



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,
ARBEIT, GESUNDHEIT
UND DEMOGRAFIE



Zentrale Ergebnisse aus dem Landesprojekt „Attraktive Arbeitsbedingungen in der Altenpflege RLP“

einem Projekt im Rahmen der

**Initiative „Attraktive Beschäftigung in der Pflege RLP“
der „Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesund-
heitsfachberufe 2012 - 2015, Berufsfeld Pflege“**

Im Auftrage für das

**Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und
Demografie Rheinland-Pfalz**

durchgeführt von

Great Place to Work[®] Deutschland

Simon Augsten / Stefan Borgelt / Saskia Ricker
Eva Schneider / Mathias Maas / Frank Hauser

&

**Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK),
Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt a.M.**

Dr. Angela Joost

Inhaltsverzeichnis

1	„Attraktive Arbeitsbedingungen in der Altenpflege RLP“- Hintergrund & Zielsetzung	3
2	Zusammenfassung.....	4
3	Wissenschaftliches Design.....	8
4	Zentrale Ergebnisse des Projekts.....	9
4.1	Gesamtüberblick	9
4.1.1	Wie schätzen Pflegeeinrichtungen ihre Personalarbeit selbst?.....	11
4.1.2	Wie sehen die Mitarbeiter ihre Arbeitgeber?.....	16
4.2	Ergebnisse nach ausgewählten Kriterien.....	23
4.2.1	Geschlecht	23
4.2.2	Alter	24
4.2.3	Nationale, ethnische oder religiöse Minderheit	25
4.2.4	Größenklassen.....	26
4.2.5	Einrichtungsart	27
4.2.6	Regionale Verteilung	29
5	Handlungshilfen zur Förderung attraktiver Arbeitsbedingungen in der Altenpflege	31
6	Fazit zum Projekt „Attraktive Arbeitsbedingungen in der Altenpflege RLP“	34
7	Einordnung der Ergebnisse des Projekts in den Gesamtkontext	35
7.1	Einrichtungsart und Größenklassen	35
7.2	Regionale Verteilung	37
7.3	Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit	38
7.4	Ausblick.....	39

1 „Attraktive Arbeitsbedingungen in der Altenpflege RLP“- Hintergrund & Zielsetzung

Das Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie (MSAGD) führte im Jahr 2011 im Rahmen des Landesleitprojekts "Fachkräftesicherung in den Gesundheitsfachberufen" das Arbeitsmarktmonitoring "Branchenmonitoring" durch. Dabei wurden das Angebot und die Nachfrage nach Fachkräften in den Gesundheitsfachberufen analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass der Fachkräftebedarf in der Altenpflege stark angestiegen ist und durch die demografische Entwicklung weiter zunehmen wird. Dem gegenüber steht eine nicht ausreichende Anzahl von Altenpflegern¹ und Absolventen der Pflegeausbildungen.

Um einer drohenden Fachkräftelücke entgegenzutreten, hat das Land Rheinland-Pfalz die "Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe 2012-2015", 2012 auf den Weg gebracht. Handlungsfelder sind dabei z.B.: Ausbildung, Qualifizierung und die Zuwanderung von ausländischen Fachkräften. Ein wesentlicher Beitrag zur Fachkräftesicherung ist auch, die Beschäftigungsbedingungen in der Pflege attraktiver zu gestalten. Attraktive Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sind die Grundlage, um in Zukunft Fachkräfte für ein Unternehmen zu gewinnen aber auch um sie langfristig an ein Unternehmen zu binden. Zudem können gute Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen einen positiven Einfluss auf eine längere Verweildauer der Beschäftigten im Beruf und auf die Senkung der Ausfallzeiten durch Arbeitsunfähigkeit, Frühverrentungen und Teilzeitquote haben.

Deswegen unterstützt das MSAGD mit dem Landesprojekt „Attraktive Arbeitsbedingungen in der Altenpflege RLP“ die Einrichtungen der stationären und ambulanten Altenpflege darin, attraktive und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen und sich damit als attraktiver Arbeitgeber weiterzuentwickeln. Um die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen positiv zu gestalten, ist es notwendig zu wissen, in welchem Bereich oder Bereichen Handlungsbedarf besteht. Ausgehend von diesem ermittelten Handlungsbedarf können dann mögliche Handlungsoptionen aufgezeigt werden, um Träger und Arbeitgeber zu unterstützen.

Dafür erfahren alle Teilnehmer des Landesprojekts „Attraktive Arbeitsbedingungen in der Altenpflege RLP“ über eine Analyse der vorhandenen Personalmaßnahmen und -konzepte wo ihre Einrichtung aktuell in punkto Attraktivität als Arbeitgeber im Vergleich zu anderen steht. Zusätzlich konnten die Einrichtungen ihre Mitarbeiter zur erlebten Arbeitsplatzkultur und den wahrgenommenen Stärken und Handlungsfeldern befragen. Neben den fundierten Standortbestimmungen und Stärken-Schwächen-Analysen, erhalten die Einrichtungen im Rahmen des Projekts wertvolle Entwicklungsimpulse. Damit leistet das Projekt im Rahmen der Initiative einen wichtigen Beitrag, um eine breite Weiterentwicklung der Arbeitsbedingungen in der Altenpflege in Rheinland-Pfalz zu fördern und die Arbeitgeberattraktivität durch eine mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzkultur zu steigern.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Wir möchten deshalb darauf hinweisen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

2 Zusammenfassung

Die Arbeitszufriedenheit liegt in den Pflegeeinrichtungen in Rheinland-Pfalz insgesamt auf einem guten Niveau. So stimmen fast 3 von 4 Mitarbeitern der Aussage zu, dass ihr Arbeitsplatz ein sehr guter ist.

Aus Sicht der Einrichtungen werden insbesondere die Bereiche *Arbeitszeit, Arbeitsorganisation* und *Vergütung, Sozialleistungen, Unterstützung in Notsituationen* als eigene Stärken eingeschätzt. In diesen Bereichen führen die Pflegeeinrichtungen auch überdurchschnittlich viele Maßnahmen durch. Daneben lässt sich erkennen, dass *Werte* ein wichtiger Aspekt für das Selbstverständnis sind und die Einrichtungen um eine gute *Einarbeitung neuer Mitarbeiter* bemüht sind. Die Handlungsfelder liegen für die Einrichtungen in den Bereichen *Vielfalt der Belegschaft, Gesundheitsförderung, Arbeitsschutz & -sicherheit, Personalentwicklung, Einbeziehung* und *Wertschätzung*. Hier decken sich die kritischen Selbsteinschätzungen mit den Themen, zu denen auch relativ wenige Maßnahmen durchgeführt werden.

Aus Sicht der Mitarbeiter liegt die größte Stärke der Pflegeeinrichtungen in Rheinland-Pfalz in der *Identifikation* der Beschäftigten mit ihrer Arbeit und dem *Stolz* auf die Tätigkeit. Daneben bewerten die Mitarbeiter die grundlegenden *Rahmenbedingungen* positiv. Als Handlungsfelder werden die Bereiche *Vergütung, psychische Gesundheit* sowie *Gesundheitsförderung* und der *Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben* erlebt. Entwicklungspotenziale sehen die Mitarbeiter zudem bei der *Anerkennung, Wertschätzung* und beim *Teamgeist*. Viele der genannten Bereiche werden durch die Führungskräfte und ihr Verhalten beeinflusst. Daher zeigen sich auch für das Thema *Führung* Verbesserungsmöglichkeiten in der Altenpflege in Rheinland-Pfalz.

Von der *Vergütung* abgesehen, lässt sich ein gemeinsames Verständnis der Einrichtungsleitungen und Mitarbeiter für die Herausforderungen erkennen, an denen gearbeitet werden muss, um die Attraktivität der Arbeitsbedingungen zu fördern.

Betrachtet man die Ergebnisse nach ausgewählten Kriterien, zeigen sich bedeutende Unterschiede im Arbeitserleben. Zwischen den am besten bewerteten Einrichtungen und den kritisch bewerteten lässt sich eine große Bandbreite der Arbeitszufriedenheit feststellen. Des Weiteren bilden die Männer zwar eine relativ kleine Gruppe der Beschäftigten, die sich aber zufrieden äußert. Ein wichtiger Befund ist, dass gerade die jüngeren Mitarbeiter ihre Arbeit sehr kritisch wahrnehmen, zudem stellen sich keine positiven Bewertungseffekte bei den ältesten Mitarbeitern ein, die sich sonst in Mitarbeiterbefragungen (branchenübergreifend) feststellen lassen. Damit rückt zum einen das Thema *Personalbindung* und *-entwicklung* in den Blickpunkt, zum anderen die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, die kontinuierlich ein gutes und gesundes Arbeitserleben fördern. Mitarbeiter die sich einer nationalen, ethnischen oder religiösen Minderheit zugehörig fühlen, bewerten ebenfalls kritischer. Zukünftig wird auch der Umgang mit *Vielfalt in der Belegschaft* wichtiger werden, um Potentiale von Mitarbeitern mit unterschiedlichsten Lebens- und Bildungsbiographie für die Einrichtungen zu nutzen. Abschließend lassen sich auch regionale Unterschiede in der Bewertung der Arbeitsplatzkultur feststellen. Diese helfen dabei besondere Schwerpunkte in der Weiterentwicklung der Arbeitgeberattraktivität nach regionalen Kriterien zu setzen.

Die zentralen Ergebnisse auf einen Blick

Übersicht zur Selbsteinschätzung der Einrichtungen		
	Stärken	Handlungsfelder
allgemein	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitszeit (Arbeitszeitmodelle, Umgang mit Überstunden, Dienstplan-Gestaltung) Vergütung, Sozialleistungen, Unterstützung in Notsituationen (angemessene Bezahlung, transparente Vergütungssysteme, Sonderurlaube) Werte der Einrichtung & Stellenwert Personal (Leitbild, Strategie & Ressourcen Personalmanagement) Personalgewinnung (Auswahlverfahren, einheitlicher Auftritt, Rekrutierungswege) Arbeitsorganisation (Dokumentation, Arbeitsmenge, Personalbestandsanalysen) 	<ul style="list-style-type: none"> Vielfalt in der Belegschaft (Sensibilisierung zur kulturellen Vielfalt, Potentiale unterschiedlicher Altersgruppen, Familie/Pflege und Beruf) Gesundheitsförderung, Arbeitsschutz & -sicherheit (Körperliche Sicherheit, psychische Gesundheit, Wiedereingliederung) Personalentwicklung (Verantwortlichkeit, festgelegte Budgets, Kompetenzprofile) Einbeziehung (Mitarbeitervertretung, Ideenmanagement, Arbeitsgruppen) Wertschätzung (Anerkennung guter Arbeitsleistung, persönliche Anlässe, Leitlinien)
Einrichtungsart		
ambulant	<ul style="list-style-type: none"> Vergütung, Sozialleistungen, Unterstützung in Notsituationen (angemessene Bezahlung, transparente Vergütungssysteme, Sonderurlaube) Gemeinschaftsgefühl/Teamgeist (gemeinsame Aktivitäten, Feiern, Begegnungsmöglichkeiten) Neue Mitarbeiter integrieren (fachliche Einarbeitung, soziale Integration, regelmäßiges Feedback) 	<ul style="list-style-type: none"> Führung (Werte, Leitlinien, Entwicklung)
stationär	<ul style="list-style-type: none"> Personalgewinnung (Auswahlverfahren, Corporate Design, Rekrutierungswege) Führung (Werte, Leitlinien, Entwicklung) 	<ul style="list-style-type: none"> Neue Mitarbeiter integrieren (fachliche Einarbeitung, soziale Integration, regelmäßiges Feedback)
<i>Nachfolgend die Betrachtung der Einrichtungen, die ambulante & stationäre Leistungen anbieten</i>		
ambulant & stationär	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitszeit (Arbeitszeitmodelle, Umgang mit Überstunden, Gestaltung) Interne Kommunikation (Besprechungen, Erreichbarkeit Führungskräfte, Konfliktmanagement) Wertschätzung (Anerkennung 	

guter Arbeitsleistung, persönliche Anlässe, Leitlinien)

Übersicht zur Einschätzung der Arbeitnehmer

	Stärken	Handlungsfelder
allgemein	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation mit der Arbeit • Stolz auf die eigene Tätigkeit, das Team und das Unternehmen • Rahmenbedingungen (Arbeitsmittel, Gebäude und Einrichtungen, Ausstattung) • Körperliche Sicherheit am Arbeitsplatz ist gewährleistet • Erhalten viel Verantwortung • Können „sie selbst sein“ • Fühlen sich als vollwertiges Mitglied 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung (Werte, Leitlinien, Entwicklung) • Vergütung • psychische Gesundheit, Gesundheitsförderung • Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben • festgelegte Kriterien für Beförderungen • Personalentwicklung (Auswahlverfahren, Corporate Design, Rekrutierungswege) • Anerkennung & Wertschätzung (Anerkennung guter Arbeitsleistung, persönliche Anlässe, Leitlinien) • Teamgeist (gemeinsame Aktivitäten, Feiern, Begegnungsmöglichkeiten)

Zentrale Aussagen zu den Ergebnissen nach ausgewählten Kriterien

Geschlecht

- Männer bewerten erlebte Arbeitsplatzkultur etwas besser (ungewöhnlich, da im Regelfall Frauen etwas besser bewerten)
- Ausprägung teilweise über höhere berufliche Position erklärbar, die sich positiv auf Arbeitszufriedenheit auswirkt
- Dennoch Zielgruppe, die für die Versorgung mit qualifizierten verstärkt angesprochen werden kann

Alter

- Junge Mitarbeiter bewerten besonders kritisch
- Ältere Mitarbeiter bewerten im Durchschnitt (im Regelfall überdurchschnittliche Bewertungen zu beobachten)
- Herausforderungen: Junge Mitarbeiter integrieren und binden; Arbeitsbedingungen entwickeln, die eine kontinuierliche Arbeitszufriedenheit ermöglichen

Nationale, ethnische oder religiöse Minderheit

- Mitarbeiter mit Zugehörigkeit zu nationaler, ethnische oder religiöser Minderheit bewerten insgesamt kritischer
- Herausforderung: Für Vielfalt in der Belegschaft sensibilisieren. Mitarbeiter mit nationalen, ethni-

schen oder religiösen Minderheiten, in die Einrichtung und das Team integrieren

Größenklasse

- *Kleinere Einrichtungen werden besser bewertet, als größere*
- *Insbesondere bei Themen Teamgeist, Einbeziehung und Wertschätzung bessere Werte*
- *Größere Einrichtungen sollten versuchen, wo möglich Ansätze der kleinen Einrichtungen zum Teamgeist, der Einbeziehung und der Wertschätzung auf ihre Strukturen zu übertragen*
- *Kleinere Einrichtungen sollten diese Stärke bewusst und aktiv nutzen, um ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern*

Einrichtungsart

- *ambulante Einrichtungen werden besser bewertet, als stationäre und Einrichtungen, die ambulante und stationäre Leistungen anbieten*
- *Insbesondere die Themen Teamgeist und neue Mitarbeiter integrieren werden besser bewertet*
- *ambulante Einrichtungen bieten häufiger Maßnahmen zur Förderung der sozialen Integration neuer Mitarbeiter und gemeinsame Aktivitäten an, darüber hinaus schaffen sie öfter gezielt Begegnungsmöglichkeiten für die Beschäftigten, hier lassen sich ggf. Ansatzpunkte für andere Einrichtungen finden*

Regionale Verteilung

- *Differenzen zwischen den Versorgungsgebieten erkennbar*
- *Im Versorgungsgebiet Trier wird am besten bewertet, in der Westpfalz am kritischsten*
- *Zum Teil lassen sich spezifische Handlungsfelder nach Versorgungsgebieten erkennen, an denen die Einrichtungen verstärkt arbeiten können*

3 Wissenschaftliches Design

Methodik zur Auswertung der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen

Der Great Place to Work® Fragebogen der Mitarbeiterbefragung beinhaltet 63 Aussagen (Check 3) bzw. 24 Aussagen (Check 2) zu den verschiedenen Aspekten der Arbeitsplatzkultur. Die Mitarbeiter konnten jede der Aussagen anhand von fünf Bewertungsmöglichkeiten („trifft fast völlig zu“, „trifft überwiegend zu“, „teils, teils“, „trifft überwiegend nicht zu“, „trifft fast gar nicht zu“) einstufen.

Die Ergebnisse aus dieser Befragung werden in diesem Bericht in Form von Top Box-Werten dargestellt. Diese geben als Prozentwert an, wie groß jeweils der Anteil Mitarbeiter ist, die eine positive Einstufung (d.h. eine Einstufung mit „trifft fast völlig zu“ oder „trifft überwiegend zu“) vorgenommen haben. Dazu wird für jede Frage der Anteil der Positivantworten an allen Antworten berechnet. Ein Ergebniswert von 80% bedeutet beispielsweise, dass 80% der Personen, die eine Aussage beurteilt haben, eine der beiden zustimmenden Antworten gegeben haben.

Der Mittelwert als zentrale Kennzahl ist ein Durchschnittswert, der aus den jeweiligen Top Box-Werten für 58 der 63 Aussagen (Check 3) bzw. über alle 24 Aussagen (Check 2) des Fragebogens ermittelt wird. Einen Gesamteindruck über die Zufriedenheit der Mitarbeiter gibt das Ergebnis der Aussage „Alles in allem kann ich sagen, dies hier ist ein sehr guter Arbeitsplatz.“ Hier kann man vom „Bauchgefühl“ der Mitarbeiter über die Zufriedenheit mit ihrem Arbeitgeber sprechen, während der Mittelwert eine „gemessene Temperatur“ widerspiegelt.

Methodik zur Auswertung der Ergebnisse des Personalchecks

Der Great Place to Work® Fragebogen zum *Qualitätscheck Personalarbeit* (Check 1) umfasst insgesamt 83 geschlossene Fragen zur Umsetzung von Personalmaßnahmen und Personal Konzepten aus insgesamt 14 Bereichen, die sich auf Einrichtungswerte und den Stellenwert des Themas Personal, Führung, Personal- und Kulturmanagement in der praktischen Umsetzung sowie Vielfalt in der Belegschaft beziehen.

Im Fragebogen wurde gefragt, ob die Einrichtung eine Maßnahme einsetzt oder nicht. Zudem konnten Einrichtungen in einem offenen Textfeld beschreiben, wie sie diese Maßnahmen gegeben falls umsetzen. Abschließend wurde in jedem der 14 Themenbereiche nach einer Selbsteinschätzung der Qualität der Personalarbeit gefragt. Die Auswertung der Ergebnisse zeigt die Berechnung der Häufigkeiten der umgesetzten Maßnahmen. Dargestellt wird der Anteil der Einrichtungen, die eine Maßnahme umsetzen. Ein Wert von 86% bedeutet, dass 86% aller Einrichtungen diese Maßnahme umsetzen.

