

**Ergebnisdarstellung der Bedarfserhebung**  
**Resultate des Workshops „Mitarbeiter\*innen finden“.**  
**Resultate des Workshops „Mitarbeiter\*innen binden“.**

Prof.in (FH) Nadine Graf BSc MSc

Prof. (FH) Mag. Dr. Erwin Gollner, MPH MBA

Prof. (FH) Mag. Florian Schnabel, MPH



# Ergebnisdarstellung der Bedarfserhebung.

Bedürfnisse der Pflege aus Sicht des Pflegemanagements und Mitarbeiter\*innen in der Gesundheits- und Krankenpflege.

Prof.<sup>in</sup> (FH) Nadine Graf BSc MSc

### Herausforderungen im Gesundheitswesen führen zu Problemen bei der Rekrutierung und langfristigen Bindung von qualifiziertem Personal

#### Status quo (Referenzjahr 2017)

- **2017: 67.000 Pflegepersonen in Akutkrankenanstalten (58.000 : 9.000)**
- **2021: 61.204 im gehobenen Dienst für GUK**
- **Mehrbedarf bis 2030 von 75.700 Personen (davon 12.700 in Krankenanstalten- ohne Miteinbezug von bevorstehenden Pensionierungen)**
- **jährlicher Bedarf von 3.900 – 6.700 Pflegepersonen**

- Querschnittserhebung der FH Burgenland/Department Gesundheit
- Ziel: Erhebung der Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit und –  
umgebung von PP in Krankenanstalten
- Zielgruppe:
  - Pflegepersonen in der direkten Patient\*innenversorgung
  - Führungskräfte (basales, mittleres und höheres Pflegemanagement)
- Datenerhebung: Online Fragebogen- in Anlehnung an den PES-NWI-R
- Datenauswertung: deskriptive Auswertung

## Eckdaten

- Erhebung von soziodemografischen Daten
- Bewertung von modifizierten Items in Anlehnung an den PES-NWI-R (insgesamt: 22) mittels 5-stufiger Likert-Skala
- Beantwortung zusätzlicher Fragestellungen zu weiteren Determinanten des Arbeitsumfelds von Pflegepersonen
- Rücklauf: 3.251 davon 2.954 abgeschlossene Fragebögen

