

Fachkräfte in der Altenpflege in Schleswig-Holstein
Ergebnisse der Befragungen von Einrichtungsleitungen und Beschäftigten in der
Altenpflegebranche in Schleswig-Holstein

Kurzzusammenfassung

November 2018

Prof. Dr. Björn Christensen

Frauke Steglich

Fachhochschule Kiel, Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung und Weiterbildung (KoFW)

1 Ausgangslage – Fachkräftemangel in der Altenpflege in Schleswig-Holstein

In allen Bundesländern liegen in den Gesundheits- und Pflegeberufen deutliche Fachkräftengpässe vor. Insbesondere die Berufe in der Altenpflege gehören in Deutschland zu den Mangelberufen, die mit die höchsten Vakanzzeiten aufweisen. So betrug die durchschnittliche Vakanzzeit bundesweit für gemeldete Stellen für Altenpflegefachkräfte und -spezialisten im Frühjahr 2018 175 Tage und damit acht Tage mehr als im Vorjahr und 68 Tage mehr als im bundesweiten Durchschnitt aller vakanten Stellen.¹ Auch in Schleswig-Holstein hat sich die Situation in der Altenpflege weiter angespannt und der heutige Mangel an Fachkräften in dieser Branche dürfte sich in den nächsten Jahren weiter verstärken. Der Fachkräftemangel stellt sowohl die Pflegeeinrichtungen als auch ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Land zunehmend vor Herausforderungen.

Im Rahmen der Fachkräfteinitiative „Zukunft im Norden“ des Landes Schleswig-Holstein (FI.SH) wurde daher unter anderem die Pflegebranche als eine Schwerpunktbranche ausgewählt, die besondere Unterstützung benötigt, um den Fachkräftemangel und die damit einhergehenden Probleme bewältigen zu können.² Als eine Initiativmaßnahme wurden 2017/2018 sowohl die Leitungen von Altenpflegeeinrichtungen als auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Altenpflege in Schleswig-Holstein befragt. Ziel dieser beiden Befragungen war es, die Perspektiven von Führungskräften und Beschäftigten einzunehmen, um Aspekte herauszufiltern, die den Fachkräftemangel verstärken oder treiben (über standardmäßig genannte Kritikpunkte wie „schlechte Bezahlung“ hinaus). So sollen Kriterien herausgefiltert werden, die zum einen Einrichtungen ohne Fachkräftemangel von solchen mit Fachkräftemangel unterscheiden, und zum anderen solche, die zufriedene bzw. eher unzufriedene Beschäftigte haben. Diese vorliegende Kurzzusammenfassung umfasst die wichtigsten Ergebnisse beider Befragungen.³ Darauf aufbauend sollen in einem sich anschließenden Prozessschritt konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet werden.

2 Branchenbefragungen „Fachkräftemangel in der Altenpflegebranche in Schleswig-Holstein“

Um gezielte Maßnahmen entwickeln und anbieten zu können, die einem Mangel an Pflegefachkräften entgegenwirken können, bedarf es genauer Kenntnis der Branche. Ziel der Befragungen war es daher, die aktuelle Fachkräftesituation und die aktuellen

¹ Bundesagentur für Arbeit (2018): Fachkräftengpassanalyse, Blickpunkt Arbeitsmarkt, Juni 2018

² vgl. Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie (2017): Umsetzungsbericht der Fachkräfteinitiative „Zukunft im Norden“ Schleswig-Holstein (FI.SH)

³ Für eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse – insbesondere die deskriptiven Auswertungen einzelner Fragen – sei auf die zugrundeliegenden Präsentationen der Auswertungen der MitarbeiterInnen-Befragung und der Leitungsbefragung „Fachkräfte in der Altenpflege in Schleswig-Holstein“ verwiesen.

Arbeitsbedingungen in den Einrichtungen der Altenpflegebranche in Schleswig-Holstein zu erfassen und die Ursachen des Fachkräftemangels zu identifizieren. Diese Befragungen sollten also dazu dienen, Einflussfaktoren zu bestimmen, die helfen können, dem Fachkräftemangel in der Branche zukünftig gezielt entgegenzuwirken. Die Fragebögen – sowohl für die Leitungs- als auch die Beschäftigtenbefragung – wurden sozialpartnerschaftlich und unter Mitwirkung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus Altenpflegeeinrichtungen entwickelt und abgestimmt. Auf diese Art kann sichergestellt werden, dass die gestellten Fragen tatsächlich den Bedarf erfassen und auf die entsprechenden Zielgruppen abgestimmt sind. Die Erarbeitung der Fragebögen sowie die Durchführung und Auswertung der Befragung wurden dabei vom Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung und Weiterbildung (KoFW) des Landes Schleswig-Holstein übernommen.

Für die Befragung der Einrichtungsleitungen wurden zwischen dem 15. November und 22. Dezember 2017 918 Einrichtungen in Schleswig-Holstein befragt. Davon haben 249 Einrichtungen an der Befragung teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 27% entspricht. Die Einrichtungsleiter und -leiterinnen hatten die Möglichkeit, die Befragung online (186 Antworten), per E-Mail (38 Antworten) oder per Post (25 Antworten) zu beantworten.