Zudem wird die Maßnahmenvielfalt für jeden Bereich errechnet. Dafür wird der minimale, maximale und durchschnittliche Anteil der umgesetzten Maßnahmen errechnet. Ein durchschnittlicher Maßnahmenvielfaltswert von 65% bedeutet, dass im Durchschnitt die Einrichtungen 65% aller abgefragten Maßnahmen umsetzen. Abschließend wird ein Gesamtscore des Personalchecks berechnet. Dieser Wert dient als globale Kennzahl für die Messung der Qualität der Personalarbeit und wird als Anteil aller umgesetzten Maßnahmen im Verhältnis zu allen abgefragten Maßnahmen berechnet.

4 Zentrale Ergebnisse des Projekts

4.1 Gesamtüberblick

Beschreibung der Daten

Am Projekt „Attraktive Arbeitsbedingungen in der Altenpflege RLP“ nahmen insgesamt 105² Einrichtungen teil. Besonders Einrichtungen, die sich bereits mit dem Thema beschäftigen, konnten für das Projekt gewonnen werden, so dass von positiven Effekten auf das Gesamtergebnis ausgegangen werden kann.

Die Erhebung der Daten erfolgte zwischen dem 11. März und dem 22. April 2014. Die Bearbeitung des *Qualitätschecks Personalarbeit* erfolgte auf Basis eines Online-Fragebogens. Für die Mitarbeiterbefragung wurden Papierfragebogen eingesetzt. Die Bearbeitungszeit betrug jeweils 14 Tage.

Das Teilnehmerfeld der Einrichtungen ist vielseitig: die kleinste teilnehmende Einrichtung beschäftigt neun Mitarbeiter, die größte 361. Insgesamt ergibt sich folgende Größenverteilung:

- 1-20 MA: 21 Einrichtungen
- 21-50 MA: 33 Einrichtungen
- 51-100 MA: 36 Einrichtungen
- mehr als 100 MA: 15 Einrichtungen

Von den 103 Einrichtungen haben 88 den Fragebogen zur Personalarbeit abgeschlossen. Die Mitarbeiterbefragung wurde von 21 Einrichtungen mit dem Kurzfragebogen durchgeführt (Check 2), 65 Einrichtungen setzten den Fragebogen mit 63 Aussagen (Check 3) ein.

Die Zusammensetzung des Teilnehmerfeldes war des Weiteren dadurch gekennzeichnet, dass verschiedene Einrichtungsarten vertreten waren. 60 Einrichtungen gaben an, ambulant tätig zu sein, 35 sind stationär aktiv. Eine Mischung von ambulanter und stationärer Tätigkeit war bei 8 Einrichtungen gegeben.

32 Kreise und kreisfreie Städte sind im Teilnehmerfeld vertreten. Die meisten teilnehmenden Einrichtungen befinden sich in Speyer und in Mainz (je 9), Eifelkreis Bitburg-Prüm (8), Ahrweiler, Cochem-Zell, Germersheim und Neuwied (je 5).

² Die Fragebogen von zwei Einrichtungen wurden nicht im Projektzeitrahmen abgeschlossen, so dass die Daten nicht berücksichtigt werden konnten.

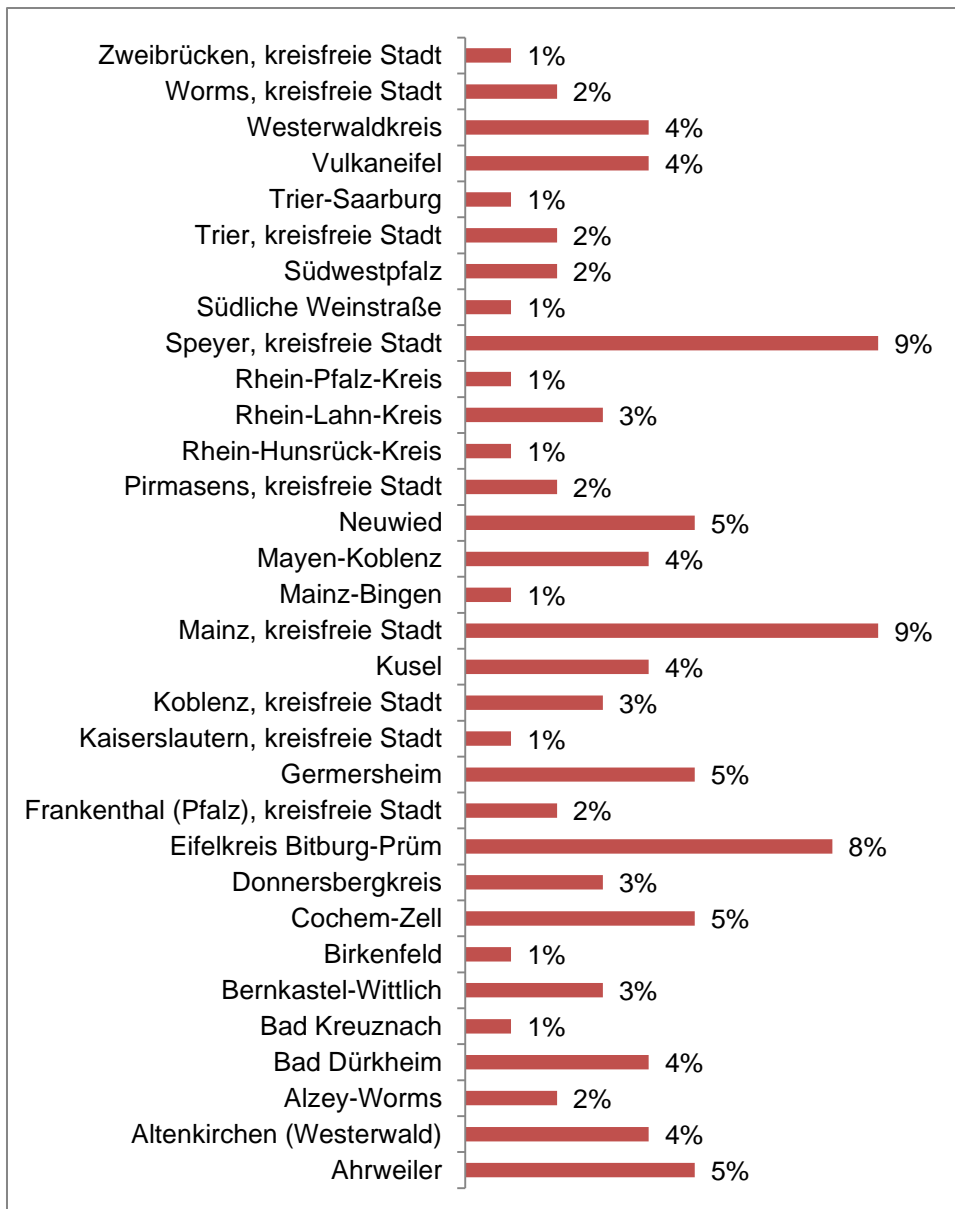


Abbildung 1 Darstellung der Teilnehmer nach Kreisen und kreisfreien Städten

Daraus ergibt sich auch eine relativ gleichmäßige Verteilung auf die Versorgungsgebiete, wobei das Gebiet Mittelrhein-Westerwald die meisten Organisationen (34 von 103 Einrichtungen) stellt.

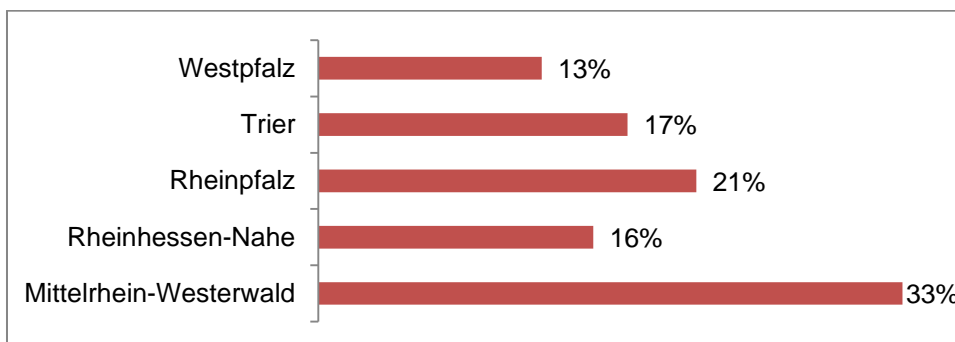


Abbildung 2 Darstellung der Teilnehmer nach Versorgungsgebieten

4.1.1 Wie schätzen Pflegeeinrichtungen ihre Personalarbeit selbst?

Selbsteinschätzung der Pflegeeinrichtungen zu Stärken und Handlungsfeldern

Zur Analyse der Personalmaßnahmen und -konzepte im *Qualitätscheck Personalarbeit* (Check 1) wurden in den Pflegeeinrichtungen vorhandene Maßnahmen in 14 thematischen Bereichen abgefragt. Zu jedem Bereich wurden die Pflegeeinrichtungen gebeten eine Selbsteinschätzung nach folgenden Kriterien vorzunehmen:

Dieser Bereich ist eine echte Stärke unserer Einrichtung.

Wir denken, dass wir in diesem Bereich gut aufgestellt sind.

Wir denken, dass andere Einrichtungen mehr machen in diesem Bereich.

Wir denken, dass wir uns in diesem Bereich deutlich weiterentwickeln müssen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

Die Einrichtungen schätzen sich insgesamt im Bereich *Arbeitszeit* als am besten aufgestellt ein. Hier sehen 87% der teilnehmenden Pflegeeinrichtungen eine eigene Stärke oder sich zumindest gut aufgestellt. Ebenfalls positiv bewertet wird der Bereich *Vergütung, Sozialleistungen, Unterstützung in Notsituationen* (86%). Etwa vier von fünf Einrichtungen sehen sich stark oder gut aufgestellt im Thema *Werte der Einrichtung & Stellenwert Personal*. Aus dem Teilnehmerfeld würden drei von vier Einrichtungen sagen, dass die Bereiche *Personalgewinnung* und *Arbeitsorganisation* für sie echte Stärken darstellen oder sie hier gut aufgestellt sind.

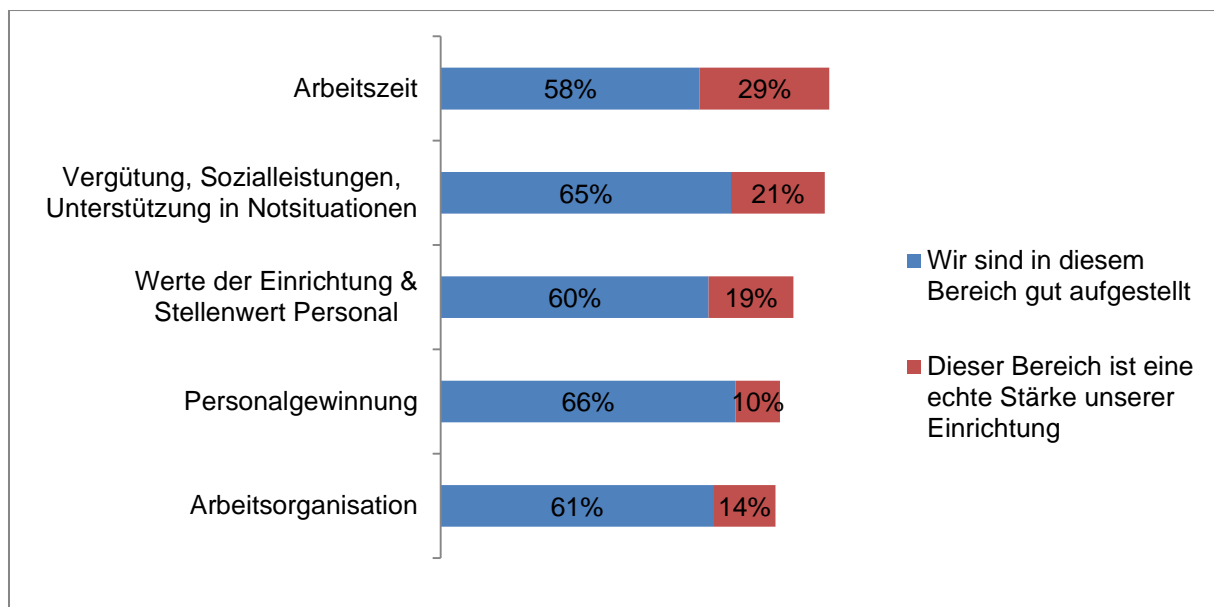


Abbildung 3 Selbsteinschätzung der Pflegeeinrichtungen zu ihren Stärken (n=88)

Unterschiede in der Selbsteinschätzung werden bei einer differenzierteren Betrachtung nach Einrichtungsart deutlich. Die ambulanten Pflegeeinrichtungen sehen den Bereich *Vergütung, Sozialleistungen, Unterstützung in Notsituationen* als ihre größte Stärke an. Hier sind insgesamt 92% der Ansicht eine echte Stärke zu haben oder gut aufgestellt zu sein. Neben den Themen, die über alle Einrichtungen hinweg als Stärke angesehen werden, beschreiben die ambulanten Pflegeeinrichtungen besonders die Aspekte *Teamgeist* und *Neue Mitarbeiter*

integrieren als gut, hinsichtlich ihrer Personalmaßnahmen und -konzepte. Die stationären Pflegeeinrichtungen sehen ihre Stärken vor allem bei der *Personalgewinnung* (95%) und im Bereich *Führung* (85%). Pflegeeinrichtungen die sowohl ambulante, als auch stationäre Leistungen anbieten, benennen insbesondere den Bereich *Arbeitszeit* als Stärke. Diese Einrichtungen sehen sich hier alle gut aufgestellt (17%) oder schätzen dies als echte Stärke (83%) ein. Weitere stark besetzte Themen sind für Einrichtungen mit ambulanten und stationären Leistungen die *Interne Kommunikation* und *Wertschätzung*, die insgesamt 83% der Einrichtungen positiv bewerten, davon sehen jeweils 17% hier eine echte Stärke. Die Ergebnisse für Pflegeeinrichtungen, die ambulante und stationäre Leistungen anbieten, sind allerdings vor dem Hintergrund einer relativ geringen Fallzahl (n=8) zu bewerten.

Über alle Einrichtungsarten gesehen bewerten die Vertreter aller Pflegeeinrichtungen ihre Personalmaßnahmen und -konzepte in den Bereichen *Vielfalt der Belegschaft*, *Gesundheitsförderung*, *Arbeitsschutz & -sicherheit*, *Personalentwicklung*, *Einbeziehung* und *Wertschätzung* kritisch. Fast die Hälfte aller Einrichtung ist der Meinung, dass andere Einrichtungen mehr Maßnahmen und Konzepte bezüglich der *Vielfalt der Belegschaft* vorweisen können. Fast ein Fünftel vertritt die Ansicht, dass sie sich in im Bereich *Gesundheitsförderung*, *Arbeitsschutz & -sicherheit* deutlich weiterentwickeln müssen, um auch zukünftig noch erfolgreich zu sein.

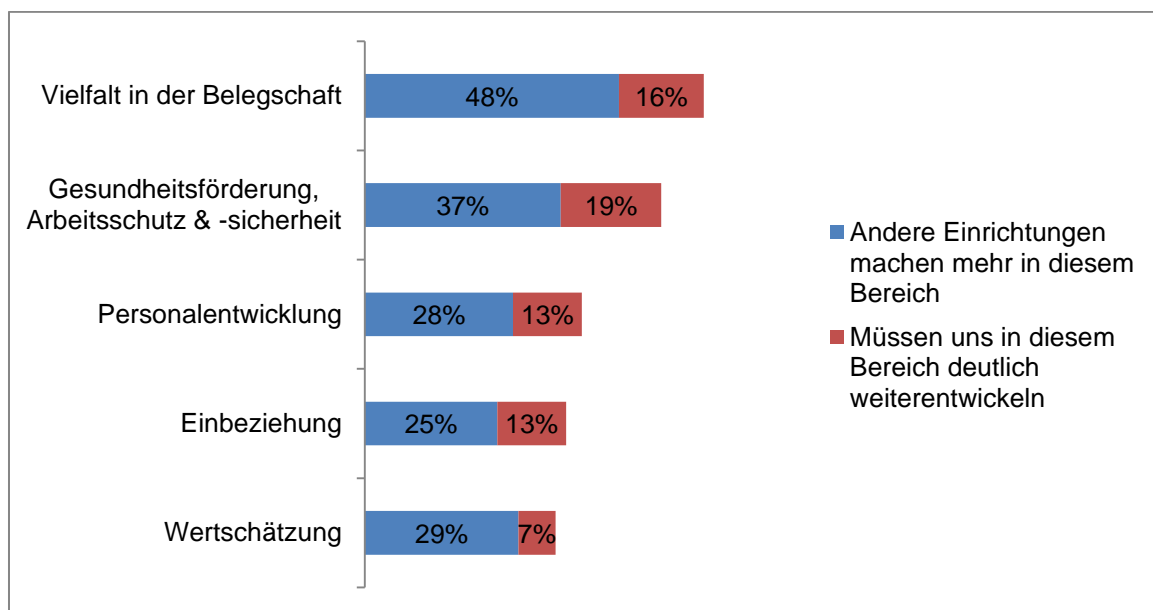


Abbildung 4 Selbsteinschätzung der Pflegeeinrichtungen zu ihren Handlungsfeldern (n=88)

Der Bereich *Gesundheitsförderung*, *Arbeitsschutz & -sicherheit* wird unabhängig von der Einrichtungsart kritisch bewertet. Ambulante Pflegeeinrichtungen und Pflegeeinrichtungen die ambulante und stationäre Leistungen anbieten, sehen hier das größte Handlungsfeld. Insgesamt 57% der ambulanten und 67% der ambulanten und stationären Einrichtungen glauben, dass andere Einrichtungen in diesem Bereich mehr machen oder sie sich hier deutlich weiterentwickeln müssen. Bei den stationären Pflegeeinrichtungen ist sogar jede vierte Einrichtung der Auffassung, dass diesbezüglich eine Weiterentwicklung für den zukünftigen Erfolg wichtig ist. Daneben bewerten ambulante Einrichtungen den Bereich *Führung* kritisch, während die stationären Einrichtungen den Bereich *Neue Mitarbeiter integrieren* für ein zusätzliches Handlungsfeld halten.

