

Belastete AltenpflegerInnen: zur Notwendigkeit verbesserter Rahmenbedingungen für eine langfristige Qualitätssicherung der Altenpflege

Simsa, Ruth; Schober, Christian; Schober, Doris

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Simsa, R., Schober, C., & Schober, D. (2004). Belastete AltenpflegerInnen: zur Notwendigkeit verbesserter Rahmenbedingungen für eine langfristige Qualitätssicherung der Altenpflege. *SWS-Rundschau*, 44(4), 497-509. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-164801>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Belastete AltenpflegerInnen

Zur Notwendigkeit verbesserter Rahmenbedingungen für eine langfristige Qualitätssicherung der Altenpflege

Ruth Simsa/ Christian Schober/ Doris Schober (Wien)

Die vorliegende Arbeit fasst Ergebnisse einer im Jahr 2002 durchgeführten Erhebung zu den Themen Personalmanagement, Arbeitszufriedenheit und Motivation in Organisationen der mobilen Dienste der Altenbetreuung sowie in Alten- und Pflegeheimen zusammen. Die erhobenen Daten werden mit jenen des österreichischen Arbeitsklima-Index verglichen: Sie zeigen, dass die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten der untersuchten Organisationen deutlich unter dem österreichischen Durchschnitt liegt und Belastungen in vielen Bereichen signifikant höher sind. Neben Rahmenbedingungen, die insbesondere durch das Verhältnis zur öffentlichen Hand geprägt sind, ist teilweise auch mangelndes Personalmanagement für die prekäre Arbeitssituation verantwortlich.

1. Hintergrund: Soziale Dienste als arbeitsmarktpolitischer Hoffnungs- und Problemträger

Im Herbst 2003 kam es – nicht zum ersten Mal – zu einem die Öffentlichkeit erschütternden Skandal in einer Altenpflegeorganisation in Wien. HeimbewohnerInnen wurden stark vernachlässigt, etwa nicht gewaschen, mussten ohne medizinische Notwendigkeit Windeln tragen und ähnliches mehr. Angesichts dieser Vorfälle wurde unter anderem wieder einmal die hohe Belastung von AltenpflegerInnen diskutiert. Dennoch besteht die Gefahr, dass im Zusammenhang mit diesem Skandal ein ganzer Berufsstand diffamiert wird, dessen Angehörige in der Regel sehr engagiert und weit gehend unbedankt arbeiten. Der hier angesprochene Skandal kann und soll dagegen zum Anlass genommen werden, die strukturellen Probleme in der Altenbetreuung zu thematisieren.

Der Bedarf an professioneller Pflege in Heimen oder mobilen Diensten wird aufgrund von demografischen Entwicklungen in Zukunft noch steigen. Bis 2030 wird – vorsichtig geschätzt – ein Anstieg der Zahl Betreuungsbedürftiger in Österreich von derzeit 550.000 auf über 800.000 Personen prognostiziert (Badelt et al. 1996). Gleichzeitig ist ein drastischer Rückgang der unbezahlten Pflegeleistungen zu erwarten, die heute noch zu etwa 80 Prozent von Angehörigen daheim erbracht werden (Schneider/Österle 2003). Dies lässt auf weiter zunehmende Probleme in diesem Berufssektor schließen.

Daher stellt bereits heute Personalmangel in Sozialorganisationen ein Problem dar, und es ist anzunehmen, dass sich dieses in Zukunft noch verschärfen wird. So gab im Rahmen einer Vollerhebung mehr als die Hälfte aller Einrichtungen der institutionel-

len Pflege im Jahr 2002 an, Personal zu suchen (Schneider/Österle 2003). Insbesondere die Rekrutierung von diplomiertem Pflegepersonal sahen mehr als vier Fünftel der zuständigen Befragten in den Alten- und Pflegeheimen als besonders schwierig an. Auch Anbieter von ambulanten Diensten für ältere Menschen sowie soziale Dienste, die pflegebedürftige Personen versorgen, bewerteten den Personal- und insbesondere Fachkräftemangel als wesentliche Probleme.

Soziale Dienste sind dennoch insgesamt ein expandierender Sektor. Sie zählen zu jenen Branchen, die in den letzten Jahren am stärksten zum gesamtwirtschaftlichen europäischen Nettobeschäftigungswachstum beigetragen haben (Bosch et al. 2001), und die Nachfrage nach Arbeitskräften wird in diesem Bereich weiter steigen. Gleichzeitig gibt es hier besonders häufig atypische Beschäftigungsverhältnisse. Allgemein kann daher davon ausgegangen werden, dass hohe Arbeitsbelastungen mit tendenziell schlechten Arbeitsbedingungen verbunden sind.

Obwohl die hohe Belastung von ArbeitnehmerInnen im Bereich der Altenpflege generell bekannt ist, gibt es bislang in Westeuropa kaum empirische Daten dazu, wie die Betroffenen ihre Arbeitsbelastung konkret wahrnehmen und worin ihre Motivation für ihre Arbeit besteht. Die meisten Studien zum Themenbereich Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation in Nonprofit-Organisationen (NPOs), also privaten, nicht-gewinnorientierten Organisationen, wurden im angloamerikanischen Raum durchgeführt. In Österreich existieren bisher keine umfassenden empirischen Erhebungen zu diesem Thema.

Im Rahmen einer vom Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung finanzierten Untersuchung der Beschäftigung im österreichischen Nonprofit-Sektor¹ wurden nun Beschäftigte aus dem Bereich der Altenpflege selbst zu den Themen Personalmanagement, Arbeitszufriedenheit und Motivation befragt (Simsa/Schober/Schober 2003). Dabei ging es primär darum, wie Beschäftigte in sozialen Diensten ihre Arbeitssituation erleben, welche Faktoren sie als besonders belastend wahrnehmen und wodurch sich die Beschäftigten motiviert bzw. demotiviert fühlen. Zum Teil konnten diese Ergebnisse mit organisatorischen Rahmenbedingungen (Führungsstruktur, Kultur der Organisation, Personalmanagement) in Zusammenhang gebracht werden.