Die entsprechende Befragung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Altenpflegeeinrichtungen in Schleswig-Holstein wurde zwischen dem 1. Juli und 31. August 2018 online durchgeführt. Im Jahr 2015 gab es in Schleswig-Holstein 23.638 Beschäftigte in Pflegeeinrichtungen.⁴ 706 Personen haben an der Befragung teilgenommen. Hierbei sei angemerkt, dass die Beschäftigten – im Gegensatz zu den Einrichtungsleitungen – nicht in einem zentralen vorliegenden Verteiler erfasst und damit gezielt angesprochen werden konnten. Dies bedeutet zum einen, dass die Information der Beschäftigten breit erfolgen musste (z.B. über eine gemeinsame Pressemitteilung des Wirtschafts- und des Sozialministeriums, mittels Plakaten und Verteilern der Trägerverbände, Pflegekassen und Arbeitnehmersvertretungen), und zum anderen, dass nicht sichergestellt werden konnte, dass tatsächlich nur Beschäftigte in Altenpflegeeinrichtungen an der öffentlich zur Verfügung stehenden Befragung teilnehmen würden. Für beide Befragungen gilt allgemein, dass sie theoretischen Anforderungen an Repräsentativität der Befragungsergebnisse nicht genügen, allerdings sei hervorgehoben, dass die Auswertungen der Antworten keine Auffälligkeiten hinsichtlich systematischer Verzerrungen aufweisen.

Um die Antworten von Leitungsebene und Beschäftigten vergleichen und eventuell unterschiedliche Einschätzungen erfassen zu können, wurden einzelne Fragen – wo es

⁴ vgl. Landespflegebericht, Zweiter Bericht zur Altenpflege in Schleswig-Holstein – Daten, Entwicklungen, Perspektiven – Grundlage: Pflegestatistik 2015

sinnvoll erschien – beiden Zielgruppen gestellt. Die Auswertungen der Befragungen beschreiben – neben einfachen deskriptiven Auswertungen – Zusammenhänge (Korrelationen), ohne dass Aussagen über die Wirkungsrichtung getroffen werden können.

3 Ergebnisse der Befragungen

3.1 Befragung der Einrichtungsleitungen

Von den 249 Einrichtungen, die an der Befragung teilgenommen haben, waren 64% aus Kommunen mit mehr als 10.000 Einwohnern. Knapp die Hälfte der befragten Einrichtungen ist privatwirtschaftlich organisiert und ebenfalls fast die Hälfte der Einrichtungen sind stationäre Einrichtungen. Im Durchschnitt sind in den befragten Einrichtungen 20 Pflegekräfte beschäftigt. Die teilnehmenden Einrichtungen stammen aus allen Kreisen und kreisfreien Städten des Landes, wobei die meisten Einrichtungen im Kreis Herzogtum Lauenburg (10%) und die wenigsten im Kreis Plön (3%) zu finden sind.

Bei der Befragung der Einrichtungsleitungen lag ein Fokus auf der Identifizierung von Faktoren, die Einrichtungen ohne Fachkräftemangel von solchen, die Fachkräftemangel beklagen, unterscheiden. Fachkräftemangel herrscht im Großteil der befragten Einrichtungen (vgl. Abbildung 1). Lediglich 31% der befragten Einrichtungsleitungen gaben an, dass in ihrer Einrichtung derzeit kein Fachkräftemangel herrscht.

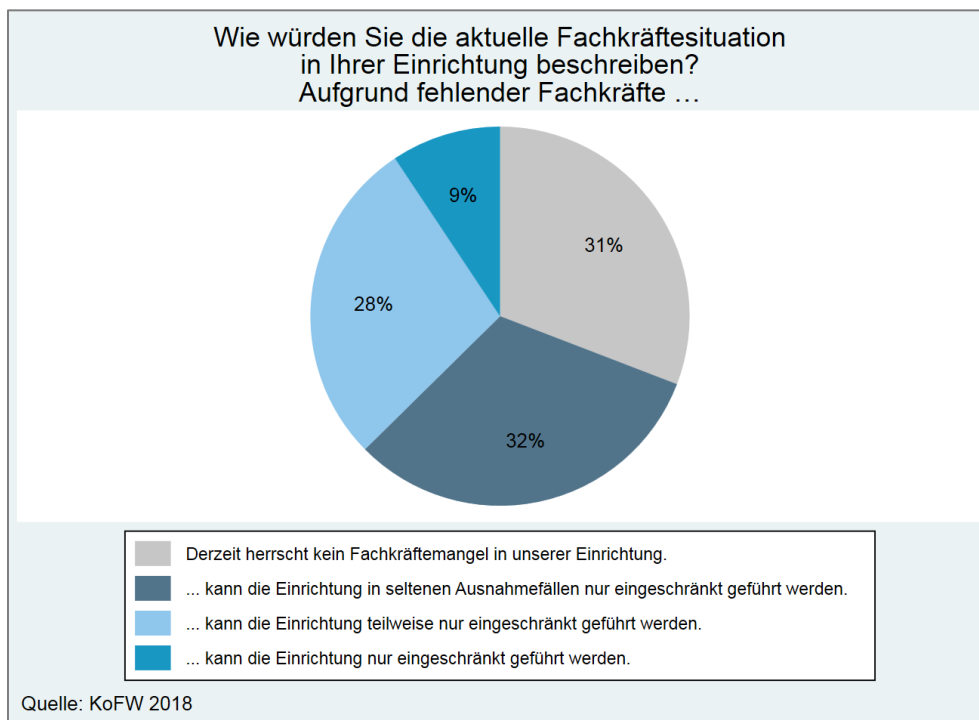


Abbildung 1: Leitungsbefragung – Aktueller Fachkräftemangel

Ausbildung als zentrales Element gegen einen Fachkräftemangel setzen 81% der befragten Einrichtungen ein, welches im Gegenzug aber auch bedeutet, dass 19% nicht ausbilden (vgl. Abbildung 2). Dies ist vor allem vor dem Hintergrund bemerkenswert, als es sich bei eigener Ausbildung um den Faktor handelt, der mit am stärksten mit Fachkräftemangel korreliert (vgl. Tabelle 1 am Ende des Kapitels).