Durchgeführte Maßnahmen in den Pflegeeinrichtungen

Neben der Selbsteinschätzung der Pflegeeinrichtungen wurde im Rahmen des Qualitätschecks Personalarbeit ermittelt, welche Maßnahmen die Einrichtungen in welchen Bereichen durchführen. Die Einrichtungen gaben im Durchschnitt an, 73% aller Maßnahmen die abgefragt wurden auch durchzuführen. Nach Einrichtungsart differenziert zeigt sich, dass stationäre Einrichtungen (77%) etwas mehr Maßnahmen durchführen, als ambulante (72%) sowie als Einrichtungen mit ambulanten und stationären Leistungen (73%). Mit zunehmender Größe der Einrichtung steigt die Anzahl der Maßnahmen kontinuierlich an. Während bei den kleinsten Einrichtungen (1-20 Beschäftigte) durchschnittlich 69% der abgefragten Maßnahmen durchführen, sind dies in den Einrichtungen mit 21-50 Beschäftigten 73%. In der Größenklasse 51-100 Beschäftigte sind im Durchschnitt 74% der Maßnahmen vorhanden, die Einrichtungen mit mehr als 100 Beschäftigten erreichen hier mit 80% den Höchstwert.

Besonders häufig werden Maßnahmen in den Bereichen *Arbeitszeit*, *Neue Mitarbeiter integrieren*, *Arbeitsorganisation*, *Teamgeist* und *Vergütung*, *Sozialleistungen*, *Unterstützung in Notsituationen* durchgeführt. Insbesondere im Thema *Arbeitszeit* sind die Einrichtungen mit 95% an vorhandenen Maßnahmen sehr aktiv. Es finden sich drei der fünf größten Stärken aus der Selbsteinschätzung der Pflegeeinrichtungen auch in den Bereichen wieder, in denen besonders viele Maßnahmen vorhanden sind.

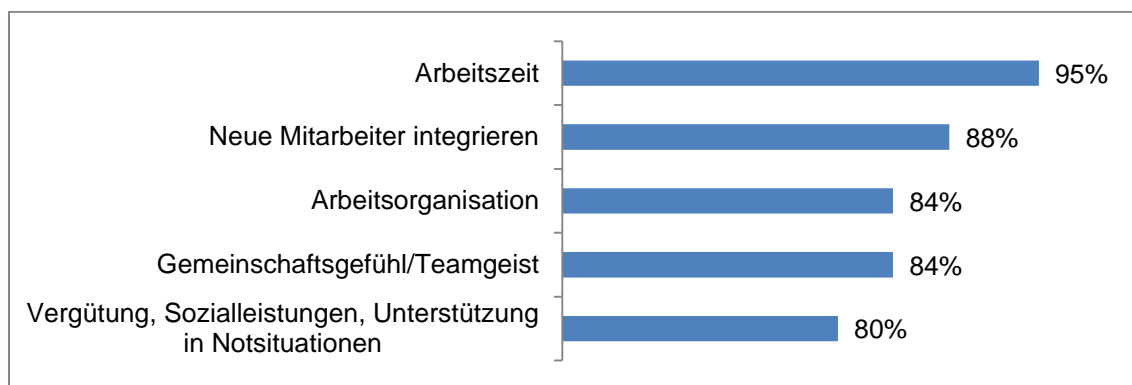


Abbildung 5 Bereiche mit den meisten Personalmaßnahmen & -konzepten (n=88)

Am seltensten werden Maßnahmen in den Bereichen *Vielfalt der Belegschaft*, *Gesundheitsförderung*, *Arbeitsschutz & -sicherheit*, *Personalentwicklung*, *Einbeziehung* und *Wertschätzung* durchgeführt. Hier ist insbesondere der Bereich *Vielfalt der Belegschaft* mit 39% im Vergleich zu den anderen Themen gering ausgeprägt. In den weiteren Bereichen geben die Einrichtungen im Durchschnitt an, über die Hälfte der abgefragten Maßnahmen durchzuführen. Für die Bereiche *Werte der Einrichtung und Stellenwert des Themas Personal*, *Führung*, *Personalgewinnung*, *Arbeitsorganisation*, *Gesundheitsförderung*, *Arbeitsschutz & -sicherheit*, *Einbeziehung*, *Wertschätzung* und *Vielfalt in der Belegschaft* zeigen sich aber große Unterschiede zwischen den Einrichtungen. Hier gibt es Einrichtungen, die den Maximalwert von 100% erreichen, das heißt sie führen alle abgefragten Maßnahmen durch. Daneben gibt es aber Einrichtungen, die einen Minimalwert von 0% haben, also keine Maßnahme in diesem Bereich durchführen. Betrachtet man die Selbsteinschätzung der Einrichtungen wird deutlich, dass die Bereiche mit den wenigsten vorhandenen Maßnahmen denen entsprechen, die auch als Handlungsfelder angesehen werden. Dies trifft ebenfalls auf die Reihenfolge der Dringlichkeit zu, welche die Einrichtungen den Bereichen als Handlungsfelder beimessen. Somit besteht aus Sicht der Einrichtungen eine Verbindung zwischen dem Umfang der Personalmaßnahmen und -konzepte sowie der Einschätzung bezüglich der Handlungsfelder.

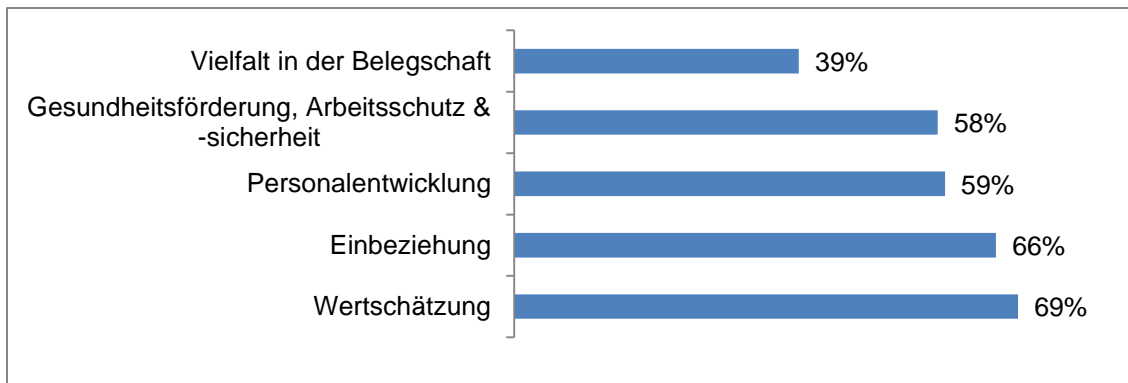


Abbildung 6 Bereiche mit den wenigsten Personalmaßnahmen & -konzepten (n=88)

Auf Ebene der Einzelmaßnahmen finden sich häufig Maßnahmen wieder, die insbesondere den Bereichen *Arbeitsorganisation*, *Arbeitszeit* und *Neue Mitarbeiter integrieren* zugeordnet werden können. Nahezu alle Pflegeeinrichtungen führen regelmäßig Besprechungen durch (98%), eine Maßnahme die grundlegend für die interne Kommunikation ist. Ebenfalls bieten fast alle Einrichtungen die Möglichkeit zur Teilzeitbeschäftigung (98%), ein für den Pflegebereich zu erwartendes Ergebnis. Genauso viele Einrichtungen fördern den *Teamgeist* durch gemeinsame Feiern (98%). Hier wird ein hoher Stellenwert des Gemeinschaftsgefühls in der Altenpflege deutlich. Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Arbeit mit Menschen und der Altenpflege im Besonderen sind Werte und Leitbilder. So sagen auch 95% der teilnehmenden Einrichtungen, dass explizite Unternehmenswerte oder ein Leitbild vorhanden sind. Das sinnstiftende an der Arbeit in der Pflege, die Hilfe für Menschen, ist eine ausgeprägte Stärke, die über Werte transportiert wird. Dieser Aspekt wird auch später in der Bewertung der Arbeit durch die Mitarbeiter deutlich.

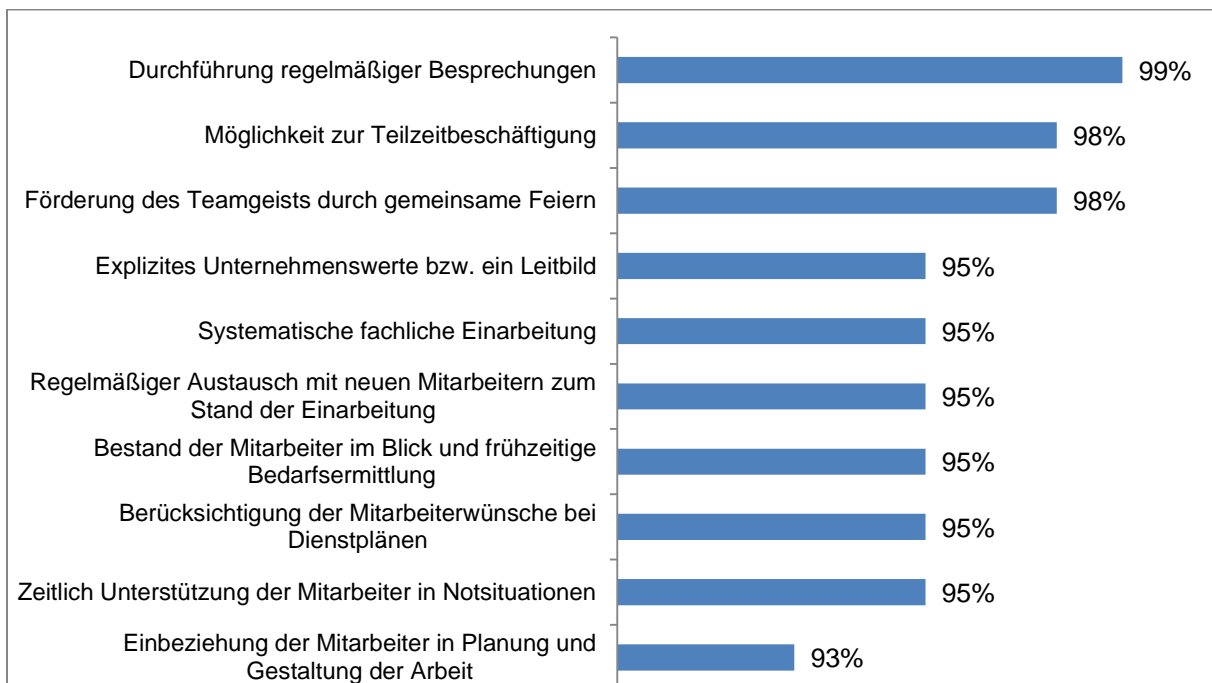


Abbildung 7 Am häufigsten vorhandene Einzelmaßnahmen (n=88)

Die Einzelmaßnahmen, die relativ selten in den Einrichtungen durchgeführt werden, lassen sich vor allem den Bereichen *Vielfalt*, *Gesundheitsförderung*, *Arbeitsschutz & -sicherheit* sowie der *Personalentwicklung* zuordnen. Lediglich 14% der Einrichtungen geben an, dass sie

bei der Ansprache neuer Mitarbeiter Aspekte der Vielfalt (z.B. durch entsprechende Formulierungen in Stellenanzeigen) berücksichtigen. Nur 15% beachten Aspekte der Vielfalt bei der Auswahl von Personalentwicklungsmethoden und -inhalten. Mit Bezug zum Fachkräftemangel, lassen sich in diesem Bereich Verbesserungspotentiale erkennen. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass ein steigender Anteil der Beschäftigten von Menschen mit Migrationshintergrund gestellt wird.

Die Gesundheitsförderung wird lediglich in 20% der Einrichtungen eindeutig personell verantwortet. Zudem analysieren nur 21% systematisch den Gesundheitszustand und den Belastungsschwerpunkt ihrer Belegschaft (z.B. über Gesundheitsberichte der Krankenkassen). Auch hier zeigen sich für die Einrichtungen Entwicklungspotentiale. Als Grundlage für Beförderungen haben 22% der Pflegeeinrichtungen festgelegte Kriterien, 15% erheben die Kompetenzprofile ihrer Mitarbeiter. Weitere 30% haben feste Zeitkontingente für Weiterbildungen vorgegeben. Insgesamt zeigt sich, dass der Bereich *Personalentwicklung* Möglichkeiten zur weiteren Systematisierung bietet.

Über ein Drittel (36%) aller teilnehmenden Pflegeeinrichtungen unterstützt seine Beschäftigten durch Beratung und Begleitung zum Thema Familie/Pflege und Beruf (z.B. über Zuschüsse zur Kinderbetreuung oder Notfallangebote von Pflegeplätzen für Angehörige). Gerade der Aspekt *Pflege und Beruf* bietet Chancen für die Einrichtungen, um aufgrund ihrer Expertise und Möglichkeiten die Arbeitsbedingungen durch besondere Sozialleistungen und Angebote für die Beschäftigten attraktiver zu gestalten.

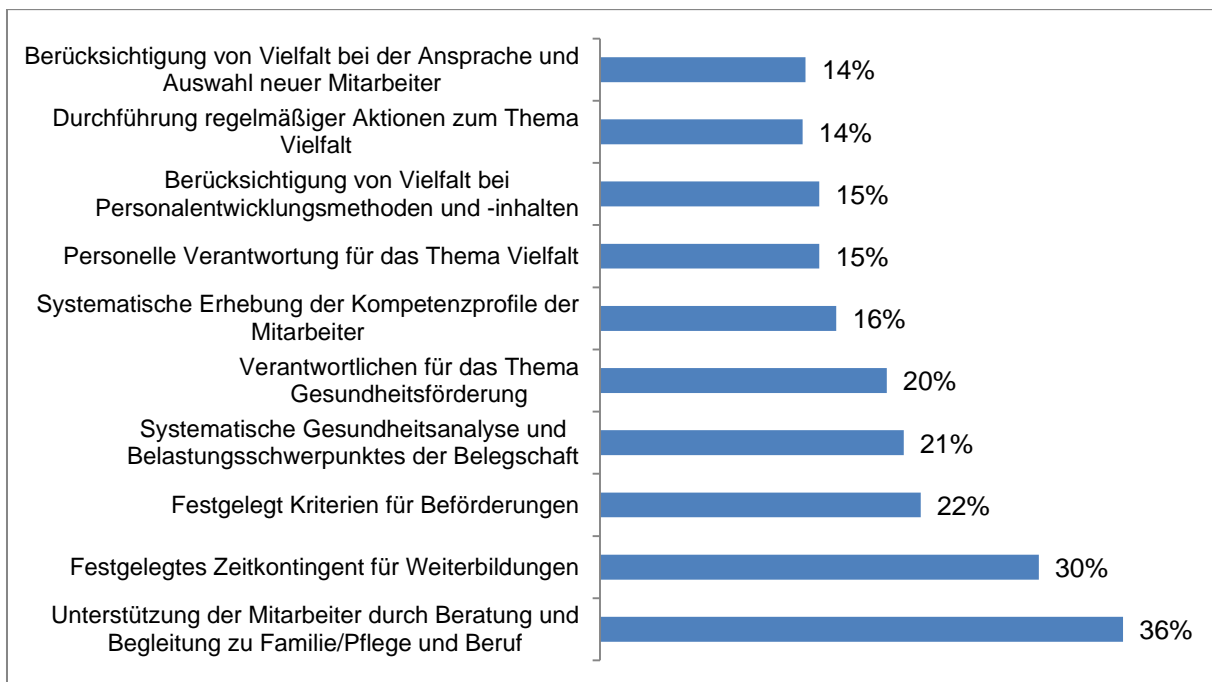


Abbildung 8 Am seltensten vorhandene Einzelmaßnahmen (n=88)

Fazit: Zentrale Themen der Personalarbeit aus Sicht der Einrichtungen

Zusammenfassend lassen sich aus Sicht der Einrichtungen insbesondere die Bereiche *Arbeitszeit*, *Arbeitsorganisation* und *Vergütung*, *Sozialleistungen* als Stärken herausstellen. In diesen Bereichen schätzen sich die Pflegeeinrichtungen einerseits selbst gut ein und führen andererseits auch überdurchschnittlich viele Maßnahmen durch. Daneben lässt sich erkennen, dass das Themenfeld *Werte* eine hohe Bedeutung für das Selbstverständnis der Pflegeeinrichtungen darstellt. Die Einrichtungen bemühen sich zudem um eine gute Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Als Handlungsfelder identifizieren die Einrichtungen für sich die Bereiche *Vielfalt der Belegschaft*, *Gesundheitsförderung*, *Arbeitsschutz & -sicherheit*, *Personalentwicklung*, *Einbeziehung* und *Wertschätzung*. Hier decken sich die kritischen Selbsteinschätzungen mit den Themen, zu denen relativ wenige Maßnahmen auf Ebene der Bereiche sowie der Einzelmaßnahmen vorhanden sind.

Die nachstehende Tabelle zeigt die Bewertungen noch einmal im Überblick:

	Eher wenige Maßnahmen umgesetzt	Vergleichsweise viele Maßnahmen umgesetzt
Selbsteinschätzung positiv	<ul style="list-style-type: none"> • Werte der Einrichtung & Stellenwert Personal • Personalgewinnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeit • Arbeitsorganisation • Vergütung, Sozialleistungen, Unterstützung in Notsituationen
Selbsteinschätzung kritisch	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfalt in der Belegschaft • Gesundheitsförderung, Arbeitsschutz & -sicherheit • Personalentwicklung - Mitarbeiter • Einbeziehung • Wertschätzung 	

Abbildung 9 Matrix zur Selbsteinschätzung und Maßnahmenvielfalt

4.1.2 Wie sehen die Mitarbeiter ihre Arbeitgeber?

Gesamtbewertung

Im Rahmen des Projekts „Attraktive Arbeitsbedingungen in der Altenpflege RLP“ (AAA RLP) hatten die teilnehmenden Einrichtungen neben dem *Qualitätscheck Personalarbeit* (Check 1) auch die Möglichkeit ihre Mitarbeiter zur erlebten Arbeitsplatzkultur zu befragen. Sie konnten zwischen einer Kurzbefragung mit 24 Fragen (*Basischeck Mitarbeiterzufriedenheit* - Check 2) und einer Langbefragung mit 63 Fragen (*Vertiefungscheck Mitarbeiterzufriedenheit* - Check 3) wählen. Für einen ersten Gesamtüberblick, wie die Mitarbeiter die Arbeitsplatzkultur in ihren Einrichtungen sehen, eignet sich zum einen der Mittelwert über die gestellten Fragen. Zum anderen eignet sich hierzu das Ergebnis zur Frage nach der allgemeinen Bewertung des Arbeitsplatzes:

Alles in allem kann ich sagen, dies hier ist ein sehr guter Arbeitsplatz.

