

SVPL Regionalgruppe Bern (Bern, 10. März 2016)

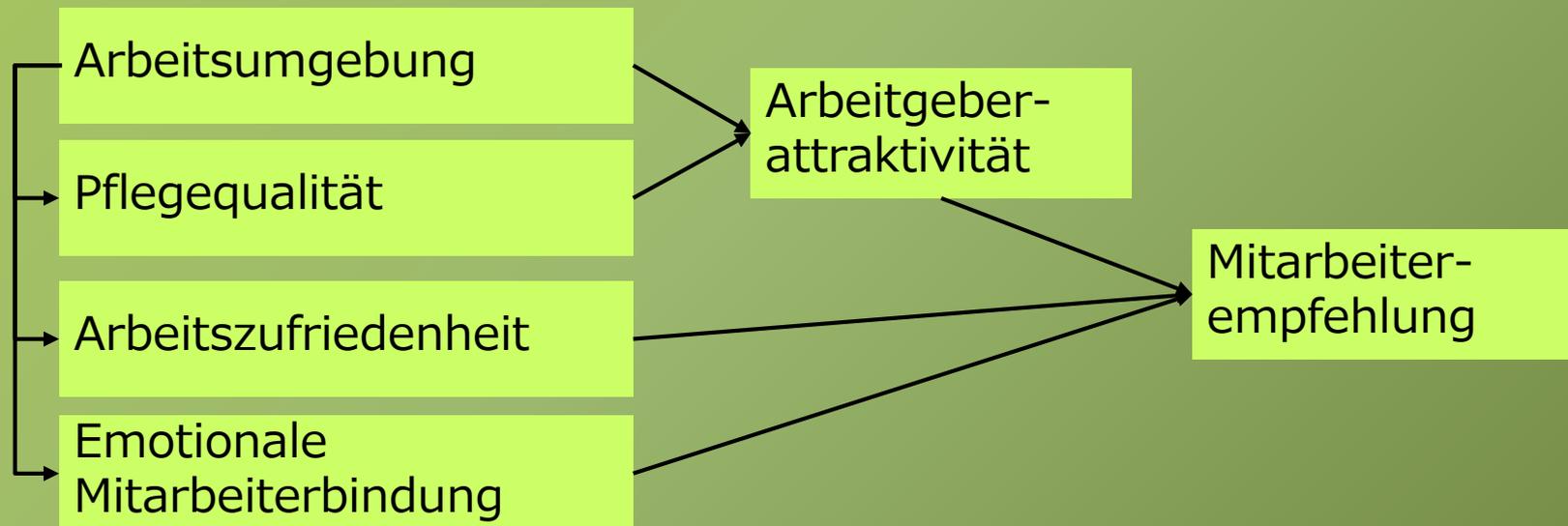
# Arbeitsumgebungsqualität – Der Schlüssel zum Erfolg

Franziska Zúñiga, PhD, RN

Patient Safety and Quality of Care Research Group  
Institut für Pflegewissenschaft  
Departement of Public Health, Universität Basel, Schweiz

# Inhalt

- Vorstellung SHURP-Studie
- Bedeutung der Arbeitsumgebung



# Was ist SHURP?

- SHURP ist die international umfassendste und in der Schweiz bisher grösste Pflegeheimstudie mit einer repräsentativen Auswahl von Pflegeheimen.
- Eine umfassende Untersuchung von Organisationsprofilen, Merkmalen des Pflegepersonals und Heimbewohnern und Faktoren der Arbeitsumgebung und Betreuungsqualität.
- SHURP entstammt der Tradition internationaler Pflegepersonalergebnisforschung wie z.B. RN4CAST\*, die auch vom Institut für Pflegewissenschaft durchgeführt wurde.

\*RN4CAST (Nurse Forecasting: Human Resources Planning in Nursing)

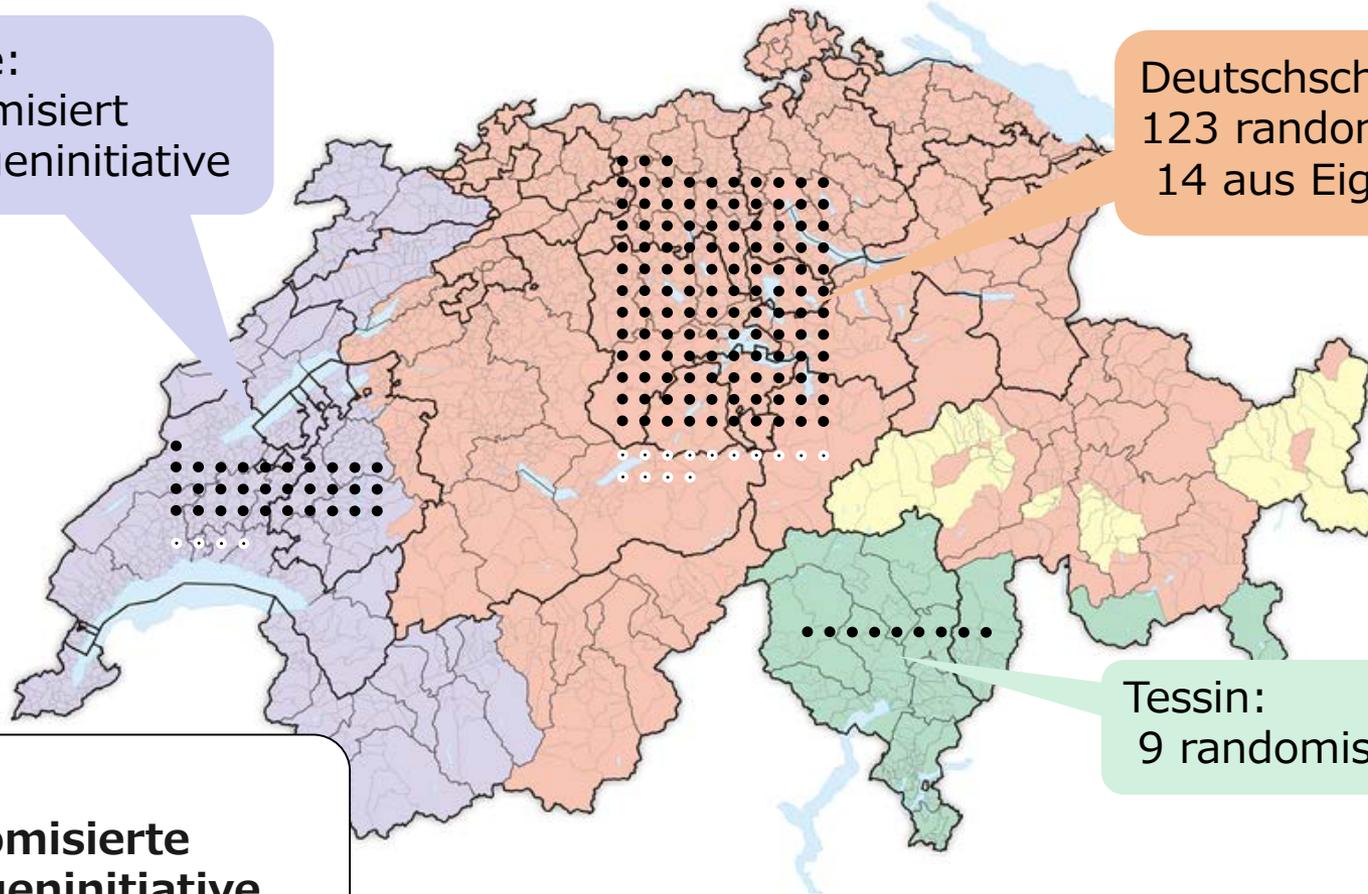
# SHURP-Studie

- Design: Multizentrische Querschnittstudie (2011-2013)
- Stichprobe: Stratifizierte Zufallsstichprobe aus 1600 Pflegeheimen, nach Sprachregion (D, F, I) und Betriebsgrösse (Klein: 20-49 Betten, Mittel: 50-99 Betten und Gross: 100 und mehr Betten)
- Untersuchungsorte: 163 Schweizer Pflegeheime
- Schriftliche Befragung: Ca. 5300 Pflege- und Betreuungspersonen aller Ausbildungsstufen inkl. Hilfspersonal, direkt in der Pflege und Betreuung der Heimbewohner/innen engagiert (ohne Lernende/Studierende)
- Zeitpunkt: Mai 2012 – April 2013

# Teilnehmende Alters- und Pflegeinstitutionen

Romandie:  
31 randomisiert  
4 aus Eigeninitiative

Deutschschweiz:  
123 randomisiert  
14 aus Eigeninitiative



Tessin:  
9 randomisiert

**Total:**  
**163 randomisierte**  
**18 aus Eigeninitiative**

# MERKMALE BETRIEBE UND PERSONAL – HERAUSFORDERUNG PERSONALREKRUTIERUNG

# Betriebsmerkmale (n=163 Betriebe)

	Gültige n	MW	(SA)
Rücklaufquote Personalbefragung (%)	163	76.3	(16.8)
Anzahl Vollzeitstellen pro 100 Betten	160	48.6	(13.3)
Anzahl Lernende pro 100 Betten	158	10.0	(6.0)
Grademix (prozentuale Verteilung der Berufsgruppen):			
– Tertiärstufe (%)	160	30.6	(10.8)
– Sekundarstufe: EFZ u. ä. (%)	160	21.0	(10.9)
– Sekundarstufe: Assistenzpersonal EBA u. ä. (%)	160	20.7	(17.7)
– Hilfspersonal (%)	160	27.7	(16.0)
Fluktuation (%)	160	11.0	(10.7)

# Merkmale des befragten Personals

Merkmale	%
<b>Rücklaufquote</b> (n=5323):	76.3%
<b>Alter</b> in Jahren (n=5179):	
– Bis 30 Jahre	20.0%
– 31 – 40	17.2%
– 41 – 50	28.6%
– > 50	34.2%
<b>Berufsgruppe</b> (n=5268):	
– Tertiärstufe	31.0%
– Sekundarstufe: EFZ u. ä.	22.2%
– Sekundarstufe: Assistenzpersonal EBA u. ä.	17.2%
– Hilfspersonal	26.2%
– Andere	3.4%

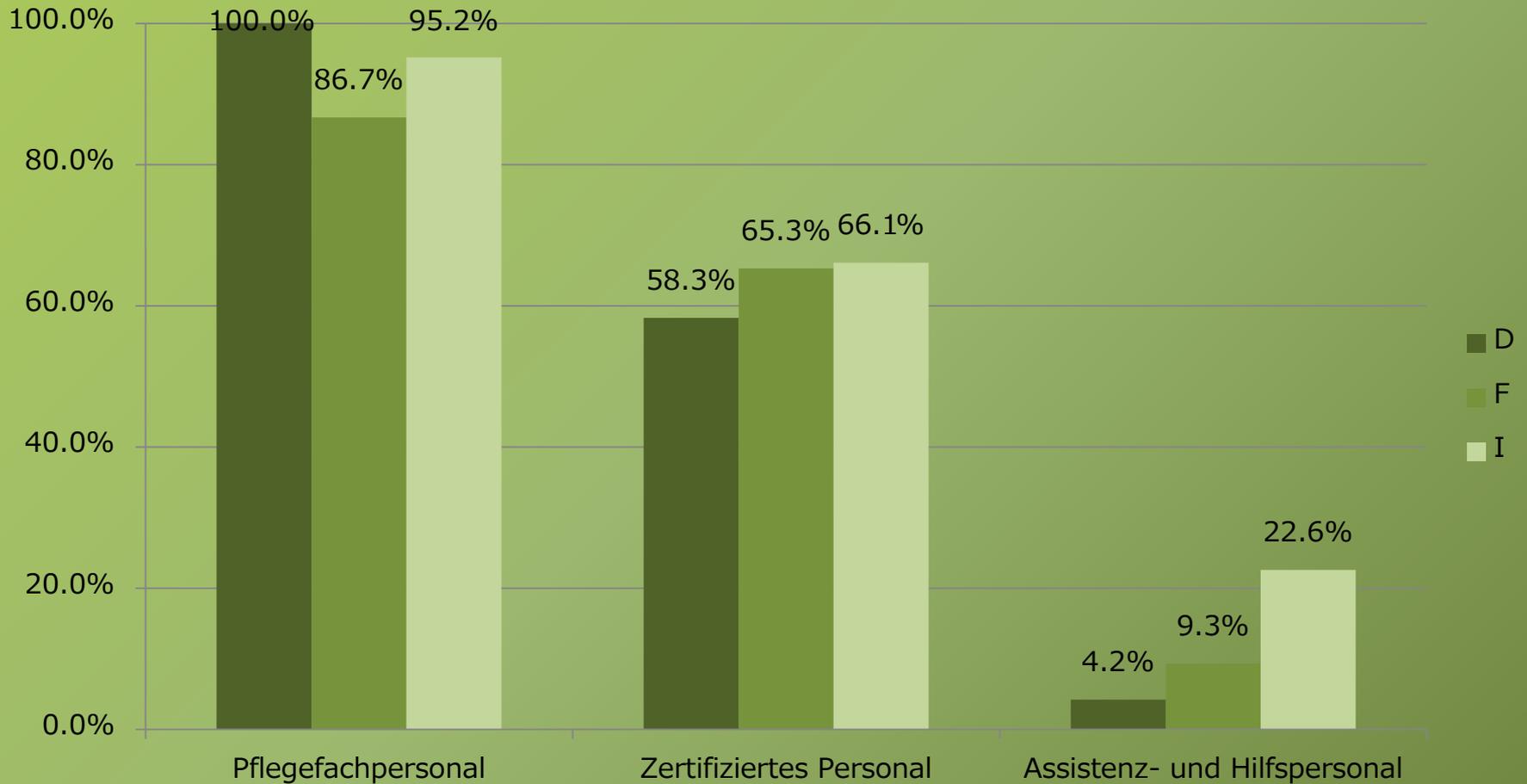
Merkmale	%
<b>Geschlecht</b> (n=5265): weiblich	91.8%
<b>Beschäftigungsgrad</b> (n=5054):	
– Bis 50%	22.7%
– 51-90%	53.6%
– > 90%	23.7%
<b>Berufserfahrung allgemein</b> (n=4924)	
– Bis 5 Jahre	19.2%
– Mehr als 5 bis 10 Jahre	21.4%
– Mehr als 10 bis 15 Jahre	17.9%
– Mehr als 15 bis 20 Jahre	13.5%
– Mehr als 20 Jahre	28.0%

