



© LAONG – stock.adobe.com

# Gesund bleiben – auch in der Pflege

## Gestaltung gesundheitsfördernder Arbeits- und Rahmenbedingungen im Dienste der Fachkräftesicherung

Von Maik H.-J. Winter, Nicola Hofmann, Claudia Boscher und Karin Reiber

*Pflegefachkräfte sind auffallend häufig gesundheitlich beeinträchtigt, was den bestehenden Fachkräftemangel über vielfältige Mechanismen verstärkt. Nachfolgend werden unternehmensseitige Möglichkeiten beschrieben, pflegespezifische Arbeits- und Rahmenbedingungen im Dienste der Gesundheitsförderung und im Hinblick auf die Fachkräftesicherung zu verändern. Auf Basis aktueller Befunde eines fünfjährigen Forschungsverbundes und daraus abgeleiteter Handlungsempfehlungen liegt der Fokus auf den Handlungsfeldern Berufliche Bildung, gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung sowie Work-Life-Balance.*

**Keywords:** Pflegemanagement, Prävention, Strategie

**B**eruflich Pflegende leisten einen essenziellen Beitrag zur Gesundheitsversorgung sowie zur gesellschaftlichen Daseinsvorsorge. Zugleich zählen sie seit langem und unabhängig von der Corona-Pandemie zu den gesundheitlich am stärksten belasteten

Berufsgruppen, sodass überproportional hohe Krankheitsinzidenzen, Fehlzeiten sowie überdurchschnittlich lang andauernde Arbeitsunfähigkeitszeiten nachweisbar sind. Dies hat in Kombination mit dem ebenfalls seit langem bestehenden Fachkräftemangel schwerwiegende, sich wechselseitig verstärkende Wirkung: Hohe krankheitsbedingte Ausfälle bei gleichzeitig chronischer Personalknappheit steigern die Belastung und das Erkrankungsrisiko der Belegschaft. Ferner entsteht dadurch oft der Wunsch, den Beschäftigungsumfang zu reduzieren und/oder den Beruf frühzeitig zu verlassen. Zudem kann dieser „Teufelskreis“ auf Praktikantinnen und Praktikanten sowie auf Auszubildende abschreckend wirken.

Fatal sind insbesondere die Folgen für die Ausbildungsqualität: Die berufliche Sozialisation des Nachwuchses ist teils geprägt durch stark belastete bzw. überforderte Vorbilder, die notgedrungen Erosion des professionellen Selbstverständnisses Pflegenden sowie

die Absenkung pflegefachlicher Standards. Folglich kann berufliche Pflege (pandemieunabhängig) eine pflegerische Versorgung, die fachlichen Standards, der jeweiligen Pflegesituation und den adressierten Personen gleichermaßen entspricht, schon seit längerem sowohl quantitativ als auch qualitativ nicht mehr hinreichend erfüllen. So müssen, v.a. im ländlichen Raum, vorhandene Kapazitäten aufgrund des Personalmangels ungenutzt bleiben und auch ambulante Dienste nehmen teilweise keine neuen Aufträge mehr an. Die dadurch entstehenden Einbußen an Pflegequalität werden bislang noch kaum diskutiert. Insofern ist zu fragen, welche strategischen Maßnahmen von Betrieben trotz finanzieller und gesetzlicher Restriktionen ergriffen werden können, um Arbeits- und Rahmenbedingungen in der Pflege so zu gestalten, dass sie zur nachhaltigen Sicherung des steigenden Fachkräftebedarfs bei gleichzeitig hoher Pflegequalität beitragen.