2. Methode

Im Zuge des Projekts wurden im Frühsommer und Herbst 2002 elf explorative Fallstudien in mobilen Diensten sowie in Alten- und Pflegeheimen im Raum Wien und Niederösterreich durchgeführt. Die sechs untersuchten Organisationen der mobilen Dienste sind durchwegs große Nonprofit-Organisationen (NPOs). Im Bereich der Alten- und Pflegeheime wurde zwischen öffentlichen Einrichtungen, NPOs und gewinnorientierten Organisationen unterschieden.

1 FWF-Projekt Nr. P 14769-G05: »Employment in the Nonprofit Sector. Structural Characteristics of Paid Work in Third Sector Institutions in Austria« (Projektlaufzeit 2001–2004). Leitung: Christoph Badelt; wissenschaftliche Koordination: Ulrike Schneider; Leitung des Teilprojekts »Personalmanagement, Arbeitszufriedenheit und Motivation«: Ruth Simsa (Wirtschaftsuniversität Wien).

Insgesamt wurden bei allen Fallstudien in einer Kombination quantitativer und qualitativer Instrumente drei unterschiedliche Datenquellen herangezogen. Neben der Analyse von Sekundärquellen und -literatur wurden pro Fallstudie je ein Leitfadenterview mit einer personalverantwortlichen Führungskraft sowie eine schriftliche Fragebogenerhebung unter allen MitarbeiterInnen durchgeführt. Ausgewählte Fragen des Fragebogens wurden mit dem österreichischen Arbeitsklima-Index (Werte für das Jahr 2002, für nähere Informationen siehe: www.arbeitsklima.at) abgestimmt, so dass ein Vergleich mit gesamtösterreichischen Daten zur Arbeitszufriedenheit und -belastung möglich ist.

Der Arbeitsklima-Index ist ein Versuch, die Auswirkungen des ökonomischen Wandels auf das subjektive Erleben der ArbeitnehmerInnen in einer Maßzahl zusammenzufassen (Hofinger/ Michenthaler 1998, für nähere Informationen siehe: www.arbeitsklima.at). Er geht auf eine Anregung der Kammer für Arbeiter und Angestellte Oberösterreich zurück, und wurde vom Institut für empirische Sozialforschung (IFES) und vom Institute for Social Research and Analysis (SORA) entwickelt und erstmals 1997 konkret eingesetzt. Insgesamt werden vierteljährlich rund 900 Beschäftigte befragt.

Das Hauptgewicht des Arbeitsklima-Index liegt auf Aspekten der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbelastungen. Zusätzlich werden der Betrieb und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt. Der Index setzt sich somit aus folgenden vier Teilindizes zusammen, die ihrerseits wieder eine Reihe von Subdimensionen enthalten, die aus den einzelnen Fragen für die Ermittlung des Arbeitsklimas gebildet werden:

1. *Teilindex Gesellschaft*: Optimismus im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung Österreichs, Einschätzung der Zufriedenheit der Befragten mit ihrer sozialen Position und den Rechten als ArbeitnehmerInnen;
2. *Teilindex Betrieb*: wirtschaftliche Zukunft, Sozialleistungen, Image, Führungsstil;
3. *Teilindex Arbeit*: allgemeine Berufszufriedenheit und allgemeine Lebenszufriedenheit, Zeiteinteilung, psychischer Stress, soziale Einbindung, Einkommen, physische Belastungen, Innovationsstress;
4. *Teilindex Erwartungen*: Karriere, Arbeitsmarktchancen.

Zurück zu unserer Untersuchung: Die Leitfadenterviews dienten dazu, Informationen über die Personalpolitik, die Strukturen (Führungsstrukturen, Arbeitsteilung, Verantwortungsbereiche, etc.) und die Organisationskultur etwa in Bezug auf Kommunikation, Umgang mit Erfolgsmessung oder den Umgang mit MitarbeiterInnen zu gewinnen. Spezifische Themengebiete waren Strategien und Instrumente des Personalmanagements wie Einstellungspolitik, Weiterbildung, Gehaltsgestaltung, Bindung von Personal, Personaleinsatz und -entwicklung. Der Fragebogen der MitarbeiterInnenbefragung umfasste u. a. folgende Themen: Arbeitszufriedenheit, Motivation, Mitbestimmung, Zufriedenheit mit der Leitung und dem Klima in der Organisation, Kommunikation, Qualifikationen, Arbeitsplatzsicherheit, Demokratie am Arbeitsplatz sowie Weiterbildung.

Insgesamt wurden im Frühsommer/ Herbst 2002 2.460 Fragebögen ausgeteilt, 1.993 davon in Organisationen der mobilen Dienste und 467 in Alten- und Pflegeheimen.

Von den Befragten im Bereich der mobilen Dienste wurden 918 Fragebögen retourniert und von uns ausgewertet, von jenen in den Alten- und Pflegeheimen 264. Die Gesamtzahl der ausgewerteten Fragebögen betrug somit 1.182.

