

Führungsbarometer Pflege 2021

Überblick aus knapp **1.600** Antworten

Erhebung zu aktuellen Herausforderungen für Führungskräfte in allen Bereichen der Pflegepraxis, zu Einflussfaktoren sowie zu Erwartungen und Grundlagen für zukünftige Rahmenbedingungen und Strategien

Realisierung



Karl Landsteiner Institut für
Human Factors & Human Resources
im Gesundheitswesen



Österreichischer
Gesundheits- und
Krankenpflegeverband
Förderverein



arjo

SANOFI



Führungsbarometer Pflege 2021

Zielgruppe:

- Führungskräfte der Pflege aller Hierarchieebenen aller Settings der Pflegepraxis

Ziel:

- Erfassung der derzeitigen Situation und unmittelbare Auswirkungen
- Darstellung datenbasierter Grundlagen
- Monitoring der Veränderungen der Situation von Führungskräften in der Pflege (Vergleich Ergebnisse Befragung 2016 und 2021)
- Einschätzung der Wichtigkeit von zukünftigen Entwicklungen
- Attraktivität einer Führungsposition für junge Mitarbeiter*innen

Nutzen:

- Zeitnahe Informationen für die Entwicklung zukünftiger Rahmenbedingungen und Strategien für Entscheidungsträger
- Unterstützung von Führungskräften in ihrer Schlüsselfunktion

Einleitung

Diese Befragung legte ihren Fokus auf die komplexen Rollenbilder von Führungskräften in der Pflegepraxis, sowie auf die damit verknüpften Erwartungshaltungen in den Systemen insgesamt. Zudem wird die Attraktivität von Führungspositionen in allen Handlungsfeldern des Gesundheits- und Pflegewesens hinterfragt.

Trotz angespannter Situation, bedingt durch die Corona-Pandemie, lag die Beteiligung bei knapp 1.600 vollständig ausgefüllten Fragebögen.

Die erhobenen Daten zeigen einmal mehr die Notwendigkeit der legitimierten Verankerung von ausreichenden Ressourcen, Klarheit des Handlungsspielraumes, sowie der sichtbaren, internen und externen Augenhöhe der Entscheidungskompetenz mit weiteren Führungsbereichen im Unternehmen, um die Aufgaben als Pflegeführungskraft erfüllen zu können.

Inhaltsverzeichnis

ab Seite 5

Zu Demografie und Auswertung

ab Seite 10

Das Wichtigste auf einen Blick - Positiv & Negativ

ab Seite 16

Relevante Ergebnisse im Vergleich

- Entlohnung
- Ressourcen
- Personalsituation
- Einbindung in Entscheidungen

ab Seite 21

Junge Führungskräfte und ihre Sichtweisen

ab Seite 23

Überraschend und näher zu untersuchen

- Akademisierung der Pflege
- Veränderungen durch COVID 19
- Zukunft – Analog und Digital

ab Seite 27

2016.....2021



Karl Landsteiner Institut für
Human Factors & Human Resources
im Gesundheitswesen



EUCUSA



Demographie

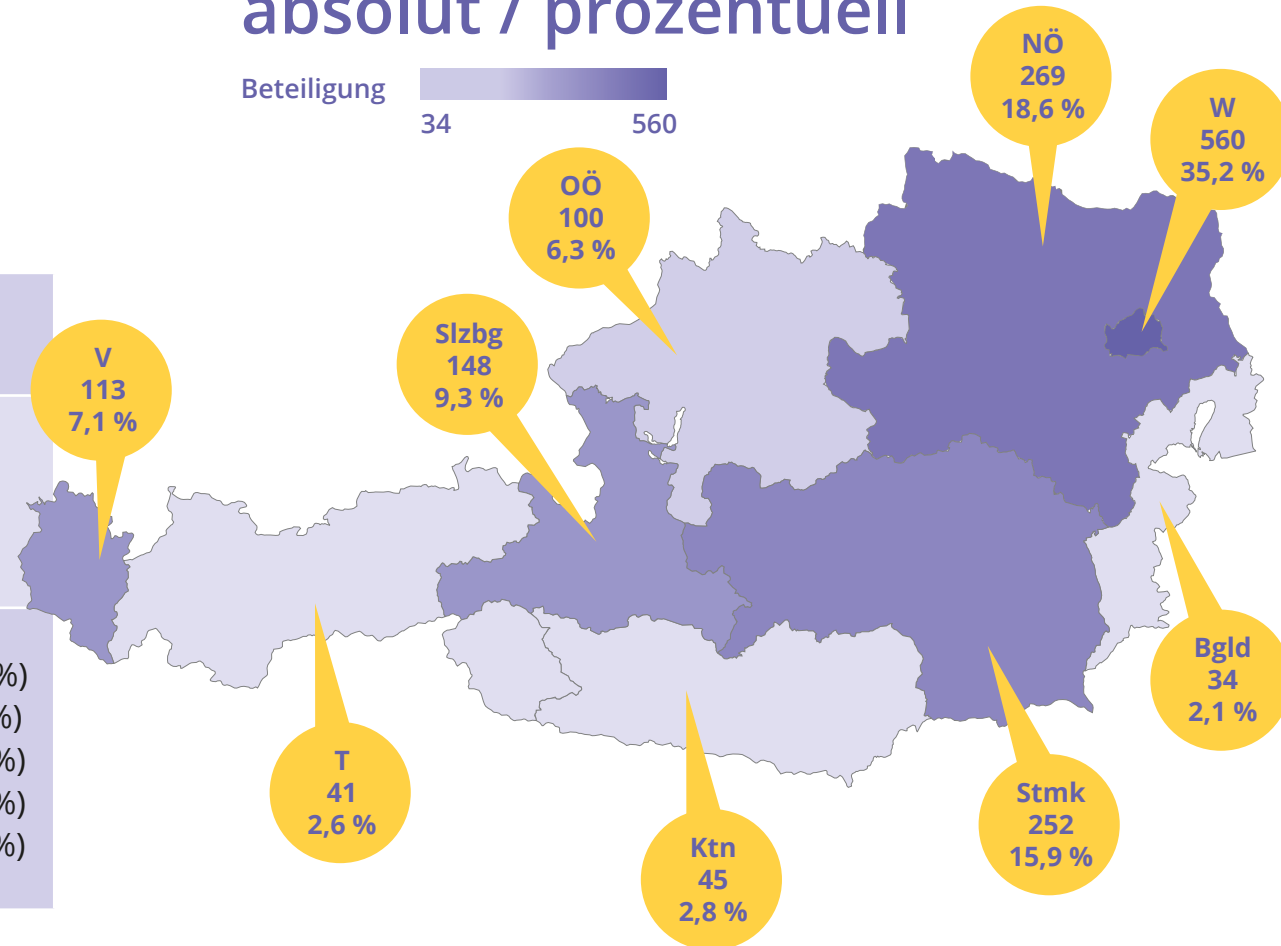
Demografie

Gesamtbeteiligung:
1.589

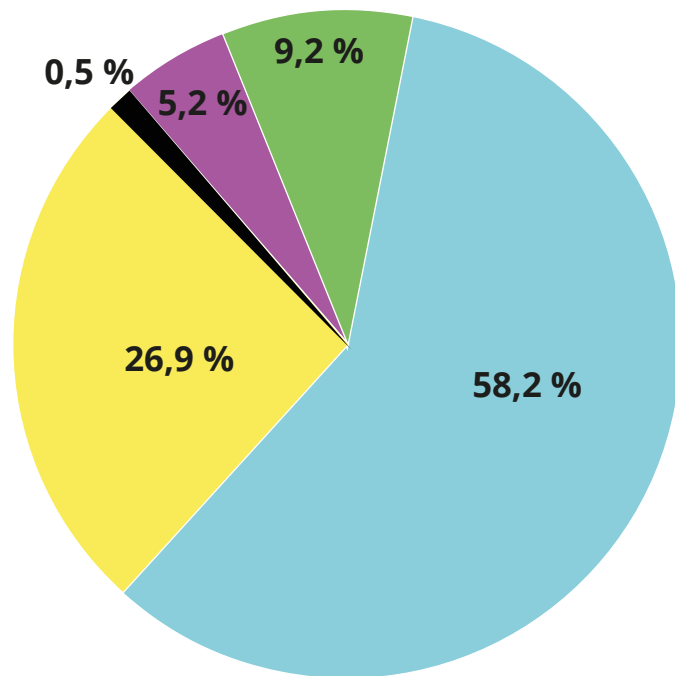
♀ 1226 ♂ 363

Befragungs- zeitraum	03-04/2021
Träger	• Öffentlich (71,5%) • Privat (20,3%) • Konfessionell (8,2%)
Alter	• bis 30: 78 (4,9%) • über 30-40: 295 (18,6%) • Über 40-50: 484 (30,5%) • Über 50-60: 680 (42,7%) • Über 60: 52 (3,3%)

