

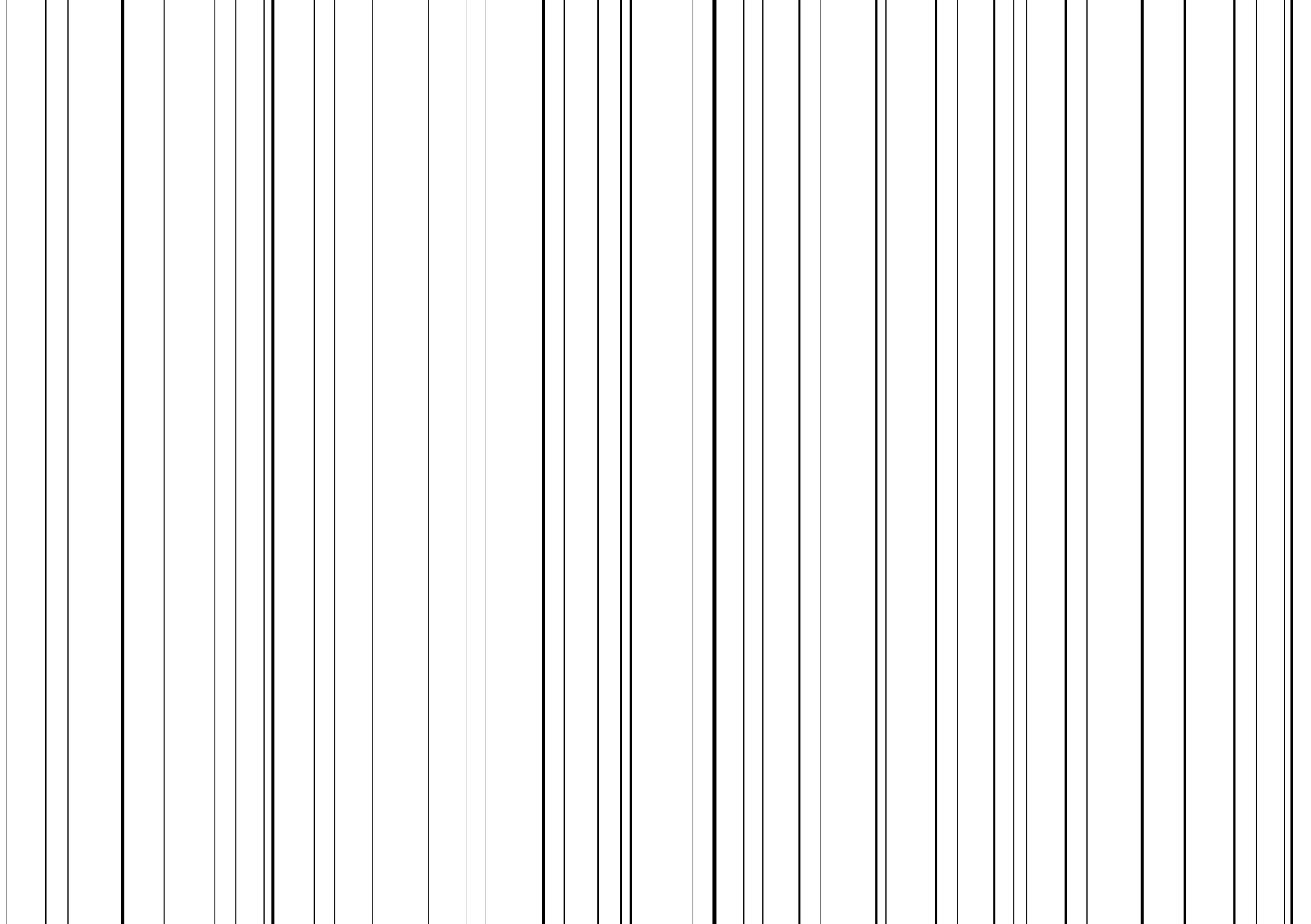


LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG



GUTE FÜHRUNG ENTSCHIEDET

**FORSCHUNGSBERICHT ZUR ORGANISATIONALEN GESUNDHEIT
IN DER PFLEGEBRANCHE**



INHALT

- 4** Studie zeigt: Viele Altenpfleger stehen vor dem Jobwechsel
- 6** Hintergrund: Die Pflegebranche befindet sich im Umbruch
- 9** Methode: Über 1 000 Befragte – alle Einrichtungen erhielten individuellen Bericht
- 11** Ergebnisse: Hohe Belastung – gute Führung hilft
- 17** Folgestudie: Führungskräfte stehen im Fokus