### Das ZAFH care4care

Das „Zentrum für angewandte Forschung an Hochschulen für ange-

wandte Wissenschaften“ (ZAFH) care4care ist ein hochschulübergreifender Forschungsverbund, der vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg sowie aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) von März 2017 bis 2022 gefördert wurde. Um das zukunftsrelevante Thema der Fachkräftesicherung in der Pflege zu bearbeiten, schlossen sich die Hochschulen Esslingen und Ravensburg-Weingarten mit dem Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. zusammen. Der Deutsche Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK) Südwest e.V. sowie die Berufsgenossenschaft Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) waren Praxispartner. Übergeordnetes Ziel war es zu analysieren und mittels konkreter Handlungsempfehlungen aufzuzeigen, wie Pflegefachkräfte gewonnen und dauerhaft zufrieden sowie gesund im Beruf gehalten werden können.

### Berufliche Bildung

Die aktive Beteiligung an der Ausbildung ist für Pflegeunternehmen eine zentrale Strategie zur Nachwuchsgewinnung. Allerdings konkurriert das Berufsfeld Pflege mit zahlreichen anderen Branchen, die ebenfalls mit Nachwuchsmangel kämpfen, teilweise jedoch ein besseres Image besitzen. Insofern muss Ausbildung bereits von der Berufsorientierung her gedacht und angelegt werden: Ein gutes Berufsorientierungsangebot stellt eine Brücke in den Beruf dar. Positive persönliche Erfahrungen, die während eines strukturierten und strategisch implementierten Berufsorientierungspraktikums gemacht werden, können entscheidende Impulse für die Berufswahl sein. Gelingt es durch berufspädagogische Planung, Gestaltung und Auswertung von Praktika die vielfältigen Facetten und Entwicklungsmöglichkeiten des Pflegeberufes aufzuzeigen und Praktikantinnen und Praktikanten umfassend über Ausbildungsablauf, Unterstützungsangebote und Verdienstmöglichkeiten zu informieren, kann das der Einstieg in ein zukunftsicheres Ausbildungs- und Beschäftigungsverhältnis sein.

Die erste intensive Begegnung mit dem Arbeitsalltag findet in der generalistischen Ausbildung während des Orientierungseinsatzes statt, der für den weiteren Ausbildungsverlauf hoch bedeutsam ist. Die Auszubildenden nehmen hier oft eine von

**„Der Übergang von der Ausbildung in die Berufspraxis ist eine sensible Statuspassage im Berufsverlauf. Ein hoher Grad an Verantwortung kann das Gefühl von Überforderung und Selbstzweifel entstehen lassen.“**

ihren Erwartungen und Berufswahlmotiven abweichende Berufspraxis wahr, die dann als Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit erlebt wird. Die damit verbundenen Ambivalenzen und Unsicherheiten sind als erste große berufliche Entwicklungsherausforderung zu bewältigen. Die Reflexion und Kommunikation im Hinblick auf ggf. erlebte Widersprüche sollten systematisch in den Orientierungseinsatz integriert werden. Weiterhin ist auf eine gute soziale Einbindung der neuen Auszubildenden ins Team zu achten. Damit alle Beteiligten im Kontext des Orientierungseinsatzes an der Unterstützung ihrer zukünftigen Kolleginnen und Kollegen mitwirken können, bedarf es einer guten Information und Vorbereitung aller Pflegefachkräfte unter Einbezug der anleitenden Personen.

### Konsequenzen für die berufspraktische Ausbildung

Der seit längerem bestehende Fachkräftemangel wirkt sich inzwischen auch negativ auf die praktische Ausbildung aus und könnte die berufliche Handlungskompetenz der zukünftigen Fachkräfte schmälern mit entsprechenden Folgen für die Qualität der pflegerischen Versorgung. Deshalb sollten Unternehmen die berufspraktischen Anteile der Ausbildung auf die Agenda ihres strategischen Handelns setzen, um ein lernförderliches Klima im gesamten Betrieb zu etablieren. Dazu zählt ein allgemeines Bewusstsein für die Wichtigkeit von Lernen bei allen Beteiligten, wobei auch zu berücksichtigen ist, dass alle Pflegefachpersonen Vorbild sind. Im Sinne des Modell-Lernens können sie Auszubildenden

ein positives Berufsbild vermitteln und viele alltägliche Handlungsrou-tinen zeigen und erläutern – so kann jede Schicht zu einer Lerngelegenheit werden. Auszubildende sollen durch eine umsichtig geplante Anleitung die Möglichkeit zum Lernen

erhalten, um so alle nötigen Kompetenzen für ihre weitere Berufstätigkeit erwerben zu können.

