

ARBEITSZUFRIEDENHEIT UND MOTIVATION IN MOBILEN SOZIALEN DIENSTEN SOWIE ALTEN- UND PFLEGEHEIMEN – Forschungsergebnisse und Ansatzpunkte für Personalmanagement und Politik

1. Zielsetzung und Hintergrund	58
2. Methodik der Untersuchung	62
3. Motivation, Arbeitsbelastung und Zufriedenheit von Beschäftigten in der Altenpflege – Ergebnisse der Fragebogenerhebung	64
4. Die Arbeitszufriedenheit in der Altenpflege im Vergleich mit anderen Beschäftigten	68
5. Personalmanagement: Befunde und Ausblick	70

Auszug aus WISO 2/2004

isw

Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Weingartshofstraße 10

A-4020 Linz, Austria

Tel.: +43(0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889

E-Mail: wiso@ak-ooe.at

Internet: www.isw-linz.at

Ruth Simsa

A.o. Univ.-Prof. am
Institut für Soziologie
der WU Wien;
Leiterin des Instituts
für interdisziplinäre
NPO-Forschung

1. Zielsetzung und Hintergrund

Ziel dieses Artikels ist die Darstellung der Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Thema Personalmanagement, Arbeitszufriedenheit und Motivation in Organisationen der mobilen Dienste der Altenbetreuung sowie Alten- und Pflegeheimen (Simsa/Schober/Schober 2003).¹ Im Anschluss daran sollen darauf aufbauende Ansätze für das Personalmanagement der betreffenden Organisationen und die Politik entwickelt werden. Zunächst werden einige Hintergründe zur Beschäftigung in den sozialen Diensten benannt.

1.1. Soziale Dienste: ein wichtiger arbeitsmarktpolitischer Faktor

*Sektor
expandiert*

Soziale Dienste sind nicht nur von integrativer und sozialer Bedeutung, sie sind auch ein wichtiger arbeitsmarktpolitischer Faktor. Der Sektor expandiert, er zählt zu jenen Branchen, die in den letzten Jahren am meisten zum gesamtwirtschaftlichen europäischen Nettobeschäftigungsanstieg beigetragen haben (Bosch et al. 2001). Ein wesentlicher und zukunftssträchtiger Bereich davon ist die Altenbetreuung, sowohl in Bezug auf Alten- und Pflegeheime als auch in Bezug auf die stark an Bedeutung gewinnenden mobilen sozialen Dienste. Angesichts demografischer Entwicklungen ist davon auszugehen, dass dieser Bereich noch stärker an Bedeutung gewinnen wird. Bis zum Jahr 2030 wird ein Anstieg der Zahl betreuungsbedürftiger Menschen in Österreich von derzeit 550.000 auf über 800.000 Personen prognostiziert (Badelt et al. 1997). Während gegenwärtig die Betreuung pflegebedürftiger Erwachsener zu ca. 80% unbezahlt in privaten Haushalten geleistet wird (ebd., Wiedenhofer 1999), ist gleichzeitig aufgrund von demografischen und sozialen Entwicklungen ein drastischer Rückgang der informellen, unbezahlten Pflegeleistungen zu erwarten (Schneider/Österle 2003). Der Bedarf an professioneller, institutioneller Pflege wird damit stark steigen.

*zukünftig
Rückgang an
informeller
Pflegeleistung
und großer
Bedarf an
professioneller,
institutioneller
Pflege*

1.2. Trend zu atypischen Arbeitsverhältnissen und Entgrenzung

Ein Trend, der die Arbeitsmärkte in den Industrieländern der letzten Jahre wesentlich geprägt hat, ist die Zunahme atypischer und teilweise prekärer Beschäftigungsverhältnisse (siehe Talos 1999, Mayrhofer/Meyer 2002 und die dort zitierten empirischen Befunde). Insbesondere soziale Dienste weisen hohe Anteile atypischer Beschäftigung auf, d. h. Beschäftigungsverhältnisse mit fehlender Zeitkontinuität des Arbeitsinsatzes, geringeren Arbeitsstunden, fehlenden oder mangelhaften sozialrechtlichen Absicherungen, dauerhaftem außerbetrieblichem Arbeitsort und Umwälzung des Unternehmerrisikos auf die Arbeitenden. Gerade in den mobilen Pflegediensten spielen Aspekte von Entgrenzung (z. B. von Arbeitsort, Arbeitszeit, Beschäftigungsverhältnis, Arbeitsrolle und -anforderungen) eine große Rolle (Voß 1998). Soziale Organisationen sind daher im gesamtgesellschaftlichen Trend der Abnahme des Normalarbeitsverhältnisses zugunsten flexiblerer atypischer Arbeitsverhältnisse Vorreiter. Dies ist wohl auch auf Machtasymmetrien auf den einschlägigen Arbeitsmärkten zurückzuführen: SozialarbeiterInnen oder PflegerInnen haben wenig Jobalternativen.

*wenig
Jobalternativen*

Ein hoher Anteil aller Organisationen im Sozialbereich sind NPOs, d. h. private, nichtgewinnorientierte Organisationen. Die Prekarisierung von Arbeitsplätzen im Sozialbereich liegt damit im Trend, der auch in anderen NPOs sichtbar ist: Zimmer argumentiert, dass man im NPO-Sektor Beschäftigungsverhältnisse und -strukturen der Zukunft ablesen könne (Zimmer 2000).