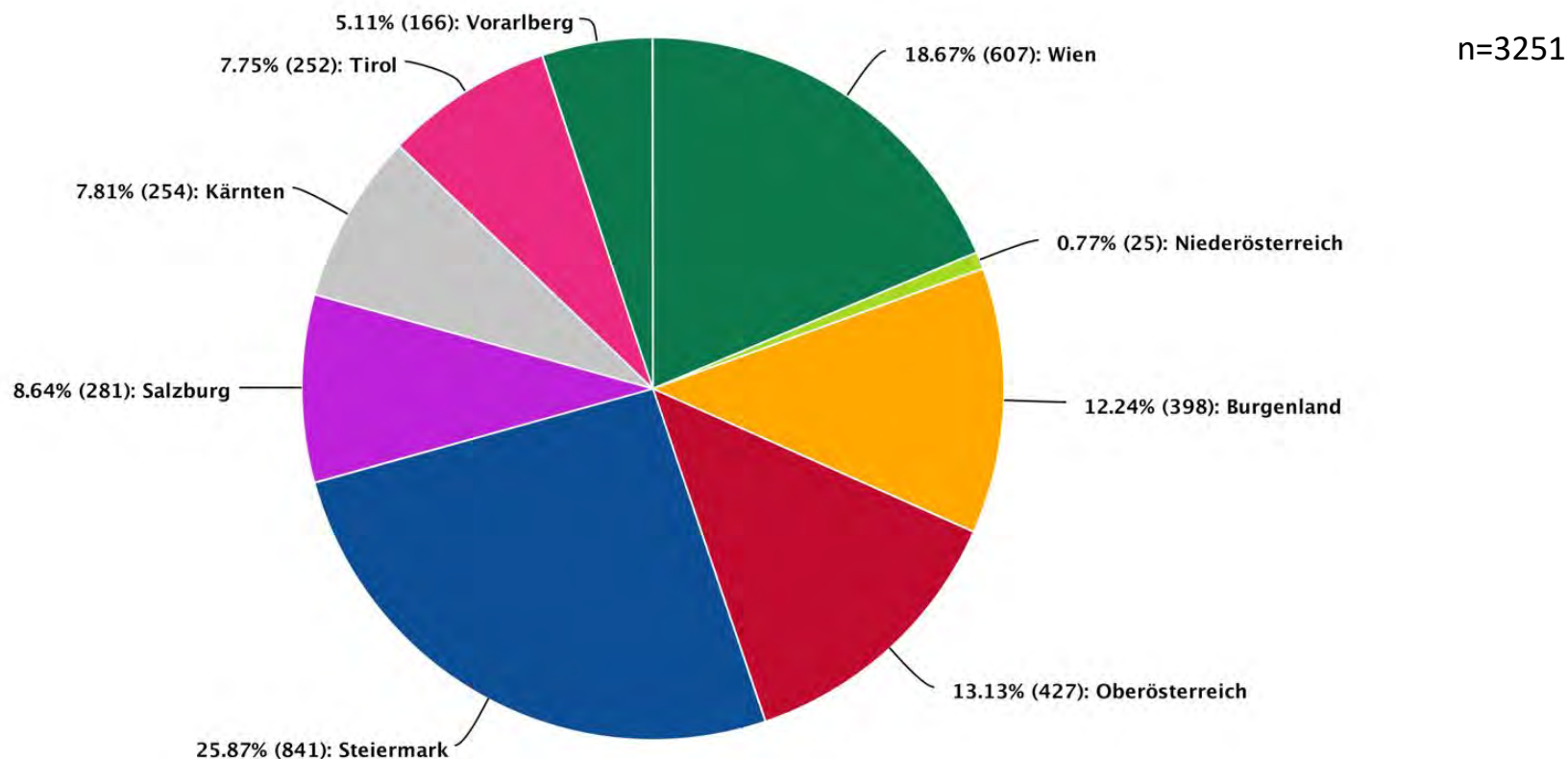


# SOZIODEMOGRAFISCHE DATEN

# Soziodemografische Daten

Geschlechterverteilung (n=3257): 83.51% weiblich, 16.24% männlich, 0.25% divers

Staatsbürgerschaft (n=3257): 93.20% Österreich



## Soziodemografische Daten

Ausbildung (n=3249): 66.97% BSc/Diplom ; 4.52% PFA; 8.00% PA

81.57 % Pflegekräfte; 18.44% basales + mittleres PM; 2.25% Pflegedirektor\*innen (n=3248)

87.30% Trägerorganisatoin im öffentlichen Bereich (n=3318)

63.00% Vollzeitbeschäftigung (n=3238) / 69.06% wollen ↓ (n=2033)

37.00 % Teilzeitbeschäftigung (n=3238) / 89.09 % wollen nicht ↑ (n=1192)

Berufserfahrung (n=3248): Ø 19.75 Jahre





# ERGEBNISSE

## Mitspracherechte der Pflege bei Krankenhausentscheidungen

- 60% der Befragten empfinden, dass es eher viele **berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten** angeboten werden.
- 50 % geben an, dass es **Karrierechancen** und **Karrierepfade** in der Organisation gibt. 50 % geben an das dies nicht zutrifft.
- 55 % empfinden den **Zugang, die Ansprechbarkeit und Sichtbarkeit** der Pflegedirektion als mangelhaft.
- Mehrheit der Befragten (60 %) gibt an, bei **Problemen im Arbeitsalltag** eher keine Beratung durch die Pflegedirektion zu erfahren.
- Lediglich 12 % stimmen voll zu, dass Pflegekräfte in **Stabstellen** mitarbeiten können.

- Nur 25 % Prozent sind der Meinung, dass **Unterstützungsdienste** mehr Zeit mit den Patient\*innen ermöglichen.
- Mehr als die Hälfte der Befragten (rund 60%) stimmen der Aussage zu bzw. eher zu, dass es **Zeit und Möglichkeiten gibt, Probleme in der Patientenversorgung mit anderen Pflegepersonen zu besprechen.**
- 72 % geben an, dass es überhaupt nicht bzw. eher nicht zutreffend ist, ausreichend **Personal für eine angemessene Versorgungskontinuität**, in der Institution vorzufinden.

- Rund 60% bei 3040 Befragten empfinden, dass es eher viele berufliche **Weiterbildungsmöglichkeiten** angeboten werden.
- Rund 38 % bestätigen, dass es eine **gemeinsame klar definierte Pflegephilosophie** in ihrer Institution gibt. 39% finden es trifft in ihrer Institution eher zu.
- Zwei Drittel der Befragten (66,66%), beurteilen die Aussage, dass es ein **Qualitätssicherungs- und verbesserungsprogramm** in der Pflege gibt, als voll oder eher zutreffend.
- 63 % der Befragten geben an, dass es zumindest **teilweise strukturierte Onboarding-Prozesse** in der Pflege gibt.

- 50 % der Befragten stimmt voll bzw. eher zu, dass es **Lob und Anerkennung** für gute Arbeit in der Institution gibt. Die anderen 46 % geben an, dass dies eher nicht bzw. überhaupt nicht zutreffend ist.
- Die Befragung zeigt, dass annähernd 40% der befragten Pflegekräfte die **Pflegedirektion als gut ansprechbar** empfinden. Wohingegen der Großteil, mit ungefähr 55%, eine mangelnde Ansprechbarkeit empfindet.
- Über 60% empfinden, dass Pflegedirektor\*innen an **wesentlichen Entscheidungen in der Institution** beteiligt sind.