STUDIE ZEIGT: VIELE ALTENPFLEGER STEHEN VOR DEM JOBWECHSEL

DIE GESUNDHEIT DES PFLEGEPERSONALS IST KRITISCH, DOCH GUTE FÜHRUNG HILFT

Viele Altenpflegekräfte sind erschöpft – etwa jede Fünfte denkt darüber nach, einen anderen Beruf zu ergreifen. In Pflegeheimen, in denen die Leiter auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter achten, ist es dagegen nur jede Zehnte. Das ergab eine Studie des Forschungsnetzes Gesundheit der Leuphana Universität Lüneburg unter Leitung von Prof. Dr. Sabine Remdisch in Kooperation mit dem Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste (bpa). Mit über 1.000 befragten Beschäftigten aus der Altenpflegebranche ist die Erhebung eine der größten aktuellen Studien zum Thema Gesundheit und Arbeitszufriedenheit des Personals in Pflegeheimen in Deutschland.

Dieser Forschungsbericht fasst die Ergebnisse der Studie „Organisationale Gesundheit in der Pflegebranche“, die in stationären Pflegeeinrichtungen im ehemaligen Regierungsbezirk Lüneburg erhoben wurden, zusammen. Unter organisationaler Gesundheit verstehen Psychologen die Förderung gesundheitsrelevanter Ressourcen in Unternehmen. Hierbei rücken nicht nur Strukturen und Prozesse in den Blick, sondern auch das Personal. Die Mixed-Method-Studie beschreibt Belastungen, Ressourcen, Gesundheitszustand, Organisationsmerkmale und Führungsverhalten. Die Forscher untersuchten auch, wie sich der Grad der organisationalen Gesundheit auf die Identifikation, Bindung und das Engagement der Mitarbeiter, auf Innovationskraft und Kenngrößen wie die Benotung des Medizinischen Diensts der Krankenversicherung (MDK) auswirkt. Dem Ansatz zugrunde liegt die Annahme, dass Einrichtungen mit gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen sowie gesundheitsbewussten Führungskräften und Beschäftigten gesünder, leistungsfähiger und innovativer sind.

Das Institut für Performance Management der Leuphana Universität Lüneburg führte die Studie durch. Über das Wirtschaftsförderungsprojekt Innovations-Inkubator wird die Studie als Modellvorhaben der Europäischen Union gefördert.

» www.leuphana.de/ipm

HINTERGRUND: DIE PFLEGEBRANCHE BEFINDET SICH IM UMBRUCH

Das Gesundheitswesen zählt mit fast fünf Millionen Beschäftigten zu einem der größten Arbeitsmarktsegmente in Deutschland. Etwa eine Million Menschen sind laut Statistischem Bundesamt in der stationären und teilstationären Altenpflege beschäftigt. Dennoch entwickelt sich in der Pflegebranche ein Trend in Richtung der Abwanderung von qualifizierten Pflegekräften: Ein gravierender Fachkräftemangel zeichnet sich ab. Das Image des Pflegeberufs kennzeichnen hohe Arbeitsverdichtung, ungünstige Arbeitszeiten sowie psychische und physische Belastungen. Diese Belastungen führen zu höheren Fehlzeiten. Laut Techniker Krankenkasse liegt der Krankenstand bei Pflegekräften rund ein Drittel über dem Durchschnitt anderer Beschäftigter. Parallel dazu verändert sich das Aufgabenfeld in der Altenpflege und Berufsanforderungen an das Personal steigen kontinuierlich.