1.3. Effizienz- und Kostendruck im Pflegebereich

Die stark wachsenden und personalintensiven Pflegedienste stehen gegenwärtig unter starkem Effizienzdruck (Simsa 2003). Die Schere zwischen Anforderungen und Ressourcen sowohl auf gesellschaftlicher Ebene als auch auf der Ebene des

*Doppelstrategie
der öffentlichen
Hand*

Arbeitsplatzes wird zum Problem in vielen europäischen Ländern (Lehndorff 2001). Generell kann davon ausgegangen werden, dass hier hohe Arbeitsbelastungen mit tendenziell schlechten Arbeitsbedingungen gekoppelt sind. Die Situation wird verschärft durch die beobachtbare Doppelstrategie der öffentlichen Hand im Sozialbereich im Zuge von Versuchen der Budgetkonsolidierung (Badelt 2001): Zum einen wird Druck auf die Organisationen ausgeübt, effizienter, professioneller und letztlich billiger zu arbeiten. Den finanziellen Kürzungen stehen zum anderen aber Ansprüche an mehr Leistungen gegenüber. Hier ist die Gefahr von Überforderung, noch höheren Arbeitsbelastungen und in der Folge Qualitätsverschlechterungen gegeben (s. a. Krenn 2003).

1.4. Spezifika der Tätigkeit in Sozialorganisationen

*Aggressions- und
Spannungsabfuhr
kaum möglich*

Die Tätigkeit in Sozialorganisationen weist spezifische, mit den Arbeitsinhalten zusammenhängende Belastungen auf. MitarbeiterInnen beschreiben ihre Tätigkeit oft als sehr belastend, als „Sisyphusarbeit“, und Burn-out-Effekte treten besonders häufig auf. In den meisten Organisationen gibt es spezifische Entlastungsmöglichkeiten, man kann Ziele fallweise zumindest hypothetisch in Frage stellen, sich über Kunden oder eigene Produkte lustig machen etc. In Organisationen, die Leid vermindern wollen und täglich mit Krankheit, Tod, Einsamkeit und Bedürftigkeit zu tun haben, gibt es diese Möglichkeit der Aggressions- und Spannungsabfuhr kaum – oder sie nimmt zynische und menschenverachtende Formen an und wird damit ihrerseits zu einem Burn-out-Symptom.

1.5. Personalmangel als hohes – und vermutlich: wachsendes – Problem

Bereits heute ist in Sozialorganisationen Personalmangel ein Problem und es ist anzunehmen, dass sich dieses in Zukunft noch verschärfen wird. Für das Jahr 2010 wird geschätzt, dass für alle Bundesländer außer Wien und Vorarlberg insgesamt etwa 6.700 Vollzeitäquivalenzstellen benötigt werden

(diplomiertes Pflegepersonal, Alten-/PflegehelferInnen, HeimhelferInnen). Dies entspricht auf der Basis der Jahre 1996 und 1997 einem zusätzlichen Bedarf von 3.500 Personen. Dies entspricht einer Steigerung um über 100 % (Schaffenberger et al. 1999). Bereits im Jahr 2002 gab aber im Rahmen einer Vollerhebung mehr als die Hälfte aller Einrichtungen der institutionellen Pflege an, Personal zu suchen (Schneider/Österle 2003). Insbesondere bei der Rekrutierung von diplomiertem Pflegepersonal sahen mehr als vier Fünftel der befragten Alten- und Pflegeheime große Schwierigkeiten. Auch Anbieter von ambulanten Diensten für ältere Menschen sahen Personal- und v. a. Fachkräftemangel als wesentliche Probleme.

*mehr als die
Hälfte der
Einrichtungen
sucht Personal*

1.6. Fragestellungen

Neben anderen Faktoren könnten Personalprobleme in sozialen Diensten mit Arbeitsbedingungen in Zusammenhang stehen. Arbeitszufriedenheit, Belastung und Motivation von ArbeitnehmerInnen in diesem Bereich werden damit sowohl auf gesellschaftspolitischer Ebene als auch für die Organisationen zu einer relevanten Frage. Befunde zu einzelnen Dimensionen der Wahrnehmung ihrer Arbeitssituation durch die Beschäftigten können Ansatzpunkte für Strategien des Personalmanagements bieten.

Ziel dieses Artikels ist daher die Darstellung von empirischen Ergebnissen und weiterführenden Interpretationen zu folgenden Fragen:

- Wie erleben Beschäftigte in der Altenpflege ihre Arbeitssituation? Welche Faktoren werden als besonders belastend wahrgenommen, wodurch fühlen sie sich motiviert bzw. demotiviert?
- Wie ist die Arbeitszufriedenheit im Vergleich mit jener im gesamtösterreichischen Durchschnitt aller ArbeitnehmerInnen bzw. mit jener im Gesundheits- und Sozialbereich? Ist die Arbeitszufriedenheit tatsächlich niedriger als

- in anderen Bereichen und kann diese daher für Personal-
mängel verantwortlich gemacht werden?
- Welche Konsequenzen können daraus abgeleitet werden?

2. Methodik der Untersuchung

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung zum Thema Personalmanagement, Arbeitszufriedenheit und Motivation in Organisationen der mobilen Dienste der Altenbetreuung sowie Alten- und Pflegeheimen wurden im Frühsommer und Herbst 2002 elf explorative Fallstudien in mobilen Diensten (sechs Organisationen) sowie in Alten- und Pflegeheimen (fünf Organisationen) im Raum Wien und Niederösterreich durchgeführt. Die untersuchten Organisationen der mobilen Dienste sind große Non-Profit-Organisationen (NPOs). Im Bereich der Alten- und Pflegeheime wurden öffentliche Einrichtungen, NPOs und gewinnorientierte Organisationen untersucht. In der Branche der mobilen sozialen Dienste nahmen mit einer Ausnahme alle großen Wiener Organisationen an der Untersuchung teil. Bei Alten- und Pflegeheimen wurden Heime mit jeweils über 100 Betten untersucht. Es wurde davon ausgegangen, dass hier die Anforderungen an das Personalmanagement aufgrund der höheren Mitarbeiteranzahl komplexer sind und damit Maßnahmen zum Personalmanagement mehr ins Gewicht fallen. Die Anzahl der in der Stichprobe ausgewerteten Organisationen lässt eine hinreichend genaue Aussage bezüglich der Grundgesamtheit zu.