- Lediglich 23 % behaupten, dass ein **multiprofessioneller Austausch** auf Augenhöhe voll zutrifft. Überwiegend zeigt sich, dass der multiprofessionelle Austausch im Team eher zutrifft.



## Resultate des Workshops „Mitarbeiter\*innen finden“

Prof. (FH) Mag. Dr. Erwin Gollner, MPH MBA

Bildquelle: Freepik

## Employer Branding

- Krankenhaus als **attraktiver Arbeitgeber**
- **Wertewandel** der jüngeren Generation berücksichtigen
- **Nachhaltigkeitsthemen** zur Erhöhung der Arbeitgeber\*innenattraktivität

## Betriebliche Gesundheitsförderung

- Maßnahmen auf **Verhaltensebene** (z.B. Schulungen zu gesundheitsförderlichen Verhalten)
- Schaffung von gesundheitsförderlichen Rahmenbedingungen auf **organisationaler Ebene**
- Interventionen zur Verbesserung der **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben essentiell**

## Job Crafting

- Zufriedener und gesünder durch **Selbstgestaltung der Arbeit**
- Arbeitsgestaltung auf die **Bedürfnisse des Unternehmens und der Beschäftigten** ausrichten





# Employer Branding & Arbeitgeber\*innen-Attraktivität

# VERANTWORTUNG & NACHHALTIGKEIT werden großgeschrieben!

ANDA '23  
Symposium



49% der Arbeitnehmer\*innen nannten **Nachhaltigkeit** als wichtigstes Ziel im Unternehmen.  
*(Bertelsmann-Stiftung, 2022)*



**Unternehmenswerte** und **respektvoller Umgang mit Mitarbeiter\*innen** als eine der wichtigsten Faktoren für einen attraktiven Arbeitgeber.  
*(Employer-Branding-Studie stepstone, 2019)*



**Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln** für Umwelt und Gesellschaft als eines der zehn wichtigsten Arbeitgeberereignisse.  
*(Student-Survey, 2022)*



**71%** der befragten Arbeitnehmer\*innen würden für einen **glücklichen und sinnvollen Job** auf einen Anteil ihres Gehalts verzichten  
*(Work-Happiness-Report, 2023)*

# Arbeitgeber\*innen-Attraktivität in der Pflege

## Instrumentelle Faktoren

- Arbeitsbedingungen (verlässliche Dienstplangestaltung) +++
- Work-Life-Balance (Planbarkeit, Abgrenzung Arbeit und Freizeit) +++
- Gehalt, Zulagen ++
- Arbeitsplatzsicherheit +

## Symbolische Faktoren

- Soziale Faktoren (Führungskultur, gutes Teamklima) +++
- Entwicklungsmöglichkeiten (fachliche & persönliche Entwicklung) ++
- Aufgabenvielfalt (abwechslungsreiche & verantwortungsvolle Aufgaben) ++
- Unternehmensimage (Innovationsgrad, Bekanntheit, guter Ruf) ++

### Kommunikationskanäle:

- Krankenhaus-Webseite
- Soziale Netzwerke (Facebook, LinkedIn, etc.)
- Informeller Informationskanal (Weiterempfehlung durch Freunde & Bekannte)

# Nachhaltigkeitskonzept: ESG



## E-Environment

Die **Umweltfaktoren** beziehen sich auf **Auswirkungen eines Unternehmens auf die Umwelt**. Unternehmen, die in diesen Bereichen stark abschneiden, werden als nachhaltiger betrachtet, da sie dazu beitragen, Umweltbelastung zu reduzieren und den Klimawandel zu bekämpfen.

## S-Social

Soziale Faktoren beziehen sich auf **Auswirkungen eines Unternehmens auf die Gesellschaft**, z.B. Einhaltung von **Arbeitsrechten**, Förderung von **Diversity** und sowie **Gesundheit und Sicherheit ihrer Mitarbeiter schützen**, faire Arbeitsbedingungen und -praktiken fördern.

## G-Governance

Governance -Faktoren beziehen sich auf die Art und Weise, wie ein Unternehmen geführt wird, wie z.B. **Transparenz** und Rechenschaftspflicht, Förderung von **ethischen Geschäftspraktiken** und die **Unterstützung von Corporate Social Responsibility**.



