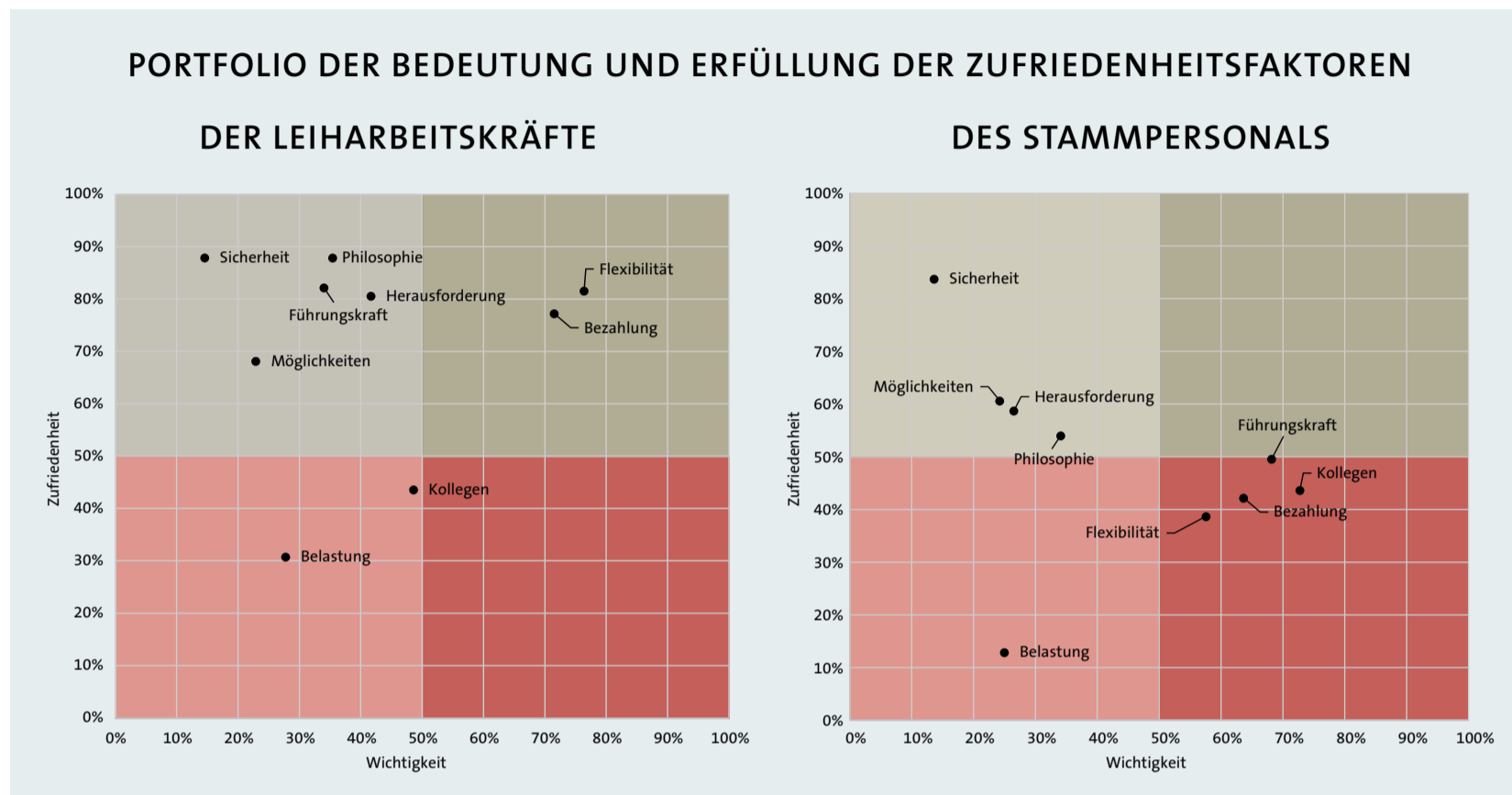


## THEMA DER WOCHE

Studie untersucht Bedürfnisse und Anforderungen des Stammpersonals sowie der Leiharbeitskräfte

# Leiharbeiter sind zufriedener



Die Ergebnisse der Studie lassen sich in vier Quadranten darstellen, dunkelgrün bedeutet: Hier besteht kein Handlungsbedarf. Auffällig: Beim Stammpersonal gibt es da keine Nennungen. Dunkelrot: Diese Faktoren sind von höchster Relevanz, dort muss gehandelt werden. Die Belastung ist sowohl beim Stamm- als auch beim Leihpersonal hoch. Quelle: HKB

Was macht für Pflegefachkräfte die Leiharbeit attraktiv – und wie können Einrichtungsleitungen dem entgegenwirken? Eine aktuelle Studie gibt Antworten auf diese Fragen.