*Kombination aus
quantitativen und
qualitativen
Elementen:
Leitfadeninterview
und Fragebogen-
erhebung*

Insgesamt wurden bei allen Fallstudien in einer Kombination aus quantitativen und qualitativen Instrumenten drei unterschiedliche Datenquellen herangezogen. Neben der Analyse von Sekundärquellen und -literatur wurden pro Fallstudie je ein Leitfadeninterview mit einer personalverantwortlichen Führungskraft sowie eine schriftliche Fragebogenerhebung unter allen MitarbeiterInnen durchgeführt. Ausgewählte Fragen des Fragebogens wurden mit dem österreichischen Arbeitsklima-
index abgestimmt, sodass ein Vergleich mit Daten zur Arbeits-

zufriedenheit und -belastung aller österreichischen ArbeitnehmerInnen möglich ist.²

Die Leitfadeninterviews dienten dazu, Informationen über die Personalpolitik, die Strukturen (Führungsstrukturen, Arbeitsteilung, Verantwortungsbereiche, ...) und die Organisationskultur etwa in Bezug auf Kommunikation, Umgang mit Erfolgsmessung, Umgang mit MitarbeiterInnen usw. zu gewinnen. Themengebiete waren Strategien und Instrumente des Personalmanagements wie Einstellungspolitik, Weiterbildung, Gehaltsgestaltung, Personaleinsatz und -entwicklung. Der Fragebogen der MitarbeiterInnenbefragung umfasste u. a. die Themenbereiche Arbeitszufriedenheit, Motivation, Mitbestimmung, Zufriedenheit mit der Leitung und das Klima in der Organisation, Kommunikation, Qualifikationen, Arbeitsplatzsicherheit, Demokratie am Arbeitsplatz, Weiterbildung etc. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und mittels qualitativer Forschungsmethoden interpretiert.

Insgesamt wurden 2.460 Fragebögen ausgeteilt, 1.993 davon in mobilen Diensten und 467 in Alten- und Pflegeheimen. Im Bereich der mobilen Dienste wurden 918 Fragebögen retourniert und ausgewertet, in den Alten- und Pflegeheimen 264. Die Gesamtzahl der ausgewerteten Fragebögen betrug somit 1.182.

*2.460
Fragebögen
ausgeteilt*

Erwartungsgemäß ist der Frauenanteil in den befragten Organisationen sehr hoch, er beträgt 95,3 % in den mobilen Diensten und 80,8 % in den Heimen. Es wurden sowohl Pflege- und HeimhelferInnen und diplomiertes Personal als auch Personal in der Verwaltung, der Küche, der Reinigung und sonstige Beschäftigte befragt.

*hoher
Frauenanteil in
befragten
Organisationen*

3. Motivation, Arbeitsbelastung und Zufriedenheit von Beschäftigten in der Altenpflege – Ergebnisse der Fragebogenerhebung

3.1. Motivation

Die Antworten auf die Frage „*Wie sehr sind Sie motiviert (interessiert, positiv gestimmt), wenn Sie an Ihre Arbeit denken?*“ zeigen, dass der überwiegende Teil der befragten Personen (76,3 %) sich stark oder eher stark motiviert fühlt. Lediglich 5,3 % der Befragten geben an, nicht oder wenig motiviert zu sein.

hohe Motivation

Hintergründe dieser – angesichts der schlechten Arbeitsbedingungen, hohen Fluktuation und Personalknappheit in diesem Bereich – doch überraschend hohen Motivation zeigt die Frage: „*In welchem Ausmaß stellen folgende Punkte einen Anreiz in Ihrer Arbeit dar?*“

Tabelle 1: Arbeitsanreize

	sehr hoher Anreiz in %	hoher Anreiz in %	mäßiger Anreiz in %	wenig Anreiz in %	kein Anreiz in %	fehlend in %
Arbeitszeit	27,3	33,5	21,5	7,8	6,0	3,9
Gehalt	13,1	23,2	29,4	15,1	15,0	4,3
Arbeit selbst	41,5	34,9	14,8	2,0	2,2	4,6
Kollegen	30,9	34,1	19,0	6,1	5,0	5,0
Vorgesetzte	24,1	31,7	20,7	8,4	9,4	5,7
Urlaub	28,8	29,3	21,7	6,7	7,3	6,3
Weiterbildung	26,1	28,4	21,4	7,4	8,6	8,1
Beförderung	11,8	16,4	22,4	14,6	21,8	12,9
Patienten	37,0	33,8	16,2	2,5	4,1	6,4

Für die Befragten stellt die Arbeit selbst den höchsten Anreiz dar. 76,4 % der Befragten empfinden diese als hohen oder sehr hohen Anreiz. Weiters empfinden 70,8 % der Befragten die PatientInnen als hohen oder sehr hohen Anreiz. 65,0 % der Befragten empfinden die KollegInnen als hohen oder sehr

hohen Anreiz. Die Beförderung ist hingegen für 28,2 % der Befragten kein oder nur wenig Anreiz. Auch das Gehalt stellt einen vergleichsweise geringen Anreiz dar. Fast ein Drittel der befragten Personen sieht darin keinen oder nur wenig Anreiz.