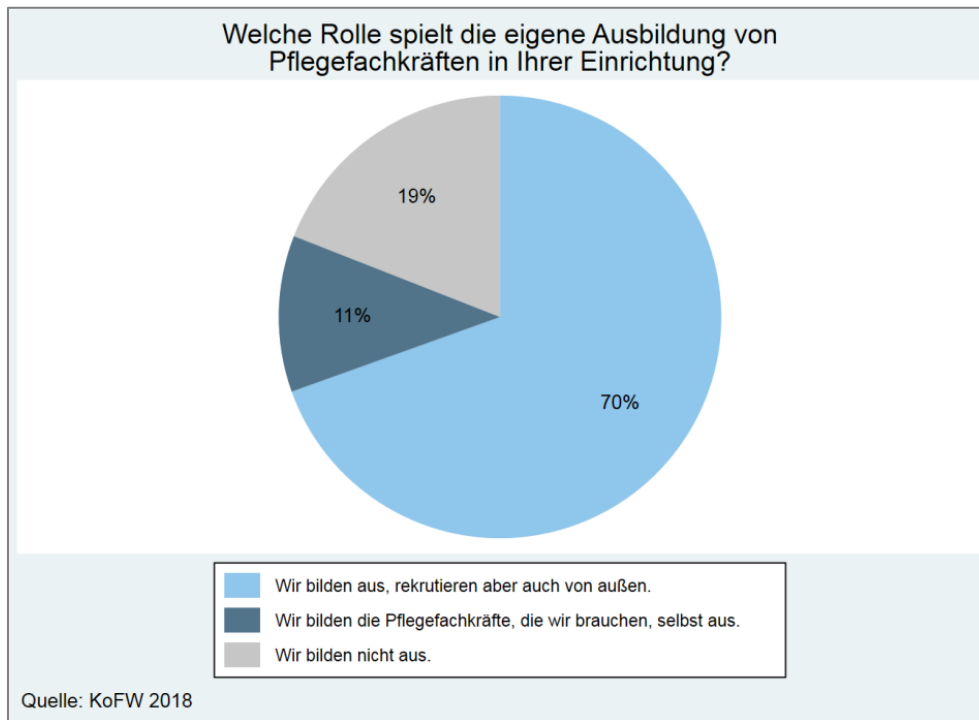


Abbildung 2: Leitungsbefragung – Eigene Ausbildung

Weiterhin scheint eine strategische Personalentwicklung in den Einrichtungen eine wichtige Rolle zu spielen, um den Fachkräftemangel abzumildern. 52% der befragten Einrichtungen gaben an, dass sie eine strategische Personalentwicklung haben (vgl. Abbildung 3). Diese Einrichtungen weisen einen signifikant geringeren Fachkräftemangel auf als Einrichtungen ohne strategische Personalentwicklung.

Grundsätzlich spielt die Art der Einrichtung eine große Rolle im Hinblick auf das Ausmaß des Fachkräftemangels. Fachkräftemangel wird eher in ambulanten als in (teil-)stationären Einrichtungen erlebt. Weiterhin scheint die Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln wichtig für die Gewinnung und Haltung von Fachkräften zu sein. Die Einrichtungen, die schlecht mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen sind, weisen öfter Fachkräftemangel auf als andere Einrichtungen.

