

Pflegekräftemangel: Motivation, Arbeitsplatzzufriedenheit und Jobwahlverhalten von Pflegekräften

**Ergebnisse einer empirischen Untersuchung und Implikationen für das
Personalmanagement und -marketing von Krankenhäusern**

- Düsseldorf, 17. November 2011 -

**Fachhochschule
Münster** University of
Applied Sciences



Prof. Dr. Holger Buxel

Professor für Dienstleistungs- und Produktmarketing

Fachhochschule Münster, Fachbereich 8

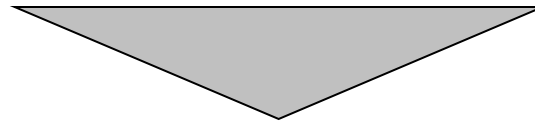
Corrensstr. 25, 48149 Münster, Germany

Tel.: +49 (0) 251 / 83 - 65451; Fax: +49 (0) 251 / 83 - 65477

E-Mail: buxel@fh-muenster.de; Web: www.fh-muenster.de

Problemhintergrund

Nach den aktuellen Hochrechnungen des statistischen Bundesamtes werden im Jahr 2025 voraussichtlich um die 112.000 Pflegerinnen und Pfleger in Vollzeitstellung fehlen, um den Bedarf an professioneller Alten- und Krankenpflege in Deutschland decken zu können.



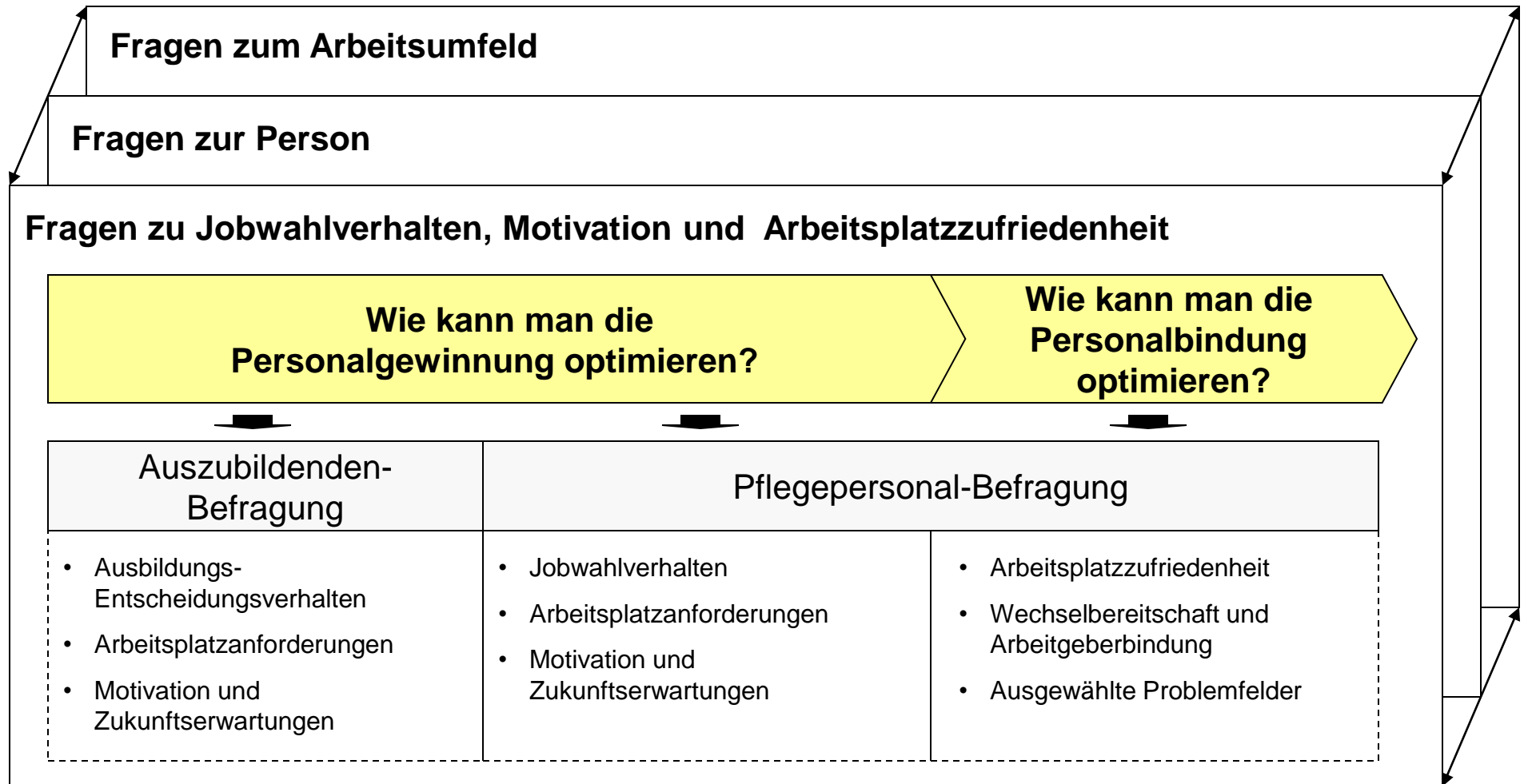
Diejenigen Häuser, welche die attraktiveren Arbeitsbedingungen aufweisen und mehr Geschick bei der Ansprache und Einbindung von Pflegerinnen und Pflegern entwickeln, werden im Wettbewerb um die verfügbaren Arbeitskräfte am Markt auch erfolgreicher abschneiden können.

Studienaufbau

- **Die Studie verfolgte die Beantwortung von zwei Kernfragen:**
 - **Wie kann man im Pflegebereich die Personalgewinnung optimieren?**
 - **Wie kann man im Pflegebereich die Personalbindung optimieren?**
- **Im Rahmen einer Verbundstudie in Kooperation mit mehreren Krankenhäusern, Alteneinrichtungen und Pflegeeinrichtungen wurden insgesamt 4.503 Personen befragt, davon**
 - **3.145 Gesundheits- und Krankenpfleger/-innen**
 - **618 Altenpfleger/-innen (hier nicht im Fokus) sowie**
 - **740 Auszubildende zum Gesundheits- und Krankenpfleger/-in.**
- **Die Befragung fand im Zeitraum Juni bis August 2010 statt.**

Studienaufbau

Dem Studienaufbau lag der nachfolgend skizzierte konzeptionelle Rahmen zu Grunde.



