

# **Zusammenfassung Synthesebericht: Lebensphasenspezifische Laufbahnentwicklung und Verbundenheit im Pflegeberuf**

Projekt CaRe – Laufbahnentwicklung und Retention Management in der Pflege im Kooperationsverbund von Spitälern, Alters- und Pflegeheimen und Spitex

---

## **Über das Projekt**

Das Gesundheitswesen prognostiziert für die kommenden Jahre einen deutlichen Fachkräftemangel in der Pflege. Die Gesundheits- und die Bildungspolitik von Bund, Kantonen sowie Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen des Gesundheitswesens haben Empfehlungen und Masterpläne zur Umsetzung von Massnahmen auf verschiedenen Ebenen entwickelt. Das Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) der Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, führt mit Praxispartnern über die Laufzeit von 26 Monaten (März 2012 bis Mai 2014) ein von der KTI / CTI gefördertes Projekt zur Personalbindung in der Pflege durch. Im Projekt wirken folgende Praxispartner mit: die Solothurner Spitäler AG soH, die Abteilung Chirurgie des KSA Kantonsspital Aarau, die öffentlichen Alters- und Pflegeheime (APH) und die Spitexorganisationen des Kantons Solothurn. Weitere Kooperationspartner sind: H+ Bildung, SWEXS GmbH und CURAVIVA Schweiz. Als Sounding Board begleiten das Projekt: Schweizer Berufsverband der Pflegefachfrauen und Pflegefachmänner SBK, Kantone Solothurn und Aargau, Spitex Verband Schweiz, CURAVIVA Schweiz, H+ Schweiz.

Ziel des Projekts „CaRe – Laufbahnentwicklung und Retention Management in der Pflege im Kooperationsverbund von Spitälern, Alters- und Pflegeheimen und Spitex“ ist die Bereitstellung von Informationen und Umsetzungsinstrumenten zur Förderung der Verbundenheit des Pflegepersonals mit Beruf und Betrieb. Das Projekt erhebt in einem 1. Teil die nötigen Daten und entwickelt in einem 2. Teil Instrumente.

Die Erhebung fragt nach Bedingungen der Verbundenheit (Commitment) des Pflegepersonals mit Beruf und Betrieb und wertet diese Ergebnisse in Bezug auf Lebensphasen, auf Führungsfunktionen und weitere Faktoren aus. Im Fokus der Auswertung steht die Verbundenheit mit dem Beruf, differenziert nach Institutionstypen (Spitex, Alters- und Pflegeheim und Spital) und nach Lebensphasen, worunter Altersphasen, Familienphase aber auch Merkmale wie Quereinstieg und Wiedereinstieg, erfasst werden. Dazu gehört ausserdem die Frage nach der Laufbahn in der Branche, d.h. dem Verbleib bzw. Wechsel zwischen den drei Institutionstypen Alters- und Pflegeheim, Spitex und Spital.

## **Methode**

Die Datenerhebung wurde zwischen Juni und Oktober 2012 durchgeführt. Der gewählte Mixed-Method-Ansatz umfasst einen quantitativen Teil (schriftliche Befragung) und einen qualitativen Teil (Gruppendiskussionen). Die schriftliche Befragung basiert auf einer Vollerhebung, an der sich 1029 Pflegenden aus den genannten Institutionen beteiligt haben. Damit wurde eine Rücklaufquote von 25 % erreicht. 46 Pflegenden aus den drei Institutionstypen Spitex, APH und Spital haben an den Gruppendiskussionen teilgenommen.

## Ergebnisse

Die Resultate zeigen, dass die affektive Verbundenheit (affektives Commitment) mit dem Betrieb und dem Beruf insgesamt hoch ist. Das Pflegepersonal identifiziert sich über alle Institutionen hinweg sowohl mit dem eigenen Beruf als auch mit dem aktuellen Betrieb und fühlt sich emotional stark zugehörig. Je stärker die Verbundenheit ist, desto geringer ist die Absicht, den Betrieb bzw. Beruf zu verlassen. Führungsqualität, Entwicklungsunterstützung, Rollenklarheit, emotionale Belastung, subjektiv wahrgenommene Lohngerechtigkeit und Pflegequalität beeinflussen diese Verbundenheit mit Betrieb und Beruf massgeblich; sie sind zentrale Faktoren für Personalbindungsmassnahmen.

