangenen Jahr

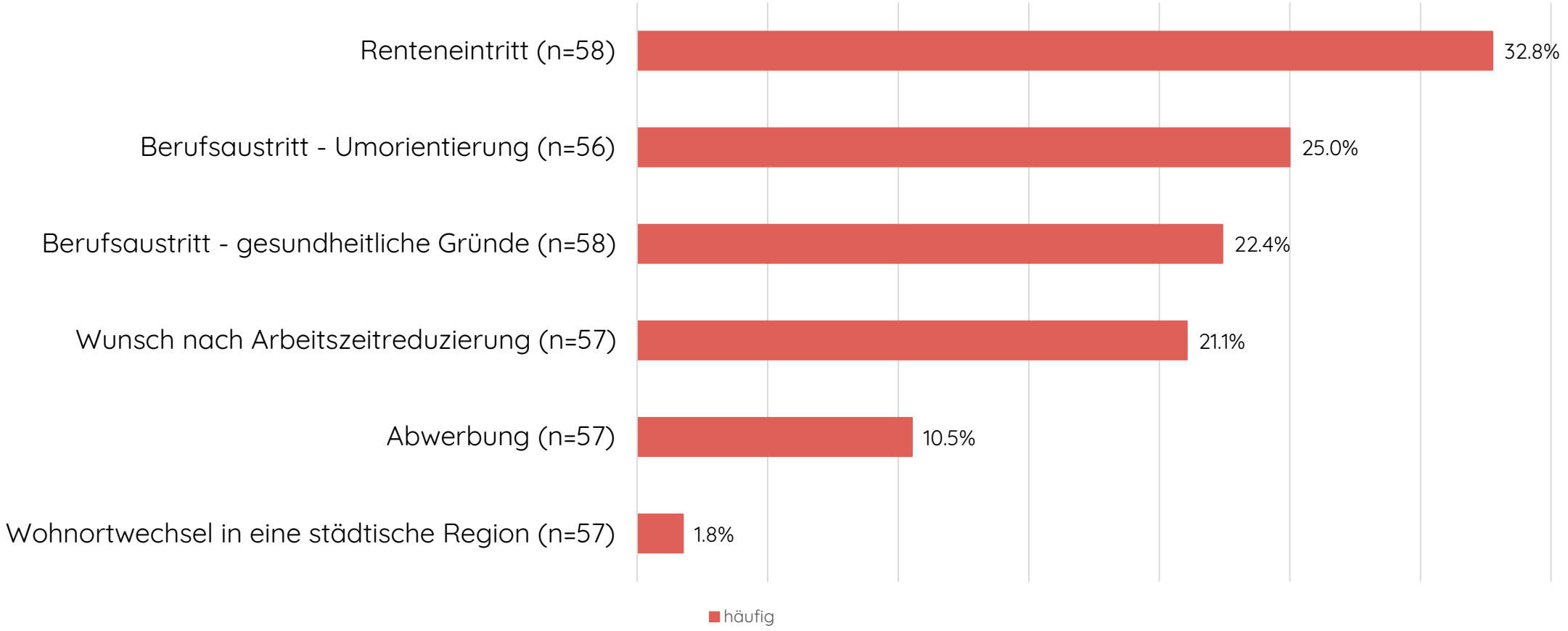
(„Wenn Sie an die Pflegepersonalsituation in Ihrer Einrichtung im vergangen Jahr denken: Inwieweit waren die Folgenden genannten Punkte für Ihre Einrichtung ein Problem?“)