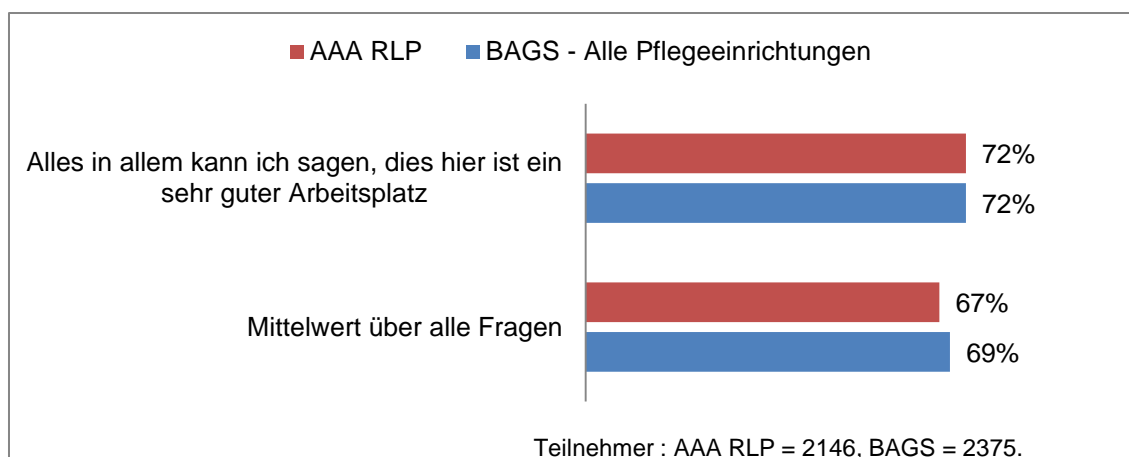


Abbildung 10 Gesamtbewertung der erlebten Arbeitsplatzkultur (n=2146)

Hier zeigt sich, dass fast 3 von 4 Mitarbeitern der Aussage zustimmen, dass ihr Arbeitsplatz ein sehr guter ist. Damit liegen die Einrichtungen in Rheinland-Pfalz auf dem Niveau der Pflegeeinrichtungen, die am bundesweiten Branchenwettbewerb „Beste Arbeitgeber Gesundheit und Soziales“ (BAGS)³ teilgenommen haben. Im Vergleich zu einer repräsentativen Studie⁴, die Great Place to Work[®] im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales durchgeführt hat, liegt die Arbeitsplatzzufriedenheit in den Pflegeeinrichtungen in Rheinland-Pfalz sogar über dem bundesweiten Durchschnitt von 66%. Die Beschäftigten in der Pflege bewerten somit deutlich besser, als dies das problematische Image des Berufstandes nahelegt.

Der Mittelwert über die gestellten Fragen zur Arbeitsplatzkultur liegt leicht unter dem Vergleichswert aller Pflegeeinrichtungen des Branchenwettbewerbs. Die Einrichtungen in Rheinland-Pfalz bewerten also insgesamt etwas kritischer. Thematisch sind geringere Zustimmungen zu den Aussagen erkennbar, die auf das *Verhalten der Führungskräfte* abzielen. So liegen beispielsweise die Zustimmungsquoten zu Fragen der Arbeitskoordination durch die Führungskräfte, die ernsthafte Auseinandersetzung mit Vorschlägen und Ideen der Mitarbeiter und das die Führungskräfte ihren Worten Taten folgen lassen unterhalb des Benchmarks im Branchenwettbewerb.

Bei den folgenden Auswertungen konzentrieren wir uns auf die Ergebnisse des *Vertiefungschecks Mitarbeiterzufriedenheit* (Check 3), um auf eine einheitliche Datengrundlage zurückzugreifen. Zudem stellen die Einrichtungen, die den Check 3 durchgeführt haben, die größte Gruppe aller teilnehmenden Einrichtungen dar und die im Vergleich zum Check 2 ausführlichere Mitarbeiterbefragung lässt einen differenzierten Blick auf die Stärken und Handlungsfelder zu, die sich für die Einrichtungen in Rheinland-Pfalz ergeben. Ein Vergleich zwischen der Lang- und Kurzbefragung zeigt, dass sich die Stärken und Handlungsfelder aus Sicht der Mitarbeiter nicht unterscheiden. Bezüglich der Aussagen, die in beiden Fragebogenversionen enthalten sind, ergibt sich in den Ergebnissen zwischen Check 2 und Check 3 maximal eine Abweichung von 2%.

³ Branchenwettbewerb „Beste Arbeitgeber Gesundheit und Soziales 2014“; Durchführung durch Great Place to Work[®] Deutschland; Befragungszeitraum März bis Oktober 2013 (177 Einrichtungen mit 57.631 Befragten)

⁴ Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales; Durchführung: Great Place to Work[®] Deutschland in Kooperation mit der psychonomics AG und der Universität zu Köln; 2006/2007 (314 Unternehmen mit 37.151 Befragten)

In den Gesamtbewertungen zur erlebten Arbeitsplatzkultur lassen sich zwischen den Einrichtungen in Rheinland-Pfalz Unterschiede in der Zufriedenheit erkennen. Vergleicht man die Einrichtungen, die in der Langbefragung am besten bewertet wurden (Top-Einrichtungen), mit den am kritischsten bewerteten (Bottom-Einrichtungen), werden diese Unterschiede besonders deutlich. Bei den 15 am besten bewerteten Einrichtungen, stimmen 92% der Befragten der Aussage zu, dass ihr Arbeitsplatz ein sehr guter ist. Bei den 10 am kritischsten bewerteten stimmen der Aussage lediglich 49% zu, also lediglich jeder zweite Mitarbeiter. Die Differenz zwischen den Mittelwerten ist ebenfalls groß. Während bei den Bottom-Einrichtungen durchschnittlich 51% den Aussagen zustimmen, sind dies bei den Top-Einrichtungen 86%.

Dies zeigt, dass es einigen Einrichtungen unter vergleichbaren Rahmenbedingungen besser gelingt attraktive Arbeitsbedingungen zu gestalten, als anderen. Anhand der vorhandenen Personalmaßnahmen lässt sich zwischen den besonders gut und den kritisch bewerteten Einrichtungen kein quantitativer Unterschied erkennen. Das heißt, dass die bloße Anzahl der vorhandenen Maßnahmen für die erlebte Arbeitsplatzkultur nicht entscheidend ist. Auf Ebene der Einzelmaßnahmen, die häufiger in den Top-Einrichtungen durchgeführt werden, lässt sich eher eine systematischere Herangehensweise und Arbeit in den einzelnen Bereichen erkennen. So geben wesentlich mehr der Top-Einrichtungen an, dass sie ausdrückliche Leitlinien und Strategien zum *Personalmanagement*, der *Personalauswahl* und der *Anerkennung* der Mitarbeiter festgelegt haben. Im Bereiche *Personalmanagement* und *-auswahl* stellen die Einrichtungen zudem öfter sicher, dass ausreichend Ressourcen vorhanden sind, unterschiedliche Methoden für die Bewertung der Bewerber eingesetzt werden und sie stärker danach ausgewählt werden, ob sie in das Team passen. Daneben setzen die Top-Einrichtungen vermehrt Verfahren ein, um eine angemessene individuelle Arbeitsmenge sicherzustellen und achten stärker auf die Vermeidung einseitiger Belastungen in der Aufgabenzuweisung. Im Bereiche *Interne Kommunikation* wird bewusster darauf geachtet, dass alle Mitarbeiter die für sie relevanten Informationen erhalten. Den *Teamgeist* fördern die gut bewerteten Einrichtungen zusätzlich durch gemeinsame Aktivitäten und das Schaffen von Begegnungsmöglichkeiten.

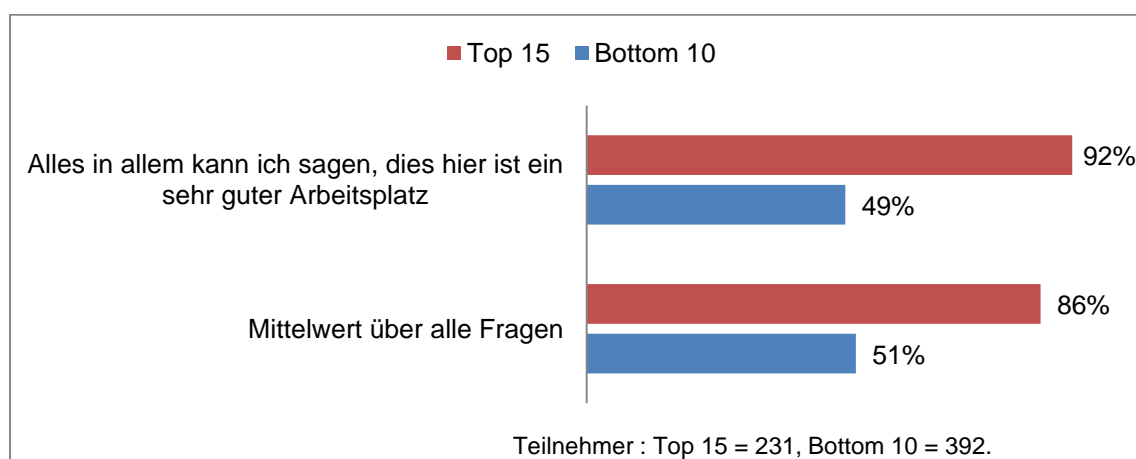


Abbildung 11 Gesamtbewertung der erlebten Arbeitsplatzkultur - Top- & Bottom-Einrichtungen (n=623)

Es lässt sich sagen, dass die Gesamtzufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsplatz in den Pflegeeinrichtungen in Rheinland-Pfalz auf einem guten Niveau ist. Zwischen den befragten Pflegeeinrichtungen zeigen sich aber deutliche Unterschiede in der erlebten Arbeitsplatzkultur.

Aussagen mit den höchsten und geringsten Zustimmungen

Über die Betrachtung der größten und niedrigsten Zustimmungsraten lassen sich sowohl Stärken als auch Handlungsfelder bei den Pflegeeinrichtungen identifizieren.

In der Befragung wird deutlich, dass die *Identifikation* der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit eine besondere Stärke der Pflegeeinrichtungen darstellt. Es stimmen 91% der Aussage zu, dass ihre Arbeit für sie eine besondere Bedeutung hat und nicht nur ein „Job“ ist. Der *Stolz* auf die eigene Tätigkeit, das Team und das Unternehmen ist insgesamt stark ausgeprägt. 79% der Befragten stimmen der Aussage zu, dass sie mit ihrer Arbeit einen bedeutsamen Beitrag leisten können. Weitere 77% sind stolz auf die gemeinsame Leistung und ebenso viele möchten noch lange in ihrer Einrichtung arbeiten. Des Weiteren werden die grundlegenden *Rahmenbedingungen* positiv bewertet.

Ferner stimmen 81% der Befragten zu, dass ihre körperliche Sicherheit am Arbeitsplatz gewährleistet ist. Eine gute Ausstattung, um ihre Arbeit zu erledigen, sehen 81% als gegeben an. Die hohe Zustimmung zur Aussage, dass die Mitarbeiter viel Verantwortung erhalten, lässt sich teilweise aufgrund der Art der Arbeit erklären. Die Betreuung und Pflege von Menschen bedingt von sich aus ein hohes Maß an Verantwortung, die übernommen wird. Die hohe Zustimmung zu den Aussagen, dass die Mitarbeiter auf der Arbeit „sie selbst sein“ können und unabhängig von ihrer Position als vollwertiges Mitglied behandelt werden, spricht dafür, dass sich die Mitarbeiter auf individueller Ebene sowohl im Team, als auch hierarchieübergreifend respektvoll behandelt fühlen.

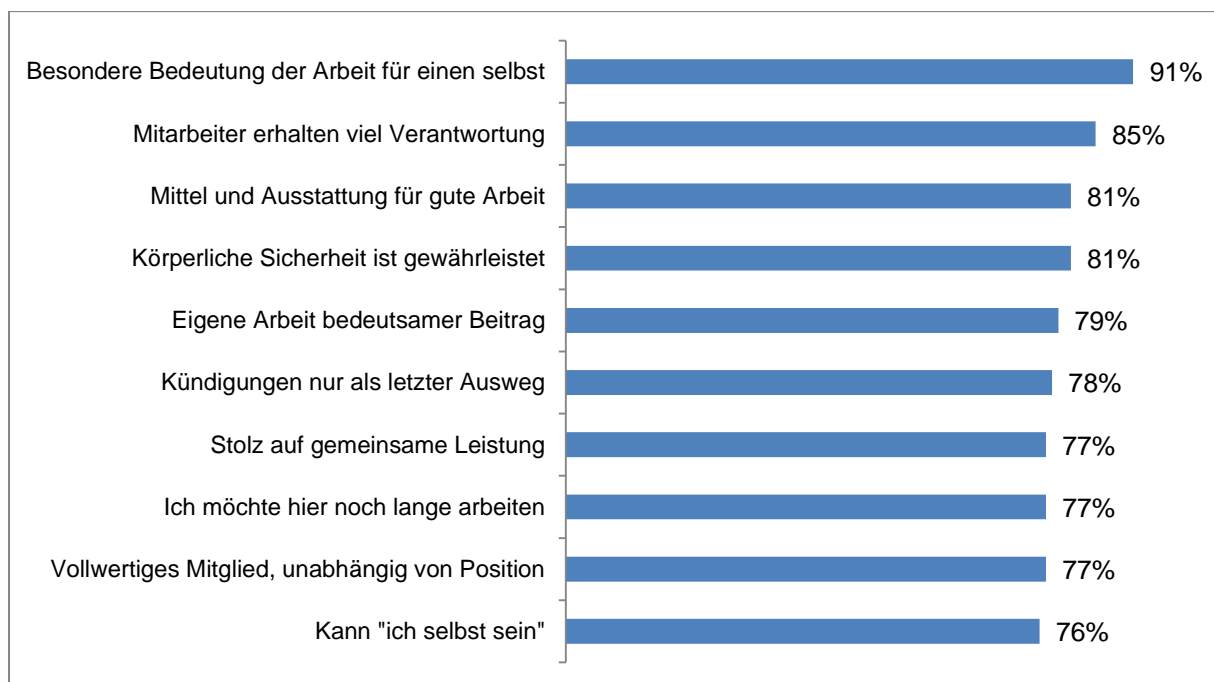


Abbildung 12 Aussagen mit höchster Zustimmung (n=2146)

Bei den Aussagen mit den geringsten Zustimmungen, lassen sich insbesondere die Themen *Vergütung*, *psychische Gesundheit* sowie *Gesundheitsförderung* und der *Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben* erkennen. Darüber hinaus werden Aspekte der *Führung zur Anerkennung*, *Wertschätzung* und dem *Teamgeist* kritisch bewertet.

Die Aussage mit der geringsten Zustimmung betrifft die Fairness und Neutralität bei der Beförderung der Mitarbeiter. Hier können sich nur 40% der Befragten der Aussage anschließen, dass diejenigen befördert werden, die es am meisten verdienen. Beim *Qualitätscheck Personalarbeit* (Check 1) gehörte der abgefragte Themenpunkt *festgelegte Kriterien für Beförderungen* zu den Maßnahmen, die am seltensten durchgeführt werden. Einschränkend muss festgehalten werden, dass bei Einrichtungen der vorliegenden Größenordnungen Beförderungen selten stattfinden, was das Ergebnis beeinflusst. Zudem wurde der Bereich *Personalentwicklung* von den Einrichtungsleitungen als eines der wichtigsten Handlungsfelder eingeschätzt. Hier sind also die Bewertung aus Sicht der Mitarbeiter und die Bewertung aus der Unternehmensperspektive ähnlich kritisch.

Einen Unterschied zwischen der Mitarbeiterperspektive und der Perspektive der Einrichtungsleitungen zeigt sich beim Thema *Vergütung*. Von den Mitarbeitern halten lediglich 45% die Bezahlung für angemessen, 49% sehen sich entsprechend an den Erfolgen des Unternehmens beteiligt. Von den Befragten Einrichtungsleitungen gaben hingegen 91% an, eine angemessene Bezahlung im Branchenvergleich zu gewährleisten. Dennoch geben nur 46% der Einrichtungen an, Verfahren zu nutzen, die ihre Vergütungssysteme transparent machen. Daher könnte die Erhöhung der Transparenz zu den Vergütungssystemen ein Ansatzpunkt sein, um die vorgefundene inkonsistente Wahrnehmung hinsichtlich der Vergütung zu reduzieren.

Weitere Handlungsfelder sind aus Mitarbeitersicht die *psychische Gesundheit*, *Gesundheitsförderung*, *Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben* sowie *Anerkennung* und *Wertschätzung*. Diese Handlungsfelder finden sich auch in der Selbsteinschätzung durch die Einrichtungsleitungen wieder. Zudem gehören *Gesundheitsförderung*, *Arbeitsschutz & -sicherheit*, *Einbeziehung* und *Wertschätzung* zu den Bereichen, in denen die Einrichtungen bisher relativ wenige Maßnahmen durchführen. Für diese Bereiche lässt sich zum einen auf dem gemeinsamen Verständnis von Beschäftigten und Einrichtungsleitung für die Notwendigkeit der Weiterentwicklung aufbauen. Zum anderen können die Pflegeeinrichtungen mit der Implementierung von grundlegenden Maßnahmen bereits einen guten Effekt erzielen.

Die kritische Bewertung der Aussage *alle ziehen an einem Strang* zeigt, dass eine stärkere Förderung des *Teamgeists* über das gemeinsame Feiern hinaus sinnvoll ist. Viele der Aspekte werden direkt oder indirekt durch die Führungskräfte und ihr Verhalten beeinflusst. Daher muss das Thema *Führung* ausdrücklich als Handlungsfeld mitgedacht werden.