Erwartungsgemäß ist der Frauenanteil in den befragten Organisationen sehr hoch, nämlich 95,3 Prozent in den mobilen Diensten und 80,8 Prozent in den Heimen. Die Altersverteilung ist in den Heimen relativ ausgewogen, in den mobilen Diensten überwiegen MitarbeiterInnen im Alter zwischen 30 und 45 Jahren. Die Berufsgruppen weisen in den Heimen folgende Anteile auf: 34,4 Prozent PflegehelferInnen, 19 Prozent diplomiertes Personal, 9,3 Prozent Verwaltungspersonal, 13 Prozent Küchenpersonal, 6,9 Prozent Reinigungspersonal und 17,4 Prozent sonstige Beschäftigte. Bei den mobilen Diensten überwiegen HeimhelferInnen mit 66,1 Prozent; 11,6 Prozent entfallen auf diplomiertes Personal, 9,6 Prozent auf PflegehelferInnen, 1,2 Prozent auf Besuchsdienst, 6,7 Prozent auf Verwaltungspersonal, 1,2 Prozent auf Reinigungspersonal und 1,7 Prozent auf sonstige Beschäftigte (die übrigen Befragten machten keine Angaben).

In der Branche der mobilen Dienste der Altenpflege wurden die Daten mittels einer mehrstufigen Klumpenauswahl erhoben: Aus allen Organisationen, die in Wien bzw. in Niederösterreich eine flächendeckende Versorgung anbieten, wurden per Zufallsauswahl sechs Einrichtungen ausgewählt. Von einer Ausnahme abgesehen, nahmen in Wien alle großen Organisationen an der Untersuchung teil.²

In der Gruppe der Alten- und Pflegeheime wurden Heime mit jeweils über 100 Betten untersucht, weil hier aufgrund der Größe vermutlich Maßnahmen zum Personalmanagement mehr ins Gewicht fallen: Die Anforderungen an das Personalmanagement sind wegen der größeren MitarbeiterInnenzahl komplexer sowie auch in höherem Maß notwendig. Die Auswahl der Organisationen erfolgte hier im Wesentlichen willkürlich: Dennoch lässt die Anzahl der in der Stichprobe ausgewerteten Organisationen eine hinreichend genaue Aussage bezüglich der Grundgesamtheit zu.

3. Ergebnisse der empirischen Erhebung

3.1 Spezifische Bedingungen in mobilen Diensten sowie Alten- und Pflegeheimen

Im gesamtem Sektor herrscht akuter Personalmangel, primär im Bereich der Pflege. Teilweise muss Personal auch dann eingestellt werden, wenn es den Anforderungen für die professionelle Identität (d. h. für den gewünschten Zugang zum Beruf, für die Arbeitseinstellung, etc.) und Qualifikation nicht entspricht. Dieses Problem hat sich in den letzten Jahren dramatisch verschärft. HeimleiterInnen begründen dies einerseits mit der geringen Attraktivität des Berufs – immer weniger junge Leute absolvieren die entsprechenden Ausbildungen. Andererseits weisen sie darauf hin, dass verantwortliche GesundheitspolitikerInnen nur unzureichend aktiv werden, um angesichts des Umstands, dass etwa immer mehr Pflegeschulen geschlossen wurden, junge Menschen für die entsprechenden Ausbildungen zu motivieren.

2 Da wir zur Wahrung der Anonymität verpflichtet sind, dürfen wir keine näheren Angaben zu den Organisationen machen.

Generell wird daher versucht, Personal einerseits selbst aus- und fortzubilden und andererseits auf Leasingfirmen auszuweichen. Die Erfahrungen mit Personalleasing sind unterschiedlich: Während sich dieses im Bereich der mobilen sozialen Dienste wenig bewährt hat, sind die HeimleiterInnen damit tendenziell zufriedener. Dies kann u. a. daran liegen, dass HeimarbeiterInnen stärker in der Organisation integriert sind und damit sowohl besser kontrolliert als auch besser unterstützt werden können. MitarbeiterInnen der mobilen Dienste hingegen verrichten ihre Arbeit weitgehend allein in den Wohnungen der KlientInnen – aufgrund der geringeren Kontroll- und Unterstützungsmöglichkeiten sind hier eine größere Kontinuität und damit auch eine (bessere) Kenntnis von Arbeitsabläufen, Standards, etc. wichtig.

Ein Problem ist nach Angaben der Befragten das schlechte Berufsbild. Führungskräfte in den mobilen sozialen Diensten beurteilen dieses am schlechtesten, sie berichten von einer Abwanderung des Personals zu Alten- und Pflegeheimen und Krankenhäusern. Die HeimleiterInnen wiederum registrieren eine Abwanderung ihres Personals zu Krankenhäusern, wofür sie neben dem Berufsbild auch höhere Belastungen verantwortlich machen.

Obwohl unter den Beschäftigten Frauen überwiegen, sind die Arbeitszeit und Arbeitssituation familienfeindlich, da oft am Wochenende oder Abend gearbeitet wird, und sich diese Tendenz in letzter Zeit verstärkt hat. Aufgrund der abendlichen Arbeit entstehen mehr Leerzeiten, etwa wenn sich zwischen einigen Arbeitsstunden am frühen Nachmittag und weiterer Arbeitszeit am Abend ein Zeitfenster öffnet: Da dieses nicht selbstbestimmt zustande kommt und daher oft keinen richtigen Freizeitcharakter hat, empfinden die MitarbeiterInnen derartige Leerzeiten oft als belastend. Für die HelfertInnen ergibt sich darüber hinaus ein finanzielles Problem: Sie haben in fast allen Organisationen keinen Angestellten-, sondern einen ArbeiterInnen-Status und werden daher für Leerzeiten nicht bezahlt. Diesbezüglich hat ein BAGS-Kollektivvertrag (der Berufsvereinigung von Arbeitgebern für Gesundheits- und Sozialberufe), der im Juli 2004 in Kraft trat, Änderungen gebracht. Allerdings sind die neuen Bestimmungen im Hinblick auf Arbeitszeitverkürzung und Verbesserung der Einkommenssituation aufgrund teilweise längerer Übergangszeiten (bis 2015!) derzeit noch nicht im Detail absehbar und sie gelten auch nicht für alle an der Untersuchung beteiligten Organisationen. Angestrebt wird eine Arbeitszeit von 38 Stunden pro Woche, die einige Organisationen bereits umgesetzt hatten.