Quelle: Schriftliche Befragung, RWU

Gründe für das Verlassen des Unternehmens

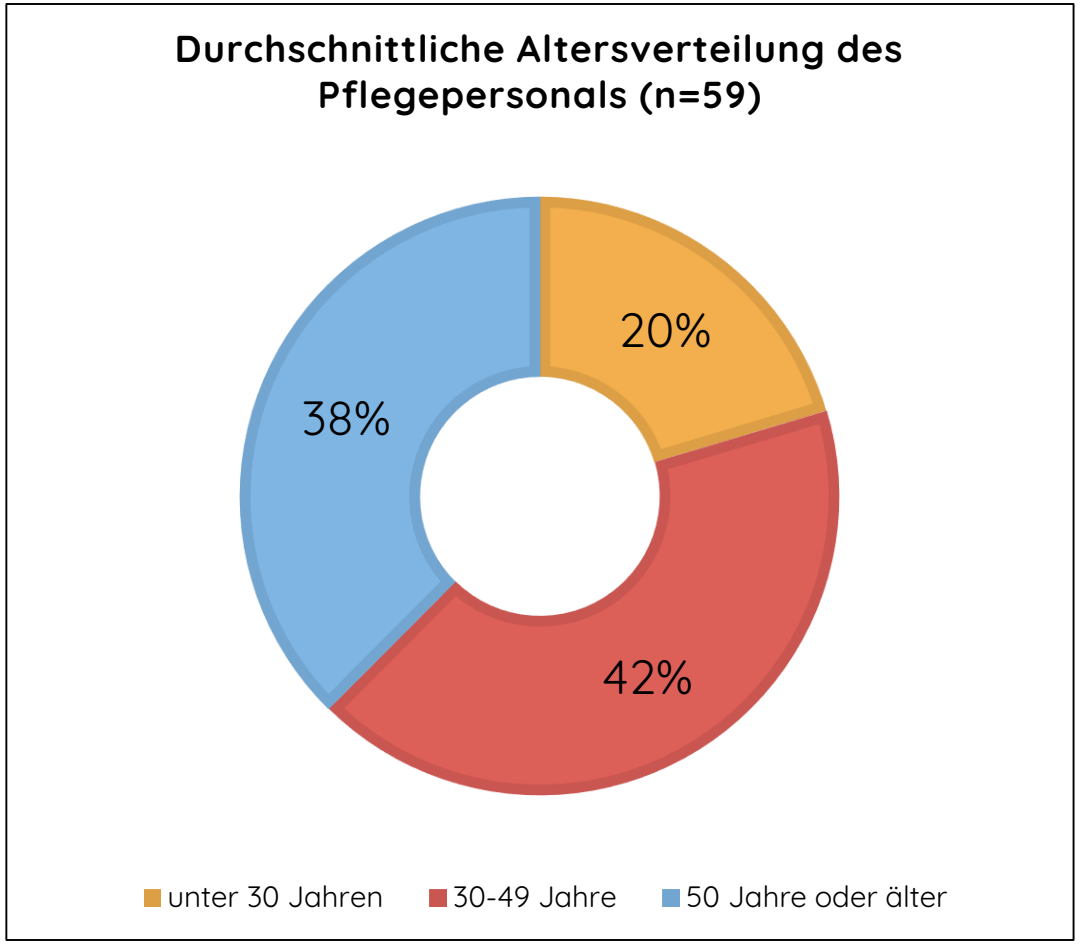
(„Wenn Sie an Ihren Personalbestand in der Pflege denken: Wie oft sind Sie von folgenden Ausscheidungsgründen aktuell in Ihrer Einrichtung betroffen?“)