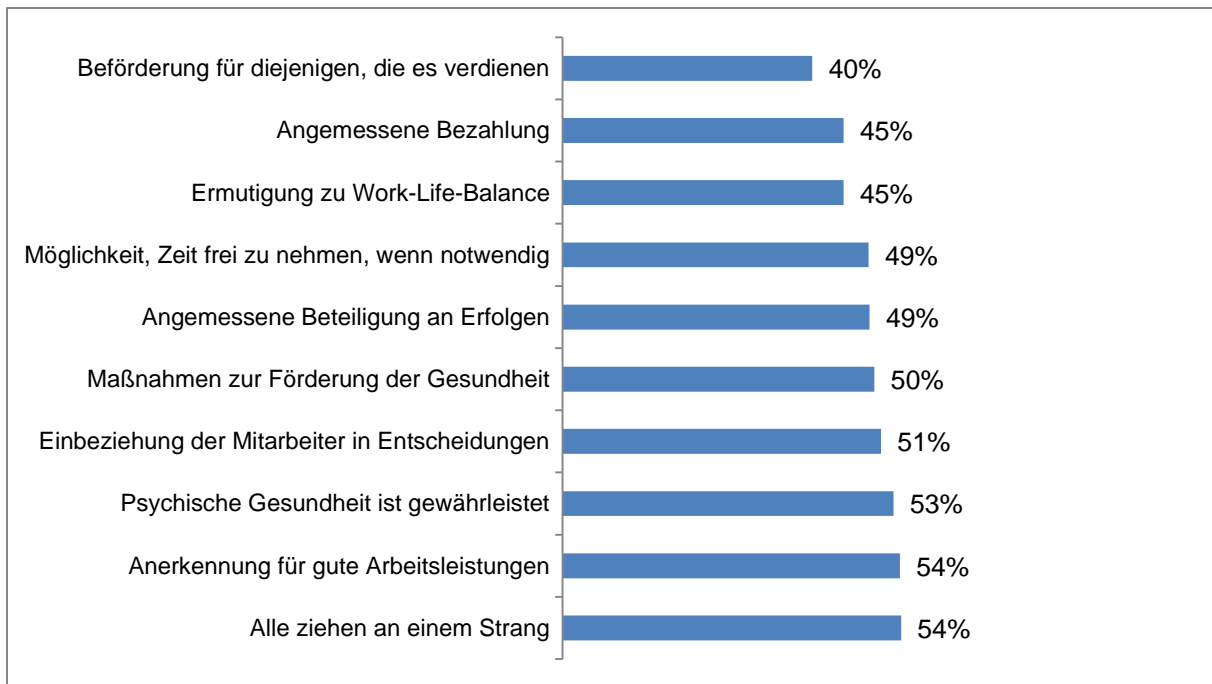


Abbildung 13 Aussagen mit der geringsten Zustimmung (n=2146)

Fazit: Zentrale Themen der Personalarbeit aus Sicht der Mitarbeiter

Die größte Stärke der Pflegeeinrichtungen in Rheinland-Pfalz liegt in der *Identifikation* der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und dem damit verbundenen *Stolz* auf die Tätigkeit. Daneben gelingt es aus Sicht der Mitarbeiter gute grundlegende *Rahmenbedingungen* zu schaffen. Als Handlungsfelder werden die Bereiche *Vergütung*, *psychische Gesundheit* sowie *Gesundheitsförderung* und der *Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben* erlebt. Entwicklungspotenziale sehen die Mitarbeiter zudem in den Aspekten *Anerkennung*, *Wertschätzung* und *Teamgeist*. Da viele der genannten Bereiche, durch die Führungskräfte und ihr Verhalten beeinflusst werden, sollte auch die *Führungsarbeit* zum Entwicklungsthema in der Altenpflege in Rheinland-Pfalz gemacht werden. Abgesehen vom Thema *Vergütung* lässt sich ein gemeinsames Verständnis der Einrichtungsleitungen und Mitarbeiter für die Herausforderungen erkennen, an denen gearbeitet werden muss, um attraktive Arbeitsbedingungen zu fördern.

Nachfolgende Grafik bringt die Ergebnisse des Qualitätscheck Personalarbeit mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung zusammen. In vertikaler Ausrichtung ist der Anteil der Maßnahmen, die derzeit schon im jeweiligen Bereich eingesetzt sind, dargestellt. Auf der horizontalen Linie ist das Urteil der Mitarbeiter zu diesen Themen aufgezeigt.

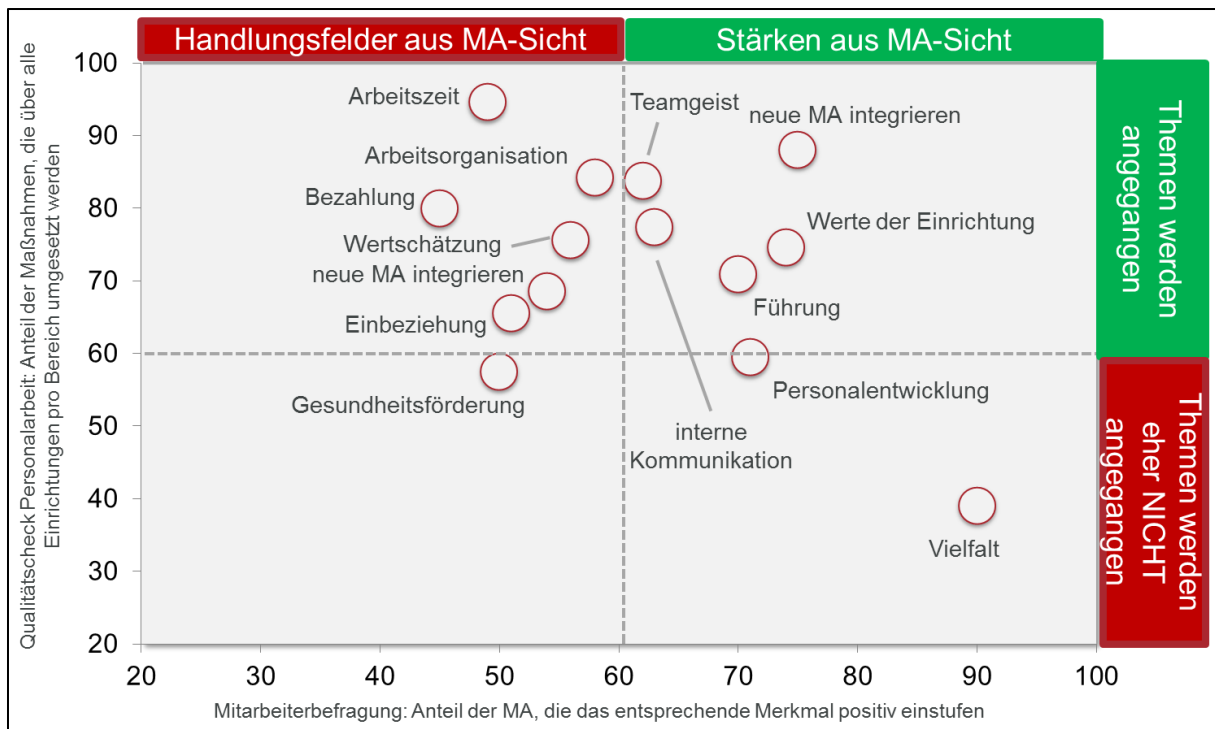


Abbildung 14 Qualitätscheck Personalarbeit und Mitarbeiterbefragung im Vergleich (Angaben in Prozent)

Interessant sind hier vor allem die Themen Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Bezahlung, die in der Selbsteinschätzung der Vertreter der Einrichtungen als hoch (über 80%) eingestuft werden. Die Mitarbeiter stimmen den entsprechenden Aussagen jedoch nur mit ca. 50% zu: die Maßnahmen kommen also nur bei ca. der Hälfte der Mitarbeiter an. Dagegen ist das Thema Vielfalt ein Selbstläufer: obwohl nur knapp 40% der abgefragten Maßnahmen in der Praxis durchgeführt werden, sagen 90% der Mitarbeiter dass sie die Vielfalt in ihrem Arbeitsalltag erleben. Auf den ersten Blick ist dies also ein sehr gutes Ergebnis. Die differenziertere Analyse zeigt jedoch, dass Mitarbeiter, die sich einer nationalen, ethnischen oder religiösen Minderheit zuordnen, kritischere Bewertungen abgeben (siehe dazu 4.2.3).

4.2 Ergebnisse nach ausgewählten Kriterien

Nachdem zunächst die allgemeinen Stärken und Handlungsfelder dargestellt wurden, betrachtet das folgende Kapitel die erlebte Arbeitsplatzkultur aus Sicht der Mitarbeiter nach ausgewählten Kriterien. Spricht man über Arbeitsplatzkultur, ist die Perspektive wichtig, die man einnimmt. Unterschiedliche Gruppen von Mitarbeitern können ihre Arbeit in einer Einrichtung anders erleben, zum Beispiel in Abhängigkeit von soziodemografischen Faktoren. Im Folgenden sind Ergebnisse herausgestellt, die besondere Auffälligkeiten im Vergleich zu üblichen Verteilungen aufweisen oder untereinander variieren.

4.2.1 Geschlecht

Von den Befragungsteilnehmern waren 88% Frauen und 12% Männer. Insgesamt bewerten die Männer die erlebte Arbeitsplatzkultur etwas besser. Dabei ist die gefühlte Arbeitszufriedenheit gleich ausgeprägt. Die gemessene Arbeitszufriedenheit über den Mittelwert, fällt bei den Männern hingegen etwas besser aus.

Dies ist ungewöhnlich, da in der Regel Frauen ihre Arbeit positiver bewerten als Männer. In der Repräsentativstudie⁵ gaben 80% der Frauen an, mit ihrer Arbeit insgesamt zufrieden zu sein. Bei den Männern äußerten sich nur 76% entsprechend. Eine mögliche Erklärung hierfür kann die berufliche Position sein, die einen positiven Effekt auf das Arbeitserleben hat. Da der prozentuale Anteil der Männer mit Führungspositionen (37%) höher ist, als der Anteil der Frauen mit Führungspositionen (16%), ist eine höhere Arbeitszufriedenheit aufgrund dessen denkbar. Dennoch bleibt das Ergebnis, dass die Männer zwar eine relativ kleine Gruppe innerhalb der Beschäftigten darstellen, diese ihre Arbeit aber positiv erleben. Für die Versorgung mit qualifizierten Fachkräften sind sie eine Zielgruppe, die verstärkt angesprochen werden kann.

Bei den Frauen ist bemerkenswert, dass sie eine *faire Behandlung unabhängig vom Geschlecht* mit 89% leicht besser bewerten, als die Männer (88%). Diese Aussage wird im Normalfall von Frauen vergleichsweise kritisch eingeschätzt. Für die Altenpflege in Rheinland-Pfalz ist die erlebte *faire Behandlung* ein positives Ergebnis, das sich zum Teil über das prozentuale Verhältnis zwischen Männern und Frauen erklären lässt.

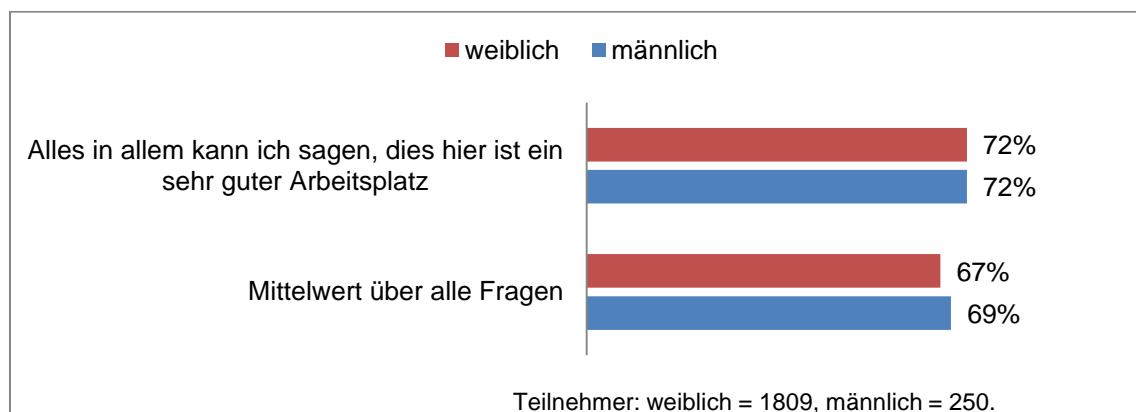


Abbildung 15 Gesamtbewertung nach Geschlecht (n=2059)

⁵ Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales; Durchführung: Great Place to Work® Deutschland in Kooperation mit der psychonomics AG und der Universität zu Köln; 2006/2007 (314 Unternehmen mit 37.151 Befragten)

4.2.2 Alter

Die Gesamtbewertung der erlebten Arbeitsplatzkultur nach Alter zeigt, dass insbesondere die Gruppe der Mitarbeiter bis 25 Jahre kritisch ist. Zum einen stimmen deutlich weniger der Aussage zu, dass *ihr Arbeitsplatz ein sehr guter* ist. Zum anderen liegt hier das „Bauchgefühl“ auf demselben Niveau wie die „gemessene Temperatur“ des Mittelwerts. Dies ist ein Indikator dafür, dass die Stimmung in der Altersklasse eine negative Tendenz aufweist und sich die Arbeitszufriedenheit ohne entsprechende Gegenmaßnahmen weiter verschlechtern wird. Blickt man auf die Themen, die vergleichsweise kritisch eingeschätzt werden, sind dies *Angebote zur Weiterbildung* und die *Unterstützung für die berufliche Entwicklung*. Darüber hinaus sind die jüngeren Arbeitnehmer relativ unzufrieden mit der Möglichkeit ihre Fähigkeiten in die Einrichtung einzubringen. Daneben wird das Gefühl, sich als *neuer Mitarbeiter willkommen zu fühlen* in dieser Altersgruppe unterdurchschnittlich bewertet, wobei gerade hier von vielen Berufseinsteigern auszugehen ist. Auch die Zustimmung zur Aussage, dass auf die Zusammenarbeit der Mitarbeiter verlass ist, fällt mit lediglich 52% gering aus und liegt 10% unter dem Gesamtergebnis. Die weiteren Bereiche lassen sich als Konsequenz dieser Unzufriedenheit verstehen. So stimmen in der Gruppe der Mitarbeiter bis 25 Jahre nur 54% zu, dass die Mitarbeiter bereit sind, zusätzlichen Einsatz zu leisten. Lediglich 61% geben an, noch lange in ihren Einrichtungen arbeiten zu wollen. Darunter leidet ebenfalls die Bereitschaft, die Einrichtung als Arbeitgeber (56%) oder die Dienstleistungen (62%) weiterzuempfehlen. Zum Vergleich liegen die Gesamtergebnisse für die Weiterempfehlung der Einrichtung als Arbeitgeber bei 68% und der Dienstleistungen bei 74%.

Die Ergebnisse sind umso wichtiger zu bewerten, weil die jungen Arbeitnehmer damit auch von der Verteilung abweichen, die normalerweise über die Altersklassen hinweg zu beobachten ist. So sind es im Regelfall gerade die jüngste und die älteste Altersgruppe die sich besonders positiv äußern. Beides lässt sich im Rahmen der Befragung in Rheinland-Pfalz nicht feststellen. Zwar bewertet die Gruppe der Arbeitnehmer die 55 Jahre und älter sind nicht so kritisch wie die jüngste Altersgruppe. Ein deutlicher positiver Effekt bleibt aber auch hier aus. Für die älteren Mitarbeiter sind die Themen *Beförderung* und *psychische Gesundheit* die größten Handlungsfelder. Der Aussage, dass diejenigen befördert werden, die es am meisten verdienen, stimmt nur ein Drittel der Befragten zu. Lediglich jeder zweite glaubt, dass die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz gewährleistet ist.

Die Ergebnisse zum Alter verhalten sich gegenläufig zur Gesamtbewertung aufgrund der Dauer der Betriebszugehörigkeit. So bewerten Beschäftigte mit einer Betriebszugehörigkeit von weniger als 2 Jahren besonderes positiv. Dies weist darauf hin, dass die jüngeren Altersklassen nicht mit den Befragten mit der kürzesten Betriebszugehörigkeit gleichzusetzen sind. Hier sind alternativ Wechsel zwischen den Pflegeeinrichtungen denkbar.

Für die Einrichtungen stellen sich zwei Herausforderungen: Einerseits gilt es, die jungen Mitarbeiter zu integrieren und zu binden. Zudem müssen ihnen Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt und sie in ihrer beruflichen Weiterbildung unterstützt werden. Andererseits gilt es die Arbeitsbedingungen so weiterzuentwickeln, dass eine kontinuierliche Arbeitszufriedenheit möglich ist. Dafür ist insbesondere das Thema (psychische) Gesundheit ein wichtiger Faktor.

Blickt man auf die Verteilung der Mitarbeiter in den Altersgruppen, werden die Herausforderungen deutlich, denen die Pflege durch den Demografischen Wandel gegenüber steht. So entfallen auf die Gruppen der Mitarbeiter mit 45 Jahren und älter insgesamt 58% aller Beschäftigten. Zu den Gruppen der Mitarbeiter unter 35 Jahre gehören jedoch nur

23% der Befragten. Aufgrund dieser Altersstruktur wird in Zukunft zunehmend schwieriger werden ausreichend qualifizierte Fachkräfte für seine Einrichtung zu gewinnen und an sich zu binden. Arbeitgeberattraktivität durch die Gestaltung einer mitarbeiterorientierten Arbeitsplatzkultur wird damit als zentraler Erfolgsfaktor weiter an Relevanz gewinnen.

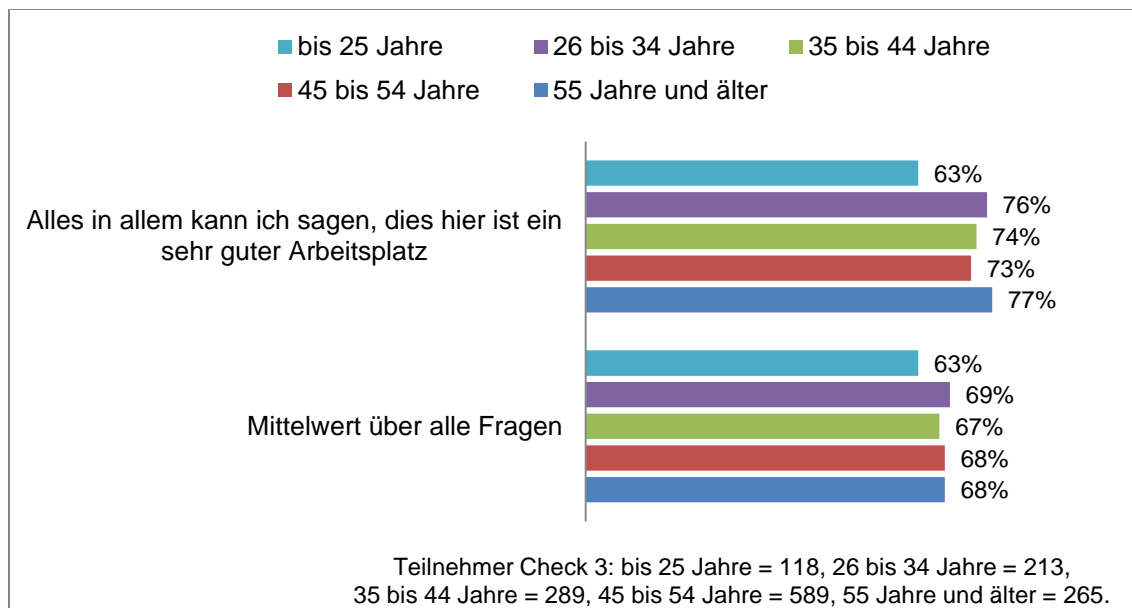


Abbildung 16 Gesamtbewertung nach Alter (n=2018)

4.2.3 Nationale, ethnische oder religiöse Minderheit

Von den Befragten, die am *Vertiefungscheck Mitarbeiterzufriedenheit* (Check 3) teilnahmen, gaben 8% an einer nationalen, ethnischen oder religiösen Minderheit anzugehören. In der Gesamtbewertung zur Arbeitszufriedenheit bewerten diese Mitarbeiter kritischer. Dies gilt sowohl für die gefühlte Zufriedenheit hinsichtlich des Arbeitsplatzes, als auch für die gemessene Zufriedenheit, die über den Mittelwert ermittelt wird.