Beschäftigten in den mobilen Diensten wird ihre Arbeit auch insofern erschwert, als sie im Hinblick auf die Betreuung ihrer KlientInnen eine hohe Eigenverantwortung haben und dabei sehr auf sich allein gestellt sind. Ihre Arbeitszeit ist zudem länger und »dichter« als im stationären Bereich, wo es z. B. während der Besuchszeiten Pausen bzw. Zeiten mit geringem Arbeitsanfall gibt. Im Pflegebereich besteht wiederum eine problematische Überschneidung von Pflege und hauswirtschaftlichen Arbeiten – das Problem der »Schnittstelle« von Pflege und hauswirtschaftlichen Arbeiten. Das Pflegepersonal ist oft mit letzteren überlastet, obwohl diese auch von anderem Personal erfüllt werden könnten. Einige HeimleiterInnen streben daher an, diese Bereiche zur Entlastung des Pflegepersonals besser zu trennen.

Allgemein zeigt sich im Altenpflegebereich eine widersprüchliche Entwicklung, die insgesamt wachsende Anforderungen bedingt: Einerseits steigt der finanzielle Druck der öffentlichen Hand. Stellvertretend für viele andere meint eine im Rahmen unserer Untersuchung befragte Führungskraft: »Es werden nach wie vor Dinge von der Organisation erwartet, die über Leistungsverträge finanziell nicht abgedeckt sind.« Damit muss die für die KlientInnenbetreuung aufgewendete Zeit immer mehr reduziert werden: »In eine kürzere Zeit soll dieselbe Tätigkeit oder noch mehr hineingepackt werden.« Der einzige Ausweg besteht oft darin, den Zeitaufwand für Betreuungs-, Pflege- oder Kommunikationszeiten zu reduzieren. In Bezug auf eine ganzheitliche und qualitativ hochwertige Betreuung, wie sie auch dem Selbstverständnis der Pflegebedienteten entspricht, ist dies jedoch problematisch und lässt eine Verschlechterung der Leistungsqualität befürchten.

Andererseits nehmen gleichzeitig sowohl in Heimen als auch in der mobilen Pflege die Ansprüche und die Mündigkeit von KlientInnen zu. Eine Führungskraft erläutert: »Früher war der Heimhilfebereich ein Hilfsdienst und auch die Einstellung war nach dem Motto, wir kommen, aber die Patienten haben sich nach uns zu richten. Das ist ganz stark im Wandel. Die Patienten und Klienten artikulieren ihre Wünsche ganz klar. Jetzt muss sich die Organisation auch daran orientieren.« Angesichts der knapper werdenden finanziellen Mittel entsteht hier ein prekäres Spannungsfeld, und Überforderungen insbesondere des Pflegepersonals sind damit vorprogrammiert.

Interviews mit den befragten Führungskräften sowie schriftliches Material zeigen, dass die Leitbilder der untersuchten Organisationen dennoch in der Regel sehr ambitioniert sind: Sie betonen generell die qualitativ hochwertige Hilfe für Menschen, die Hilfe zur Selbsthilfe sowie die Wahrung der Würde der KlientInnen. In diesem Zusammenhang ist in allen Leitbildern die (Weiter-) Bildung der MitarbeiterInnen sehr wichtig. Pflegeorientierte (Bereichs-) Leitbilder betonen die ganzheitliche, bedarfs- und bedürfnisorientierte, individuelle Betreuung. In den Heimen werden v. a. die Wahrung der individuellen Persönlichkeit und Würde, die Gewährleistung von Sicherheit und Geborgenheit der BewohnerInnen, eine ganzheitliche Pflege sowie ein offener und freundlicher Umgang miteinander angestrebt. In der Regel betont man zumindest die Zielvorstellung, die Wünsche der BewohnerInnen ernst zu nehmen: Ihnen soll ein möglichst vollwertiger Ersatz für ihr Zuhause geboten werden.

Die Führungsstruktur und -kultur unterscheiden sich in den untersuchten Organisationen recht deutlich. Sie umfasst klassische hierarchische Strukturen ebenso wie Teamführung und Mischkonstellationen. Die Führung erfolgt v. a. in einigen Heimen stark personenbezogen, sie beruht also auf der persönlichen Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen: Diese Haltung wirkt sich auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen sehr positiv aus. Generell überwiegt ein kooperativer Führungsstil, Führungsgrundsätze sind nur selten konkret und explizit formuliert.

In Bezug auf Personalmanagement gibt es große Unterschiede zwischen den untersuchten Organisationen. Viele haben die Herausforderungen klar erkannt und werden von sich aus aktiv. Manche allerdings weisen diesbezüglich noch Defizite auf, haben unklare Führungsstrukturen und verwalten ihr Personal, statt es aktiv zu fördern

und zu unterstützen. Das Spektrum reicht von Organisationen, welche die einzelnen Instrumente des Personalmanagements sehr professionell und systematisch einsetzen, d. h. klare Vorgangsweisen hinsichtlich Personaleinsatz, -entwicklung, -beurteilung praktizieren, bis zu Organisationen, die dies eher willkürlich tun, indem sie je nach Bedarf agieren. Die größten Unterschiede gibt es bei der Personalbeurteilung, der Gehaltsstruktur und den Karrieremöglichkeiten. Auch die Weiterbildung und -entwicklung von Personal wird sehr unterschiedlich gehandhabt, hier haben einige Organisationen noch ein deutliches Verbesserungspotenzial.

