Medicus Mundi Switzerland
Health for all

MMS Bulletin #137
Nursing, Migration and Globalisation

Qualitative Befragung von Schweizer Spitälern

Pflegefachpersonal in der Schweiz: „Recruitment and retention strategies“

By Beatrice Gehri, Caroline Gurtner, Michaela Moser und Helmut Weninger

Pflegefachpersonen sind gefragt wie nie und der sich abzeichnende Mangel ist ein populäres und politisches Thema. Doch was unternehmen die Arbeitgeber in der Schweiz, um qualifizierte Pflegefachpersonen im In- und Ausland zu rekrutieren und längerfristig im Beruf zu halten?

Foto: ILO in Asia and the Pacific / flickr

Die Schweiz ist im internationalen Vergleich mit anderen Staaten der OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung / engl: OECD) besser mit Pflegefachpersonal versorgt als der OECD-Durchschnitt. Pro 1000 Einwohner stehen zurzeit 10 qualifizierte Pflegefachpersonen für die Pflege und Betreuung von Patientinnen und Patienten zur Verfügung (OECD, 2011). Längerfristig ist jedoch aufgrund des gesellschaftlichen Wandels und der demografischen Entwicklung der Bevölkerung auch in der Schweiz von

einer Zunahme des Bedarfs an qualifiziertem Pflegefachpersonal auszugehen (Jaccard & Widmer, 2010). Experten warnen, dass sich besonders in ländlichen Gebieten und in der Langzeitpflege die Situation in den nächsten Jahren ohne entsprechende Massnahmen erheblich verschärfen wird. Im Zusammenhang mit dem zu erwartenden Mangel an gut ausgebildeten Pflegefachpersonen sind sowohl negative Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen als auch auf die Qualität der Betreuung wahrscheinlich (OECD, 2011) (Panorama Gesundheitsberufe 2030, 2013).

Wie rekrutiert die Schweiz?

Nationale Dachorganisationen wie die *Arbeitswelt Gesundheit* (OdaSanté), der *Schweizerische Berufsverband der Pflegefachfrauen- und Männer* (SBK) oder der *Arbeitgeberverband der Heime und Institutionen Schweiz* (CURAVIVA) definierten deshalb übergeordnete Strategien oder Handlungsfelder, damit in der Schweiz auch in Zukunft eine hochstehende Gesundheitsversorgung mit gut ausgebildetem Pflegefachpersonal gewährleistet ist. Die diesbezüglich formulierten Massnahmen zur verstärkten Rekrutierung von Pflegefachpersonen beinhalten zum Beispiel Bemühungen zur Wiedereingliederung von Quer- und Wiedereinsteigerinnen. Weitere Massnahmen werden im Bereich der Ausbildung als wichtig erachtet, indem sich die Ausbildungsangebote am Bedarf der Praxis orientieren, eine hohe Durchlässigkeit aufweisen und Karrierechancen ermöglichen. Auf Seite der Arbeitgeber zeigte sich in verschiedenen internationalen Studien, dass verbesserte Arbeitsbedingungen generell einen positiven Effekt auf den Verbleib im Berufsleben haben. Da im Pflegeberuf immer noch hauptsächlich Frauen arbeiten, werden in diesem Zusammenhang besonders flexible Arbeitszeitmodelle und die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie als wichtige Entscheidungskriterien genannt (OECD, 2011).

Doch wie sieht die Situation in der Schweiz konkret aus? Welche Strategien wenden Spitäler, Heime oder spitalexterne Dienste wie die Spitex an, um Pflegefachpersonen zu rekrutieren und längerfristig im Beruf zu halten? Wir sind dieser Frage nachgegangen und haben eine Umfrage bei Arbeitgebern und Verbänden durchgeführt. Die Auswahl der Institutionen und Verbände erfolgte zufällig, nach Kriterien der Verfügbarkeit, der geografischen Lage oder persönlichen Kontakten der Autorinnen und des Autoren.