Der deutlichste Unterschied zeigt sich bei der Zustimmung zur Aussage, dass die Mitarbeiter unabhängig von ihrer Nationalität oder ethnischen Herkunft fair behandelt werden. Während 91% der Mitarbeiter ohne Zugehörigkeit zu einer Minderheit der Aussage zustimmen, sind dies bei den Mitarbeitern mit Zugehörigkeit nur 78%. Weitere Aspekte die kritisch gesehen werden beziehen sich insbesondere auf den *Teamgeist* und die *Einbindung ins Team*. Lediglich 59% glauben, dass sich die Mitarbeiter umeinander kümmern. Ebenfalls 59% haben das Gefühl, dass Mitarbeiter gut aufgenommen und integriert werden, wenn sie innerhalb der Einrichtung die Funktion oder Abteilung wechseln. Die Arbeitsatmosphäre erleben 66% als freundlich und 69% stimmen der Aussage zu, dass sie unabhängig von ihrer Position als vollwertiges Mitglied behandelt werden. Damit liegen ihre Bewertung um bis zu 12% unterhalb der Bewertungen ihrer Kolleginnen und Kollegen ohne Zugehörigkeit zu einer Minderheit. Darüber hinaus werden die Angebote zur Weiterbildung und beruflichen Entwicklung mit 63% um 9% schlechter eingeschätzt. Die Erwartungen der Führungskräfte an die Mitarbeiter schätzen 11% weniger als klar und deutlich ein.

Die Themen zeigen insgesamt, dass ein Handlungsfeld für die Pflegeeinrichtungen darin besteht, Mitarbeiter, die zum Beispiel nationalen, ethnischen oder religiösen Minderheiten

angehören, erfolgreich in die Einrichtung und das Team zu integrieren. Da insbesondere die Zielgruppe der ausländischen Fachkräfte in der öffentlichen Debatte häufig genannt wird, um dem Fachkräftemangel zu begegnen, lassen sich zum Umgang mit Vielfalt in der Belegschaft noch Verbesserungsmöglichkeiten erkennen, um sich dieses Potenzial zu nutzen. Diesem Handlungsfeld, messen auch die Einrichtungen im Rahmen des *Qualitätschecks Personalarbeit* (Check 1) eine hohe Relevanz bei.

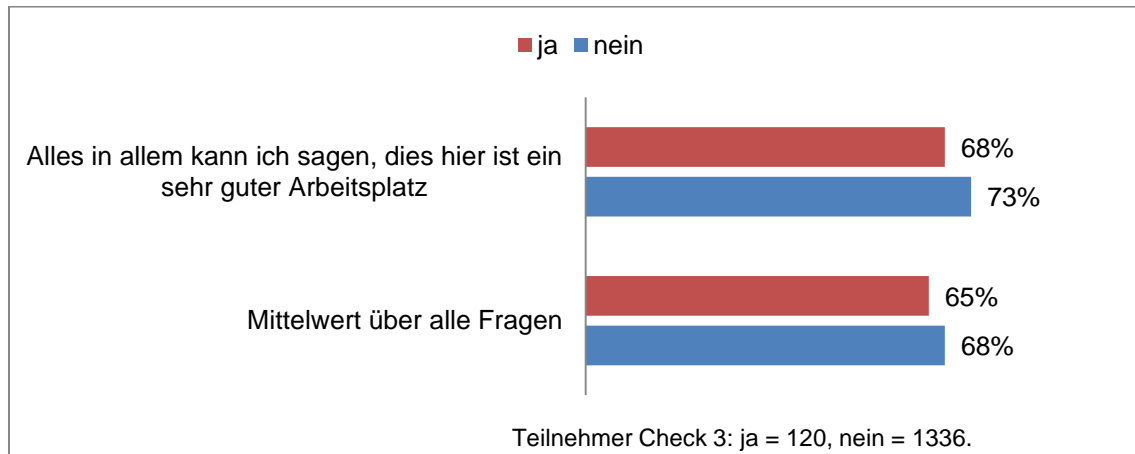


Abbildung 17 Gesamtbewertung nach Zugehörigkeit zu nationaler, ethnischer oder religiöser Minderheit (n=1456)

4.2.4 Größenklassen

Nach Größenklassen differenziert ergibt sich eine zunehmende Arbeitszufriedenheit von großen zu kleinen Einrichtungen. Dabei ist die Differenz zwischen der Größenklasse 1 (1-20 Mitarbeiter) und der Größenklasse 4 (mehr als 100 Mitarbeiter) mit 21% bei der Frage ob der Arbeitsplatz alles in allem ein sehr guter ist deutlich. Ein Unterschied von 22% zeigt sich im Vergleich der Mittelwerte dieser beiden Größenklassen.

Die Mitarbeiter der kleinen Einrichtungen bewerten vor allem Aspekte zum *Teamgeist*, zur *Einbeziehung* und der *Wertschätzung* besser. Hier stimmen der Aussage *Wir fühlen uns hier wie eine „Familie“ bzw. haben einen guten Teamgeist* 84% der Befragten zu. In der Größenklasse 4 sind es lediglich 58%. Bei den großen Einrichtungen findet nur jeder zweite Beschäftigte, dass die Führungskräfte auch Interesse an der Person zeigen, bei den kleinen Einrichtungen sind 78% davon überzeugt. Das Gefühl von den Führungskräften in Entscheidungen einbezogen zu werden, die ihre Arbeit betreffen, haben bei den Einrichtungen mit bis zu 20 Mitarbeitern 67%. In den Einrichtungen mit mehr als 100 Mitarbeitern sinkt der Wert auf 47%. Die höhere Arbeitszufriedenheit wirkt sich auch auf den Stolz aus, den die Mitarbeiter für ihre Tätigkeit und ihre Einrichtungen empfinden. Bei den kleinsten Einrichtungen würden 82% ihre Arbeitgeber weiterempfehlen und sogar 91% die angebotenen Dienstleistungen, bei den größten sind dies hingegen lediglich 64% bzw. 67%.

Die Ergebnisse zur Differenzierung nach der Einrichtungsgröße zeigen, dass kleinere Einrichtungen deutliche Vorteile haben, einen guten *Teamgeist* aufzubauen und eine hohe Identifikation der Beschäftigten zu erreichen. Die Befunde decken sich mit anderen Befragungen und sind für größere Einrichtungen nicht einfach zu kompensieren. Dennoch sollte man sich dieser Unterschiede bewusst zu sein. Aus Sicht der größeren Einrichtungen kann die Über-

legung wertvoll sein, welche Ansätze der eher familiären, kleinen Einrichtungen sich auf ihre Strukturen übertragen lassen, um den *Teamgeist* zu fördern. Kleinere Einrichtungen sollten hingegen diese Stärke bewusst und aktiv nutzen, um ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern.

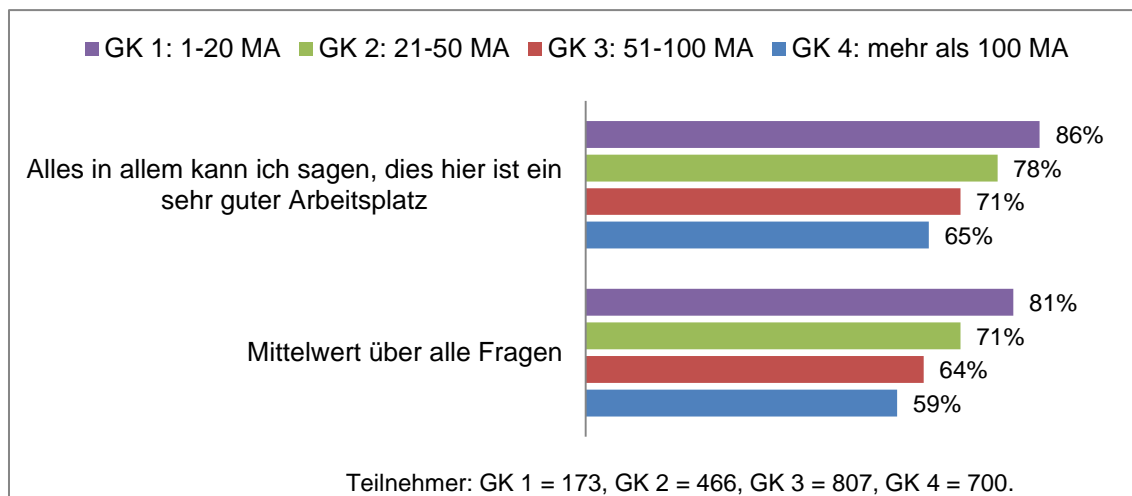


Abbildung 18 Gesamtbewertung nach Größenklassen (n=2146)

4.2.5 Einrichtungsart

Die Ergebnisse nach der Einrichtungsart differenziert zeigen, dass ambulante Einrichtungen deutlich besser bewertet werden, als stationäre und Einrichtungen, die beide Leistungen anbieten. Mit einer Zustimmung von 82% zur Aussage, dass der Arbeitsplatz ein sehr guter ist, liegen ambulante Pflegeeinrichtungen 17% vor den stationären. Der Mittelwert weist eine bessere Bewertung der Arbeitszufriedenheit um durchschnittlich 15% aus.

Den ambulanten Pflegeeinrichtungen gelingt es besonders, einen guten *Teamgeist* bzw. ein gutes *Gemeinschaftsgefühl* zu schaffen. Hier schließen sich 89% der Befragten der Aussage an, dass man sich als neuer Mitarbeiter willkommen fühlt. Bei den stationären Einrichtungen stimmen diesem Aspekt lediglich 67% zu. Beim Wechseln der Abteilung oder der Position innerhalb der Einrichtung sind in ambulanten 85% davon überzeugt, dass sie gut aufgenommen und integriert werden, in stationären glauben dies nur 58%. Darüber hinaus sind 65% der Auffassung, dass die Mitarbeiter in ihrer ambulanten Einrichtung an einem Strang ziehen, während nur 44% in den stationären davon ausgehen. Die bessere Atmosphäre im Team trägt auch dazu bei, dass die Mitarbeiter in den ambulanten Pflegeeinrichtungen lieber zur Arbeit kommen. Während unter ihren Befragten fast zwei Drittel dieser Aussage zustimmen (65%), gibt in den stationären nicht mal jeder zweite an, gerne zur Arbeit zu gehen (47%). Schaut man auf die Maßnahmen, die ambulante Einrichtungen häufiger durchführen, finden sich darunter viele, die man den Bereichen *Neue Mitarbeiter integrieren* und *Teamgeist* zuordnen kann. So bieten sie häufiger Maßnahmen an, die die soziale Integration fördern, zum Beispiel über Mentoren. Daneben fördern sie häufiger aktiv den Teamgeist mit gemeinsamen Aktivitäten wie Ausflügen oder Sportgruppen und schaffen Begegnungsmöglichkeiten für den Austausch zwischen den Mitarbeitern. Die Selbsteinschätzung der ambulanten Einrichtungsleitungen, die im Bereich *Teamgeist* eine eigene Stärke sehen, ist also durchaus zutreffend.

In den stationären Einrichtungen werden zudem Aspekte der *Führung* kritischer bewertet. So sind nur 61% ihrer Mitarbeiter der Meinung, dass die Geschäftspraktiken der Führungskräfte ehrlich und ethisch vertretbar sind. In den ambulanten Einrichtungen stimmen dieser Aussage 81% der Befragten zu. Nur etwa die Hälfte (48%) der Beschäftigten findet, dass ihre Führungskräfte Anerkennung für gute Arbeit und besonderen Einsatz sowie Interesse an der Person zeigen. Auch hier liegen die ambulanten deutlich darüber. Anhand der durchgeführten Personalmaßnahmen zeigt sich, dass ambulante Pflegeeinrichtungen häufiger systematisch Anerkennung für hervorragende Arbeit und außergewöhnlichen Einsatz zeigen, zum Beispiel durch die Auszeichnung von Mitarbeitern oder Teams. Zudem würdigen sie auch häufiger persönliche Anlässe, wie Geburtstage, Hochzeiten oder Geburten. Die Selbsteinschätzung der stationären Pflegeeinrichtungen, dass der Bereich *Wertschätzung* ein Handlungsfeld darstellt, wird somit durch die Mitarbeiterbefragung bestätigt.

Ein deutlicher Unterschied ist auch beim Thema *psychische Gesundheit* erkennbar. Der Aussage, dass die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz gewährleistet ist, stimmen in den ambulanten Pflegeeinrichtungen immerhin 63% der befragten Mitarbeiter zu. In den stationären Einrichtungen liegt die Zustimmungquote lediglich bei 43%. Bei den Personalmaßnahmen zeigen sich im Bereich *Arbeitsorganisation* zwei Aspekte, die gesundheitsfördernd wirken können. Zum einen achten die ambulanten Einrichtungen bei der Zuteilung von Aufgaben stärker darauf, dass einseitige Belastungen vermieden werden. Zum anderen wenden sie öfter Verfahren an, um eine angemessene individuelle Arbeitsmenge für die Mitarbeiter sicherzustellen, zum Beispiel über regelmäßiges Feedback zur Arbeitsbelastung. Auch wenn die ambulanten Pflegeeinrichtungen in diesem Bereich besser abschneiden, bleibt das Thema *Gesundheit* und *Gesundheitsförderung* allgemein ein Handlungsfeld für die Altenpflege in Rheinland-Pfalz.

Zuletzt wird auch der Aspekt der *Bezahlung* nach Einrichtungsart unterschiedlich bewertet. Die Bezahlung für angemessen halten 55% der Beschäftigten in den ambulanten Pflegeeinrichtungen. Bei den stationären Einrichtungen sind es lediglich 35%. Trotz der Unterschiede bleibt auch der Bereich *Bezahlung* ein wichtiges Handlungsfeld, in dem Verbesserungen zu attraktiveren Arbeitsbedingungen beitragen würden.

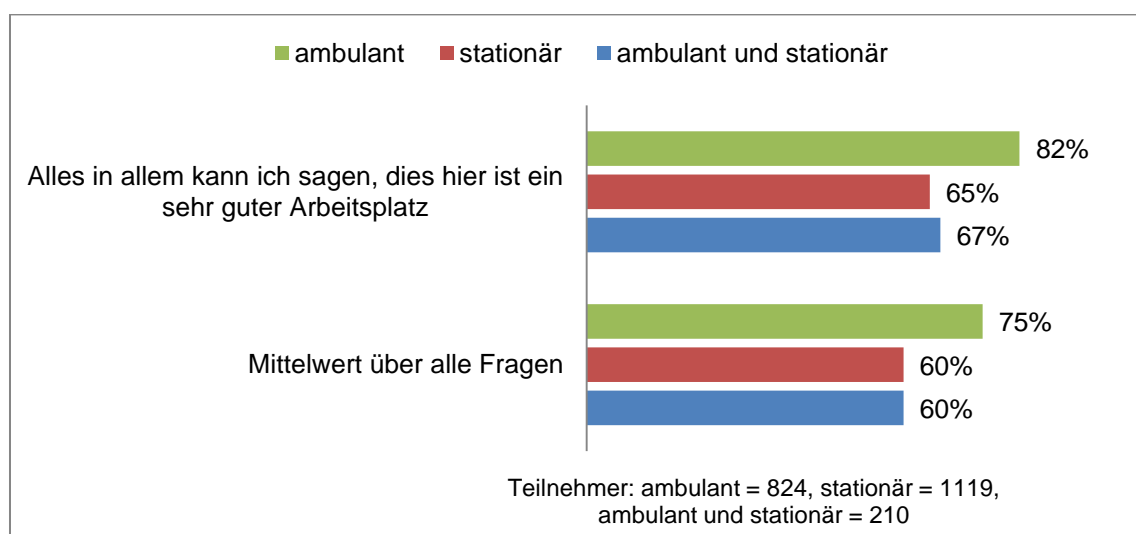


Abbildung 19 Gesamtbewertung nach Einrichtungsart (n=2153)

4.2.6 Regionale Verteilung

Die Arbeitszufriedenheit nach Versorgungsgebieten zeigt regionale Unterschiede in Rheinland-Pfalz. Es lässt sich erkennen, dass in den nördlichen Versorgungsgebieten des Bundesland eine etwas bessere Gesamtbewertung zu finden ist, als in den südlichen. Am besten bewerten die Befragten aus dem Versorgungsgebiet Trier. Neben der höchsten Zustimmung zur Aussage *Alles in allem kann ich sagen, dies hier ist ein sehr guter Arbeitsplatz*, erreicht auch der Mittelwert hier die höchste Ausprägung. Besonders kritisch äußern sich die Beschäftigten in der Westpfalz: Hier liegt zudem das „Bauchgefühl“ unter dem Niveau der „gemessene Temperatur“ des Mittelwerts. Dies ist ein Indikator dafür, dass die Arbeitszufriedenheit in der Westpfalz eine fallende Tendenz aufweist. Sowohl regional, als auch in der Gesamtbewertung liegt Rheinhessen-Nahe zwischen den übrigen Versorgungsgebieten.

Die größten Unterschiede zwischen dem Versorgungsgebiet Trier und dem Versorgungsgebiet Westpfalz lassen sich bei Aspekten der *Führung wie Integrität* der Führungskräfte und *Wertschätzung* für die Mitarbeiter feststellen. So stimmen im Gebiet Trier 81% der Befragten zu, dass die Geschäftspraktiken der Führungskräfte ehrlich und ethisch vertretbar sind, während es in der Westpfalz nur 63% sind. Das Interesse an der Person über die reine Arbeitskraft hinaus bestätigen in Trier zumindest 67% der Befragungsteilnehmer, in Westpfalz stimmt nur jeder zweite zu. Daneben werden die Weiterbildungsmöglichkeiten und die Unterstützung für die berufliche Entwicklung sowie die Attraktivität der angebotenen Sozialleistungen in den beiden Versorgungsgebieten unterschiedlich beurteilt. Kritischer wird in der Westpfalz zudem die Zusammenarbeit in der Einrichtung gesehen. Diese Punkte führen letztlich zu einem geringeren Empfinden von Stolz auf die eigene Tätigkeit, die Dienstleistungen und die Einrichtung als Arbeitgeber.