# Nachhaltigkeitskonzept: SDG



## 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung

- 2015 von den Vereinten Nationen verabschiedet – **Agenda 2030**
- Top **17 Herausforderungen** unserer Gesellschaft, die es bis 2030 anzupacken gilt.
- **Strategisches Leitbild** für Länder, Unternehmen, Organisationen, Städte und Gemeinden hin zu einer Entwicklung, die gleichermaßen **wirtschaftlich leistungsfähig, sozial gerecht und ökologisch verträglich** ist.
- 169 Unterziele mit Messindikatoren
  - ➔ Die SDGS geben Unternehmen einen **verbindenden Aktionsrahmen** und eine **gemeinsame Sprache**, die ihnen helfen, einheitlich und wirkungsvoll mit den Stakeholdern über ihre Leistungen und ihre Auswirkungen zu kommunizieren.





## Work-Life-Balance & Gesundheitsförderung

## Betriebliche Gesundheitsförderung

### Ziele und Ansatzpunkte der Betrieblichen Gesundheitsförderung

- **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)** umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgeberinnen/Arbeitgeber, Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer und der Gesellschaft zur **Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz**.
- Dies geschieht durch eine Verknüpfung folgender Ansätze:

Verbesserung Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen

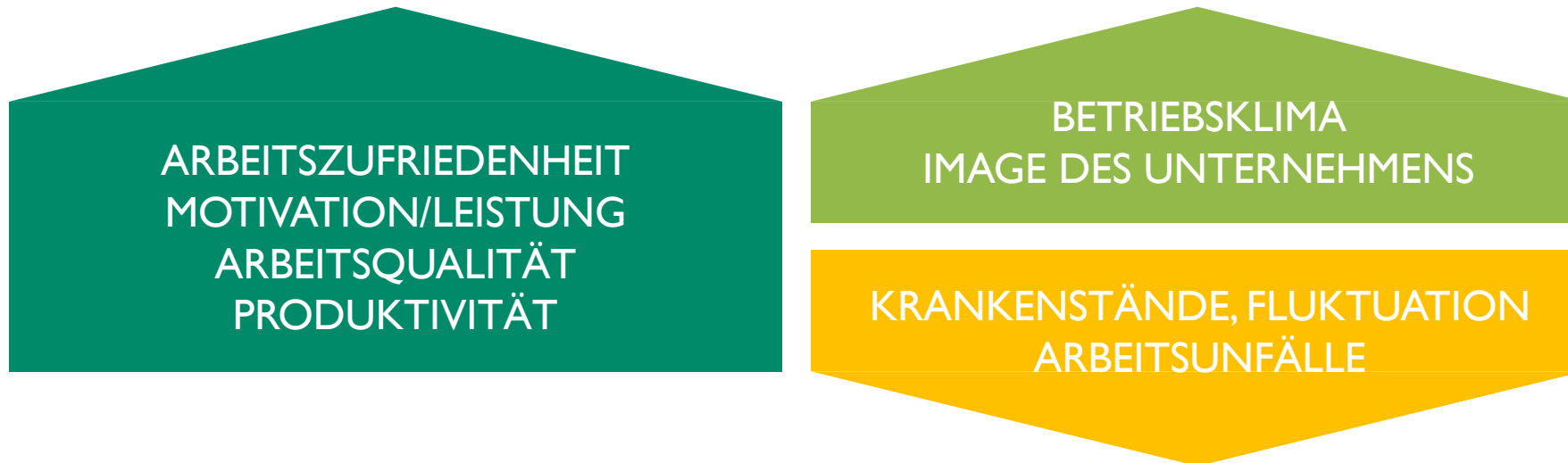
Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung

Stärkung persönlicher Kompetenzen von Mitarbeitenden und Führungskräften



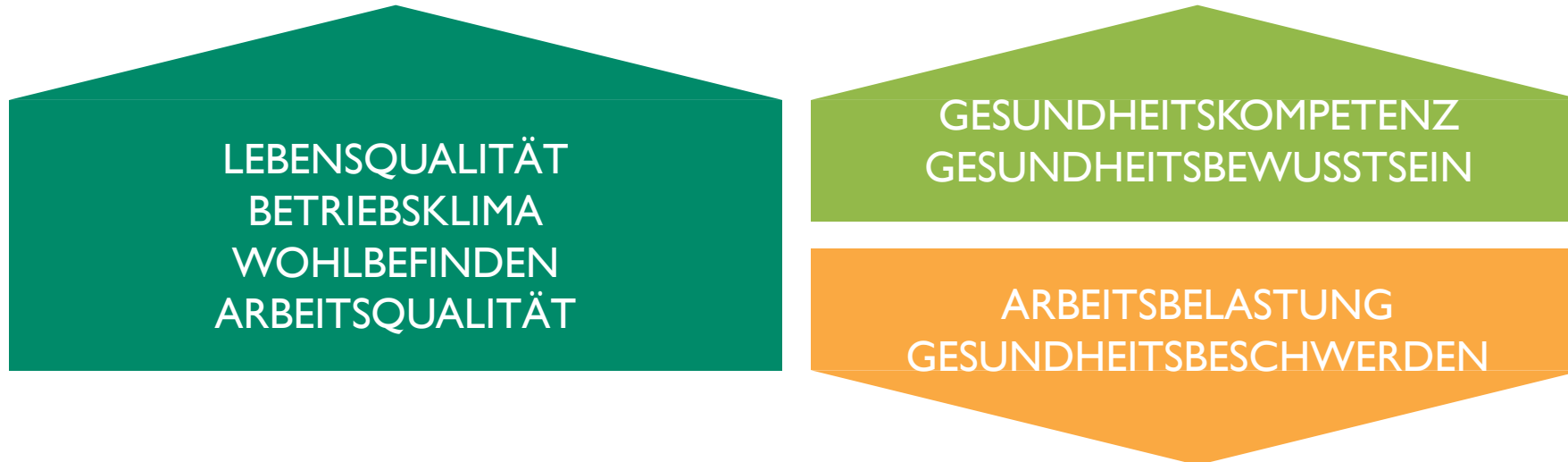
## Betriebliche Gesundheitsförderung „Modell Krankenhaus“

### Möglicher Nutzen von BGF für das Unternehmen



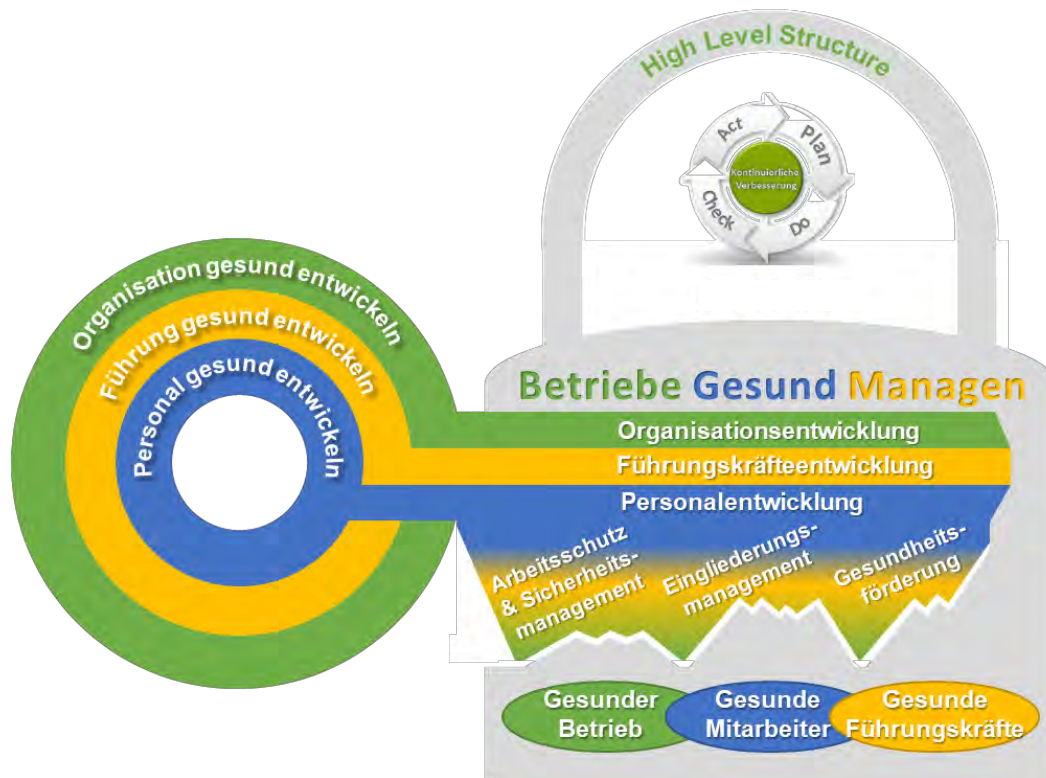
## Betriebliche Gesundheitsförderung „Modell Krankenhaus“

### Möglicher Nutzen von BGF für **Mitarbeitende**



## BGM 4.0 – Nice to have oder „MUST HAVE“

### BGM - Managementansatz



**Systematisches Monitoring**

### Wechselwirkungen



### Nachhaltigkeitskonzepte







©Hans Traxler\_1975

*„Damit es gerecht zugeht, erhalten Sie alle die gleiche Prüfungsaufgabe: Klettern Sie auf einen Baum!“*