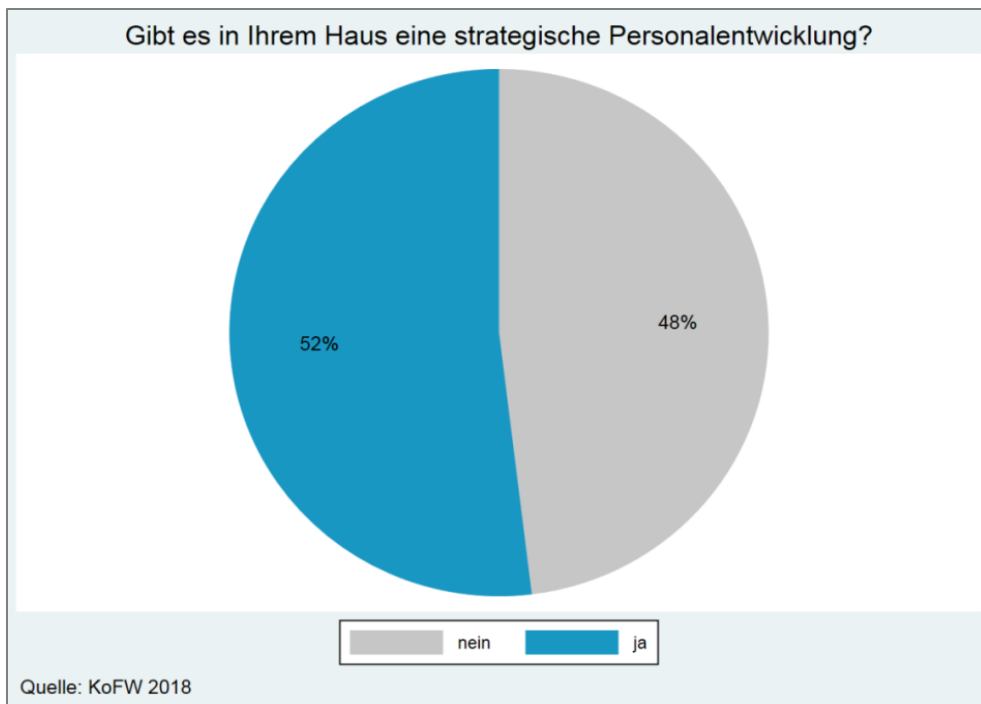


Abbildung 3: Leitungsbefragung – Strategische Personalentwicklung

Die Einrichtungen, die betriebliche Gesundheitsförderung anbieten, weisen stärkeren Fachkräftemangel auf. Allerdings deutet die Wirkungsrichtung darauf hin, dass diese Maßnahme eher eine Reaktion auf den Fachkräftemangel ist. D.h. beispielsweise, dass Einrichtungen mit Fachkräftemangel möglicherweise eine Gesundheitsförderung eingeführt haben, um diesem entgegen zu wirken. Tabelle 1 fasst die einzelnen Aspekte zusammen, die für die Fachkräftesituation in den befragten Einrichtungen eine Rolle spielen.

Tabelle 1: Faktoren, die Fachkräftemangel in den befragten Einrichtungen zu erklären scheinen

Faktoren, die mit geringerem Fachkräftemangel einhergehen
In Einrichtungen mit strategischer Personalentwicklung ist der Fachkräftemangel geringer.**
Eigene Ausbildung senkt Fachkräftemangel.**
Eine hohe Bedeutung des Engagements Ehrenamtlicher senkt Fachkräftemangel.**
Eine hohe Zufriedenheit mit der Realisierung der Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen und dem Austausch zwischen Leitungsebene und MitarbeiterInnen geht mit geringerem Fachkräftemangel einher.*
Faktoren, die mit höherem Fachkräftemangel einhergehen
Schlechte Erreichbarkeit einer Einrichtung mit öffentlichen Verkehrsmitteln geht mit stärkerem Fachkräftemangel einher.**
Ambulante Einrichtungen weisen stärkeren Fachkräftemangel auf als teilstationäre oder stationäre Einrichtungen.**
Ein hohes Ausmaß an durch Dienstplanänderungen entstehende Probleme geht mit stärkerem Fachkräftemangel einher.*

*Anmerkung: Hier sind nur Faktoren ausgewiesen, für die ein statistisch signifikanter (p -Wert $< 0,1$) Zusammenhang gefunden wurde. * Kreuztabellen, ** Kreuztabellen & ordinale Regression*

Quelle: KoFW 2018

3.2 Befragung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Von den 706 Personen, die an der Befragung teilgenommen haben, arbeitet ein Großteil (51%) in Kommunen mit mehr als 10.000 Einwohnern. Es haben Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus allen Kreisen und kreisfreien Städten des Landes teilgenommen. 17% der Teilnehmenden sind in Einrichtungen in Kiel und 11% im Kreis Rendsburg-Eckernförde tätig. Der geringste Anteil an Teilnehmenden stammt aus Flensburg (2%). Die Einrichtungen, in der die befragten Personen arbeiten, haben durchschnittlich 133 Pflegeplätze. Gut die Hälfte der befragten Personen arbeitet in Einrichtungen, die nicht privatwirtschaftlich organisiert sind, und knapp zwei Drittel der befragten Personen arbeiten in stationären Einrichtungen. Weiterhin sind mehr als zwei Drittel der befragten Personen Pflegefachkräfte (neben Auszubildenden, qualifizierten Pflegehilfskräften und sonstigen [z.B. angeleiteten] Pflegekräften).

Bei der Befragung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Altenpflegeeinrichtungen galt es Merkmale zu identifizieren, die die Zufriedenheit der Beschäftigten und damit auch den Verbleib in der Pflegebranche positiv beeinflussen. Abbildung 4 veranschaulicht, dass die Zufriedenheit mit der aktuellen beruflichen Situation der Befragten sehr unterschiedlich eingeschätzt wird.

