

# Attraktivitätsindex Arbeitsplatz Pflege

Alexander Seidl, Mag.° Dr.° Annelies Fitzgerald

Was macht den „Arbeitsplatz Pflege“ attraktiv? Wieso gibt es in manchen Häusern oder innerhalb von einzelnen Häusern auf manchen Stationen eine hohe Arbeitsplatz-Zufriedenheit und stabile Teams und im „Nachbarhaus“ beim selben Träger oder der „Nachbarstation“ im selben Haus gibt es hohe Fluktuation? Wieso haben manche Häuser oder Stationen keine Probleme, neue Mitarbeitende zu finden und zu halten und andere haben massive Probleme?

Diese Frage haben sich das Karl Landsteiner Institut für Human Factors und Human Resources, HCC – Health Care Communication und EUCUSA in Kooperation mit dem Österreichischem Gesundheits- und Krankenpflegeverband, dem Pflegenetz und dem Netzwerk Pflegemanagement gestellt und eine entsprechende Befragung entwickelt, die von Herbst 2023 bis März 2024 durchgeführt wurde. Über unterschiedliche Verteiler erging der Aufruf an alle Pflegepersonen, sich an dieser Online-Befragung zu beteiligen. Diesem Aufruf sind 3.218 Pflegepersonen aus ganz Österreich und aus allen Settings der Pflege gefolgt, über 570 haben auch die Möglichkeit genutzt, im offenen Kommentarfeld ihre ganz persönlichen Erlebnisse und Eindrücke zu beschreiben.

## Hintergrund und Basis der Befragung

Unsere Begleitung von zahlreichen Organisationen im Gesundheitswesen hat uns gezeigt, dass die Bindung an einen Arbeitsplatz und die erlebte Attraktivität eines Arbeitsplatzes einen starken Zusammenhang mit der subjektiv erlebten Erfüllung von sechs Grundmotivatoren („Human Core Needs“) aufzeigen.

Die Beobachtung zeigt, dass man in einem „System“ bleibt, wenn man sich dort zumindest drei dieser Grundmotivatoren erfüllen kann, ab vier erfüllter Grundmotivatoren ist man gerne in dem System und man möchte dort bleiben, wenn weniger als drei erfüllt sind, geht man unweigerlich aus dem System raus – mental („innere Kündigung“) oder physisch (Kündigung, Versetzung).

## Die „6 Grundmotivatoren“

Diese sechs Grundmotivatoren oder Human Core Needs umfassen folgende Wertekuster: Sicherheit, Bedeutung, Zugehörigkeit, Abwechslung, Wachstum, Sinn:

- ▶ **„Sicherheit“** bezieht sich auf Aspekte wie materielle Sicherheit, Arbeitsplatzsicherheit, emotionale Sicherheit wie Vertrauen und Kontinuität, Vorhersehbarkeit, strukturelle Klarheit der Tätigkeit und der Arbeitsorganisation.

- ▶ **„Zugehörigkeit“** bezieht sich auf die subjektive Einschätzung, in einer Gruppe, einem Team, einem System integriert und als Individuum angenommen zu sein.
- ▶ Beim Grundmotivator **„Bedeutung“** handelt es sich um die Einschätzungen, als Person mit ihren Handlungen und Kompetenzen wahrgenommen und wertgeschätzt zu werden, eigene Stärken und Kompetenzen einbringen zu können.
- ▶ Der Aspekt **„Abwechslung“** bezieht sich auf den Wunsch nach Ausgewogenheit zwischen Routine und neuen Aufgaben, Kreativität und Flexibilität, allerdings darf die „Abwechslung“ nicht das subjektive Gefühl von „Sicherheit“ beeinträchtigen.
- ▶ Weiters ist **„Wachstum“** ein Grundmotivator, welcher sich auf Möglichkeiten der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung sowie deren Förderung bezieht.
- ▶ **„Einen Beitrag zu leisten“** ist ein grundlegendes Bedürfnis nach Entfaltung von sinnvollen fachlichen und persönlichen Möglichkeiten, anderen etwas zu geben, unabhängig davon, ob man etwas zurückbekommt. Dies umfasst auch das altruistische Grundbedürfnis, etwas Gutes zu tun und anderen zu helfen.