Mit Blick auf die einzelnen Aussagen, lassen sich neben den übergreifenden, regionalen Unterschieden, auch spezielle Themen in den Versorgungsgebieten erkennen, die dort als Stärken oder Handlungsfelder von den Mitarbeitern wahrgenommen werden. Im Mittelrhein-Westerwald zeichnet die erlebte Arbeitsplatzkultur eine hohe *Identifikation* der Beschäftigten mit der eigenen Tätigkeit aus, die sich in der Bereitschaft zu zusätzlichem Einsatz und dem Wunsch noch lange in der Einrichtungen arbeiten zu wollen ausdrückt. Hier sind die Befragten besonders zufrieden mit dem Beitrag der Arbeit ihrer Einrichtung für die Gesellschaft und sind überdurchschnittlich bereit den Arbeitgeber weiterzuempfehlen. Im Versorgungsgebiet Rheinpfalz werden hingegen die *Rahmenbedingungen* besonders kritisch bewertet. Dies zeigt sich in geringen Zustimmung zu den Aussagen, dass die Arbeit angemessen bezahlt wird, die Mitarbeiter die notwendigen Mittel und Ausstattung bekommen, um ihre Arbeit gut zu erledigen und, dass die Gebäude und Einrichtungen zu einer guten Arbeitsumgebung beitragen. Auch die Gewährleistung der *psychischen Gesundheit* sehen die Befragten in Rheinpfalz, gemeinsam mit denen in Westpfalz, am kritischsten. In Rheinhessen-Nahe äußern sich die Mitarbeiter kritischer zur kompetenten Arbeit der *Führungskräfte* sowie zu den Vorstellungen und der Vermittlung von Zielen und Erwartungen. Daneben finden sich geringere Zustimmungsquoten bei Aussagen, die die *Förderung der Gesundheit* und den *Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben* betreffen. Zudem werden der *Teamgeist* und die *Zusammenarbeit der Mitarbeiter* kritisch gesehen.

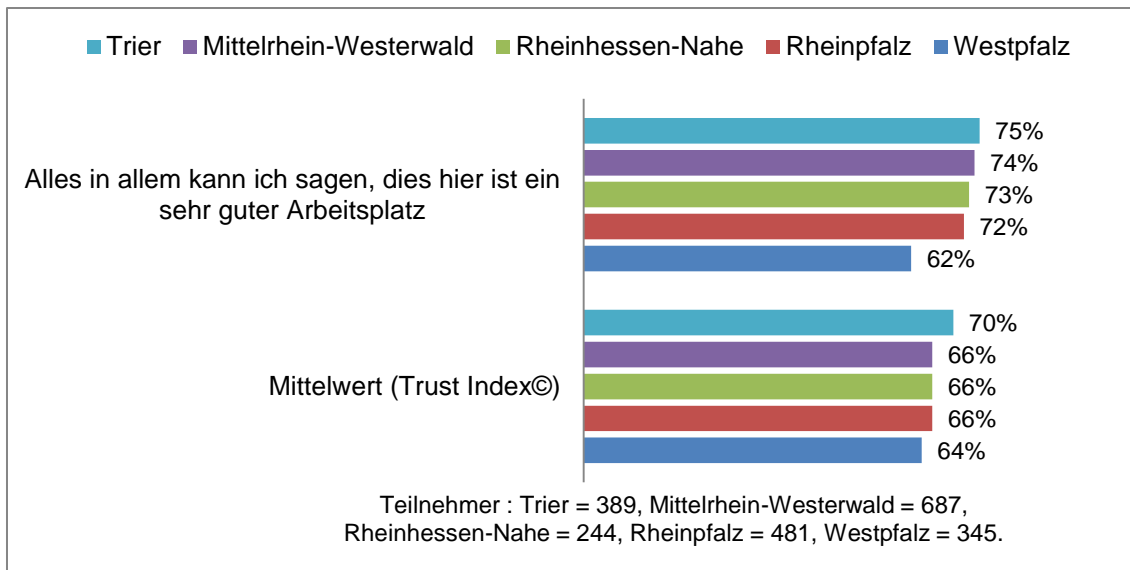


Abbildung 20 Gesamtbewertung nach Versorgungsgebieten (n=2146)

5 Handlungshilfen zur Förderung attraktiver Arbeitsbedingungen in der Altenpflege

Basierend auf den deutlichsten Handlungsfeldern, die sich aus dem Qualitätscheck Personalarbeit und der Mitarbeiterbefragung ergeben, sind im Folgenden Handlungshilfen aufgezeigt, die Einrichtungen dabei unterstützen können, ihre Arbeitsplatzkultur weiterzuentwickeln. Neben einer kurzen Beschreibung des jeweiligen Handlungsfeldes finden sich Anregungen, die von sehr guten Arbeitgebern im Gesundheits- und Sozialwesen durchgeführt werden. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Realisierbarkeit für möglichst viele Einrichtungen, unabhängig von z.B. Größe oder Art, gegeben ist.

Bezahlung/Beteiligung/Sozialleistungen

Unzufriedenheit mit der Bezahlung und Sozialleistungen gehört zu einem der Arbeitsaspekte, der in der Pflegebranche üblicher Weise schlechter ausgeprägt ist, als im branchenübergreifenden Durchschnitt. Bei den im Forschungsprojekt teilnehmenden Einrichtungen ist die Bewertung besser als in der Branche üblich. Dennoch muss das Themenfeld mit Blick auf die Wahrnehmung und das Erleben der Attraktivität der Tätigkeit für Einsteiger aber auch aktuell Beschäftigte im Blick gehalten werden. Die Höhe der Gehaltszahlung ist im Pflegebereich stark determiniert durch die Pflegesätze und dadurch diesbezüglich nur eingeschränkt durch die Einrichtungen gestaltbar. Im Folgenden werden Maßnahmen genannt, die unter diesen Gegebenheiten helfen können, die Bewertung des Gehaltes positiv zu beeinflussen. Demnach geht es darum, das Vergütungssystem transparent zu gestalten, mit klaren und messbaren Kriterien eine gute Vergleichbarkeit zu gewährleisten, es flexibel zu gestalten, möglichst mit passenden Sonderleistungen zu ergänzen und es immer wieder angemessen zu "bewerben".

Transparenz

- Einheitliches System zur Stellenbeschreibung und Stellenbewertung.
- Klare und messbare Kriterien können sein: Betriebszugehörigkeit, Engagement, Qualifikation, Verantwortung, Teamgeist, Eigeninitiative.
- Gehaltsvergleiche (extern / intern) zur Sicherstellung einer marktgerechten Vergütung.

Flexibilität und Großzügigkeit

- Wo möglich variable und leistungsorientierte Elemente einführen. Dabei sind teamorientierte Elemente tendenziell zu bevorzugen.
- Cafeteria – System (individuelle Auswahl und Zusammenstellung angebotener Sozialleistungen).
- Sonderleistungen, z.B. vergünstigte Versicherungsleistungen, Fahrtkostenzuschüsse, Entgeltumwandlung.
- Wo möglich Formen der Erfolgsbeteiligung realisieren.

Werbung für das Gehaltssystem und Unterstützung für Führungskräfte

- Werbung über Informationsbroschüren / Informationsveranstaltungen / klare Ansprechpartner.
- Aktive Rolle von Personal im Dialog mit Führungskräften über das Gehaltsgefüge, z.B. Coaching zur richtigen Gehaltsfestlegung.

Nationale, ethnische oder religiöse Minderheit

Die Zusammenarbeit von Menschen mit verschiedenen ethnischen und kulturellen Hintergründen stellt eine Quelle besonderer Potenziale, aber auch besonderer Herausforderungen dar. Nach Stand des Great Place to Work[®] Institutes, wird in den Unternehmen in Deutschland die Problematik der Zusammenarbeit unterschiedlicher Ethnien in der Regel nicht als besonderes virulent erlebt: Dadurch bleiben aber gleichzeitig auch die Potenziale noch weitgehend ungenutzt. Für die Pflegebranche wird die Beschäftigung von Menschen aus anderen Ländern und damit häufig einhergehend anderen Ethnien und kulturellen Gegebenheiten, als eine Möglichkeit zur Reaktion auf den Fachkräftemangel gesehen. Die Befragungsergebnisse im aktuellen Forschungsprojekt weisen auf die Notwendigkeit hin, der sich daraus ergebenden Zusammenarbeit eine besondere und angemessene Aufmerksamkeit zu schenken. Die Herausforderungen in der Zusammenarbeit liegen zunächst einmal häufiger ganz praktisch in den unterschiedlichen Muttersprachen, dann aber auch auf subtilere Weise in den unterschiedlichen Prägungen hinsichtlich grundlegender Werte und Verhaltensweisen. Dazu gehören beispielsweise der Umgang mit Hierarchien, Kommunikation, Nähe und Distanz. Für den Arbeitskontext lässt sich sagen, dass sich zunächst einmal ein besonderer Bedarf an Aufmerksamkeit für diese Besonderheit ergibt. Die Aufmerksamkeitsanforderungen gehen dabei in zwei Richtungen:

1. Mehr Aufmerksamkeit für das Besondere der anderen Kulturen.
2. Mehr Aufmerksamkeit zur Vermittlung der aus Unternehmenssicht wünschenswerten Prinzipien und Werte.

Die Besetzung dieser Aufmerksamkeitsdimensionen führt in der Regel zu einem Wandel auf der Bewusstseins-, der Verhaltens- und der Organisationsebene. Im Folgenden werden einige Beispiele bzw. Maßnahmen genannt, die helfen können, die erforderliche Aufmerksamkeit in den Einrichtungen praktisch zu managen.

- Besondere Informationsaktivitäten, die den Beschäftigten, die Prinzipien des Unternehmens vermitteln (Broschüren, Gespräche, Workshops). Dies ist insbesondere im Rahmen des Integrationsprozesses aber auch danach notwendig.
- Bilden von Stammtischen oder Netzwerken. Letztere können auch einrichtungsübergreifend angeboten werden.
- Besonders geschulte Ansprechpartner in den Einrichtungen.
- Angebot von einfachen Formen der institutionalisierten kollegialen Unterstützung (Mentorenprogramme, sog. „Buddy“-Programme).
- Durchführen von Schulungen und Trainings, die die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Kulturen thematisieren und vermitteln.
- Schaffen von Angeboten für einen möglicher Weise gegebenen besonderen praktischen Bedarf (Gebetsmöglichkeiten, Auswahl von Speisen, etc.).

Der Einsatz solcher Maßnahmen schafft ein weitergehendes Verständnis zwischen den Beschäftigten und birgt im Weiteren auch eine Möglichkeit, positiver Rekrutierungseffekte im Bereich der jeweils schon im Unternehmen tätigen Minderheiten und auch darüber hinaus.

Alter

Die oben beschriebenen Ergebnisse zum Arbeitsplatz erleben nach Alter charakterisieren diese Dimension als wichtiges Handlungsfeld der Branche. Die jungen Beschäftigten bewerten den Arbeitsplatz kritischer als die anderen Altersgruppen. Auf der anderen Seite des Altersspektrums fallen auch die Bewertungen der älteren Beschäftigten vergleichsweise kritisch aus. Insbesondere fällt auf, dass die psychische Gesundheit von der Gruppe der ältesten Beschäftigten am kritischsten bewertet wird. Branchenübergreifende Ergebnisse zeigen hier in der Regel eher eine gegenteilige Situation – vergleichsweise bessere Bewertungen durch junge und ältere Beschäftigte. Diese Situation macht den demografischen Wandel für die Pflegebranche zu einer besonderen Herausforderung, geht es doch hier darum, ältere Beschäftigte lange gesund und motiviert im Beruf zu halten und junge Menschen verstärkt für die Tätigkeit zu gewinnen.

Für die älteren Beschäftigten gilt es Beschäftigungsformen zu finden, die ihren physischen und psychischen Möglichkeiten angepasst sind. Als Ansatzpunkte zur Verbesserung der Situation erscheinen:

- Verstärktes Angebot zur Gesundheitsprävention.
- Incentivierung von gesundheitsförderlichem Verhalten mit Hilfe von Prämien und Boni.
- Anpassung der Arbeitsaufgaben, passend zur körperlichen Belastbarkeit.
- Angebot von Schulungen/ Weiterbildungen zur Übernahme von Aufgaben, die dem jeweiligen Belastungsprofil angemessen sind.

Für die jungen Beschäftigten gilt es dringend den Praxisschock aufzufangen. Maßnahmen sind hier:

- Aufmerksamkeit auf die Integrationsphase.
- Mentoren- und Patenprogramme.
- Zusammensetzung altersgemischter Teams.
- Authentizität ermöglichen.
- Teamgeist fördern.
- Arbeit mit Feiern und Festen begleiten.
- Sinnvermittlung Raum geben.
- Weiterbildungs- und -entwicklungsmöglichkeiten schaffen.
- Blick über den Tellerrand/ Blick in andere Tätigkeiten ermöglichen.

6 Fazit zum Projekt „Attraktive Arbeitsbedingungen in der Altenpflege RLP“

Im vorliegenden Bericht konnten Stärken und Handlungsfelder im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität von Einrichtungen der Altenpflege in Rheinland-Pfalz gezeigt werden. Durch die Gegenüberstellung der Selbsteinschätzung von Einrichtungsleitern zur Personalarbeit und der Bewertung von Mitarbeitern zur erlebten Arbeitsplatzkultur gelang es, ein ganzheitliches Bild aufzuzeigen.

Altenpflegeeinrichtungen in Rheinland-Pfalz sind in einigen Bereichen auf Augenhöhe mit vergleichbaren Einrichtungen, die bereits im Rahmen der Benchmarkstudie „Beste Arbeitgeber Gesundheit & Soziales“ untersucht wurden. Als Stärken lassen sich hier insbesondere die *Werteorientierung* und die *Identifikation* mit der Arbeit in der Pflege identifizieren. Daneben in etwas geringerem Maße die Themen *Arbeitszeit* und *Arbeitsorganisation*, im Sinne von grundlegenden *Rahmenbedingungen*.

Als Handlungsfelder über alle Einrichtungsarten, aus Perspektive der Einrichtungsleiter sowie der Mitarbeiterperspektive, lassen sich der Umgang mit *Vielfalt in der Belegschaft* sowie der Bereich *psychische Gesundheit* und *Gesundheitsförderung* erkennen. Darüber hinaus zeigt sich in der *Anerkennung* und *Wertschätzung* der Mitarbeiter Entwicklungspotenzial.

Aus der Betrachtung der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen wird deutlich, dass eine zentrale Herausforderung darin liegt, *junge Beschäftigte erfolgreich in die Einrichtungen zu integrieren* und Arbeitsbedingungen zu gestalten, die auch *älteren Beschäftigten ein kontinuierlich gutes Arbeitserleben ermöglicht*. Die Förderung der Personalbindung und -entwicklung ist daher ein geeignetes Feld, um hierüber die Arbeitgeberattraktivität der Einrichtungen zu erhöhen.

Einige der Bereiche wie die *Anerkennung* und *Wertschätzung* von Mitarbeitern werden aktiv durch die Führungskräfte und ihr Verhalten beeinflusst. Daher sind von einer verstärkten Schulung der Führungskräfte zu mitarbeiterorientiertem Verhalten positive Effekte auf die erlebte Arbeitsplatzkultur in der Altenpflege in Rheinland-Pfalz zu erwarten.

Das Projekt „Attraktive Arbeitsbedingungen in der Altenpflege RLP“ ermöglicht den Einrichtungen eine fundierte Standortbestimmung hinsichtlich ihrer Stärken und Handlungsfelder. Zudem erhalten die Einrichtungen wichtige Impulse für ihre Weiterentwicklung zu attraktiven Arbeitgebern. Im Anschluss an das Projekt gilt es, die gewonnenen Erkenntnisse zu nutzen und einen möglichst breiten Entwicklungsprozess zu attraktiveren Arbeitsbedingungen anzustoßen. Daher wäre es eine besondere Hilfestellung für die Einrichtungen, sie in der Entwicklung einer attraktiven Arbeitsplatzkultur, auf der Grundlage der identifizierten Stärken und Handlungsfelder, zu unterstützen.

Auf Basis der beschriebenen Empfehlungen, lassen sich Rahmenbedingungen fördern, welche die Nutzung der vorhandenen Potentiale zur Entwicklung attraktiver Beschäftigungsbedingungen in der Altenpflege in Rheinland-Pfalz unterstützen und darüber hinaus einen wichtigen Beitrag für die Versorgung mit ausreichend qualifizierten Fachkräften leisten.

7 Einordnung der Ergebnisse des Projekts in den Gesamtkontext

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu ausgewählten strukturellen Kriterien im Kontext der Erkenntnisse aus dem Projekt „Branchenmonitoring und Fachkräftebedarfe in den Gesundheitsfachberufen in Rheinland-Pfalz“, der Pflegestatistik Rheinland-Pfalz 2011 sowie der I-WAK-Studie zu Berufsverläufen von Altenpflegern eingeordnet und diskutiert.

7.1 Einrichtungsart und Größenklassen

An der Analyse durch Great Place to Work® (GPTW) haben sich 60 ambulante Einrichtungen, 35 stationäre Einrichtungen und acht Einrichtungen, die beide Versorgungsformen anbieten, beteiligt. Damit sind ambulante Dienste gegenüber der Grundgesamtheit in Rheinland-Pfalz im Sample deutlich überrepräsentiert.

Wie die Pflegestatistik 2011 zeigt, unterscheiden sich ambulante und stationäre Einrichtungen im Hinblick auf die Personalstruktur. In ambulanten Diensten arbeiten zu einem höheren Anteil Pflegefachkräfte, während in stationären Einrichtungen mehr Pflegehelfer und angeleitete Pflegekräfte beschäftigt sind.