Umfrage mittels qualitativer Befragung

In einem persönlichen Gespräch, per Telefon oder per Mail wurden den Teilnehmenden folgende drei Fragen gestellt:

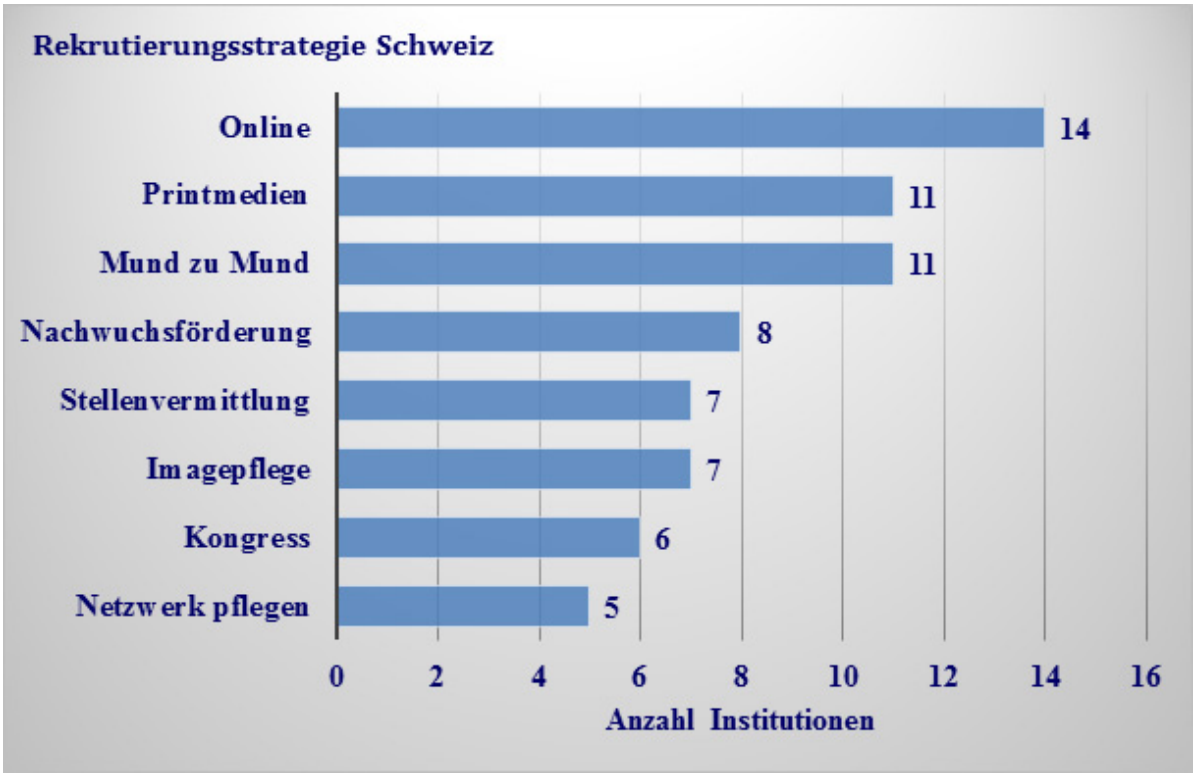
- Was tun Sie, um intern (d.h. in der Schweiz) Gesundheitspersonal zu rekrutieren?
- Was tun Sie, um extern (d.h. im Ausland) Gesundheitspersonal zu rekrutieren?
- Was tun Sie, um bestehendes Personal nicht zu verlieren („retention strategies“, „fidélisation“)?

Interviewt wurden Führungspersonen aus dem Pflegedienst und dem Personalwesen. Bei den befragten Verbänden und Vereinigungen nahmen eine Co-Präsidentin, eine Geschäftsführerin sowie eine Projektleiterin am Interview teil.

Ergebnisse der Befragung: Rekrutierungsstrategien innerhalb der Schweiz

Insgesamt beantworteten 24 Institutionen die Fragen, darunter vierzehn Spitäler (Universitätsspitäler, Kantonsspitäler und Regionalspitäler), vier Spitex-Organisationen (Erwachsenen- und Kinder-Spitex), zwei Langzeitinstitutionen, eine psychiatrische Klinik und drei Verbände. Zwei der teilnehmenden Institutionen stammten aus der französischsprachigen Schweiz, die restlichen 22 aus der deutschsprachigen Schweiz.