Zu diesen Entwicklungen summieren sich die Auswirkungen des demografischen Wandels. Die Veränderung der Altersstruktur wird den bestehenden Fachkräftemangel in der Pflegebranche weiter verschärfen. Die Zahl der Pflegebedürftigen wird laut Berechnungen der Bertelsmann Stiftung von derzeit etwa 2,3 Millionen auf bis zu 3,4 Millionen Bedürftige im Jahr 2030 ansteigen. Die steigende Zahl alter und potenziell pflegebedürftiger Menschen wird nach verschiedenen Prognosen auf eine Versorgungslücke von 500.000 Vollzeitstellen in der Pflegebranche treffen, die nicht besetzt werden können. Aber auch die Pflegekräfte werden immer älter. Bereits heute ist etwa ein Drittel der Beschäftigten 50 Jahre und älter. Angesichts einer immer älter werdenden Gesellschaft und dem Mangel an qualifizierten Pflegekräften wachsen die Herausforderungen in der Pflegebranche in Zukunft weiter.



METHODE: ÜBER 1 000 BEFRAGTE – ALLE EINRICHTUNGEN ERHIELTEN INDIVIDUELLEN BERICHT

Die Wissenschaftler der Leuphana Universität Lüneburg befragten in 28 stationären Pflegeeinrichtungen über 1000 Mitarbeiter und Führungskräfte von April bis Ende Oktober 2012.

Die Erhebung erfolgte in drei Schritten: Im ersten Schritt wurden mit einem standardisierten Fragebogen Belastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz, die Identifikation mit der Einrichtung sowie das wahrgenommene Betriebsklima und Führungsverhalten erhoben. In einem zweiten Schritt ermöglichte ein Leitfaden-Interview mit der Einrichtungsleitung die Erfassung der Unternehmenskultur, Weiterbildungsmöglichkeiten und Aktivitäten des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Im dritten Schritt sammelten die Forscher mit einem standardisierten Dokumentationsbogen die strukturellen Merkmale der Einrichtung wie Mitarbeiterzahl, Pflegeschlüssel sowie Fehlzeitenquote, PTV- und MDK-Note.

- ⊕ Die Einrichtungen verteilen sich auf acht Landkreise Niedersachsens.
Konkret nahmen 1017 Personen teil, davon 875 Mitarbeiter, 114 Führungskräfte und 28 Einrichtungsleitungen.
Die Befragten sind zu 88 Prozent Frauen und 66 Prozent arbeiten als Pflegekräfte.

Jede der untersuchten Pflegeeinrichtungen erhielt bei einer Feedbackveranstaltung im April 2013 an der Universität einen individuellen Ergebnisbericht mit Vergleichswerten zur Gesamtstichprobe.

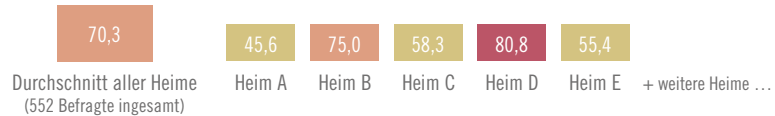
Sogenannte Heatmaps (angelehnt an die Farblogik einer Ampel) ermöglichten einen detaillierten Überblick über individuelle Stärken und Entwicklungsbedarfe im Vergleich innerbetrieblicher Arbeitsbereiche sowie zu anderen Pflegeheimen.



DIE AM HÄUFIGSTEN ANGEGEBENEN BELASTUNGEN UNTER DEN BEFRAGTEN

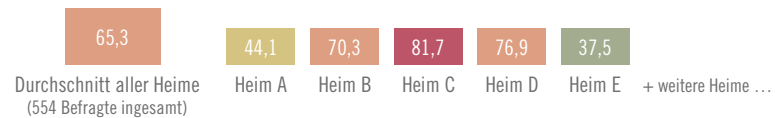
Belastung durch niedrigen Personalschlüssel

„Eine Pflegekraft ist für zu viele Heimbewohner zuständig.“



Belastung durch hohen Dokumentationsaufwand

„Es werden zu viele patientenferne Aufgaben verlangt (z. B. Organisation, Dokumentation).“



Zustimmungsgrad:

■ 0–20 = trifft nicht zu	■ 20–40 = trifft eher nicht zu	■ 40–60 = trifft teilweise zu
■ 60–80 = trifft eher zu	■ 80–100 = trifft zu	