Quelle: Schriftliche Befragung, RWU

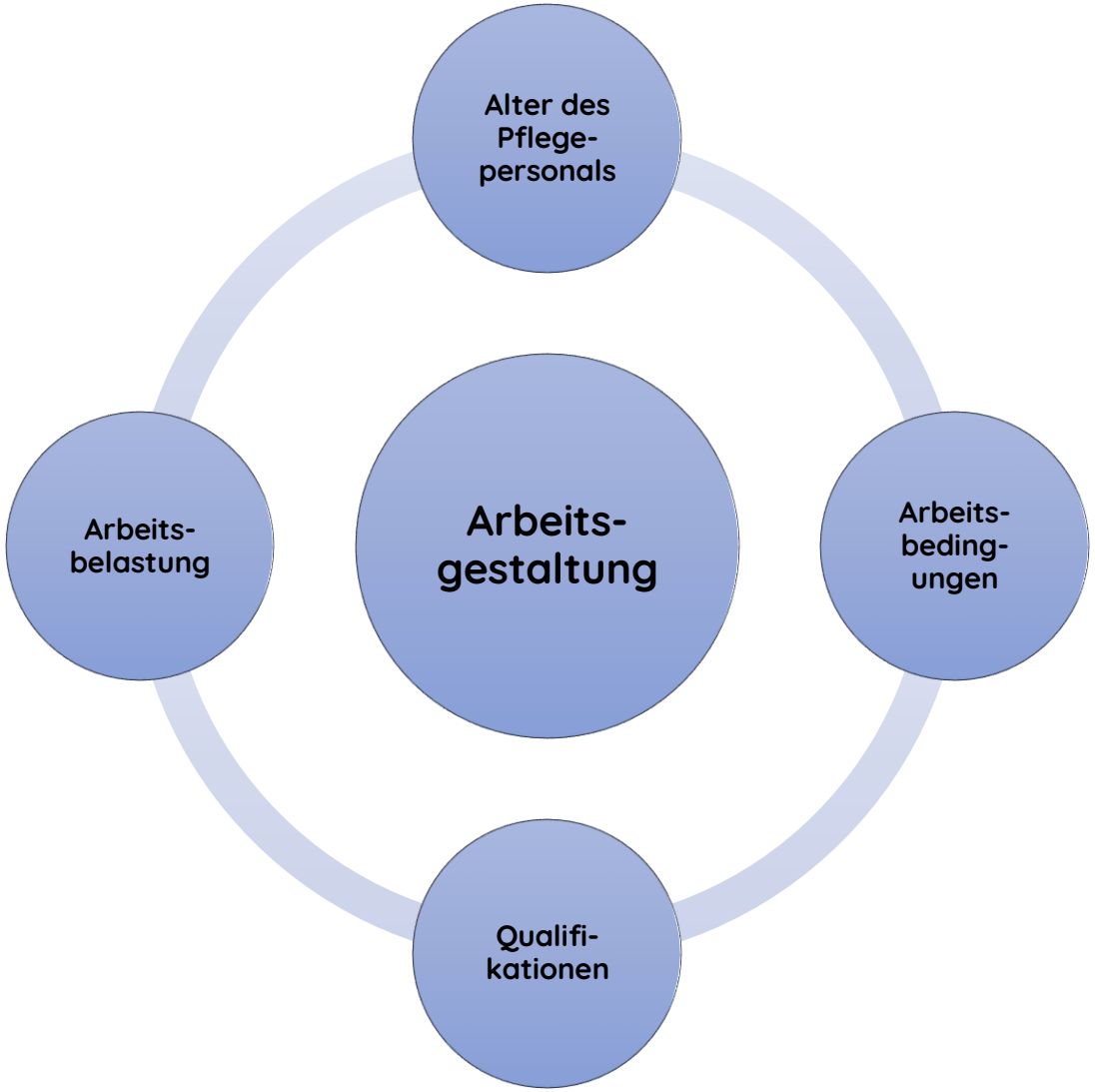
Schwerpunktthema Arbeitsgestaltung

- Die durchschnittliche Altersstruktur des Pflegepersonals in den Einrichtungen ist relativ hoch: Lediglich 20,4% der Beschäftigten sind unter 30 Jahre alt, weitere 42,1 % sind zwischen 30 und 49 Jahre alt und mehr als ein Drittel (37,6%) sind 50 Jahre oder älter.
- Der größte Personalverlust in den kommenden 5 Jahren wird von 54,7% der Personalverantwortlichen durch den Renteneintritt erwartet.



Quelle: Schriftliche Befragung, RWU

Schwerpunktthema Arbeitsgestaltung



11. Februar 2022

Schwerpunktthema Arbeitsgestaltung

- Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten für Pflegeunternehmen bei den Arbeitsprozessen in der Pflege und bei der Arbeitsorganisation
- Im ZAFH care4care liegen Erkenntnisse vor in den Bereichen:
  - **Aufgabenverteilung**: qualifikatorische Zusammensetzung des Pflegepersonals
  - **Work-Life-Balance:** Vorgehensweise zur Dienstplangestaltung
  - **Gesundheit**: Angebote zur Förderung der Gesundheit
  - **Personalentwicklung**: Steuerung und zum Einsatz von Pflegepersonal mit unterschiedlichen Qualifikationsstufen.

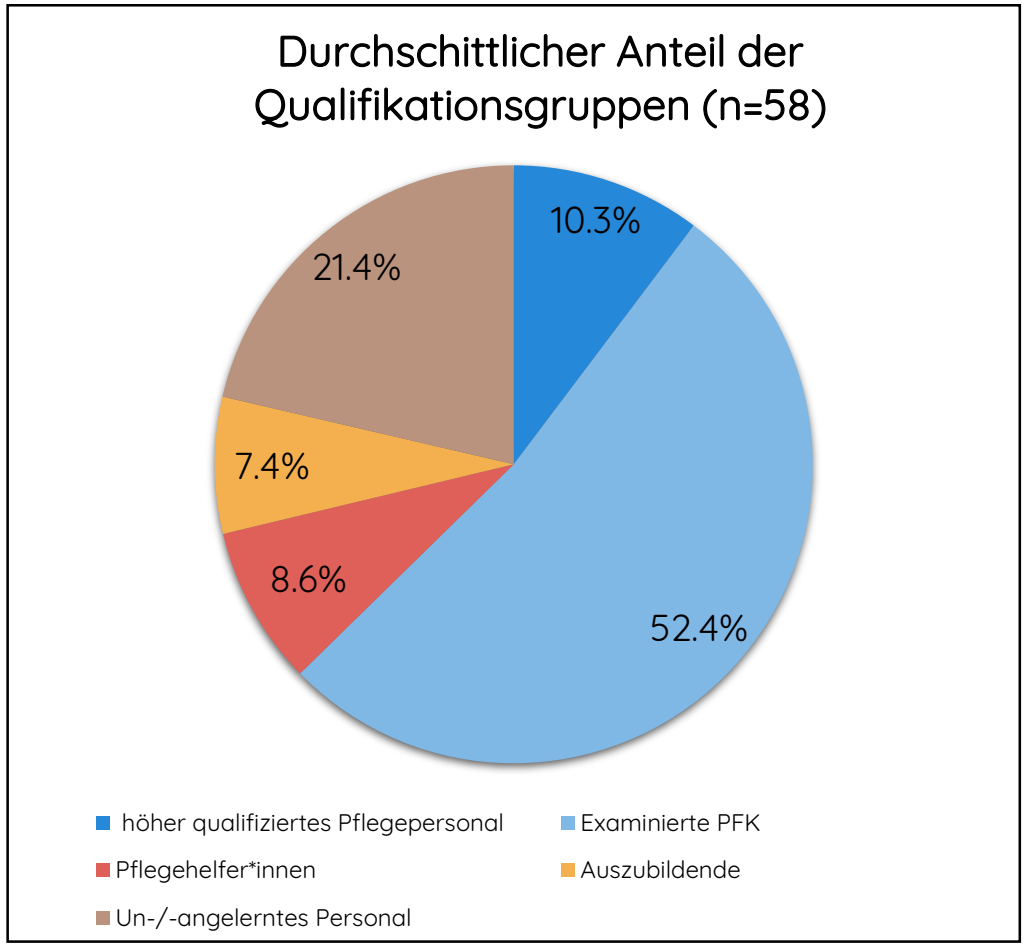
Welchen Beitrag kann eine attraktive Arbeitsgestaltung zur Personalsicherung in der Pflege leisten?

