

WECHSELMOTIVATION UND ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

Was bewegt Führungskräfte in der Pflege?

Die größte Berufsgruppe im Gesundheitswesen steht vor deutlichen Veränderungen: Fachkräftemangel, generalistische Pflegeausbildung, Akademisierung und steigende Anforderungen an die Managementkompetenz sind nur die Spitze des Eisbergs. Was bewegt Pflegeführungskräfte, die in diesem Setting agieren? Und wie kann man gutes Personal halten?

Von Florian Winkler, Christina Krey und Silvia Glodde

Die auf die Personalgewinnung in der Gesundheitsbranche spezialisierten Berater von SOLUTE recruiting führten im Dezember und Januar eine Studie zur Wechselmotivation und zur Arbeitgeberattraktivität durch. Neben Pflegeführungskräften aus sämtlichen Hierarchieebenen – von der Stationsleitung bis zum Pflegevorstand – wurden auch Vertreter der Managementebene (Klinik- und Pflegeheimmanager sowie HR-Verantwortliche) nach ihrer Sicht auf die Arbeitgeberattraktivität und Wechselmotivation in der Pflege befragt. Die Antworten von fast 200 Studienteilnehmern aus allen Bundesländern lassen interessante Schlüsse zu und geben einen Anstoß zum Überdenken bestehender Handlungsmuster bei der Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Führungskräften.

Wechselbereitschaft von Pflegeführungskräften

Unter den befragten Pflegeführungskräften sind kaum Personen, die nicht für einen Wechsel offen sind (Abb. 1). Lediglich 12 Prozent können sich einen Wechsel überhaupt nicht vorstellen. Dem entgegen stehen 28 Prozent, die aktiv auf der Suche sind und 56 Prozent, die zumindest gelegentlich über einen Wechsel nachdenken oder bei einem sehr guten Angebot wechseln würden.

Auffällig ist die mit steigender Berufserfahrung zunehmende aktive Wechsel-

bereitschaft sowie die steigenden Ansprüche an die neue Position. Während von den 20- bis 40-jährigen Pflegeführungskräften 24 Prozent aktiv nach einer beruflichen Veränderung suchen, sind es bei den über 40-jährigen ganze 32 Prozent, die eine aktive Veränderung anstreben. Die Ansprüche an eine neue Position scheinen zudem mit steigender Berufserfahrung zuzunehmen. In der jüngeren Altersgruppe würden sich 32 Prozent durch ein sehr gutes Angebot motivieren lassen; in der Gruppe der über 40-jährigen ist dieser Anteil mit 37 Prozent noch einmal höher.

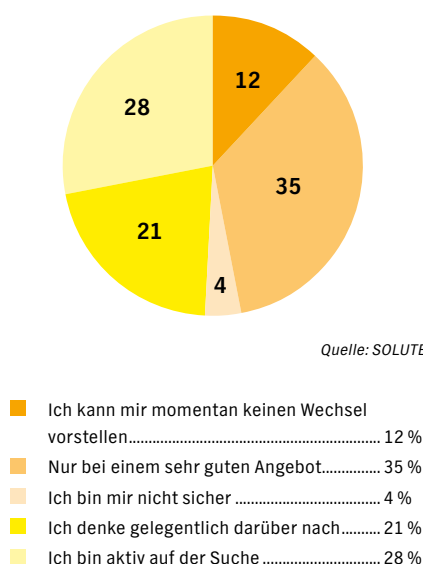
Fast 90 Prozent der Pflegeführungskräfte sind wechselwillig.

Sehr auffällig ist die mit 8 Prozent sehr niedrige Bindung an den aktuellen Arbeitgeber bei den Befragten aus Akutkrankenhäusern. Im Vergleich dazu sind ihre Kollegen aus Reha- und Fachkliniken sowie dem ambulanten und stationären Pflegeumfeld deutlich treuer. Auf ein sehr gutes Angebot warten insbesondere die Pflegeführungskräfte aus den Akut-, Reha- und Fachkliniken. Doch auch in der ambulanten und stationären Pflege ist dieser Wert mit 25 Prozent durchaus respektabel.

Führungskräfte in der Pflege sind demnach ein flüchtiges Gut, welches durch den passenden Anreiz dem bisherigen Arbeitgeber untreu wird. Nur weil fast 90 Prozent wechselwillig sind, ist noch lange nicht jede Position einfach zu besetzen. Vielmehr müssen die Anforderungen des Arbeitgebers mit den Zielen und Wünschen der gesuchten Führungskraft zusammenpassen. Dieser Ziele und Wünsche sind sich die Pflegeführungskräfte sehr bewusst. Entsprechend hoch ist die Notwendigkeit, die Faktoren zu kennen, die für Zufriedenheit oder Unzufriedenheit sorgen und welche die Mitarbeiterbindung beeinflussen können.


Wechselbereitschaft von Pflegeführungskräften

in Prozent



Attraktivitätsfaktoren

Einschätzung von Pflegeführungskräften

- 
1. Karrieremöglichkeit
 2. Eigener Verantwortungsbereich
 3. Gehalt
 4. Gestaltungs- und Handlungsspielraum
 5. Vielfalt und Komplexität der Aufgaben
 6. ...