Die Antworten aus den Interviews wurden tabellarisch zusammengefasst und anschliessend für jede der drei Fragen nach Themen gegliedert.



Das *Internet* ist die von den Institutionen am häufigsten erwähnte Strategie zur Rekrutierung von Pflegefachpersonal. Die befragten Arbeitgeber erwähnen dabei neben Inseraten auf der eigenen Homepage und den Online Jobbörsen auch Auftritte in sozialen Netzwerken wie Facebook, Xing und Youtube.

Es wird jedoch auch in *Printmedien*, mittels Inseraten in Zeitungen, Fachzeitschriften, Publikationen, Aushängen in Ausbildungsinstitutionen und auch mit Plakatkampagnen in öffentlichen Verkehrsmitteln nach Pflegefachpersonen gesucht.

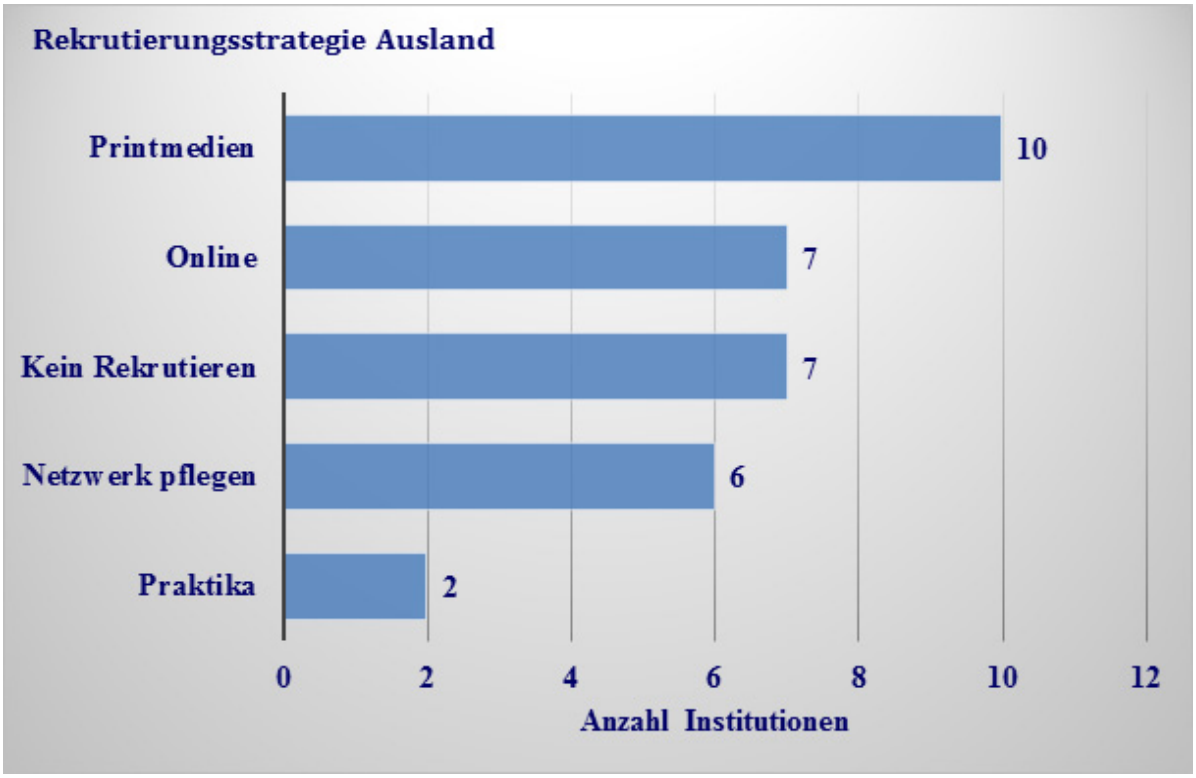
Bei der *„Mund zu Mund"-Werbung* hat die Vermittlung von neuen Mitarbeitenden durch bestehende Mitarbeitende einen wichtigen Stellenwert. Einige Institutionen bezahlen dafür sogar eine Vermittlungsprämie: *„Seither steigen die Vermittlungen deutlich"*, schreibt eine Institution. Eine Andere erwähnt: *„Sind unsere Mitarbeitenden mit den Arbeitsbedingungen zufrieden, können sie diese auch einer Kollegin empfehlen und diese motivieren, sich in unserer Institution zu bewerben."*