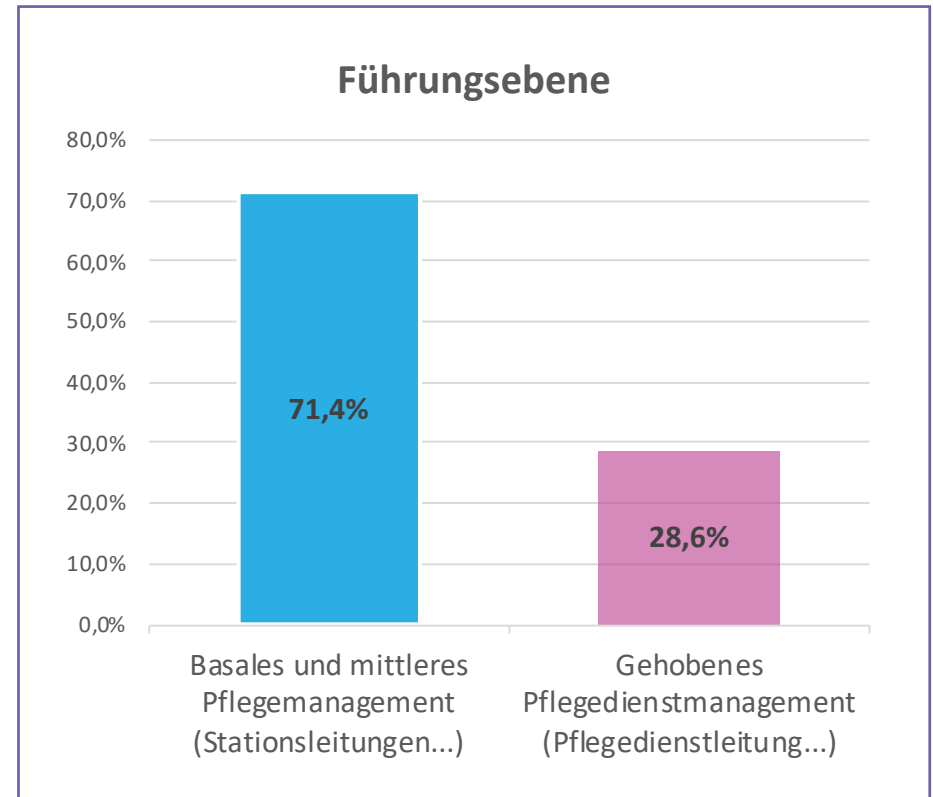
Bundesland - Beteiligung
absolut / prozentuell



Demografie



- Akutpflegebereich
- Langzeitpflegebereich
- Bereich für Menschen mit Behinderung
- Reha-Pflegebereich
- Extramuraler Bereich (mobile Pflege)



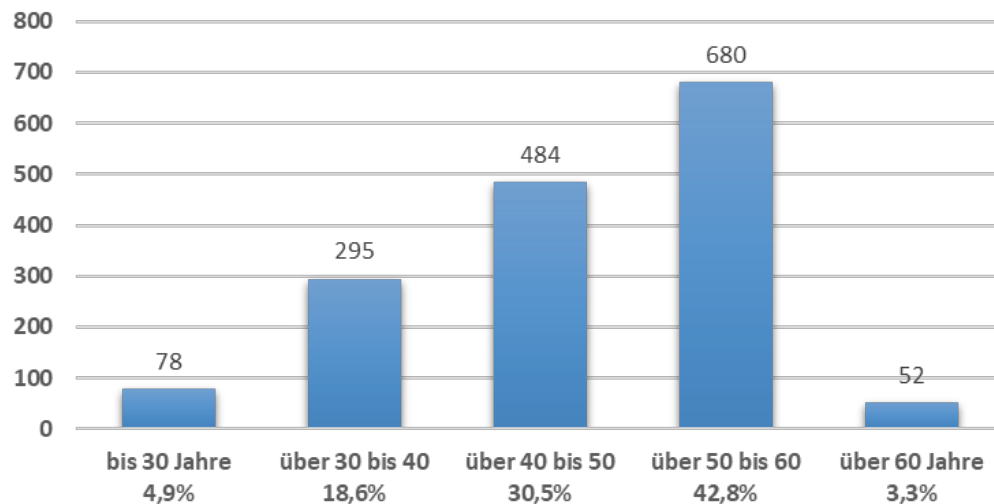
Karl Landsteiner Institut für
Human Factors & Human Resources
im Gesundheitswesen



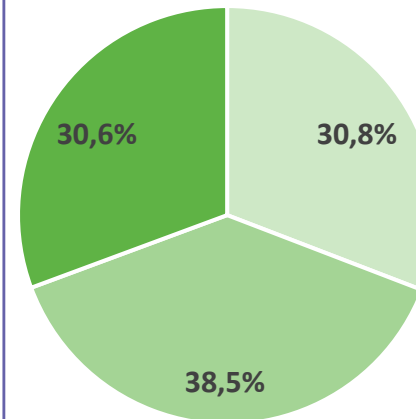
EUCUSA

Demografie

Beteiligung nach Alter
(absolut und %)

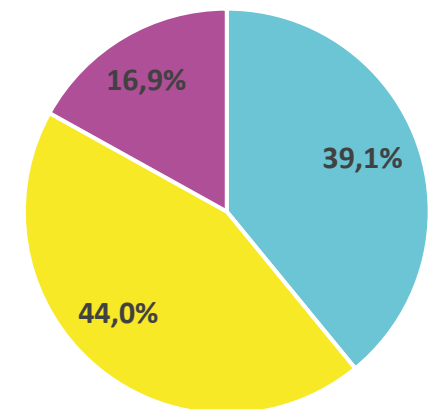


Jahre in der Führung



- bis zu 5 Jahre
- über 5 bis 15 Jahre
- über 15 Jahre

Beteiligung nach Qualifikation



- Akademische Ausbildung für Führungskräfte
- Sonderausbildung für Führungskräfte
- noch keine Führungskräfte-Ausbildung

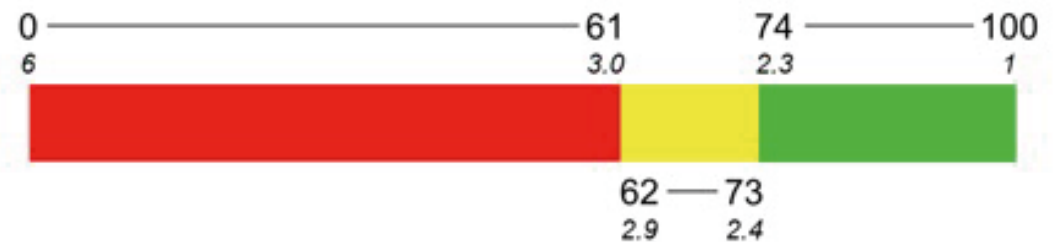
Dimensionen und Auswertungsschema

Rollenbild der Führungskraft	■
Wertschätzung	■
Zusammenarbeit	■
Arbeitsorganisation	■
Arbeitsbedingungen	■

Positive Aspekt-Aussage: Grad der Ablehnung / Zustimmung



Mittelwert aller Antworten



Ampelskala

Die Ampelskala ist eine nach empirischen Daten ermittelte Skala und gibt den jeweiligen Handlungsbedarf an:

- Rot (6.0 bis 3.0): sofort handeln
- Gelb (2.9 bis 2.4): in Angriff nehmen
- Grün (2.3 bis 1.0): erhalten und fördern