Beförderung und Gehalt stellen geringen Anreiz dar

3.2. Arbeitsbelastung

Die Antworten der Beschäftigten auf die Frage „Wie sehr fühlen Sie sich in Ihrer beruflichen Tätigkeit durch die folgenden Dinge belastet?“ zeigen, dass Belastungen v. a. durch Zeitdruck entstehen, 57,9 % der Befragten fühlen sich dadurch stark belastet oder belastet. 43,9 % finden die seelisch belastende und aufreibende Arbeit belastend. Die Gefahr der Einsamkeit oder Isolation am Arbeitsplatz wird mit Abstand am wenigsten belastend empfunden.

Zeitdruck und seelische Belastung besonders groß

Tabelle 2: Arbeitsbelastung

	stark belastet in %	belastet in %	mäßig belastet in %	wenig belastet in %	gar nicht belastet in %	fehlend in %
Zeitdruck	33,2	24,7	24,1	8,9	6,1	3,0
seelisch belastende und aufreibende Arbeit	20,7	23,2	25,2	16,4	9,4	5,1
schlechte Gesundheitsbedingungen am Arbeitsplatz (Lärm, Luft, Staub, Schmutz usw.)	8,3	15,1	21,6	23,3	26,8	4,9
Unfall- und Verletzungsgefahr	4,9	11,5	23,2	27,1	28,5	4,8
Einsamkeit, Isolation am Arbeitsplatz	4,1	7,5	11,5	15,3	56,7	4,9
technische oder organisatorische Veränderungen	6,3	9,6	22,9	21,4	29,1	10,7
ständiger Wechsel der Arbeitsabläufe und -anforderungen	11,3	13,3	21,3	21,9	24,9	7,3
Umgang mit schwierigen Patienten, Angehörigen oder sonstigen Partnern	17,3	22,7	25,0	19,2	12,7	3,0
berufsfremde Aufgaben	5,1	9,6	18,8	23,9	34,5	8,1

3.3. Arbeitszufriedenheit

*mehr als 80 %
„zufrieden“ oder
„sehr zufrieden“*

Auf die Frage *„Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer beruflichen Tätigkeit insgesamt?“* bezeichnen sich 81,2 % der Befragten als „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“, nur 1,7 % bzw. 2 % sind „wenig“ oder „gar nicht zufrieden“.

Die Frage *„Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Bereichen in Ihrer beruflichen Tätigkeit?“* zeigt einzelne Aspekte der Arbeitszufriedenheit auf. Am wichtigsten sind diesbezüglich die Beziehungen zu den KollegInnen: 42,6 % der Befragten sind mit diesen sehr zufrieden, 36,2 % sind zufrieden. Auch mit dem Ansehen des Unternehmens sind über 70 % der Befragten zufrieden oder sehr zufrieden. Die geringste Zufriedenheit besteht mit Aufstiegs- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten und mit den Möglichkeiten der Mitbestimmung.

Tabelle 3: Arbeitszufriedenheit

	sehr zufrieden in %	zufrieden in %	mäßig zufrieden in %	wenig zufrieden in %	gar nicht zufrieden in %	fehlend in %
mit den betrieblichen Sozialleistungen	17,4	33,5	27,7	10,9	6,2	4,3
mit den Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten	13,1	23,4	25,9	14,4	15,0	8,3
mit den Weiterbildungsmöglichkeiten	24,5	26,9	21,7	10,9	9,5	6,6
mit dem Führungsstil durch die Vorgesetzten	28,8	28,8	21,1	9,5	7,4	4,4
mit den Beziehungen zu den Kollegen	42,6	36,2	13,5	3,7	1,6	2,5
mit dem Ansehen des Unternehmens	35,9	37,1	16,2	3,7	2,6	4,5
mit Ihren Mitbestimmungsmöglichkeiten im Betrieb	14,2	24,6	26,1	14,6	12,5	8,0
mit den Möglichkeiten, über die Arbeitsabläufe (Art der Durchführung, Einteilung, Tempo usw.) selbst zu entscheiden	22,0	36,8	22,8	6,0	4,0	7,1
mit der Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen	22,0	36,8	22,8	6,0	4,0	8,5

3.4. Intrinsische Motivation trotz hoher Arbeitsbelastung

Eine multivariate Analyse der Daten zeigt, dass die beiden Variablen „Freude an der Arbeit“ und „die Arbeit selbst“ die höchsten Erklärungswerte sowohl für die Motivation als auch die Arbeitszufriedenheit liefern. Den mit Abstand wesentlichsten Erklärungsbeitrag zur Freude an der Arbeit bieten Aspekte, die den Arbeitsinhalt bzw. die Tätigkeit selbst betreffen. Der einzig wirklich bedeutsame extrinsische und nicht die Tätigkeit selbst betreffende Einflussfaktor ist der Faktor „Vorgesetzte

und Organisation“. Das Einkommen hat einen signifikanten (negativen) Einfluss auf Motivation und Arbeitszufriedenheit, spielt jedoch eine vergleichsweise geringere Rolle.

*intrinsicse
Motivation spielt
wesentliche
Rolle*

Damit spielt intrinsische Motivation eine wesentliche Rolle bei der Erklärung der Arbeitszufriedenheit und hat im untersuchten Bereich einen deutlich stärkeren Einfluss als die extrinsische Motivation (Schober/Schober 2004, Simsa et al. 2003). Die Ergebnisse entsprechen somit auch einer Untersuchung im Bereich der Wiener extramuralen Dienste (Bronneberg et al. 1997), die zeigt, dass der Umgang mit Menschen, die Möglichkeit zur Hilfeleistung und selbstständiges Arbeiten als Vorteile des Berufsfeldes gesehen werden. Negative Aspekte waren auch in dieser Untersuchung die hohe körperliche und psychische Belastung sowie ein hoher Zeitdruck.