## Job Crafting



## Arbeitsgestaltung

- ...solte auf die **unterschiedlichen Bedürfnisse** der Beschäftigten reagieren
- ...solte auf die Vielfalt der Beschäftigten und **deren unterschiedlichste Anforderungen** reagieren
- ...solte auf die **veränderten Arbeitsbedingungen** reagieren
- ...solte den **neuen Arbeitsanforderungen** gerecht werden
- ...solte die **personalen Ressourcen**, bzw. die z.B. neue digitale Lösungen bieten, erfolgreich nutzen
- ...solte in der Arbeitswelt 4.0 nur im Zusammenspiel zwischen Krankenhaus und Beschäftigten funktionieren

## Intrinsische Motivation

- Person-Job-Passung
- Bedeutsamkeit der Arbeit
- Arbeitsengagement
- Arbeitszufriedenheit
- Commitment mit Arbeitgeber
- Intention zu bleiben

## Wohlbefinden

- Zufriedenheit
- Psychisches Wohlbefinden
- Bedürfnisbefriedigung
- Burn-out Prävention
- Arbeitsbelastung wird nicht so hoch empfunden
- Selbstwirksamkeit

Quelle: Zhang F, Parker, S (2019): Reorientierung job crafting research.  
Journal of Organizational Behavior 40(2), 126-146

## Job Crafting Fazit

- **Job Crafting ist:**
  - Individuell
  - Kreativ
  - Niedrigschwellig
  - In jeder Arbeitsumgebung anwendbar
  - Hilft eine gesündere Arbeitswelt zu gestalten
  - Hebt die Performanz (Leistung & Wirkung) des Teams
  - Stärkt das Wohlbefinden am Arbeitsplatz
- **Job Crafting sollte Top down die Rahmenbedingungen vorgeben und Bottom up die Arbeitsgestaltung ermöglichen**
- **„Custom fitte“- Arbeitsplatz: Anpassung des Arbeitsplatzes an die Ressourcen, Potentiale und Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen**



# Welche betrieblichen Maßnahmen sind aus Ihrer Perspektive besonders geeignet um ihre Gesundheit zu verbessern?

1. Skill & Grade Mix
2. Transparente Feedbackkultur & Teamhuddles
3. 4-Tage Woche
4. Sinnstiftende Arbeit
5. Partizipation



## Kolleg\*innen binden



## Resultate des Workshops „Mitarbeiter\*innen binden“

Prof. (FH) Mag. Florian Schnabel, MPH

- **Thema 1:** Ein möglicher Ansatz zur Gestaltung **gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen** in der Pflege ist unter anderem die interprofessionelle Zusammenarbeit als Gesundheitsressource für Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte.
- **Thema 2: Flexible Dienstplangestaltung in der Pflege** ist ein Konzept, das darauf abzielt, den Bedürfnissen der Mitarbeiter\*innen gerecht werden. Dieser Wunsch birgt aber auch besondere Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt.
- **Thema 3: Weiterbildungen sind in der Pflege** von großer Bedeutung für die berufliche Entwicklung in einer sich stetig weiterentwickelnden Gesundheitslandschaft. Neben dem Anspruch einer hochwertigen Patient\*innen-Versorgung und Qualitätssicherung, tragen diese auch zu einer höheren Zufriedenheit von Mitarbeiter\*innen bei.