Das Wichtigste auf einen Blick - Positiv & Negativ

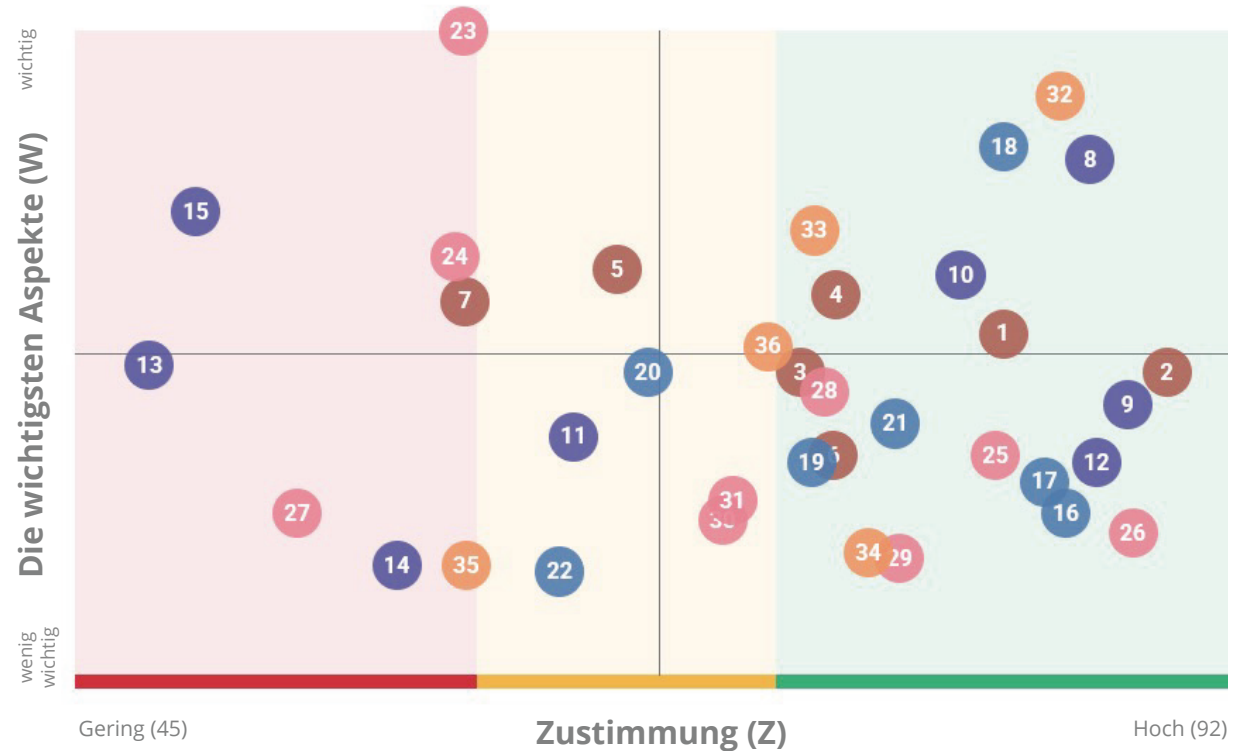
Das Wichtigste auf einen Blick

Positiv:

- Freude an Arbeit (32)
- Teamklima (18)
- Wertschätzung durch MA (8)
- Identifikation als Führungskraft (2)
- Wertschätzung durch direkte Führungskraft (10)
- Für Führungsaufgaben gut gerüstet (1)

Negativ:

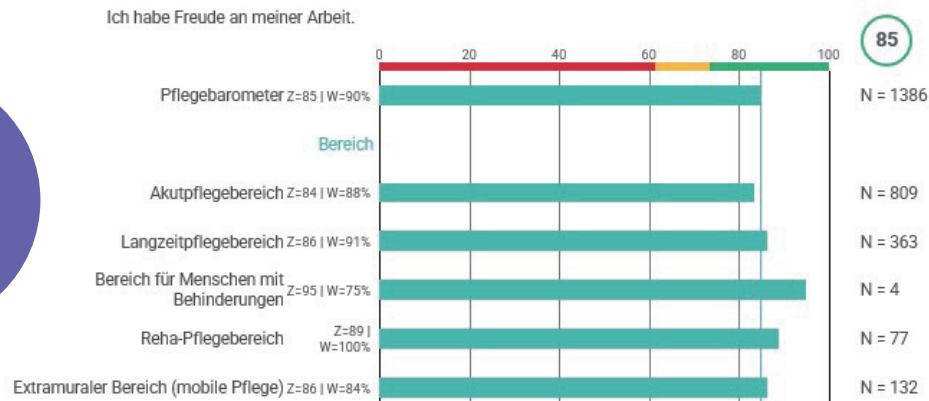
- Personalsituation (23)
- Image (13)
- Entlohnung (15)
- Ausreichend Ressourcen (24)
- Einbindung in Entscheidungen (7)



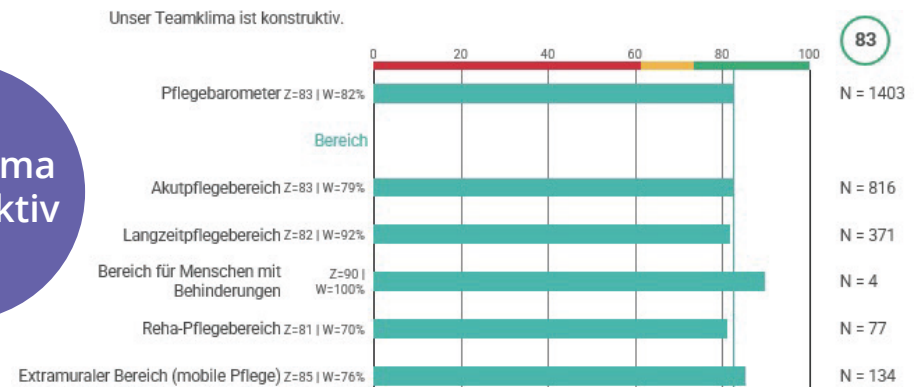
Die Lage der farbigen Punkte gibt Aufschluss über die Zustimmung zu den einzelnen Aspekten (Z liegt zwischen 0 – volle Ablehnung und 6 – volle Zustimmung) und deren Wichtigkeit (W liegt zwischen 0 und 100%).

Positiv und wichtig in allen Bereichen der Pflegepraxis

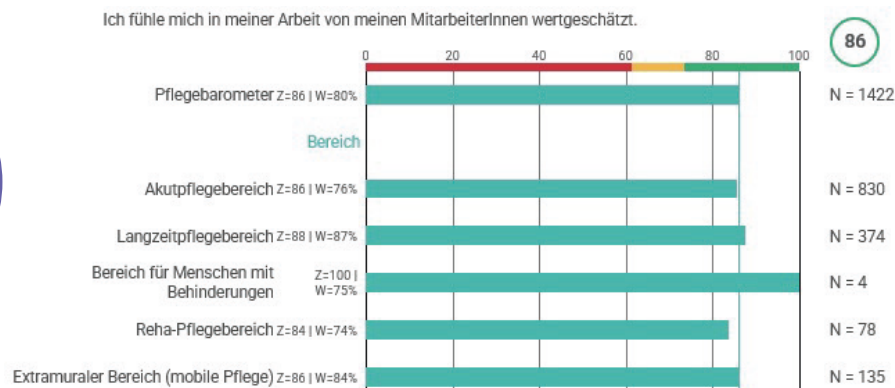
Freude an der Arbeit



Teamklima konstruktiv



Wert-schätzung durch MA



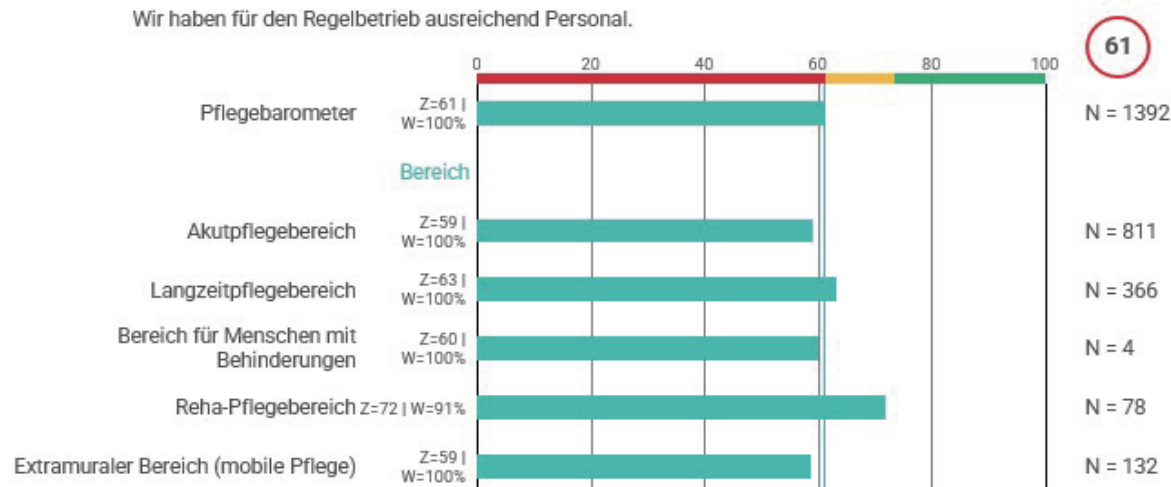
Karl Landsteiner Institut für
Human Factors & Human Resources
im Gesundheitswesen