Insgesamt ist im untersuchten Bereich also eine relativ hohe Arbeitszufriedenheit und Motivation festzustellen. Diese Einschätzung muss allerdings relativiert werden, wenn man die Ergebnisse mit ArbeitnehmerInnen aus anderen Bereichen vergleicht.

4. Die Arbeitszufriedenheit in der Altenpflege im Vergleich mit anderen Beschäftigten

*Vergleich mit
Arbeitsklimaindex
der AK OÖ*

Ausgewählte Fragen des in der vorliegenden Untersuchung verwendeten Fragebogens wurden mit dem österreichischen Arbeitsklimaindex abgestimmt, sodass ein Vergleich mit gesamtösterreichischen Daten zur Arbeitszufriedenheit und -belastung möglich ist.³

Der Arbeitsklimaindex versucht, die Auswirkungen des ökonomischen Wandels auf das subjektive Erleben der ArbeitnehmerInnen in einer Maßzahl zusammenzufassen (Hofinger/Michenthaler 1998). Er geht auf eine Anregung der Kammer für Arbeiter und Angestellte Oberösterreich zurück, wurde vom Institut für empirische Sozialforschung (IFES) und dem

Institute for Social Research and Analysis (SORA) entwickelt und erstmals 1997 konkret eingesetzt. Insgesamt werden hier vierteljährlich rund 900 Beschäftigte befragt.

Das Hauptgewicht des Arbeitsklimaindex liegt auf Aspekten der Arbeitszufriedenheit und -belastungen. Zusätzlich werden der Betrieb und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen miteinbezogen. Der Index setzt sich somit aus vier Teilindizes zusammen. Der Teilindex Gesellschaft erhebt allgemeine Einstellungen z. B. in Bezug auf gesellschaftliche Entwicklungen, der Teilindex Betrieb erhebt Einschätzungen in Bezug auf die wirtschaftliche Zukunft, Sozialleistungen, das Image oder den Führungsstil im jeweiligen Betrieb, der Teilindex Arbeit bezieht sich auf die Zufriedenheit und Einschätzung des Berufes, der Zeiteinteilung, Stress und Belastungen, Isolation, das Einkommen etc. und der Teilindex Erwartungen erfragt Einschätzungen hinsichtlich der Karriere oder der Arbeitsmarktchancen der befragten Beschäftigten.

Je höher die Indexzahl ist, desto besser sind Arbeitsklima und -zufriedenheit. 1997 lag der normierte Arbeitsklimaindex für Gesamtösterreich bei 100 Punkten, im für den Vergleich mit unseren Daten relevanten Jahr 2002 betrug er 107 Punkte. Rechnet man hier nur die Beschäftigten im Gesundheits- und Sozialwesen heraus, dann zeigt sich, dass deren Zufriedenheit mit 109 Punkten etwas höher als der Durchschnitt aller ArbeitnehmerInnen liegt.

Der Arbeitsklimaindex für die Organisationen der Altenpflege unserer Stichprobe liegt bei 96 Punkten. Die Zufriedenheit der Beschäftigten in der Altenpflege ist damit deutlich geringer als jene der Beschäftigten in Österreich insgesamt (107 Punkte) und auch als jene der Beschäftigten im Gesundheits- und Sozialwesen (109 Punkte).

*in Altenpflege ist
Arbeitsklimaindex
geringer*

Abgesehen von Arbeitsmarktchancen, die von Beschäftigten unserer Stichprobe besser als von anderen ArbeitnehmerInnen empfunden werden (Unterschied: 2 Indexpunkte), ist bei allen

schlechte Vergleichswerte bei psychischen Stress, Einkommen und freier Zeiteinteilung anderen Aspekten die Zufriedenheit geringer als bei den anderen Beschäftigten. Beschäftigte im Sektor der Altenpflege fühlen sich insbesondere durch psychischen Stress (Unterschied: 19 Indexpunkte!) signifikant stärker belastet und sind mit ihrem Einkommen (Unterschied: 15 Indexpunkte) und ihrer Zeiteinteilung (Unterschied: 13 Indexpunkte) signifikant weniger zufrieden.

Im Vergleich mit den Daten aus dem Gesundheits- und Sozialwesen weisen die Werte aus dem 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. weniger belastet als Beschäftigte in der Altenpflege. Die Differenz bei den Indexpunkten liegt hier relativ gleich verteilt zwischen fünf und zehn Punkten. Der größte Unterschied betrifft die physischen Belastungen (13 Indexpunkte).

5. Personalmanagement: Befunde und Ausblick

5.1. Ergebnisse zum Personalmanagement in den untersuchten Organisationen

in Leitbildern ist Personalmanagement explizit nicht erwähnt Fast alle untersuchten Organisationen haben Leitbilder, die teilweise auch bereichsspezifisch formuliert sind. Personalmanagement wird darin explizit nirgendwo erwähnt – eine explizite Personalmanagementstrategie gibt es also in keiner der untersuchten Organisationen. Die Führung ist in der Regel stark personenbezogen und es überwiegt ein kooperativer Führungsstil.

Implizit spielt Personalmanagement in den Leitbildern in erster Linie im Hinblick auf Aus- und Weiterbildung eine Rolle. Weitere Aspekte, aus denen sich Handlungsanleitungen für Personalmanagement ableiten lassen, sind eine gewisse Bedeutung von klaren Rahmenbedingungen, von funktionierenden Teamstrukturen, die Betonung eines guten Arbeitsklimas und

die wiederkehrende Betonung der Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen bei der Erbringung der Dienstleistungen.