3.2 Ergebnisse der MitarbeiterInnen-Befragung: Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbelastung und Motivation

Die von uns befragten Personen schätzen die Einrichtungen, in denen sie arbeiten, im Hinblick auf Leitung, Arbeitsorganisation, Führung durch die Vorgesetzten und das Betriebsklima durchwegs positiv ein. Als sehr gut oder gut bewerten das Betriebsklima 70,1 Prozent, die Organisation des Betriebes 62,6 Prozent, seine Leitung 68,1 Prozent und die Führung durch die Vorgesetzten 68,2 Prozent der MitarbeiterInnen. Dementsprechend fallen auch die Antworten auf folgende Frage zustimmend aus: »Wenn Sie sich nochmals entscheiden könnten, würden Sie dann wieder eine Tätigkeit im selben Betrieb anstreben?« Insgesamt geben 70 Prozent der Befragten an, eher oder unbedingt nochmals im selben Betrieb arbeiten zu wollen.

Das Betriebsklima, der Informationsfluss im Arbeitsbereich sowie die Führung durch die Vorgesetzten werden in mobilen Diensten signifikant besser beurteilt als in Alten- und Pflegeheimen. 71,4 Prozent der Befragten in den mobilen sozialen Diensten schätzen das Betriebsklima als sehr gut oder gut ein, in den Alten- und Pflegeheimen sind es demgegenüber nur 65,8 Prozent. Dieses wird zudem in den einzelnen Organisationen unterschiedlich beurteilt: Generell stufen das Betriebsklima VerwaltungsmitarbeiterInnen (77,8 Prozent sehr gut bzw. gut) und Personen in leitender Funktion (83,2 Prozent sehr gut bzw. gut) deutlich besser ein als MitarbeiterInnen im Pflegebereich (66,6 Prozent sehr gut bzw. gut).

Den Informationsfluss beurteilen 58,1 Prozent der Befragten in den mobilen Diensten als sehr gut oder gut, der Vergleichswert für die Befragten in den Alten- und Pflegeheimen beträgt 50 Prozent. Ein knappes Viertel (22,8 Prozent) der Beschäftigten in den Heimen bewertet den Informationsfluss im Arbeitsbereich als schlecht oder sehr schlecht. Auch die Führung durch die Vorgesetzten schätzen Personen in den mobilen sozialen Diensten (69,7 Prozent sehr gute oder gute Beurteilung) besser als Befragte in den Heimen ein (62,9 Prozent sehr gute oder gute Beurteilung).

Die Motivation der Beschäftigten ist relativ hoch. Insgesamt 76,3 Prozent geben an, entweder stark oder eher stark motiviert zu sein. Nur 5,6 Prozent der befragten Personen bekunden, wenig oder nicht motiviert zu sein. Während sich 76 Prozent der Befragten in den mobilen Diensten als stark oder eher stark motiviert bezeichnen, schätzen sich 77,1 Prozent der in den Alten- und Pflegeheimen Beschäftigten entsprechend motiviert ein. In Bezug auf den Tätigkeitsbereich und das Alter sind Beschäftigte in der Verwaltung am stärksten und jüngere Personen am wenigsten motiviert. Im Fall der

VerwaltungsmitarbeiterInnen könnte dies an den vergleichsweise geringeren bzw. auch stabileren, d. h. vorhersehbareren Belastungen liegen. Im Fall der jüngeren MitarbeiterInnen dürften die Erwartungen bezüglich Arbeitsqualität bzw. Karriereaussichten größer sein, was auch zu Enttäuschungen und damit zu geringerer Motivation führen kann.

Hinsichtlich ihrer allgemeinen Zufriedenheit mit ihrer beruflichen Tätigkeit geben über 80 Prozent der Befragten an, sehr zufrieden oder zufrieden zu sein, nur 3,7 Prozent zeigen sich wenig oder gar nicht zufrieden. Besonders hoch sind die Werte für die Zufriedenheit mit der Beziehung zu den KollegInnen sowie mit dem Ansehen des Unternehmens. Unzufrieden sind die Beschäftigten allerdings mit dem Einkommen sowie mit den Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Beim Kriterium Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten geben nur 39,8 Prozent der Befragten an, sehr zufrieden oder zufrieden zu sein. Mit dem Einkommen sind nur 37,2 Prozent der Befragten sehr zufrieden oder zufrieden. Immerhin knapp 30 Prozent der Beschäftigten sind mit ihrem Einkommen wenig oder gar nicht zufrieden.

Anreiz für die Arbeit bietet zunächst einmal v. a. die Arbeit selbst: 80 Prozent beklagen einen hohen oder sehr hohen Anreiz. Für 77,1 Prozent der Befragten in den mobilen Diensten stellen weiters die PatientInnen einen hohen oder sehr hohen Anreiz dar, der Vergleichswert für die Beschäftigten in den Heimen beträgt 70,5 Prozent. In den Heimen werden die KollegInnen von 74,6 Prozent eher als wichtiger motivierender Anreiz erlebt als in den mobilen Diensten (66,6 Prozent). Die Beförderung und das Gehalt bieten hingegen nur einen geringen Anreiz. Über ein Drittel der befragten Personen in allen Organisationen geben an, dass für sie Aufstiegsmöglichkeiten oder das Gehalt nur wenig oder keinen Anreiz bieten. Überraschenderweise ist die Arbeitszeit für immerhin 63,3 Prozent der Befragten sowohl in den mobilen Diensten als auch in den Heimen ein sehr hoher oder hoher Anreiz. Dies hängt vermutlich damit zusammen, dass die flexiblen Arbeitszeiten trotz aller Belastungen auch positiv wirken bzw. eingeschätzt werden.

Besonders erwähnenswert ist das stark verbreitete Gefühl, eine sinnvolle und verantwortungsvolle Tätigkeit auszuüben: Dies trifft für jeweils über 90 Prozent der Befragten in den mobilen Diensten und in den Heimen zu. Über 80 Prozent der Befragten geben an, Freude an ihrer Arbeit zu haben. Eher negativ wird dagegen empfunden, dass die jeweiligen Organisationen Erfolgskriterien nicht eindeutig definieren bzw. sie nicht ausreichend unterstützen. Immerhin 18 Prozent der befragten Personen finden es wenig oder gar nicht zutreffend, dass es eindeutige Kriterien zur Messung ihres Erfolges gibt. 15,9 Prozent fühlen sich von ihrer Organisation wenig oder gar nicht unterstützt.

