



# FACHKRÄFTESICHERUNG IN DER PFLEGE – ABER WIE?

Das ZAFH care4care – Handlungsempfehlungen  
für die Praxis

# EDITORIAL

**Nach einer fünfjährigen intensiven und spannenden Zusammenarbeit können wir nun unsere Ergebnisse präsentieren: In völlig neuem Design wird unsere Website [www.zafh-care4care.de](http://www.zafh-care4care.de) zu einer Plattform für den Transfer unserer Handlungsempfehlungen in die Praxis. Hier finden Sie Ideen und Wissenswertes rund um das Thema „Fachkräftesicherung in der Pflege“ – anschaulich und verständlich aufbereitet.**

Unsere Transferplattform präsentiert Handlungsempfehlungen für sechs Schwerpunktthemen. Das Besondere unserer Handlungsempfehlungen ist, dass sie aus Forschungsbefunden abgeleitet sind, und dass sie sich an ganz unterschiedliche Zielgruppen und Akteure richten wie Entscheider\*innen und Führungskräfte, Bildungspersonal in Schule und Betrieb, Pflegefachpersonen und Politiker\*innen.

Im Rückblick auf diese fünf Jahre sind wir sehr dankbar für eine Projektförderung, die es uns nicht nur ermöglicht hat, Probleme und Ursachen des Fachkräftemangels in der Pflege zu identifizieren und analysieren, sondern vielmehr wurden uns auch Ressourcen bereitgestellt, Lösungen zu entwickeln, diese im Hinblick auf ihre Umsetzbarkeit zu überprüfen und in Handlungsempfehlungen zu überführen.

Deshalb danken wir unseren Förderern, namentlich dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg, und unseren Praxispartnern, insbesondere der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) und dem Deutschen Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK) Südwest.

Darüber hinaus gilt unser Dank allen, die an den Befragungen teilgenommen und uns im Rahmen ihrer Mitwirkung im Beirat oder der Steuerungsgruppe oder bei der kritischen Überprüfung unserer Handlungsempfehlungen unterstützt haben.

Persönlich danke ich einem tollen Team an der Hochschule Esslingen sowie meinen Kolleg\*innen und allen Mitarbeiter\*innen an allen Standorten für die konstruktive Zusammenarbeit und fünf inspirierende Jahre!

Esslingen, im Januar 2022



**Prof. Dr. Karin Reiber**



# INHALT

FACHKRÄFTESICHERUNG IN DER PFLEGE - ABER WIE?	6
BERUFLICHE BILDUNG	10
ENTLOHNUNG	13
ARBEITSGESTALTUNG	16
ORGANISATIONSENTWICKLUNG	19
INTERESSENVERTRETUNG	22
PFLEGE AUS SICHT ÄLTERER MENSCHEN	25
WAS SIE SONST NOCH AUF DER WEBSITE FINDEN	28
KONTAKT & IMPRESSUM	30



# FACHKRÄFTESICHERUNG IN DER PFLEGE – ABER WIE?



**Wie kann es gelingen, Pflegefachpersonen für den Beruf zu gewinnen und im Beruf zu halten? Und wie kann der Pflegeberuf attraktiver werden? Auf diese Fragen gibt es keine einfachen Antworten. Aus diesem Grund hat der Forschungsverbund „Zentrum für angewandte Forschung an Hochschulen für angewandte Wissenschaften (ZAFH) care4care“ diese Fragestellungen in zwei Phasen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet.**

Von 2017 bis 2020 haben wir auf Grundlage verschiedener Daten und Methoden die aktuelle Situation in unterschiedlichen Versorgungsbereichen untersucht und dabei die Perspektiven der Beteiligten – wie beispielsweise Pflegefachpersonen, Pflegemanager\*innen oder Einrichtungsleitungen – berücksichtigt. Es ging beispielsweise darum, welche Arbeitsplatzmerkmale eine Stelle für Pflegefachpersonen attraktiv machen oder wie gute Führung oder berufliche Bildung zur Fachkräftesicherung beitragen können. Für uns war auch von Interesse, an welchen Stellen wie agiert wird und ob strategisch oder situativ gehandelt wird, um Fachkräfte zu gewinnen und zu binden – und wie das eine mit dem anderen kollidieren kann.

Darüber hinaus wurden ältere, nicht pflegebedürftige Menschen zu ihren Vorstellungen und Erwartungen befragt hinsichtlich des Falls, dass sie einmal pflegerische Unterstützung benötigen sollten.

Aus diesen Ergebnissen haben wir von 2020 bis 2022 zu den Schwerpunktthemen ...

- **Berufliche Bildung**
- **Entlohnung**
- **Arbeitsgestaltung**
- **Organisationsentwicklung**
- **Interessenvertretung**
- **Pflege aus Sicht älterer Menschen**

Handlungsempfehlungen entwickelt, die wir nun für eine breite Fachöffentlichkeit bereitstellen. Alle Empfehlungen und viele weitere Informationen finden Sie auf unserer Transferplattform unter:

[www.zafh-care4care.de](http://www.zafh-care4care.de)

Mit dieser Broschüre möchten wir Ihnen einen kurzen Überblick zu den Schwerpunktthemen geben. Am Ende jedes Themas finden Sie den Link und einen QR-Code, über den Sie direkt zu den jeweiligen Inhalten auf der Internetseite gelangen. Dort können Sie sich durch Ergebnisse und Empfehlungen klicken und Inhalte auch als Poster oder Handout herunterladen.

Wir sind uns bewusst, dass die Herausforderungen im Kontext der Fachkräftesicherung auch und gerade in Rahmenbedingungen begründet sind, die nicht direkt von Verbänden, Trägern, einzelnen Einrichtungen und Personen(gruppen) verändert werden können. Unsere Ergebnisse zeigen jedoch, dass es auch innerhalb des vorhandenen Rahmens Spielräume und Handlungsmöglichkeiten zur Fachkräftesicherung gibt –

und diese auch erfolgreich genutzt werden. Gelungene (Praxis-)Beispiele finden Sie in unserer Projektdatenbank.

Wenn Sie an weiterführenden wissenschaftlichen Ergebnissen unseres Forschungsprojekts Interesse haben, empfehlen wir Ihnen unsere Seite mit Hinweisen zu Publikationen und Präsentationen.

**Wir wünschen Ihnen beim Stöbern auf unserer Website neue Inspirationen, die für Sie passenden Anregungen und konkrete Ideen!**



Das Zentrum für angewandte Forschung an Hochschulen für angewandte Wissenschaften (ZAFH) care4care ist ein interdisziplinärer Forschungsverbund der Hochschule Esslingen (HE), der Hochschule Ravensburg-Weingarten (RWU) und des Instituts für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. Tübingen (IAW). In der ersten Förderphase war die Katholische Hochschule Freiburg (KHF) assoziiert.

Das ZAFH care4care wurde gefördert durch



# BERUFLICHE BILDUNG

**Erinnern Sie sich noch daran, wie sich Ihr Berufswunsch entwickelt hat und wie Sie sich für Ihre erste Berufsausbildung entschieden haben? Und wenn Sie an Ihre Ausbildung denken, was kommt Ihnen als Erstes in den Sinn? Welche Wege haben Sie nach der Ausbildung eingeschlagen?**

Die berufsbiografische Entwicklung beginnt mit den ersten Überlegungen zur Berufswahl und verläuft – manchmal über verschlungene Pfade – bis zum Eintritt in den Ruhestand. Berufliche Bildung begleitet uns das ganze Berufsleben und ist gleichzeitig Ausgangs- und Bezugspunkt für Fachkräftegewinnung und -bindung.

Unsere Ergebnisse zeigen, wie wichtig für Pflegeeinrichtungen eine übergreifende Bildungsstrategie ist, die von Berufsorientierungspraktika bis hin zur beruflichen Weiterentwicklung greift. Die Ausbildung ist dabei das Kernstück beruflicher Bildung. Aber auch in den wichtigen Übergangsphasen – dem Einstieg in die Ausbildung und später dem Wechsel von der Ausbildung in den Beruf – und in der weiteren beruflichen Laufbahn kommt es auf gute Unterstützung und Begleitung an.



Auf unserer Website finden Sie Handlungsansätze und -empfehlungen dafür, wie alle Aktivitäten beruflicher Bildung strategisch für Fachkräftegewinnung und -bindung genutzt werden können. Dazu gehört beispielsweise, wie Praktika so gestaltet werden können, dass sie den Pflegeberuf erlebbar werden lassen, und wie Auszubildende in der praktischen Ausbildung in ihrem Lernprozess unterstützt werden können.