Der Übergang von der Ausbildung in die Berufspraxis ist eine sensible Statuspassage im Berufsverlauf. Ein hoher Grad an Verantwortung kann das Gefühle von Überforderung und Selbstzweifel entstehen lassen. In diesen ersten Monaten als ausgebildete Pflegefachkraft ist es deshalb erforderlich, dass Berufseinsteiger intensive Betreuung und Unterstützung erhalten. Im Ausland gibt es bereits standardmäßig Transitionsprogramme, welche den Übergang von der Ausbildung in den Beruf begleiten und die Fluktuation und den Berufsausstieg nachweislich reduzieren. Vor dem Hintergrund der neuen generalistischen Ausbildung in Deutschland wäre ein solches Programm eine Möglichkeit, um eine fachliche Vertiefung bei gleichzeitiger persönlicher Begleitung zu gewährleisten.

Auf der Transferplattform des Projektverbunds sind viele hilfreiche Tipps und Tools zu finden, von der Berufsorientierung über die Gestaltung der berufspraktischen Ausbildung bis hin zur Fort- und Weiterbildung. Informieren Sie sich unter <https://www.zafh-care4care.de/schwerpunktthema/berufliche-bildung/>

### Gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung

Unseren Befunden zur Folge ist ein vorzeitiger Berufsaustritt Pflegenden aufgrund gesundheitlicher Einbußen in zahlreichen Unternehmen ein ernstzunehmendes Problem, ►

das den Fachkräftemangel weiter verschärft. Dies gilt insbesondere dort, wo die Belegschaft ein hohes Durchschnittsalter besitzt. Insofern können Maßnahmen zum Erhalt sowie zur Förderung der psychophysischen Gesundheit Pflegenden einen wertvollen Beitrag zur Personalbindung/-sicherung leisten. Aus den Ergebnissen wird zudem ersichtlich, dass Personalverantwortliche die große Bedeutung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und Angebote zwar kennen, sie jedoch in den Einrichtungen mehrheitlich nicht systematisch etabliert sind. Entgegen des gesundheitswissenschaftlichen Prinzips „Verhältnisvor Verhaltensprävention“ finden sich in der Praxis (wenn überhaupt) eher verhaltenspräventive Ansätze (z.B. zum rückschonenden Arbeiten). Maßnahmen der Verhältnisprävention (z.B. systematischer Tätigkeitswechsel) und altersgerechter Arbeitsgestaltung sind demgegenüber deutlich unterrepräsentiert.

Ferner werden Pflegende häufiger bei der Bewältigung körperlicher als psychischer Anforderungen unterstützt. Dementsprechend wären viele Pflegeunternehmen nun gefordert, sowohl kleinteilige, direkte Angebote zur Gesundheitsförderung zu etablieren als auch strukturelle Rahmenbedingungen für gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen. Grundlage dafür sollte eine regelmäßige Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsplätze mit Blick auf physische und psychische Belastungen sein. Entsprechende Angebote sind systematisch in die Unternehmensprozesse zu integrieren, wobei die Unterstützung durch externe Expertise (BGW, Krankenkassen) beim Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements hilfreich sein kann. Dabei ist auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen verhaltens- sowie verhältnispräventiver Angebote zu achten, d.h. bspw. Rückenschule, Sportangebote und technische Hilfsmittel, Tätigkeitswechsel usw.