Zur *Nachwuchsförderung* wenden die Institutionen unterschiedliche Strategien an, wie folgende Beispiele verdeutlichen: Praktikumsplätze für Studierende (Nachdiplomstudiengänge,NDS; höhere Fachschule, HF); Tag der offenen Tür; Schnuppertage; Probearbeiten; HF-Studierenden den Betrieb und die Berufsrolle vorstellen; Förderung und Teilnahme an den Swiss Skills und Berufs-Weltmeisterschaften; direktes Ansprechen von Studierenden vor dem Abschluss, ob sie bleiben möchten; Weiterbeschäftigung von Mitarbeitenden, welche die Ausbildung absolviert haben und generell die Ausbildung und Motivation zur Weiterbildung fördern.

Auch die *Imagepflege* geniesst einen hohen Stellenwert bei den befragten Institutionen. Dabei steht das Erscheinungsbild der Institution (Corporate Identity) sowohl bei Auftritten innerhalb als auch ausserhalb der Institution im Zentrum des Interesses. Ein Interviewpartner formulierte dies folgendermassen: *„Die entscheidende Basis jeglicher Bemühungen ist die Reputation des Unternehmens bei den Patientinnen und Patienten, in Fachkreisen und in der Öffentlichkeit."* Auch die Stimmung in den Pflegeteams ist für die Verantwortlichen wichtig bis sehr wichtig und sie *„geben dem den entsprechenden Stellenwert."* Um interessierte Bewerberinnen nicht zu verlieren, wird nach Erhalt der Bewerbungsunterlagen rasch geantwortet und Wiedereinsteigerinnen gezielt gefördert: *„Wir hoffen, dass wir einen guten Ruf und Image haben, damit wir genügend und vor allem auch von diplomierten Pflegefachpersonen Bewerbungen erhalten."*

Mit der Teilnahme an *Kongressen* und Veranstaltungen nutzen die Arbeitgeber ebenfalls wichtige Plattformen, um interessierte Pflegefachpersonen anzuwerben, berufliche *Netzwerke* aufzubauen und zu pflegen und sich im nationalen Setting zu positionieren.

Ergebnisse der Befragung: Rekrutierungsstrategien im Ausland



Zur Rekrutierung von Pflegefachpersonal im Ausland wurde am häufigsten die Nutzung von *Printmedien* angegeben. Es wird mit Inseraten in Fachzeitschriften wie der „Kinderkrankenschwester“ und „Die Schwester/ der Pfleger“ geworben. Dies vor allem in grenznahen Ländern, wie Deutschland oder Österreich.

Die *Online* Suche im Ausland wird im Vergleich mit der Inlandsuche erst am zweithäufigsten erwähnt. Diese geschieht über Ausschreibung auf Stellenportalen im Internet oder mittels Bannerwerbung. Vor allem bei den grossen Stellenmärkten in Deutschland sind die schweizerischen Arbeitgeber aktiv.