Wir stellen Ideen vor, wie ein guter Start in den Beruf gewährleistet werden kann und zeigen die vielfältigen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in der Pflege auf. Der Fokus liegt auf Handlungsmöglichkeiten von Pflegeeinrichtungen aller Versorgungssektoren. Dabei sind alle Akteure angesprochen, von den Auszubildenden selbst, über Pflegekräfte und Praxisanleiter\*innen bis hin zu Leitungspersonen und Bildungspersonal.

#### Die Handlungsempfehlungen zur beruflichen Bildung

finden Sie hier:

[www.zafh-care4care.de/schwerpunktthema/berufliche-bildung](http://www.zafh-care4care.de/schwerpunktthema/berufliche-bildung)



## ENTLOHNUNG

**Über den Lohn von Pflegekräften wird intensiv diskutiert. Oft wird ihm eine zentrale Rolle zugesprochen, um junge Menschen für die Pflege zu gewinnen und Fachpersonen in den Einrichtungen und im Beruf zu halten. Andere Aspekte der Arbeit in der Pflege treten demgegenüber manchmal in den Hintergrund.**

Unsere Ergebnisse zeigen: Der Lohn kann einen wichtigen Beitrag zur Lösung des Fachkräftemangels in der Pflege leisten. Dieser Beitrag unterscheidet sich aber in Abhängigkeit davon, welche Entscheidung im Erwerbsleben man betrachtet: Die Berufswahl, die Wahl eines Arbeitgebers innerhalb der Pflege oder die Entscheidung, ob man im Pflegeberuf weiterarbeiten möchte.

Für die Berufswahl von Jugendlichen und für den Verbleib im Pflegeberuf kommt dem Lohn selbst und dem eigenen Wissen über den Lohn eine bedeutende Rolle zu. Demgegenüber kommt dem Lohn aus Sicht der bereits beruflich Pflegenden als Alleinstellungsmerkmal für Einrichtungen keine zentrale Rolle bei. Vielmehr kommt es auf andere Arbeitsbedingungen an, darunter insbesondere „weiche“ Faktoren, wie in einem guten Team zu arbeiten oder genügend Zeit für die Patient\*innen und Pflegebedürftigen zu haben.



So nachvollziehbar Forderungen nach mehr Lohn auch sein mögen, so schwer fällt es offensichtlich, dass die Löhne tatsächlich erhöht werden. Der Handlungsspielraum der meisten Akteure scheint aufgrund der Rahmenbedingungen erheblich eingeschränkt. Nichtsdestotrotz gibt es aber auch hier Stellschrauben, an denen sogar einzelne Pflegekräfte und Einrichtungen ansetzen können.

Nur: Manchen gelingt es besser, an diesen Stellschrauben zu drehen, und anderen weniger. Dies eröffnet ein spannendes Feld für mögliche Lernprozesse zwischen den Akteuren.

Die Handlungsempfehlungen zur Entlohnung von Pflegekräften finden Sie hier:

[www.zafh-care4care.de/schwerpunktthema/entlohnung](http://www.zafh-care4care.de/schwerpunktthema/entlohnung)





# ARBEITS- GESTALTUNG

**Haben Sie sich schon einmal die Frage gestellt, wie Sie die Arbeitsplatzattraktivität in der Pflege steigern können, um gefragtes Pflegefachpersonal zu gewinnen bzw. an das Unternehmen zu binden? Welche Maßnahmen versprechen den größten Erfolg? Und, wenn Sie an Ihre eigene Berufslaufbahn denken: Welche Faktoren waren für Sie bei der Wahl des Arbeitgebers entscheidend?**

Es wurden Personalverantwortliche (Einrichtungs-, Pflegedienst- und Personalleitungen sowie Pflegedirektionen) aus allen Pflegeeinrichtungen der Region Bodensee-Oberschwaben u. a. zur Arbeitsgestaltung in der Pflege befragt.

Aus dieser sowie aus den Erhebungen der Verbundpartner und durch die Rückbindung der Ergebnisse an die aktuelle Forschungsliteratur konnten wir vier wesentliche Einflussgrößen für eine moderne Arbeitsgestaltung in der Pflege identifizieren:

- **Angebote zur Gesundheitsförderung**
- **Work-Life-Balance und partizipative Dienstplangestaltung**
- **Personalentwicklung**
- **die Aufgabenverteilung im Qualifikationsmix**



Einig waren sich alle von uns Befragten darin, dass ein attraktiver Arbeitsplatz wesentlich für die Fachkräftegewinnung und -bindung ist.

Die Website bietet Ihnen praxisnahe Handlungsempfehlungen, mit denen Sie prüfen können, inwieweit Sie bereits auf dem Weg zu einem modernen Pflegeunternehmen sind.