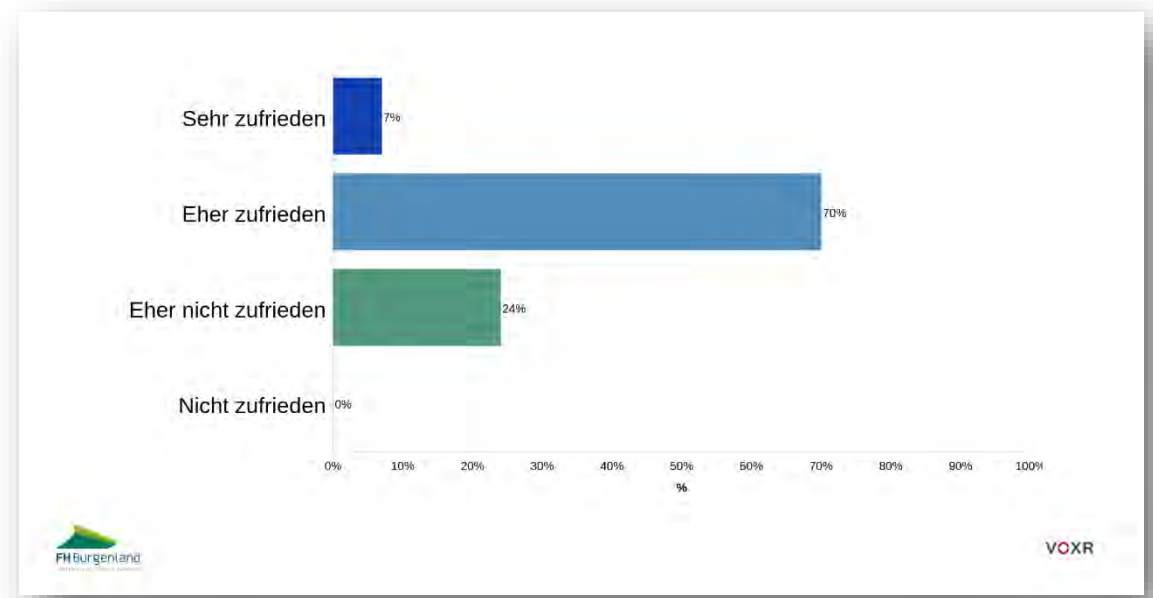
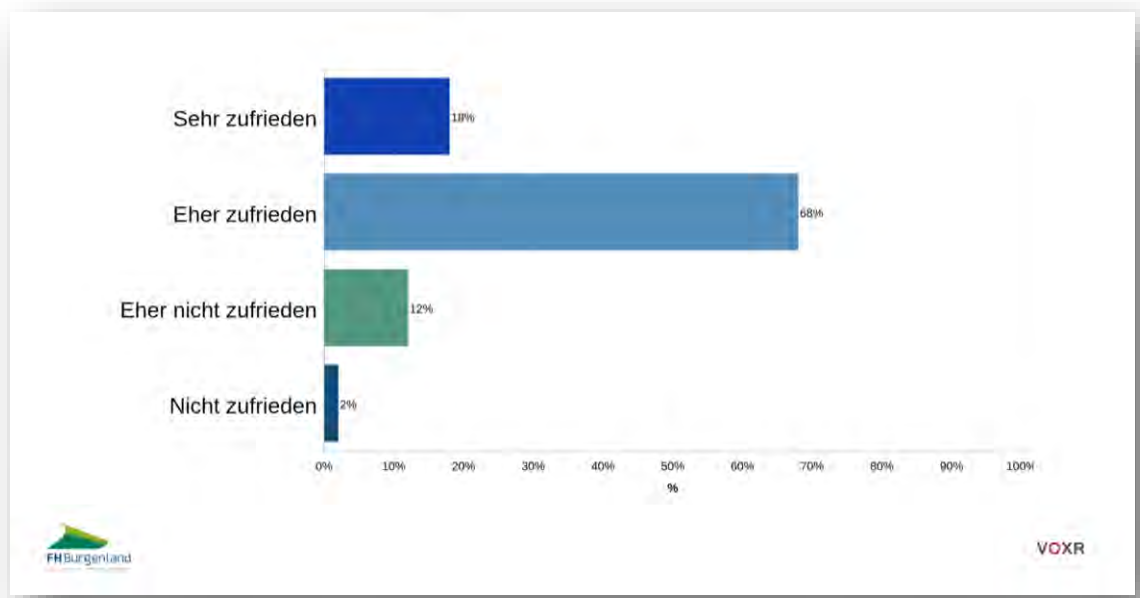
# Mitarbeiter\*innenbindung durch gesundheitsförderliche Kulturentwicklung im Pflegebereich

**„Für das Finden, Führen und Binden exzellenter Mitarbeiter werden Qualität und Bindekraft des sozialen Systems einer Organisation immer wichtiger, d. h. eine sinnstiftende Betätigung, vertrauensvolle Beziehungen zu Kollegen, eine unterstützende Führung sowie eine Kultur, die ihren Erwartungen in Sachen Fairness, Gerechtigkeit, Fortkommen und Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben gerecht wird.“ (Badura, 2017, S. 27)**