Schwerpunktthema Arbeitsgestaltung

- Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten für Pflegeunternehmen bei den Arbeitsprozessen in der Pflege und bei der Arbeitsorganisation
- Im ZAFH care4care liegen Erkenntnisse vor in den Bereichen:
  - **Aufgabenverteilung**: qualifikatorische Zusammensetzung des Pflegepersonals
  - **Work-Life-Balance:** Vorgehensweise zur Dienstplangestaltung
  - **Gesundheit**: Angebote zur Förderung der Gesundheit
  - **Personalentwicklung**: Steuerung und zum Einsatz von Pflegepersonal mit unterschiedlichen Qualifikationsstufen.

Schwerpunktthema Arbeitsgestaltung

- Im Durchschnitt setzt sich der Personalbestand in den befragten Einrichtungen aus der Region Bodensee-Oberschwaben aus 10,3 % höher qualifiziertem Pflegepersonal, 52,4 % examinierten Pflegefachpersonen, 8,6 % Pflegehelfer*innen, 7,4 % Auszubildenden und 21,4 % un-/angelerntem Personal zusammen.
- Der Anteil des un-/angelernten Personals bzw. Pflegehelfer*innen ist mit 43,3 % im langzeitstationären Setting am höchsten.



Quelle: Boscher et al., 2021; schriftliche Befragung, RWU

Aufgabenverteilung

- **Personal-/Qualifikationsmix**
  - **Innerhalb der Profession:** Grade-Mix | Skill-Mix
  - **Zwischen Professionen:** Multi-/Interprofessionelle Zusammenarbeit

„Mir ist wichtig, dass Hilfskräfte geschult sind […] Nur so sind sie auch wirklich eine Hilfe.“

„Für mich ist es eine große Erleichterung, wenn wir zwei Fachkräfte sind. Dann hat man einfach eine zweite Fachmeinung.“

Aufgabenverteilung

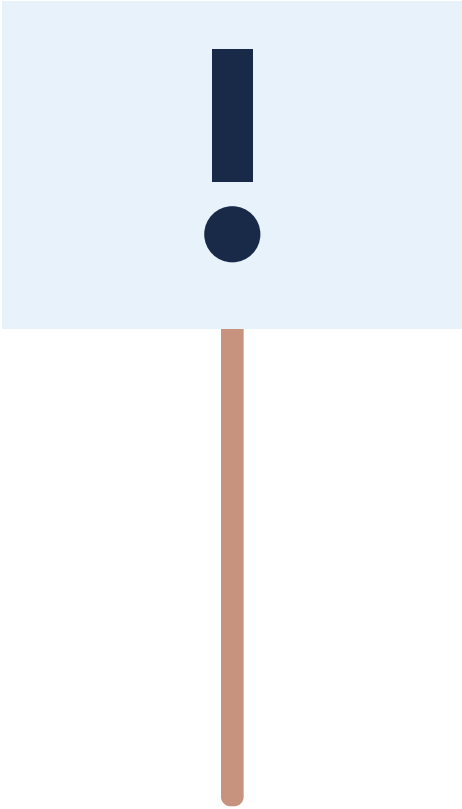
Aus Sicht der Pflegekräfte:

- Entlastung durch Assistenzpersonal stellt sich nicht automatisch ein
- Verantwortungsvolle Tätigkeiten einerseits Motivator, andererseits Belastung
- Pflegekräfte spüren Druck durch Tragen von (alleiniger) Verantwortung → Entlastung durch qualifizierte Kolleg*innen →Fachkraftquote/Qualifizierung/Bildungsprozesse

Aus Sicht der Führungskräfte/Unternehmensleitungen:

- Entlastung der Fachkräfte durch Assistenzpersonal
- Etablierung pflegerischer Organisationssysteme (Primary Nursing, Bezugspflege)
- Akademisch qualifizierte Pflegekräfte am Bett gewünscht, im Einsatz jedoch oft in Leitungspositionen

Aufgabenverteilung – Handlungsempfehlungen



- Um die Grundlage für eine transparente, nachvollziehbare Aufgabenverteilung zwischen den einzelnen Qualifikationsgruppen zu schaffen, definieren Sie Ihren einrichtungsspezifischen Qualifikationsmix.
- Planen Sie den Einsatz von Hilfskräften transparent und strukturiert vor dem Hintergrund eines einrichtungsspezifischen strategischen Konzepts.
- Etablieren Sie für „neue" Qualifikationsgruppen – wie hochschulisch qualifizierte Pflegefachpersonen – entsprechende Tätigkeitsbereiche auch im patientennahen Bereich.
- Prüfen und gleichen Sie mit Ihren Mitarbeitenden die Aufgabenbereiche und Qualifikationen in den regelmäßigen Mitarbeiter*innengesprächen ab.

Schwerpunktthema Arbeitsgestaltung

- Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten für Pflegeunternehmen bei den Arbeitsprozessen in der Pflege und bei der Arbeitsorganisation
- Im ZAFH care4care liegen Erkenntnisse vor in den Bereichen:
  - **Aufgabenverteilung**: qualifikatorische Zusammensetzung des Pflegepersonals
  - **Work-Life-Balance:** Vorgehensweise zur Dienstplangestaltung
  - **Gesundheit**: Angebote zur Förderung der Gesundheit
  - **Personalentwicklung**: Steuerung und zum Einsatz von Pflegepersonal mit unterschiedlichen Qualifikationsstufen.

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als Schlüsselelement zur Personalbindung, insbesondere in der weiblich geprägten Pflegebranche (Bareiß et al., 2012; Reiber et al., 2016)
- Dienstplanverlässlichkeit relevant für Stellenattraktivität (IAW: bestimmt Attraktivität maßgeblich mit, lässt sich schwer mit Lohn kompensieren)
- Maßnahmen, die von den Anwender*innen am erfolgreichsten in Bezug auf die Fachkräftesicherung bewertet werden:

→ Maßnahmen zur Steigerung der Dienstplanverlässlichkeit (100% positive Erfolgseinschätzung)

→ Angebote flexibler Arbeitsformen (95,4% positive Erfolgseinschätzung)

Quelle: Schriftliche Befragung, RWU

Schwerpunktthema Arbeitsgestaltung

- Grundsätzlich werden Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben mehrheitlich als erfolgreich eingeschätzt.

Identifizierte Zusammenhänge:

↑ Angebot von flexiblen Arbeitsformen

↓ Wunsch nach Arbeitszeitreduzierung als Ausscheidungsgrund

(r_s=-0,29; p=0,034; n=54)

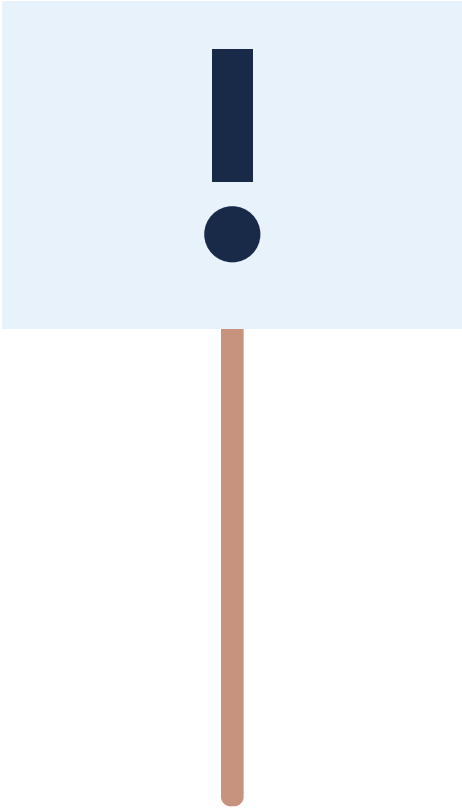
↑ Maßnahmen zur Steigerung der Dienstplanverlässlichkeit

