

BAG Pflegemanagement

Mitarbeiterbindung – wichtiger als je zuvor!

Das Pflegepersonalstärkungsgesetz (PpSG) ist verabschiedet und in bundesweiten Arbeitsgruppen wird daran gearbeitet, die Arbeitsbedingungen für Pflegefachpersonen zukünftig deutlich zu verbessern. Damit wird auf die Situation der Pflegefachberufe reagiert, wie sie auch vor eineinhalb Jahren in einer Meinungsumfrage des Deutschen Berufsverbandes für Pflegeberufe (DBfK) erfasst wurde.

Wie sieht der Arbeitsalltag aus und wie lange sind Stellen unbesetzt? Wie wirkt sich dies auf die Pflege aus und welche Personalentwicklungsinstrumente werden umgesetzt, um Mitarbeitende zu binden? Diesen Fragestellungen wollten die Mitglieder der Bundesarbeitsgemeinschaft Pflegemanagement (BAG) des DBfK auf den Grund gehen. Dazu wurde eine Online-Befragung von führungsverantwortlichen Personen in der Pflege durchgeführt, deren Ergebnisse hier in einer Zusammenfassung vorgestellt werden.

Insgesamt beteiligten sich 172 Pflegefachpersonen an der Befragung. Die Teilnehmer/innen sind in allen Bereichen der Pflege tätig: Krankenhaus 41,86%, ambulante Pflege 31,40%, stationäre Langzeitpflege 22,09% und Rehabilitation 4,65% - vom Maximalversorger bis zum ambulanten Pflegedienst.

Im ersten Teil der Befragung stand die Fluktuation im Vordergrund. Im Durchschnitt beträgt diese in den befragten Einrichtungen 19,48%. Hervorzuheben ist, dass 51 der Teilnehmer/innen (29,65%) eine Fluktuation von 5% oder weniger angaben.

In einem vorgegebenen Raster von 10 Items (1= unkritisch bis 10 = sehr kritisch) bewerteten die Teilnehmer/innen anschließend diese Fluktuationsrate: 40 Personen (23,26%) gaben an, dass die aktuelle Fluktuationsrate an ihrem Arbeitsplatz unkritisch für die Einrichtung sei, 19 Personen bewerteten sie als sehr kritisch:

Un- kri- tisch									Sehr kri- tisch
23,26%	9,30%	14,53%	6,98%	4,65%	6,98%	4,65%	9,30%	9,30%	11,05%
40 TN	16 TN	25 TN	12 TN	8 TN	12 TN	8 TN	16 TN	16 TN	19 TN

Abb. 1: Wie bewerten Sie die Fluktuationsrate?

Über die Hälfte der Befragten (58,72%) tendieren zu einer eher unkritischen Bewertung der Fluktuation. Doch bei einer durchschnittlichen Fluktuation von fast 20% besteht in vielen Einrichtungen der Bedarf, neue Mitarbeitende zu gewinnen. Ob dieser Bedarf zeitnah gedeckt werden kann, war das Thema der nächsten Frage „Können Sie vakante Stellen im Pflegedienst qualifiziert nachbesetzen?“. Sie wurde wie folgt beantwortet:



Abb. 2: Können Sie vakante Stellen im Pflegedienst qualifiziert nachbesetzen?

In der Abbildung ist ersichtlich, dass nur 12,21% der befragten Personen zeitnah qualifizierten Ersatz für vakante Stellen finden. Demnach entsteht bei 87,79% der Einrichtungen eine Versorgungslücke, die in einem absehbaren Zeitraum geschlossen werden kann (55,81%) oder teilweise gar nicht (31,98%).

Folglich stellt sich die Frage, wie Pflegefachpersonen motiviert werden können, den Arbeitsplatz nicht zu verlassen und sich weiter in der jeweiligen Einrichtung zu engagieren. In der Online-Befragung wurde konkret nach innovativen und an einzelne Mitarbeitende gerichteten Angeboten gefragt, die zur Bindung der Mitarbeitenden genutzt werden. Die Ergebnisse wurden in Kategorien zusammengefasst, Mehrfachnennungen waren möglich.



Abb. 3: Welche innovativen und an einzelne Mitarbeitende gerichtete Angebote setzen Sie ein, um eine hohe Mitarbeiterbindung zu erreichen?

Bei genauerer Untersuchung eines Zusammenhangs zwischen der Höhe der Fluktuationsrate und den Angeboten zur Mitarbeiterbindung lässt sich kein signifikanter Zusammenhang erkennen. Auch Einrichtungen mit hoher Fluktuationsrate bieten beispielsweise flexible Dienstzeiten oder monetäre Anreize wie Sonderzahlungen an. Eine weitere aufbauende Befragung der Pflegefachpersonen, wie sie die Angebote ihres Arbeitgebers nutzen und wie wichtig diese für sie im Arbeitsalltag sind, könnte hier hilfreich sein.

Aufschluss darüber könnte ggf. auch ein Gespräch mit den Pflegefachpersonen sein, die gekündigt haben. So kann bei einem persönlichen Gespräch neben individuellen Belangen auch das Verbesserungspotential der Einrichtung erfragt werden. In der Online-Befragung wurde daher auch erhoben, wie Führungspersonen mit Kündigungen umgehen. Mehrfachnennungen waren möglich.



Abb. 4: Wie gehen Sie mit Kündigungen um?

In Abbildung 4 ist ersichtlich, dass regelhaft ein Gespräch mit den betroffenen Pflegefachpersonen (70%) und/oder den direkt Verantwortlichen zum Austritt (über 50%) geführt wird. Unter der Rubrik „Sonstiges“ sind Kündigungen, die auch von der Führungsperson gewünscht sind ebenso zusammengefasst wie bekannte persönliche Gründe der Mitarbeitenden, die Einrichtung zu verlassen.

Als Resümee der Online-Befragung lässt sich zusammenfassen, dass es trotz der oft sehr belastenden Arbeitsbedingungen Einrichtungen gibt, die eine geringe Fluktuation aufweisen und denen es auch gelingt, neue Mitarbeitende zu gewinnen. Dies ist aber nur bei 29,65 % aller Einrichtungen der Fall. Über 70% aller befragten Einrichtungen kämpfen mit den Problemen der Fluktuation und Nachbesetzung von vakanten Stellen. Vor diesem Hintergrund scheint es an der Zeit, dass Verantwortliche in den Einrichtungen Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und zur Personalakquise und –bindung entwickeln. Denn der Fokus hat sich in den letzten Jahren geändert: nicht nur die Bewerber/innen bewerben sich um einen Arbeitsplatz, auch die Einrichtungen des Gesundheitswesens müssen sich als gute Arbeitgeber präsentieren und sich um die Pflegefachpersonen auf dem Arbeitsmarkt bewerben und dies dann auch im Alltag fortführen.

Die pflegerische Versorgung der Bevölkerung ist ein gesamtgesellschaftlicher Auftrag, der auf politischer Ebene aktuell großes Gehör findet. Doch die Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit findet derzeit nur in einzelnen Einrichtungen statt. Es bleibt abzuwarten, ob die Möglichkeiten des PpSG zur Verbesserung der Arbeitssituation in der Pflege wie vom Gesetzgeber intendiert genutzt werden und wirken. Von den Berufsverbänden und Pflegeexperten/innen werden zunehmend Zweifel geäußert.

Der DBfK kritisiert insbesondere das Fehlen eines praktikablen und pflegewissenschaftlich fundierten Personalbemessungsverfahrens für die Pflege im Krankenhaus. Denn ohne eine klare und transparente Berechnung des Personalbedarfs in der Pflege wird der Stellenbedarf in den Einrichtungen nicht entsprechend dem Pflegebedarf festgelegt werden. Und dies ist dringend notwendig – zum Wohle aller Beteiligten: der Patienten/innen und Klienten/innen und der Pflegefachpersonen.

Die Bundesarbeitsgemeinschaft (BAG) Pflegemanagement im DBfK e.V., Berlin; April 2019

Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK) - Bundesverband e. V.

Alt-Moabit 91 | 10559 Berlin | Telefon: +49 (0)30-2191570 | E-Mail: dbfk@dbfk.de | www.dbfk.de