## Aufbau der Befragung

In Fokusgruppen wurde erarbeitet, welche konkrete Faktoren erfüllt sein müssen, um subjektiv das Gefühl von z. B. „Sicherheit“ oder „Abwechslung“ als erfüllt zu erleben. Aus den Ergebnissen wurden die wichtigsten (am öftesten genannten) Erfüllungsbedingungen definiert und dann zu jedem der sechs Grundmotivatoren jeweils vier Positiv-Aussagen gestaltet (z. B. bei „Sicherheit“ die Aussage „Meine direkte Führungskraft steht hinter uns, wenn es Probleme gibt“ oder bei dem Cluster „Bedeutung“: „Meine Meinung wird ernst genommen“). Diese insgesamt 24 Aussagen konnten die Teilnehmenden von 1 (volle Zustimmung zu der Aussage) bis 6 (komplette Ablehnung der Aussage) ankreuzen. Darüber hinaus konnten von den insgesamt 24 Aussagen sechs gekennzeichnet werden, deren Erfüllung einem besonders wichtig sind. Dadurch entstand ein Gesamtbild der Einschätzung der 24 Aussagen sowie auch eine Erkenntnis, welche dieser Faktoren insgesamt die wichtigsten sind.

Weiters gab es Fragen zur Wechselbereitschaft: „Ich habe im letzten halben Jahr über einen Wechsel des derzeitigen Arbeitsplatzes innerhalb der Organisation ernsthaft nachgedacht“ / „... in eine andere Organisation ernsthaft

nachgedacht“ / „... in einen anderen Beruf ernsthaft nachgedacht“ sowie die Frage nach der Weiterempfehlung der eigenen Einrichtung als guten Arbeitsplatz.

## Erste Ergebnisse der Befragung

Bei den Teilnehmenden zeigt sich, dass der Großteil der Teilnehmenden (86%) DGKP ist. 65,5% der Teilnehmenden kommen aus dem Akutbereich, 12,2% aus dem stationären Langzeitbereich und 4% aus dem mobilen Setting. Insgesamt gaben knapp 28% der Teilnehmenden an, eine Führungsposition inne zu haben, 72% nicht. Auffällig ist, dass die Führungspersonen alle Aussagen im Durchschnitt um etwa 7% positiver eingeschätzt haben als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion.

Insgesamt zeigt der Grad der Zustimmung zu den 24 Aussagen ein „noch positives“ Gesamtbild: Das Gesamtergebnis – der Durchschnitt von allen Antworten auf alle Fragen – ergibt 2,3, also „noch grün“. Ein Ergebnis auf dieser 6-teiligen Skala von 2,4–2,9 entspricht „gelb“ (Handlungsbedarf), ab 3,0 „rot“ (akuter Handlungsbedarf). Dabei werden die Aspekte „Sicherheit“ und „Beitrag leisten“ am positivsten, die Aspekte „Wachstum“ und „Abwechslung“ am kritischsten gesehen.

Ein Blick auf die drei Fragen zur „Wechselbereitschaft“ zeigt, dass bei allen drei Fragen die Gruppe mit sehr hoher bzw. hoher Zufriedenheit (keine Wechselbereitschaft) zw. 51% und 56% liegt, umgekehrt allerdings die Gruppe mit sehr hoher und hoher Wechselbereitschaft zw. 27% und 31% liegt.