Belastungen treten insgesamt besonders aufgrund von Zeitdruck auf, unter dem v. a. PflegemitarbeiterInnen und Reinigungspersonal leiden. 63,5 Prozent der MitarbeiterInnen in mobilen Diensten fühlen sich durch Zeitdruck stark oder eher belastet, und dies gilt auch für immerhin 45,8 Prozent der MitarbeiterInnen in Heimen. Auch die seelisch belastende und aufreibende Arbeit (als stark belastet oder belastet deklarieren sich in den mobilen Diensten 47,5 Prozent, in den Heimen 41,8 Prozent) sowie der Umgang mit schwierigen PatientInnen und Angehörigen sind besonders problematisch (Angaben für stark belastet oder belastet: in den mobilen Diensten 42,5 Prozent, in den

Heimen 37 Prozent). Isolation am Arbeitsplatz wird vergleichsweise als am wenigsten belastender Faktor empfunden: 59,6 Prozent der MitarbeiterInnen fühlen sich dadurch gar nicht, und lediglich 12,2 Prozent stark belastet oder belastet. Das Pflegepersonal, die HeimhelferInnen und das Reinigungspersonal sind deutlich stärker belastet als etwa VerwaltungsmitarbeiterInnen oder andere Berufsgruppen.

Die Ergebnisse entsprechen somit auch jenen einer Untersuchung im Bereich der Wiener extramuralen Dienste (Bronneberg et al. 1997): Demnach gelten der Umgang mit Menschen, die Möglichkeit zur Hilfeleistung und selbstständiges Arbeiten als Vorteile des Berufsfeldes. Negative Aspekte stellen auch in dieser Untersuchung die hohe körperliche und psychische Belastung sowie ein großer Zeitdruck dar.

Bezogen auf alle erhobenen Kriterien nehmen die Befragten in der Branche der mobilen sozialen Dienste eine stärkere Belastung als die MitarbeiterInnen in Heimen wahr. Besonders groß (hoch signifikant) ist der Unterschied bei »Belastung durch Zeitdruck« und »Belastung durch ständigen Wechsel der Arbeitsabläufe und -anforderungen«. In den mobilen Diensten ist zudem eine signifikante Abhängigkeit der empfundenen Belastungen vom Alter der Befragten festzustellen. Mit zunehmendem Alter wächst besonders die Belastung aufgrund seelisch belastender und aufreibender Arbeit, schlechter Gesundheitsbedingungen, ständig wechselnder Arbeitsabläufe und -anforderungen sowie aufgrund des Zeitdrucks.

Auch die Leitung sowie die Organisation des Betriebs werden von den Beschäftigten in den mobilen Diensten schlechter als von jenen in Alten- und Pflegeheimen beurteilt. Den Informationsfluss in der Organisation, die Führung durch den Vorgesetzten und das Betriebsklima bewerten dagegen die Befragten innerhalb der Branche der mobilen Dienste als besser. In den Heimen zeigt sich ein deutlicher, teilweise hoch signifikanter Trend, dass MitarbeiterInnen in NPOs mehr belastet sind als jene in der gewinnorientierten Organisation.³

Interessanterweise schlägt sich in den Daten der vorliegenden Untersuchung die Zufriedenheit mit dem Betriebsklima, dem Informationsfluss sowie mit der Führung durch die Vorgesetzten nicht in aggregierten Zufriedenheitsdaten nieder. In den mobilen Diensten werden alle einzelnen Aspekte zwar signifikant besser beurteilt als in Alten- und Pflegeheimen, dennoch ist die generelle Arbeitszufriedenheit niedriger. Es kann vermutet werden, dass sich zwar die genannten Aspekte deutlich positiv auswirken, allerdings die insgesamt stärkeren Belastungen durch Zeitdruck, wechselnde Arbeitsabläufe und -anforderungen oder schwierige PatientInnen stärker ins Gewicht fallen. Analysiert man die Befragungsergebnisse auf der Ebene der Einzelorganisation, dann zeigt sich insgesamt ein starker Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Motivation einerseits mit klaren Führungsstrukturen und andererseits mit dem Engagement der Führungskräfte.

3 Eine Signifikanzprüfung mit dem Mann-Whitney-U-Text ergibt, dass v. a. die Unterschiede betreffend die Belastungskriterien »technische oder organisatorische Veränderungen« (Veränderungen von technischen Hilfsmitteln sowie organisatorischen Strukturen, etwa der Abteilungsgliederung oder der Führungsstruktur), »Wechsel der Arbeitsabläufe und -anforderungen« sowie »Gesundheitsbedingungen am Arbeitsplatz« hoch signifikant sind.

3.3 *Vergleich unserer Untersuchungsergebnisse mit gesamtösterreichischen ArbeitnehmerInnen Daten: AltenpflegerInnen als besonders belastete Gruppe von ArbeitnehmerInnen*

Der Fragebogen der vorliegenden Untersuchung wurde so gestaltet, dass die erhobenen Daten mit dem österreichischen Arbeitsklima-Index verglichen werden können (siehe dazu Kap. 2).

Je höher der Indexwert ist, desto besser sind Arbeitsklima und -zufriedenheit. 1997 wurde der normierte Arbeitsklima-Index, d. h. der Durchschnittswert für alle 900 in Österreich Befragten für die Beschäftigten mit 100 Punkten festgesetzt.⁴ Im für den Vergleich mit unseren Daten relevanten Jahr 2002 betrug er 107 Punkte: Je höher der Indexwert, desto größer ist die Arbeitszufriedenheit der Befragten.