Von Juliana Günther und Nicola Dissel-Schneider

Der Fachkräftemangel in der Pflege ist seit Jahren in aller Munde. Der jährliche Bericht der Bundesagentur für Arbeit zur Arbeitsmarktsituation im Pflegebereich weist fortlaufend steigende Zeiträume aus, um freie Stellen im Pflegebereich neu zu besetzen (Mai 2020 im Bundesdurchschnitt 174 Tage). Die steigende Zahl an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Altenpflege (2016: 536 000, 2020: 615 000) kann mit der steigenden Zahl an Pflegebedürftigen nicht mithalten (2017: 818 300, Dezember 2019: 4,1 Millionen).

Neben dem Konkurrenzdruck der Träger untereinander um Pflegekräfte kommt ein weiterer Konkurrenz hinzu: die Leiharbeitsfirmen. Mit empfindlichen Folgen. Die Stammbesellschaft muss kurzfristig und häufig nur für kurze Zeit Mitarbeiter einarbeiten, die danach nicht dem Team erhalten bleiben, und die Verantwortung für unbeliebte „Verwaltungstätigkeit“ wie die Bearbeitung der Pflegeplanungen tragen. Darüber hinaus sichern sich Leiharbeiter die attraktiven Dienstzeiten.

### Anzahl der Leiharbeitskräfte in der Pflege ist gering – noch

Noch ist die Anzahl an sozialversicherungspflichtig angestellten Pflegekräften, die über Leiharbeitsfirmen vermittelt werden, mit unter zwei Prozent aller angestellten Pflegekräfte gering – jedoch mit steigender Tendenz. Was ist es, was den Anreiz ausmacht, zu einer Leiharbeitsfirma zu wechseln und wie kann dem entgegen gewirkt werden?

Hierzu hat die Autorin Juliana Günther im Januar/Februar 2021 eine Onlinebefragung durchgeführt und ausgewertet (s. Kasten). Das Ziel der Studie bestand darin, Defizite des jeweiligen Bereichs aufzufindig zu machen. Die Studie greift die Faktoren der Arbeitszufriedenheit an einem Arbeitsplatz nach den Erkenntnissen der Gallup-Studie auf. So entstanden neun zu überprüfende Zufriedenheitsfaktoren:

- Möglichkeit, das zu tun, was man richtig gut kann
- Zusammenarbeit mit der Führungskraft
- Herausfordernde und abwechslungsreiche Tätigkeit
- Zusammenarbeit mit Kollegen
- Unternehmensziele/Unternehmensphilosophie
- Quantitative Anforderungen (Belastung)
- Organisation der Arbeitszeiten (Flexibilität)
- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Bezahlung

Die Studie zeigte, dass die Arbeitszufriedenheit in der Leiharbeit konstant höher bewertet wurde. Eine Rückkehr in ein festes Team würde im Umkehrschluss zu einer Verschlechterung der Arbeitssituation führen. 70 Prozent der Leiharbeitskräfte gaben an, das Berufsfeld der stationären Altenpflege zu verlassen, sofern diese Beschäftigungsform wegfallen würde. Zugleich gab jeder vierte Beschäftigte der Stammbesellschaft an, sich schon einmal ernsthaft damit beschäftigt zu haben, in die Leiharbeit

zu wechseln. Grund genug, sich dem Handlungsbedarf zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit intensiv zu widmen. Die Ergebnisse der Studie lassen sich in den vier gebildeten Quadranten veranschaulichen:

1. Wichtig und zufrieden (dunkelgrün): Diese Zufriedenheitsfaktoren sind als erfüllt zu bewerten. Es besteht aktuell kein Handlungsbedarf.
2. Nicht wichtig, aber zufrieden (hellgrün): Es besteht aktuell kein Handlungsbedarf.
3. Weder wichtig noch zufrieden (hellrot): Diese Faktoren haben aktuell keinen zentralen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit, sodass kurzfristig kein Handlungsbedarf besteht. Allerdings dürfen die langfristigen Folgen, im Sinne einer Verschiebung in den dunkelroten Quadranten, nicht außer Acht gelassen werden.
4. Wichtig, aber unzufrieden (dunkelrot): Diese Faktoren sind von höchster Relevanz und bedürfen des Handlungsbedarfs.

### Wichtig für Arbeitszufriedenheit sind auch weiche Faktoren

Vergleicht man die Portfolios der zwei Gruppen, zeigt sich in nahezu allen Faktoren eine Verschiebung. Der Faktor der Bezahlung wurde durch die aktuelle Pflegereform (Gesundheitsversorgungsentwicklungssetzung) verändert. Allerdings kann das vereinbarte Budget nur dann zur Bezahlung der Pflegekräfte eingesetzt werden, wenn zeitgleich die Unterdeckung der Personalschlüssel im Verwaltungsbereich kein Tabu mehr ist, Sachkosten in Höhe der tatsächlichen Kosten berücksichtigt werden und ein Risikozuschlag eingepreist wird, der auftretende Risiken auch tatsächlich abfedert.