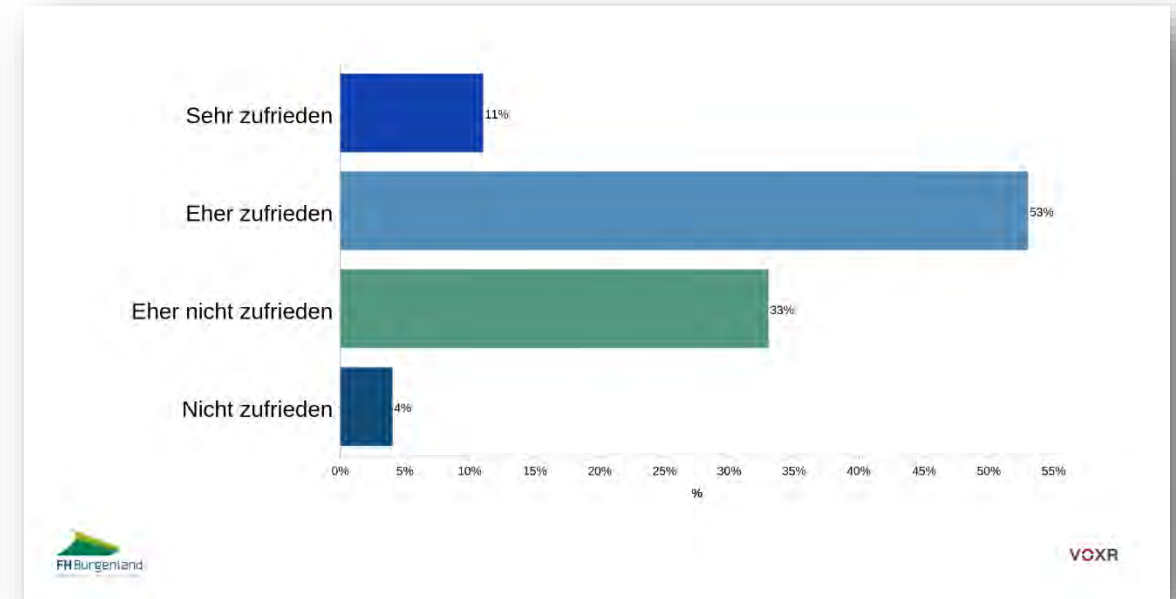
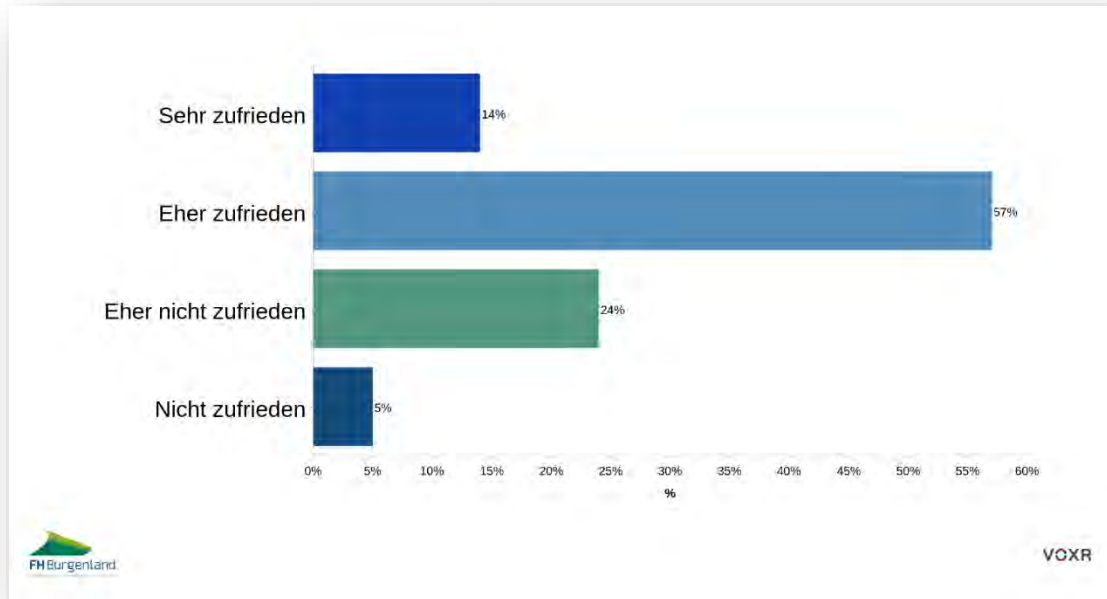


# Wie zufrieden sind Pflegepersonen mit derzeitigen Arbeitszeitmodellen?





# Wie zufrieden sind Pflegepersonen mit Entwicklungsmöglichkeiten?





# Welche Entwicklungsmöglichkeiten werden in Ihrer Institution diskutiert?

1. Advanced Nursing Practice
2. Aus- und Weiterbildungen
3. Praxisanleitung
4. Karrieremodell



## Lessons Learned

- Gesundheit entsteht im kollegialen Miteinander (horizontal/vertikal)
- Arbeitsbedingungen beeinflussen das Gesundheitsverhalten und NICHT umgekehrt
- Arbeitsbedingungen sind eine Gesundheitsressource für Mitarbeiter\*innen und tragen wesentlich zur Bindung bei
- Kulturentwicklung in Richtung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen ist ein unverzichtbares, strategisches Ziel um Mitarbeiter\*innen zu finden und zu binden
- Gesundheitseinrichtungen kommen operativ mit dem Ansatz „Betriebe Gesund Managen“ zu einer nachhaltigen gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur

*„Mitarbeiter\*innen müssen nicht nur gefunden, sondern auch gehalten werden!“*

**„Was wir heute tun,  
entscheidet darüber,  
wie die Welt morgen aussieht.“**

*Marie von Ebner-Eschenbach*



# Feedback

Tagungsevaluation „ANDA Symposium 2023“