Inhalt

Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit

Zufriedenheit

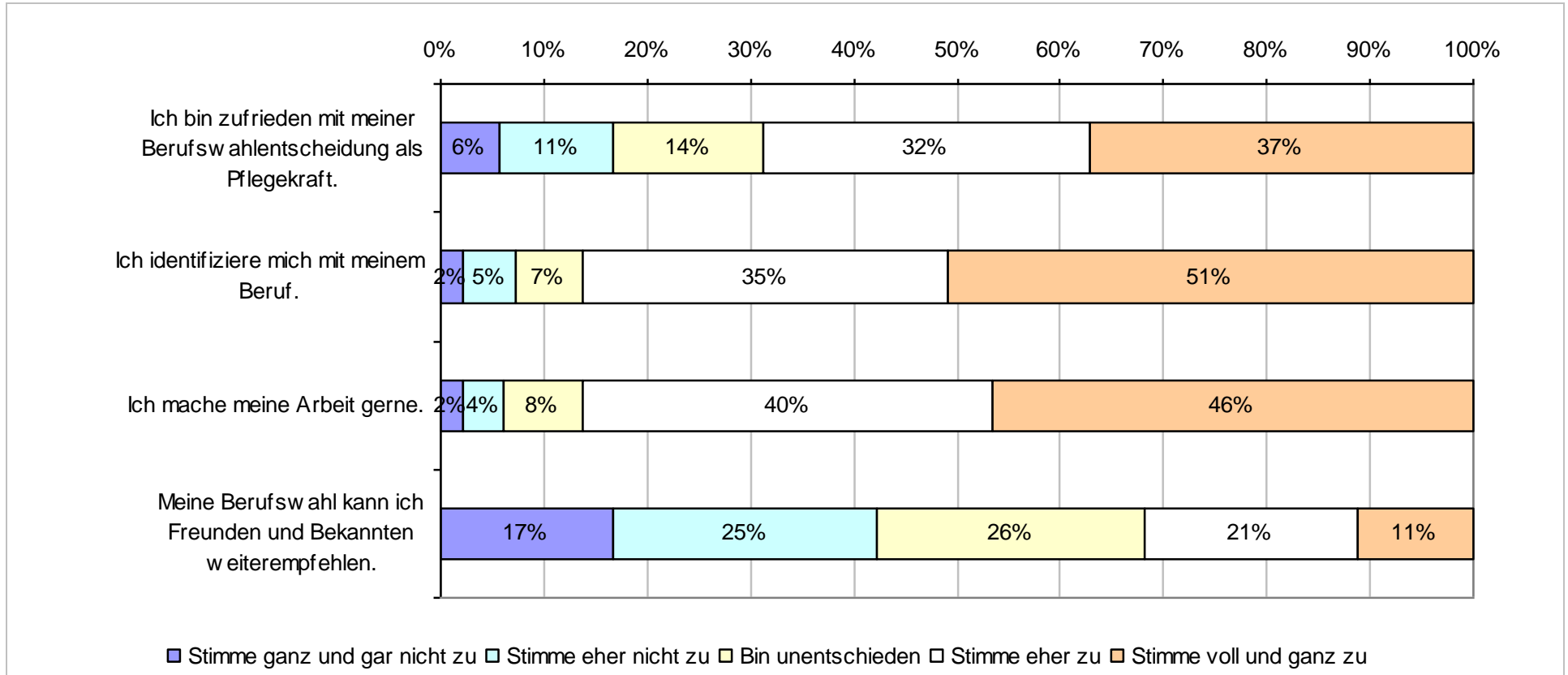
Wechselbereitschaft und Arbeitgeberbindung

Jobwahlverhalten

Ausblick

Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit - Zufriedenheit

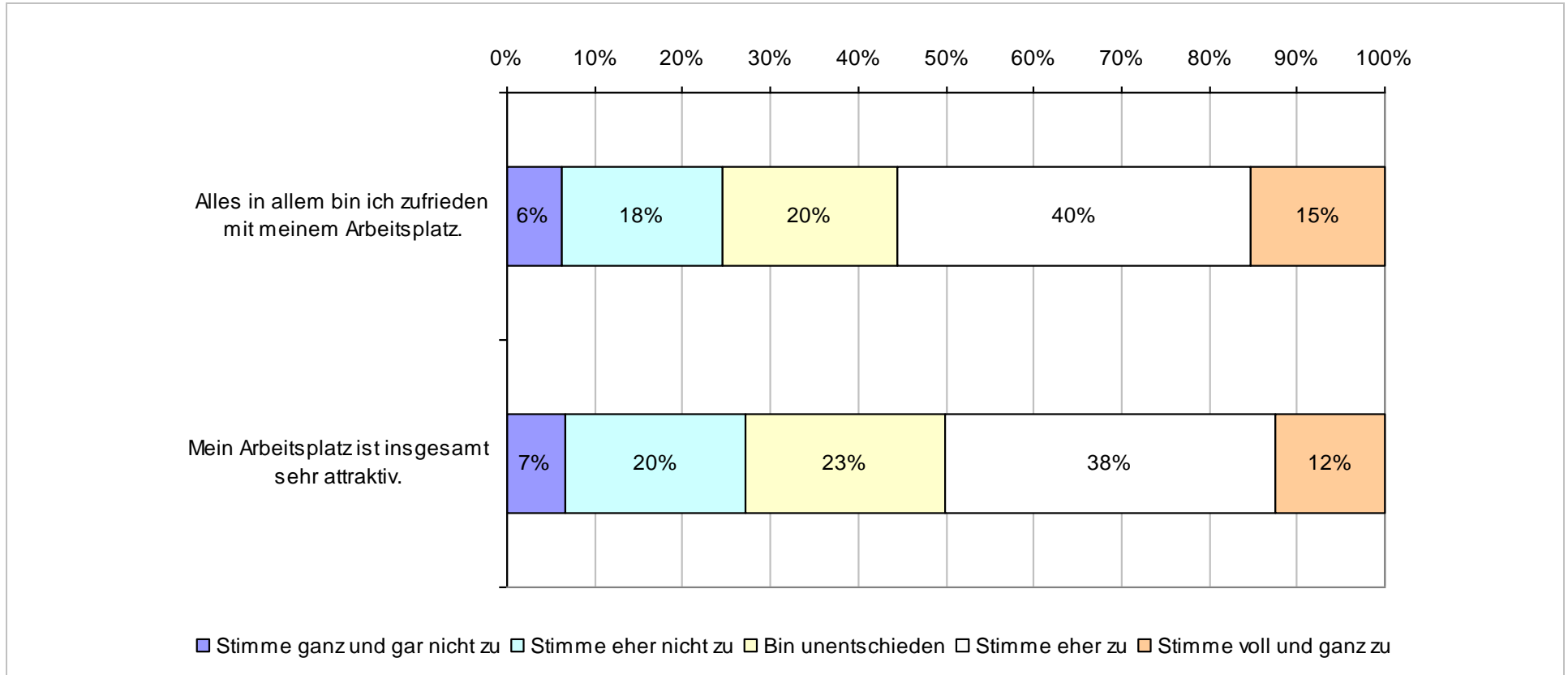
F: Im Folgenden finden Sie einige Aussagen. In wie weit stimmen Sie diesen zu?



➔ **Ca. 70% der Befragten sind zufrieden mit ihrer Entscheidung Pflegekraft zu sein und 80% identifizieren sich mit ihrem Beruf. Auch machen 85% ihre Arbeit generell gerne. Jedoch würde nur etwa ein Drittel der Befragten die Berufswahl weiterempfehlen.**

Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit - Zufriedenheit

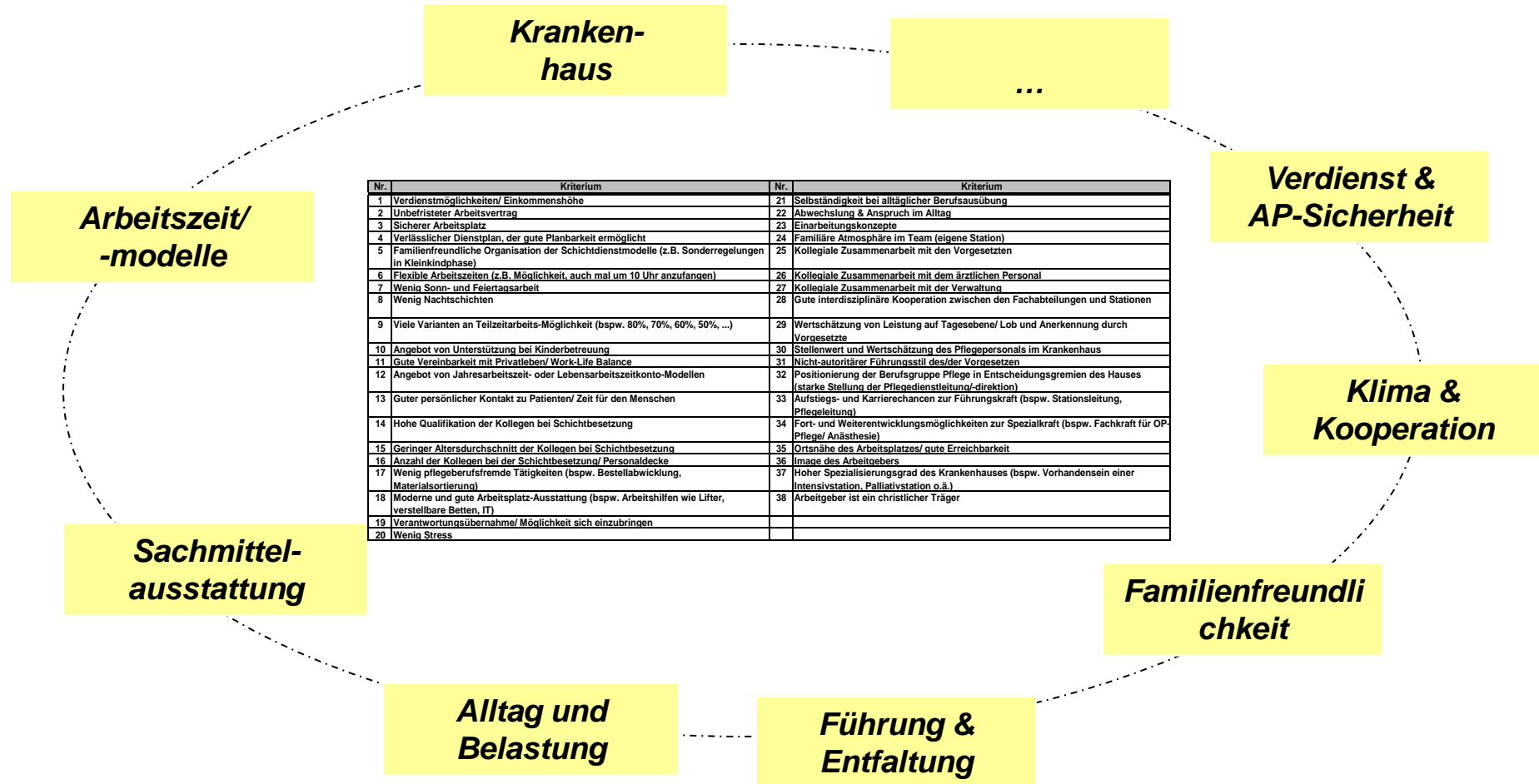
F: Im Folgenden finden Sie einige Aussagen. In wie weit stimmen Sie diesen zu?



➔ Nur ca. die Hälfte der Befragten ist insgesamt mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden und hält diesen für insgesamt sehr attraktiv.

Zufriedenheit mit Arbeitsplatzmerkmalen

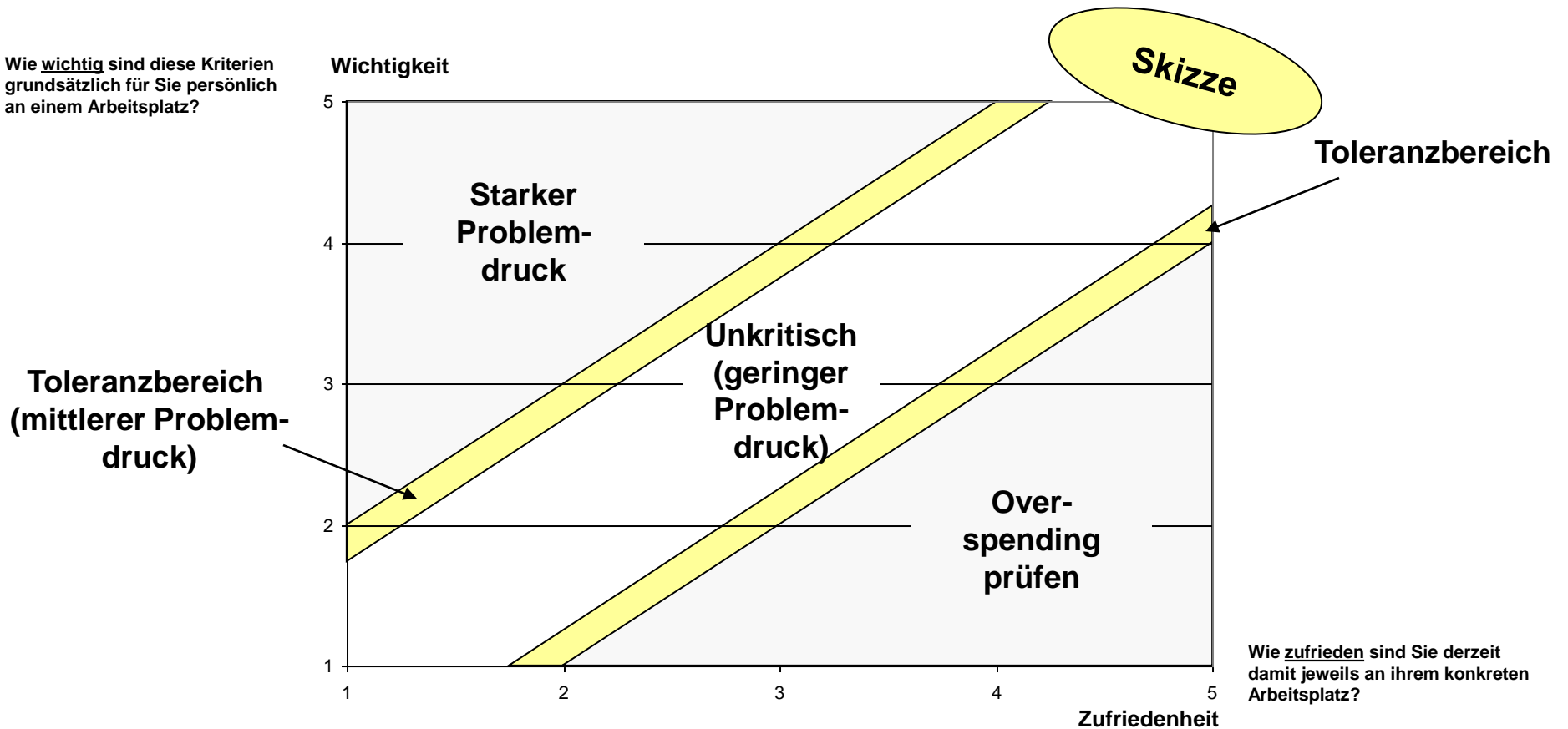
Typische Merkmale eines Arbeitsplatzes, die Zufriedenheitsrelevanz haben



Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit - Zufriedenheit

Gegenüberstellung von Wichtigkeit und Zufriedenheit – Problembewertungsmatrix

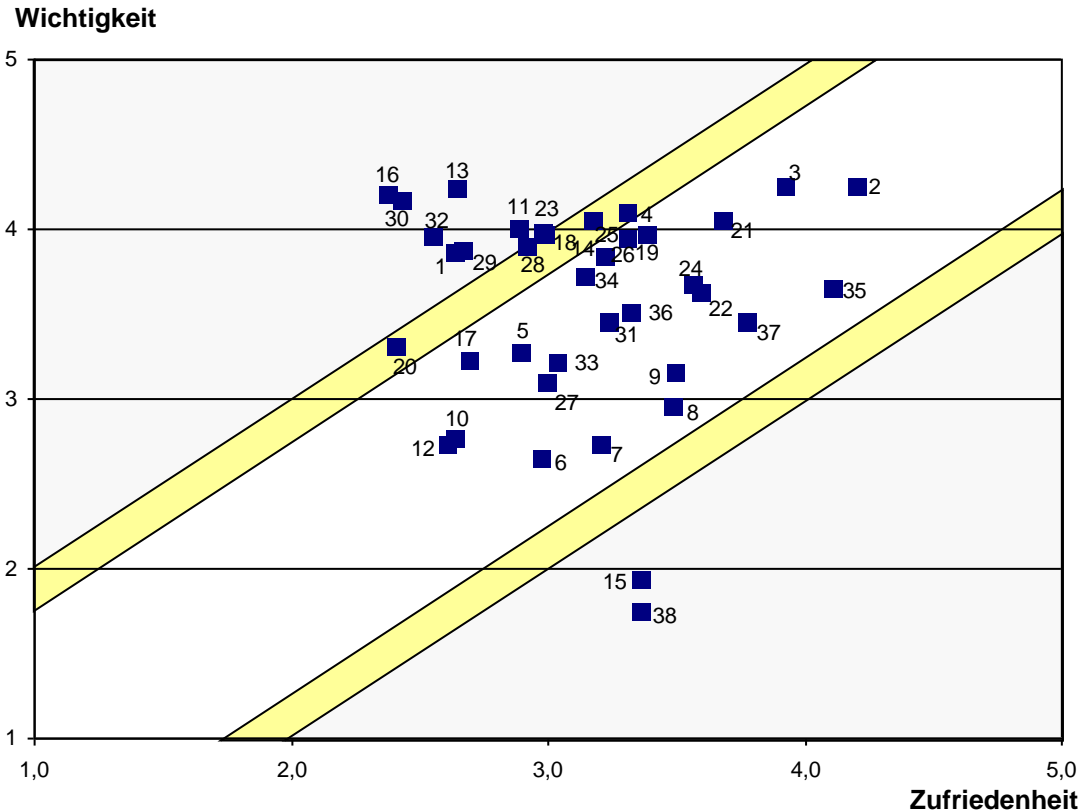
Wie **wichtig** sind diese Kriterien grundsätzlich für Sie persönlich an einem Arbeitsplatz?



➡ **Problembewertungsmatrix unterstützt Bewertung von Handlungserfordernissen.**

Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit - Zufriedenheit

Gegenüberstellung von Wichtigkeit und Zufriedenheit (5er-Skala-Abfrage)



Nr.	Kriterium
1	Verdienstmöglichkeiten/ Einkommenshöhe
2	Unbefristeter Arbeitsvertrag
3	Sicherer Arbeitsplatz
4	Verlässlicher Dienstplan, der gute Planbarkeit ermöglicht
5	Familienfreundliche Organisation der Schichtdienstmodelle (z.B. Sonderregelungen in Kleinkindphase)
6	Flexible Arbeitszeiten (z.B. Möglichkeit, auch mal um 10 Uhr anzufangen)
7	Wenig Sonn- und Feiertagsarbeit
8	Wenig Nachtschichten
9	Viele Varianten an Teilzeitarbeits-Möglichkeit (bspw. 80%, 70%, 60%, 50% ...)
10	Angebot von Unterstützung bei Kinderbetreuung
11	Gute Vereinbarkeit mit Privatleben/ Work-Life Balance
12	Angebot von Jahresarbeitszeit- oder Lebensarbeitszeitkonto-Modellen
13	Guter persönlicher Kontakt zu Patienten/ Zeit für den Menschen
14	Hohe Qualifikation der Kollegen bei Schichtbesetzung
15	Geringer Altersdurchschnitt der Kollegen bei Schichtbesetzung
16	Anzahl der Kollegen bei der Schichtbesetzung/ Personaldecke
17	Wenig pflegeberufsfremde Tätigkeiten (bspw. Bestellabwicklung, Materialsortierung)
18	Moderne und gute Arbeitsplatz-Ausstattung (bspw. Arbeitshilfen wie Lifter, verstellbare Betten, IT)
19	Verantwortungsübernahme/ Möglichkeit sich einzubringen
20	Wenig Stress
21	Selbständigkeit bei alltäglicher Berufsausübung
22	Abwechslung & Anspruch im Alltag
23	Einarbeitungskonzepte
24	Familiäre Atmosphäre im Team (eigene Station)
25	Kollegiale Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten
26	Kollegiale Zusammenarbeit mit dem ärztlichen Personal
27	Kollegiale Zusammenarbeit mit der Verwaltung
28	Gute interdisziplinäre Kooperation zwischen den Fachabteilungen und Stationen
29	Wertschätzung von Leistung auf Tagesebene/ Lob und Anerkennung durch Vorgesetzte
30	Stellenwert und Wertschätzung des Pflegepersonals im Krankenhaus
31	Nicht-autoritärer Führungsstil des/der Vorgesetzten
32	Positionierung der Berufsgruppe Pflege in Entscheidungsgremien des Hauses (starke Stellung der Pflegedienstleitung/-direktion)
33	Aufstiegs- und Karrierechancen zur Führungskraft (bspw. Stationsleitung, Pflegeleitung)
34	Fort- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten zur Spezialkraft (bspw. Fachkraft für OP-Pflege/ Anästhesie)
35	Ortsnähe des Arbeitsplatzes/ gute Erreichbarkeit
36	Image des Arbeitgebers
37	Hoher Spezialisierungsgrad des Krankenhauses (bspw. Vorhandensein einer Intensivstation, Palliativstation o.ä.)
38	Arbeitgeber ist ein christlicher Träger

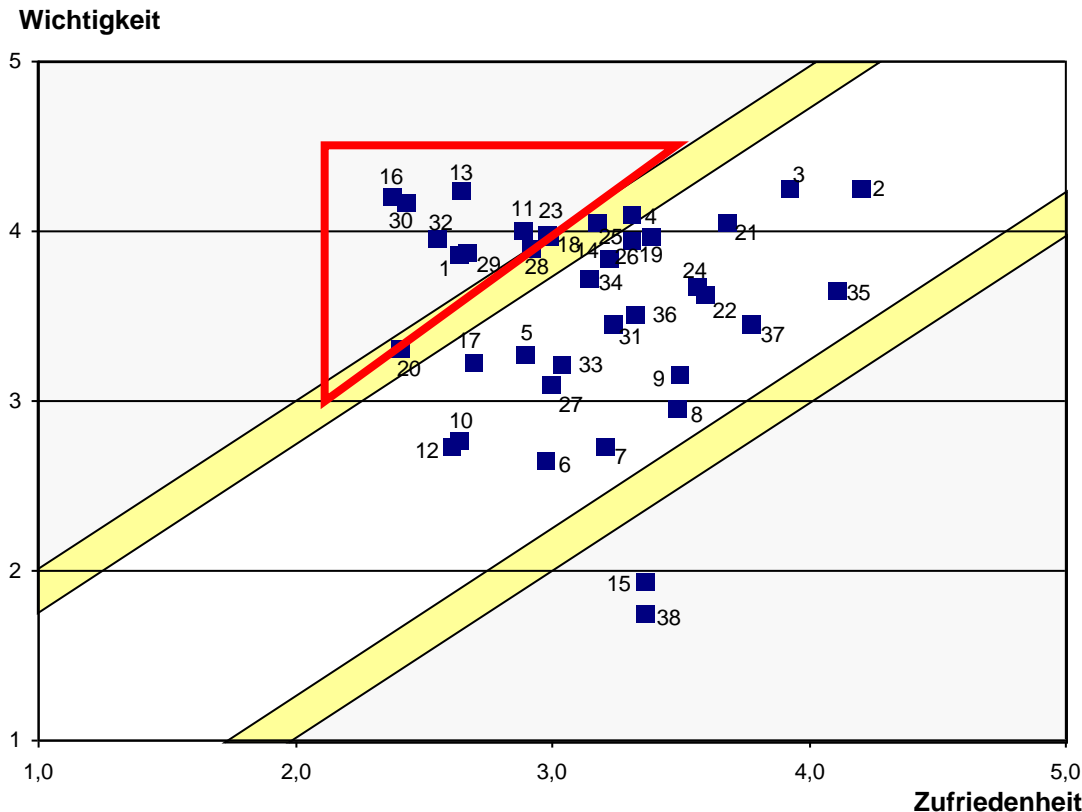
Handlungsfelder weisen unterschiedlich starken „Problemdruck“ auf.