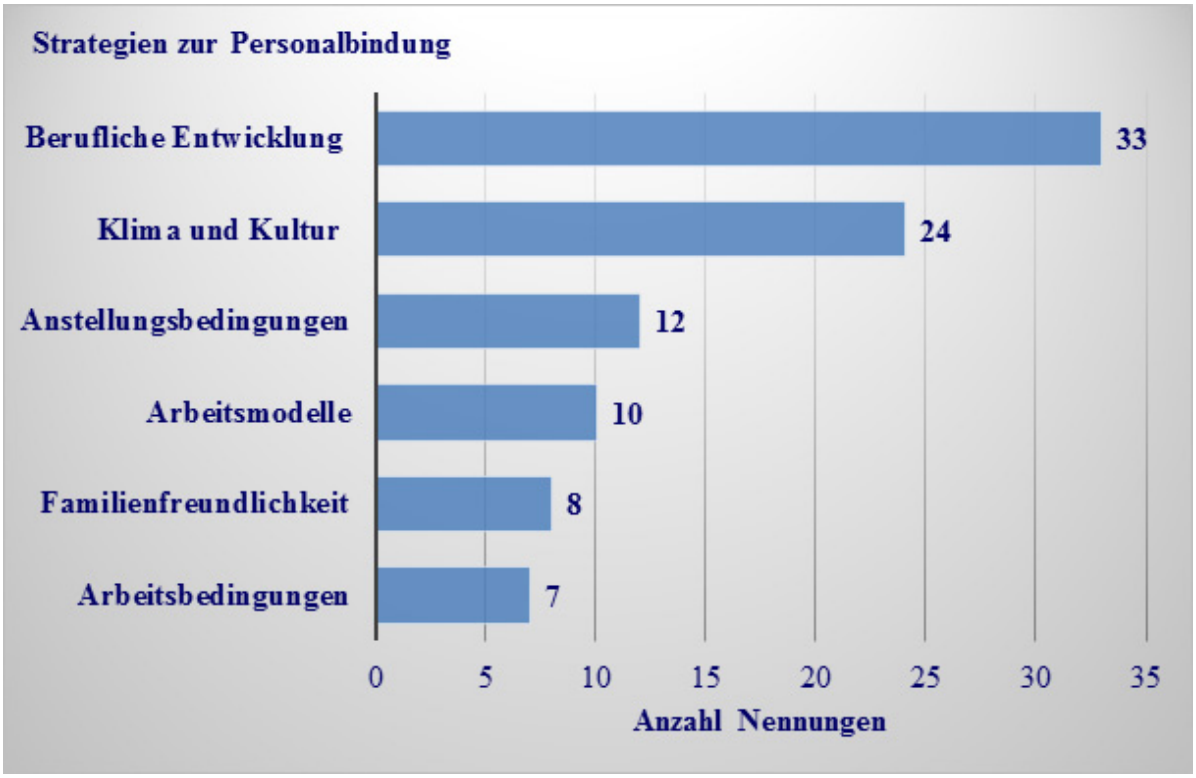
Von den angefragten 24 Institutionen rekrutieren 7 Institutionen *nicht* im Ausland. Dazu gehören insbesondere die Spitexorganisationen und die befragten Langzeitinstitutionen.

Mit einer stetigen *Netzwerkpflege* bei Auftritten an internationalen Messen und Kontakten zu internationalen Vermittlungsbüros, versuchen die Institutionen ausländische Pflegefachpersonen zu gewinnen. Auch die Imagepflege spielt dabei eine wichtige Rolle. Ausserdem wird auch eigenes Personal mit ausländischen Wurzeln dazu ermuntert, direkte Werbung für die Institution als Arbeitgeberin in ihrem Heimatland zu machen.

Weitere Kontakte zum Ausland werden mit einem Angebot für Praktikumsstellen an ausländische Studierende der Pflege geknüpft. Eine Institution unterhält durch den Bereich Forschung und Entwicklung eine gute und intensive Vernetzung zu Praktikanten im deutschsprachigen Raum.

Massnahmen zur Bindung von Gesundheitspersonal

Die Institutionen zeigen sich insgesamt kreativ und unternehmen einiges, um bestehendes Pflegefachpersonal nicht zu verlieren.