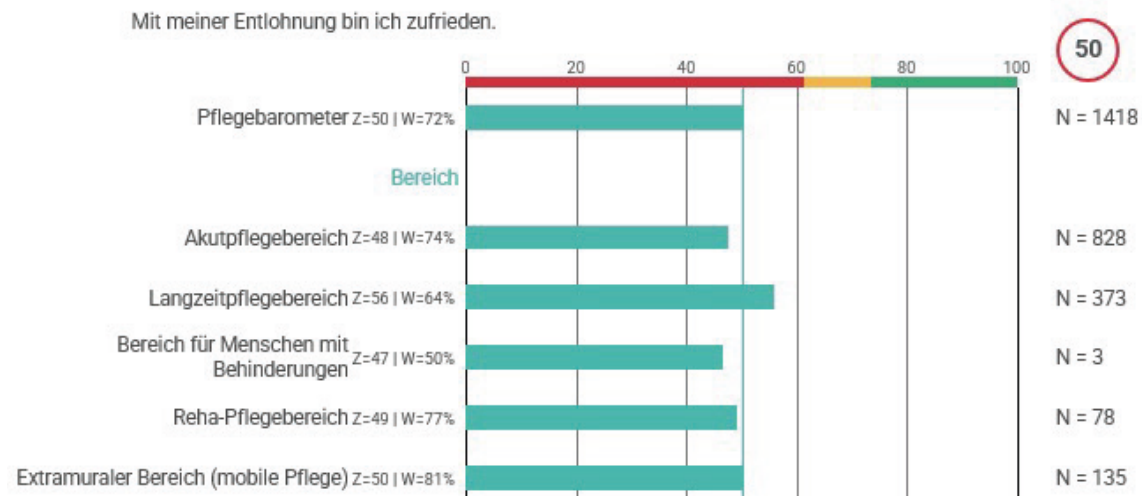
EUCUSA

Negativ und wichtig in allen Bereichen

Ausreichend
Personal



Entlohnung



Karl Landsteiner Institut für
Human Factors & Human Resources
im Gesundheitswesen

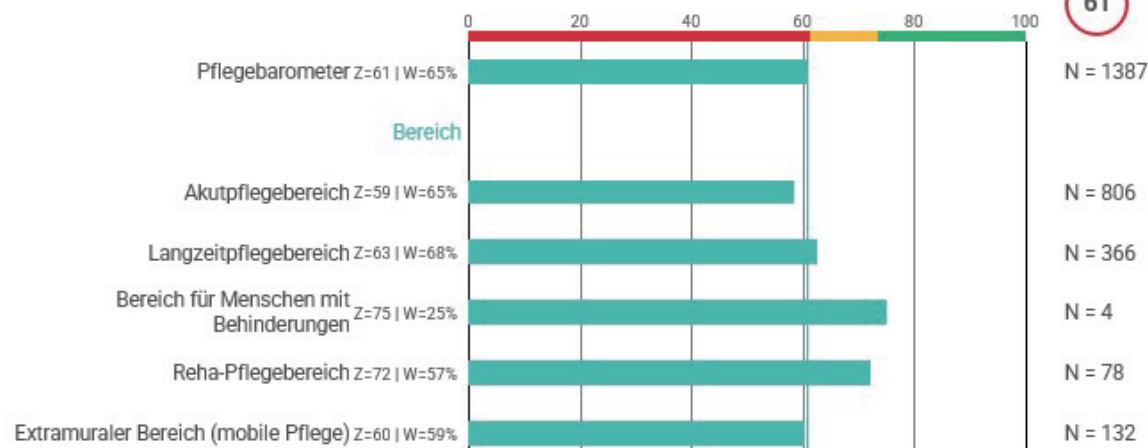


EUCUSA

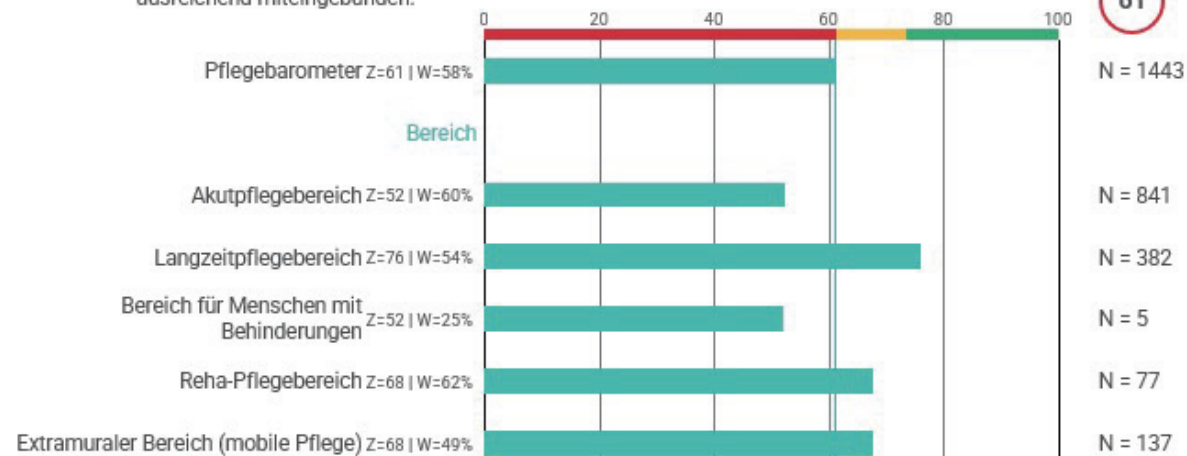
Negativ und wichtig in allen Bereichen

Ausreichend Ressourcen

Wir haben alle Ressourcen um Pflege in hoher Qualität zu leisten.



Bei wichtigen, das Haus betreffende Themen und Entscheidungen werde ich als Führungskraft ausreichend miteingebunden.



Einbindung in Entscheidungen



Karl Landsteiner Institut für
Human Factors & Human Resources
im Gesundheitswesen

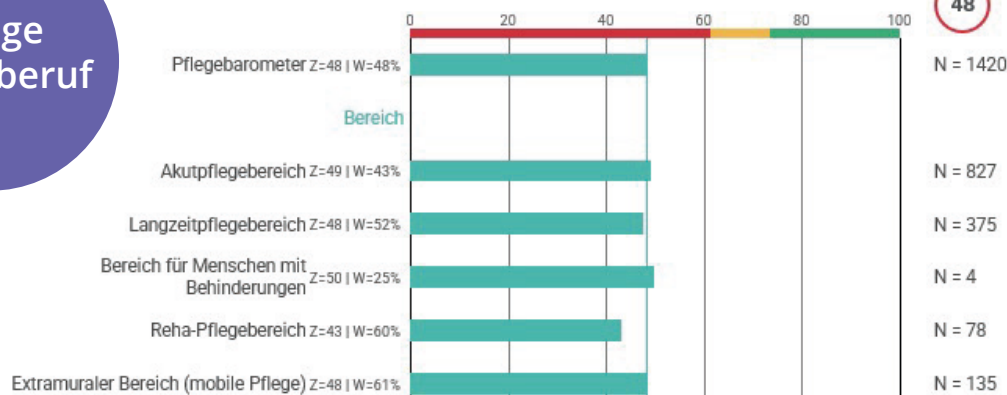


EUCUSA

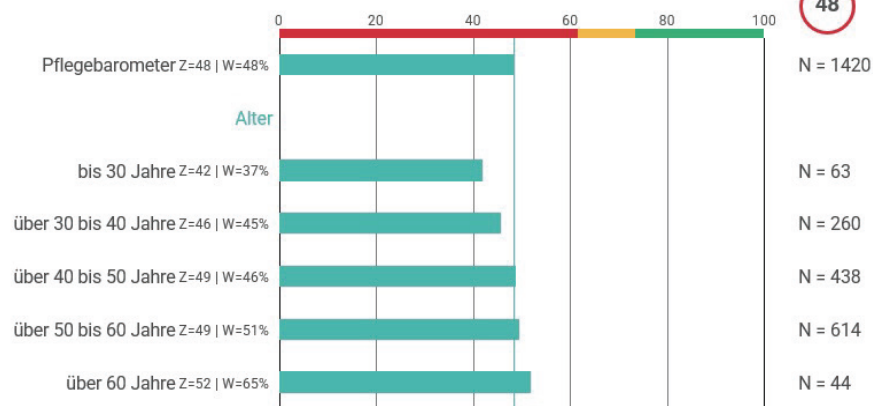
Zu Image und Rollenbild

Image Pflegeberuf

Das Image des Pflegeberufs hat sich in der Öffentlichkeit im letzten Jahr verbessert.



Das Image des Pflegeberufs hat sich in der Öffentlichkeit im letzten Jahr verbessert.