Einer Weiterempfehlung des derzeitigen Arbeitgebers stimmen 66,7% zu, 33,3% lehnen diese Aussage ab. Diese Ergebnisse zeigen, wie akut der Handlungsbedarf zur Erhöhung der Attraktivität der Pflegeberufe im Gesundheits- und Pflegebereich ist. Lösungsansätze, wie etwa das Gehalt oder kosmetische Maßnahmen am Arbeitsmarkt werden eindeutig nicht ausreichen, um diese Tendenz nachhaltig zu ändern.

## Ansatzpunkte in der Praxis

Beim Vergleich der Ergebnisse der Befragungsteilnehmer:innen, welche eine hohe Bereitschaft haben, ihren Arbeitgeber weiterzuempfehlen (hohe Arbeitsplatzzufriedenheit), mit denjenigen, die eine sehr geringe Bereitschaft zur Weiterempfehlung haben, zeigen sich die wichtigsten Hebel, um die Arbeitsplatzzufriedenheit zu erhöhen.

Als wichtigster Aspekt in der gesamten Befragung wurde „Respektvoller Umgang“ genannt. Dieser wird sehr stark durch das Gefühl, im Team integriert zu sein sowie durch guten Informationsaustausch im Team, beeinflusst und

die Möglichkeit, als Person so sein zu dürfen, wie man ist (Authentizität und sich nicht verstellen müssen, um angenommen zu werden).

Diese Faktoren wirken sich auch positiv auf das Gefühl aus, dass die eigene Meinung zählt.

Das Erleben von „Rückhalt durch die direkte Führungskraft“ wird insbesondere durch das Empfinden, ausreichend, klar und transparent informiert zu werden, sowie durch das Interesse der Führungskraft an der eigenen Person verstärkt. Das Empfinden, dass die eigene Führungskraft zu einem steht, war für die Teilnehmenden der zweitwichtigste Aspekt.

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass dieses Gefühl des Interesses an der eigenen Person etwa durch Möglichkeiten, sich individuell fachlich (z. B. Unterstützung bei Fortbildungen), aber auch persönlich weiterentwickeln zu können (in seiner Profession und als Mensch gefördert zu werden), sowie der Möglichkeit, am Arbeitsplatz Neues zu lernen, positiv beeinflusst wird.

Als besonders kritisch wird in der Befragung die Ausgewogenheit zwischen Beruf und Freizeit erlebt. Hier zeigt sich jedoch eine positivere Wahrnehmung, wenn ein guter sozialer Austausch mit Kolleg:innen besteht und im Team ein gutes Miteinander herrscht, wo man füreinander da ist („Einsatz für Kolleg:innen“) und auch die Zeit dazu gegeben ist. Ein weiterer Faktor, dass die Ausgewogenheit zwischen Beruf und Freizeit weniger kritisch erlebt wird, ist, dass der Arbeitsplatz das eigene Bedürfnis nach persönlicher Weiterentwicklung erfüllt.

Somit zeigt sich sehr deutlich, dass die wichtigsten Hebel zu hoher Arbeitsplatzzufriedenheit bei den direkten Führungskräften (Teamleitungen) liegen sowie in einer Unternehmenskultur, welche ihrerseits die Führungskräfte unterstützt. Ebenso ist die Kommunikations- und Informationskultur ein großer Hebel, um das Klima innerhalb der Teams zu steuern, womit wiederum den direkten Führungskräften einerseits und der Organisation andererseits durch das Schaffen eines unterstützenden Rahmens eine große Rolle zukommt. Analoges gilt für die Unterstützung, um eine hohe Dienstplanverlässlichkeit zu ermöglichen.

Den gesamten Ergebnisbericht finden Sie auf [www.kli-hr.at](http://www.kli-hr.at) bzw. [www.healthcc.at](http://www.healthcc.at). ◀

### Autoren:

Alexander Seidl

Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Annelies Fitzgerald

Korrespondenz: Alexander Seidl, Geschäftsführer  
health care communication

[a.seidl@healthcc.at](mailto:a.seidl@healthcc.at) | [www.healthcc.at](http://www.healthcc.at) |