↓ Problem hoher Arbeitsbelastung des Pflegepersonals

(r_s=-0,33; p=0,018; n=53)

Quelle: Raiber et al., 2020; schriftliche Befragung, RWU

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – Handlungsempfehlungen



- Schaffen Sie flexible Arbeitszeitmodelle, die an die Lebenssituation Ihrer Mitarbeitenden angepasst sind, um Arbeitsreduzierung aufgrund von Vereinbarungsschwierigkeiten zu vermeiden.
- Integrieren Sie Mitarbeiter*innenwünsche in Ihre Work-Life-Balance-Konzepte, denn Partizipation ist die Grundlage für Akzeptanz und Zufriedenheit.
- Legen Sie den Fokus auf Verlässlichkeit und Partizipation bei der Gestaltung des Dienstplans, denn diese Faktoren haben sich als äußerst attraktiv für die Bewertung eines Arbeitsplatzes erwiesen.
- Setzen Sie digitale Tools zur Dienstplangestaltung ein, denn dadurch kann Partizipation erhöht werden.

Schwerpunktthema Arbeitsgestaltung

- Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten für Pflegeunternehmen bei den Arbeitsprozessen in der Pflege und bei der Arbeitsorganisation
- Im ZAFH care4care liegen Erkenntnisse vor in den Bereichen:
  - **Aufgabenverteilung**: qualifikatorische Zusammensetzung des Pflegepersonals
  - **Work-Life-Balance:** Vorgehensweise zur Dienstplangestaltung
  - **Gesundheit**: Angebote zur Förderung der Gesundheit
  - **Personalentwicklung**: Steuerung und zum Einsatz von Pflegepersonal mit unterschiedlichen Qualifikationsstufen.

Gesundheit der Mitarbeitenden

- Gesundheitliche Probleme als ein wesentliches Ausstiegsmotiv im Pflegeberuf (Blum et al., 2004)

- Maßnahmen, die von den Anwender*innen am erfolgreichsten in Bezug auf den Personalerhalt bewertet werden:

  → Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung – kompensatorischer Ansatz (89,6% positive Erfolgseinschätzung)

  → Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung – lebensphasenorientierter Ansatz (88,6% positive Erfolgseinschätzung)

- Das zukünftig größte Potential zur Fachkräftesicherung wird in der alter(n)sgerechten Arbeitsplatzgestaltung und den Angeboten zur betrieblichen Gesundheitsförderung gesehen

Quelle: Schriftliche Befragung, RWU

Schwerpunktthema Arbeitsgestaltung

- Zentrale Herausforderung ist die Reduktion körperlicher Belastung (81,3% stimmen voll/eher zu)
- Psychischen Belastungen wird häufig noch wenig Aufmerksamkeit geschenkt vs. physischen Belastungen: Nur jedes 5. Unternehmen hat vollumfänglich entsprechende Schutzmaßnahmen für psychische Belastungen etabliert.
- In der Anwendung spielen arbeitsplatzbezogene Verhaltensschulungen die größte Rolle, gefolgt von – Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung

<u>Identifizierte Zusammenhänge:</u>

Problem hoher Arbeitsbelastung des Pflegepersonals

Problem hoher Fehlzeiten-/ Krankenstand

(r_s=0,31; p=0,017; n=57)

Problem hoher Arbeitsbelastung des Pflegepersonals

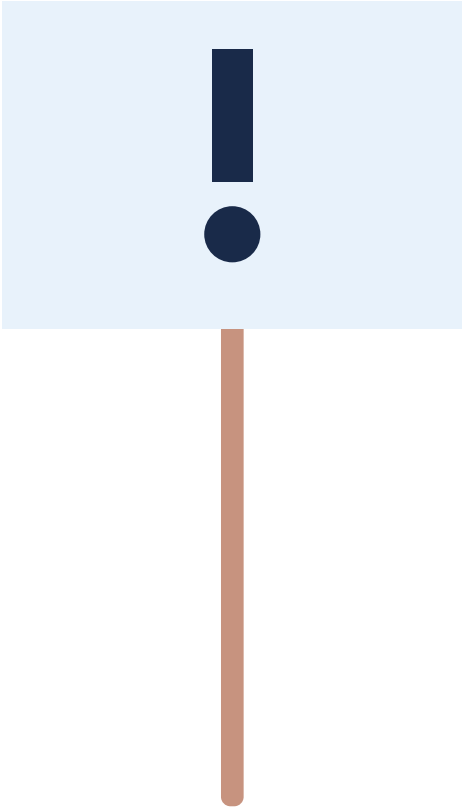
Problem gesundheitsbedingter Berufsaustritte

(r_s=0,34; p=0,012; n=55)