Ich habe das Gefühl, als Führungskraft in der Pflege bin ich: (82.3%)



Ich habe das Gefühl, die Berufsgruppe der Pflegenden besteht mehrheitlich aus: (82%)



Ich habe das Gefühl, die Berufsgruppe der Pflegenden wird in der Öffentlichkeit eher eingeschätzt als: (82.3%)



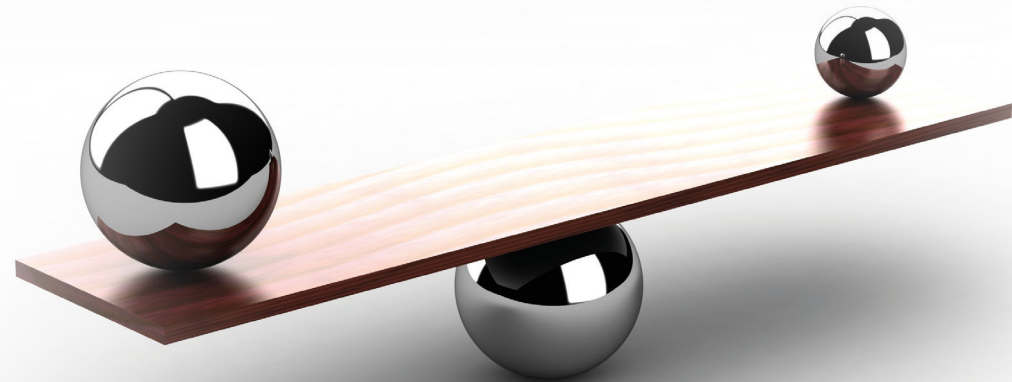
Karl Landsteiner Institut für
Human Factors & Human Resources
im Gesundheitswesen



EUCUSA

Relevante Ergebnisse im Vergleich

- Entlohnung
- Ressourcen
- Personalsituation
- Einbindung in Entscheidungen



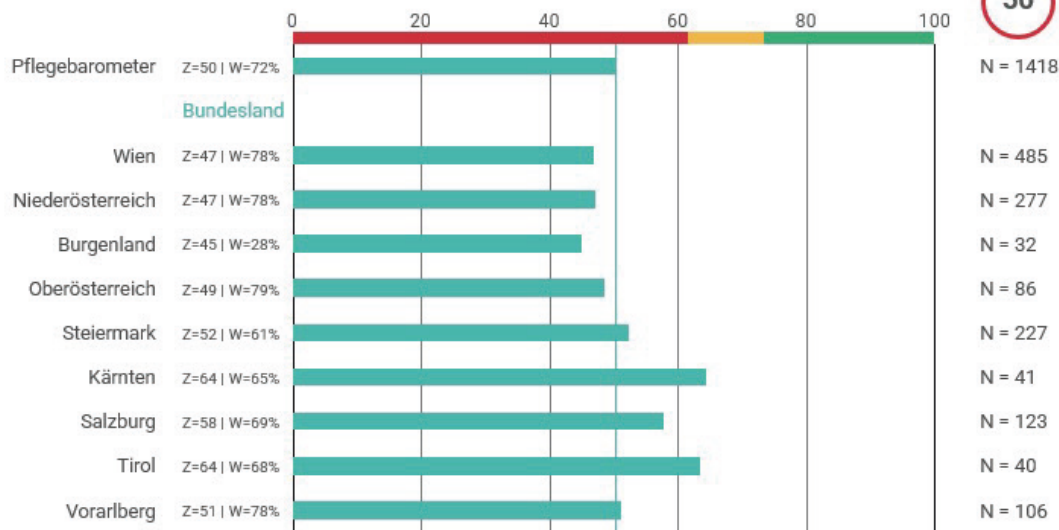
Karl Landsteiner Institut für
Human Factors & Human Resources
im Gesundheitswesen



EUCUSA

Entlohnung

Mit meiner Entlohnung bin ich zufrieden.

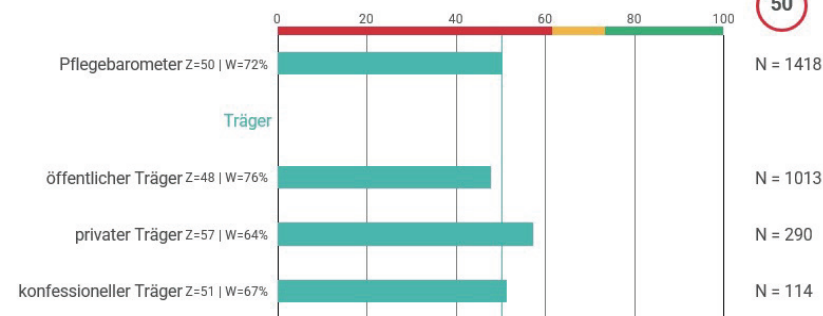


Die Entlohnung wird von den bis 40-jährigen am Schlechtesten beurteilt.

Mehr Zufriedenheit gibt es in den Bundesländern Kärnten, Tirol und Salzburg. Ebenfalls wird sie von MitarbeiterInnen in privaten Trägern weniger schlecht eingeschätzt als bei öffentlichen und konfessionellen Trägern.

Die Entlohnung wird in allen Bereichen der Pflegepraxis ähnlich kritisch (rot) beurteilt.

Mit meiner Entlohnung bin ich zufrieden.



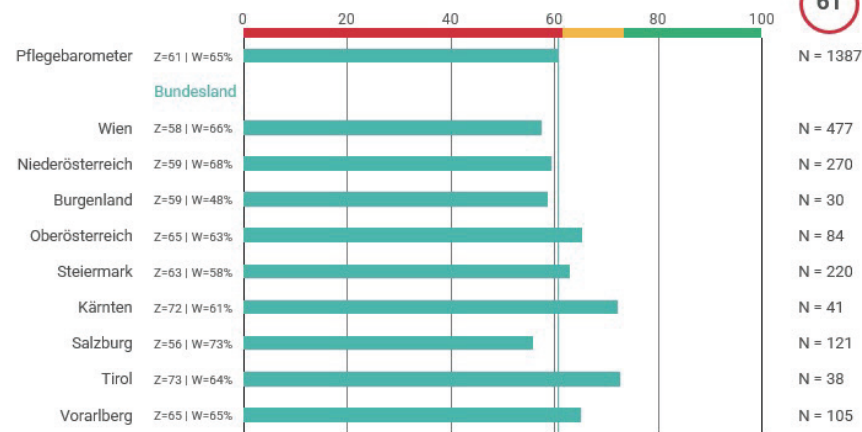
Karl Landsteiner Institut für
Human Factors & Human Resources
im Gesundheitswesen



EUCUSA

Ausreichend Ressourcen

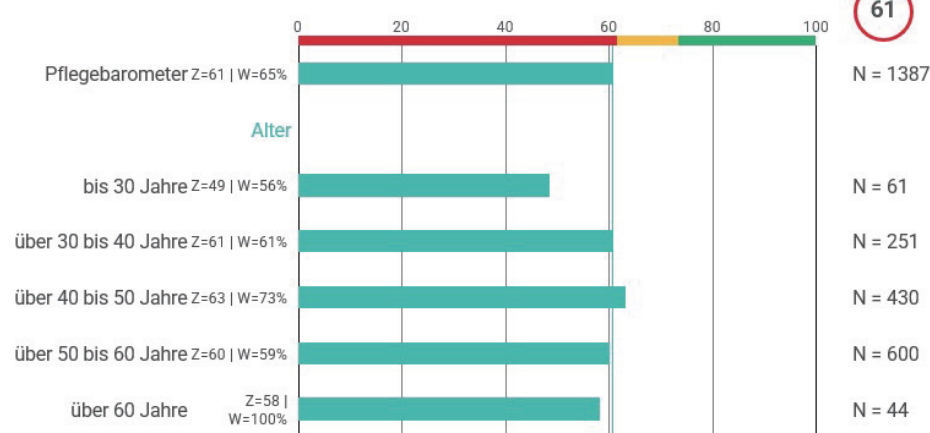
Wir haben alle Ressourcen um Pflege in hoher Qualität zu leisten.



Als problematisch werden oft nicht ausreichende Ressourcen gesehen, um Pflege in hoher Qualität zu leisten. Am kritischsten wird die Situation von den unter 30-jährigen Führungskräften gesehen.

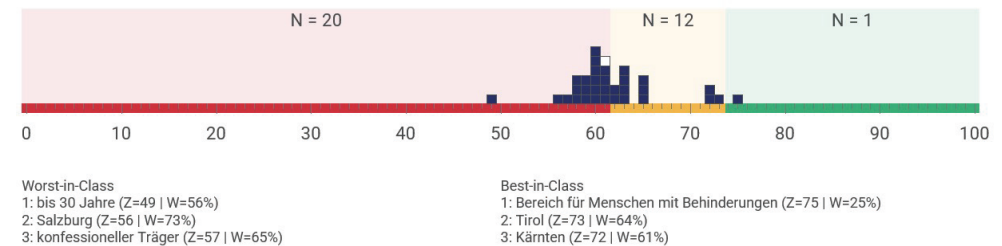
Im Bundesländervergleich wird die Situation in Salzburg am kritischsten gesehen, am wenigsten kritisch in Kärnten und Tirol.

Wir haben alle Ressourcen um Pflege in hoher Qualität zu leisten.



Wir haben alle Ressourcen um Pflege in hoher Qualität zu leisten. (87.3%)

Datasubsets: Geschlecht, Alter, Qualifikation, Jahre in der Führung, Führungsebene, Träger, Bereich, Bundesland



Quartilsgrafik: Bereiche und Dimensionen im Vergleich. „Worst-in-Class“ und „Best-in-Class“ explizit herausgehoben.