➔ 15 der 38 Kriterien zeigen Handlungsbedarf, davon 7 einen großen Handlungsbedarf.

	Hoher Problemdruck
	Mittlerer Problemdruck
	Overspending

Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit - Zufriedenheit

Gegenüberstellung von Wichtigkeit und Zufriedenheit (5er-Skala-Abfrage)



16: Anzahl der Kollegen bei der Schichtbesetzung/ Personaldecke

13: Guter Persönlicher Kontakt zu den Patienten/ Zeit für den Menschen

30: Stellenwert und Wertschätzung des Pflegepersonals im KH

32: Positionierung der Berufsgruppe Pflege in Entscheidungsgremien des Hauses (starke Stellung der Pflegedirektion)

1: Verdienstmöglichkeiten/Einkommenshöhe

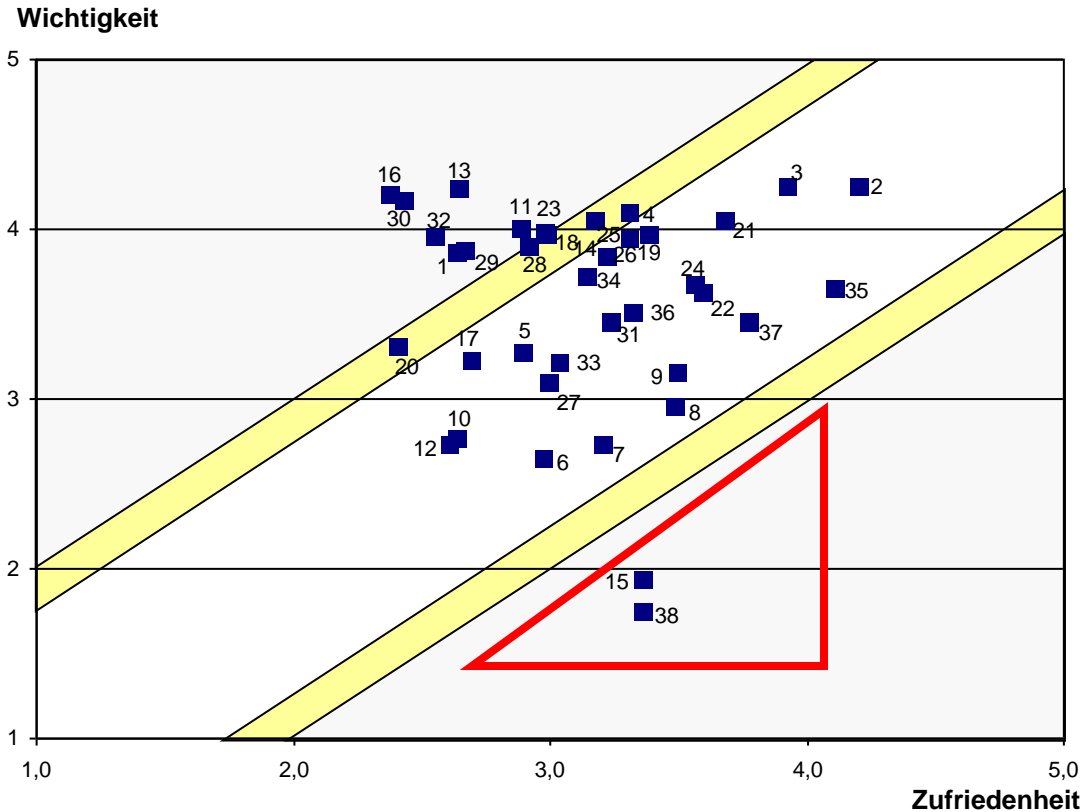
29: Wertschätzung von Leistung auf auf Tagesebene/ Lob und Anerkennung durch Vorgesetzte

11: Gute Vereinbarkeit mit dem Privatleben

➔ **Kernprobleme sind Arbeitsverdichtung und Gehalt, aber vor allem auch Führungs-/ Wertschätzungs-/ „Sozialthemen“**

Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit - Zufriedenheit

Gegenüberstellung von Wichtigkeit und Zufriedenheit (5er-Skala-Abfrage)



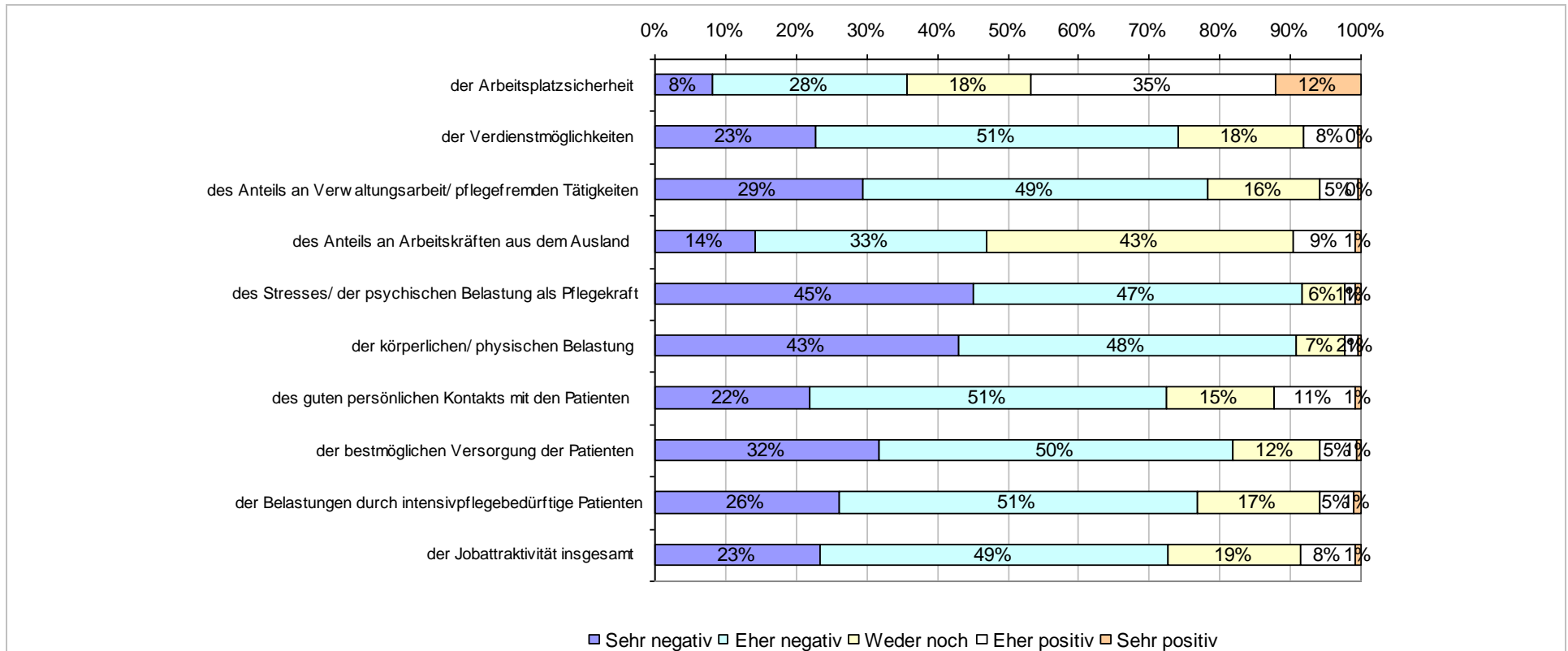
15: Durchschnittsalter der Kollegen bei der Schichtbesetzung