 15. ...
 16. Zusatzleistungen
 17. Fachkräftemangel
 18. Qualifikationsmix
 19. Kontinuität der Führungskräfte
 20. Kinderbetreuung

Quelle: SOLUTE

Arbeitgeberattraktivität: Manager vs. Pflege

Die eigene Karriere, ein eigener Verantwortungsbereich, das Gehalt, der Gestaltungs- und Handlungsspielraum sowie Vielfalt und Komplexität der Aufgabe gehören für etwa die Hälfte der befragten Pflegeführungskräfte zu den Top-5-Gründen für den Wechsel in die aktuelle Position. Lediglich die Bedeutung des Gehalts und des eigenen Verantwortungsbereichs wurde von den befragten Managern ebenfalls als bedeutend eingestuft. Die Managementebene vermutet jedoch die Wohnortnähe als den ausschlaggebendsten Faktor und zieht daraus womöglich den Fehlschluss, dass Pflegeführungskräfte, obwohl sie Karriere machen wollen, weniger stark bereit sind, den Wohnort zu wechseln.

Bei der Einschätzung der Attraktivität des eigenen Hauses für die dort tätigen Pflegeführungskräfte hat die Managementebene in Teilen eine

deutlich andere Wahrnehmung als die Pflegeführungskräfte selbst. So schätzt mehr als die Hälfte der befragten Manager die Karrieremöglichkeiten der Pflegeführungskräfte im eigenen Haus als sehr gut ein. Aber nur rund ein Drittel der befragten Führungskräfte in der Pflege sehen dies ähnlich; mehr als 40 Prozent beurteilen ihre Karriereoptionen beim aktuellen Arbeitgeber als schlecht. Pflegeführungskräfte verbinden mit einem Unternehmenswechsel in der Regel einen Karriereschritt. Eine fortlaufende Karriereentwicklung im neuen Unternehmen ist jedoch für die Befragten anscheinend nicht möglich. Zum einen sicher ein Resultat relativ kleiner Unternehmensgrößen in denen weitere Schritte nicht möglich sind. Und zum anderen das Ergebnis einer fehlenden Karriereplanung bzw. eines unzureichenden Talentmanagements vor allem in größeren Einheiten und Konzernen. Hierzu passt die unterschiedliche Wahrnehmung der Weiterbildungsmöglichkeiten für Pflegeführungskräfte. Drei Viertel der Manager gehen davon aus, dass dieser Faktor für ihr Unternehmen spricht, wohingegen nur jede zweite Führungskraft aus der Pflege dies so sieht.

Einigkeit herrscht hingegen bei der Frage nach dem Betriebsklima: Jeweils rund ein Drittel beurteilt dieses als gut. In ähnlicher Größenordnung bescheinigen Manager und Pflegeführungskräfte ihrem Haus jedoch auch ein schlechtes Betriebsklima. Die viel besprochenen Generation-Y-Themen wie Stresslevel und Work-Life-Balance werden von den befragten Pflegeführungskräften durchaus kritisch bewertet. Jedoch geht die Managementebene davon aus, dass die Pflegeführungskräfte diese Punkte noch deutlich negativer wahrnehmen als dies in Wirklichkeit der Fall ist. Gleiches gilt für den Dauerbrenner Fachkräftemangel: Nur 6 Prozent der Manager

denken, dass dies kein Attraktivitätskiller ist; bei den Pflegeführungskräften liegt der Wert dreimal so hoch.

Zusammenfassende Handlungsempfehlung

In der Pflege ist eine hohe Wechselbereitschaft vorhanden, sowohl aktiv als auch latent, aber sie muss bedient werden. Führungskräfte in der Pflege sind, anders als oft kolportiert, nicht auf ewig mit dem Krankenhaus oder dem Pflegeheim verbunden, für das sie sich entschieden haben. Sie erliegen durchaus den Reizen anderer Träger, sofern diese ihre individuelle Zielstellung treffen.

Die für einen Wechsel wesentlichen Pull-Faktoren werden von den Pflegeführungskräften und von der Managementebene jedoch in Teilen sehr unterschiedlich eingeschätzt. Hieraus resultiert, dass falsche Anreize im Rahmen der Führungskräftegewinnung, -entwicklung und -bindung gesetzt werden, die Besetzungsverfahren stören und Führungskräftezufriedenheit mindern. Auch in der Pflege sind Karriere und Gehalt, Verantwortungs- und Handlungsspielraum inzwischen wesentliche Faktoren, die zum Wechsel oder zum Verbleib beim Arbeitgeber motivieren. Hierin unterscheiden sie sich nicht wesentlich von anderen Führungskräften, vielmehr hat sich die Pflege in ihrer Managementrolle emanzipiert und etabliert und erwartet eine entsprechende Ansprache. ■

Florian Winkler ist Studienleiter und SOLUTE-Geschäftsführer & Berater.

Christina Krey ist Co-Studienleiterin und SOLUTE-Beraterin.

Silvia Glodde ist Studienmitarbeiterin und Projektmanagerin.