Karl Landsteiner Institut für
Human Factors & Human Resources
im Gesundheitswesen



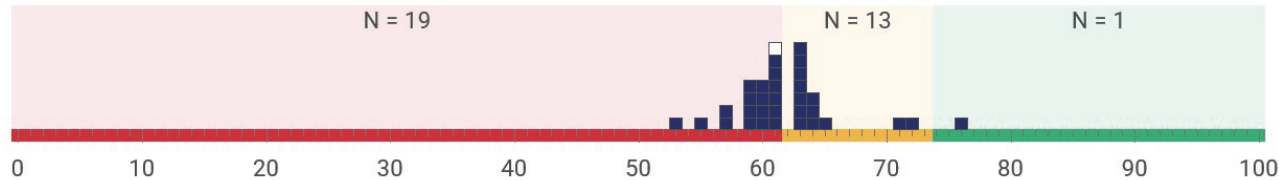
EUCUSA

Personalsituation

Wir haben für den Regelbetrieb ausreichend Personal. (87.7%)

Datasubsets: Geschlecht, Alter, Qualifikation, Jahre in der Führung, Führungsebene, Träger, Bereich, Bundesland

61



Worst-in-Class

- 1: bis 30 Jahre (Z=53 | W=100%)
- 2: konfessioneller Träger (Z=55 | W=100%)
- 3: Burgenland (Z=57 | W=100%)

Best-in-Class

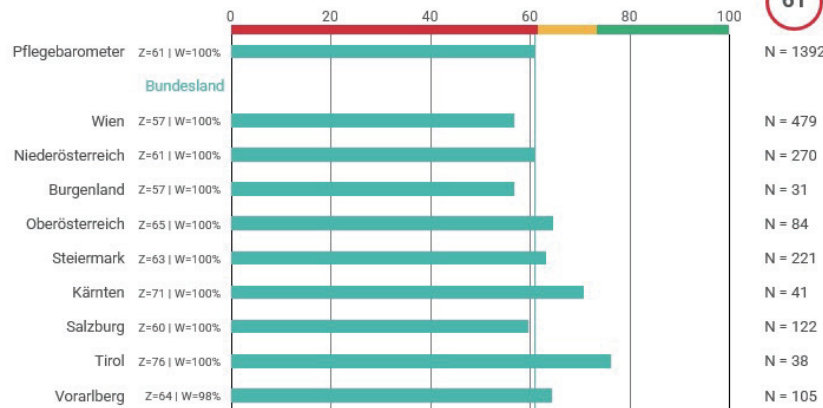
- 1: Tirol (Z=76 | W=100%)
- 2: Reha-Pflegebereich (Z=72 | W=91%)
- 3: Kärnten (Z=71 | W=100%)

„Ausreichend Personal“ wird von den bis 30-jährigen am schlechtesten beurteilt.

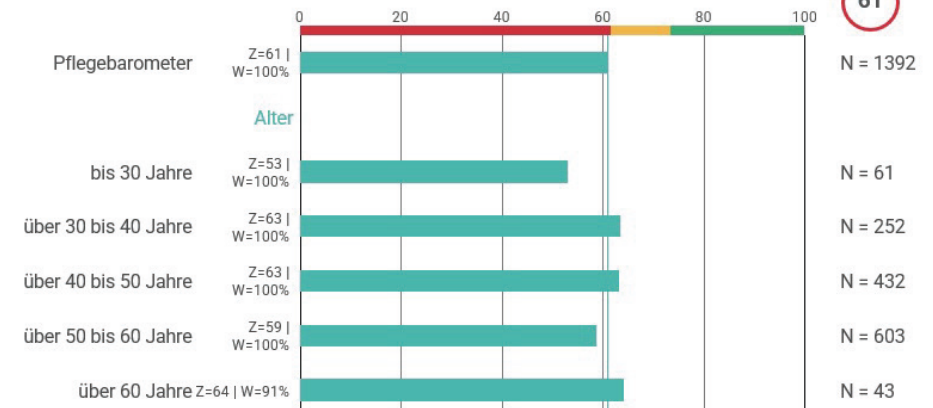
Ähnlich kritisch wird die Personalsituation bei konfessionellen Trägern gesehen. Positiv wird die Situation in Tirol beurteilt. Im Reha-Bereich wird die Personalsituation als deutlich weniger kritisch eingeschätzt als in allen anderen Bereichen der Pflegepraxis.

Die Wichtigkeit dieses Themas ist durchgehend bei allen Gruppen 100% und hat somit für die Führungskräfte die höchste Bedeutung der gesamten Befragung.

Wir haben für den Regelbetrieb ausreichend Personal.



Wir haben für den Regelbetrieb ausreichend Personal.



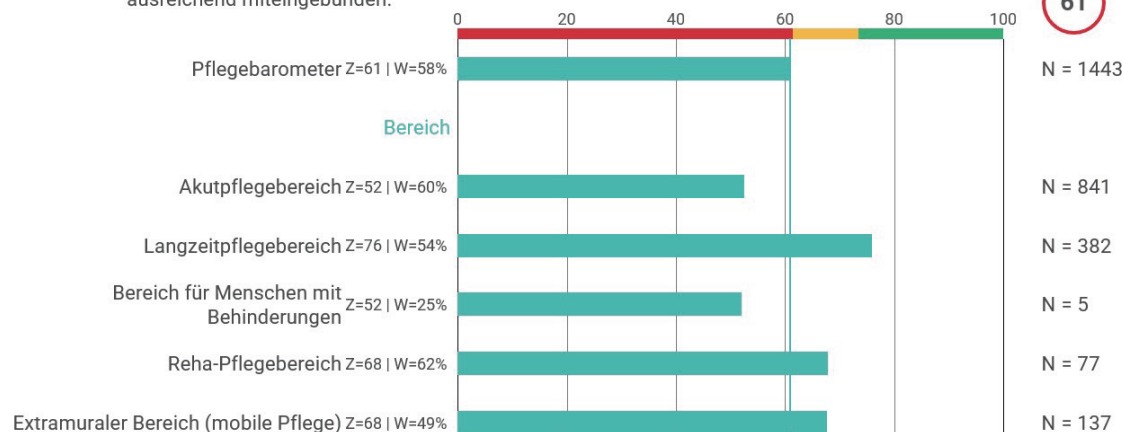
Karl Landsteiner Institut für
Human Factors & Human Resources
im Gesundheitswesen



EUCUSA

Einbindung in Entscheidungen

Bei wichtigen, das Haus betreffende Themen und Entscheidungen werde ich als Führungskraft ausreichend miteingebunden.



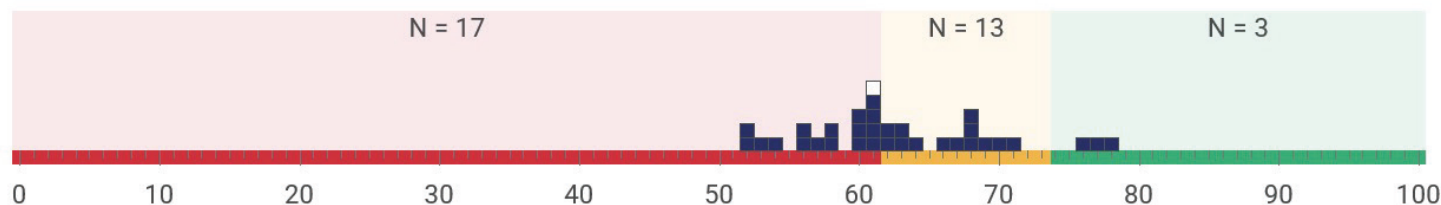
61

Die größte Diskrepanz in der Beurteilung der Einbindung in Entscheidungen besteht zwischen Akutflegebereich (negativ) und Langzeitpflegebereich (positiv).

Ebenso zeigt sich eine sehr unterschiedliche Einschätzung zwischen Wien (52% Zustimmung) und Tirol (77% Zustimmung).

Bei wichtigen, das Haus betreffende Themen und Entscheidungen werde ich als Führungskraft ausreichend miteingebunden. (90.9%)

Datasubsets: Geschlecht, Alter, Qualifikation, Jahre in der Führung, Führungsebene, Träger, Bereich, Bundesland



61

Worst-in-Class

- 1: Bereich für Menschen mit Behinderungen (Z=52 | W=25%)
- 2: Akutflegebereich (Z=52 | W=60%)
- 3: Wien (Z=53 | W=65%)

Best-in-Class

- 1: Gehobenes Pflegedienstmanagement (Pflegedienstleitung...) (Z=78 | W=73%)
- 2: Tirol (Z=77 | W=40%)
- 3: Langzeitpflegebereich (Z=76 | W=54%)



Karl Landsteiner Institut für
Human Factors & Human Resources
im Gesundheitswesen



EUCUSA

Junge Führungskräfte und ihre Sichtweise



Einschätzung junger Führungskräfte (bis 30 Jahre)

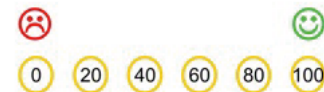
Durchgehend werden die unten aufgezählten Parameter von jungen Führungskräften schlechter als von allen anderen Gruppen beurteilt.

In nachfolgenden Analysen ist zu klären, was Führungspositionen für junge Pflegepersonen attraktivieren würde.