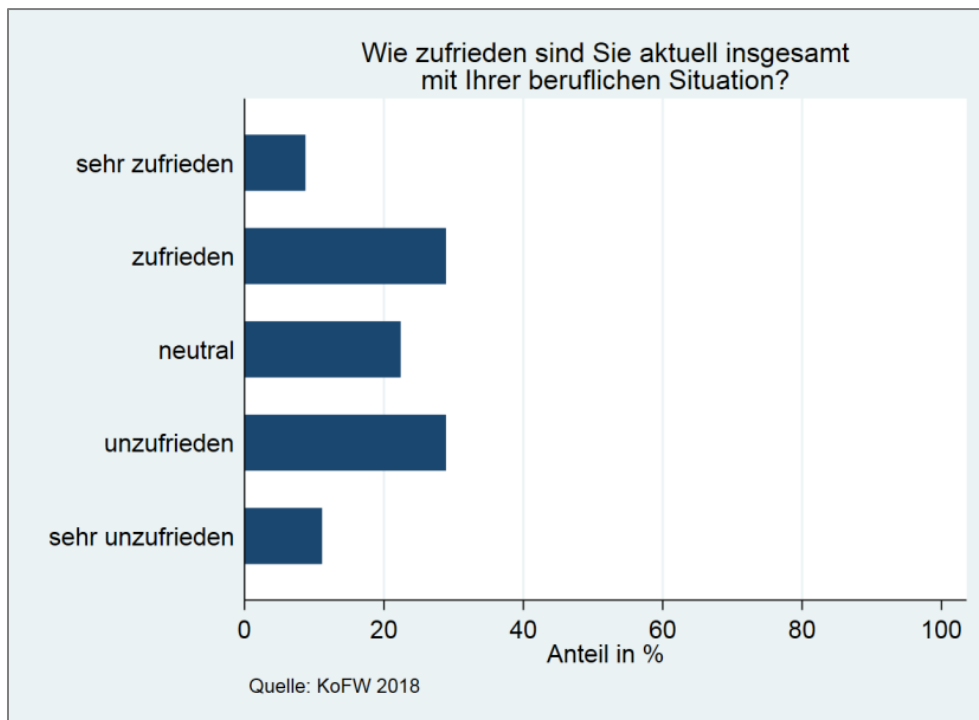


Abbildung 4: Beschäftigtenbefragung – Zufriedenheit mit der aktuellen beruflichen Situation

Um zu bestimmen, welche Faktoren die grundsätzliche Zufriedenheit mit der beruflichen Situation beeinflussen, wurden diese Angaben in Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten gesetzt.

Tabelle 2 zeigt, welche Rolle einzelne Aspekte für die Gesamtzufriedenheit der befragten Personen spielen. Die Erreichbarkeit der Einrichtung mit öffentlichen Verkehrsmitteln, ein verlässlicher Dienstplan, eine aktive Einbindung in die Personalsuche, das Angebot betrieblicher Gesundheitsförderung sowie Unterstützung bei der Kinderbetreuung sind positiv mit Zufriedenheit korreliert. Je höher die Fluktuation in einer Einrichtung, je länger Überforderungssituationen vorliegen und je mehr Kolleginnen und Kollegen aus Zeitarbeitsfirmen eingesetzt werden, desto niedriger ist die Zufriedenheit der befragten Beschäftigten. Gleiches gilt, wenn die Befragten die Digitalisierung als Belastung empfinden.

Grundsätzlich geht eine höhere allgemeine Zufriedenheit mit einer höheren Zufriedenheit mit Einzelaspekten wie Bezahlung, Betriebsklima, Team, Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit, Dienstplanänderungen und -gestaltung, Fort- und Weiterbildung, Anerkennung von außen, Erreichbarkeit, Mitgestaltung und Leitungsebenen einher. Dabei ist nicht überraschend, dass diejenigen, die zufriedener sind, auch eher in ihrer Einrichtung bleiben möchten.

Tabelle 2: Einflussfaktoren, die eine Rolle für die Zufriedenheit der Beschäftigten zu spielen scheinen

Positive Zusammenhänge
Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln ist positiv mit Zufriedenheit korreliert.*
Ein verlässlicher Dienstplan erhöht die Zufriedenheit.**
Aktive Einbindung in die Personalsuche: Eine aktive Einbindung in die Personalsuche ist positiv mit Zufriedenheit korreliert.*
Angebot betrieblicher Gesundheitsförderung sind positiv korreliert.*
Der Wunsch, in der Einrichtung auch zukünftig zu arbeiten, ist positiv mit Zufriedenheit korreliert.**
Vorhandene Unterstützung bei der Kinderbetreuung ist positiv mit Zufriedenheit korreliert.*
Negative Zusammenhänge
Zufriedenheit ist negativ mit hoher Fluktuation von Arbeitskräften verbunden.*
Durchschnittliche Dauer der Überforderungssituation: Je länger eine Überforderungssituation vorliegt, desto unzufriedener sind die Befragten.**
Der Einsatz von KollegInnen aus Zeitarbeitsfirmen ist negativ mit Zufriedenheit korreliert.*
Wird Digitalisierung als Belastung empfunden, ist die Zufriedenheit niedriger.*

*Anmerkung: Hier sind nur Faktoren ausgewiesen, für die ein statistisch signifikanter (p -Wert $< 0,1$) Zusammenhang gefunden wurde. * Kreuztabellen, ** Kreuztabellen & ordinale Regression*

Quelle: KoFW 2018

Neben den Einflussfaktoren der Beschäftigtenzufriedenheit sollten außerdem Kriterien identifiziert werden, die den Verbleib in einer Einrichtung bzw. ganz allgemein in der Pflegebranche erklären können. Knapp 38% der befragten Personen gaben an, dass sie sich

nicht vorstellen können, in den nächsten drei Jahren noch in ihrer jetzigen Einrichtung und derzeitigen beruflichen Position tätig zu sein (vgl. Abbildung 5).