38: Arbeitgeber ist ein christlicher Träger

➔ Handlungsfelder weisen unterschiedlich starken „Problemdruck“ auf.
15 der 38 Kriterien zeigen Handlungsbedarf, davon 7 einen großen Handlungsbedarf.

Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit - Zufriedenheit

F: Wie beurteilen Sie für die nächsten 10 Jahre im Berufsfeld der Gesundheits- und Krankenpflege die zukünftige Entwicklung ...



➔ **Bis auf die Arbeitsplatzsicherheit sehen die Befragten die Zukunft ihres Pflegeberufes sehr pessimistisch und unattraktiv. Insbesondere wird eine negative Entwicklung der psychischen wie physischen Berufsbelastungen erwartet.**

Inhalt

Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit

Zufriedenheit

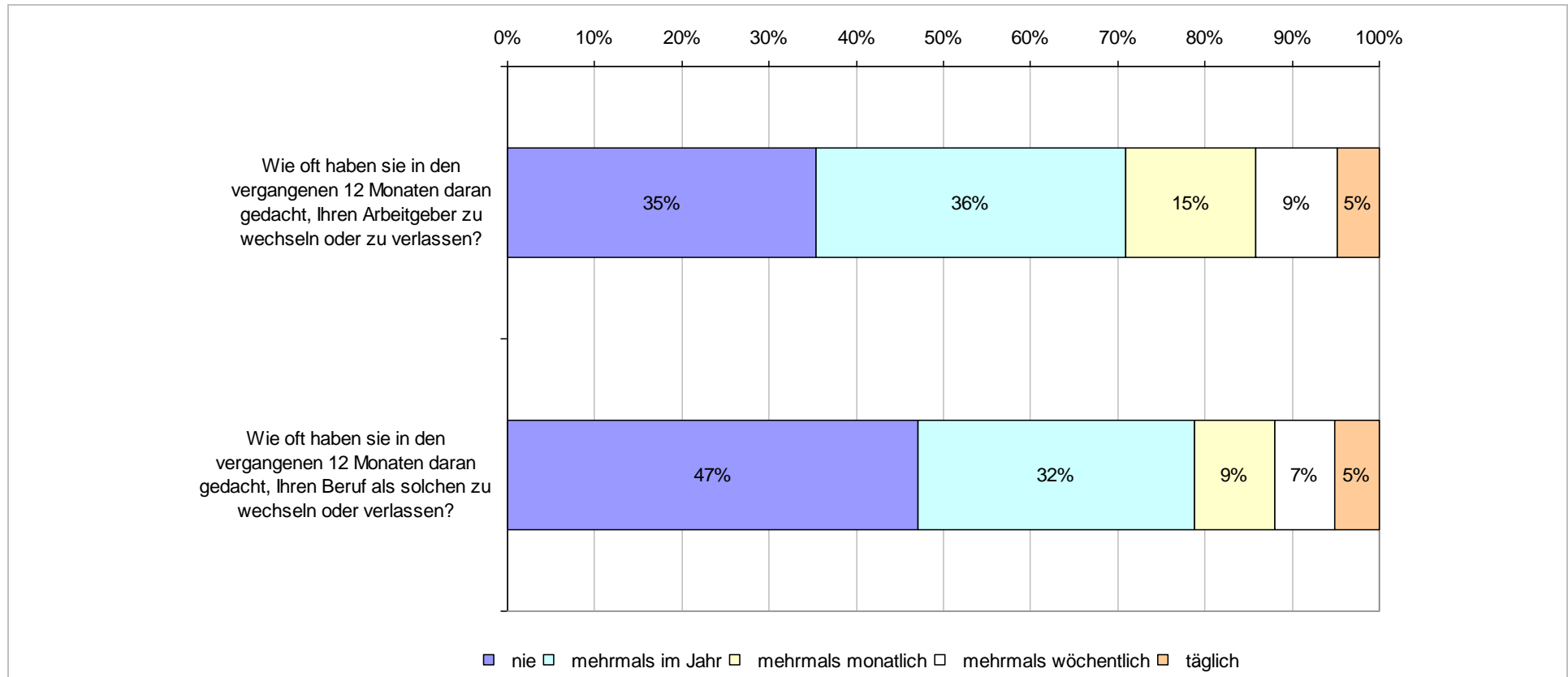
Wechselbereitschaft und Arbeitgeberbindung

Jobwahlverhalten

Ausblick

Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit - Wechselbereitschaft

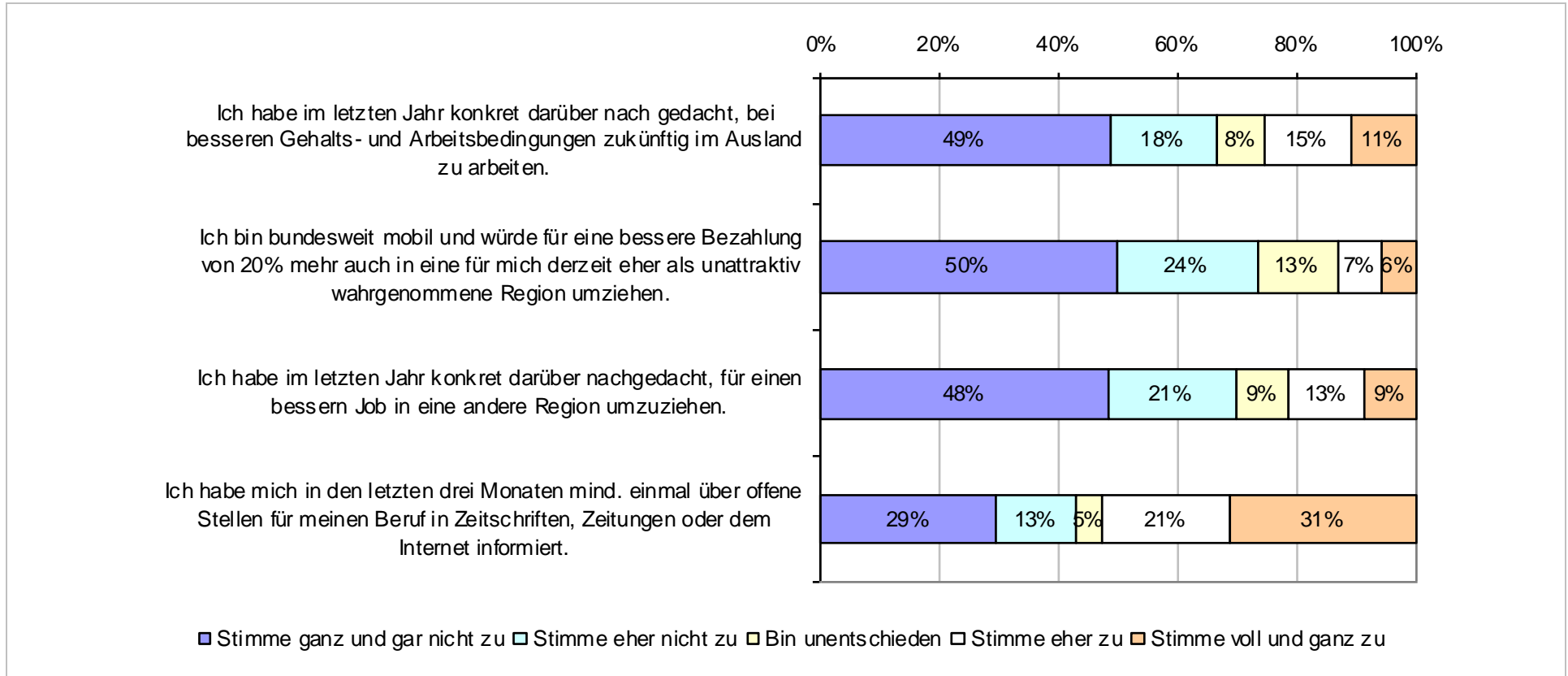
F: Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen.