ERGEBNISSE: HOHE BELASTUNG – GUTE FÜHRUNG HILFT

ALS GRÖSSTE BÜRDE GELTEN PERSONALENGPÄSSE, KRAFT SPENDET DIE SINNHAFITIGKEIT

Im Arbeitsalltag beeinflussen unterschiedliche Belastungen die physische und psychische Gesundheit der Pflegekräfte. Zu den größten Belastungen zählen Personalengpässe und hoher Dokumentationsaufwand. Etwa zwei Drittel der Pflegekräfte geben an, dass eine Pflegekraft zu viele Bewohner betreue. 47 Prozent bezeichnen die häufige Konfrontation mit Tod und Sterben als stark belastend. 42 Prozent sagen, dass ihnen die Arbeit über den Kopf wachse. Fast ein Drittel empfindet häufige Spannungen am Arbeitsplatz als persönliche Belastung.

Mehrere Aspekte schenken Kraft: Die Möglichkeit mit der Arbeit etwas Sinnvolles zu tun, benennen 89 Prozent der Befragten als besonders bedeutend. 78 Prozent der Befragten haben keine oder eher wenig Angst ihren Arbeitsplatz zu verlieren. 71 Prozent empfinden ihre Arbeit als interessant und abwechslungsreich. Mehr als zwei Drittel geben an, Kraft aus der Entfaltung ihrer Fähigkeiten zu ziehen. Die meisten bewerten ihre Kollegen als freundlich oder eher freundlich. 67 Prozent fühlen sich beim Erledigen ihrer Aufgaben durch Kollegen unterstützt.

DER GESUNDHEITZUSTAND DER PFLEGEKRÄFTE IST KRITSCH

Die Befragung zeigt: Pflegekräfte sind im Arbeitsalltag besonders von physischen Beschwerden betroffen. Unter Beschwerden wie Rücken- oder Nackenschmerzen leidet fast die Hälfte der Befragten ständig bis fast täglich. Zudem leiden 24 Prozent der Befragten an chronischen oder fast täglichen Kopfschmerzen. Auch psychische Beschwerden, wie Symptome der Erschöpfung, sind stark verbreitet: 27 Prozent fühlen sich ständig bis fast täglich müde, angespannt oder überfordert. Jeder fünfte Befragte klagt über dauernde oder fast täglich auftretende Schlafstörungen.

Daraus resultiert nicht nur ein hoher Krankenstand. Viele Pflegekräfte erscheinen auch krank am Arbeitsplatz. Diese Anwesenheit am Arbeitsplatz trotz körperlicher oder psychischer Erkrankung, kurz Präsentismus, zeichnet sich in den untersuchten Pflegeeinrichtungen besonders scharf ab. Zwei Drittel der Befragten geben an, in den letzten zwölf Monaten zweimal oder öfter zur Arbeit erschienen zu sein, obwohl sie sich sehr krank gefühlt haben; rund ein Drittel gegen den Rat des Arztes.

ORGANISATIONSMERKMALE: GERINGER LOHN, VIELE JOBWECHSEL, DENNOCH HOHES COMMITMENT

Jedes Unternehmen verantwortet Rahmenbedingungen, die zur Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeiter beitragen können – oder diese gefährden. Ein solches Merkmal ist die Bezahlung: Nur 12 Prozent der befragten Pflegekräfte sind mit ihrer Gratifikation zufrieden. Nur 18 Prozent der Befragten sagen, dass in ihrer Einrichtung viel Wert auf Gesundheit gelegt wird. 20 Prozent der Pflegekräfte denken über einen Ausstieg aus der Pflegebranche nach; weitere 10 Prozent würden gerne die Einrichtung wechseln, in der sie tätig sind. Die Fluktuationsraten liegen entsprechend: Im Schnitt verließen 23 Prozent der Angestellten in den vergangenen drei Jahren ihre Einrichtung. Hauptgründe: Arbeitgeberwechsel, Krankheit oder Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten.