Im gelebten Personalmanagement stehen unterschiedliche Anliegen bzw. Problembereiche im Vordergrund. Bezüglich des Einsatzes der verschiedenen Personalmanagementinstrumente zeigt sich, dass alle Organisationen ähnliche Instrumente einsetzen, deren Standardisierung und die Intensität ihres Einsatzes variieren. Fast jede Organisation setzt z. B. ein MitarbeiterInnengespräch zur Personalbeurteilung ein, dessen konkrete Gestaltung und Bedeutung ist aber sehr unterschiedlich. Auch Schwerpunktsetzungen variieren, eine Organisation setzt z. B. mehr Instrumente zur Personalauswahl ein, eine andere forciert die Karrieremöglichkeiten.

*Mitarbeiter-
Innengespräch*

Generell agieren die Organisationen allerdings meist eher personalverwaltungsorientiert, das Personal wird daher in der Regel verwaltet statt mittels gezielter Strategien gemanagt bzw. aktiv entwickelt. Insbesondere die Personalbindung wird stark vernachlässigt. In kleineren Organisationen bleibt aufgrund der akuten Personalknappheit im Bereich der Pflege und der Führung häufig keine Zeit zur Ausarbeitung von Strategien.

*gezieltes
Personal-
management
fehlt*

Bisweilen gewinnt man in diesem Bereich den Eindruck, dass die Organisationen angesichts des Personalmangels ihre ohnehin knappen Ressourcen für Personalmanagement ausschließlich dafür benötigen, neues Personal zu akquirieren. Für die bestehenden Mitarbeiter bleibt somit wenig Energie und Aufmerksamkeit. Das Personal, das man schon hat, wird tendenziell vernachlässigt, jenes, das man dazugewinnen möchte, bekommt alle Aufmerksamkeit. Einige Organisationen mit diesbezüglich zukunftsweisenden Strategien sind hier noch eher die Ausnahme: Statt auf dem Markt diplomiertes Pflegepersonal zu suchen, bilden sie selbst MitarbeiterInnen aus und investieren zusätzlich mit Erfolg viel Aufmerksamkeit in die Personalbindung, z. B. in die familienfreundliche Gestaltung von Dienstplänen.

Weiterbildung Einzig Weiterbildung wird in allen Organisationen als wichtige Strategie gesehen. Diesbezügliche Auffassungen sind allerdings sehr verschieden. Einige Organisationen sehen schon die Erfüllung der gesetzlich vorgeschriebenen Weiterbildungsanforderungen als ausreichende Leistung, wogegen andere explizit über die gesetzlichen Anforderungen hinaus Weiterbildung anbieten. Personalentwicklung wird generell als Erweiterung persönlicher Qualifikationen verstanden. Der Begriff entspricht somit weniger dem im Personalmanagement geläufigen Ziel, einzelne MitarbeiterInnen gezielt in Richtung konkreter Führungspositionen oder Einsatzbereiche zu entwickeln, als vielmehr der angesichts belastender Arbeitsbedingungen notwendigen Zielsetzung, MitarbeiterInnen persönlich zu unterstützen. Nicht in allen Organisationen kann das Personal mit einer finanziellen Unterstützung von Weiterbildung rechnen, oft werden nicht einmal Dienstfreistellungen gewährt. Es dominiert praktisch oft die Grundhaltung, dass die MitarbeiterInnen für ihre Entwicklung selbst verantwortlich sind.

5.2. Ansatzpunkte einer Professionalisierung des Personalmanagements

drei Aspekte: Die Professionalisierung des Personalmanagements muss in drei Aspekten stattfinden, nämlich in fachlicher Hinsicht, in Bezug auf Führung und in Bezug auf die Gesamtorganisation.

fachspezifisches Know-how In Bezug auf die fachliche Kompetenz geht es um die Aneignung fachspezifischen Know-hows und um diesbezügliche Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern. Diese Notwendigkeit wird zunehmend anerkannt. Grundsätzlich wird die Sicherstellung angemessener Aus- und Weiterbildung also weitgehend als Aufgabe des Personalmanagements gesehen. Teilweise setzen finanzielle Engpässe diesbezüglichen Professionalisierungsbemühungen allerdings sehr enge Grenzen.

Professionalisierung der Führung Die Professionalisierung der Führung beinhaltet die Adaption und Anwendung von Managementwissen und -methoden und

letztlich auch die Akzeptanz von Führung als eigenständige und notwendige Aufgabe. Die Bedeutung von „Professionalität“ im Leitungsbereich wird vermehrt gesehen. Zum einen betrifft dies die Dimension der Wirtschaftlichkeit in der Führung, zum anderen auch die „soft skills“ des Managements.

Die Professionalisierung der Organisation meint die adäquate Gestaltung organisationaler Strukturen, also von Entscheidungs- oder Verantwortungsbereichen, Ablaufmustern, Leistungsmessung und -bewertung etc. Auch unklare Führungs- und Verantwortungsstrukturen stellen im Alltag oft hohe Belastungen für die MitarbeiterInnen dar. Tendenziell wird die Entwicklung und Professionalisierung der Gesamtorganisation in den meisten Organisationen vernachlässigt, man fokussiert auf Personen – MitarbeiterInnen wie Führungskräfte –, vergisst aber, dass diese nicht im luftleeren Raum agieren, sondern im Rahmen von Strukturen, die wenig angetastet werden, was wiederum den Erfolg individueller Qualifizierungsbemühungen limitiert.