➔ **Der Anteil an Pflegekräften, die aktiv über einen Berufs- oder Arbeitgeberwechsel nachdenken, liegt unter 30%.**

Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit - Wechselbereitschaft

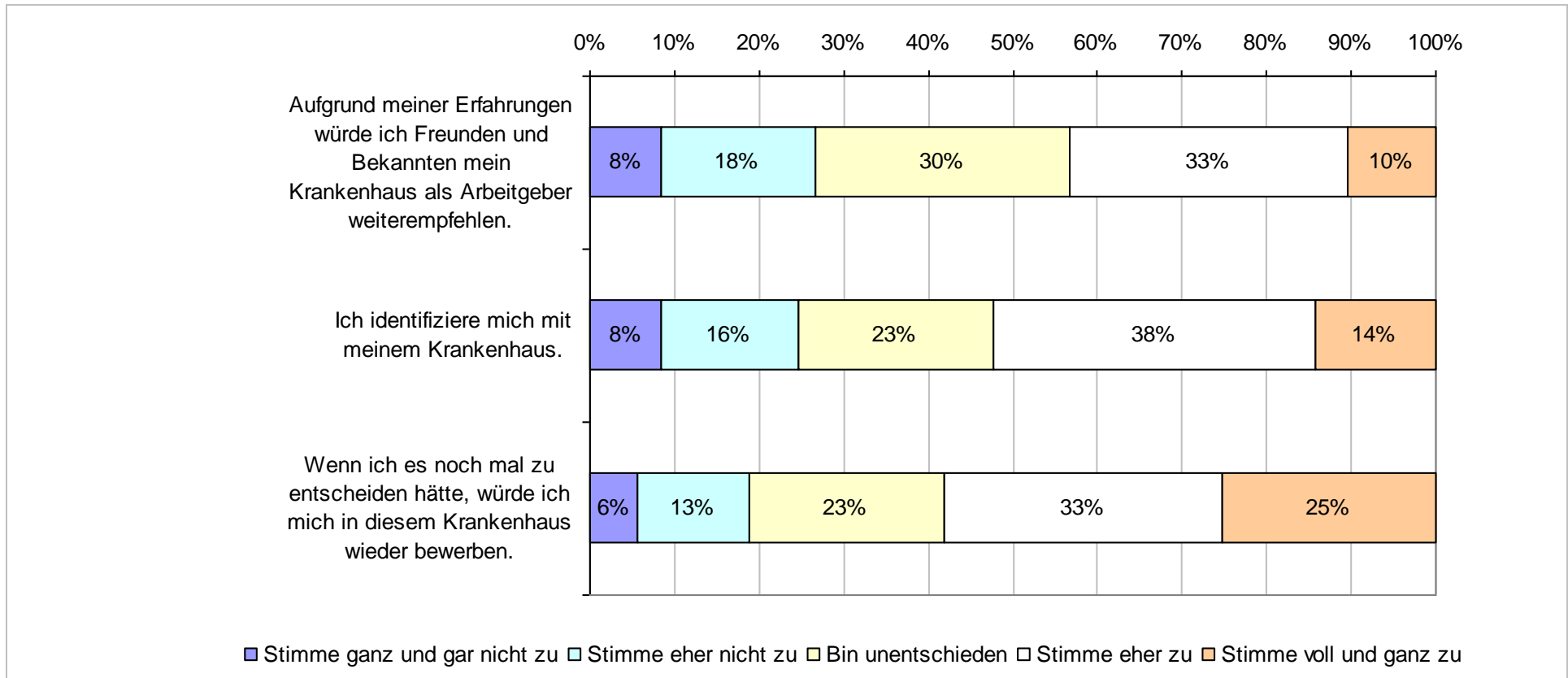
F: Im Folgenden finden Sie einige Aussagen. In wie weit stimmen Sie diesen zu?



➔ **Die Mobilität der Befragten für bessere Gehalts- und Arbeitsbedingungen erscheint eher gering. Gleichwohl schauen über 50% der Befragten gelegentlich nach offenen Stellen.**

Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit - Wechselbereitschaft

F: Im Folgenden finden Sie einige Aussagen. In wie weit stimmen Sie diesen zu?



➔ Nur 43% würden ihren Arbeitgeber weiterempfehlen und nur 52% können sich mit ihrem Krankenhaus identifizieren. Knapp 60% würden sich wiederbewerben.

Inhalt

Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit

Zufriedenheit

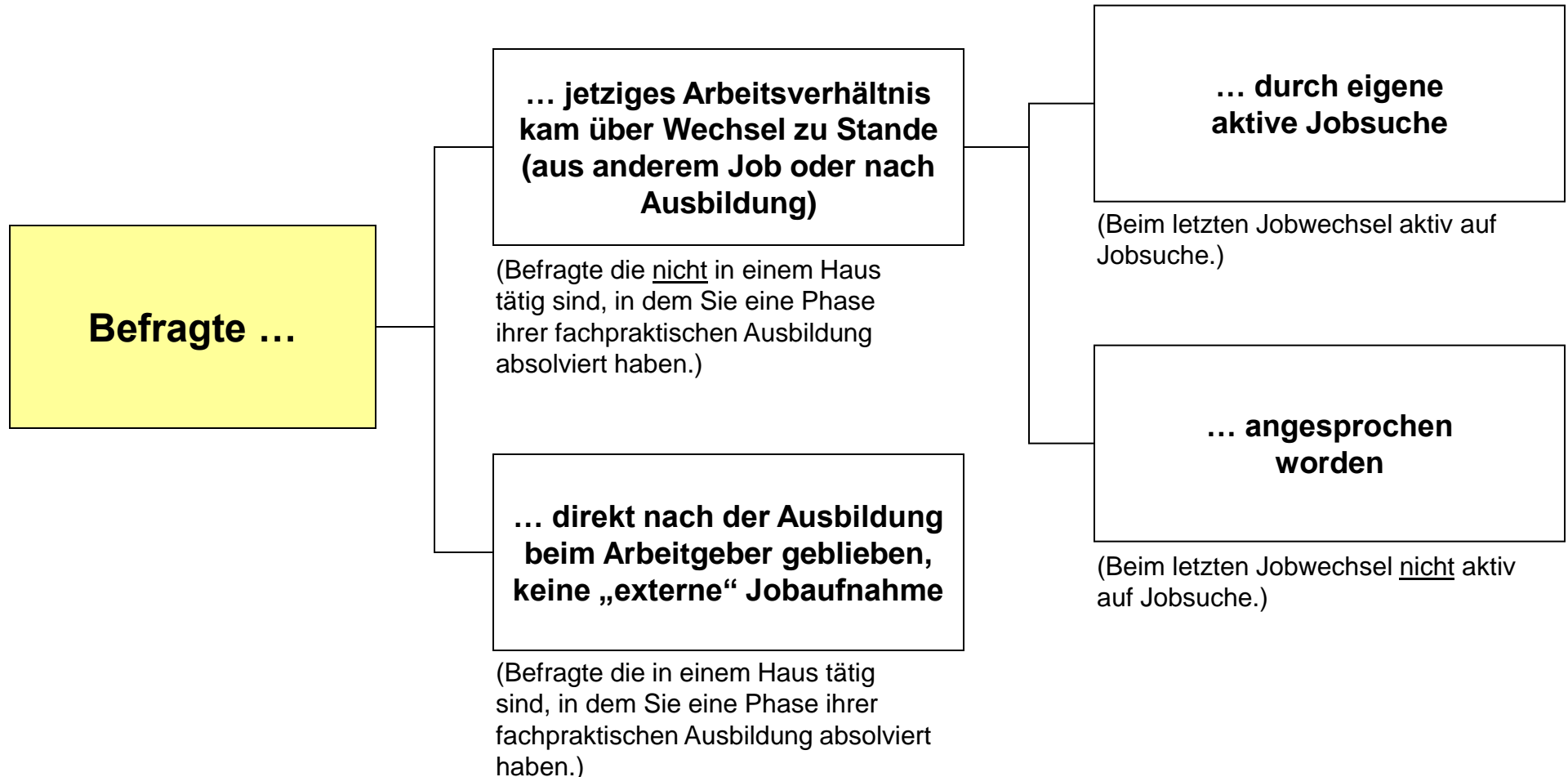
Wechselbereitschaft und Arbeitgeberbindung