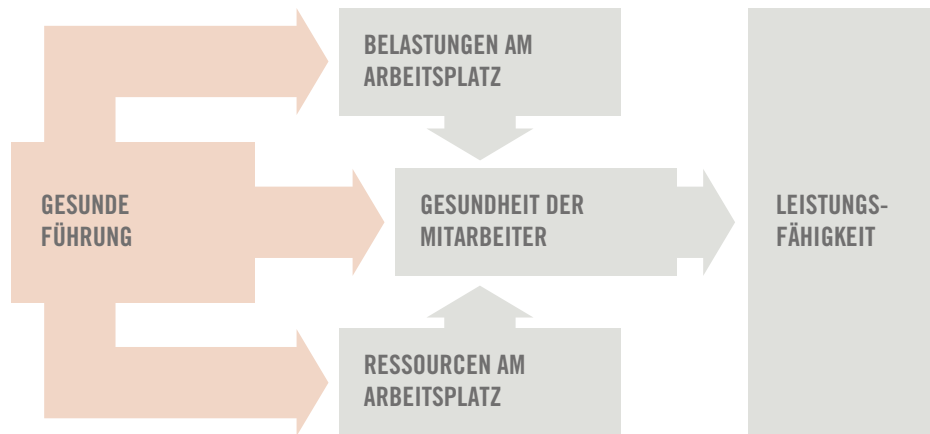
Wichtig ist auch die emotionale Verbundenheit der Mitarbeiter mit ihrer Organisation, ihr sogenanntes Commitment. Emotional mit der Einrichtung verbunden fühlen sich 71 Prozent der Befragten. Mehr als die Hälfte der Befragten erleben Erfolge der Einrichtungen wie ihre eigenen Erfolge. Dennoch kann sich ein großer Teil der Pflegekräfte nicht mit der eigenen Einrichtung identifizieren.

PFLEGEKRÄFTE ERLEBEN KAUM GESUNDHEITSBEWUSSTE FÜHRUNG

Werden Mitarbeiter nach dem Führungsverhalten ihres Vorgesetzten befragt, bewerten sie dieses eher kritisch. Die Forscher der Leuphana Universität Lüneburg untersuchten zum einen, ob die Mitarbeiter das Führungsverhalten als gesundheitsbewusst bewerten, und zum anderen, wie die Vorgesetzten sich selbst einstufen. Lediglich neun Prozent der Mitarbeiter sind der Meinung, dass ihr Vorgesetzter in puncto Gesundheit eine Vorbildfunktion einnimmt. Gerade einmal 15 Prozent haben das Gefühl, ihr Vorgesetzter setze sich für die Gesundheit seiner Mitarbeiter ein und fühle sich verantwortlich für diese. Ganz anders die Einschätzung der Führungskräfte: 85 Prozent der Vorgesetzten fühlen sich für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter verantwortlich.

Begründet auf der Hypothese, dass ein gesundheitsförderlicher Arbeitskontext mit gesunden Mitarbeitern und einer gesunden Führung innovativer und erfolgreicher ist, wurden in der Erhebung Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements erfasst. Entsprechende Angebote wurden in 13 der untersuchten Einrichtungen gar nicht oder nur vereinzelt angeboten. Einige wenige Einrichtungen weisen ein umfangreiches Programm auf. Die meisten Maßnahmen wurden in den Bereichen Ernährung, Bewegung, allgemeiner Gesundheitsschutz sowie Arbeitssicherheit und Hilfsmittel umgesetzt. Aus unterschiedlichen Gründen nehmen Mitarbeiter die gesundheitsförderlichen Angebote ihrer Vorgesetzten häufig nicht an. Als Ursache hierfür werden mangelndes Interesse der Mitarbeiter, Bequemlichkeit oder die Schwierigkeit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf genannt.

**GESUNDESBEWUSSTE FÜHRUNG WIRKT SICH AUF DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT EINER
PFLEGEINRICHTUNG AUS.**



GESUNDE FÜHRUNG

Um gesund zu führen, muss eine Führungskraft ...