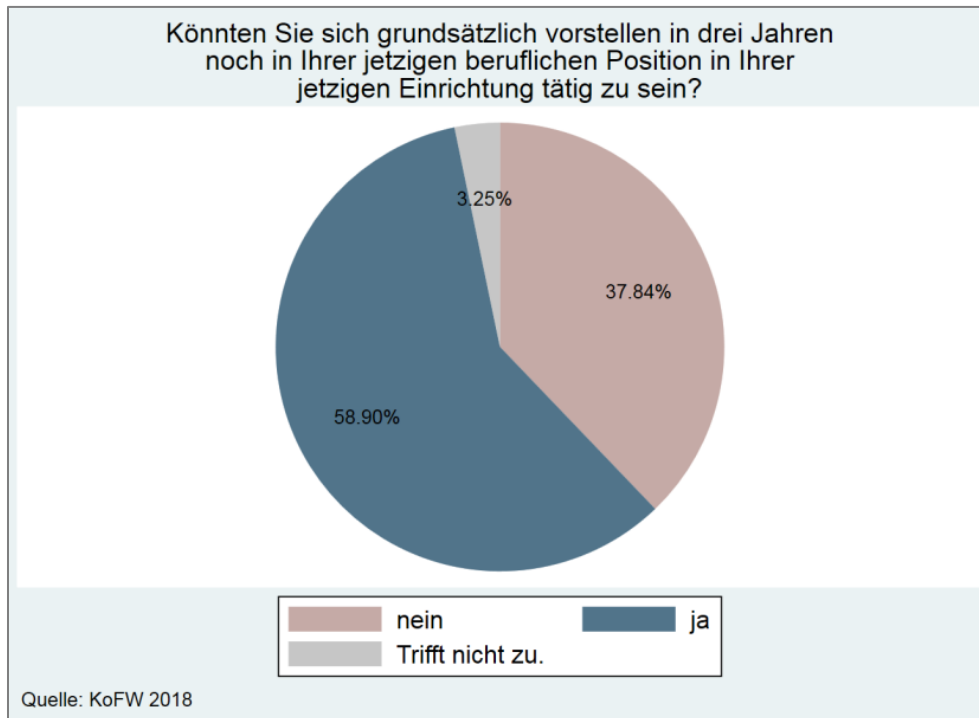


Abbildung 5: Beschäftigtenbefragung – Verbleib in jetziger beruflichen Position und Einrichtung

Davon gaben knapp 50% an, dass sie ganz aus dem Pflegeberuf ausscheiden möchten (vgl. Abbildung 6).

Grundsätzlich spielen für die Verbleibswahrscheinlichkeit ähnliche Faktoren eine Rolle wie für die Gesamtzufriedenheit. Die Personen, die angaben, dass sie in ihrer jetzigen Position und Einrichtung bleiben möchten, gaben auch an, dass sie ihre Einrichtung gut mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichen können, einen verlässlichen Dienstplan haben und aktiv in die Personalsuche ihrer Einrichtung eingebunden sind. Weiterhin gaben Personen aus Einrichtungen, die betriebliche Gesundheitsförderung und Unterstützung bei der Kinderbetreuung anbieten sowie eine vereinfachte Dokumentation haben, eher an, dass sie zukünftig in ihrer Einrichtung bleiben möchten.

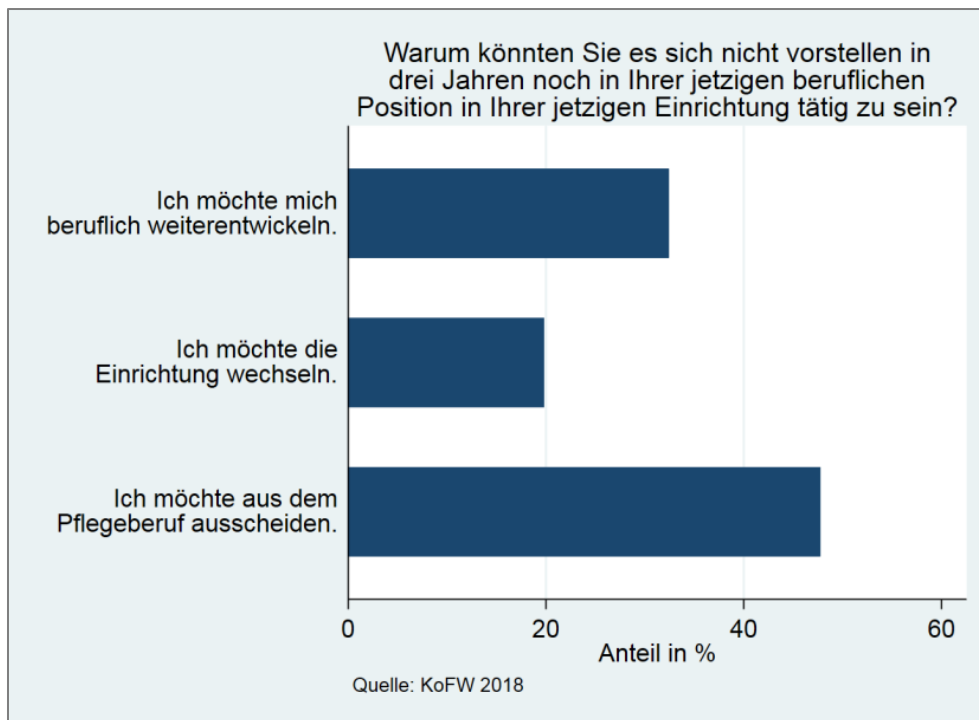


Abbildung 6: Beschäftigtenbefragung – Verbleib im Pflegeberuf

Der Wunsch nach Ausscheiden aus dem Pflegeberuf ist mit hoher Fluktuation von Arbeitskräften in einer Einrichtung, lange andauernden Überforderungssituationen und dem Einsatz von Kollegen und Kolleginnen aus Zeitarbeitsfirmen korreliert. Wird Digitalisierung eher als Belastung empfunden, sinkt die Wahrscheinlichkeit des geplanten Verbleibs.