Der Arbeitsklima-Index für die in unserer Untersuchung befragten MitarbeiterInnen der Organisationen der Altenpflege erreicht 96 Punkte. Die Zufriedenheit der Beschäftigten in den mobilen Diensten sowie in Alten- und Pflegeheimen unserer Stichprobe ist damit deutlich geringer als jene der Beschäftigten in Österreich insgesamt (107 Punkte) und als jene der Beschäftigten im Gesundheits- und Sozialwesen (109 Punkte). Damit müssen die in Kap. 3.2 angeführten und eher positiv interpretierten Werte in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit etwas relativiert werden.

Die Teilindizes und Einzelitems führen zu folgendem Ergebnis: Abgesehen von den Arbeitsmarktchancen, welche die Beschäftigten in den von uns untersuchten Organisationen besser als andere ArbeitnehmerInnen einschätzen (Unterschied: 2 Indexpunkte), sind die von uns Befragten mit allen anderen Aspekten weniger zufrieden als die erfassten Beschäftigten in Österreich. Beschäftigte im Sektor der Altenpflege fühlen sich insbesondere durch psychischen Stress signifikant stärker belastet (Unterschied: 19 Indexpunkte!) und sind mit ihrem Einkommen und ihrer Zeiteinteilung signifikant weniger zufrieden (Unterschied: 15 bzw. 13 Indexpunkte). Einzig bezogen auf den Teilindex »Erwartungen« (siehe dazu Kap. 2, S. 499) sind die Befragten unserer Untersuchung teilweise zufriedener als die Beschäftigten in Österreich. Die Indexwerte für die Arbeitsmarktchancen sind bei den Befragten in den mobilen Diensten um 1 Punkt und bei jenen in den Alten- und Pflegeheimen um 5 Punkte geringer als die Vergleichswerte für die Befragten in Österreich.

Verglichen mit den Indexdaten aus dem Gesundheits- und Sozialwesen weisen die Werte für den hier untersuchten Sektor der Altenpflege noch stärkere Differenzen auf. Abgesehen vom Aspekt Arbeitsmarktchancen sind Beschäftigte im Gesundheits- und Sozialwesen mit allen Aspekten deutlich zufriedener bzw. zeigen sich weniger belastet als Beschäftigte in der Altenpflege. Die Differenzen der Indexwerte betragen zwischen 5 und 10 Punkten. Der größte Unterschied betrifft die physischen Belastungen (13 Indexpunkte).

4 »Normiert« sind die Zahlen, weil die skalierten Ergebnisse für die einzelnen Fragen in einen normierten Wert umgewandelt und daher die verschiedenen Antwortskalen für die Analyse vereinheitlicht werden.

Der Wert des Arbeitsklima-Index ist bei den Beschäftigten der mobilen sozialen Dienste mit 95 Punkten geringer als bei jenen, die in Alten- und Pflegeheimen tätig sind (102 Punkte). Die in mobilen Diensten und Heimen Beschäftigten weisen unterschiedliche Indexwerte in Bezug auf Arbeit, allgemeine berufliche und Lebenszufriedenheit, Zeiteinteilung, psychischen Stress, Isolation am Arbeitsplatz, Einkommen, physische Belastungen und Innovationsstress auf. Lediglich das Einkommen und die allgemeine berufliche Zufriedenheit werden von den Beschäftigten in beiden Bereichen gleich beurteilt.

4. Fazit und Ausblick

Beschäftigte in den untersuchten Branchen mobile Dienste sowie Alten- und Pflegeheime sind mit ihren Arbeitsbedingungen deutlich weniger zufrieden als die Beschäftigten in Österreich bzw. jene im Gesundheits- und Sozialbereich. Besonders psychischer Stress, das relativ geringe Einkommen und die unregelmäßige und manchmal schwer planbare Arbeitszeiteinteilung tragen dazu bei, dass Berufe in der Altenpflege an Attraktivität verlieren.

Obwohl sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die Motivation und Freude an der Arbeit überraschend groß sind, sind die vermutlich für den Personalmangel in diesem Berufsbereich mitverantwortlichen prekären Arbeitsbedingungen überraschend schlecht. Dazu kommt noch das schlechte Image der Pflegeberufe.

Soll das Ziel, ein flächendeckendes, qualitäts- und bedarfsgerechtes Angebot für pflegebedürftige Personen zu erreichen (Artikel 15a B-VG)⁵, nicht aufgrund mangelnden Pflegepersonals verfehlt werden, dann müssen Ausbildungsmöglichkeiten verbessert und in höherem Maße bereitgestellt werden. Dies würde neben einem größeren quantitativen Angebot an Arbeitskräften auch die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten erhöhen und so zur Reduzierung von Fluktuation beitragen. Auch imagefördernde Maßnahmen wie z. B. Berufsinformation oder eine bessere Öffentlichkeitsarbeit der öffentlichen Hand können mittelfristig sinnvoll sein. Höhere Einkommen ermöglichen ebenso eine wesentliche Verbesserung der Arbeitssituation wie weiterführende Unterstützungsmaßnahmen durch die Organisationen.

Hinsichtlich der Einkommenssituation sind neben schrittweisen Verbesserungen der bestehenden kollektivvertraglichen Regelungen auch die Modalitäten wichtig, wie

5 Der Bund und die Länder haben eine Vereinbarung gemäß Artikel 15a B-VG über die gemeinsamen Maßnahmen für Pflegebedürftige getroffen, welche seit 1. Jänner 1994 in Kraft ist.