- ... achtsam für die eigene und die Gesundheit der Mitarbeiter sein
- ... gesundheitsförderliche Maßnahmen kennen und anwenden
- ... Belastungen reduzieren und die Arbeitsorganisation optimieren
- ... in Fragen der Gesundheit als Vorbild fungieren und zu einer gesunden Lebensweise motivieren
- ... wertschätzend kommunizieren und führen
- ... für die Mitarbeiter ansprechbar sein und regelmäßig Feedback geben



GESUNDHEITSBEWUSSTE FÜHRUNG FÖRdert DIE ORGANISATIONALE GESUNDHEIT

Die Ergebnisse der Studie machen deutlich: Führungskräfte der stationären Altenpflege haben durch ihr Verhalten erheblichen Einfluss auf die organisationale Gesundheit in ihrem Unternehmen. Zwischen dem Vorgesetztenverhalten und der mitarbeiterbezogenen Arbeitszufriedenheit sowie zwischen dem psychischen und physischen Wohlbefinden der Beschäftigten und dem Führungsstil bestehen starke Zusammenhänge. Die Untersuchungsergebnisse belegen, dass die „Gesunde Führung“ mit einer deutlich besseren Bewertung des allgemeinen körperlichen und psychischen Befindens der Mitarbeiter einhergeht. Die Präsentismusrate liegt in Einrichtungen, in denen Führungskräfte nicht nur als gute Vorbilder im Umgang mit der eigenen Gesundheit vorangehen, sondern auch für die Gesundheit der Mitarbeiter sensibilisiert sind, vergleichsweise niedriger. Ebenso führt ein von den Mitarbeitern als gesundheitsorientiert empfundenes Führungsverhalten zu einer deutlich stärkeren emotionalen Bindung an die Einrichtung. In den Einrichtungen, in denen das Führungsverhalten als gesund beschrieben wird, ist das Commitment der Mitarbeiter stärker ausgeprägt. Gleichsam wirkt sich ein als angenehm empfundenen Betriebsklima positiv auf Arbeitsfreude und Commitment aus. Auf der anderen Seite werden negative Zusammenhänge deutlich: Die Arbeitsfreude und das Commitment fallen umso geringer aus, je belastender das Vorgesetztenverhalten empfunden wird.

FOLGESTUDIE: FÜHRUNGSKRÄFTE STEHEN IM FOKUS

Die Studienergebnisse zeigen, dass das Führungsverhalten und Merkmale wie Gesundheit, Zufriedenheit, Commitment und Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern eng zusammenhängen. Gerade Führungskräfte sind in ihrer Rolle als Vorbilder enorm wichtig, um Mitarbeiter langfristig binden, motivieren und gesund erhalten zu können.

Angesichts der demografischen und gesellschaftspolitischen Entwicklung lohnt ein Ausbau der gesundheitsförderlichen Führungskultur in den Einrichtungen. Sie profitieren hiervon: Gesunde Unternehmen stellen einen attraktiven Arbeitgeber für qualifizierte Pflegekräfte dar, die Bleibemotivation wird gefördert und ein positives Image des Altenpflegeberufs nachhaltig gestärkt.