Die Laufbahnen der Pflegenden orientieren sich an den bestehenden Fach-, Führungs- und Bildungslaufbahnen und werden in der Studie nach Quereinstieg, Wiedereinstieg, Institutionstypenwechsel oder Bogenkarrieren sowie nach ausgewählten Personenmerkmalen ausdifferenziert. Bezogen auf die verschiedenen Lebensphasen der Pflegenden zeigen die Ergebnisse mehrere kritische Momente in der Laufbahn, welche von Personalverantwortlichen und Führungskräften in den Mitarbeitendengesprächen, in der Laufbahnberatung und in der HR-Strategie berücksichtigt werden können. Diese kritischen Momente sind: erste Berufsjahre von jungen Pflegenden im Alter zwischen 22 und 26 Jahren, Unterbruch und Wiedereinstieg, Vorbereitung von Familienphasen und Organisation der Familie, Quereinstieg, reifere Berufsphase im Alter zwischen 47 und 56 Jahren sowie die Vorbereitung der (Früh-) Pensionierung. Weiter zeigen die Resultate zu Laufbahnen des Pflegepersonals, dass die Mehrheit der Pflegenden innerhalb der untersuchten Laufbahnabschnitte mindestens einmal den Institutionstyp wechselt und dass Unterbrüche bzw. Wiedereinstiege wesentliche Bestandteile einer Laufbahn sind.

Aus der Untersuchung zur Arbeitssituation geht hervor, dass der Mangel an Erholungs- und Regenerationszeit, die höher werdende Pflegekomplexität, der zunehmende administrative Aufwand, die hohe emotionale Belastung, die empfundene Lohnungerechtigkeit, Aufgabenkonflikte zwischen FaGe und Diplomierten sowie die Hierarchie zwischen medizinischem Personal und Pflegepersonal die Personalbindung negativ beeinflussen. Ansätze zur Verbesserung liegen in der Optimierung von Dienstplanung und Arbeitszeitmodellen durch die Führungskräfte sowie in der Überprüfung der Löhne in der Branche. Für die Optimierung der Arbeitszeit wären u.a. folgende Modelle möglich: Jahresarbeitszeit, Jobsharing-Modelle, funktionale Arbeitsflexibilität, Turnusteilzeit, Teilzeitpensionierungen, familienbedingte Teilzeit.

Die Führung auf allen Stufen ist sowohl aus Sicht der Mitarbeitenden wie aus Sicht der Führungskräfte wichtiges Element zur Beeinflussung der Verbundenheit mit Beruf und Betrieb. Die Erwartung der Pflegenden an die Führungskräfte beinhaltet einerseits die Entwicklungsunterstützung; andererseits betonen die Pflegenden die Wichtigkeit der Fairness und Gerechtigkeit in allen Belangen der Teamführung. Aus Sicht der Führungskräfte leistet die Führung einen wesentlichen Beitrag zur Personalbindung, wenn sie die verschiedenen Lebensphasen und die persönlichen Bedürfnisse der Pflegenden in Führungsentscheidungen rund um die Arbeitssituation und Laufbahnentwicklung berücksichtigt.

Auch das von aussen wahrgenommene Berufsimagen einerseits und das Image der Institutionstypen andererseits haben nach Aussagen der Pflegenden einen Einfluss auf die Personalbindung. Ihrer Meinung nach wird die Arbeit, die Pflegenden verrichten, von der Gesellschaft sehr geschätzt. Der Pflegeberuf hingegen gelte in der Öffentlichkeit aber als unattraktiv und als klassischer Frauenberuf mit wenig attraktiven Arbeitsbedingungen. Das Image sei

abhängig vom Institutionstyp, wobei besonders Alters- und Pflegeheime mit überhöhten Erwartungen an Betreuungs- und Beziehungspflege konfrontiert würden, die nicht der Realität des Leistungsauftrags entspreche und damit auch nicht den zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Die Resultate der Erhebung sind als Wegweiser für Handlungsmaßnahmen zu verstehen. Sie zeigen, welche Bereiche in den Betrieben eines bestimmten Typs genauer untersucht und entsprechend verbessert werden können, um eine erhöhte Bindung der Mitarbeitenden an den Betrieb und den Beruf zu erzielen und damit die Fluktuation zu reduzieren. Dementsprechend richten sich die Instrumente, welche im zweiten Teil des CaRe-Projekts entwickelt werden, an die vier Ebenen Individuum, Team und Teamführung, Betriebsführung und Branche.

**Projektteam:**

Prof. Dr. Nathalie Amstutz, Projektleitung  
Jonas Konrad, M. Sc.  
Prof. Dr. Christoph Minnig  
Regula Spaar, lic. phil.

**Kontakt:**

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft  
Prof. Dr. Nathalie Amstutz  
Institut für Personalmanagement und Organisation PMO  
Riggenbachstrasse 16  
CH-4600 Olten

Tel. +41 (0)62 957 22 04  
Fax +41 (0)62 957 25 95  
nathalie.amstutz@fhnw.ch  
www.fhnw.ch/pmo

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter:  
<http://www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo/forschung/projekte/forschungsprojekte>