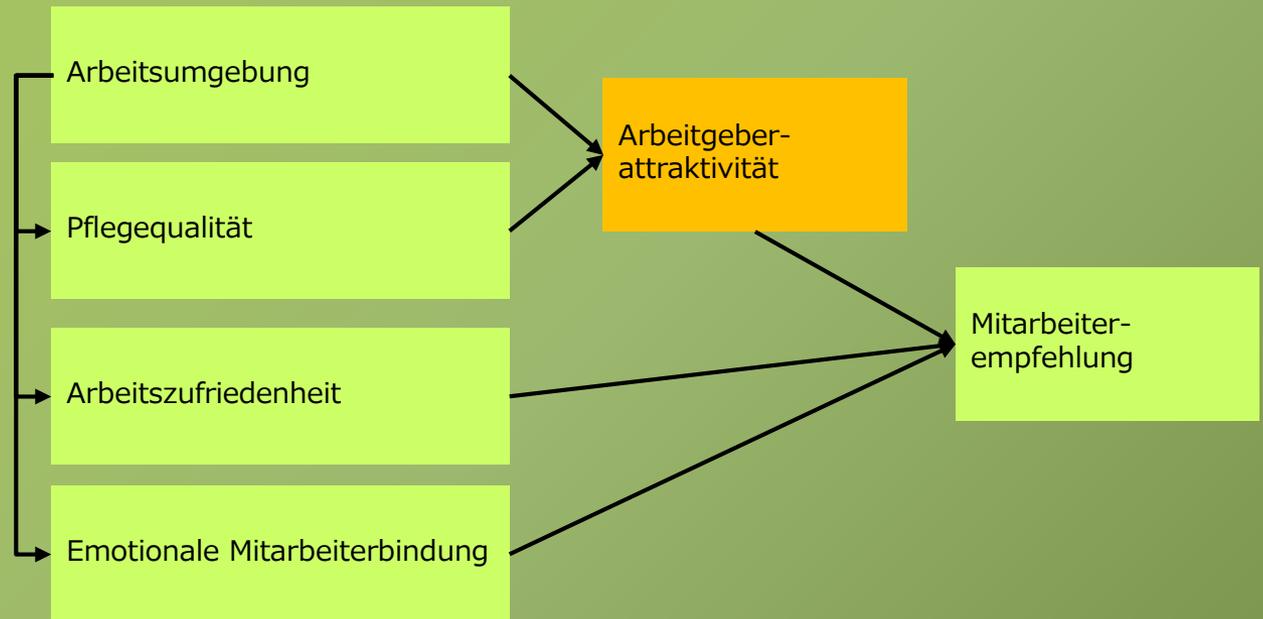
# Ausbildungsland des Pflege- und Betreuungspersonals