Quelle: Boscher et al., 2021; schriftliche Befragung, RWU

Gesundheit der Mitarbeitenden – Handlungsempfehlungen

- Achten Sie auf die regelmäßige Durchführung der psychischen und physischen Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsplätze, denn sie sind die Grundlage für gesundheitsförderliche Angebote.
- Integrieren Sie systematisch Angebote in die Unternehmensprozesse zum Erhalt der psychischen Gesundheit und der körperlichen Gesundheit.
- Zeigen Sie Ihren Mitarbeitenden und dem Kollegium, dass Verhältnisprävention (technische Hilfsmittel, systematischer Tätigkeitswechsel etc.) ebenso wie verhaltenspräventive Maßnahmen (Rückenschule, Sportangebote etc.) einen hohen Stellenwert besitzen und die Nutzung dieser Angebote gewünscht ist.
- Nehmen Sie die Beratung und Unterstützung von Expertinnen und Experten in Anspruch. Berufsgenossenschaften und Krankenkassen beraten und unterstützen Sie kompetent bei der Integration gesundheitsförderlicher Angebote in Ihrer Einrichtung.



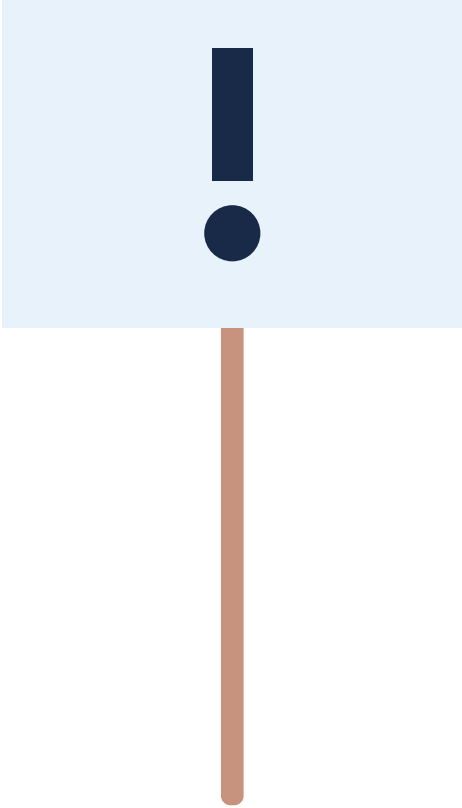
Schwerpunktthema Arbeitsgestaltung

- Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten für Pflegeunternehmen bei den Arbeitsprozessen in der Pflege und bei der Arbeitsorganisation
- Im ZAFH care4care liegen Erkenntnisse vor in den Bereichen:
  - **Aufgabenverteilung**: qualifikatorische Zusammensetzung des Pflegepersonals
  - **Work-Life-Balance:** Vorgehensweise zur Dienstplangestaltung
  - **Gesundheit**: Angebote zur Förderung der Gesundheit
  - **Personalentwicklung**: Steuerung und zum Einsatz von Pflegepersonal mit unterschiedlichen Qualifikationsstufen.

Personalentwicklung

- Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten = zentral für die Gewinnung und die Bindung von Pflegefachpersonen.
- Strategische Personalentwicklung: Am häufigsten im akutstationären Setting, gefolgt von stationärer Langzeitpflege und ambulanter Pflege.
- Individuelle Personal- und Laufbahnentwicklung hat sich bewährt.
- Hierbei werden am häufigsten Fort- und Weiterbildungsangebote genutzt. → Einsatz nach Weiterqualifizierungsmaßnahmen muss jedoch geklärt sein.
- 26,9% der Pflegeeinrichtungen: Mangelnde Bereitschaft von Pflegefachpersonen zur Übernahme von Leitungs- und Führungsaufgaben → Kompetenz- und Führungstrainings

Personalentwicklung – Handlungsempfehlungen



- Setzen Sie Personalentwicklung konsequent als Strategie ein und kommunizieren Sie diese Strategie nach innen und außen.
- Richten Sie Qualifizierungsmaßnahmen an den individuellen Bedürfnissen Ihrer Mitarbeitenden ebenso wie an den Bedarfen Ihres Unternehmens aus.
- Zeigen Sie Mitarbeitenden ihre persönliche und karrierebezogenen Benefits einer Weiterqualifizierung auf.
- Bieten Sie Fort- und Weiterbildungen in unterschiedlichen Formaten (z. B. Inhouseseminare, externe Seminare, Onlineformate) an.