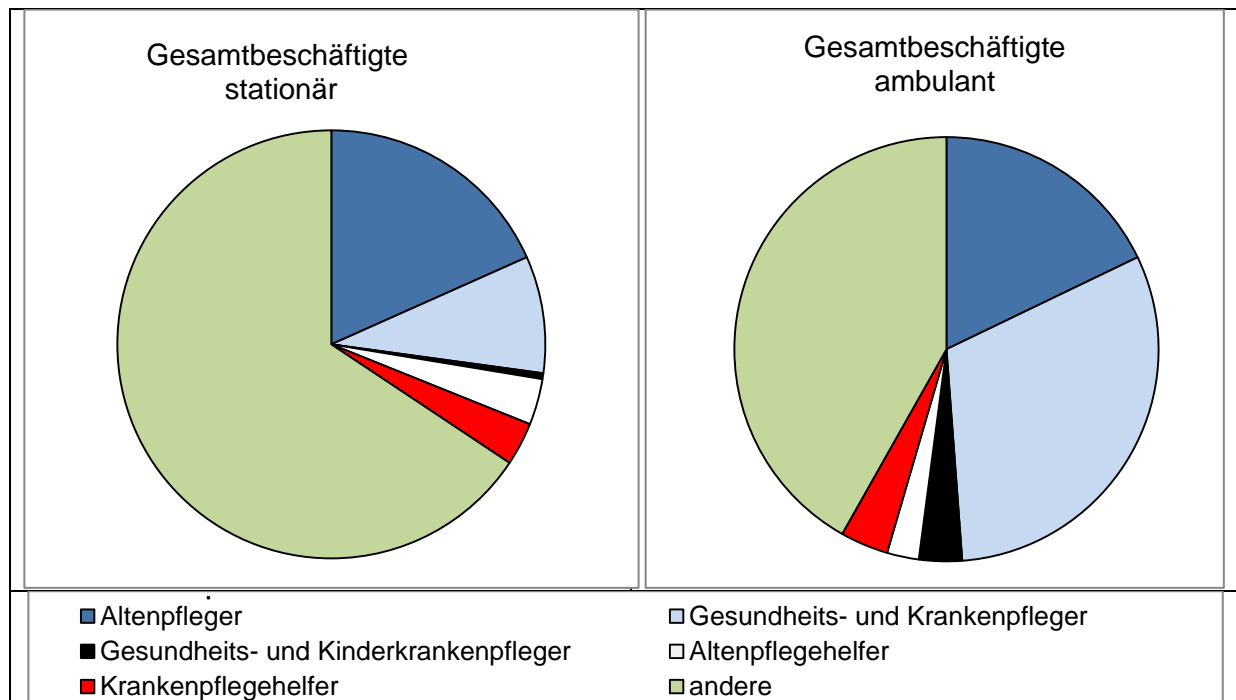


Abbildung 21 Qualifikationsstruktur der Beschäftigten in der Altenhilfe in Rheinland-Pfalz (Pflegestatistik 2011)

Ambulante Dienste sind zudem im Durchschnitt sehr viel kleiner als stationäre Einrichtungen. 2011 waren in Rheinland-Pfalz laut Pflegestatistik in 472 Einrichtungen der stationären Pflege 30.900 Personen beschäftigt, von denen gut zwei Drittel in der unmittelbaren Pflege und Betreuung tätig sind.⁶ In 446 ambulanten Einrichtungen arbeiteten 2011 insgesamt 11.667

⁶ Statistisches Bundesamt (2013): Pflegestatistik 2011. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung Ländervergleich – Pflegeheime. Wiesbaden.

Personen. Damit haben stationäre Einrichtungen durchschnittlich 65 Beschäftigte und sind mehr als doppelt so groß als die ambulanten Dienste mit durchschnittlich 25 Beschäftigten.⁷

Die Unterschiede spiegeln sich auch in der Struktur der Nachfrage nach Pflegefachkräften wieder, die 2010 im Rahmen des Branchenmonitors erhoben wurden.

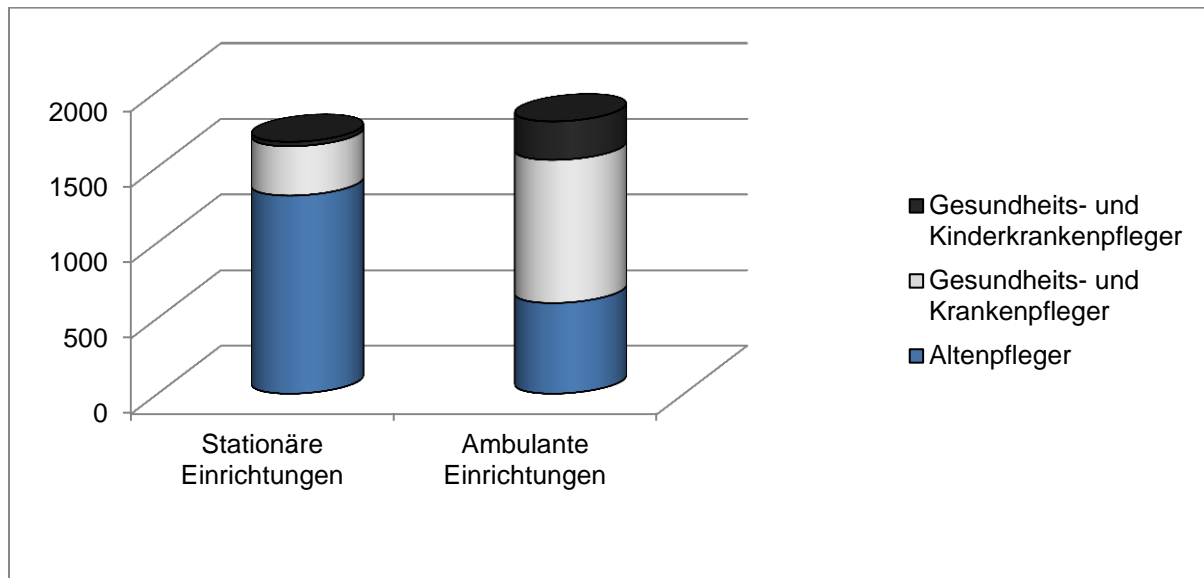


Abbildung 22: Gesuchte Pflegefachkräfte (in Köpfen) in Rheinland-Pfalz im Jahr 2010 (Branchenmonitoring Gesundheitsfachberufe Rheinland-Pfalz⁸)

Obwohl von allen Beschäftigten in Einrichtungen der Altenpflege nur knapp ein Drittel in ambulanten Diensten arbeitet und es auch insgesamt weniger ambulante Dienste als stationäre Einrichtungen in Rheinland-Pfalz gibt, suchen die ambulanten Dienste mehr Pflegefachkräfte als die stationären Einrichtungen (Branchenmonitoring für 2010). Ambulante Dienste sind also stärker von Fachkräftemängeln betroffen als stationäre Einrichtungen. Dies könnte zu einem größeren Interesse an einer Analyse der Arbeitgeberattraktivität führen und erklären, warum mehr ambulante als stationäre Einrichtungen am Projekt „Attraktive Arbeitsbedingungen in der Altenpflege RLP“ teilgenommen haben.

Die stärkere Betroffenheit vom Fachkräftemangel kann auch eine Erklärung für die bessere Bewertung der ambulanten Dienste in der Mitarbeiterbefragung durch GPTW sein. Das würde bedeuten, dass ambulante Dienste der Mitarbeiterorientierung bereits eine größere Aufmerksamkeit widmen und dies auch mit Erfolg umsetzen.

In der Mitarbeiterbefragung als attraktive Arbeitgeber werden ambulante Dienste besser bewertet als stationäre Einrichtungen und kleine Einrichtungen werden besser bewertet als große Einrichtungen, obwohl sie weniger strukturierte Maßnahmen der Personalpolitik durchführen. Die durchschnittlich kleinere Betriebsgröße bedingt in vielen ambulanten Diensten

⁷ Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2013): Pflegestatistik 2011. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung, Kreisvergleich. Wiesbaden.

⁸ Bieräugel, Roland/Demireva, Lora/ Larsen, Christa/Lauxen, Oliver/Metzenrath, Anke/Papke, Jan (2012): Branchenmonitoring Gesundheitsfachberufe Rheinland-Pfalz – Ergebnisse aus dem Landesleitprojekt „Fachkräftesicherung in den Gesundheitsfachberufen“. Berichte aus der Pflege 17, März 2012, Mainz, S. 49 ff., eigene Berechnung.

eine weniger komplexe Betriebsstruktur mit flacheren Hierarchien. Lassen sich z.B. in einem kleinen ambulanten Dienst noch viele Fragen im kleinen Kreis und in der direkten Kommunikation klären, benötigen größere Einrichtungen mit vielen Mitarbeitern und unterschiedlichen Arbeitsbereichen eine stärker formalisierte Kommunikationsstruktur. Dies zeigt, dass sich eine geringere Anzahl an personalpolitischen Maßnahmen nicht unmittelbar in einer besseren oder schlechteren Bewertung der Arbeitgeberattraktivität widerspiegeln muss.

7.2 Regionale Verteilung

Die regionale Verteilung der an den Befragungen beteiligten Einrichtungen entspricht in etwa der Verteilung der Einrichtungen in Rheinland-Pfalz (Pfleigestatistik 2011). Das Versorgungsgebiet Trier ist überrepräsentiert, Rheinpfalz-Nahe unterrepräsentiert.

	Verteilung laut Pfleigestatistik 2011	Verteilung im Sample der Be- fragung durch GPTW
Westpfalz	12%	13%
Trier	14%	17%
Rheinpfalz	19%	21%
Rheinhessen-Nahe	20%	16%
Mittelrhein-Westerwald	35%	33%

Tabelle 1 Prozentuale Verteilung der Pflegeeinrichtungen in den Versorgungsgebieten in Rheinland-Pfalz

In Bezug auf die Gesamtbewertung der Arbeitgeberattraktivität durch die Mitarbeiterbefragung ergeben sich für die fünf Versorgungsgebiete regionale Unterschiede. Eine Erklärung für diese Unterschiede kann in der unterschiedlichen Betroffenheit vom Fachkräftemangel liegen. Die folgende Tabelle zeigt für die Berufsgruppe der Altenpfleger in der ersten Spalte den prozentualen Saldo für die Arbeitskräftesituation in Einrichtungen der Altenpflege.⁹ In der mittleren Spalte ist der prozentuale Anteil der Zustimmung der befragten Mitarbeiter zum Statement „Alles in allem kann ich sagen, dies hier ist ein sehr guter Arbeitsplatz“ verzeichnet und zuletzt der Mittelwert aus allen Fragen.

	Prozentualer Fachkräftesaldo 2010	Zustimmung „sehr guter Arbeitsplatz“ in %	Mittelwert über alle Fragen
Trier	-14,3% ¹⁰	75%	70%
Rheinhessen-Nahe	-13,9%	73%	66%
Rheinpfalz	-11,0%	72%	66%
Mittelrhein-Westerwald	-10,7%	74%	66%
Westpfalz	-9,4%	62%	64%

Tabelle 2 Prozentualer Fachkräftesaldo und Gesamtbewertung nach Versorgungsgebieten (Pfleigestatistik 2011, Branchenmonitoring)

⁹ Der prozentuale Fachkräftesaldo für die Versorgungsgebiete errechnet sich aus den Beschäftigtenzahlen der Pfleigestatistik 2011 und den Salden für die Berufsgruppe der Altenpfleger aus dem Branchenmonitoring.

¹⁰ So zu lesen: Dies bedeutet, dass der Bestand an Altenpflegern im Raum Trier im Jahr 2010 um 14,3% erweitert werden müsste, um den bestehenden Personalbedarf zu decken.

In der besonders stark vom Fachkräftemangel betroffenen Region Trier weisen die Einrichtungen im Vergleich die höchste Arbeitgeberattraktivität auf, was vermuten lässt, dass sich die Einrichtungen in der Konkurrenz um Fachkräfte in der Großregion bereits besonders engagieren. Umgekehrt ist der Fachkräftemangel in der Westpfalz im Vergleich zu den anderen Regionen am geringsten ausgeprägt. Hier zeigen sich auch die geringsten Zustimmungswerte der Mitarbeiter zu den Indikatoren für die Arbeitgeberattraktivität. Diese Ergebnisse können darauf hinweisen, dass die schwierige Fachkräftesituation die Betriebe dazu motiviert, sich verstärkt dem Thema Mitarbeiterbindung zuzuwenden.

7.3 Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit

Lebensalter und Betriebszugehörigkeit sind zwei Parameter, die sich in der Mitarbeiterbefragung unterschiedlich in den Zustimmungswerten spiegeln.

Mit zunehmender Betriebszugehörigkeit nimmt die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz ab. Finden von den bis zu zwei Jahre im Betrieb beschäftigten Mitarbeitern 81%, dass sie einen sehr guten Arbeitsplatz haben, haben die Beschäftigten mit 20 und mehr Jahren Betriebszugehörigkeit einen Wert von nur noch 66%.

Dies kontrastiert auffallend mit den Werten für die Alterskohorten. Hier nimmt die Zufriedenheit mit zunehmendem Alter tendenziell zu. Nur 64 % der jüngsten Gruppe (bis zu 25 Jahre) sagen, dass es sich bei ihrem Arbeitsplatz um einen sehr guten Arbeitsplatz handelt. Von den Mitarbeitern, die 55 Jahr und älter sind, stimmen dem 74% zu.

Die niedrigen Zustimmungswerte der jüngsten Mitarbeiterkohorte (Alter bis 25 Jahre) resultieren vermutlich aus dem Zuschnitt dieser Gruppe. Es dürfte sich zu einem großen Anteil um Ausbildungsabsolventen handeln, die sich in der Berufseinmündungsphase befinden. Aus der Untersuchung der Berufsbiografien von Altenpflegern ist bekannt, dass von den Berufseinsteigern innerhalb der ersten fünf Jahre ca. 20% den Beruf verlassen, d.h. sie erkennen, dass dieser Beruf nicht ihren Erwartungen entspricht und orientieren sich neu.¹¹ Pflegekräfte nach dem Berufseinstieg sehen sich häufig mit unerwarteten Beschäftigungsbedingungen konfrontiert („Praxisschock“) und haben sich in die Rahmenbedingungen noch nicht eingelebt. Hieraus können die niedrigen Zustimmungswerte dieser Kohorte in der Befragung resultieren.

Die Zustimmungswerte bei den Mitarbeitern, die neu im Betrieb sind (mit bis zu zweijähriger Betriebszugehörigkeit) sind dagegen mit 81% auffallend hoch. Hier handelt es sich vermutlich zu einem großen Teil um Mitarbeiter, die den Betrieb gewechselt haben und für sich bewusst ein besseres Arbeitsumfeld ausgewählt haben. Auch könnte dies darauf hinweisen, dass sich die Betriebe in Zeiten des Fachkräftemangels um Pflegefachkräfte, die neu für den Betrieb gewonnen werden konnten, besonders bemühen.

Beschäftigte mit 20 und mehr Jahren Betriebszugehörigkeit stimmen der Aussage, dass es sich bei ihrem Arbeitsplatz um einen sehr guten handelt, dagegen nur zu 66% zu. Dies deutet darauf hin, dass lange Betriebszugehörigkeiten nicht nur auf eine positive Betriebsbindung schließen lassen, sondern auch auf einen Verbleib trotz Unzufriedenheit. Die Mitarbeiter verzichten möglicherweise aus Loyalität oder zu hohen persönlichen Opportunitätskosten

¹¹ Joost, Angela/Kipper, Jenny/Tewold, Tadios (2009): Berufsverläufe von Altenpflegerinnen und Altenpflegern, Frankfurt

auf einen Wechsel der Einrichtung. Für Betriebe kann das heißen, verstärkt auch die Bedürfnisse der langjährigen Mitarbeiter in den Blick zu nehmen und den Betrieb auch für sie attraktiver zu machen.

Von der ältesten Kohorte (Mitarbeiter im Alter 55 Jahr und älter) sagen immerhin 74%, dass es sich bei ihrem Arbeitsplatz um einen sehr guten handelt. Studien zeigen, dass langjährig tätige Pflegefachkräfte überdurchschnittlich zufrieden im Beruf sind.¹² Dies kann einerseits daran liegen, dass es sich um eine Positivauswahl handelt, da unzufriedene Pflegefachkräfte zwischenzeitlich dieses Berufsfeld verlassen haben. Aber auch gezielte Wechsel des Arbeitsplatzes in der Berufsbiografie, die dazu führen, schließlich attraktivere Arbeitsbedingungen zu finden, können die relativ hohe Zufriedenheit der älteren Pflegefachkräfte erklären.

7.4 Ausblick

Die Ergebnisse zeigen, dass dort, wo der Fachkräftemangel bereits stark ausgeprägt ist, die Einrichtungen auch verstärkt die Analyseangebote wahrnehmen. Dies betrifft das Versorgungsgebiet Trier sowie die ambulanten Dienste. Gleichzeitig haben diese Versorgungsregion ebenso wie die ambulanten Dienste überdurchschnittlich hohe Zustimmungswerte in der Mitarbeiterbefragung erreicht, sind also in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität bereits besonders erfolgreich. Das lässt darauf schließen, dass es hier eine ausgeprägte Sensibilität für die Bedeutung von mitarbeiterorientierter und gesundheitsförderlicher Führung gibt und sich dies erfolgreich im Handeln niederschlägt.

Die Ergebnisse zeigen zugleich, dass zwei Gruppen von Mitarbeitern in den Pflegeeinrichtungen offenbar weniger zufrieden mit ihren Arbeitsbedingungen sind, was sich in auffallend niedrigen Zustimmungswerten in der Befragung ausdrückt: Neben den jungen Berufseinsteigern sind dies auch die Beschäftigten mit einer besonders langen Betriebszugehörigkeit. Hier liegen Ansatzpunkte für Betriebe, um zielgruppenspezifisch die Mitarbeiterbindung zu verbessern.

Viele Betriebe, die durch den Fachkräftemangel stark betroffen sind, haben das Angebot der Analyse ihrer Arbeitgeberattraktivität wahrgenommen und werden durch die Analyse auf ihrem bereits aufgenommen Weg zu mehr Mitarbeiterorientierung und Gesundheitsförderung unterstützt. Ihr Engagement wird durch die Angebote des Landes Rheinland-Pfalz weiter dynamisiert. Andere Betriebe, die sich bislang weniger mit der Thematik beschäftigt haben, möglicherweise auch, weil sie bisher weniger vom Fachkräftemangel betroffen sind, erhalten durch ihre Teilnahme wichtige Anregungen, um sich auf diesen Weg zu begeben. Die Aktivitäten der Landesinitiative „Attraktive Beschäftigung in der Pflege RLP“ unterstützen damit wirkungsvoll wichtige Entwicklungsprozesse in den Einrichtungen der Altenhilfe, die die Attraktivität der Beschäftigungsbedingungen in der Pflege weiter verbessern und die Mitarbeiterbindung fördern. Diese Landesaktivitäten sollten deshalb fortgesetzt werden.

¹² Eine Übersicht über Studienergebnisse zum Zusammenhang von Alter und Arbeitszufriedenheit in der Pflege findet sich in Joost, Angela (2007): Berufsverbleib und Fluktuation von Altenpflegerinnen und Altenpflegern, Frankfurt, www.iwak-frankfurt.de/documents/Berufsverbleib.pdf, S. 7 ff.