## Nach CH-Sprachregionen

	D		F		I	
	III	II	III	II	III	II
	n=1293	n=1510	n=210	n=364	n=77	n=126
Schweiz	67.9%	93.6%	41%	79.7%	29.9%	85.7%
Deutschland	<b>18.0%</b>	2.5%	0.5%	0%	0%	0%
Italien	0.2%	0.4%	0.5%	0%	<b>59.7%</b>	<b>13.5%</b>
Frankreich	0.2%	0.1%	<b>41.4%</b>	<b>17.0%</b>	0%	0%
Anderes Land	13.8%	3.4%	16.7%	3.3%	10.4%	0.8%

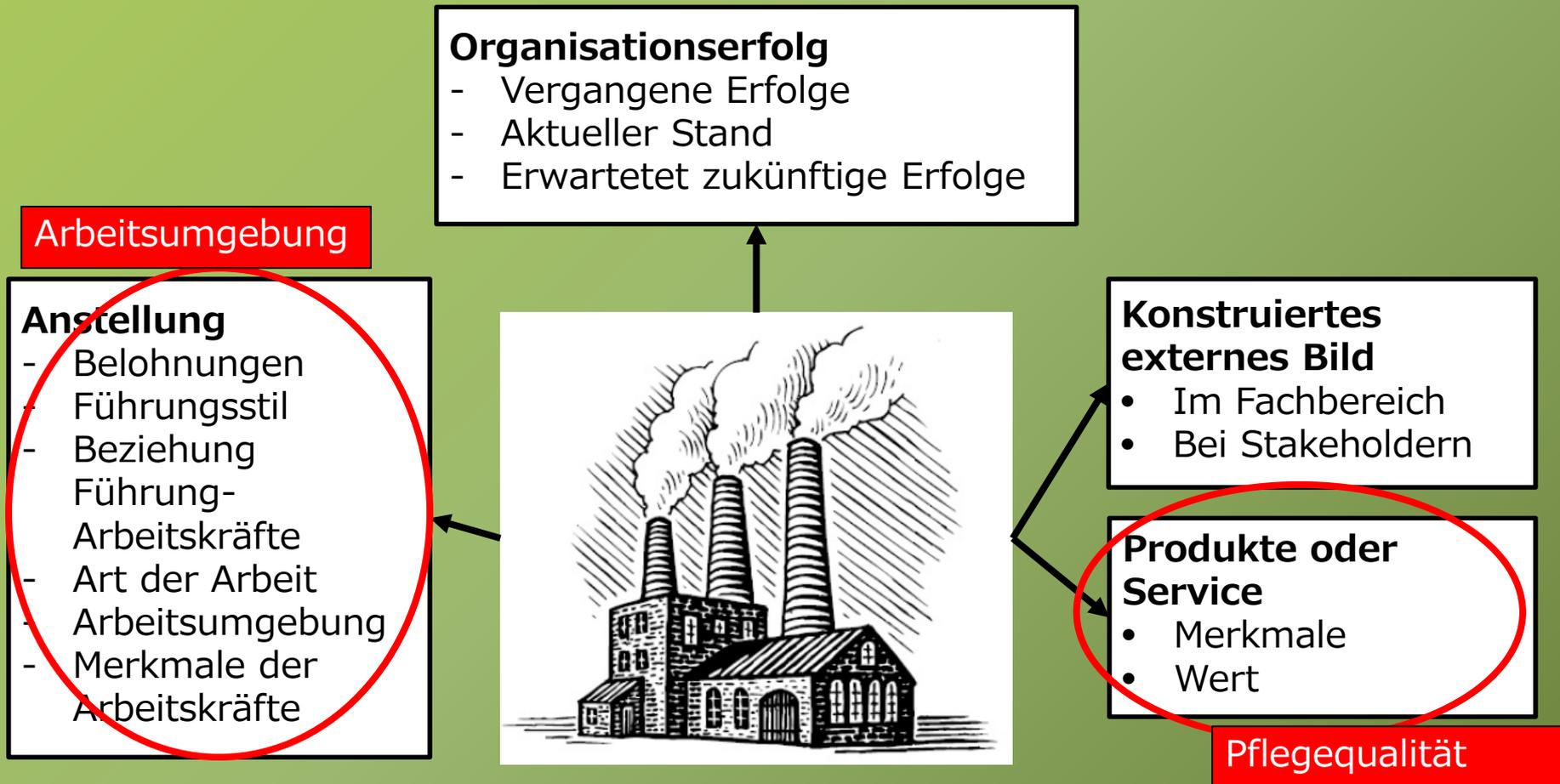
# Personalrekrutierungssituation in SHURP-Betrieben\*

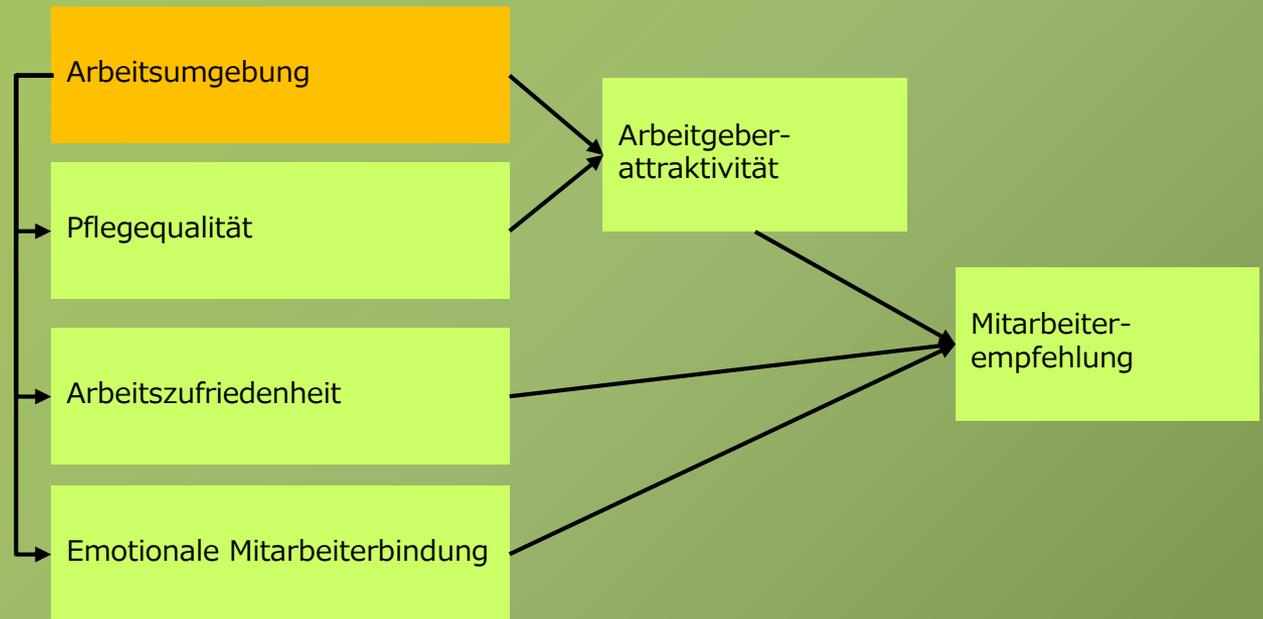




# WAS MACHT EINEN ARBEITGEBER ATTRAKTIV?

# Aspekte der Arbeitgeberattraktivität (Perspektive von aktuellen Angestellten)





# ARBEITSUMGEBUNG

# Arbeitsumgebungsqualität

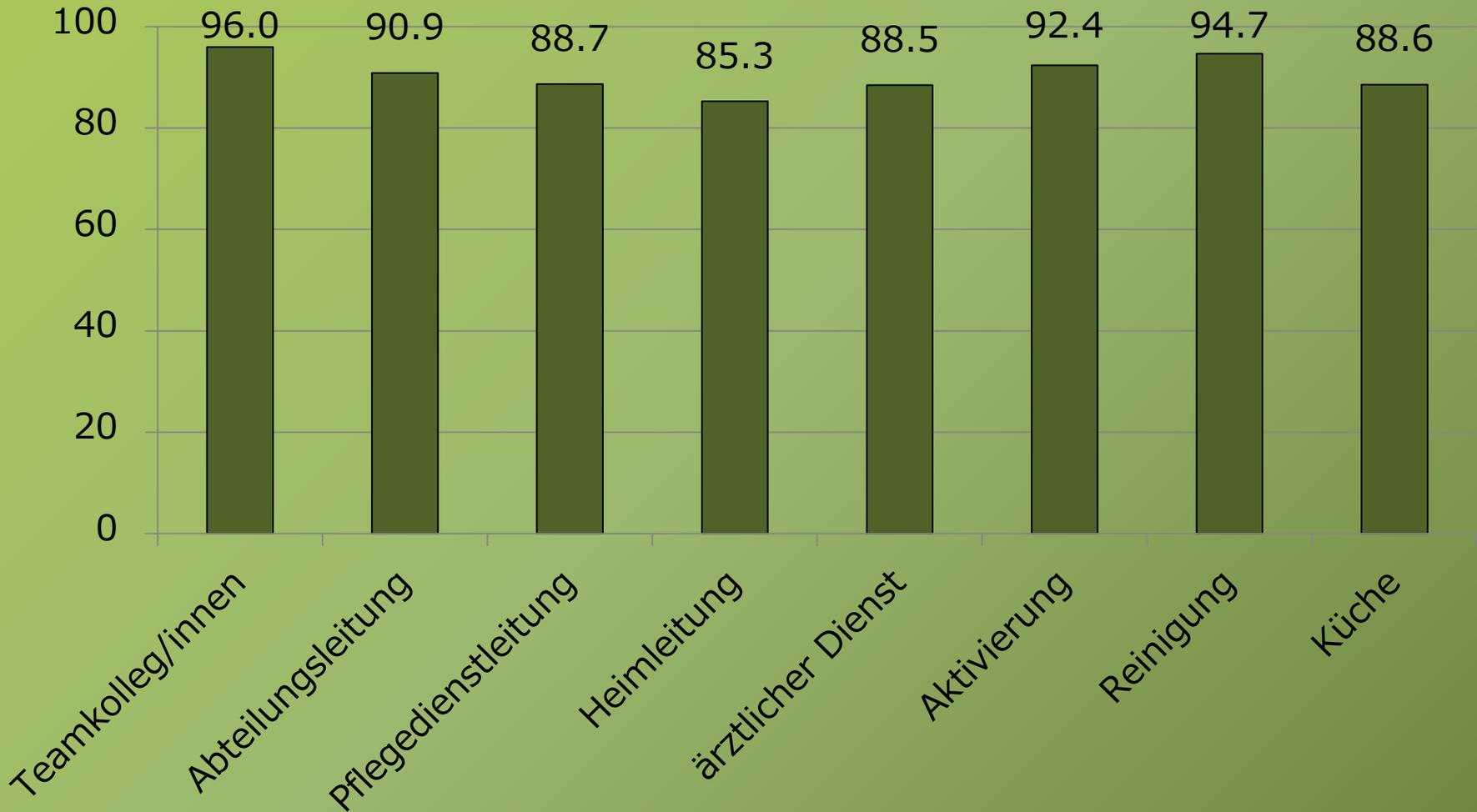
## Arbeitsumgebung:

Merkmale einer Organisation, die die Arbeitstätigkeit begünstigen oder hemmen

## Wichtige Faktoren in Gesundheitsinstitutionen:

Zusammenarbeit, Führung, Personalressourcen, kompetente Mitarbeitende, Partizipationsmöglichkeit, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, zu Grunde liegende Pflegephilosophie, Autonomie

# Qualität der Zusammenarbeit mit ...\*



# Arbeitsumgebungsqualität – Leadership

Items (Auswahl)	Pflege- und Betreuungspersonal (n=5323)		Zustimmende Antworten pro Betrieb (n=163)		RN4Cast – Spitäler CH
	Gültige n	Zustimmung (Dipl.)	Min.	Max.	
Die Abteilungsleitung unterstützt das Pflege-/Betreuungspersonal <sup>1</sup>	4477	90.4% (88.3%)	40.9%	100%	<b>(76.3%)</b>
Die Abteilungsleitung ist eine kompetente Führungsperson <sup>1</sup>	4470	86.8% (83.3%)	22.7%	100%	<b>(81.2%)</b>
Es gibt Lob und Anerkennung für eine gute Arbeitsleistung <sup>1</sup>	4490	71.5% (67.9%)	18.8%	100%	<b>61.2%</b>

<sup>1</sup> Bei den Items zur Führung sind Personen in den Positionen einer Pflegedienstleitung, Abteilungsleitung oder Gruppenleitung nicht in die Berechnung einbezogen.