Die am häufigsten genannten Massnahmen zur Bindung von Gesundheitspersonal sind Möglichkeiten der *beruflichen Entwicklung*. Dies beinhaltet im Wesentlichen Weiterbildungs-, Fortbildungs- und Ausbildungsangebote und die Unterstützung bei der Laufbahn- und Karriereplanung. Ebenfalls werden Spezial- und Zusatzaufgaben oder ein interner Bereichswechsel angeboten.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Förderung eines guten *Klimas* und einer „bestimmten" *Kultur: „Wir sind ein typisches Grüezi-Spital – man kennt und grüsst sich noch"*. Wert wird auf Massnahmen zur Teamentwicklung und auf den Umgang miteinander - *respektvoll wertschätzend, konstruktiv, auf gleicher Augenhöhe* - gelegt. Mitarbeitende werden bei Entscheidungen und Lösungsfindungen einbezogen. Für ein gutes Klima werden aber auch Massnahmen wie Ruheräume, Ruhegarten, ein familiäres Umfeld, ein gemeinsamer Mittagstisch oder Aufmerksamkeiten während dem Jahr, wie beispielsweise ein „Osternestli", erwähnt.

Auch die *Anstellungsbedingungen* spielen bei der Personalbindung eine bedeutende Rolle. Dazu gehören zeitgemässe Anstellungsbedingungen, Lohnanpassung auf landesübliches Niveau, gute Versicherungsleistungen, Gesamtarbeitsverträge sowie fünf Wochen bezahlte Ferien. Mitarbeitende kommen zudem in den Genuss von Vergünstigungen oder Erfolgsbeteiligung. Auch für die öffentlichen Verkehrsmittel geben einige Institutionen Vergünstigungen oder finanzielle Beiträge.

Ihre Attraktivität versuchen die Institutionen ausserdem mit verschiedenen *Arbeitsmodellen* zu steigern. Dieser Punkt umfasst Massnahmen wie mitarbeiterfreundliche Dienstplangestaltung und Arbeitszeiten, attraktive Arbeitszeitmodelle wie Jahresarbeitszeit, Teilzeit- und Jobsharing-Angebote sowie unbezahlten Urlaub (auch für Führungspersonen).

Familienfreundlichkeit wird von einigen Institutionen explizit als Massnahme zur Personalbindung erwähnt: *„Die Direktion setzt aktuell v.a. auf das Thema „Familie und Karriere" und setzt dabei einen starken Fokus auf die Frauen (80% all unserer Mitarbeitenden sind Frauen)"* oder *„Es wird immer nach Lösungen gesucht, damit jemand trotz Kindern bleiben kann"*. Krippenplätze, flexible oder massgeschneiderte Arbeitszeiten, Jobsharing, unbezahlte Urlaube, Vaterschaftsurlaub und Mutterschutz sind in diesem Kontext erwähnte Massnahmen.

Ein angemessener Personalschlüssel, die Optimierung und Disposition der Arbeitsauslastung, die Optimierung von Organisation und Prozessen, die Bezugspflege und die fachliche Unterstützung im Alltag durch Leitlinien, Prozessvideos oder Experten sind die von den Interviewten genannte Möglichkeiten, um gute *Arbeitsbedingungen* zu schaffen.

Zwei der befragten Institutionen bezeichnen sich als Magnetspitäler.

Was fehlt im Massnahmenkatalog?

Neben klassischen Methoden wie beispielsweise Inseraten wird auch gezielt die Attraktivität eines Arbeitgebers als Rekrutierungsstrategie in der Befragung deutlich. Mittels mitarbeiterfreundlichen Arbeitsbedingungen sollen die Rekrutierung und Bindung von Personal positiv beeinflusst werden. Die Förderung der beruflichen Entwicklung als meistgenannte personalbindende Strategie spiegelt die Empfehlung der Dachorganisationen wieder. Die Empfehlung, geeignete Massnahmen zur Wiedereingliederung von Quer- und Wiedereinsteigerinnen anzubieten, wird kaum genannt. Gerade in einem Beruf mit hohem Frauenanteil und Familienpausen, scheint jedoch diese Massnahme besonders wichtig.

Die Rekrutierung von Pflegepersonal im Ausland wird innerhalb der gleichen Sprachregion des Arbeitgebers gesucht. Dies zeigt den hohen Stellenwert der Kommunikation und der Sprache in Gesundheitsberufen auf. Damit steht die geschilderte Praxis im Einklang mit dem WHO-Kodex zur internationalen Rekrutierung von Gesundheitspersonal (WHO, 2010). Die Befragung zeigt ein weites Spektrum von Strategien zur Rekrutierung und Personalbindung. Überraschenderweise wurde von keinem der Arbeitgeber eine Massnahme zur Bindung von älteren Mitarbeitenden genannt. Diese wertvollen Ressourcen scheinen noch nicht angemessen erkannt und berücksichtigt (SECO, n.d.).