Arbeitsgestaltung kann einen Beitrag zur Personalsicherung in der Pflege leisten, denn…

Fazit

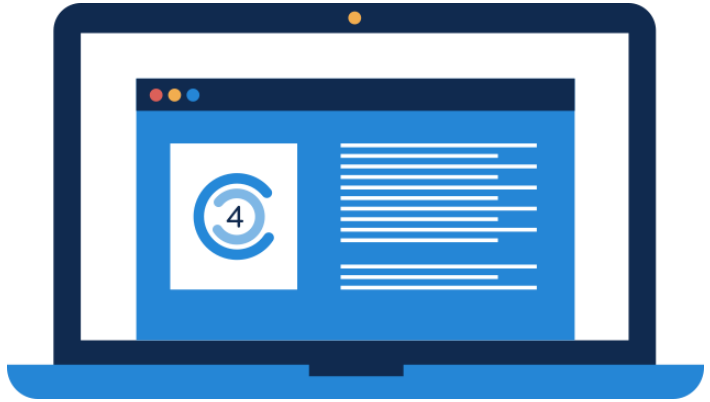
- Pflegeeinrichtungen haben, trotz aller Restriktionen, verschiedene Gestaltungsoptionen, um die Arbeitszufriedenheit Pflegender sowie die Attraktivität eines Arbeitsplatzes zu steigern.
- Aufgabenverteilung und Qualifikationsmix sollten immer vom Endpunkt pflegerischen Handelns her entwickelt werden. D.h. von den Pflegebedarfen der Patient*innen oder Bewohner*innen und von der Frage, welche pflegerische Qualifikation benötigt wird, um diese angemessen zu versorgen.
- Die Digitalisierung wird voranschreiten und wird derzeit auch in der Pflege durch Fördergelder vorangetrieben. Digitale Tools können sinnvoll eingesetzt werden, wenn die Bereitschaft auf allen Seiten vorhanden ist. Hier gilt es Berührungsängste abzubauen und zu klären, was mit welchem Ziel digitalisiert werden soll und welche Folgen sich daraus ergeben. → „Organisationsentwicklung“
- Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten steigt weiter und gleichzeitig gewinnt die „neue“ Generation der Pflegenden (Generation Y und Z) an Bedeutung. Dies fordert noch mehr Engagement in den Bereichen Gesunderhaltung/-förderung, Work-Life-Balance und auch im Bereich Personalentwicklung.
- V.a. in der stationären Langzeitpflege bestimmen die Arbeitsbedingungen Pflegender maßgeblich die Lebensbedingungen der zu Pflegenden → „Pflege aus Sicht älterer Menschen“ und „Interessenvertretung“

www.zafh-care4care.de

TERMIN	RINGVORLESUNG
15. Februar 2022 17 – 18 Uhr	Berufliche Bildung Von Praktikum über Ausbildung zu beruflicher Weiterentwicklung –Der Beitrag Beruflicher Bildung zur Fachkräftesicherung in der Pflege
17. Februar 2022 17 – 18 Uhr	Entlohnung Entlohnung von Pflegekräften – Auswirkungen und Stellschrauben entlang dreier Entscheidungen im Erwerbsleben
22. Februar 2022 17 – 18 Uhr	Interessenvertretung Interessenvertretung in der Pflege – von der betrieblichen Interessenvertretung bis zur Lobbyarbeit
24. Februar 2022 15.30 – 16.30 Uhr	Pflege aus Sicht älterer Menschen Erwartungen, Wünsche und Sorgen

Kontakt

info@zafh-care4care.de
claudia.boscher@rwu.de
maik.winter@rwu.de



www.zafh-care4care.de

VIELEN DANK
FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT

Literatur

- Bareiß, A., McClain, S., Merk, J. & Rahmel, A. (2012). Personalbindung im Krankenhaus - Empirische Erkenntnisse zu potenziellen Determinanten. In U. Bettig, S. Arend & R. Schmidt (Hrsg.), Fachkräftemangel in der Pflege. Konzepte, Strategien, Lösungen (S. 279–293). Heidelberg: medhochzwei Verlag

- Boscher, C., Raiber, L., Fischer, F. & Winter, M. H.-J. (2021). Einsatz und Erfolg gesundheitsbezogener Maßnahmen zur Personalbindung in der Pflege: Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von Führungskräften aus der Region Bodensee-Oberschwaben. *Gesundheitswesen*, 83(8-09), 611–618. https://doi.org/10.1055/a-1173-9555

- Raiber, L., Boscher, C., Fischer, F. & Winter, M. H.-J. (2020). Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als Präventions- und Personalbindungsstrategie. Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von Personalverantwortlichen in der Pflegebranche. *Prävention und* Gesundheitsförderung. https://doi.org/10.1007/s11553-020-00816-7

- Reiber, K., Winter, M. H.-J., Gottwald, H. & Weber, D. (2016). Pflegerische Versorgung in Baden-Württemberg von Morgen: Sicher, Flächendeckend, Kompetent!? Analyse der neuen Pflegeausbildungsstrukturen. Esslingen: Hochschule Ravensburg-Weingarten; Hochschule Esslingen.