**Die Handlungsempfehlungen zur Arbeitsgestaltung**

finden Sie hier:

[www.zafh-care4care.de/schwerpunktthema/  
arbeitsgestaltung](http://www.zafh-care4care.de/schwerpunktthema/arbeitsgestaltung)



## ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG

**Organisationen sind vielschichtige und komplexe Systeme. Ob sich Mitarbeitende mit der jeweiligen Einrichtung identifizieren oder sich lieber umorientieren, hängt u. a. davon ab, wie intern Führung und Kommunikation gestaltet werden. Zudem befindet sich die gesamte Arbeitswelt und daher auch die Pflegebranche in einem permanenten Wandel. Ansprüche an Pflegeleistungen, aber auch an Arbeitsverhältnisse verändern sich, werden diverser und mehrdimensionaler.**

Der demografische Wandel oder auch die Zunahme von Multimorbidität stellen Einrichtungen der pflegerischen Versorgung vor unterschiedliche Herausforderungen. Diese Veränderungen erfordern organisationale Rahmenbedingungen und entsprechendes Handeln, um den Anforderungen einer qualitativ hochwertigen Pflege gerecht werden zu können.

Die Rahmenbedingungen für die Gestaltung der Organisation werden von Führungskräften maßgeblich geformt. Daher kommt diesen bei der Organisationsentwicklung von Einrichtungen der pflegerischen Versorgung eine besondere Bedeutung zu.



An welchen Stellschrauben können Führungskräfte ansetzen, um die eigene Einrichtung nachhaltig fit für die Zukunft zu machen? Wie kann eine angenehme Arbeitsatmosphäre hergestellt werden? Und wie kann es gelingen, dass Mitarbeitende echte Wertschätzung erfahren und sich mit ihren Wünschen und Bedürfnissen einbringen können?

Hierzu gibt es verschiedene Ansatzmöglichkeiten und Methoden, die wir auf der Website vorstellen. Sie finden dort Informationen, Reflexionshilfen und konkrete Beispiele, die Impulse geben und die Sie bei der praktischen Ausgestaltung der verschiedenen Facetten des Themas Organisationsentwicklung unterstützen sollen.

Die Handlungsempfehlungen zur Organisationsentwicklung finden Sie hier:  
[www.zafh-care4care.de/schwerpunktthema/organisationsentwicklung](http://www.zafh-care4care.de/schwerpunktthema/organisationsentwicklung)



# INTERESSEN- VERTRETUNG

Stellen Sie sich vor, es herrscht ein unübersehbarer Fachkräftemangel einer Berufsgruppe, deren Systemrelevanz allenthalben bekundet wird, so dass selbst Politiker\*innen und große Branchenverbände die Berufsgruppe zu stärkerer politischer Mitgestaltung und Interessenvertretung auffordern - und dennoch nimmt diese Berufsgruppe ihre „Macht“ nur eingeschränkt wahr. Oder zugespitzt formuliert: Die wenig ausgeprägte Interessenvertretung der Pflege ist ein Problem für die ganze Branche. Dies zeigen auch unsere Daten.

Oft genug werden die besten Ideen und berechtigten Interessen von Pflegefachpersonen für eine höhere Berufsattraktivität und -zufriedenheit im Dienste einer langfristigen Berufsbindung nicht gehört. Aus diesem Grund haben wir auf unserer Website Anregungen für Beschäftigte, Träger und Interessengruppen der Pflegebranche zusammengestellt, wie sie sich engagieren und im besten Fall etwas verändern können.

Pflegefachpersonen präsentieren wir Wege, wie sie Schritt für Schritt ihre Interessen vertreten und umsetzen können.



Weiterhin haben wir eine Auswahl branchenspezifischer baden-württembergischer Interessengruppen zusammengestellt, in denen sich Pflegenden engagieren und für ihre Belange eintreten können.

Vertreter\*innen von Verbänden, Trägern, Vereinen, Initiativen etc. finden auf unserer Website Handlungsideen bzw. Impulse zum Thema Lobbyarbeit.