Durch das pragmatische Vorgehen bei der Umfrage kann kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden. Dennoch bietet die Befragung ein Stimmungsbild zur Rekrutierung und Bindung von Pflegepersonal in der Schweiz – ein Thema das angesichts des steigenden Bedarfs an Pflegenden auch zukünftig eine Herausforderung darstellt.

Referenzen

- Jaccard-Rüdin, H., Widmer, M. (2010). *Ausländisches Gesundheitspersonal in der Schweiz* (Obsan Dossier 39). Neuchâtel: Schweizerisches Gesundheitsobservatorium. Link: http://www.obsan.admin.ch/bfs/obsan/de/index/05/publikationsdatenbank.Document.137578.pdf)
- OECD (2011). *Berichte über Gesundheitssysteme – Schweiz*. OECD Publishing, Paris. , Link: http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/oecd-berichte-uber-gesundheitssysteme-schweiz-2006_9789264030237-de
- Panorama Gesundheitsberufe 2030 (2013), *Schlussbericht*, Bern. Link: http://www.gesundheit.bfh.ch/fileadmin/wgs_upload/gesundheit/6_forschung/Panorama_Gesamtbericht_Schlussbericht.p
- SECO (n.d.). *Arbeitsmarktpartizipation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.* Verfügbar unter: http://www.seco.admin.ch/themen/00385/02023/index.html?lang=de
- WHO (2010). *Global Code of Practice on the International Recruitment of Health Personnel.* Verfügbar unter: http://www.who.int/hrh/resources/code_implementation/en/

Beatrice Gehri ist Pflegefachfrau und arbeitet in den Universitären Psychiatrischen Kliniken Basel in der Abteilung Entwicklung und Forschung Pflege. Berufsbegleitend absolvierte sie das Masterstudium in Pflegewissenschaften an der Universität Basel. Schwerpunkte ihrer Arbeit bilden das Thema Suizidalität sowie die Unterstützung von Menschen mit Depressionen. Email Caroline Gurtner ist diplomierte Pflegefachfrau, arbeitet auf der Abteilung für angewandte Forschung und Entwicklung Pflege an der Berner Fachhochschule (BFH) und absolviert berufsbegleitend das Masterstudium in Pflegewissenschaft an der

Universität Basel. Sie leitet das Forschungsprojekt PIONEERS, welches sich für einen verstärkten Einbezug von Betroffenen in die Forschung und Lehre im Hochschulbereich einsetzt. Email Michaela Moser ist Pflegeexpertin bei der Solothurner Spitäler AG soH und Masterstudentin am Institut für Pflegewissenschaft der Universität Basel. Ihr Fachgebiet ist die Intensivpflege, wo sie während zwölf Jahren auch als Berufsbildnerin tätig war. Email Helmut Weninger ist Pflegefachmann HF im Psychiatriezentrum Münsingen und in Ausbildung am Institut für Pflegewissenschaft der Universität Basel zum Pflegeexperten Advanced Practice Nurse (APN). Daneben ist er selbständig in der ambulanten psychiatrischen Pflege tägig mit dem Schwerpunkt Verhaltensänderung im Alltag: www.helmutweninger.ch Email

Kontakt

Deutschschweiz
Medicus Mundi Schweiz
Murbacherstrasse 34
CH-4056 Basel
Tel. +41 61 383 18 10
info@medicusmundi.ch

Suisse romande
Medicus Mundi Suisse
Rue de Varembé 1
CH-1202 Genève
Tél. +41 22 920 08 08
contact@medicusmundi.ch

Bank details
Basler Kantonalbank, Aeschen, 4002 Basel
Medicus Mundi Schweiz, 4056 Basel
IBAN: CH40 0077 0016 0516 9903 5
BIC: BKBBCHBBXXX