### Work-Life-Balance

Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben beeinflusst die Gewinnung sowie Bindung von Fachkräften maßgeblich. Angesichts von Schichtdiensten sowie wenig verlässlichen Dienstplänen, fordern

Pflegefachkräfte immer deutlicher eine bessere Vereinbarung beider Lebensbereiche. Daher ist dieses Thema für Arbeitgeber hoch relevant, wobei Verlässlichkeit und Partizipation mit Blick auf die Dienstplanerstellung für Pflegefachkräfte entscheidende Kriterien für die Attraktivität einer Stelle darstellen. Darüber hinaus legen insbesondere junge Menschen Wert auf ein ausgeglichenes Verhältnis von Berufs- und Privatleben. Sie sind daher unter den aktuellen Gegebenheiten in der Pflege oftmals nicht bereit, eine Vollzeitbeschäftigung anzutreten, da sie Überstunden bereits in ihre Planungen einkalkulieren. Unsere Ergebnisse zeigen zudem, dass bislang noch keine flächendeckende Umsetzung von Work-Life-Balance-Strategien in der Pflege existiert. Vielmehr ist davon auszugehen, dass hier ein ungenutztes Potenzial liegt, das Einrichtungen für die Fachkräftegewinnung und -bindung sowie zur Förderung der Beschäftigtengesundheit stärker nutzen könnten. Flexible Arbeitszeitmodelle, die unter Beteiligung der Beschäftigten entwickelt werden, können bspw. den Wunsch nach Reduktion des Beschäftigungsumfangs verringern.

Des Weiteren berichten Einrichtungen von positiven Erfahrungen mit digitalen, interaktiven Tools zur Dienstplangestaltung, welche die Partizipation der Mitarbeitenden erhöhen und so zu einer größeren Akzeptanz bzw. Zufriedenheit mit Blick auf den Dienstplan führen. Weiterführende Ergebnisse und Handlungsempfehlungen zur Gesundheitsförderung und Arbeitsgestaltung finden sich unter: <https://www.zafh-care4care.de/schwerpunktthema/arbeitsgestaltung/>

### Ausblick

In ihrer Gesamtheit adressieren die Ergebnisse des Forschungsverbundes, neben den dargestellten Themen, die pflegespezifischen Schwerpunkte Entlohnung, Organisationsentwicklung sowie Interessenvertretung und Pflege aus Sicht älterer Menschen. Alle ermittelten Befunde und Handlungsempfehlungen, aber auch jeweils weiterführende Informationen in unterschiedlichen Formen sowie eine Datenbank mit inte-

ressanten Best-Practice-Beispielen sind auf der Transferplattform [www.zafh-care4care.de](http://www.zafh-care4care.de) hinterlegt. Sie ist interaktiv sowie responsiv gestaltet und beinhaltet zahlreiche Filterfunktionen, so dass verschiedene Zielgruppen die gewünschten Informationen in gut verständlicher, ansprechender Form leicht auffinden können. ■

### Literatur bei den Verfasserinnen und dem Verfasser

#### Dr. Karin Reiber

Professorin für Erziehungswissenschaft mit den Schwerpunkten Berufspädagogik und Didaktik der beruflichen Bildung für Pflege  
Fakultät Soziale Arbeit, Bildung und Pflege  
Flandernstraße 101  
73732 Esslingen  
Karin.Reiber@hs-esslingen.de



Dr. Karin Reiber

#### Dr. Maik H.-J. Winter

Professor für Gerontologische Pflege  
Direktor des Instituts für Gerontologische Versorgungs- und Pflegeforschung (IGVP)  
RWU Hochschule Ravensburg-Weingarten  
Doggenriedstraße  
88250 Weingarten  
maik.winter@rwu.de

#### Nicola Hofmann

M.A. Pflegepädagogik  
B.A. Nonprofit-, Sozial- & Gesundheitsmanagement  
Gesundheits- und Krankenpflegerin  
wiss. Mitarbeiterin an der Fakultät  
Soziale Arbeit, Bildung und Pflege  
Nicola.Hofmann@hs-esslingen.de

#### Claudia Boscher

M.A. Gesundheitsförderung  
wiss. Mitarbeiterin am Institut für  
Gerontologische Versorgungs- und  
Pflegeforschung (IGVP), RWU  
claudia.boscher@rwu.de