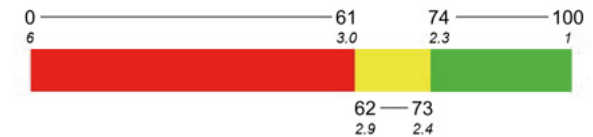
- Gesamtbeurteilung
- Rollenbild der Führungskraft
- Gut gerüstet
- Image der Pflege hat sich im letzten Jahr verbessert
- Kommunikation von Pflegerelevanten Themen in der Öffentlichkeit durch ExpertInnen
- Entlohnung
- Informationsaustausch mit anderen Trägerorganisationen
- Personalsituation
- Ausreichend Ressourcen
- COVID-19 hat zu positiv nachhaltigen Veränderungen geführt

- Klare Definition der Aufgabenbeschreibung
- Arbeitsorganisation
- Fort- und Weiterbildung
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsbedingungen
- Balance Privat / Beruf
- Insgesamt bin ich mit meiner Arbeitssituation sehr zufrieden

Positive Aspekt-Aussage: Grad der Ablehnung / Zustimmung



Mittelwert aller Antworten

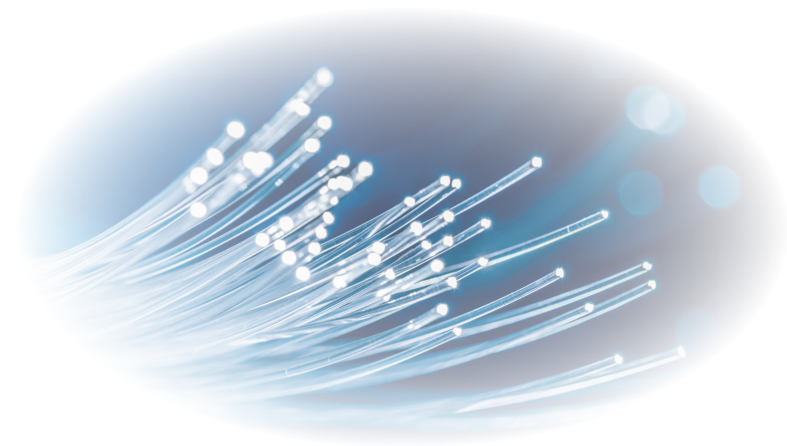


- Freude an der Arbeit



Überraschend und vertiefend zu untersuchen

- Akademisierung der Pflege
- Veränderungen durch COVID 19
- Zukunft analog - digital



Karl Landsteiner Institut für
Human Factors & Human Resources
im Gesundheitswesen



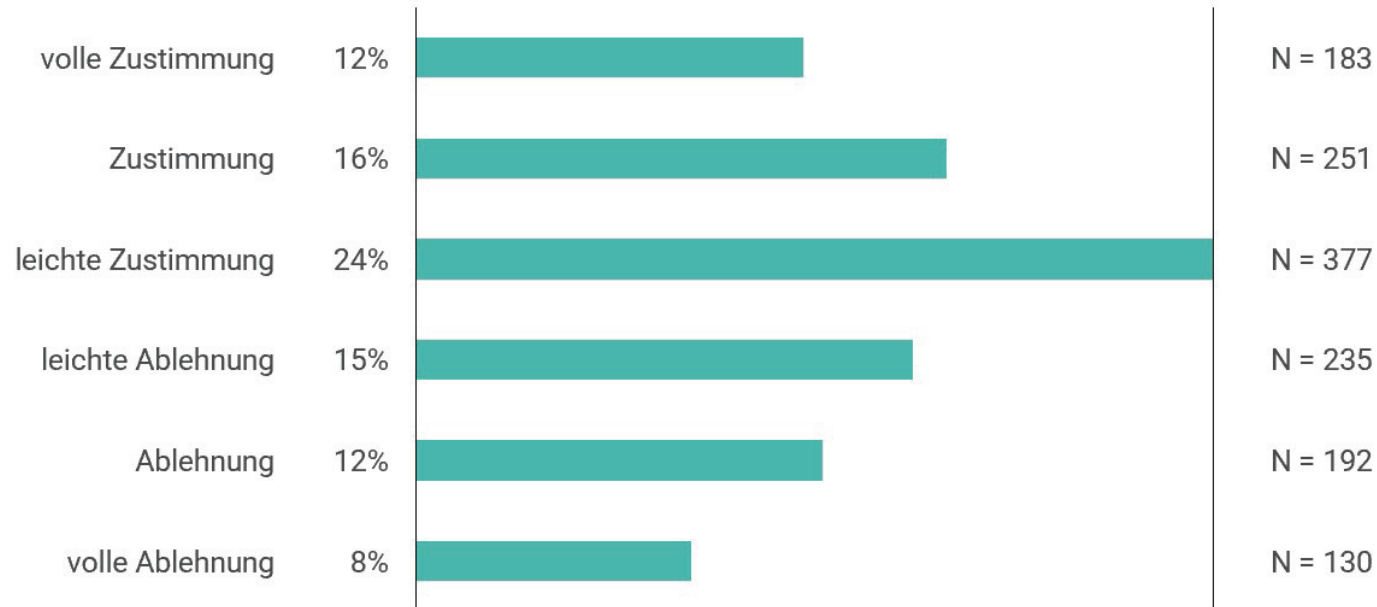
EUCUSA

Akademisierung der Pflege

Und ihre Bedeutung

Die Akademisierung der Pflege hat positive Veränderungen gebracht. (86.1%)

54



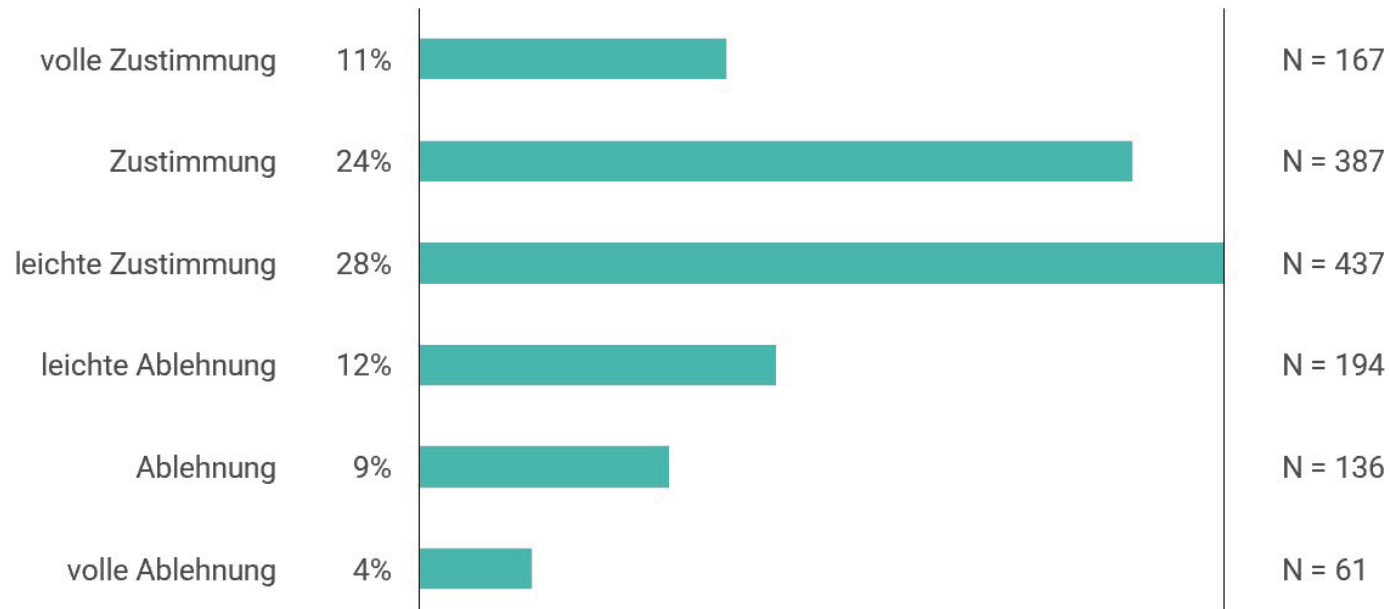
Mehr als ein Drittel der befragten Führungskräfte gibt an, dass die Akademisierung der Pflege keine positiven Veränderungen gebracht hat. Diese negative Einschätzung („roter Bereich“) ist durchgängig, unabhängig vom Alter, von den Jahren in der Führung, vom Bundesland, vom Träger und von der Führungsebene.

Lediglich Führungskräfte mit einer akademischen Ausbildung schätzen die Akademisierung etwas positiver ein (gelber Bereich).