FÜR FRAGEN UND TEILNAHME

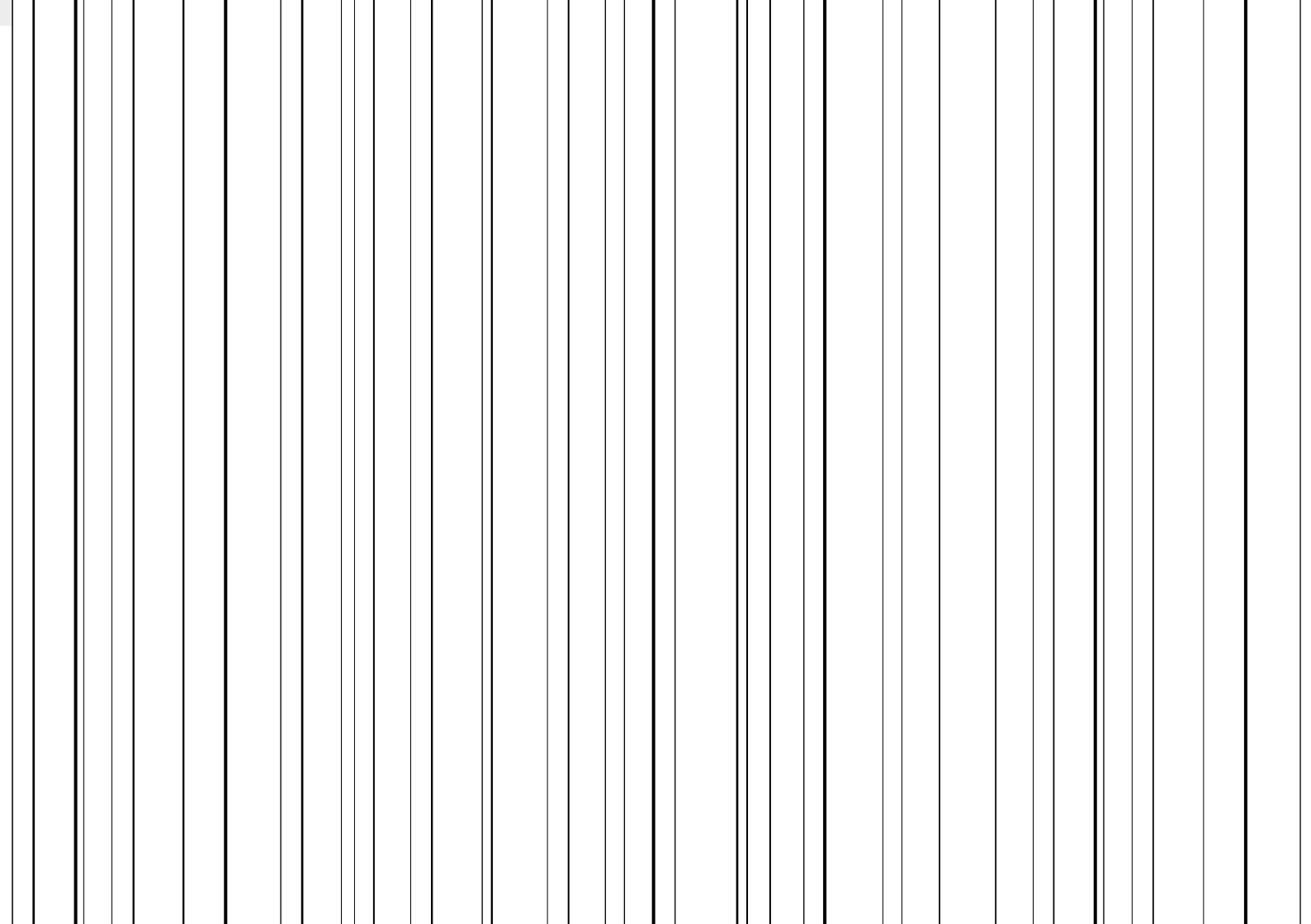
zur Folgestudie Führung und ihren
Ergebnissen sprechen Sie gern an:

David Horstmann
unter Fon 04131.677-7740
oder david.horstmann@inkubator.leuphana.de



Um die Herausforderungen in der Pflegebranche bewältigen zu können, sind vor allem innovative Maßnahmen gefragt, die eine gesunde Führungskultur ermöglichen und aufrechterhalten. Weitere Forschungsbemühen sind essenziell. Gesundheitsbewusste Führung wurde bisher in der Forschung zu wenig berücksichtigt. Hier ist es wichtig, vertiefende Erkenntnisse zu innovativen Maßnahmen, die in Pflegeheimen umsetzbar und nachhaltig sind, auf der Führungsebene zu generieren.

Bei einer zweiten Befragung von Leitungen, Führungskräften und Mitarbeitern in stationären Pflegeeinrichtungen im Nordosten Niedersachsens ab Oktober 2014 legen die Forscher der Leuphana Universität Lüneburg deshalb den Fokus auf die Führungsebene der Einrichtungen. Zudem werden der Wissenstransfer, die Umsetzung von gesundheitsfördernden Maßnahmen sowie der Zusammenhang zwischen organisationaler Gesundheit, Innovationskraft und „Gesunder Führung“ vertiefend untersucht.



Dieses Projekt wird gefördert von:



Leuphana Universität Lüneburg
Innovations-Inkubator Lüneburg/
Institut für Performance Management

Wissenschaftliche Leitung
Prof. Dr. Sabine Remdisch
sabine.remdisch@leuphana.de

Wissenschaftliche Studienkoordination
Dipl. Psych. David Horstmann
david.horstmann@inkubator.leuphana.de

Koordination Forschungsnetz Gesundheit
Hanna Lisa Eckerth
hanna_lisa.eckerth@inkubator.leuphana.de

www.leuphana.de/ipm



» www.leuphana.de/inkubator/forschungsnetz