Professionalisierung der Organisation

5.3. Empfehlungen

Die wohl wichtigste Empfehlung für Sozialorganisationen bzw. spezifisch für Organisationen der Altenpflege und -betreuung liegt darin, sich die Bedeutung von strategischem Personalmanagement überhaupt bewusst zu machen, d. h., dieses nicht nur implizit zu verfolgen, sondern das notwendige Maß an Ressourcen, an Energie und Kreativität darin zu investieren. „Wie wollen wir mit unseren MitarbeiterInnen umgehen? Welche Chancen können wir Ihnen bieten? Was kann die Organisation tun, um Belastungen oder Demotivation zu mildern? Wo wollen wir in Bezug auf das Personal in fünf oder in zehn Jahren stehen und was muss dazu getan werden?“ Diese Fragen sind ein zentraler Ansatzpunkt für pro-aktives Personalmanagement.

zentrale Fragen für pro-aktives Personalmanagement

Bei den Organisationen der Alten- und Pflegeheime hat sich gezeigt, dass die Arbeitszufriedenheit wie auch die Arbeits-

motivation mit zunehmendem Personalmanagement tendenziell steigt. Es ist damit sinnvoll und notwendig, in gezielte Maßnahmen des Personalmanagements zu investieren.

*Vorbeugung
gegen Burn-out-
Effekte*

Ansatzpunkte sind weiters Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen. Auf der Ebene der Gestaltung organisationaler Strukturen gilt es, die Passung von Arbeitsplatzanforderungen und persönlichen Kompetenzen im Auge zu behalten und auch den Eintritt in die sowie den Austritt aus der Organisation entsprechend zu gestalten. In Bezug auf die Organisationskultur sollte strategische Personalentwicklung auf die besonderen Anforderungen und Belastungen im Bereich der Altenpflege reagieren. Tendenziell sind in Sozialorganisationen oft hohe emotionale Anforderungen an MitarbeiterInnen organisationsintern zu bewältigen (Simsa 2001, 2003a). Damit gewinnt die Motivation von MitarbeiterInnen sowie die Vorbeugung gegen Burn-out-Effekte besondere, über die individuelle Entwicklung einzelner MitarbeiterInnen hinausgehende Bedeutung. So zeigen erste empirische Befunde, dass transformationale Führung in Verbindung mit funktionsorientierter Teamarbeit Burn-out selbst in extrem belastenden Arbeitsumwelten hintanhaltet (Maunz/Steyrer 2001, Wasner 2003). Besonderes Augenmerk gebührt hier auch der Sicherung von Entlastungsmöglichkeiten, des Feierns und der Honorierung von Erfolgen sowie dem Angebot adäquater Anreize, wie z. B. attraktiver Weiterbildungsangebote. Ein weiterer Schritt dazu ist die Entwicklung einer Kultur der Sensibilität für Belastungen – die häufig beobachtbare Haltung des Erduldens und Sich-Aufopfrens ist langfristig dysfunktional.

*pro-aktive
Strategien zur
Image- und
Attraktivitäts-
steigerung*

Pro-aktive Strategien zur Mitarbeitergewinnung, zur Verbesserung des Images am Arbeitsmarkt, ein betriebliches Karrieremanagement und eine familienfreundlichere Arbeitszeitgestaltung sind einige weitere Punkte, an denen das Personalmanagement ansetzen könnte, um durch klarere Strategien an Attraktivität zu gewinnen. Auch das Thema Leistungsbeurteilung

und leistungsorientierte Entlohnung ist oft ein Tabu, genauso wenig werden z. B. Beschwerdemanagementsysteme für MitarbeiterInnen eingesetzt.

Viele Organisationen tendieren eher zu einer Personalverwaltung, statt ihr Potenzial zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation und -leistungsfähigkeit umfangreich zu nutzen. Die Gewinnung von qualifiziertem Personal, die Verringerung von Fluktuation und die Aufrechterhaltung von Motivation sind entscheidende Faktoren, um gesellschaftlichen Anforderungen im Bereich der Altenpflege mittelfristig zu genügen, sie werden in zunehmendem Maß auch Konkurrenzvorteile der Organisationen im Bereich der Altenpflege und -betreuung.

Adäquate Personalmanagementstrategien benötigen allerdings auch geeignete Rahmenbedingungen von Seiten der Politik. Viele Organisationen sind bereits jetzt an der Grenze ihrer Belastbarkeit und können nur wenig Ressourcen für Personalmanagement erübrigen. Neben der Verbesserung sind hier imagefördernde Maßnahmen von Seiten der öffentlichen Hand zu nennen wie auch v. a. die Handhabung von Leistungsverträgen von Seiten der öffentlichen Hand. Einige Organisationen insbesondere in den mobilen Diensten werden durch finanzielle Kürzungen extrem belastet. In jenen Organisationen, in denen Produktivitätsreserven bereits ausgeschöpft sind, kann finanzieller Druck zu weiterer Überforderung sowohl der Organisationen als auch ihrer MitarbeiterInnen führen.

*Rahmen-
bedingungen
von Seiten der
Politik*

Literatur:

- Badelt, Ch., Die Rolle von NPOs im Rahmen der sozialen Sicherung, in: Simsa, R. (ed.), Management der Nonprofit-Organisation: gesellschaftliche Herausforderungen und organisationale Antworten, Stuttgart 2001, 23–41
- Badelt, Ch. et al., Analyse der Auswirkungen des Pflegevorsorgesystems, Wien 1997
- Bosch, G. et al., Beschäftigungswandel in Dienstleistungen. Befunde aus fünf Branchen und zehn Ländern, Brüssel 2001
- Bronneberg, G. et al., Arbeitssituation ambulante Pflege- und Sozialdienste Wiens, Wien 1997
- Hofinger, Ch./Michenthaler, G., Der Arbeitsklima-Index: ein mikrobasiertes Messinstrument für die Entwicklung der Arbeitswelt, in: Diskurs sozial, Heft 1/1998, 17–38
- Krenn, M., Mobile Pflege und Betreuung als interaktive Arbeit: Anforderungen und Belastungen, Forba-Forschungsbericht, Heft 3/2003
- Lehndorff, S., Soziale Dienstleistungen – Stiefkind der Dienstleistungsgesellschaft? Anregungen aus einem europäischen Forschungsprojekt, in: IAT-Jahrbuch 2001/2002, 11–32
- Maunz, S./Steyrer, J., Das Burnout-Syndrom in der Krankenpflege: Ursachen – Folgen – Prävention, in: The Middle European Journal of Medicine, 7–8, 2001, 296–300
- Mayrhofer, W./Meyer, M., „No More Shall We Part?“ Neue Selbstständige und neue Formen der Kopplung zwischen Organisationen und ihrem Personal, in: Zeitschrift für Personalforschung, 16(4)/2002, 599-614
- Schaffenberger, E. et al., Dienste und Einrichtungen für pflegebedürftige Menschen in Österreich. Übersicht über die Bedarfs- und Entwicklungspläne der Länder, Wien 1999
- Schneider, U./Österle, A., Gesundheitssicherung im Alter aus ökonomischer Perspektive, in: Rosenmayr, L./Böhmer, F. (Hg.), Hoffnung Alter. Forschung, Theorie, Praxis, Wien 2003, 221–241
- Schober, C./Schober, D., Personalmanagement, Arbeitszufriedenheit und Motivation in Organisationen der Altenpflege und -betreuung. Dissertation Wirtschaftsuniversität, Wien 2004
- Simsa, R., Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit-Organisationen. Eine systemtheoretische Analyse, Frankfurt/Main, Berlin, Bern, Brüssel, New York, Wien 2001
- Simsa, R., Nonprofit-Organisationen und der Staat – eine langjährige Liason wird brüchig, in: Juridikum. Zeitschrift im Rechtsstaat, Heft 3/2003, 134–127
- Simsa, R., Einflussstrategien von Nonprofitorganisationen. Ausprägungen und Konsequenzen für das Personalmanagement, in: Eckardstein, D. v./Ridder, H.-G. (Hg.), Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, München, Mering 2003a
- Simsa, R. et al., Arbeit in Sozialorganisationen der Altenpflege. Personalmanagement, Belastung, Zufriedenheit und Motivation von MitarbeiterInnen, Projektbericht, FWF-Projekt Nr. P 14769-G05, Wien 2003
- Talos, E. (ed.), Atypische Beschäftigung. Internationale Trends und sozialstaatliche Regelungen, Wien 1999
- Voß, G. G., Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31, 3, 1998, 473–487

- Wasner, V., Auswirkungen von Führungsstil und Teamarbeit auf Burnout. MAS-Thesis am ISMOS-Lehrgang der Wirtschaftsuniversität, Wien 2003
- Wiedenhofer, B., Senioren: Unterstützung durch Angehörige, Freunde, Soziale Dienste. Ergebnisse des Mikrozensus-Sonderprogramms, Juni 1998, in: Statistische Nachrichten, Heft 9/1999, 741–748
- Zimmer, A., Die Zukunft der Arbeit in Europa. Münster 2000

Anmerkungen:

- 1 FWF Projekt Nr. P 14769-G05. Leitung: Christoph Badelt, wissenschaftliche Koordination: Ulrike Schneider. Leitung des Teilprojektes Personalmanagement, Arbeitszufriedenheit und Motivation: Ruth Simsa, Wirtschaftsuniversität Wien.
- 2 Kammer für Arbeiter und Angestellte Oberösterreich, IFES, SORA; für nähere Informationen siehe: www.arbeitsklima.at
- 3 Für nähere Informationen siehe: www.arbeitsklima.at

INSTITUT FÜR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

WISO

WIRTSCHAFTS-UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT

Die Zeitschrift WISO wird vom Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (ISW) herausgegeben. Sie dient der Veröffentlichung neuer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Behandlung wichtiger gesellschaftspolitischer Fragen aus Arbeitnehmersicht.

Lohnpolitik, soziale Sicherheit, Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Arbeit und Bildung, Frauenpolitik, Mitbestimmung, EU-Integration - das sind einige der Themen, mit denen sich WISO bereits intensiv auseinander gesetzt hat.

WISO richtet sich an BetriebsrätInnen, GewerkschafterInnen, WissenschaftlerInnen, StudentInnen, Aktive in Verbänden, Kammern, Parteien und Institutionen sowie an alle, die Interesse an Arbeitnehmerfragen haben.

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Preise:* Jahresabonnement EUR 22,00 (Ausland EUR 28,00)
Studenten mit Inskriptionsnachweis EUR 13,00
Einzelausgabe EUR 7,00 (Ausland EUR 12,00)

(* Stand 2005 - Die aktuellen Preise finden Sie auf unserer Homepage unter www.isw-linz.at)

Wir laden Sie ein, kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen ein WISO-Probeexemplar zu bestellen. Natürlich können Sie auch gerne das WISO-Jahresabonnement anfordern.

Informationen zum ISW und zu unseren Publikationen - inklusive Bestellmöglichkeit - finden Sie unter www.isw-linz.at.



BESTELLSCHEIN*

Bitte senden Sie mir kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen

- 1 Probeexemplar der Zeitschrift WISO
- 1 ISW Publikationsverzeichnis

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements (Normalpreis)

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements für StudentInnen mit Inskriptionsnachweis

* Schneller und einfacher bestellen Sie über das Internet: www.isw-linz.at

Name _____

Institution/Firma _____

Straße _____

Plz/Ort _____

E-Mail _____

BESTELLADRESSE:

ISW
Weingartshofstr. 10, A-4020 Linz
Tel. ++43/732/66 92 73-33 21
Fax ++43/732/66 92 73-28 89
E-Mail: wiso@ak-ooe.at
Internet: www.isw-linz.at