



KATHOLISCHE
HOCHSCHULE FREIBURG

CATHOLIC UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES FREIBURG

MITARBEITENDENBINDUNG UND FLUKTUATION AUS DER SICHT VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Einert ,D.; Fehrenbach, P.; Fink, C.; Franke, H.;
Hinderhofer M.; Holzwarth N.; Jocher, M.; Klukas, D.;
Lichtenfeld, M.; Oßwald R.; Riess M.; Zipfel U.; Prof. Dr.
U. Thielhorn



AGENDA

1. Ausgangslage und Fragestellung
2. Methodisches Vorgehen
3. Ergebnisse:
 - Ist-Zustand:
 - Personelle Situation im Gesundheitswesen
 - personelle Situation in der eigenen Einrichtung
 - Fluktuation
 - Maßnahmen:
 - Image
 - Personalentwicklung
 - Führung
 - Politik
4. Diskussion
5. Literatur

1 – AUSGANGSLAGE UND FRAGESTELLUNG

- Komplexität der Versorgungssituation
- Mangel an Fachkräften im Gesundheitswesen
- Fluktuation als Herausforderung
- Führungsverantwortung und Retention Management

Forschungsfrage:

Wie kann qualifiziertes Personal in Einrichtungen des Gesundheitswesens gebunden werden?

2 - METHODISCHES VORGEHEN

Qualitatives Forschungsdesign

11 leitfadengestützte Expert(inn)eninterviews mit Führungskräften

- Transkription der Interviews
- Inhaltsanalytisches Vorgehen nach Kuckartz (2014)
- Kategorienbildung am Datenmaterial

3 - PERSONELLE SITUATION GESUNDHEITSWESEN ALLGEMEIN

- Fachkräftemangel in der Pflege

„Im Gesundheitswesen, finde ich sie (die personelle Situation) sehr bedrohlich oder Angst machend.“ (I1, 253 – 254)

- Personalmangel ist ein bekanntes Problem

„Ich bin schon relativ lang in der Pflege und ich kenn so Wellenbewegungen“. (I9, 137)

- Pflegekräfte aus dem Ausland

„Jetzt sind wir natürlich globaler unterwegs, weltweit. Jetzt holen wir alles. China (...) und dann sind natürlich die Philippinen, (...) dann Spanien, Griechenland, Italien, Albanien ist eine heiße Nummer im Moment.“ (I10, 298 -305)

3 - PERSONELLE SITUATION (EIGENE EINRICHTUNG)

- aktuell für die befragten Führungskräfte noch unproblematisch (ausgenommen: Intensivstationen / OP)
- durch FSJ, Praktikum, Ausbildung oder Studium bekanntes Personal wird rekrutiert
- Quantität und Qualifikation der Bewerbenden nimmt ab
- frei werdende Stellen durch organisationsdemografischen Wandel

„Wenn ich sehe, wer in den nächsten 10 Jahre ausscheidet...also, wenn ich das auf unser Haus beziehe und das wird in anderen Häusern ähnlich sein, wird der Pflegenotstand auf uns zurollen - extrem.“ (I8, Z 61-63)

3 - FLUKTUATION

- ist gering und wird überwiegend positiv bewertet

„Mir wäre es Angst und Bange, wenn es keine Fluktuation gäbe.“ (I10, 535-536)

- wenig Fluktuation verhindert Flexibilität und Entwicklung

„Die lange Verweildauer der Mitarbeiter führt natürlich dazu, dass die entsprechend irritiert sind, wenn sich äußere Bedingungen ändern.“ (I3, 259-261)

„Denn, wenn eine Mannschaft zu lange zu arg zusammen ist, ist keine Entwicklung mehr möglich.“ (I6, 327-328)

3 - IMAGE

- wichtig für Rekrutierung und Bindung

„..., dass man, ja dass nach außen auch einen Auftritt hat, so dass die Leute sagen „oh da würde ich mich gern bewerben, da würde ich gern hin“ oder so.“ (I 2 145-148)

„Ja ich generiere Personal nur über ich sage mal unseren Ruf (I6, 1758)

- Mitarbeitende tragen das Image der eigenen Einrichtung nach Außen

„Dass die Mitarbeiter in dem Moment, wo die zufrieden sind, ein sehr gutes Image machen, weil es die Mitarbeiter sind, die die Meinung transportieren. (...). Also, ich muss die Mitarbeiter gewinnen und ich muss die Mitarbeiter soweit gewinnen, dass die sagen, ich bin stolz hier zu arbeiten und es macht mir Spaß und dann habe ich ein gutes Image.“ (I9, 356-365)

3 – PERSONALENTWICKLUNG

- Fort- und Weiterbildungsprogramme

„Wir haben, was es früher nicht gab, ein Fortbildungsprogramm aufgestellt, also (...) wir haben ein Personalentwicklungsprogramm aufgestellt.“ (I6, 395-398)

- Betriebliches Gesundheitsmanagement

„... aber auch hier intern machen wir sehr viel, Stichwort: Gesundheitsmanagement das ist ein Thema, da haben wir im Haus eine Stelle mindestens die sich nur um das Thema Gesundheitsmanagement kümmert.“ (I4, 368-371)

3 - FÜHRUNG

- **Arbeitsatmosphäre und Commitment**

„Was ich signalisieren will: wir schaffen das gemeinsam. So ein Wir-Gefühl zu schaffen.“ (I9, 255-256)

- **Kooperativer Führungsstil und Mitarbeitendenpartizipation**

„Wir haben einen kooperativen Führungsstil, ja, also die Mitarbeiter können auch sich selbst mit einbringen.“ (I3, 364-366)

3 – POLITIK

für den Pflegeberuf werden gefordert:

- Interesse für die Belange der Pflege
- klare Richtlinien
- Vorbehaltsaufgaben
- Finanzierung von Pflege

„Wünschen würde ich mir ein Aufwachen der Politik.“ (I1, 655-656)



MISSION

GEGENSÄTZE

| | |
|---|---|
| Personelle Situation: Gesundheitswesen allgemein | eigene Einrichtung |
| Rekrutierung ist schwierig | Fluktuation ist gut |
| Einzelne Maßnahmen der Gesundheitsförderung | Konzept und Evaluation |
| „Pflegenotstand“ droht | Umgang mit Angst und Resignation |
| Politik ist gefordert | eigene Führungsaufgaben |

6 - LITERATUR

- 1 Bundesagentur für Arbeit (Dezember 2016):
Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse, URL:
<https://statistik.arbeitsagentur.de/StatischerContent/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2016-12.pdf> (Onlineabfrage: 24.02.2017)
- 2 Blum, K.; Löffert, S.; Offermanns, M.; Steffen, P. (2016):
Krankenhaus Barometer, Umfrage 2016, URL
https://www.dki.de/sites/default/files/downloads/2016_12_19_kh_barometer_final.pdf (Onlineabfrage: 10.01.2017)
- 3 Bortz, J.; Döring, N. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation,
5. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag