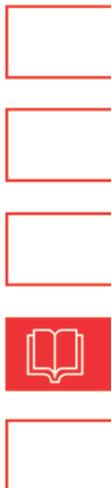


Thomas Sutter

Mitarbeiterbindung

Massnahmen für Führungspersonen und Betriebe um die
Personalfuktuation im Pflegebereich zu reduzieren

Masterarbeit (Master of Advanced Studies MAS) der Berner Fachhochschule – Soziale Arbeit
Mai 2017



Sozialwissenschaftlicher Fachverlag Edition Soziothek

Edition Soziothek
c/o Berner Fachhochschule BFH
Soziale Arbeit
Hallerstrasse 10
3012 Bern
www.soziothek.ch

Thomas Sutter: Mitarbeiterbindung. Massnahmen für Führungspersonen und Betriebe um die Personalfuktuation im Pflegebereich zu reduzieren

ISBN 978-3-03796-658-7



Dieses Werk wurde unter einer Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht.

Lizenz: CC-BY-NC-ND 4.0

Weitere Informationen: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Sie dürfen:

Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten

Unter folgenden Bedingungen:

Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.

Nicht kommerziell — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.

Keine Bearbeitungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt aufbauen, dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Mitarbeiterbindung

Massnahmen für Führungspersonen und Betriebe um die Personalfuktuation im Pflegebereich zu reduzieren

Masterarbeit

im Rahmen des Master of Advanced Studies (MAS)

in

Integratives Management

eingereicht am

Fachbereich Soziale Arbeit
der Berner Fachhochschule

von

Thomas Sutter

Erstgutachter

Bruno Christen

Zweitgutachterin

Prof. Melanie Germann

31.05.2017

Vorwort / Dank

Diese Arbeit entstand im Rahmen des MAS Integratives Management an der Berner Fachhochschule im Zeitraum von Dezember 2016 bis Mai 2017 statt.

Das Thema der Arbeit ergab sich aus einem Problem heraus, welches mich als Führungsperson die letzten Jahre und wahrscheinlich auch in Zukunft begleiten wird. Mitarbeiterbindung ist ein viel diskutiertes Thema und in der Fachliteratur gut vertreten. Oft ist das Thema jedoch branchenunabhängig oder auf eine spezifische Branche, jedoch nicht diejenige der Pflege, ausgerichtet. Durch eine theoretische Herangehensweise mit wissenschaftlich fundierten Quellen kam ein Katalog an Massnahmen zusammen, welcher Betriebe und Führungspersonen dabei helfen kann, ihr qualifiziertes und bestehendes Pflegefachpersonal im Betrieb halten zu können.

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, welche mich im Rahmen dieser MAS-Arbeit unterstützt haben.

Ein Dankeschön gilt den beiden Gutachtern, Bruno Christen und Prof. Melanie Germann, welche durch ihre fachliche Beratung dazu beigetragen haben, eine Grundlage für die Bearbeitung dieses Themas zu entwickeln.

Weiter möchte ich den Teilnehmern der Kolloquium-Werkstatt danken. Ihre Rückmeldungen nach meiner Präsentation haben mir neben neuen Ideen, auch die Sicherheit vermittelt, dass ich auf dem richtigen Weg bin.

Ebenfalls danken möchte ich allen meinen Interviewpartnern. In Anbetracht der vielen Interview-Absagen welche ich bekommen habe, wächst der Dank an diejenigen Personen, welche sich die Zeit dafür genommen haben und auch kritische Fragen zugelassen haben.

Um für das Mastermodul zugelassen zu werden, war die erfolgreiche Absolvierung von drei CAS notwendig. Diese CAS habe ich alle während meiner Anstellung in der Sanatorium Kilchberg AG absolviert und wurde dabei vom Betrieb, insbesondere jedoch von Harald Müller und Giovanni Bitonti sehr unterstützt, wofür ich ihnen danken möchte.

Das Mastermodul konnte ich während meiner Anstellung in der Suchtbehandlung Frankental der Stadt Zürich absolvieren. Hier möchte ich vor allem meinem direkten Vorgesetzten und Gesamtleiter der Suchtbehandlung Frankental, Urs Vontobel danken. Ein weiterer Dank gilt Rita Diener welche mir als HR-Verantwortliche in Gesprächen immer wieder Hinweise und Literaturempfehlungen zu diesem Thema gegeben hat. Rita Diener und Urs Vontobel unterstützen und fördern mich, auch ausserhalb dieser MAS-Arbeit.

Ich hoffe, mit dieser Arbeit und deren Umsetzung einen Teil davon zurückgeben zu können.

Ein weiterer Dank gilt all denjenigen Personen welche mir in zahlreichen Diskussionen wertvolle Hinweise und Inputs geben konnten, hier aber nicht namentlich erwähnt sind. Am Ende gehört mein besonderer Dank meiner Partnerin Annika Ferchland, welche mich im Rahmen dieser Arbeit stets unterstützt hat und immer Verständnis dafür hatte, wenn ich mich während der gemeinsamen freien Zeit dieser Arbeit gewidmet habe.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort / Dank	2
Inhaltsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	7
Abkürzungsverzeichnis	8
Abstract	9
1. Einleitung	11
1.1 Suchtbehandlung Frankental	11
1.2 Umfeldanalyse	13
1.3 Problemstellung	15
1.3.1 Aus Sicht des Betriebes	15
1.3.2 Aus Sicht der Patientinnen und Patienten	15
1.3.3 Risiken bei Aushilfspersonal	16
1.4 Systemgrenzen	16
1.5 Ziele der Arbeit	17
2. Fragestellung	18
3. Theoretischer Hintergrund / Forschungsstand	19
3.1 Begriffsdefinition	19
3.2 Hintergründe / aktueller Wissenstand	19
4. Methodisches Vorgehen	23
5. Ergebnisse	24
5.1 Berufliche Entwicklung	24
5.1.1 Laufbahnplanung	24
5.1.2 Stärken entwickeln	25
5.1.3 Talentmanagement	27
5.2 Klima und Kultur	28
5.2.1 Die Theorie der Kultur	29
5.2.2 Die Kultur verändern	30
5.3 Anstellungsbedingungen	33
5.4 Arbeitsmodelle	34
5.4.1 Dienstplanung / Arbeitszeiten	35
5.4.2 Teilzeitarbeit / Jobsharing	36
5.4.3 Arbeitszeitmodelle	38
5.5 Familienfreundlichkeit	39

5.5.1	Betriebliche Elternzeit	39
5.5.2	Familienbezogene Auszeiten	40
5.5.3	Planung des Wiedereinstiegs	40
5.6	Arbeitsbedingungen	43
5.6.1	Personalschlüssel	43
5.6.2	Optimierungen	43
5.6.3	Bezugspflege	46
5.7	Was fehlt?	47
6.	Benchmark	48
6.1	Interviews	48
7.	Diskussion	50
7.1	Beurteilung – Berufliche Entwicklung	50
7.1.1	Massnahme – Laufbahnplanung	51
7.1.2	Massnahme – Stärken entwickeln	51
7.1.3	Massnahme – Talentmanagement	52
7.2	Beurteilung – Klima und Kultur	53
7.2.1	Massnahme – Die Kultur verändern	53
7.3	Beurteilung – Anstellungsbedingungen	54
7.4	Beurteilung – Arbeitsmodelle	55
7.4.1	Massnahme – Dienstplanung / Arbeitszeiten	55
7.4.2	Massnahme – Teilzeitarbeit / Jobsharing	56
7.4.3	Massnahme – Arbeitszeitmodelle	56
7.5	Beurteilung – Familienfreundlichkeit	56
7.5.1	Massnahme – Betriebliche Elternzeit	57
7.5.2	Massnahme – Familienbezogene Auszeit	57
7.5.3	Massnahme – Planung des Wiedereinstiegs	58
7.6	Beurteilung – Arbeitsbedingungen	58
7.6.1	Massnahme – Personalschlüssel	58
7.6.2	Massnahme – Optimierungen	59
7.6.3	Massnahme – Bezugspflege	61
7.7	Die Frage 9 aus den Interviews	61
8.	Fazit	62
9.	Literaturverzeichnis	65
Anhang		69
	Interview E. Indermaur	69
	Interview M. Schumacher	72

Interview M. Ruijter	74
Eigenständigkeitserklärung	77

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm Suchtbehandlung Frankental (eigene Darstellung)	12
Abbildung 2: Kennzahlen Suchtbehandlung Frankental (eigene Darstellung)	12
Abbildung 3: Offene Stellen (eigene Darstellung)	14
Abbildung 4: Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur (eigene Darstellung)	30

Abkürzungsverzeichnis

APN	Advanced Practice Nursing
BAG	Bundesamt für Gesundheit
BFH	Berner Fachhochschule
CAS	Certificate of Advanced Studies
GDK	Schweizerische Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und –direktoren
HR	Human Resources
OR	Obligationenrecht
SBK	Schweizer Berufsverband der Pflegefachfrauen und Pflegefachmänner

Abstract

Die letzten Jahre zeigen, dass es zunehmend schwierig wird, offene Stellen im Pflegebereich mit qualifiziertem Personal zu besetzen. Dies bedeutet, dass Behandlungsteams unterbesetzt sind oder mit Aushilfspersonal gearbeitet werden muss. Unterbesetzte Teams müssen Prozesse anpassen und die Qualität der Arbeit reduzieren. Aushilfspersonal bedeutet fehlende Sicherheit in der Prozessanwendung. Beides bringt Risiken mit sich und für die Patientinnen und Patienten sowie deren Angehörigen bedeutet dies ständig wechselnde Betreuungspersonen.

Der aktuelle Forschungsstand und die Anzahl offener Stellen im Pflegebereich zeigen auf, dass ohne geeignete Massnahmen keine positive Veränderung der Situation in Sicht ist.

Neben politischen Massnahmen, können aber auch die Betriebe und die direkten Führungspersonen Strategien ergreifen um diesem Umstand entgegen zu wirken. Eine dieser Strategien ist es, das bestehende und qualifizierte Personal im Betrieb zu halten. Um dies erreichen zu können, muss es für Mitarbeitende attraktiv sein, weiterhin in ihrem jetzigen Betrieb zu bleiben. Die Betriebe fordern von ihren Mitarbeitenden Engagement und Motivation. Die Mitarbeitenden wollen Zufriedenheit in ihrem Beruf und ihrem Betrieb.

Die vorliegende Arbeit untersucht anhand der theoretischen Methode, welche Massnahmen den Betrieben und Führungspersonen zur Verfügung stehen um das Ziel der Mitarbeiterbindung erreichen zu können. Anhand Studien werden Themen ausgewählt, welche von Pflegefachpersonen als entscheidend angesehen werden, um in ihrem aktuellen Betrieb zu bleiben. Die verschiedenen Punkte werden als Überthemen gewählt und mit dazugehörigen Massnahmen versehen, welche wiederum erklärt werden. Während einige Massnahmen auf betrieblicher Ebene und durch die Geschäftsleitung abgesegnet sein müssen, gibt es auch Massnahmen welche die Führungspersonen direkt und individuell auf die einzelnen Mitarbeitenden abgestimmt, anwenden können.

Um die Theorien einer qualitativen Überprüfung zu unterziehen, werden zusätzlich Führungspersonen interviewt, welche für ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereich eine tiefe Personalfluktuaton aufweisen. Neben den Antworten aus den Interviews, werden die Massnahmen auf ihre Anwendbarkeit, Komplexität und mit der persönlichen Erfahrung beurteilt und bewertet.

Die Komplexität und Anwendbarkeit der verschiedenen Massnahmen ist sehr unterschiedlich. Es zeigt sich, dass viele der Massnahmen jedoch gut und einfach umsetzbar sind und in der Regel von den interviewten Führungspersonen mit einer tiefen Personalfluktuation, effektiv angewendet werden.

Die vorliegende Arbeit präsentiert einen Katalog von verschiedenen möglichen Massnahmen, welche Führungspersonen und Betriebe als Grundlage für ihre Strategie nehmen können, um das bestehende und qualifizierte Pflegefachpersonal im Betrieb halten zu können.

1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit dreht sich um das Thema des Erhalts von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Im weiteren Verlauf werde ich immer wieder Bezug auf meinen jetzigen Arbeitgeber, die Suchtbehandlung Frankental, nehmen. Ausserdem liegt der Fokus dieser Arbeit nicht beim allgemeinen Personal, sondern beim Pflegefachpersonal. Um dem Leser den Kontext und die Problemstellung besser erklären zu können, wird in der Folge der eigene Betrieb mit seinem Umfeld genauer erklärt.

1.1 Suchtbehandlung Frankental

Die Suchtbehandlung Frankental ist eine Institution der Stadt Zürich. Sie ist ein Teil der städtischen Gesundheitsdienste und behandelt Menschen, welche an einer Suchterkrankung leiden. Sie besteht aus drei Hauptbereichen. Zum einen ist dies die stationäre Therapie wobei es sich kurz gesagt um eine Entwöhnungstherapie nach einer abgeschlossenen Entzugsbehandlung handelt. Der Bereich Arbeit und Integration ist eng mit der stationären Therapie verknüpft. Er kümmert sich um die Arbeitstherapie während der stationären Therapie und um die berufliche Reintegration nach der Therapie.

Der dritte Bereich nennt sich Entzug und Intervention. Für diesen Bereich bin ich als Leiter zuständig und verantwortlich. Hier wird eine klassische und qualifizierte Entzugsbehandlung durchgeführt, was vor allem die körperliche Entgiftung der Problemsubstanz bedeutet.

Das Organigramm der Suchtbehandlung Frankental sieht wie folgt aus:

Organigramm Suchtbehandlung Frankental

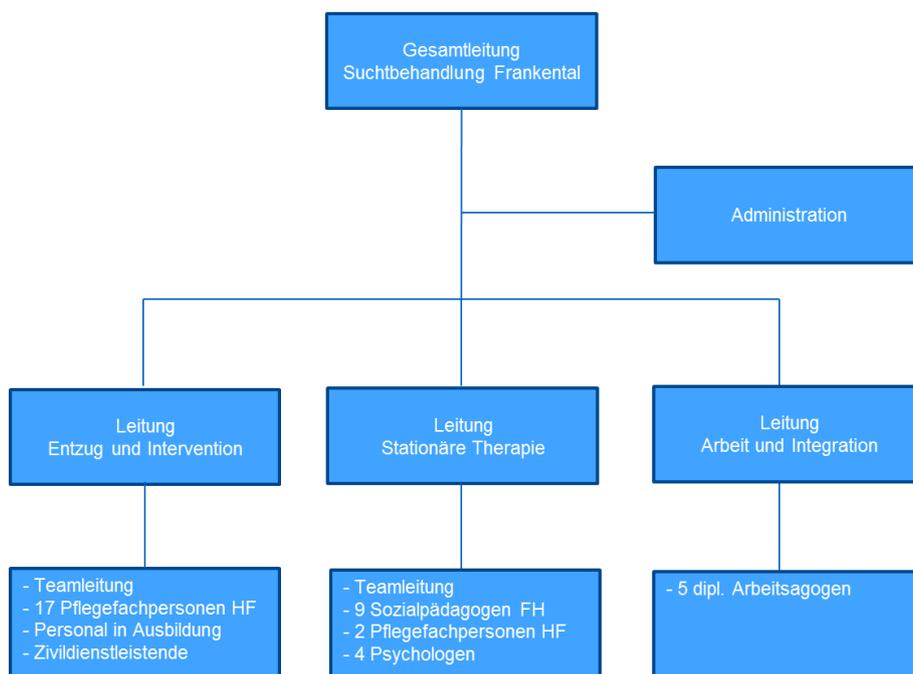


Abbildung 1. Organigramm Suchtbehandlung Frankental (eigene Darstellung)

Die Kennzahlen der Suchtbehandlung Frankental (Entzug und Intervention wie auch Stationäre Therapie) aus den Jahren 2011 bis 2015 sehen dabei wie folgt aus:

Kennzahlen Suchtbehandlung Frankental

Entzug und Intervention	2015	2014	2013	2012	2011
Bettenbelegung	83.26%	87.37%	78.52%	93.15%	87.31%
Durchschnittliche Aufenthaltsdauer	26.78	32.63	25.68	35.52	32.45

Stationäre Therapie	2015	2014	2013	2012	2011
Bettebelegung	90.05%	74.27%	84.29%	95.40%	105.25%
Durchschnittliche Aufenthaltsdauer	236	252	301	272	278

Abbildung 2. Kennzahlen Suchtbehandlung Frankental (eigene Darstellung)

Der Bereich Entzug und Intervention unterscheidet sich in mehreren Bereichen von den zwei Anderen. Als einziger Bereich der Suchtbehandlung Frankental ist der Entzug und Intervention auf der Spitalliste, Bereich Psychiatrie des Kantons Zürich. Somit haben wir in der Suchtbehandlung Frankental einzig für diesen Bereich einen Leistungsauftrag der Gesundheitsdirektion Zürich.

Ein weiterer Unterschied besteht beim Personal. Während in den anderen Bereichen

mehrheitlich Sozialpädagogen FH, Psychologen und diplomierte Arbeitsagogen arbeiten, sind es im Entzug und Intervention ausschliesslich Pflegefachpersonen HF. Da die Entzugsbehandlung hauptsächlich ein psychiatrischer Bereich ist, sollten die Pflegefachpersonen HF die Ausbildung mit Schwerpunkt Psychiatrie absolviert haben oder bereits mehrjährige Erfahrung in einem vergleichbaren Bereich gemacht haben.

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass es zunehmend schwieriger ist, Personal mit den entsprechenden Kriterien zu finden.

Im Juli 2014 habe ich die Stelle als Leiter des Bereichs Entzug und Intervention in der Suchtbehandlung Frankental übernommen. In dieser Zeit haben vier Pflegefachpersonen HF den Bereich verlassen was in diesem Fall 340 Stellenprozenten entspricht. Eine gewisse Fluktuation war einerseits notwendig und durch mich vorangetrieben und auf der anderen Seite bei einem Führungswechsel üblich. Eine unmittelbare Neubesetzung der Stellen war in keinem der Fälle möglich. Konkret bedeutet dies, dass zwischen Beendigung eines Arbeitsverhältnisses bis zu der Neubesetzung der Stelle zwischen ein bis vier Monate vergangen waren.

Nach fast drei Jahren in dieser Funktion, habe ich nun ein Team zusammen, welches meinen Anforderungen und Kriterien entspricht. Nun geht es darum dieses Personal zu halten.

Die Problematik durch zu wenig vorhandenes oder rekrutierbares qualifiziertes Personal betrifft nicht nur die Suchtbehandlung Frankental, sondern alle vergleichbaren Institutionen im Kanton Zürich.

1.2 Umfeldanalyse

Im Kanton Zürich sind die wichtigsten Konkurrenten der Suchtbehandlung Frankental, Bereich Entzug und Intervention, die vier grossen psychiatrischen Kliniken (Clenia Schlössli, Sanatorium Kilchberg, Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Integrierte Psychiatrie Winterthur) und die Forel Klinik. Die Forel Klinik, hat wie die Suchtbehandlung Frankental, im Gegensatz zu den vier grossen Kliniken einen spezifischen und keinen allgemein psychiatrischen Schwerpunkt. Alle diese Kliniken sind auf der Spitalliste, Bereich Psychiatrie des Kantons Zürich. Neben dem Behandlungsangebot, welches sich teilweise sehr ähnlich ist, sind diese Kliniken auch im Personalbereich Konkurrenten, denn alle suchen sie qualifiziertes Pflegefachpersonal.

Ein Blick auf die offenen Stellen (ausschliesslich Pflegefachpersonen HF) dieser Kliniken und der Suchtbehandlung Frankental zeigt folgendes Bild (Stand 18.09.2016):

Offene Stellen

Klinik	Bettenkapazität	Offene Stellen
Clenia Schlössli	215	4
Forel Klinik	101	0
Integrierte Psychiatrie Winterthur	210	2
Psychiatrische Universitätsklinik ZH	520	15
Sanatorium Kilchberg	175	4
Suchtbehandlung Frankental (Entzug und Intervention)	12	0

Abbildung 3. Offene Stellen (eigene Darstellung)

Hinzu kämen noch diverse weitere Stellen für Kliniken, welche keinen Leistungsauftrag der Gesundheitsdirektion Zürich haben und Kliniken aus anderen Kantonen. Ebenfalls Pflegefachpersonen HF mit Schwerpunkt Psychiatrie werden von betreuten und begleiteten Wohneinrichtungen und ambulanten Angeboten wie zum Beispiel der Spitex gesucht.

Bei aktuell 25 offenen Stellen in den Kliniken auf der Spitalliste Zürich und den nicht gezählten Stellen im ambulanten und sozialpsychiatrischen Bereich, bieten sich Pflegefachpersonen diverse Alternativen zu ihrem bisherigen Betrieb.

Als Vorgesetzter gehört es dementsprechend zu meinen Aufgaben, dem bestehenden Personal genug Anreiz zu geben, weiter bei ihrem jetzigen Betrieb zu bleiben. Diesen Anreiz möchte ich mit konkreten Massnahmen bieten können. Denn wenn mein bestehendes Personal, unabhängig von den Gründen, die Suchtbehandlung Frankental verlässt, stehe ich vor einem grossen Problem. Ich kann in Anbetracht der beschriebenen Marktlage nicht davon ausgehen, dass vakante Stellen innerhalb nützlicher Frist durch qualifiziertes Fachpersonal ersetzt werden können.

Da die Rekrutierung von neuem Personal bis hin zur Einarbeitung und schlussendlicher Integration im Team nicht nur sehr schwierig, sondern auch sehr zeitaufwändig und damit auch teuer ist, lege ich den Schwerpunkt dieser Arbeit auf die Personalbindung und somit auf den Erhalt des Personals.

1.3 Problemstellung

Die Problemstellungen von zu wenig Personal liegen auf verschiedenen Ebenen. In der Folge wird auf die drei wichtigsten Punkte kurz eingegangen.

1.3.1 Aus Sicht des Betriebes

In der Suchtbehandlung Frankental, Bereich Entzug und Intervention stehen mir maximal 1240 Stellenprozent zur Verfügung. Von den 1240% habe ich gegenwärtig 1225% besetzt was aktuell 17 Pflegefachpersonen HF entspricht (Stand 18.09.2016). Mit dieser Aufstellung ist es mir möglich die Aufträge der Gesundheitsdirektion Zürich zu erfüllen und die Behandlungsqualität hoch zu halten. Bei 80% Vakanz bin ich nach rund zwei Monaten auf Personal von Temporärbüros angewiesen. Dies ist nicht nur sehr kostspielig, es bedeutet auch eine höhere Arbeitsbelastung für das bestehende Personal, weil das Aushilfspersonal nicht alle Aufgaben und nicht alle Schichten innerhalb des Dienstplans übernehmen können. Dies wiederum kann zu höheren Absenzen im Stammteam führen, was dann erneut den Einsatz von Aushilfspersonal zur Folge hat. Somit stehen wir mitten im sogenannten „Teufelskreis“.

Wenn ich von erhöhten Kosten im Zusammenhang mit Aushilfspersonal spreche, so ist dies wie folgt berechnet. Eine Pflegefachperson HF verdient bei mir im Durchschnitt CHF 7`300.- (Brutto pro Monat bei 100%). Die Preise je nach Anbieter von Aushilfspersonal schwanken nur minim und belaufen sich auf ca. CHF 16`000.- (Brutto pro Monat bei 100%).

Ausserdem wird die Behandlungsqualität durch Aushilfspersonal geringer. Wenn ich von Behandlungsqualität spreche, meine ich in diesem Fall diejenigen Aspekte, welche die Patientinnen und Patienten als relevant anschauen oder durch Qualitätsanforderungen der Gesundheitsdirektion gefordert sind. Die Behandlungsqualität nimmt einen sehr hohen Stellenwert ein.

1.3.2 Aus Sicht der Patientinnen und Patienten

Aushilfspersonal ist mit den spezifischen Abläufen und Prozessen der Klinik nicht vertraut. Dies bedeutet in vielen Bereichen längere Wartezeiten für Patientinnen und Patienten. Kommunikationswege beim Personal funktionieren nicht wie gewohnt und es kommt zu Informationsverlust bis hin zu Fehlinformationen. Der wichtigste Faktor für die Patientinnen und Patienten liegt jedoch in der Beziehungsgestaltung. Durch den Einsatz

von Aushilfspersonal ist es für sie kaum und somit auch für uns, nicht möglich ein therapeutische Beziehung aufzubauen. Diese wiederum ist aber entscheidend für einen positiven Verlauf der Behandlung.

Dies kann zur Folge haben, dass sich Patientinnen und Patienten nicht bei uns behandeln lassen wollen und lieber in eine andere Klinik gehen. Eine tiefe Bettenbelegung bedeutet für den Betrieb und somit auch für mich ein ernstzunehmendes Problem.

1.3.3 Risiken bei Aushilfspersonal

Kein konstantes Behandlungsteam zu haben bedeutet auch, dass verschiedene Risiken steigen. Die Liste an möglichen Risiken wäre enorm lang, weshalb hier zur Veranschaulichung das relevanteste Risiko beschrieben wird.

Bei Aushilfspersonal ist aufgrund Unsicherheit in den Prozessen die Fehlerquote höher. Als Beispiel ist hier die Medikamentenverabreichung zu nennen. Im Fall der Suchtbehandlung Frankental, einer Institution welche Medikamente verabreicht die unter das schweizerische Betäubungsmittelgesetz fallen, können Fehler in diesem Bereich weitreichend sein. Im schlimmsten Fall können sie zu lebensbedrohlichen Zuständen bei den Patientinnen und Patienten führen.

1.4 Systemgrenzen

Da ich in einer städtischen Institution arbeite, sind mir viele Massnahmen um potentielles Personal zu locken nicht möglich. Da ich an die städtischen Vorgaben gebunden bin, ist es mir z.B. nicht möglich, ein speziell auffälliges Stelleninserat zu machen. Auch inhaltlich bietet sich hier kaum Spielraum. Neben dem Inserat sind auch die Lohnberechnungen ganz klar strukturiert. Ich kann also um potentielle Mitarbeitende zu locken mit dem Lohn nicht individuell höher gehen um damit vielleicht die Konkurrenz zu übertrumpfen. Klar kann ich bei einem Vorstellungsgespräch oder bei einem Probearbeitstag Bewerber von der Institution überzeugen, dies setzt aber voraus, dass sie sich zuerst bei mir bewerben. Erst dann kann ich Massnahmen anwenden, welche die Bewerber von dem Betrieb überzeugen.

Aus den erwähnten Gründen, werden Massnahmen im Bereich Lohn und Personalrekrutierung aus dieser Arbeit ausgeschlossen.

Ein weiteres Problem im Personalbereich liegt in der Ausbildung. Bereits dort sehen wir, dass aktuell zu wenige Personen in die Ausbildung zur Pflegefachperson einsteigen oder

nach deren Beendigung im Beruf bleiben wollen. Auch diese Thematik werde ich in dieser Arbeit nicht bearbeiten, da auch hier meine Einflussmöglichkeiten zu gering sind und ich damit auch vom eigentlichen Schwerpunkt der Arbeit zu weit abweichen würde.

1.5 Ziele der Arbeit

Um den Bereich Entzug und Intervention der Suchtbehandlung Frankental aufrecht zu halten, eine hohe Behandlungsqualität zu erreichen und den Auftrag der Gesundheitsdirektion Zürich zu erfüllen, bin ich auf eine vollständige Besetzung der Stellen durch qualifiziertes Personal angewiesen.

Da ich wie bereits erwähnt im Rekrutierungsprozess eingeschränkt bin, habe ich mich deshalb entschlossen den Personalerhalt zum Thema zu machen. Wenn ich qualifiziertes Personal halten kann, ist es mir möglich die oben erwähnten Ziele zu erreichen.

Um dem Personalerhalt eine Definition zu geben, wähle ich einen Zeitraum von fünf Jahren. Folglich ist es mein Ziel, das Personal fünf oder mehr Jahre im Betrieb halten zu können.

Mein Ziel mit dieser Arbeit ist es, verschiedene Massnahmen zu suchen, um bei meinen Mitarbeitenden eine hohe Verbundenheit zum Betrieb zu schaffen und die auf der direkten Führungsebene anwendbar sind. Dadurch soll eine hohe Personalfuktuation verhindert werden. Weiter werden auch Massnahmen gesucht welche auf betrieblicher Ebene stattfinden (siehe dazu Kapitel 3.1.2 Hintergründe / aktueller Wissenstand).

Im Idealfall ist es mir möglich einen Massnahmekatalog zu erstellen. Dieser soll Interventionsmöglichkeiten enthalten, welche sich positiv auf den Personalerhalt und auf eine hohe Verbundenheit mit dem Betrieb auswirken.

Sollte mir dies gelingen, erhalte ich ein Instrument für meine tägliche Arbeit.

In meiner bisherigen Tätigkeit als Führungsperson habe ich sicherlich schon diverse Massnahmen umgesetzt, welche einen positiven Effekt auf den Personalerhalt hatten, auch wenn ich mir der Effektivität dieser Massnahmen nicht immer bewusst war. Neben der bisherigen persönlichen Erfahrung, erhoffe ich mir eine Vertiefung mit den Theorien zu dieser Thematik. Es ist davon auszugehen, dass ich auf eine Vielzahl möglicher Interventionsmöglichkeiten stossen werde. Einige werde ich in meinem aktuellen Betrieb aber nicht anwenden können oder deren Implementierung liegt über meinem Kompetenz- bzw. Einflussbereich. Diese Interventionen werde ich erwähnen, aber nicht überall vertieft darauf eingehen. Der Schwerpunkt soll klar auf den für mich, in meiner jetzigen Funktion anwendbaren Interventionen liegen.

2. Fragestellung

Wie erwähnt, behandle ich das Thema der Mitarbeiterbindung, bzw. dem Personalerhalt. In dieser Arbeit ausgeschlossen sind die Themen der Personalrekrutierung, Lohnmassnahmen und die Ausbildungssituation. Nach diesen Eingrenzungen komme ich auf den zentralen Punkt meiner Arbeit, derjenige der Personalbindung.

Da Personal zu binden noch keinen qualitativen Faktoren mit einbezieht, werde ich die Verbundenheit des Personals hinzufügen. Das Personal soll schliesslich nicht bleiben weil sie den Aufwand eines Stellenwechsels scheuen, sondern weil sie sich mit dem bestehenden Betrieb verbunden fühlen und weiterhin in diesem ihre Leistung erbringen wollen. Es geht mir jedoch nicht darum jede Mitarbeiterin oder jeden Mitarbeiter welcher sich verbunden fühlt zu behalten. Wie weiter oben im Text erwähnt, ist vor allem das qualifizierte Personal Mangelware. Ich möchte also vor allem beim qualifizierten Personal eine hohe Verbundenheit erreichen. Mit qualifiziert meine ich, neben der entsprechenden Ausbildung, eine Mitarbeiterbeurteilung welche im System der Stadt Zürich mindestens einem „C“ entspricht (A – deutlich übertroffen, B – mehrheitlich übertroffen, C – vollumfänglich erreicht, D – mehrheitlich erreicht, E – teilweise erreicht, F – deutlich nicht erreicht).

Dies bringt mich zu folgender Fragestellung:

- *Welche Interventionen können Führungspersonen und Betriebe anwenden, damit das bestehende und qualifizierte Pflegepersonal gegenüber dem Betrieb eine hohe Verbundenheit verspürt und langfristig an den Betrieb gebunden wird?*

Aufgrund des angestrebten Praxisbezugs, wird die Bearbeitung der Fragestellung immer im Bezug zu meinen Einflussmöglichkeiten in der Suchtbehandlung Frankental gestellt. Konkret bedeutet dies, dass ich Massnahmen welche ausserhalb meiner Kompetenzen liegen nur am Rande erwähnen, jedoch nicht vertieft darauf eingehen werde.

3. Theoretischer Hintergrund / Forschungsstand

In den bisherigen Beschreibungen ging es mehrheitlich um meine direkten Erfahrungen als Vorgesetzter und um meine persönlichen Kenntnisse aus dem Gesundheitswesen und aus meinem jetzigen Betrieb. Diese Beschreibung war vor allem ein Blick auf die Ist-Situation. Doch gerade im Thema Personal muss die Zukunft mit ihren erwarteten Veränderungen berücksichtigt werden.

3.1 Begriffsdefinition

In der Folge werden immer wieder die Begriffe „Motivation“ und „Engagement“ auftauchen.

Im Online-Duden sind die Begriffe wie folgt definiert:

- Motivation: *(Psychologie, Pädagogik) Gesamtheit der Beweggründe, Einflüsse, die eine Entscheidung, Handlung o. Ä. beeinflussen, zu einer Handlungsweise anregen*
- Engagement: *(persönlicher) Einsatz aus (weltanschaulicher) Verbundenheit; Gefühl des Verpflichtetseins zu etwas*

Auch wenn die beiden Begriffe per Definition klare Unterschiedlichkeiten aufweisen, werden sie in mancher Literatur und je nach Autor synonym verwendet. Zur besseren Verständlich- und Lesbarkeit, vor allem im Bereich der Zitate, werde ich die Begriffe ebenfalls synonym verwenden.

Als Beispiel: „Es werden motivierte Mitarbeitende benötigt.“ Dies bedeutet, dass Mitarbeitende benötigt werden, welche engagiert sind und sich somit aus einer Verbundenheit und einem Gefühl des Verpflichtetseins einsetzen.

Bei selbst geschriebenen Texten, lehne ich mich der Definition von Engagement an.

3.2 Hintergründe / aktueller Wissenstand

Veränderungen der Lebens- und Arbeitsbedingungen, demographische Entwicklungen und eine Veränderung im Gesundheitsverhalten führen dazu, dass immer mehr Menschen das Gesundheitswesen in Anspruch nehmen müssen (Bundesamt für Gesundheit, 2013). Dies bedeutet, dass die Nachfrage an Fachpersonal steigen wird (BAG,

2013). Im Bericht von 2009 der Gesundheitsdirektorenkonferenz (GDK) und der OdASanté wird ein markanter Mangel an Pflegepersonal für die Zukunft vorausgesagt (Gesundheitsdirektorenkonferenz & OdASanté, 2009). Im neuen Bericht von 2016 werden die bisher getroffenen Massnahmen, vor allem im Bereich der Nachwuchsförderung als positiv bewertet. Die allgemeine Entwicklung mit der Zunahme von Patientinnen und Patienten und der damit verbundene höhere Personalbedarf, haben an der Gesamtsituation und damit am erwarteten zukünftigen Personalmangel allerdings nichts geändert (GDK & OdASanté, 2016). Diesen Mangel zu beheben ist Aufgabe der Politik und der Betriebe, betrifft jedoch nicht meine aktuellen Kompetenzen in der jetzigen Funktion. Trotzdem gilt es dies für mich zu berücksichtigen. Denn mit dieser Zukunftsperspektive wird umso deutlicher, wie relevant es für mich als Vorgesetzten ist, mein bestehendes Personal zu halten.

Neben den bisher aufgeführten Gründen meine Mitarbeiter im Team zu halten, gibt es noch weitere Aspekte der Mitarbeiterbindung.

Neben der Verhinderung einer hohen Fluktuation, besteht bei einer tiefen Verbundenheit mit dem Betrieb oder der Abteilung auch ein deutlicher Effekt auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gleichzeitig werden die betrieblichen Kosten gesenkt. Intern kann eine hohe Verbundenheit mit dem Betrieb zu einer hohen Zufriedenheit führen und extern zu einer hohen Anziehungskraft für Bewerber (Wolf, 2016).

Auch Felde (2008) kommt zu einem ähnlichen Schluss. Er beschreibt, dass die Art und Intensität der Verbundenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber dem Betrieb einen Einfluss auf die Leistung und auch auf die Fluktuationsabsicht hat.

Dabei werden laut Amstutz, Konrad, Minning und Spaar (2013) neben Personenmerkmale wie Alter, Geschlecht, etc. auch Arbeitsbedingungen, Mitarbeiterführung wie auch Image und Erfolg des Unternehmens als Faktoren gesehen, welche die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv beeinflussen.

Zwei Aspekte sind besonders zu erwähnen. Einerseits ist es das Thema Motivation, andererseits das Thema Verbundenheit.

Da die Motivation des Personals durch Vorgesetzte sehr umstritten ist, werde ich diesen Aspekt in meiner Arbeit anders angehen. Ich möchte durch gezielte Massnahmen Arbeitsbedingungen schaffen welche auf das Personal nicht demotivierend wirken. Weiter bedeutet eine hohe Verbundenheit nicht gleichzeitig eine hohe Motivation. Den Schwerpunkt beim Thema Personalerhalt liegt hier auf der Verbundenheit.

Bei der Arbeits-Verbundenheit wird unterschieden zwischen:

- der Verbundenheit mit dem Beruf
- der Verbundenheit mit dem Betrieb

Bei der Verbundenheit mit dem Beruf sind in der Literaturrecherche vor allem Massnahmen aus dem rechtlichen und politischen Bereich genannt. In dieser Arbeit interessiert mich aber vor allem die Verbundenheit mit dem Betrieb. Wenn es um die Verbundenheit geht, sind drei Ebenen zu unterscheiden:

- Makroebene: Gesellschaftliche, politische und rechtliche Rahmenbedingungen
- Mesoebene: Betriebliche Rahmenbedingungen
- Mikroebene: Direkte Führungsinterventionen von Führungspersonen
(angelehnt an Pfiffner, 2016)

Wie bereits erwähnt, schliesse ich die Themen aus der Makroebene bei dieser Arbeit aus. Deutlich relevanter sind für mich die Meso- und Mikroebene.

Auf der Mesoebene stehen in der Suchtbehandlung Frankental, respektive der Stadt Zürich als Arbeitgeber, diverse Interventionen zur Verfügung. Diese Interventionen fliesen in die eigentliche Bearbeitung der Thematik mit ein.

Neben diesen bestehenden Interventionen möchte ich ein spezielles Augenmerk auf die Mikroebene werfen. Denn die Interventionen in der Mikroeben sind meine tägliche Arbeit als Führungsperson. Amstutz et al. (2013) meinen dazu, dass die Führung und die Qualität der Führung einen grossen Einfluss auf die Verbundenheit der Mitarbeitenden auf den Betrieb hat und die Bindung aktiv stärken kann.

Hahn, Richter, Beck und Thilo (2013) sehen es als Aufgabe des Managements unterstützende Strukturen und Rahmenbedingungen zu schaffen damit das Personal bleibt. Vor allem den Abteilungsleitungen sprechen sie diesbezüglich eine wichtige Rolle zu. Weiter sehen sie die Bindung von Mitarbeitenden als eine der grössten Herausforderungen im Gesundheitswesen an. Als Voraussetzung werden die Gesundheit und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden genannt. Betriebe und Führungspersonen müssen sich darum kümmern, dass sich die Mitarbeitenden mit dem Betrieb identifizieren können.

Wolf (2016) sieht in der Mitarbeiterbindung vor allem Auswirkungen auf:

- Potenzialerhalt – Höhere Verbleibsabsichten, Reduzierung der Fluktuation
- Erfolg – Zunahme des Engagements von Mitarbeitenden
- Attraktivität – Stärkung der Anziehungskraft des Betriebes auf Bewerber

Vor allem bezüglich dem Potenzialerhalt werden enge Verbindungen mit der Zufriedenheit von Mitarbeitenden beschrieben. Mit Zufriedenheit ist hier die Erfüllung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden gemeint. Als Führungsperson lassen sich Bedürfnisse der Mitarbeitenden nicht immer erfüllen. Die Faktoren welche zu Unzufriedenheit führen können, lassen sich also nur reduzieren, jedoch nicht vollständig eliminieren. Eine hohe Zufriedenheit, bis hin zur Begeisterung der Mitarbeitenden kann jedoch genutzt werden um Verbleibsabsichten zu stärken.

Hierzu das Motto: *Wer unzufrieden ist, kündigt bestimmt., Wer zufrieden ist, kündigt vielleicht., Wer begeistert ist, kündigt nie* (Wolf, 2016).

Entsprechend dem kann interpretiert werden, dass die Zufriedenheit kein Garant für den Verbleib in einem Betrieb darstellt, aber massgeblich dazu beiträgt.

Wie bereits erwähnt sind die Bedürfnisse von Mitarbeitenden und ob diese erfüllt werden, relevant für eine Bindung an den Betrieb. Die Bedürfnisse sind hierbei nicht so individuell wie ich anfänglich angenommen habe.

Gehri, Gurtner, Moser und Weninger (2016) nennen folgende, für Mitarbeitende der Pflege relevante Aspekte, welche für die Bindung an einen Betrieb hauptverantwortlich sind (Aufzählung ist nach Priorität geordnet):

1. Berufliche Entwicklung
2. Klima und Kultur
3. Anstellungsbedingungen
4. Arbeitsmodelle
5. Familienfreundlichkeit
6. Arbeitsbedingungen

Diese Begriffe sind in sich schon grosse Themen und beinhalten viele Unterthemen. Die Liste kann aber dazu dienen eine Richtung vorzugeben, um welche Inhalte sich die Interventionen von Führungspersonen drehen müssen, wenn sie ihr Personal binden wollen.

4. Methodisches Vorgehen

In den Bereichen der Personalbindung und auch der Verbundenheit des Personals, wurde bereits viel untersucht und es gibt diverse Literatur und Theorien dazu.

Aus diesen Gründen wird für die Zielerreichung die theoretische Methode gewählt.

Die theoretische Methode beinhaltet eine intensive Literaturrecherche. In der vorliegenden Arbeit werden die Massnahmen zur Personalbindung und die dazugehörigen Theorien aus der Fachliteratur zusammengetragen und erklärt werden. Die Massnahmen und Theorien werden anschliessend überprüft und mit Argumenten für oder gegen deren Anwendbarkeit hinterlegt werden.

Des Weiteren wird untersucht, ob es andere Betriebe oder andere Abteilungen der städtischen Gesundheitsdienste gibt, welche das Problem der Personalerhaltung bereits gelöst haben. Finde ich solche Institutionen, ist es mein Ziel qualitative Interviews zu führen. Für diese Interviews werde ich Führungspersonen und/oder Personalverantwortliche wählen. Aufgrund branchenspezifischen Unterschieden, werde ich Personen wählen welche ebenfalls für Pflegefachpersonen HF zuständig sind. Mein Ziel sind vier bis sechs Interviews zu bekommen.

5. Ergebnisse

In der Folge werden nun verschiedene Theorien aufgezeigt, welche direkt oder indirekt als Massnahmen für Führungspersonen angesehen werden können, um ihr Personal langfristig im Unternehmen halten zu können. Diese Massnahmen stützen sich auf die Theorien, welche im Kapitel 3. Theoretischer Hintergrund / Forschungsstand, erläutert wurden.

Entscheidend ist, dass kaum eine Massnahme als in sich abgeschlossen gesehen werden kann. Es ist die Kombination der verschiedenen Massnahmen, welche es anzustreben gilt. Einzelne der vorgestellten Theorien überschneiden sich in den Inhalten. Um in sich stimmig zu sein, ist es jedoch wichtig identische Inhalte in jeder dazugehörigen Theorie zu erwähnen.

Als Raster werden diejenigen Überthemen gewählt, welche laut Gehri et al. (2016) von den Mitarbeitenden als relevante Aspekte für die Verbundenheit aufgezählt wurden. Innerhalb dieser Themen werden die Massnahmen oder Möglichkeiten aufgezählt und erklärt. Dabei bleibt der Grundgedanke immer der, dass sich dadurch die Mitarbeiterbindung stärken lässt.

5.1 Berufliche Entwicklung

Laut Gehri et al. (2016) sind mit beruflicher Entwicklung vor allem folgende Themen gemeint:

- Unterstützung des Arbeitgebers bei der Laufbahn- und Karriereplanung
- Weiterbildungs-, Fortbildungs- und Ausbildungsmöglichkeiten

Beim Punkt der Weiter-, Fort- und Ausbildungsmöglichkeiten geht es an dieser Stelle nicht darum verschiedene Angebote zu präsentieren. Relevanter ist der Punkt wie, wann und bei wem die Massnahme von Weiterbildungen angebracht ist.

5.1.1 Laufbahnplanung

Amstutz et. al. (2013) kommen zum Schluss, dass für Mitarbeitende die persönliche Entwicklungsunterstützung durch Vorgesetzte zu den wichtigsten Faktoren gehört, um die Verbundenheit mit dem Betrieb zu stärken.

Dies bedeutet für die Vorgesetzten, dass sie sich den verschiedenen, branchenspezifischen Möglichkeiten bewusst sein müssen.

Je nach Institution (Branche, Aufträge, Grösse, Anzahl Mitarbeitende, etc.) können die Möglichkeiten für eine persönliche Entwicklung stark variieren.

In der Pflege gibt es jedoch drei klassische Laufbahnentwicklungen:

- Fachlaufbahn
- Führungslaufbahn
- Bildungslaufbahn

Weiter werden durch Amstutz et. al (2013) aufgrund ihrer Umfragen und Analysen vier weitere relevante Aspekte für die Laufbahnentwicklung benannt:

- Institutionstypenwechsel
- Wiedereinstieg
- Quereinstieg
- Bogenlaufbahn

Alter, Geschlecht, Pensum, Qualifikation, Familienstand und Laufbahnverständnis stehen dabei in engem Zusammenhang mit der jeweiligen Laufbahn und mit den Ansprüchen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Thema Laufbahn wurde in der Befragung durch Gehri et. al. (2016) meist mit dem Thema Weiterbildung verknüpft und nahm eine grosse Bedeutung ein.

Durch die genannten verschiedenen Faktoren wird die Laufbahnplanung genau so individuell wie es die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind. Es gibt also kein Rezept, wie die Laufbahnplanung bei den Mitarbeitenden angegangen werden soll. Wichtig ist, dass sie auf jeden Fall gemacht wird und dass individuelle Lösungen unter Berücksichtigung der verschiedenen Aspekte gesucht werden.

5.1.2 Stärken entwickeln

In der folgenden Theorie geht es kurz gesagt darum, die richtigen Personen für die richtigen Aufgaben zu finden und so eine positive Entwicklung zu fördern. Malik (2006) sagt, dass die Entwicklung von Menschen immer stärkenorientiert sein muss. Dabei geht es darum, die Stärken welche bereits vorhanden sind, weiter zu entwickeln. Ebenfalls gehört es dazu, die Stärken, welche bis anhin vielleicht nur aufgrund von Indizien zu vermuten, sind zu stärken. Hier gilt es das Potenzial der Mitarbeitenden zu erkennen. Weiter

geht er davon aus, dass sich Menschen so oder so entwickeln. Die Frage ist nur wohin?

Malik (2006) bezeichnet Organisationen als ein Lernumfeld und nennt vier Elemente der Entwicklung:

1. *Die Aufgabe*

Zu Beginn steht hier die Grundannahme, dass sich Menschen mit und an ihren Aufgaben entwickeln. Das gesammelte Wissen von Aus- oder Weiterbildungen verfällt, wenn deren Inhalt kein Bestandteil der Aufgabe ist. Aufgaben welche entwickelnd und fördernd sein sollen, müssen die Anforderung erfüllen, dass sie grösser und schwieriger sind als die bisherige Aufgabe. Eine Veränderung der Aufgabe oder eine neue Aufgabe bedeutet in dieser Theorie nicht, dass es eine Veränderung in der Hierarchie, eine Beförderung oder eine Lohnerhöhung geben muss. Wichtiger ist es, zu vermitteln dass es ein Privileg und ein Ausdruck der Anerkennung ist, wenn einem eine anspruchsvollere Aufgabe übertragen wird. Im Vordergrund muss die Möglichkeit stehen, eine Leistung zu erbringen. Dies ist eng gekoppelt mit der Übernahme von Verantwortung. Dabei ist es entscheidend, dass man für die neue Aufgabe selbst verantwortlich ist und nicht nur bei einem Projekt „dabei ist“.

2. *Stärken entwickeln*

Entwicklung an sich muss immer stärkenorientiert sein. Schwächen von Mitarbeitenden schliessen diese von gewissen Aufgaben aus oder machen bestimmte Wege eher unwahrscheinlich. Es gilt deshalb die bereits bekannten Stärken oder diejenigen, welche aufgrund von Indizien zu vermuten sind, weiter zu fördern. Bereits vorhandene Stärken können in diesem Fall sofort genutzt werden, während es bei den erst in Ansätzen vorhanden Stärken darum geht diese zu fördern um eine Entwicklung voranzutreiben. Dies macht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreicher, kompetenter, selbstbewusster und im besten Fall auch glücklicher.

Wo die Stärken liegen, bzw. um sie zu erkennen gibt es verschiedene Wege. Während häufig auf Tests zurückgegriffen wird, liegt der Schwerpunkt in dieser Theorie auf den bisherigen Aufgaben. Es geht darum die Mitarbeitenden in drei bis fünf Aufgaben (keine simulierten) zu beobachten und zu beurteilen. Gerade bei jungen Mitarbeitenden ist es daher wichtig, sie schnell in solche Aufgaben zu bringen, ansonsten werden Stärken erst sehr viel später sichtbar.

3. *Welcher Chef?*

Vorgesetzte spielen bei der Entwicklung von Mitarbeitenden eine grosse Rolle. Zu Beginn muss deshalb die Frage stehen: Was für eine Vorgesetzte oder Vorgesetzten braucht diese Mitarbeiterin oder Mitarbeiter um die nächste Entwicklungsphase machen zu können? Bei der Ermittlung von passenden Vorgesetzten geht es in diesem Fall weniger um die typischen Kategorien wie Führungsstil oder Rollenmuster. Vorgesetzte welche man für die Entwicklung von Mitarbeitenden ins Auge fasst müssen zwei Dinge immer mitbringen. Erstens müssen sie ein Vorbild sein. Mit Vorbild ist hier die fachliche Ebene gemeint wie auch diejenige des Verhaltens. Zweitens ist charakterliche Integrität gefordert. Mit charakterlicher Integrität wird hier die Einstellung zum Job, zum Betrieb, zur Aufgabe und zu Kunden gemeint. Wenn dies alles als positiv bewertet werden kann, wird in dieser Theorie von charakterlicher Integrität gesprochen.

4. *Platzierung*

Die Platzierung steht in engem Zusammenhang mit der Aufgabe und den Stärken einer Person. Es geht hier aber auch um die Persönlichkeit und das Temperament einer Person. Die Persönlichkeit einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters ist relevant für deren Platzierung im Betrieb. Denn nicht jede Persönlichkeit kann beispielweise gut mit Druck umgehen und braucht daher eher eine isoliertere Stelle. Andere wiederum halten die Einsamkeit gewisser Stellen kaum aus. Relevant ist ebenfalls, ob die Stelle einen hohen Innovationsgrad hat oder ob der Routineanteil höher ist. Zusammengefasst bedeutet dies, dass nicht nur der Mensch sondern auch die Stelle klar gekannt werden muss um die richtige Person an der richtigen Stelle einzusetzen.

5.1.3 Talentmanagement

Im Talentmanagement geht es darum, zu erkennen wo ich mit dem Betrieb hin will und was ich dazu brauche. Grundlage ist dementsprechend eine klare Unternehmensstrategie.

Für das Talentmanagement sind laut Wolf (2016) drei Schritte relevant:

1. *An der Unternehmensstrategie ausgerichtete Talentstrategie*
In diesem Schritt wird ermittelt, welche Qualifikationen und Kompetenzen für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens benötigt werden (Potenzial-Soll-Profil).
2. *Bestandsaufnahme*
In der Bestandsaufnahme wird geschaut, welche Potenziale bei den Mitarbeitenden im Betrieb bereits vorhanden sind. Durch ein Abgleich mit dem Potenzial-Soll-Profil wird nun ablesbar, welche Kompetenzen und Qualifikationen zukünftig im Unternehmen fehlen.
3. *Potenzialträger vorbereiten*
Hier müssen Potenzialträger ermittelt werden. Es gilt also, Stärken welche bis anhin entweder noch nicht benötigt wurden oder Ansätze von Stärken in spezifischen Kompetenzen der Mitarbeitenden zu erkennen. Diese Personen müssen anschliessend durch die direkten Vorgesetzten oder durch gezielte externe Massnahmen (z.B. Weiterbildungen, Coaching, etc.) auf ihre neue Funktion / Aufgabe vorbereitet werden.

5.2 Klima und Kultur

Die Kultur hat einen hohen Einfluss auf die Verbleibsabsichten der Mitarbeitenden. Ist die Kultur des Unternehmens nicht gut, muss sie verändert werden. In der Studie von Gehri et al. (2016) haben die befragten Personen unter den Begriffen Klima und Kultur Dinge gemeint wie:

- Teamentwicklung
- Umgang untereinander
- Kleine Aufmerksamkeiten des Arbeitgebers unter dem Jahr (z.B. Weihnachtsgeschenke)
- Partizipation, also wie stark die Mitarbeitenden in Entscheidungen und Lösungsprozesse einbezogen werden
- Möglichkeiten von Ruheräume und gemeinsames Mittagessen

Da die Bedürfnisse der Mitarbeitenden innerhalb der Kultur-Thematik sehr breit sind, scheint es wenig sinnvoll zu sein, hier ein Konzept für einen guten Umgang miteinander zu schreiben oder ein Konzept für einen Ruheraum zu präsentieren und mit Studien zu hinterlegen, was dies für einen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung hat. In welche Richtung sich eine Kultur verändert, bzw. welche Richtung gewünscht ist, ist von Betrieb zu Betrieb, von Vorgesetzten zu Vorgesetzten und von Mitarbeitenden zu Mitarbeitenden verschieden. Es gibt nicht „die Kultur“, welche sich alle Menschen Wünschen. Die Bedürfnisse variieren auch hier sehr stark. Mit dieser Ausgangslage scheint es mir wichtiger, zu beschreiben wie eine Kulturveränderung umgesetzt und erreicht werden kann.

5.2.1 Die Theorie der Kultur

Da Kultur ein sehr weiter Begriff ist und unterschiedlich verstanden wird, scheint es an dieser Stelle wichtig, eine kurze theoretische Erklärung und Definition zu geben.

Kotter (2011) beschreibt Kultur als Verhaltensnormen und gemeinsame Werte einer Gruppe von Menschen. Verhaltensnormen sind hier als geteilte oder vorherrschende Handlungsanweisungen, die sich in der Gruppe etabliert haben zu verstehen. Sie bleiben deshalb bestehen, weil sich die Mitglieder der Gruppe so zu verhalten pflegen und dieses Verhalten auch an neue Gruppenmitglieder weitervermitteln. Dies geschieht mit einer Form der sozialen Kontrolle. Diejenigen welche sich den Normen entsprechend konform verhalten, werden belohnt und die Anderen werden bestraft. Die Kultur ist deshalb so wichtig, weil sie das menschliche Verhalten stark beeinflusst. Aufgrund ihrer Unsichtbarkeit ist sie nicht nur sehr schwer zu verändern, sondern auch zu adressieren.

Doppler & Lauterburg (2008) weisen hierzu darauf hin, dass eine Kulturveränderung nicht nur bedeutet, dass eine neue Kultur erlernt werden muss, sondern auch eine seit möglicherweise über Jahrzehnte entwickelte und gefestigte Kultur verlernt werden muss. Kotter (2011) nennt hierfür als Beispiel, dass wenn versucht wird Prozesse einzuführen, welche nicht mit der bestehenden Kultur kompatibel sind, diese sich immer wieder zurückbilden werden.

Laut Doppler & Lauterburg (2008) ist zwischen zwei verschiedenen Einflussfaktoren auf die Kultur zu unterscheiden. Einerseits gibt es diejenigen, welche sich nur bedingt beeinflussen lassen und andererseits diejenigen, welche weitgehend beeinflussbar sind.

Diese lassen sich wie folgt abbilden:

Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur

bedingt beeinflussbar	weitgehend beeinflussbar
Produkte, Dienstleistungen	Verhaltens des Managements
Kunden	Organisationsphilosophie und -struktur
Produktionsmittel	Führungsinstrumentarium
Personalstruktur	Unternehmensziele und -leitbild
Grösse des Unternehmens	Strategie
Nationalität	Führungsgrundsätze
Geographische Lage	Personalpolitik
Eigentumsstruktur	Arbeitsplatzgestaltung
Alter und Geschichte des Unternehmens	Belohnungs- und Sanktionsprinzipien
	Regelkommunikation
	Informationspolitik und -medien
	Regelungsdichte
	Architektur und Raumgestaltung
	Corporate Design
	Gestaltung sozialer Ereignisse

Abbildung 4. Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur (eigene Darstellung)

Am Beispiel der Suchtbehandlung Frankental lässt sich dies gut erklären. Das Gründungsjahr der Institution ist klar bestimmt und auch die Geschichte des Betriebes ist klar und kann nicht verändert werden. Die Suchtbehandlung Frankental wird immer Patientinnen und Patienten behandeln und nicht plötzlich die Branche wechseln. Dies würde mit dem Ende der Institution einhergehen.

Auf der anderen Seite lässt sich jedoch verändern nach welchen Grundsätzen die Suchtbehandlung Frankental Menschen behandelt. Beeinflussen lässt sich beispielsweise auch wie ich als Vorgesetzter meine Mitarbeitenden über Veränderungen informiere.

5.2.2 Die Kultur verändern

Nach Doppler & Lauterburg (2008) muss vor jeder strategischen Neuausrichtung nicht nur die Frage nach der geeigneten Struktur, sondern auch nach der geeigneten Kultur gestellt werden. Es muss eine Ist-Soll-Analyse im Bezug zur Kultur durchgeführt werden. Der Soll-Zustand muss dabei definiert werden und dem Ist-Zustand gegenüber gestellt werden. Der Ist-Zustand lässt sich relativ einfach bestimmen wenn man neu in einen Betrieb kommt. Wer im Betrieb Karriere gemacht hat, ist mit Betriebsblindheit geschlagen und kann die Kultur mit ihren spezifischen Stärken, Defiziten und Widersprüchen

praktisch nicht erkennen, am wenigsten dann wenn die Person selbst einen grossen Einfluss auf das Unternehmen gehabt hat oder immer noch hat.

Ein Mittel um die Ist-Situation zu ermitteln, liegt in der Beurteilung der Kultur durch die Mitarbeitenden. Dies kann anhand eines spezifischen Fragekatalogs geschehen. Ein einfacheres und meist schon ausreichendes Mittel ist jedoch, wenn den Mitarbeitenden das Leitbild und die Führungsgrundsätze zur Überprüfung vorgelegt werden. Wenn sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu äussern, welche Punkte umgesetzt werden, welche nicht umgesetzt werden und wie sich dies im Alltag zeigt, dann liegen die wesentlichen Stärken und Defizite der Ist-Situation auf dem Tisch.

Das Problem liegt jedoch weniger in der Analyse der einzelnen Punkte, sondern wie die Kultur von der Ist-Situation zur Soll-Situation verändert wird.

Doppler und Lautenburg (2008) beschreiben mehrere Schritte, wie man erfolgreich Einfluss auf die Kultur nehmen kann:

1. *Die angestrebte Kultur konkret beschreiben*

Wie der Titel bereits sagt, geht es in diesem ersten Schritt darum zu sagen, wie die neue Kultur aussehen muss. Dies bedeutet, dass die Kernelemente, also die Normen und Werte auf denen eine Kultur beruht, benannt werden müssen. Damit es sich nicht nur um Schlagworte handelt, müssen diese abstrakten Begriffe nachvollziehbar konkretisiert, ergänzt und unterfüttert werden. Denn nur so können die Mitarbeitenden wirklich verstehen was gemeint ist.

Im Verlauf von Kulturveränderungen kommt es immer zu Widerständen. Umso wichtiger ist es, mit diesem ersten Schritt eine Orientierung zu geben, andernfalls wird die angestrebte Kulturveränderung nie Früchte tragen.

2. *Die Notwendigkeit der Veränderung sorgfältig begründen*

Kulturveränderung bedeutet auch Verhaltensänderung. Menschen brauchen für eine Verhaltensänderung eine Notwendigkeit. Es gilt daher, die Einsicht in die Notwendigkeit zu vermitteln. Die Einsicht ist noch kein Garant für eine Veränderung aber eine unbedingte Voraussetzung. Von entscheidender Bedeutung ist es jedoch, dass die bisherige Kultur und damit die gemeinsame Vergangenheit nicht schlecht gemacht werden. Die bisherige Kultur war nicht zwangsläufig schlecht. Unter den damaligen Bedingungen war sie möglicherweise sogar erfolgreich. Es gilt deshalb allen Beteiligten klar zu machen, dass sich die Bedingungen geän-

dert haben und deshalb eine Kulturveränderung notwendig ist um den zukünftigen Bedingungen gerecht zu werden und erfolgreich zu bleiben. Somit ist die Kultur ein strategischer Erfolgsfaktor.

3. *Normen setzen durch Vorbildfunktion*

Der wirksamste Weg, Einstellungen und Verhaltensweisen von Menschen zu beeinflussen, besteht darin, dass bestimmte Werte und Normen von den Führungspersonen glaubwürdig vertreten und vorgelebt werden. Für Führungspersonen ist es wichtig in einem solchen Prozess zur Identifikationsfigur zu werden, die überzeugen kann. Nicht nur durch das was gesagt wird, sondern auch durch das was getan wird. Das bedeutet auch, dass Verhaltensweisen, welche die Entwicklung positiv beeinflussen belohnt werden müssen. Auf der anderen Seite müssen hinderliche Verhaltensweisen offen kritisiert werden. Eine Kulturveränderung geschieht nie vom Schreibtisch aus. Es ist deshalb von grosser Wichtigkeit, dass gerade in einem solchen Prozess viel persönlicher Kontakt zu den Mitarbeitenden besteht und dazu gehört auch die Kontrolle.

4. *Gemeinsame Arbeit an der Kulturveränderung*

Die Kulturveränderung ist immer eine gemeinsame Sache. Die Mitarbeitenden müssen in diesen Prozess miteinbezogen werden. Sei dies wie weiter oben beschrieben, in dem sie an der Formulierung des Ist-Zustandes mitarbeiten oder in der Formulierung von Ideen, wie der definierte Soll-Zustand erreicht werden kann. Mitarbeitende zeigen in der Regel viel Engagement wenn es darum geht die Kultur des Zusammenlebens und der Zusammenarbeit neu gestalten zu können. Hierzu kann es von Vorteil sein, wenn man die Mitarbeitenden nach draussen schickt, also zu Besuch in andere Betriebe. So können sie andere Kulturen kennen lernen. Dies fördert erstens die Ideen und zweitens werden andere Kulturen zu mehr als nur graue Theorie.

5. *Umsteuerung durch die personelle Besetzung von Schlüsselpositionen*

Wie im dritten Schritt bereits erwähnt ist es von entscheidender Relevanz, dass die neue Kultur vorgelebt wird. Dies ist jedoch nur möglich, wenn die richtigen Personen an den richtigen Stellen sind. Es gilt deshalb zu ermitteln, welche die Schlüsselpositionen sind und wer diese aktuell besetzt. Um die Kulturveränderung wirklich durchsetzen zu können, müssen diese Schlüsselpositionen unter

Umständen auch neu besetzt werden. Mit Personen in Schlüsselpositionen, welche die neue Kultur nicht vorleben, wird der ganze Prozess in Frage gestellt. Es führt hier also kein Weg daran vorbei, auch unkonventionelle Beförderungen zu machen oder Personen unkonventionell aus Schlüsselpositionen abuberufen. Gegenüber allen Mitarbeitenden wird so auch ein klares Zeichen gesetzt: Es ist ernst gemeint.

6. *Belohnung und Sanktionen im Führungsprozess*

Die unter fünftens erklärten Punkte der personellen Neubesetzungen haben natürlich auch Grenzen. Oft fehlen personelle Ressourcen hierzu. Deshalb ist es wichtig die Instrumente der Belohnung und Sanktion im Führungsprozess auszuschöpfen. Die wichtigsten Instrumente sind hier die Zielvereinbarung und die Beurteilung der Mitarbeitenden. Die angestrebte Kultur muss in der Zielvereinbarung als Messlatte klar erkennbar sein und entsprechend auch beurteilt werden. Die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen dabei spüren, dass nicht nur geredet wird, sondern dass das Verhalten beobachtet und beurteilt wird. Das bedeutet natürlich, dass negativ abweichendes Verhalten auch Konsequenzen haben muss.

7. *Konsequentes Projekt-Management*

Eine Kulturveränderung, welche nicht einfach wachsen gelassen werden kann, sondern aufgrund ihrer Dringlichkeit innerhalb von zwei bis drei Jahren von staten gehen muss, braucht einen entsprechenden Stellenwert. Das bedeutet, dass die Kulturveränderung zum Schlüsselprojekt wird. Ein Projekt braucht ein zielorientiertes Management und damit eine klare Zielsetzung, Erfolgskriterien, eine Projekt-Organisation, einen Terminplan, Controlling und eine geeignete Kommunikation. Ohne konsequentes Management ist die Gefahr gross, dass das ganze Vorhaben einer Kulturveränderung im Sande verläuft.

5.3 Anstellungsbedingungen

Beim Thema der Anstellungsbedingungen geht es nun eher in den Bereich der Mesoebene, also in den Bereich der betrieblichen Rahmenbedingungen, vereinzelt sogar noch weiter bis hin zur Makroebene und somit in die politischen Massnahmen.

Laut Gehri et al. (2016) sind in der Studie unter dem Punkt der Anstellungsbedingungen vor allem folgende Punkte gemeint:

- Zeitgemässe Anstellungsbedingungen
- Lohnanpassungen auf landesübliches Niveau
- Gute Versicherungsleistungen
- Gesamtarbeitsverträge
- Fünf Wochen bezahlte Ferien
- Vergünstigungen
- Erfolgsbeteiligung

Viele Unternehmen werben in ihren Web-Auftritten und in Stelleninseraten mit „guten und/oder zeitgemässen Anstellungsbedingungen“. Was das genau bedeutet, lässt sich oft erst an einem Bewerbungsgespräch wirklich in Erfahrung bringen.

Die oben erwähnten Punkte lassen sich bereits als Massnahmen und Forderungen für Unternehmen verstehen, weshalb an dieser Stelle nicht detaillierter auf die Punkte eingegangen wird.

5.4 Arbeitsmodelle

Der Punkt der Arbeitsmodelle umfasst in der Studie von Gehri et al. (2016) folgende Themen:

- Dienstplangestaltung
- Arbeitszeiten
- Teilzeitarbeit / Jobsharing
- Attraktive Arbeitszeitmodelle (z.B. Jahresarbeitszeit)
- Möglichkeit für unbezahlte Ferien

Auf die Möglichkeit für unbezahlten Urlaub wird hier nicht detaillierter eingegangen. In vielen Betrieben ist die Möglichkeit hierzu vorhanden. Die Wichtigkeit von der Möglichkeit für unbezahlten Urlaub wird im Kapitel „5.5.2 Familienbezogene Auszeit“ beschrieben.

5.4.1 Dienstplanung / Arbeitszeiten

Im Bereich der Pflege sind unregelmässige Arbeitszeiten mit Schichtwechseln Normalität. Für den Pflegebereich, kennen die meisten Betriebe in der Regel drei verschiedene Schichten (Frühdienst, Spätdienst, Nachtdienst) und fordern von den Mitarbeitenden, dass sie in allen Schichten eingeplant werden können.

Schäpper (2012) meint, dass sich diese Flexibilisierung zu sehr an die Bedürfnisse des Unternehmens orientiert und die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wenig berücksichtigt werden. Sie appelliert an die Betriebe, dass sie in eigenem Interesse umdenken müssen, denn zufriedene Mitarbeitende sind leistungsfähig, leistungsbereit und produktiv.

Laut Ganz (2014) geht es bei der Dienstplanung im Pflegebereich um drei Faktoren, welche sich dauerhaft vereinen müssen. Diese drei Faktoren sind die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens, die Erfordernisse des Pflegebetriebes und die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Auch Müller und Feix (2012) sehen in der Arbeitsorganisation und der Dienstplanung zwei Faktoren, welche nicht getrennt werden können. Erfolgt zwischen diesen Dingen eine Trennung, so führt dies zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden, einer Verschlechterung der Pflegequalität und zu einer erhöhten Arbeitsbelastung.

Ganz (2014) nennt diverse Probleme rund um die Dienstplanung. Es kommt zu unzufriedenen Patientinnen und Patienten und deren Angehörige aufgrund häufig wechselnder Bezugspersonen. Unzufriedene Mitarbeitende aufgrund der kaum langfristig planbaren Freizeit und dem Gefühl der ungerechten Verteilung der Dienste. Unzufriedene Planende aufgrund des hohen Aufwandes und der „Sandwich-Position“ zwischen den verschiedenen Interessen. Und zuletzt auch noch zu unzufriedenen Vorgesetzten wenn es zu Überstunden kommt oder teures externes Personal geholt werden muss um einzelne Schichten zu kompensieren.

Der Bereich der stationären Pflege hat aufgrund des 24-Stunden-Betriebes über das gesamte Jahr besondere Herausforderungen.

Kelm (2011) beschreibt folgende Schritte wie eine Dienstplanung für den Pflegebereich erstellt werden muss:

1. Erfassen von Abwesenheiten (Ferien, Frei-Wünsche, Weiterbildungen, etc.)
2. Planung des Nachtdienstes

3. Planung der Wochenenden und Feiertage
4. Planung der Früh- und Spätdienste
5. Überprüfung ob die Mindestbesetzung an jedem Tag und in jeder Schicht eingehalten ist

Birkenfeld (2004) sieht die Dienstplanung als Instrument, um die Belastungsfaktoren für Pflegenden zu reduzieren. Die Wünsche der Mitarbeitenden berücksichtigen und die Dienstplanung mindestens vier Wochen im Voraus zu planen, ermöglicht es den Mitarbeitenden ihre Freizeit besser planen zu können. Es soll möglich sein, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Dienste in Absprache mit der Führungsperson tauschen können. Weiter ist zu beachten, dass Arbeitsblöcke und Freizeitblöcke entstehen und keine einzelnen Tage an denen gearbeitet werden muss, bzw. Dienstfrei besteht. Die Arbeitsblöcke sollten nach Möglichkeit mit einem Spätdienst beginnen und mit einem Frühdienst aufhören was die Dauer des Freizeitblocks erhöht.

Diese Massnahmen senken die Belastung der Mitarbeitenden, steigern ihre Zufriedenheit und erhöht die Verbundenheit zum Betrieb.

5.4.2 Teilzeitarbeit / Jobsharing

Die Teilzeitarbeit hat im Bereich der Pflege Tradition und ist schon seit vielen Jahren sehr weit verbreitet. In vielen Stellenausschreibungen werden bereits Teilzeitstellen inseriert. In der Pflege ist es also meist kein Problem eine Teilzeitarbeit anzustreben. Je nach Anzahl Prozente, werden jedoch aufgrund höherer Abwesenheiten, Aufgaben, bzw. Kompetenzen eingeschränkt (z.B. Bezugspflege), was zu einer Lohnreduktion führen kann. Bei zu vielen Mitarbeitenden mit sehr tiefen Anstellungsprozenten, fehlt es also an Personen welche alle Aufgaben erfüllen können. Hier kann das Jobsharing eine Lösung bieten.

Im Gabler-Wirtschaftslexikon wird Jobsharing wie folgt definiert:

- Arbeitsplatzteilung: *besondere Form des Teilzeitarbeitsverhältnisses. Dem Arbeitsverhältnis liegt ein zwischen dem Arbeitgeber und zwei oder mehreren Arbeitnehmern geschlossener Arbeitsvertrag zugrunde, in dem diese sich verpflichten, sich die Arbeitszeit an einem Vollarbeitsplatz zu teilen. Innerhalb der Gesamtarbeitszeit sieht dieses Arbeitszeitmodell einen flexiblen Umgang mit der jeweiligen Arbeitszeit der Arbeitnehmer vor.*

Durch die hohe Anzahl Teilzeitmitarbeitenden innerhalb der Pflege ist ein Jobsharing in gewisser Weise schon erfüllt. Doch auch im Bereich der Pflege gibt es einzelne Personen mit Aufgaben und Funktionen welche losgelöst sind von der täglichen Arbeit mit Patientinnen und Patienten. Dies sind z.B. Qualitätsverantwortliche, Pflegeexpertinnen und Pflegeexperten oder verschiedene Leitungsfunktionen. In diesen Bereichen ist das Jobsharing noch wenig verbreitet. Aber auch im schon erwähnten Bereich der Bezugspflege wäre ein Jobsharing gut möglich.

Amstutz und Jochem (2014) sehen in der Teilzeitarbeit, welche Voraussetzung für ein Jobsharing ist, einen Trend der vor allem bei Frauen, aber auch leicht zunehmend bei Männern seit längerem anhält. In ihrer Studie wurden diverse Betriebe unterschiedlicher Branchen über das Jobsharing befragt. 68% der befragten Unternehmen welche bereits Mitarbeitende im Jobsharing anstellen, gaben an dass sie damit die Motivation von qualifizierten Arbeitnehmenden steigern wollen. Immer noch 40% der Unternehmen mit Jobsharing sahen darin den Vorteil, hochqualifiziertes Personal zu erhalten. Jobsharing wird somit zu einer personalpolitischen Massnahme um qualifizierte Beschäftigte in der Unternehmung zu halten. Jobsharing ist dabei vor allem bei Personen mit Erziehungsaufgaben und bei älteren Menschen von grossem Interesse. Laut der Studie gaben 50% der befragten Unternehmen an, dass sich die Mitarbeiterzufriedenheit bei den Mitarbeitenden im Jobsharing verbessert hat.

Aber auch für die Betriebe ergeben sich neben den oben erwähnten und erhofften Punkten direkte Vorteile. So sprechen viele vom Gewinn einer doppelten Kompetenz pro Stelle und Erhalt des Wissens durch Jobsharing. Gerade an Schlüssel- oder Führungspersonen besteht oft der Wunsch nach permanenter Erreichbarkeit. Trotzdem ist auch bei dieser Personengruppe der Wunsch einer Reduktion der Arbeitszeit vorhanden. Durch Jobsharing können diese Interessen verbunden werden (Amstutz & Jochem, 2014).

Jobsharing ist jedoch nur eine von vielen möglichen Arbeitsmodellen und auch nicht von allen Mitarbeitenden gewünscht. Da macht es als Betrieb Sinn, auch noch andere Optionen für die Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen.

5.4.3 Arbeitszeitmodelle

Arbeitszeitmodelle gibt es viele. Einige davon sind, sofern sie vom Betrieb angeboten werden, für die Mitarbeitenden individuell wählbar. Andere wiederum verändern die Prozesse derart stark, dass eine Einführung nur für den Gesamtbetrieb oder zumindest grosse Anteile davon denkbar ist.

In der Folge werden einige Modelle, welche im Bereich der Pflege zur Anwendung kommen, kurz vorgestellt. Einige davon sind in der Schweiz nicht in Anwendung, dafür aber in Deutschland oder Österreich. Obwohl es arbeitsrechtliche Unterschiede zwischen diesen Ländern gibt, werden hier auch Modelle vorgestellt welche in der Schweiz zuerst einer genauen rechtlichen Prüfung standhalten müssten.

1. *3-Tage-Woche*

Dieses Modell gehört zu denjenigen, welche die Prozesse und Arbeitsabläufe derart stark beeinflussen, dass sie nur anwendbar sind, wenn der ganze Bereich der Pflege innerhalb eines Unternehmens so arbeitet. In diesem Modell wird die Pflege in nur zwei Schichten eingeteilt und diese dauern jeweils 12 Stunden. Es werden jeweils drei Tage hintereinander gearbeitet was 36 Stunden (Arbeitsverhältnis von ca. 80%) entspricht. An den restlichen 4 Tagen der Woche besteht Dienstfrei (Roedenbeck Schäfer, 2015).

2. *Sieben Tage arbeiten, Sieben Tage frei*

In diesem Modell werden jeweils immer Sieben Tage am Stück gearbeitet und anschliessend bestehen Sieben Tage Dienstfrei. Der Arbeitsplan besteht dadurch bereits 12 Monate im Voraus. In diesem Modell wird vor allem der Planungssicherheit viel Bedeutung zugesprochen (Roedenbeck Schäfer, 2015).

3. *Bandbreitenmodell*

Beschäftigte können ihre Arbeitszeit innerhalb einer definierten Bandbreite, z.B. zwischen 30 und 40 Stunden Woche frei wählen. Entsprechend ihrer Wahl verdienen sie mehr oder weniger Lohn (von Bergen, 2009). In anderen Betrieben wird dieses Modell oft mit der Anzahl Ferien kombiniert. Dabei kann bei einer entsprechenden Lohnreduktion zwischen einer bis zwei zusätzlichen Woche Ferien pro Jahr gewählt werden.

4. *Pensionierung*

Wie das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben gestaltet wird, lösen viele Betriebe anders. Wichtig scheint dabei die Möglichkeit einer freiwilligen frühzeitigen Pensionierung zu sein, bzw. die Unterstützung durch den Betrieb, wenn das Ausscheiden (z.B. aus gesundheitlichen Gründen) unfreiwillig frühzeitig geschieht.

5. *Jahresarbeitszeit*

Bei der Jahresarbeitszeit wird der Zeitraum für die Abrechnung der Arbeitszeit auf ein ganzes Jahr festgelegt. Die Arbeitszeit kann so flexibler gestaltet werden und wird an allfällige Spitzen und Tiefen des betrieblichen Aufwands angepasst (von Bergen, 2009).

5.5 Familienfreundlichkeit

Gehri et al. (2016) zählen in ihrer Studie einzelne Punkte auf, welche bereits an anderer Stelle in dieser Arbeit erwähnt und erklärt wurden, so z.B. Teilzeitarbeit / Jobsharing oder die verschiedenen Arbeitszeitmodelle. An dieser Stelle wird deshalb nicht erneut auf diese Themen eingegangen. Weitere in der Studie genannte Punkte sind:

- Mutterschutz und Vaterschaftsurlaub
- Kinderbetreuung

Neben den beiden erwähnten Punkten, gibt es jedoch noch weitere Massnahmen die hier erwähnt werden sollen.

5.5.1 Betriebliche Elternzeit

In Art. 329f des Obligationenrecht vom 30. März 1911 (Stand am 1. Januar 2014) ist der Mutterschaftsurlaub geregelt. Dieser Artikel besagt, dass Arbeitnehmerinnen nach der Niederkunft Anspruch auf Mutterschaftsurlaub haben, welcher mindestens 14 Wochen dauert.

Der Vaterschaftsurlaub ist in der Schweiz zum jetzigen Zeitpunkt nicht gesetzlich geregelt.

Den Unternehmen steht es frei den Mutterschaftsurlaub zu verlängern. Auch beim Vaterschaftsurlaub haben die Unternehmen die Möglichkeit einen solchen, auch ohne entsprechendes Gesetz, zu gewähren.

Bei der Geburt eines Kindes stehen Familien immer vor grossen Herausforderungen. 14 Wochen Mutterschaftsurlaub, bzw. kein Vaterschaftsurlaub ist dabei vielen Familien zu wenig. Dies haben auch viele Betriebe erkannt und verlängern den Mutterschaftsurlaub freiwillig bzw. gewähren einen Vaterschaftsurlaub. Es liegen jedoch keine verlässlichen Zahlen vor, wie viele Unternehmen in der Schweiz diese Massnahmen ergriffen haben und um wie lange der Mutterschaftsurlaub verlängert, bzw. der Vaterschaftsurlaub gewährt wird.

Es lässt sich jedoch annehmen, dass der Mutterschafts- bzw. Vaterschaftsurlaub ein wichtiger Faktor ist, um bei einem Unternehmen einzusteigen und zu bleiben.

5.5.2 Familienbezogene Auszeiten

Neben der bereits angesprochenen freiwilligen Verlängerung des Mutterschaftsurlaubs und der Einführung eines Vaterschaftsurlaubs unmittelbar nach der Geburt eines Kindes, kann auch im fortgeschrittenen Kindesalter, z.B. bei Krankheit, eine vorübergehende Freistellung von der beruflichen Pflicht eines Elternteils notwendig werden. Familienbedingte Ausfallzeiten sind auch ein allgemein betriebliches Risiko. Betriebliche Angebote tragen jedoch dazu bei, dass die Mitarbeitenden in solchen Ausnahmesituationen keiner Doppelbelastung ausgesetzt sind. Mitarbeitende schätzen die Möglichkeit, in besonderen Lebenssituationen Freistellungen zu erhalten sehr, auch dann wenn sie nicht in Anspruch genommen werden müssen. Betriebe profitieren hierdurch von einer höheren Identifikation von den Mitarbeitenden und es besteht ein positiver Effekt auf die Motivation und Zufriedenheit. Massnahmen von familienbezogenen Auszeiten können zu einer höheren Bindung der Mitarbeitenden an den Betrieb führen und somit die Personalrekrutierungskosten reduzieren (Hölterhoff, Kramer, Feuerstein, Edel und Schumacher, 2013).

5.5.3 Planung des Wiedereinstiegs

Laut Mekat (2016) zeigen Studien, dass die Kosten für Betriebe mit der Dauer der Betriebsabwesenheit von Mitarbeitenden signifikant steigen. Mangelnde Praxis, fehlende Routine, geänderte Methoden oder Betriebsabläufe und technische Neuerungen sind die Hauptgründe weshalb das Fachwissen der Mitarbeitenden zunehmend entwertet wird, je länger sie weg sind. Es sind diese Gründe, welche eine sorgfältige Planung der Elternzeit und des Wiedereinstiegs für Mitarbeitende und für Unternehmen sinnvoll und notwendig machen.

In der Folge werden Massnahmen genannt welche den Wiedereinstieg erleichtern sollen, bzw. mögliche Problematiken während und nach dem Wiedereinstieg vereinfachen sollen.

1. *Kinderbetreuung*

Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ (nicht datiert) beschreibt in einer Checkliste verschiedene Massnahmen mit geringem Kostenaufwand für Unternehmen im Bezug zur Kinderbetreuung. Diese sind:

- Ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer kann für den Notfall, z.B. wenn die Tagesmutter ausfällt genutzt werden. In diesem Zimmer ist z.B. eine Hausaufgaben- oder eine Spielecke eingerichtet.
- Betriebe sollen bei einem Ausfall der Tagesmutter selbst eine Tagesmutter stellen können und schlagen z.B. ehemalige Mitarbeitende dafür vor.
- Betriebe sollen Kooperationen mit Kindertagesstätten eingehen. Dies hilft den Eltern einen Betreuungsplatz zu finden.

2. *Arbeitsorganisation*

Auch bezüglich Arbeitsorganisation stellen das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ (nicht datiert) Massnahmen vor:

- Besprechungszeiten sollen in die regulären Betreuungszeiten der Kinderbetreuung fallen.
- Um die Vertretungsregelung bei kurzfristigen Ausfällen zu erleichtern, sollen Arbeiten, welche durch mehrere Personen innerhalb eines Teams bearbeitet werden können, nachvollziehbar dokumentiert werden.
- In einer familienfreundlichen Arbeitsorganisation ist Teamarbeit von enormer Bedeutung. Um die Vorteile aus individueller Erfahrung und Tätigkeiten aus allen Lebensphasen nutzen zu können, bewähren sich gemischte Teams mit Singles und Familienmenschen und sie sollen möglichst altersgemischt sein.

3. *Begleitende Unterstützung*

Bezüglich begleitenden Unterstützungen wird durch das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ (nicht datiert) folgendes vorgeschlagen:

- Betriebe sollen Serviceangebote vermitteln. Mit Serviceangeboten sind Unterstützungen für Haushalt, Bring- und Holdienste, Lebensmittellieferanten, Versorgung kranker Kinder und Unterstützung für die Freizeit gemeint. Diese Leistungen werden durch die Betriebe nur vermittelt, bezahlt werden sie durch die Beschäftigten selbst. Betriebe können dabei versuchen Sonderkonditionen zu verhandeln.
- Unternehmen sollen z.B. im Personalmanagement eine spezielle Ansprechperson für Familienfragen haben. Diese berät die Mitarbeitenden und vermittelt die im vorhergehenden Absatz beschriebenen Unterstützungsangebote.
- Um den Wiedereinstieg nach der Familienphase zu erleichtern, ist es wichtig während der Abwesenheit des in Elternzeit befindlichen Mitarbeitenden Kontakt zu halten. Dies kann anhand eines Eltern-Treffs geschehen, die Einladung zu Betriebsfesten und natürlich durch Planungsgespräche. Mitarbeitende können auch angefragt werden, ob sie bei Krankheitsausfällen „Einspringen“ können. Dies erhält das berufliche Wissen.
- Unternehmen sollen auch Mitarbeitende mit Familie in die Personalentwicklung miteinbeziehen. Es sollen also auch Karrieren in Teilzeit ermöglicht werden und die Karriereplanung muss auf die familienbezogenen Bedürfnisse der Mitarbeitenden abgestimmt werden.
- Unternehmen können sich auch finanziell beteiligen. Sie können z.B. eine Art „Windelgeld“ bezahlen oder sich finanziell an den im ersten Absatz dieses Kapitels erwähnten Massnahmen beteiligen.

4. *Unternehmenskultur / Führungskompetenz / Kommunikation*

Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ (nicht datiert) sieht die Unternehmenskultur und die Führungskompetenz als Schlüssel für die Familienfreundlichkeit im Betrieb. Auch hier werden Massnahmen vorgeschlagen:

- Als Führungsperson besteht eine Vorbildfunktion. In diesem Fall besteht diese darin, familienorientierte Vereinbarungen zu unterstützen, Kommunikation- und Konfliktfähigkeit fördern und Rücksichtnahme auf die Vereinbarkeit von Familie und Betrieb. Für Geschäftsleitungen wird empfohlen diese Vereinbarkeit als Kriterium für die Beurteilung der Führungspersonen aufzunehmen.
- Führungspersonen müssen Interesse an der Familie der Mitarbeitenden bekunden. Dies beinhaltet z.B. Glückwunsch- oder Genesungskarten. Auch die

Kindergeburtstage können sich notiert werden um an entsprechendem Tag gratulieren zu können.

- Wird dies alles umgesetzt, kann mit der familienorientierten Organisation geworben werden. Es kann auch auf der Homepage stehen oder gar in Stelleninseraten.

5.6 Arbeitsbedingungen

Die interviewten Mitarbeitenden in der Studie von Gehri et al. (2016) schlagen beim Thema Arbeitsbedingungen folgende Massnahmen vor:

- Angemessener Personalschlüssel
- Optimierung und Disposition der Arbeitsauslastung
- Optimierung von Organisation und Prozessen
- Fachliche Unterstützung im Alltag durch Leitlinien / Experten
- Bezugspflege

5.6.1 Personalschlüssel

Im Positionspapier des SBK Professionelle Pflege – Perspektive 2020 (2011) wird gefordert, dass neben den Arbeits-, Anstellungs- und Rahmenbedingungen auch der Personalschlüssel so ausgestaltet wird, dass ein effizientes, sicheres und qualitativ gutes Arbeiten möglich ist. Dies fördere die Verlängerung der Berufsverweildauer.

Wie viele Stellenprozente nötig sind, um die Forderung nach effizientem, sicheren und qualitativ gutem Arbeiten zu ermöglichen, lässt sich nicht so einfach beantworten. Die Anzahl zu behandelnder Patientinnen und Patienten, der Schweregrad von Erkrankungen und die Infrastruktur sind nur einige wenige Gründe, welche einen Einfluss auf den benötigten Personalschlüssel haben. Auch die Definition der Begriffe effizient, sicher und qualitativ gute Arbeit ist nicht ausreichend geklärt und müssen von den Betrieben selber definiert werden.

Eine geeignete Formel zur Berechnung des Personalbedarfs wurde während den Recherchen nicht gefunden.

5.6.2 Optimierungen

In diesem Kapitel werden verschiedene Optimierungen zusammengefasst. Dies geschieht aus dem Grund, dass die Optimierungen vor allem dann wirkungsvoll sind, wenn

sie auf verschiedenen Ebenen geschehen. Die Ebenen sind in folgende Bereiche aufgeteilt:

- Disposition der Arbeitsauslastung
- Prozesse
- Fachliche Unterstützung im Alltag durch Leitlinien / Experten

1. *Optimierung von der Disposition der Arbeitsauslastung*

Diese Massnahme ist eng mit der Massnahme, welche im Kapitel 5.4.1 Dienstplanung / Arbeitszeiten beschrieben ist, verbunden.

Ganz (2014) beschreibt bei der Dienstplanung im Pflegebereich drei Faktoren, welche sich dauerhaft vereinen müssen. Diese drei Faktoren sind die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens, die Erfordernisse des Pflegebetriebes und die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Bei der hier erwähnten Optimierung geht es hingegen mehr um die Anpassung der Dienstplanung an die Erfordernisse des Pflegebetriebes. Im Pflegebetrieb gibt es Zeitspannen, welche mehr Personal verlangen als andere. Wann diese Zeitspannen sind, ist abhängig vom Schwerpunkt bzw. der Spezialisierung des Betriebes. In den meisten Fällen ist dies in den Morgenstunden zwischen 7 – 10 Uhr. Fakt ist, dass die Dienstplanung an die Zeitspannen mit erhöhtem Pflegebedarf angepasst werden muss. Wann diese Zeiten genau sind, muss jeder Betrieb für sich analysieren. Die Identifizierung dieser Zeiten und die Anpassung der Dienstplanung an diese Zeiten, mindert die Arbeitsbelastung für die Mitarbeitenden.

Laut Birkenfeld (2004) senkt dies die Belastung der Mitarbeitenden und führt zu einer Steigerung der Zufriedenheit und Verbundenheit zum Betrieb.

Ausserdem wird dadurch die im Positionspapier des SBK (2011) geforderte effiziente, sichere und qualitativ gute Arbeit gewährleistet.

2. *Optimierung von Prozessen*

In der Regel wird zwischen zwei Arten der Prozessoptimierung unterschieden. Zum einen sind dies der kontinuierliche Verbesserungsprozess und zum anderen der Business Process Reengineering. Beim Business Process Reengineering konzentriert man sich darauf wie die Prozesse gestaltet werden würden, wenn man auf einer „grünen Wiese“ neu anfangen könnte. Diese Methode wird vor

allem bei grossen Veränderungen angewendet. Der kontinuierliche Veränderungsprozess ist eine andauernde Tätigkeit, bei der die Steigerung der Effizienz im Vordergrund steht und die Ideen der Mitarbeitenden und die Teamarbeit ausdrücklich erwünscht sind. Bei beiden Methoden ist die Vereinfachung und die Verbesserung der Prozesse das Ziel (Christen, 2012).

Von Mitarbeitenden wird in der Regel der kontinuierliche Veränderungsprozess gefordert. Oft sind es die Prozessanwendenden, welche die Fehler darin sehen und im Optimalfall auch die Ideen haben, wie diese Fehler zu verbessern wären und Abläufe vereinfacht werden können.

Christen (2012) nennt folgende Punkte wohin die Prozessoptimierung führen kann:

- Prozessschritte werden reduziert oder es wird sogar auf Prozessschritte verzichtet
- Schleifen werden aufgehoben
- Es wird parallel statt sequentiell gearbeitet
- Es werden Durchlaufzeiten verkürzt
- Engpässe müssen überwunden werden
- Schnittstellen werden minimiert, reduziert, eliminiert
- Die Prozessverantwortung wird neu geregelt
- Verbindliche Feedbackschlaufen werden eingebaut

Es ist jedoch wichtig, dass nicht alle Mitarbeitenden individuell Anpassungen vornehmen können. Es muss klar definiert werden, wer Änderungen im Prozess vornehmen darf und wer diese genehmigen muss (Christen, 2012).

3. *Optimierung durch Fachliche Unterstützung im Alltag durch Leitlinien / Experten*
Die Punkte Leitlinien und Experten werden hier bewusst zusammengelegt, da es meist die Experten sind, welche die Leitlinien verfassen.

Spichiger & von Allmen (2010) sehen beim Einsatz von Expertinnen und Experten im Bereich der Pflege folgende Vorteile / Aufgaben:

- Betreuung von Patientinnen, Patienten und Angehörige insbesondere in komplexen Situationen

- Förderung der interprofessionellen Zusammenarbeit
- Ethische Entscheidungsfindung
- Fachspezifische Beratung und Befähigung von Pflegenden und Teams (z.B. im Rahmen von Fallbesprechungen)
- Relevante Tendenzen erkennen und Strategien zur Entwicklung der Pflege festlegen
- Mitarbeit bei der Erarbeiten von Leitlinien und Verantwortung für deren Umsetzung

Wird dies in der Praxis umgesetzt, wird ein „Learning-on-the-Job“ ermöglicht und es besteht vor allem in den komplexen Situationen eine praktische Hilfe. Dies bedeutet eine Unterstützung für die Pflegenden vor Ort.

Bei den Leitlinien verhält es sich sehr ähnlich. Im Online-Duden wird der Begriff Leitlinien wie folgt definiert:

- Leitlinien: *bestimmender Grundsatz, leitender Gesichtspunkt, richtungweisender Anhaltspunkt (für das Handeln)*

Unter Berücksichtigung der Definition, dienen Leitlinien zur Orientierung. Sie zeigen den Anwendern in der Praxis, wie sie mit einem bestimmten Problem umzugehen haben. Grundlegend dafür ist, dass mit entsprechender Leitlinie das bestmögliche Ergebnis erreicht werden kann, z.B. aus wirtschaftlicher Sicht oder im Spital in Bezug auf die Behandlung und die Genesung der Patienten. Wie bei den Experten, dienen sie als Unterstützung für die Pflegenden vor Ort.

5.6.3 Bezugspflege

Die Bezugspflege ist eines von vielen verschiedenen Varianten der Betreuung von Patientinnen und Patienten.

Die Bezugspflege definiert sich laut Berchtold (2007) wie folgt:

„Das Bezugspflegesystem ist darauf ausgerichtet, unter der kontinuierlichen Hauptverantwortung einer qualifizierten Pflegefachperson eine professionelle Pflege für die gesamte Dauer des Spitalaufenthalts anzubieten. Dabei werden

die individuellen Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten von der verantwortlichen Bezugspflegeperson erfasst, die Pflege geplant, koordiniert, selber ausgeführt oder an Andere (z. B. Fachangestellte Gesundheit, diplomierte Pflegefachpersonen, weitere Berufsgruppen sowie Lernende/Studierende) delegiert.“

Laut Dobrin Schippers (2014) sprechen neben anderen Punkten, vor allem die therapeutische Beziehung und die gezielte Übernahme der Fallverantwortung für das System der Bezugspflege. Dies entspricht wiederum dem Professionalisierungswunsch der Pflegenden.

5.7 Was fehlt?

An dieser Stelle gilt zu sagen, dass mit den erwähnten Theorien und Massnahmen kein Anspruch auf Vollständigkeit besteht. Neben den bereits zu Beginn erwähnten Abgrenzungen zum Thema der Lohnmassnahmen und Rekrutierung, gibt es noch zahlreiche weitere, hier nicht erwähnte Massnahmen, welche ebenfalls dazu führen können, dass bestehendes Personal langfristig im Betrieb bleibt. Die Auswahl der Themen orientierte sich wie einleitend erklärt, an der Studie von Gehri et al. (2016). Ebenfalls berücksichtigt wurden Mehrfachnennungen von Massnahmen im Rahmen der Recherchen. So kam es, dass einige, nicht breit vertretene Massnahmen, nicht in diese Arbeit aufgenommen wurden.

6. Benchmark

Die Bearbeitung des Themas der Mitarbeiterbindung wurde bis anhin von der theoretischen Seite angeschaut. Um auch einen praktischen Blick auf die Thematik zu werfen, wurden Interviews mit Führungspersonen und Zuständigkeit für Pflegefachpersonen geführt, welche eine tiefe Personalfuktuation angeben. Anhand dieser Interviews soll evaluiert werden ob die theoretischen Massnahmen aus dem 5. Kapitel in der Praxis angewendet werden und ob es noch weitere, bisher nicht genannte Massnahmen gibt.

Hierzu wurden folgende Personen interviewt:

- Esther Indermaur, Pflegeexpertin APN , Spitex Zürich Limmat AG
- Michael Schumacher, Bereichsleiter Pflege Psychotherapie und Privatstationen, Sanatorium Kilchberg AG
- Metin Ruijter, Teamleiter Pflege und stv. Betriebsleitung, Poliklinik Crossline

Zu Beginn waren mehr als nur drei Interviews geplant. Diverse Anfragen an verschiedene Betriebe blieben jedoch unbeantwortet. Andere Betriebe haben ein Interview zu diesem Thema abgelehnt, da bei ihnen keine Massnahmen für die Mitarbeiterbindung bestehen oder die Personalfuktuation zu hoch sei. Ausserdem konnte trotz Anfragen keine Person mit aus dem HR-Bereich gewonnen werden.

Auch wenn die Anzahl Interviews nicht der gewünschten Menge entspricht, geben die vorhandenen Interviews ein gutes Bild ab.

6.1 Interviews

Für die Interviews wurden neun Leitfragen ausgewählt. Je nach Verlauf des Interviews wurden weitere Fragen, in der Regel zur Konkretisierung einzelner Antworten gestellt. Für die bessere Lesbarkeit, wurden die Interviews sinngemäss zusammengefasst. Die Konkretisierungsfragen wurden nicht deklariert. Die Antworten dieser Fragen sind jedoch in den Antworten der Standardfragen enthalten.

Die neun Fragen sehen wie folgt aus:

1. Welche Gewichtung erhält das Thema Mitarbeiterbindung bei ihnen im Betrieb?
2. Bestehen in ihrem Betrieb Massnahmen um das bestehende Personal halten zu können (Ebene Führungsperson oder Unternehmen)?

3. Was tun sie für die berufliche Entwicklung der Mitarbeitenden?
4. Welchen Stellenwert hat Klima und Kultur bei ihnen?
5. Wie sind die Anstellungsbedingungen?
6. Was gibt es für Arbeitsmodelle bei ihnen?
7. Was bedeutet Familienfreundlichkeit in ihrem Unternehmen?
8. Wie sehen die Arbeitsbedingungen aus?
9. Was für Massnahmen würden sie sonst noch als hilfreich ansehen, um das bestehende Pflegepersonal im Betrieb halten zu können?

Die Ergebnisse der verschiedenen Interviews sind im Anhang ersichtlich.

7. Diskussion

In der Folge werden die im 5. Kapitel vorgestellten Theorien bewertet. Die Bewertung findet nach folgenden Kriterien statt:

- Anwendbarkeit
- Komplexität
- Persönliche berufliche Erfahrung
- Rückmeldungen aus den Interviews (dort wo relevant und erwähnt)

7.1 Beurteilung – Berufliche Entwicklung

In der Studie von Gehri et al. (2016) hat die berufliche Entwicklung die höchste Anzahl Nennungen aus den Interviews gehabt bei den Punkten, welche für einen Verbleib im Betrieb sprechen. Somit müssen Vorgesetzte diesen Massnahmen ein besonderes Augenmerk schenken.

Wenn es um die berufliche Entwicklung geht, werden automatisch Aus- und Weiterbildungen zum Thema. Aus- und Weiterbildungen gehören in der Regel jedoch auch zu den kostenintensiven Massnahmen. Neben dem entsprechenden Programm, müssen auch dadurch entstehende Fehltage kompensiert und finanziert werden. Alleine deshalb, gehören sie zu den Massnahmen, welche häufig nicht an erster Stelle stehen, oder nur wenn eine betriebliche Notwendigkeit besteht. Je nach Grösse und finanziellen Ressourcen, ist es auch nicht allen Unternehmen möglich, ihr Personal in lange und teils teure Aus- und Weiterbildungen zu schicken. Es ist deshalb umso entscheidender, dass das richtige Programm ausgesucht wird. Nur so kann garantiert werden, dass auch der Betrieb davon profitieren kann.

In vielen Betrieben wird zudem mit einer Beteiligung der Mitarbeitenden gearbeitet. In der Regel werden von den Mitarbeitenden einen Teil der Kosten und Absenztage (durch Freizeit, Kompensation von Überzeiten, Ferien) übernommen. In welchem Verhältnis dies steht, ist von Betrieb zu Betrieb und vom entsprechenden Programm abhängig.

In der Folge werden die drei unter berufliche Entwicklung aufgeführten Massnahmen überprüft und bearbeitet. Es gilt zu sagen, dass sich diese Massnahmen sehr ähnlich sind und es Überschneidungen gibt. Am sinnvollsten scheint es, wenn die Massnahmen deshalb in Kombination angewendet werden.

7.1.1 Massnahme – Laufbahnplanung

Vor allem im Bereich der Pflege erlebe ich immer wieder, dass ein entscheidender Fehler gemacht wird. Bei Vakanzen im Führungsbereich werden häufig pflegespezifisch fachlich gut qualifizierte Mitarbeitende ausgewählt um die Stelle zu besetzen. In der Führungsposition sind dann aber deutlich weniger Pflegekompetenzen gefragt und dafür mehr Führungskompetenzen. Dies führt dazu, dass sich die Personen mehr auf die fachliche Entwicklung konzentrieren, obwohl meist schon eine Stelle mit dieser Aufgabe besteht und die Führung dabei auf der Strecke bleibt. In diesem Fall wurde eine Person mit dem Potential einer Fachlaufbahn in eine Führungslaufbahn gebracht, ohne dass die Voraussetzungen dafür gegeben waren. Oft genug habe ich bereits erlebt, dass den Mitarbeitenden des Teams dann etwas fehlt und Unzufriedenheit entsteht.

Ein anderer Fehler geschieht dann, wenn Vakanzen im Führungsbereich einfach mit der Dienstältesten Person besetzt werden. Bei diesem Rekrutierungsverfahren wird ebenfalls keine Rücksicht auf die Führungskompetenz genommen, was zu einer Fehlbesetzung der Stelle führen kann. So entsteht Unzufriedenheit unter den restlichen Mitarbeitenden.

Diese Phänomene kommen nicht nur im Bereich der Pflege vor, auch anderen Bereichen ist dies bekannt.

Es gilt also genau zu berücksichtigen, welche Personen für welche Laufbahn geeignet sind. Wird dies umgesetzt ist die Komplexität dieser Massnahme klein und die Anwendbarkeit einfach.

Komplexer wird es jedoch, wenn es um den Institutionstypenwechsel, Wiedereinstieg, Quereinstieg oder Bogenlaufbahn geht. Hier müssen, wie in der Massnahme beschrieben, weit mehr Faktoren berücksichtigt werden. Dies kann vor allem bei einer hohen Führungsspanne sehr komplex werden, weil diese es erschwert die Mitarbeitenden gut genug zu kennen.

7.1.2 Massnahme – Stärken entwickeln

Stärken entwickeln hört sich sehr simpel an, doch wenn diese Massnahme genauer analysiert wird, dann wird die Komplexität schnell klar. Und die Komplexität und Anwendbarkeit dieser Massnahme wird schwieriger umso kleiner der Betrieb ist.

Die Massnahme ist in vier Schritte eingeteilt. Die beiden Ersten (Die Aufgabe und Stärken entwickeln) sind im Verhältnis wenig komplex und gut anwendbar. In den meisten Branchen und Betrieben kommen laufend neue Aufgaben hinzu. Es sollte also gut mög-

lich sein, Mitarbeitenden neue Aufgaben zukommen zu lassen. So können auch absolvierte Aus- und Weiterbildungen gut genützt werden. Für Vorgesetzte gehört jedoch auch Mut dazu, Mitarbeitenden neue, in der Regel wichtige, Aufgaben zu übertragen. Doch nur so können sie sich entsprechend auszeichnen und ihre effektiven, wie auch potenziellen Stärken werden sichtbar.

Beim aktuellen Stellenmarkt im Bereich der Pflege, kann ich nicht hoffen, nur Mitarbeitende zu rekrutieren welche diverse Zusatzqualifikationen mitbringen. Da diese jedoch wichtig sind, muss ich als Vorgesetzter den erwähnten Mut aufbringen und Mitarbeitende mit neuen Aufgaben vertraut machen.

Beim Thema Vorgesetzte wird diese Massnahme komplexer und verliert in ihrer Anwendbarkeit. Beim dritten Punkt (Welcher Chef?) werden klare Forderungen gestellt wie Vorgesetzte sein müssen und welche Eigenschaften Personen mitbringen müssen, wenn sie für Führungspositionen ausgewählt werden. Es wird auch die Frage aufgeworfen, welche Vorgesetzte oder Vorgesetzter eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter brauchen, um die nächste Entwicklung machen zu können. Wenn es um eine Neubesetzung einer Stelle geht, kann und muss dies berücksichtigt werden. Es folgt in der Theorie jedoch keine Erklärung darauf was passiert, wenn die bestehende Vorgesetzte und Mitarbeitende in diesem Punkt nicht zusammen passen. Und hier liegt meiner Meinung nach die Schwäche dieser Massnahme. Weder Vorgesetzte noch Mitarbeitende können einfach entlassen und neu besetzt werden und in kleinen Betrieben ist es unter Umständen auch nicht möglich jemanden in eine andere Abteilung zu versetzen.

Beim vierten Punkt (Platzierung) wird es wieder einfacher. Vor allem wenn es um die Rekrutierung von neuem Personal geht, können die unter diesem Punkt erwähnten Kriterien berücksichtigt werden. Bei grossen Betrieben mit mehreren Abteilungen, können auch interne Wechsel geprüft werden. So kann auch die Frage nach dem richtigen Chef besser geklärt werden.

Auch in den Interviews wurde die Wichtigkeit von den Stärken der Mitarbeitenden erwähnt. Schumacher machte dies im Interview deutlich, in dem er auch nach Stärken bei den Mitarbeitenden sucht welche nicht in der direkten pflegerischen Arbeit liegen.

7.1.3 Massnahme – Talentmanagement

Diese Massnahme besticht durch ihre Einfachheit. Sie ist wenig komplex und die Anwendbarkeit ist hoch. Wer den Betrieb und den Markt mit dessen Veränderungen gut

kennt (was ich als Voraussetzung für Führungspersonen ansehe), kann sich in der Regel darauf vorbereiten, welche Aufgaben auf das Unternehmen und die Mitarbeitenden zukommen werden. Jetzt gilt es noch die bestehenden Mitarbeitenden und ihre Stärken zu kennen. Ein Abgleich macht klar, ob die nötigen fachlichen Ressourcen vorhanden sind, um die neuen Aufgaben erfüllen zu können oder ob Massnahmen ergriffen werden müssen, um die Defizite ausgleichen zu können.

Ohne es Talentmanagement zu nennen, wird diese Massnahme, wohl auch aufgrund ihrer Einfachheit, sehr häufig angewendet.

Talente zu erkennen und sie zu fördern wurde auch in den Interviews genannt. Ruijter geht noch einen Schritt weiter. So werden durch seine Massnahmen auch fehlende, im bestehenden Team nicht vorkommende, Talente erkannt. Dies wiederum führt dazu, dass Personen in diesem Bereich geschult werden müssen oder in der nächsten Rekrutierungsphase jemand gesucht wird, welcher diese Talente mitbringt.

7.2 Beurteilung – Klima und Kultur

Bei dieser Massnahme werden nicht die einzelnen Punkte bewertet, sondern die ganze beschriebene Theorie darüber, wie sich die Kultur verändern lässt.

7.2.1 Massnahme – Die Kultur verändern

Die Kultur zu verändern, ist wie in der Massnahme bereits beschrieben, ein lang andauernder Prozess mit vielen potenziellen Gefahren und Widerständen.

Den Führungspersonen kommt in dieser Massnahme ein sehr hoher Stellenwert zu. Neben Aufgaben wie der Vermittlung der Notwendigkeit, dem Vorleben einer neuen Kultur und möglicherweise unkonventionellen Entscheidungen welche es zu treffen gilt, besteht eine der wichtigsten Aufgaben darin, die Mitarbeitenden in diesem Prozess nicht zu verlieren. Kulturveränderungen sind für alle Beteiligten immer anstrengend. Aufgrund all dieser Punkte, wird diese Massnahme als hoch komplex bewertet. Die Anwendbarkeit ist jedoch klar gegeben, allerdings mit dem Einwand, dass die einzelnen Aufgaben der Kulturveränderung auch wirklich alle ausgeführt werden.

In meiner beruflichen Laufbahn habe ich schon Kulturveränderungen erlebt, jedoch in der Position eines Mitarbeiters und nicht als Führungsperson. Ich habe dabei positive, wie auch negative Beispiele erlebt. Rückblickend lässt sich sagen, dass eine der ange-

strebten Kulturveränderungen nicht umgesetzt werden konnte. Dies lag vermutlich daran, dass sie ausschliesslich als Weisung per Mail gefordert wurde und fast keine, der in dieser Theorie beschriebenen Aufgaben effektiv umgesetzt wurde.

Die Wichtigkeit der Kultur haben alle Interviewpartner erkannt und in allen Betrieben werden Massnahmen umgesetzt, um die erreichte Kultur zu halten. Die Massnahmen sind hier jedoch sehr verschieden. Konkrete Gefässe für den Austausch, aber auch die Vorbildfunktion und Wertschätzung wurden genannt.

7.3 Beurteilung – Anstellungsbedingungen

Die Anstellungsbedingungen wurden nicht detailliert als Massnahmen formuliert. Folglich können sie auch nicht als solche beurteilt werden. Die Forderung, die dort erwähnten Punkte zu berücksichtigen wurde bereits im entsprechenden Kapitel gestellt. Dass diese Punkte relevant sind, sehe ich in meiner täglichen Arbeit. Auffallend ist, dass sich zunehmend mehr Personen bei Bewerbungsgesprächen über die genauen Anstellungsbedingungen informieren wollen, als ich dies früher erlebt habe. Themen wie Versicherungsleistungen waren bei Bewerbungsgesprächen nur selten ein Thema, während heute sehr viele Personen danach fragen. Aber nicht nur bei der Rekrutierung, auch bestehendes Personal erkundigt sich genauer danach, bzw. sieht es als relevanten Punkt um in einem Betrieb zu bleiben. Aus meiner Erfahrung, steigt die Relevanz dieser Themen mit dem Alter des Personals.

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei diesen Punkten um Massnahmen im Bereich der Mesoebene. Entsprechend dem sind sie auch sehr komplex. Werden sie verändert, zieht dies sehr viel Aufwand nach sich. Die Anwendbarkeit lässt sich in Folge dessen kaum beurteilen, die Wichtigkeit gilt es jedoch zu unterstreichen.

Die Anstellungsbedingungen wurden in allen drei Interviews nur sehr kurz besprochen. Die interviewten Personen haben in ihrer Funktion in der Regel nur sehr wenig Einfluss auf die Anstellungsbedingungen. Die Anzahl Ferien, Versicherungen und Vergünstigungen wurden jedoch als relevant erkannt und in der Regel besteht diesbezüglich eine Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden.

Einzig Indermaur hat konkret erwähnt, dass Pflegende allgemein zu wenig verdienen.

7.4 Beurteilung – Arbeitsmodelle

Die unter dem Kapitel Arbeitsmodelle aufgeführten Massnahmen können in der Regel nicht durch eine einzelne Führungsperson eingeführt werden. Vor allem in grossen Betrieben sind dafür meist Gremien von Entscheidungsträgern notwendig. Eine hohe Komplexität ist deshalb bei der Einführung ganz klar vorhanden. Ist diese Entscheidung gefallen, ist die Anwendbarkeit jedoch gross.

7.4.1 Massnahme – Dienstplanung / Arbeitszeiten

Während die Arbeitszeiten meist betrieblich geregelt sind und bei einer Veränderung die erwähnten Gremien von Entscheidungsträgern notwendig sind, ist die Gestaltung der Dienstplanung meist in der Verantwortung der einzelnen Abteilungen.

In dieser Massnahme wird beschrieben, wie die Dienstplanung anzugehen ist und die verschiedenen Bedürfnisse berücksichtigt werden können. Die Massnahme ist simpel beschrieben, doch besteht hier für die Dienstplan-Verantwortlichen eine hohe Komplexität. Eine Dienstplanung zu schreiben, welche die Bedürfnisse des Betriebes abdeckt ist einfach. Hierzu muss nur jede Schicht mit entsprechend qualifizierten Personen besetzt werden. Welchen negativen Einfluss dies jedoch auf die Mitarbeitenden haben kann, ist beschrieben. Mit der Berücksichtigung der Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden, nimmt automatisch die Komplexität zu. Das Ergebnis rechtfertigt den Mehraufwand jedoch ganz klar. Die Anwendbarkeit ist klar gegeben, jedoch unter der Voraussetzung, dass den für die Dienstplanung verantwortlichen Personen genügend Zeit bei der Erstellung eingeräumt werden kann.

Schumacher wie auch Ruijter geben dem Dienstplan einen hohen Stellenwert und haben erkannt, dass der Mehraufwand bei der Dienstplanung einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit und die Verbleibsabsichten der Mitarbeitenden hat.

Bei Indermaur gibt es keine Dienstpläne. Dort sind die Mitarbeitenden selber dafür verantwortlich ihre Arbeiten einzuteilen. Im stationären Behandlungssetting ist dies natürlich nicht möglich. Aus Erfahrung weiss ich jedoch, dass viele Spitex-Organisationen noch mit Dienstplänen arbeiten. Dass im Betrieb von Indermaur keine solchen Pläne bestehen und die Mitarbeitenden selber für ihre Arbeitseinteilung verantwortlich sind, wird als sehr fortschrittlich bewertet.

7.4.2 Massnahme – Teilzeitarbeit / Jobsharing

In der Massnahme wurde bereits beschrieben, dass Teilzeitarbeit im Bereich der Pflege Tradition hat, womit auch die Anwendbarkeit klar gegeben ist.

Beim Jobsharing sieht dies etwas anders aus. Mit diesem Modell wurde bis anhin deutlich weniger Erfahrung gesammelt. Dort wo es angewendet wird, wird es von Mitarbeitenden und auch Führungspersonen aufgrund bereits beschriebener Argumente sehr geschätzt. Die Einführung von Jobsharing ist in der Regel wenig komplex, auch deswegen, weil die dafür in Frage kommenden Mitarbeitenden meist schon da sind. Komplex wird Jobsharing dann, wenn eine der beiden im Jobsharing arbeitenden Personen den Betrieb verlässt. Eine qualifizierte Person zu finden welche z.B. genau diese Tage arbeiten kann, welche die frühere Person abgedeckt hat, ist dabei sehr schwierig. Ein gewisses Risiko ist also vorhanden. Trotzdem würde ich die beschriebenen Vorteile höher gewichten und sehe für das Jobsharing eine hohe Anwendbarkeit.

Teilzeitarbeit kommt in den Betrieben aller interviewten Personen vor, bzw. macht sogar die Mehrheit der Mitarbeitenden aus. Jobsharing hingegen findet nur bedingt statt.

7.4.3 Massnahme – Arbeitszeitmodelle

Wie in der Massnahme bereits beschrieben, müssten die einzelnen Modelle zuerst anhand des Schweizer Arbeitsrechts überprüft werden. Da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, kann die Anwendbarkeit nur bedingt beurteilt werden.

Fakt ist jedoch, dass es diverse alternative oder ergänzende Arbeitsmodelle gibt, welche auch individuell durch die Mitarbeitenden gewählt und nicht im Gesamtbetrieb eingeführt werden müssten. Fakt ist auch, dass die Arbeitszeitmodelle eine positive Auswirkung auf die Zufriedenheit und die Verbleibsabsichten der Mitarbeitenden haben können. Es scheint, als ob sich hier kreative und unkonventionelle Wege anbieten würden. Neben der Zufriedenheit der bestehenden Mitarbeitenden, kann dies auch die Attraktivität des Betriebes auf potenzielle Bewerber auswirken.

Ähnlich wie bei der Anwendbarkeit, ist auch die Komplexität schwer zu beurteilen, muss aber schon alleine aus diesem Grund als hoch eingestuft werden.

7.5 Beurteilung – Familienfreundlichkeit

Die Massnahmen unter dem Punkt der Familienfreundlichkeit gewichte ich persönlich sehr stark. Im Beruf der Pflege arbeiten nach wie vor mehr Frauen als Männer. Viele der Frauen werden im Laufe ihrer Karriere schwanger und Mutter. Oft habe ich es schon

erlebt, dass diese Frauen dann aus dem Beruf aussteigen. Teilweise ist dies auf eine bewusste Entscheidung und den individuellen Wunsch der Mitarbeiterin zurück zu führen. Teilweise sind es aber auch die Bedingungen und Ansprüche der Betriebe an junge Mütter, welche kaum zu erfüllen sind und die Frauen dazu veranlasst eine Kündigung dem Wiedereinstieg vorzuziehen. Dadurch geht auch Fachwissen und Kompetenz verloren, was sich die Betriebe in Zeiten vieler offener Stellen eigentlich kaum leisten können. Folglich kann nur geraten werden, mehr für die Familienfreundlichkeit zu unternehmen.

Die Rückmeldungen aus den Interviews zum Thema Familienfreundlichkeit fliessen bereits hier ein und nicht wie bisher, bei den einzelnen Massnahmen. Der Grund liegt darin, dass die Wichtigkeit von familienfreundlichen Betrieben von allen interviewten Personen erkannt wurde, die Umsetzung jedoch nur selten den konkreten Massnahmen zugeordnet werden konnten. Schumacher spricht dabei auch das Problem der Anforderungen an Kaderfunktionen und mehr Abwesenheiten durch familienfreundliche Massnahmen an. Weitere Rückmeldungen ergeben vor allem, dass die Familie und die Arbeit nicht getrennt werden darf und Vorgesetzte dies berücksichtigen müssen.

7.5.1 Massnahme – Betriebliche Elternzeit

Während der Mutterschaftsurlaub gesetzlich geregelt ist, besteht keine solche Regelung beim Vaterschaftsurlaub. Wie in der Massnahme beschrieben, können sich Betriebe freiwillig dazu bereit erklären den Mutterschaftsurlaub zu verlängern bzw. einen Vaterschaftsurlaub einzuführen. Beides wird aus meiner persönlichen Erfahrung von vielen Betrieben gemacht. Die Anwendbarkeit kann deshalb als gut beurteilt werden und die Komplexität ist nicht sehr hoch. Natürlich müssen längere Fehlzeiten von jungen Müttern oder Vätern im Betrieb kompensiert werden. Dieser Aufwand ist jedoch im verhältnismässig klein, wenn auf der anderen Seite die Kündigung einer jungen und kompetenten Person steht und die Stelle neu besetzt werden muss.

7.5.2 Massnahme – Familienbezogene Auszeit

Der Mutterschafts- oder Vaterschaftsurlaub reicht vielen jungen Familien nicht aus um ihr Leben mit einem Kind ausreichend zu organisieren. Auch die Belastung mit einem Kind nimmt klar zu. Dies kann zu Absenzen durch Krankheit in Folge Überbelastung führen. Familienbezogene Auszeiten durch unbezahlten Urlaub, können dort Entspannung in die Situation bringen. Für Betriebe kann dies einen organisatorischen Mehraufwand bedeuten, vor allem wenn die Auszeit spontan notwendig wird. Ähnlich wie im vor-

hergehenden Kapitel muss dieser zusätzliche Aufwand jedoch einer allfälligen Kündigung oder langen Krankheitsabsenz der betroffenen Person gegenüber gestellt werden. Auch wenn bei spontanen Auszeiten die Anwendbarkeit schwierig umzusetzen und die Komplexität hoch ist, ist es wichtig dies zu ermöglichen. Langfristig gesehen, bleibt der Aufwand für den Betrieb immer noch kleiner als wenn die betroffene Person das Unternehmen verlässt.

7.5.3 Massnahme – Planung des Wiedereinstiegs

Wenn es um den Wiedereinstieg geht, denken viele Betriebe nur an das Datum an welchem die Person wieder in den Betrieb zurückkehrt. Dass ein Wiedereinstieg viel mehr bedeutet, geht dabei häufig vergessen. Die verschiedenen Massnahmen, welche unter diesem Punkt beschrieben sind, brauchen ein gewisses Mass an Vorbereitung. Es besteht bei der Einführung eine hohe Komplexität und die Anwendbarkeit der einzelnen Massnahmen muss genau geprüft werden. Bei den meisten scheint eine Umsetzung jedoch gut möglich, alleine schon deshalb weil sich viele Betriebe bereits zur Umsetzung einzelner Punkte verpflichtet haben.

Die unter diesem Punkt beschriebenen Massnahmen haben aus meiner Sicht eine hohe Auswirkung auf die Mitarbeitenden, ihre Zufriedenheit und die Identifikation zum Betrieb. Auch hier wird die Attraktivität des Betriebs auf potenzielle Bewerber zunehmen.

7.6 Beurteilung – Arbeitsbedingungen

Die Massnahmen unter dem Titel Arbeitsbedingungen waren diejenigen, welche am wenigsten Nennungen hatten. Dies verwundert, da es Massnahmen sind welche einen grossen positiven Effekt haben können und Arbeitsbedingungen verbessern können.

7.6.1 Massnahme – Personalschlüssel

Die Massnahme des geeigneten Personalschlüssels ist eher eine Forderung als eine konkrete Anleitung wie dies erreicht werden kann. Die Anwendbarkeit wie auch die Komplexität kann deshalb nicht beurteilt werden.

Aus meiner beruflichen Erfahrung kann ich jedoch sagen, dass zu wenig Personal die Zufriedenheit und die Verbleibsabsichten des Personals merklich reduzieren kann. Dabei geht es weniger um die zu leistende Mehrarbeit, sondern eher um den Umstand, dass aufgrund der Mehrarbeit die eigenen Qualitätsansprüche nicht mehr erreicht werden können. Ähnlich problematisch erlebe ich jedoch den Umstand von zu viel Personal.

Dies führt häufig zu unklaren Abläufen, die Verantwortung ist nicht ausreichend geklärt und die Qualität wird ebenfalls nicht erreicht. Wichtig scheint es zu sein, dass sich der Personalschlüssel an die Anforderung des jeweiligen Bereichs richtet und dass Phasen in denen der Aufwand höher ist, mit entsprechend mehr Personal abgedeckt sind. Dies wird unter Optimierungen nochmals erklärt.

Der Personalschlüssel fand in den Interviews kaum Erwähnung. Indermaur spricht das Thema an als sie sagt, dass Rekrutierungen stattgefunden haben als der Bereich gewachsen ist. Wenn ein Bereich wächst, dann bedeutet dies in der Regel zusätzliche Angebote oder im Falle der Spitex, mehr zu behandelnde Patientinnen und Patienten. Zusammengefasst kann von einer Erweiterung der Ziele gesprochen werden. Dies wiederum muss immer eine Überprüfung der Ressourcen beinhalten. Wenn der Personalschlüssel höher wird, dann kann von einer Erweiterung der Ressourcen bei steigenden Zielen gesprochen werden.

7.6.2 Massnahme – Optimierungen

Im Bereich der Optimierungen werden drei verschiedene Massnahmen erläutert. Sie werden aufgrund dessen auch einzeln bewertet.

Grundsätzlich gilt zu sagen, dass ich im Bereich der Optimierungen einen sehr hohen positiven Effekt sehe.

1. Massnahme – Optimierung von der Disposition der Arbeitsauslastung

Wie weiter oben beschrieben, geht es in dieser Massnahme darum den Dienstplan und den Personalschlüssel an die Erfordernisse anzupassen. Genauer bedeutet dies, dass analysiert werden muss, an welchen Zeiten mehr Personal zur Verfügung stehen muss. In der Praxis sehen viele Pflegebetriebe so aus, dass in den Zeiten zwischen ca. 13 – 16 Uhr durch die Überlappung des Früh- und Spätdienstes am meisten Personal vorhanden ist. Gleichzeitig ist dies eine Zeitspanne in welcher verhältnismässig wenig Arbeit ansteht. In diesem Punkt steckt entsprechend viel Potential.

Eine Analyse des eigenen Betriebs mit dem Ziel, die Phasen des erhöhten Aufwandes zu eruieren und entsprechende Optimierungen in der Personalplanung vorzunehmen, scheint sehr empfehlenswert.

Die Anwendbarkeit der Massnahme wird als hoch bewertet. Die Komplexität aufgrund ihres starken Einflusses in den bisherigen Betriebsalltag und entsprechenden Prozessveränderungen als mittel bis hoch.

2. *Massnahme – Optimierung von Prozessen*

Der Business Process Reengineering wird an dieser Stelle nicht bewertet, da die Anwendung zu selten ist und nicht diejenige Optimierung von Prozessen ist, welche von Mitarbeitenden in der Regel gewünscht wird.

Anders sieht es beim kontinuierlichen Verbesserungsprozess aus. In den meisten Pflegebetrieben bestehen Prozesse, auch dann wenn diese nicht schriftlich vorliegen. Grössere Betriebe haben hingegen meist Personen, welche sich ausschliesslich oder mehrheitlich mit dem Prozessmanagement befassen und die Verantwortung dafür tragen.

Unabhängig davon, wie das Prozessmanagement organisiert ist, kann ich eine schriftliche Form der einzelnen Prozesse nur empfehlen. Dies erleichtert nicht nur die Einführung neuer Mitarbeitenden, es erleichtert auch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Werden Prozesse analysiert und die Ideen der Anwender, also der Mitarbeitenden miteinbezogen, besteht ein sehr grosses Optimierungspotenzial.

Die Anwendbarkeit des kontinuierlichen Verbesserungsprozess ist sehr hoch und wird vielerorts bereits gelebt. Die Komplexität hingegen, kann sehr stark variieren. Es ist viel davon abhängig, welche Vorarbeit bereits geleistet wurde, bzw. auf welchem Level das aktuelle Prozessmanagement steht.

Prozessmanagement ist allen Betrieben der interviewten Personen ein Begriff. In der Regel wird es als hilfreich angesehen.

3. *Massnahme – Optimierung durch Fachliche Unterstützung im Alltag durch Leitlinien / Experten*

Leitlinien und fachliche Unterstützung im Alltag sind aus persönlicher Erfahrung ein nicht zu unterschätzender Bereich.

Leitlinien unterstützen Pflegende im Alltag, sie bieten Orientierung und geben Sicherheit. Ähnlich verhält es sich mit den Expertinnen und Experten. Sie können Tendenzen erkennen und die Teams entsprechend vorbereiten. Dies gilt auch für die Beratung und das Coaching in Alltagssituationen.

Während in vielen Betrieben Leitlinien vorhanden sind, verhält es sich mit den Expertinnen und Experten häufig anders. Solche Stellen existieren nicht in allen Betrieben, wären aber sehr zu empfehlen.

Die Anwendbarkeit von Leitlinien ist unbestritten. Die Komplexität, ähnlich wie bei den Prozessoptimierungen, davon abhängig welche Vorarbeit bereits geleistet wurde.

Der Einsatz von Expertinnen und Experten ist in der Anwendbarkeit häufig auch ein finanzielles Problem. Es handelt sich hier um Personen mit entsprechenden Zusatzausbildungen welche auch beim Lohn spürbar sind. Bei vielen kleineren Betrieben fehlen die finanziellen Ressourcen, sich so jemanden leisten zu können. Kann dies geregelt werden, besteht beim Einsatz einer solchen Person jedoch wenig Komplexität.

Leitlinien sind in allen Betrieben der interviewten Personen vorhanden. Experten wurden im Rahmen des Coaching erwähnt.

7.6.3 Massnahme – Bezugspflege

Nicht in allen Spitälern und Kliniken wird nach diesem Konzept gearbeitet. Wo es noch nicht eingeführt ist, wird es in der Regel gewünscht. Dort wo es bereits eingeführt ist, wird es von den Pflegenden geschätzt und trägt dazu bei, dass Pflegende in ihrem Beruf bleiben wollen.

Die Bezugspflege muss definiert sein. Das bedeutet, dass Kompetenzen und Verantwortungen klar geregelt sind. Ist ein solches Konzept noch nicht vorhanden, besteht bei der Einführung ein Mehraufwand. Dieser lässt sich jedoch klein halten, da diverse solcher Konzepte öffentlich zugänglich sind. Die Anwendbarkeit der Bezugspflege ist klar gegeben. Die Komplexität ist zu Beginn sicher hoch, wenn sich die Mitarbeitenden zuerst an diese neue Form gewöhnen müssen. Ist dieser Prozess abgeschlossen, werden jedoch Abläufe erleichtert weil sie klarer geregelt sind und die Komplexität ist entsprechend klein.

7.7 Die Frage 9 aus den Interviews

Diese Frage wurde ausgewählt, um den interviewten Personen die Möglichkeit zu geben, andere, nicht in ihrem Betrieb vorkommende Massnahmen zu nennen.

Zusammengefasst handelt es sich bei den Antworten um folgende Punkte:

- Mehr Lohn für Pflegefachpersonen
- Sinnhaftigkeit der täglichen Arbeit als Pflegefachperson vor Augen führen
- Mehr Autonomie für Pflegefachpersonen
- Mehr Vernetzung und mehr Austausch mit anderen Pflegenden und deren Betriebe

Diese Punkte stellen Forderungen dar. Sie werden deshalb nicht bewertet.

8. Fazit

Die im Kapitel 3.2 Hintergründe / aktueller Wissensstand erwähnten Punkte zeigen klar auf, dass im Bereich der Pflegefachpersonen ein Mangel besteht und dieser wahrscheinlich noch zunehmen wird. Gleichzeitig ist der Anspruch nach einer qualitativ hochwertigen Pflege in der Politik und der Gesellschaft hoch.

Es ist davon auszugehen, dass dieses Thema in der Politik zukünftig einen viel höheren Stellenwert einnehmen wird, als dies jetzt der Fall ist. Bis politische Massnahmen diskutiert und umgesetzt werden, können jedoch noch Jahre vergehen.

Durch den Mangel an Pflegefachpersonen wird es schwierig sein, bei vakanten Stellen geeignetes Personal zu finden. Umso wichtiger scheint es zu sein, dass das bestehende Personal im Betrieb gehalten werden kann.

Das Thema dieser Arbeit ist demnach hoch aktuell und die ausgewählte Fragestellung war für die Zielerreichung sinnvoll ausgewählt. Die Bearbeitung der Fragestellung anhand der theoretischen Methode ermöglichte eine Sammlung von Studien und Literatur zu diesem Thema. Es zeigte sich, dass dieses Thema in der Fachliteratur bereits gut vertreten ist, jedoch meist mit einer einzigen spezifischen Massnahme, welche dann ausführlich beschrieben ist. Das Ziel dieser Arbeit, eine Art Katalog mit verschiedenen Massnahmen zu erstellen, welche die Verbundenheit der Mitarbeitenden erhöht, konnte erreicht werden.

Für das Ziel des Benchmarks wurde bei der Methode auf einen qualitativen Ansatz gewechselt. Die Anzahl der geplanten Interviews konnte aus bereits genannten Gründen nicht erreicht werden. Auch wenn es nur drei Interviews wurden, konnten diese mit Personen geführt werden, welche alle eine sehr tiefe Personalfluktuationsrate haben. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Personen oder deren Betriebe erfolgreiche Massnahmen anwenden. Die Ergebnisse aus den Interviews zeigen, dass viele der gewünschten Massnahmen aus der Studie von Gehri et al. (2016) in der Praxis effektiv angewendet werden.

Ein direkter Vergleich zwischen Betrieben mit tiefer Personalfluktuationsrate und Betrieben mit einer hohen Fluktuationsrate wäre sehr spannend. Dies hätte für die vorliegende Arbeit jedoch den Rahmen gesprengt und müsste im Rahmen einer anderen Arbeit untersucht werden.

Die in dieser Arbeit präsentierten Ergebnisse mit konkreten Massnahmen stellen ein Weg dar um das Ziel der Mitarbeiterbindung erreichen zu können. Die dargestellten Massnahmen sind mit unterschiedlichem Aufwand und mehrheitlich auf Ebene der Führungsperson umzusetzen.

Es zeigt sich, dass vor allem die Massnahmen zur beruflichen Entwicklung und zur Dienstplanung hohen Anklang finden.

Die Zukunfts- und Laufbahnplanung muss Thema in regelmässigen Gesprächen zwischen Führungspersonen und ihren Mitarbeitenden sein. Dabei gehört es zu den Aufgaben der Vorgesetzten, dass die Stärken und Talente der Mitarbeitenden erkannt und gefördert werden.

Auch die Dienstplanung ist ein wichtiger Bestandteil der Mitarbeiterbindung. Die Berücksichtigung der Wünsche des Personals verursacht einen Mehraufwand. Dieser Mehraufwand ist im Verhältnis jedoch sehr klein, wenn die Alternative eine hohe Personalfluktu- ation ist.

Anhand dieser beiden Massnahmen zeigt sich, dass der Aufwand nicht sehr hoch sein muss, um ein gutes Ergebnis erreichen zu können. Die Effektivität dieser Massnahmen scheint sich auch daran zu zeigen, dass alle drei interviewten Personen diese Massnahmen hoch gewichten und in ihrem jeweiligen Bereich keine bis kaum Personalfluktu- ation besteht. Es sind Massnahmen, welche alle Führungspersonen anwenden sollten.

Andere Massnahmen scheinen dabei deutlich komplexer zu sein, bzw. die Anwendung nicht einfach umzusetzen. An dieser Stelle sind vor allem diejenigen Massnahmen gemeint, welche durch eine Geschäftsleitung abgesegnet werden müssen, so z.B. eine Änderung der Arbeitszeitmodelle. Es scheint hier jedoch wichtig zu sein, diese Hürde nicht von Beginn weg als zu gross anzuschauen. Der prophezeite Personalmangel sollte Grund genug sein, andere Modelle, nicht nur bei der Arbeitszeit, im Mindesten zu prüfen.

Kurz zusammengefasst scheint das Fazit klar.

Betriebe mit Pflegefachpersonen stehen vor grossen Herausforderung was die Zukunft angeht. Dass sich dieses Problem von selbst lösen wird, ist sehr unwahrscheinlich. Jetzt ist die Zeit um sich diesen Herausforderungen zu stellen und dem Problem des Personalmangels entgegen zu wirken. Die hier aufgeführten Massnahmen können als eine Art Handbuch mit einer Sammlung an Ideen angeschaut werden. Diese oder andere, hier nicht genannte Massnahmen umzusetzen, wird für die Betriebe eine Pflicht sein, wenn sie auch in Zukunft mit hoch qualifiziertem Pflegepersonal arbeiten wollen.

Für mich persönlich hat das Thema Mitarbeiterbindung einen sehr hohen Stellenwert. Wie in der Einleitung beschrieben, kann ich es mir nicht leisten dieses Thema in meinem Berufsalltag zu ignorieren. Durch die systematische Auseinandersetzung mit diesem Thema anhand dieser Arbeit, konnte ich einen persönlichen Gewinn erzielen. Durch den Massnahmekatalog wurde nicht nur das Ziel der Arbeit erreicht, sondern auch mein persönliches Ziel, ein Instrument für meine tägliche Arbeit zu besitzen.

9. Literaturverzeichnis

- Amstutz, Nathalie & Jochem, Anette. (2014). *Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz – Ergebnisbericht (PDF)*. Verfügbar unter: <http://www.go-for-jobsharing.ch/js/kcfinder/upload/files/Erhebung%20Jobsharing%202014.pdf>
- Amstutz, Nathalie., Konrad, Jonas., Minning, Christoph & Spaar, Regula. (2013). *Lebensphasenspezifische Laufbahnentwicklung und Verbundenheit im Pflegeberuf (PDF)*. Verfügbar unter: <http://www.fhnw.ch/ppt/content/prj/T999-0274/care-synthesebericht>
- Berchtold, Regula. (2007). *Konzept Fachhierarchie – Einführung des Bezugspflegsystms auf den Bettenstationen des Kantonsspitals Graubünden (PDF)*. Verfügbar unter: <https://www.ksgr.ch/konzept-fachhierarchie-genehmigt-durch-die-gl-am-28.01.2008.pdf?forced=false>
- Birkenfeld, Ralf. (2004). *ABC der Dienstplangestaltung – Arbeitszeitflexibilität und neue Arbeitszeitmodelle im Gesundheitswesen*. (4. Aufl.). Frankfurt/Main: Bund-Verlag.
- Bundesamt für Gesundheit. (2013). *Die gesundheitspolitischen Prioritäten des Bundesrates – Gesundheit 2020 (PDF)*. Verfügbar unter: <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/themen/strategien-politik/gesundheit-2020/eine-umfassende-strategie-fuer-das-gesundheitswesen.html?organization=317&pageIndex=0>
- Christen, Bruno. (2012). *Grundlagen Prozessmanagement (PDF)*. Verfügbar unter: http://www.adhoc-beratung.ch/PDF_Files/1-Personal-%20und%20Organisationsberatung/ProzessmanagmentGrundlagen.pdf
- <https://www.clenia.ch/de/standorte/standorte-stationaer/zuerich/schloessli-oetwil-am-see>
- Dobrin Schippers, Andrea. (2014). *Die wesentlichen Eckpfeiler in der Bezugspflege im interdisziplinären Kontext (PDF)*. Verfügbar unter: http://www.kpp-online.ch/ces/files/14_06_24_DiewesentlichenEckpfeiler.pdf
- Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph. (2008). *Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten*. (12. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus.

www.duden.de

Felfe, Jörg. (2008). *Mitarbeiterbindung*. (1. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

www.forel-klinik.ch

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>

Ganz, Wolfgang. (2014). *Der schlüsselgerechte Dienstplan*. Verfügbar unter: <http://docplayer.org/8397306-Der-schluesselfgerechte-dienstplan.html>

GDK & OdaSanté. (2009). *Nationaler Versorgungsbericht für die Gesundheitsberufe 2009 – Personalbedarf und Massnahmen zur Personalsicherung auf nationaler Ebene*. Verfügbar unter: http://www.gdk-cds.ch/fileadmin/pdf/aktuelles/medien-mitteilungen/versorgungsbericht_deutsch_20091201_def.pdf

GDK & OdaSanté. (2016). *Nationaler Versorgungsbericht für die Gesundheitsberufe 2016 – Nachwuchsbedarf und Massnahmen zur Personalsicherung auf nationaler Ebene*. Verfügbar unter: https://www.odasante.ch/fileadmin/odasante.ch/docs/Bildungspolitik/VB_2016_d.pdf

Gehri, Beatrice., Gurtner, Caroline., Moser, Michaela & Weninger, Helmut. (2016). *Pflegefachpersonal in der Schweiz: „Recruitment and retention strategies“*. Verfügbar unter: <http://plone.medicusmundi.ch/de/bulletin/mms-bulletin/pflege-und-migration/rekrutierung-von-pflegepersonal/pflegefachpersonal-in-der-schweiz-recruitment-and-retention-strategies>

Hahn, Sabine., Richter, Dirk., Beck, Monika & Thilo, Friederike. (2013). *Panorama Gesundheitsberufe 2030* (PDF). Verfügbar unter: https://www.gesundheit.bfh.ch/de/forschung/aktuell/panorama_gesundheitsberufe_2030.html

Hölterhoff, Marcel., Kramer, Karin., Feuerstein, Stefan., Edel, Friederike. & Schumacher, Christian. (2013). *Familienfreundliche Massnahmen in Spitälern – Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik für den ärztlichen Bereich* (PDF). Verfügbar unter: https://www.prognos.com/uploads/tx_atwpubdb/130527_Prognos_Familienfreundlichkeit_in_Spitaelern.pdf

www.ipw.zh.ch

Kelm, Ronald. (2011). *Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung in der Pflege*. (4. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Kotter, John, P. (2011). *Leading Change – Wie sie ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. (1. Aufl.). München: Vahlen.

Malik, Fredmund. (2006). *Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit*. (1. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus.

Mekat, Silke. (2016). *Elternzeit, Elterngeld plus und beruflicher Wiedereinstieg – Fachkräfte begleiten und binden*. (1. Aufl.). Freiburg: Haufe.

Müller, Kristin & Feix, Karina. (2012). *Mitarbeiterbindung – Welche Faktoren fördern eine langfristige Zugehörigkeit von Pflegepersonal zu einem Unternehmen?*. Verfügbar unter: http://digibib.hs-nb.de/file/dbhsnb_derivate_0000001244/Bachelorarbeit-Feix-2012.pdf

Pfiffner, Roger. (2016). *Lust oder Frust? – Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit in Sozialen Diensten (PDF)*. Verfügbar unter: https://www.soziale-arbeit.bfh.ch/fileadmin/wgs_upload/soziale_arbeit/01_ueber_uns/kaderforum/Pfiffner_Praesentation_Kaderforum_Arbeitszufriedenheit_in_Sozialen_Diensten.pdf

www.pukzh.ch

Roedenbeck Schäfer, Maja. (2015). *7 Tage arbeiten, 7 Tage frei – Wirklich flexible Arbeitszeitmodelle als Alleinstellungsmerkmal*. Verfügbar unter: <https://personalgewinnunginderpflege.wordpress.com/2015/07/13/7-tage-arbeiten-7-tage-frei-wirklich-flexible-arbeitszeitmodelle-als-alleinstellungsmerkmal/>

www.sanatorium-kilchberg.ch

SBK. (2011). *Professionelle Pflege Schweiz – Perspektive 2020 – Positionspapier des Schweizer Berufsverband der Pflegefachfrauen und Pflegefachmänner SBK (PDF)*. Verfügbar unter: https://www.sbk.ch/fileadmin/sbk/shop_downloads/de/Perspektive2020-dt.pdf

Schäpper, Annemarie. (2012). *Mitarbeiterorientierte Dienstplangestaltung*. Verfügbar unter: <http://www.heilberufe-online.de/kongress/rueckblick/berlin2012/Schaeper-A.-Mitarbeiterorientierte-Dienstplangestaltung.pdf>

https://www.stadt-zuerich.ch/epaper/gud/sgd/jahresbericht_15_frankental_output/web/flipviewerexpress.html

Spichiger, Elisabeth. & von Allmen, Ulrich. (2010). *Es braucht Pflegeexperten mit Master in klinischer Praxis (PDF)*. FREQUENZ, 05/10. Verfügbar unter: http://www.wgs.bfh.ch/fileadmin/wgs_upload/gesundheit/3_master/FREQUENZ_5-2010_Es_braucht_Pflegeexperten_mit_Master.pdf

<https://www.stadt-zuerich.ch/gud/de/index/gesundheitsversorgung/medizin/sozialmedizin/FRA.html>

Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“. (nicht datiert). *Welche familienfreundlichen Maßnahmen können Unternehmen mit geringem Kostenaufwand umsetzen? (PDF)*. Verfügbar unter: https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/Checkliste_Massnahmen_familienfreundliche_Massnahmen.pdf

von Bergen, Andreas. (2009). *Arbeitszeitmodelle im Überblick (PDF)*. Verfügbar unter: http://derarbeitsmarkt.ch/sites/default/files/pdf_459.pdf

Wolf, Gunther. (2016). *Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen*. (2. Aufl.). Freiburg: Haufe.

Alle Adressen der Quellenangaben aus dem Internet, wurden am 27.05.2017 auf ihre Richtigkeit überprüft.