Neben dem Faktor der Bezahlung sind die Faktoren Kollegen, Führungs-

kraft und Flexibilität zentrale Faktoren der Unzufriedenheit des Stammpersonals. Entscheidend für die Arbeitszufriedenheit sind somit auch weiche Faktoren, welche in der aktuellen Debatte häufig außen vor gelassen werden.

Eine gute Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten war für die Befragten des Stammpersonals sehr wichtig. Gleichzeitig gaben nur 50 Prozent an, mit dieser Zusammenarbeit

## ZUR STUDIE

Juliana Günther, Mitarbeiterin der HKB GmbH Beratungsgesellschaft für Pflegeeinrichtungen in Koblenz, hat im Rahmen ihrer Master-Abschlussarbeit im Januar/Februar 2021 eine Onlinebefragung durchgeführt und ausgewertet. Die Stichprobe setzt sich aus 144 Leiharbeits- und 132 Stammpersonal zusammen, welche im stationären Pflegesektor beschäftigt sind. Der Fokus der Masterthesis lag auf der Betrachtung der Bedürfnisse und Anforderungen des Stammpersonals sowie der Leiharbeitskräfte und der Frage, ob die beiden Gruppen die Arbeitszufriedenheit bedingen, unterschiedlich bewerten.

zufrieden zu sein. Möglicherweise bewerten Leiharbeitskräfte die Zusammenarbeit mit der Führungskraft deshalb besser, da sie sich durch einen Wechsel diesem „Störfaktor“ wieder kurzfristig entziehen können. Hingegen ist das Stammpersonal Tag für Tag mit der Führungskraft konfrontiert.

Bei mangelnden Führungsqualitäten kann dies zu einer hohen Unzufriedenheit führen. Wie Gallup prägnant ausführt: „Mitarbeiter verlassen in der Regel nicht das Unternehmen, für das Sie tätig sind, sondern die Führungskraft, unter der sie arbeiten“.

### Fazit

Eine gezielte Führungskräfteauswahl und die stetige Weiterbildung im Bereich Personalführung und Teamleitung sollte auch in der Altenpflege einen höheren Stellenwert einnehmen. Ein weiterer Faktor, der in beiden Gruppen einen hohen Stellenwert hatte, gepaart mit einer hohen Unzufriedenheit, war die Zusammenarbeit innerhalb des Pflegeteams. Gerade dieser Faktor kann innerhalb der Stammbesellschaft leichter verändert werden als bei Leasingkräften. Diese Ressourcen treten jedoch bislang hinter der Schulung fachlicher Kompetenzen in den Hintergrund – und sollten daher mehr in den Fokus gerückt werden.

### Flexibilität ist unschlagbarer Vorteil für Leasingfirmen

Der Faktor, mit dem die Leasingfirmen jedoch am meisten punkten und der am schwierigsten zu verändern ist, ist die Flexibilität, also die Möglichkeit, die Dienstzeiten auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer und ihrer Familie auszurichten. Hierzu zählt, Arbeitszeiten und Betreuungszeiten der Kinder in Einklang zu bringen und verlässliche Dienstzeiten/Freischichten zu erreichen. Um diesen Punkt zu verändern, müssen Abläufe neu gedacht werden. Es gilt, das Bild zu verändern, dass

- alle Bewohner erst nach 7:00 Uhr aufstehen sollen, aber um spätestens 9:00 Uhr vollständig grundpflegerisch versorgt am Frühstückstisch sitzen sollen,
  - die Kinderbetreuung und bezahlbarer Wohnraum ohne lange Anfahrtszeiten eine „Privatangelegenheit“ der Mitarbeiter sind.
- Darüber hinaus müssen Personalschlüssel so gestaltet werden, dass endlich wieder freie Wochenenden planbar sind und eingehalten werden können – auch wenn Mitarbeiter des Teams erkranken oder im Urlaub sind. Fazit: Die Zahlung von Tariflohn allein genügt nicht, um den Trend der Pflegekräfte zur Leiharbeit aufzuhalten. Aber auch ein Verbot oder eine fehlende Finanzierung wird diesen Trend nicht umkehren, sondern birgt die Gefahr, dass ausgebildete Pflegekräfte noch schneller ihren Beruf verlassen.

■ **Juliana Günther ist Mitarbeiterin der HKB GmbH Beratungsgesellschaft für Pflegeeinrichtungen in Koblenz.**

■ **Nicola Dissel-Schneider ist Rechtsanwältin und Geschäftsführerin der HKB GmbH Steuerberatungsgesellschaft & Rechtsanwaltskanzlei in Koblenz**

■ [hkb-koblenz.de](http://hkb-koblenz.de)