**Die Handlungsempfehlungen zur Interessenvertretung finden Sie hier:**

[www.zafh-care4care.de/schwerpunktthema/interessenvertretung](http://www.zafh-care4care.de/schwerpunktthema/interessenvertretung)



## PFLEGE AUS SICHT ÄLTERER MENSCHEN

**Pflegebedarfe und -bedürfnisse sind nicht nur stark individuell geprägt, sondern unterliegen zugleich auch immer einem generativen und gesellschaftlichen Wandel. Doch welche Vorstellungen von einer guten pflegerischen Versorgung hat die zukünftige Generation potenziell Pflegebedürftiger?**

Welche Handlungsansätze bieten sich Pflegeunternehmen bereits heute für die Weiterentwicklung der Pflege von morgen? Gemäß dem Leitsatz „Nothing about us without us“ steht in diesem Schwerpunktthema die künftige Generation potenziell Pflegebedürftiger im Mittelpunkt.

Inhaltlich gründet der Themenschwerpunkt auf einer von der RWU durchgeführten und für den Raum Oberschwaben repräsentativen Studie, an der 2.500 Personen im Alter zwischen 65 und 75 Jahren teilgenommen haben, die überwiegend noch nicht pflegebedürftig waren. In der schriftlichen Befragung wurden u. a. Erwartungen an eine mögliche pflegerische Versorgung im Fall einer eigenen Pflegebedürftigkeit erhoben.



Zusätzlich wurden 22 vertiefende qualitative Interviews mit Personen aus dieser Altersgruppe geführt. Die Ergebnisse wurden zu den drei Themenbereichen „Kriterien guter Pflege“, „Pflegepräferenzen“ sowie „Informations- und Beratungsbedarfe“ verdichtet, zu denen konkrete Handlungsempfehlungen für die konzeptionelle Weiterentwicklung der Pflege entwickelt und auf der Transferplattform eingestellt wurden.

Insofern impliziert diese Perspektive wichtige nutzendenorientierte Aspekte, die Eingang in das pflegfachliche Professionsverständnis finden sollten sowie in entsprechende Strategien zur Fachkräftesicherung in der Pflege.

Die Handlungsempfehlungen zur Pflege aus Sicht älterer Menschen finden Sie hier:  
[www.zafh-care4care.de/schwerpunktthema/pflege-aus-sicht-aelterer](http://www.zafh-care4care.de/schwerpunktthema/pflege-aus-sicht-aelterer)



# WAS SIE SONST NOCH AUF DER WEBSEITE FINDEN ...

## Die Projektdatenbank

In unserer Projektdatenbank haben wir für Sie Beispiele guter Praxis und Forschungsprojekte zu unseren Themen zusammengestellt. Hier finden Sie aktuelle und erprobte Lösungsansätze zu ausgewählten Handlungsfeldern.

Das Ziel der Projektdatenbank ist es, neue Ansätze und Erfahrungen verschiedener Einrichtungen sowie anderer Forschungs- und Erprobungsprojekte vorzustellen und Ihnen die Suche zu erleichtern.

Unsere Projektdatenbank finden Sie hier:  
[www.zafh-care4care.de/projektdatenbank](http://www.zafh-care4care.de/projektdatenbank)



## Präsentationen & Publikationen

Die Transferplattform dient vorrangig dazu, unsere Handlungsempfehlungen bereitzustellen, die auf unseren vorausgegangenen Forschungsaktivitäten aufbauen.

Die Forschungsergebnisse können Sie in unseren wissenschaftlichen Veröffentlichungen nachlesen, die auf dieser Seite aufgeführt werden. Darüber hinaus finden Sie hier Präsentationen unserer Vorträge und Workshops.

Unsere Präsentationen & Publikationen finden  
Sie hier: [www.zafh-care4care.de/praesentationen-und-publikationen](http://www.zafh-care4care.de/praesentationen-und-publikationen)



# KONTAKT & IMPRESSUM

Treten Sie gerne bei Fragen und Anregungen mit uns in Kontakt!

E-Mail: [info@zafh-care4care.de](mailto:info@zafh-care4care.de)

Besuchen Sie uns auf [www.zafh-care4care.de](http://www.zafh-care4care.de)

## Impressum

Hochschule Esslingen

Fakultät Soziale Arbeit, Bildung und Pflege

Prof. Dr. Karin Reiber

Flandernstr. 101

73732 Esslingen

© 2022 ZAFH care4care, All Rights Reserved



Für die Inhalte der Schwerpunktthemen sind die jeweiligen Verbundpartner verantwortlich:

- Berufliche Bildung, Interessenvertretung, Organisationsentwicklung: Hochschule Esslingen
- Arbeitsgestaltung, Pflege aus Sicht älterer Menschen: Hochschule Ravensburg-Weingarten
- Entlohnung: Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung Tübingen