Diese sieht folgende Anforderungen vor (Schaffenberger/ Juraszovic/ Pochobradsky 1999):

- Sicherung eines flächendeckenden, dezentralen, qualitäts- und bedarfsgerechten Angebots nach den Grundsätzen der Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit;
- Koordination der ambulanten, teilstationären und stationären Dienste und Sicherstellung von Information und Beratung;
- Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte bei der Einhebung von Kostenbeiträgen;
- Einhaltung der arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Vorschriften und Unterstützung der Ehrenamtlichkeit;
- Förderung und Sicherung von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für das Personal und Gewährleistung von Ausbildungsmöglichkeiten, die allen Berufsgruppen offen stehen.

Leistungsverträge von Seiten der öffentlichen Hand gehandhabt werden. Einige Organisationen insbesondere in den mobilen Diensten sind durch finanzielle Kürzungen extrem belastet. In jenen Einrichtungen, in denen Produktivitätsreserven bereits ausgeschöpft sind, kann undifferenzierter finanzieller Druck zur Überforderung sowohl der Organisation als auch ihrer MitarbeiterInnen führen. Neben der oft einzig möglichen Ausweichstrategie einer Qualitätsverschlechterung steigen die Belastungen der MitarbeiterInnen. Demgegenüber gibt es weniger Möglichkeiten, in Form von Bonuszahlungen oder zusätzlicher Sozialleistungen eine Kompensation zu bieten.

Auf organisatorischer Ebene gibt es vielfach Möglichkeiten, Führungsstrategien und Instrumente des Personalmanagements zu verbessern. Einige der untersuchten Organisationen könnten durch klarere Führungsstrukturen oder Strategien des Personalmanagements deutlich an Attraktivität gewinnen: Es besteht nämlich ein starker Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Motivation einerseits sowie zwischen Führungsstrukturen und dem Engagement der Führungskräfte andererseits. Aktive Strategien zur MitarbeiterInnenrekrutierung, eine Verbesserung des Images des Altenpflegebereichs, verbesserte Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten und eine familienfreundlichere Arbeitszeitgestaltung sind nur einige Punkte, an denen das Personalmanagement ansetzen könnte, um durch klarere und bessere Strategien die Attraktivität von Organisationen der Altenpflege zu verbessern.

Das Thema Leistungsbeurteilung wird in Organisationen eher tabuisiert, wie weitgehend fehlende Beschwerdemanagement-Systeme für MitarbeiterInnen zeigen. Diese Systeme könnten jedoch wertvolle Informationen über die Belastungen und Probleme der MitarbeiterInnen bieten und auch helfen, die Ursachen für den Personalmangel zu ergründen.

Insgesamt gibt es in jenen Organisationen höhere Arbeitszufriedenheitswerte, die von sich aus Strategien für den Umgang mit Personalproblemen entwickeln und im Rahmen organisatorischer Selbstreflexion und Organisationsentwicklung sehr aktiv an der Gestaltung und Verbesserung von Organisationsstruktur und -kultur interessiert sind.

Die hohen Belastungen besonders durch Zeitdruck und emotionalen Stress führen zu einer tendenziellen Burnout-Gefährdung. Die Identifikation mit dem Beruf und die Verantwortung gegenüber KlientInnen verschärfen diese Gefahr, da sie MitarbeiterInnen zu besonders hohem und bis zu Selbstaussbeutung reichendem Engagement führen können (Krenn 2003). Um sowohl Arbeits- als auch Lebensqualität der MitarbeiterInnen zu gewährleisten, müssen die Organisationen und ihre Führungskräfte weit mehr Unterstützung und Rückendeckung bieten. Die Sicherstellung organisatorischer Rahmenbedingungen, wie etwa persönlicher Unterstützung in emotional belastenden Situationen durch Vorgesetzte, die Entwicklung klarer Erfolgs- bzw. Qualitätsmaßstäbe oder besserer Arbeitszeitregelungen werden damit zu wichtigen und dringenden Forderungen.

Literatur

- Badelt, Christoph et al. (1996) *Kosten der Pflege-sicherung. Strukturen und Entwicklungstrends der Altenbetreuung*. Wien.
- Bosch, Gerhard et al. (2001) *Beschäftigungswandel in Dienstleistungen. Befunde aus fünf Branchen und zehn Ländern*. Brüssel.
- Bronneberg, Gertrud et al. (1997) *Kosten der Pflege-sicherung. Strukturen und Entwicklungstrends der Altenbetreuung*. Wien.
- Hofinger, Christoph/ Michenthaler, Georg (1998) *Der Arbeitsklima-Index: ein mikrobasiertes Messinstrument für die Entwicklung der Arbeitswelt*. In: Diskurs sozial, Heft 1, 17–38.
- Krenn, Manfred (2003) *Mobile Pflege und Betreuung als interaktive Arbeit: Anforderungen und Belastungen*. Forba-Forschungsbericht, Heft 3.
- Schaffenberg, Eva/ Juraszovich, Brigitte/ Pochobradsky, Elisabeth (1999) *Dienste und Einrichtungen für pflegebedürftige Menschen in Österreich – Übersicht über die Bedarfs- und Entwicklungspläne der Länder*. Wien.
- Schneider, Ulrike/ Österle, August (2003) *Gesundheitssicherung im Alter aus ökonomischer Perspektive*. In: Rosenmayr, Leopold/ Böhmer, Franz (Hg.) *Hoffnung Alter*. Forschung, Theorie, Praxis. Wien, 221–241.
- Simsa, Ruth/ Schober, Christian/ Schober, Doris (2003) *Arbeit in Sozialorganisationen der Altenpflege: Personalmanagement, Belastung, Zufriedenheit und Motivation von MitarbeiterInnen*. Bericht zum FWF-Projekt Nr. P 14769-G05 (Laufzeit des Teilprojekts 2001–2003).

*Kontakt: ruth.simsa@wu-wien.ac.at
christian.schober@chello.at
doris.schober@chello.at*