Jobwahlverhalten

Ausblick

Jobwahlverhalten

Übersicht der untersuchten Falltypen im Rahmen der Analyse des Jobwahl- bzw. Einstiegsprozesses



Jobwahlverhalten – Ausgewählte Ergebnisse

Arbeitgeberwahl ist eher begrenzt auf den regionalen Markt

- Ca. 70% der Pflegekräfte arbeitet heimatnah (bis 100 km entfernt von dem Ort, an dem sie aufgewachsen sind).
- Ca. 80% der Auszubildenden arbeiten heimatnah (bis 25 km entfernt von dem Ort, an dem sie aufgewachsen sind).
- Geringe Bereitschaft zu Umzug o.ä.: nur 13% geben an bereit zu sein, für einen Gehaltszuwachs von 20%+ im Bundesgebiet umzuziehen; sehr geringe Bereitschaft zur Arbeit im Ausland auch bei besseren Arbeitsbedingungen

-> Wettbewerb ist stark regional, sehr geringe Umzugsbereitschaft; Rekrutierungsprobleme müssen maßgeblich „vor Ort“ gelöst werden; Ausbildung ist Recruiting

Jobwahlverhalten – Ausgewählte Ergebnisse

Vor-Praktika/FSJ etc. erzeugen hohen einen „Klebeeffekt“

- Über 80% der Auszubildenden haben vor Ihrer Ausbildung bereits Erfahrungen im Pflegebereich gesammelt (FSJ, Schulpraktikum, Zivi)
- Über 50% der Befragten sind (z.T. auch nach vielen Berufsjahren noch) in einem Haus tätig, in dem sie eine Phase ihrer fachpraktischen Ausbildung absolviert haben.

-> Recruiting fängt weit vor dem eigentlich Bewerbungsprozess an; gezielte Ansprache von Personalabteilung erforderlich, begrenzte Eigeninitiative der Bewerber

Jobwahlverhalten – Ausgewählte Ergebnisse

Internet hat inzwischen größte Bedeutung als Rekrutierungsmedium

- Internet ist Hauptinformationsquelle, gefolgt von Tageszeitungen und persönlichen Kontakten
- Kommunikation wird als stark austauschbar wahrgenommen

-> Hohe Bedeutung der Online-Kommunikation, aber Wichtiges bedarfsgerecht bedienen (!)

Jobwahlverhalten – Ausgewählte Ergebnisse

Interne Kommunikation hat heute Bedeutung

- Jobwechsel entstehen derzeit meist noch aus Eigeninitiative, aber Tendenz sinkend; 80% waren zum Zeitpunkt der letzten Jobanbahnung aktiv auf Stellensuche, meist Ansprache über Kollegen auf Fortbildungsveranstaltungen usw.
- Hohe Bedeutung der Kommunikation mit Kolleginnen und -kollegen; Empfehlungen von Freunden und Bekannten spielten für knapp 40% der Befragten eine große Rolle bei der Arbeitgeberwahl
- Bekannte und Verwandte in Pflegeberufen haben einen hohen Einfluss auf die Jobwahl, 50% der Auszubildenden haben enge Verwandte in Pflegeberufen, 50% hatten vor Ihrer Berufswahlentscheidung enge Freunde im Pflegeberufsumfeld

-> Interne Kommunikation erforderlich, Hauptzielgruppe für Anwerbung zukünftigen Personals sind die eigenen Mitarbeiter; Mitarbeiter zu Botschaftern machen und für Anwerbung einsetzen (-> bspw. Mitarbeiter werben Mitarbeiter)

Jobwahlverhalten – Ausgewählte Ergebnisse

Auszubildende sind stark sozial motiviert

- Am wichtigsten (Top 3) sind die Arbeit am Menschen, die Möglichkeit zur Hilfeleistung sowie das Interesse an medizinischen Fragestellungen.
- Andere Erwägungen wie Arbeitsplatzsicherheit, Gehalt usw. deutlich geringer
- Sehr hoher Einfluss des familiären Umfeldes: Über 50% haben Eltern, Geschwister oder andere nahe Verwandte die in der pflege tätig sind/waren; knapp 50% haben enge Freunde in dem Bereich
- Sehr negative Zukunftserwartungen für den Pflegeberuf bei „Bestandspersonal“ – Attraktivitätsproblem

-> Soziale Aspekte des Berufes klar bei Positionierung fokussieren und erlebbar machen

Inhalt

Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit

Zufriedenheit

Wechselbereitschaft und Arbeitgeberbindung

Jobwahlverhalten

Ausblick

Ausblick

- Sicherstellung einer ausreichenden Personalversorgung im (Ärzte- und) Pflegebereich wird in den nächsten 15 Jahren eines der zentralen Kernthemen für viele Krankenhäuser werden bzw. bleiben
- Maßnahmenpakete sind auf zwei Ebenen erforderlich, die integriert zu entwickeln sind:
 - Optimierung der Personalgewinnung
 - Optimierung der Arbeitsplatzbedingungen und internen Kommunikation als Bindungsvoraussetzung
- Die Jobwahlprozesse, Arbeitsplatzansprüche und damit auch die erforderlichen Maßnahmen unterscheiden sich zwischen der Berufsgruppe Pflege und Ärzte deutlich; Erfordernis für spezifische Konzepte

Prof. Dr. Holger Buxel

Professor für Dienstleistungs- und Produktmarketing

Fachhochschule Münster

Fachbereich 8

Corrensstr. 25

48149 Münster, Germany

Tel.: +49 (0) 251 / 83 - 65451

Fax: +49 (0) 251 / 83 - 65477

E-Mail: buxel@fh-muenster.de

www.fh-muenster.de