Veränderungen durch COVID 19

Die Erfahrungen mit der COVID-19 - Pandemie hat in unserem Team zu positiven nachhaltigen Veränderungen geführt. (87%)

61



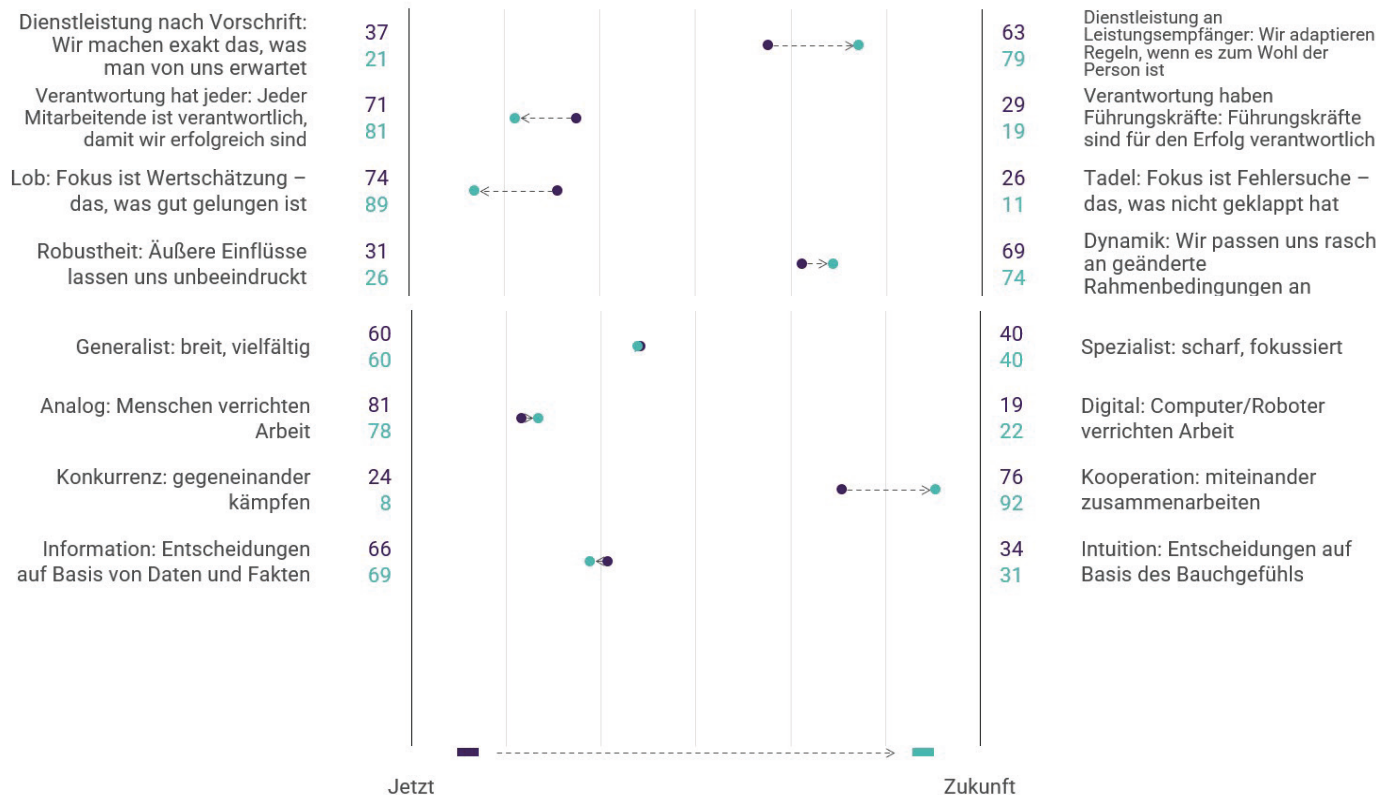
63% sehen positive nachhaltige Veränderungen im Team durch die Erfahrungen mit der COVID-19-Pandemie.

Hier wäre genauer zu untersuchen, welche Faktoren hinter dieser Aussage liegen und inwiefern diese Faktoren unabhängig von der Pandemie in Teams gestärkt werden können.

Einschätzung der derzeitigen Situation und wie es sich entwickeln soll

...anhand eines Skalierungsverfahrens, mit dem die Bedeutung bestimmter Themen eingeschätzt wird

schwarze Punkte: derzeit
türkise Punkte: zukünftig



Fokus liegt auf Soft Facts/Soft Skills:

Entwicklungsbedarf hin zu

- Adaption von Regeln zum Wohle der Person
- Erhöhte Eigenverantwortlichkeit
- Verstärkter Fokus auf Erfolgen (statt auf Misserfolgen)
- Kooperation verbessern

Geringe Ausprägung einer Entwicklungstendenz zu Digitalisierung

Bei diesen Einschätzungen zeigt sich kein bedeutender Unterschied zwischen den unterschiedlichen Altersgruppen.



Karl Landsteiner Institut für
Human Factors & Human Resources
im Gesundheitswesen



EUCUSA



2016...2021



2016 Positiv, Ressourcen, Stärken

- Die Freude an der Arbeit
- Die eigene Führungskompetenz
- Das Teamklima
- Die Unterstützung durch die Vorgesetzten

2021 Positiv, Ressourcen, Stärken

- Die Freude an der Arbeit
- Die eigene Führungskompetenz
- Das Teamklima
- Die Unterstützung durch die Vorgesetzten

2016 Negativ, Kritisch, Veränderungsbedarf

- Personalsituation
- Ressourcenmangel,
ökonomischer Druck

2021 Negativ, Kritisch, Veränderungsbedarf

- Personalsituation noch
wesentlich kritischer
- Ressourcenmangel



Karl Landsteiner Institut für
Human Factors & Human Resources
im Gesundheitswesen



EUCUSA

2016

- Gesamtbefragung von jüngeren Führungskräften tendenziell kritischer beurteilt
- Gestaltungsmöglichkeiten von älteren Führungskräften besser beurteilt

2021

- Gesamtbefragung von jüngeren Führungskräften tendenziell kritischer beurteilt
- Gestaltungsmöglichkeiten von älteren Führungskräften besser beurteilt

2016...2021

Der Vergleich von 2016 zu 2021 zeigt, dass es die gleichen Ressourcen sind, welche die Führungskräfte der Pflege zu ihrer Arbeit motivieren. Dies sind durchgängig Faktoren, welche den eigenen Gestaltungsspielraum betreffen.

Ebenfalls zeigt sich, dass die größten Probleme von 2016 fünf Jahre später unverändert aktuell sind, sich teilweise noch verschärft haben.

Die Auswirkungen dieser Situation zeigen sich darin, dass es scheinbar immer schwieriger wird, junge Kolleginnen und Kollegen für den Weg in die Führung zu motivieren.

Laut Pflegepersonal-Bedarfsprognose für Österreich 2019 (Eine Studie der Gesundheit Österreich GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz) wird von einem zusätzlichen Bedarf an Pflegepersonen in Österreich im Jahr 2030 von 31.400 Personen ausgegangen. Dies bedeutet, dass auch der Bedarf an Führungskräften in der Pflege entsprechend steigen wird. Zusätzlich zu diesem Bedarf muss in den nächsten 10 Jahren der Abgang durch Pensionierungen – etwa 1/3 der derzeitigen Führungskräfte – kompensiert werden.

Maßnahmen zur Stärkung der bestehenden Ressourcen und zu den Ergebnissen mit dem dringendsten Handlungsbedarf sowie zur Steigerung der Attraktivität von Führungspositionen werden in einem nächsten Schritt gemeinsam mit einer Expertengruppe auf Basis dieser Ergebnisse sowie vertiefender Analysen entwickelt.



Karl Landsteiner Institut für
Human Factors & Human Resources
im Gesundheitswesen



EUCUSA

Umsetzung der Initiative Führungsbarometer Pflege 2021

**Karl Landsteiner Institut für Human Factors & Human Resources
EUCUSA, dem Spezialisten für Befragungen und Feedbacksysteme**

**Mag. Inge Köberl-Hiebler, Pflegekoordinatorin der AUVA
Ursula Frohner, ÖGKV Präsidentin a.D
Mag. Mario Filoxenidis, Geschäftsführer EUCUSA,
Mag. Dr. Annelies Fitzgerald, Institutsleitung**

Ein besonderer Dank für ihre Mitwirkung und Unterstützung gilt
Mag. Bettina Resl, Mag. Johanna Hummer, Barbara Klemensich MBA,
Markus Mattersberger, MMSc MBA, Dr. Günter Dorfmeister, MBA,
Alexander und Monika Seidl, HCC sowie
allen Vertreter*innen der Organisationen für die Verteilung der Befragung

Mai 2021, © KLI, EUCUSA,

Alle Rechte vorbehalten, Korrespondenz Mag. Dr. Annelies Fitzgerald, Institutsleitung Karl Landsteiner Institut für Human Factors & Human Resources im Gesundheitsbereich
Tel.: +43/1/4091833, Mobil: +43/699 102 99 408, a.fitzgerald@karl-landsteiner.at www.kli-hr.at



Karl Landsteiner Institut für
Human Factors & Human Resources
im Gesundheitswesen



EUCUSA