3.3 Vergleich der Perspektiven von Einrichtungsleitungen und MitarbeiterInnen

Einzelne Fragen wurden sowohl den Einrichtungsleitungen als auch den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gestellt, um Einschätzungen vergleichen zu können. Grundsätzlich haben die Einrichtungsleitungen und die Beschäftigten sehr ähnliche Einschätzungen getroffen, was auf eine hohe Validität beider Befragungen hindeutet. In einzelnen Punkten weichen die Einschätzung von Leitungsebenen und Beschäftigten allerdings leicht voneinander ab. So schätzen beispielsweise Einrichtungsleiter und -leiterinnen die Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung etwas höher ein, als sie von den befragten Beschäftigten eingeschätzt wird (vgl. Abbildung 7).

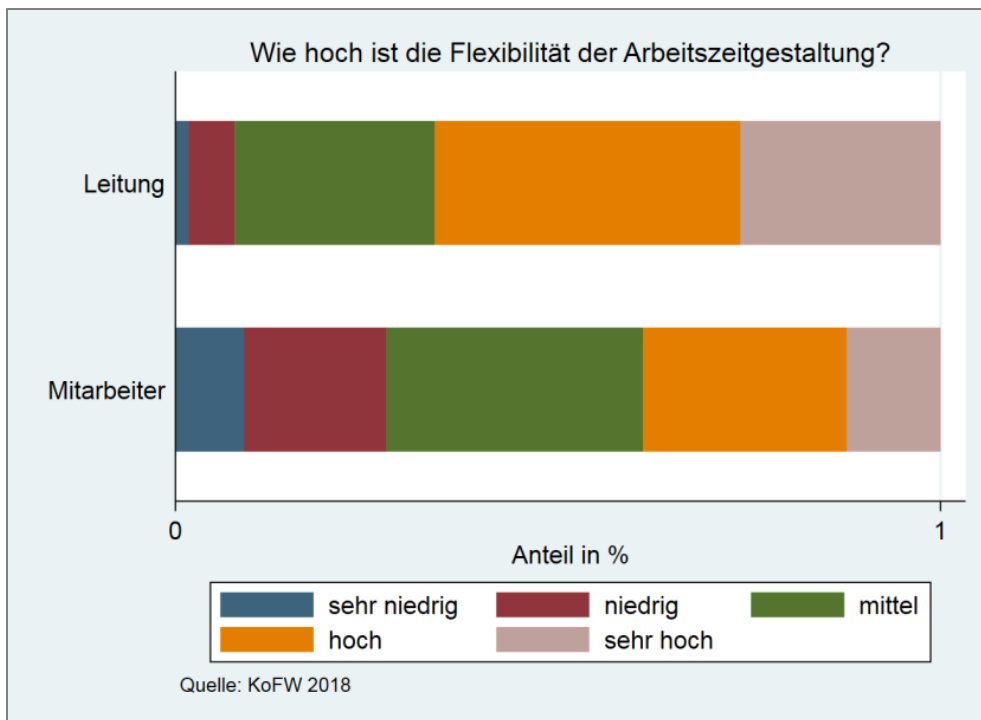


Abbildung 7: Vergleich Leitung & Beschäftigte – Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung

Die befragten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind tendenziell unzufriedener mit der Einarbeitung neuer Kollegen und Kolleginnen als die Einrichtungsleitungen (vgl. Abbildung 8).

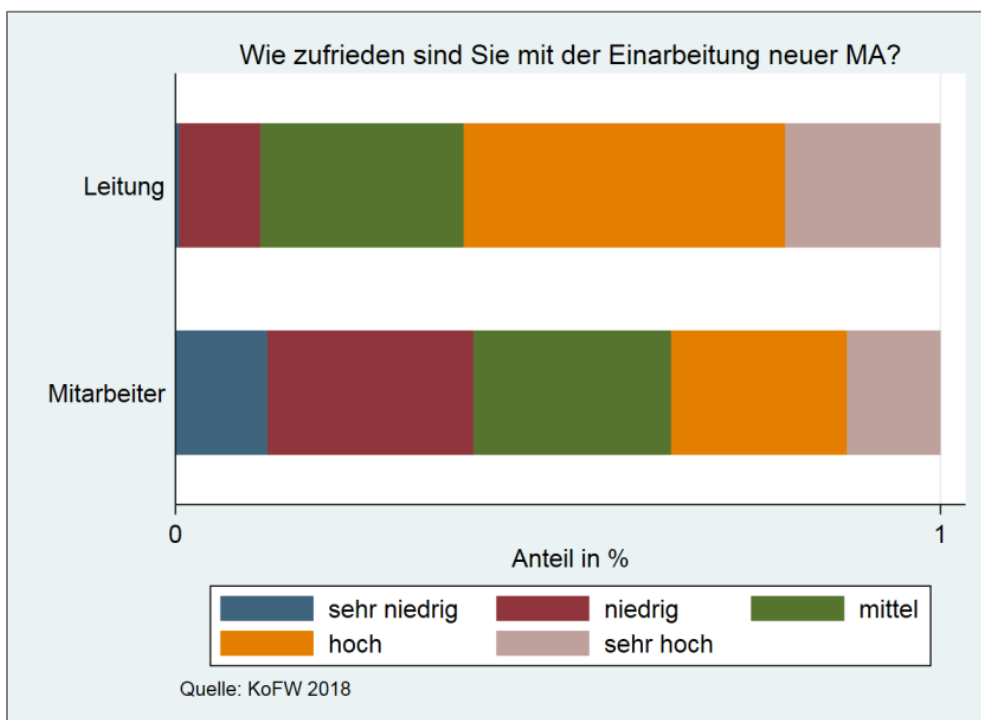


Abbildung 8: Vergleich Leitung & Beschäftigte – Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen

Abbildung 9 zeigt die Angaben von Einrichtungsleitern und -leiterinnen und Beschäftigten zur zukünftigen Bedeutung der Digitalisierung. Grundsätzlich schreiben die befragten Beschäftigten der Digitalisierung eine geringfügig größere Rolle zu als es die Einrichtungsleitungen tun.

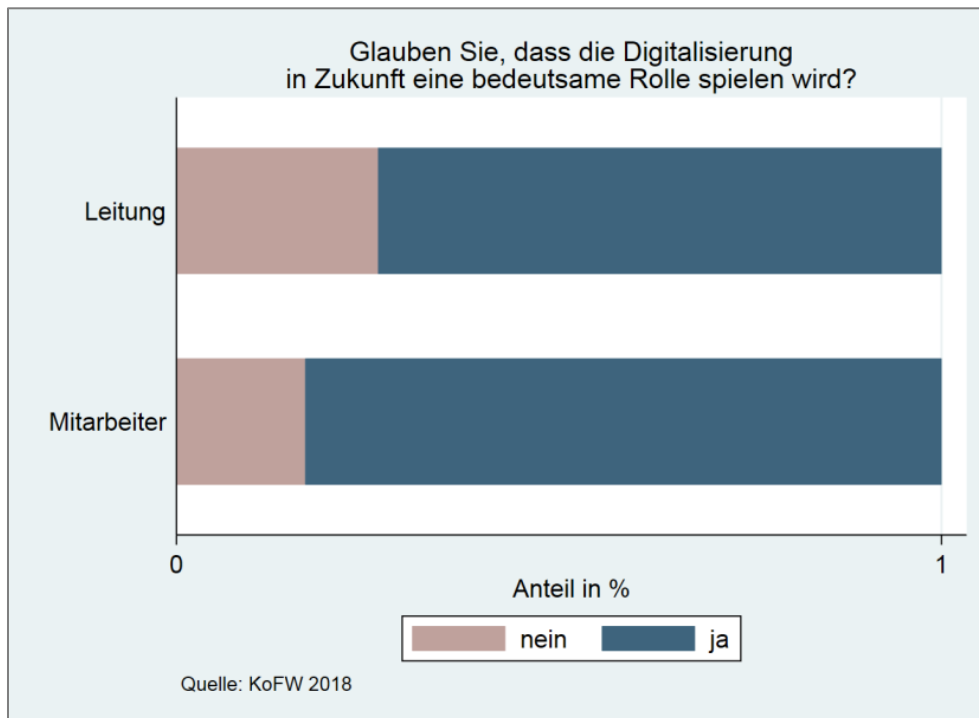


Abbildung 9: Vergleich Leitung & Beschäftigte – Zukünftige Bedeutung von Digitalisierung

4 Ausblick

Die beiden durchgeführten und in der vorliegenden Kurzzusammenfassung vorgestellten Befragungen in der Altenpflegebranche hatten u.a. das Ziel, Kriterien herauszufiltern, die zum einen den Fachkräftemangel in Einrichtungen und zum anderen die Zufriedenheit der Beschäftigten beeinflussen. Hinsichtlich beider Punkte konnten entsprechende Einflussfaktoren auf Basis der Befragungsergebnisse abgeleitet werden.

Die Befragung unter den Einrichtungsleitungen hat ergeben, dass das Vorhandensein einer strategischen Personalentwicklung und eigene Ausbildungsbemühungen maßgebliche Kriterien sind, die den Grad des Fachkräftemangels in den Einrichtungen beeinflussen.

Die Aussicht, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch in Zukunft in ihren derzeitigen Einrichtungen arbeiten möchten, hängt stark von der Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen ab. Unzufriedenheit wird überwiegend durch den Einsatz von Leiharbeit, hoher Mitarbeiterfluktuation bzw. -mangel und den daraus entstehenden Überforderungssituationen bestimmt. Dagegen spielen betriebliche Gesundheitsförderung, gute Erreichbarkeit der Einrichtung und ein verlässlicher Dienstplan eine entscheidende Rolle für die Zufriedenheit der Beschäftigten. Die Befragung der Einrichtungsleitungen hat gezeigt, dass die Einführung von Gesundheitsförderung von einigen Einrichtungen bereits als ein Kriterium zur Mitarbeiterbindung und Bekämpfung des Fachkräftemangels erkannt wurde.

In einem nächsten, sich anschließenden Prozessschritt bieten die Ergebnisse somit die Möglichkeit, dass die beteiligten Akteure auf Basis der vorgestellten Ergebnisse konkrete Maßnahmen ableiten können, um dem Fachkräftemangel im Bereich der Altenpflege in Schleswig-Holstein zu begegnen.