Antworten in "Stimme eher zu" und "Stimme voll und ganz zu" im Verhältnis zu allen gültigen Antworten

RN4Cast: Bei Antworten in Klammern war Frage nicht exakt gleich formuliert

# Arbeitsumgebungsqualität – Personalressourcen

Items	Pflege- und Betreuungspersonal (n=5323)		Zustimmende Antworten pro Betrieb (n=163)		RN4Cast – Spitäler CH
	Gültige n	% Zu- stimmung (Dipl.)	Min.	Max.	
Es gibt genügend Zeit und Möglichkeiten, um Pflegeprobleme mit anderen Pflege- und Betreuungspersonen zu besprechen.	5294	66.0% (65.0%)	16.7%	100%	<b>(56.3%)</b>
Es gibt genügend fachlich kompetentes Personal, um eine gute Qualität der Pflege und Betreuung zu gewährleisten.	5283	75.9% (70.9%)	18.8%	100%	<b>(48.4%)</b>
Es gibt genügend Pflege-/Betreuungspersonal, um die anfallende Arbeit zu erledigen.	5288	60.9% (62.3%)	12.5%	100%	<b>(50.9%)</b>

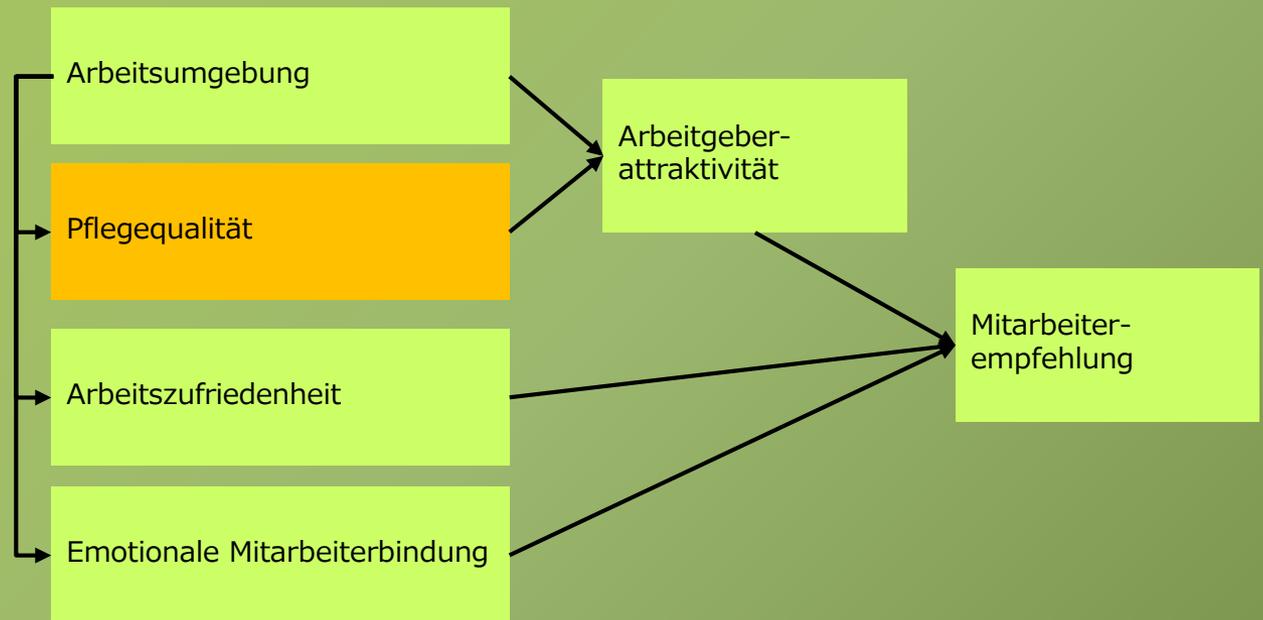
Antworten in "Stimme eher zu" und "Stimme voll und ganz zu" im Verhältnis zu allen gültigen Antworten  
RN4Cast-Fragebogen fragt jeweils nach dipl. Personal.

# Arbeitsumgebungsqualität – Partizipation

Thema und Items im Fragebogen	Total über gesamtes Pflege- und Betreuungspersonal (n=5323)		Spannbreite der zustimmenden Antworten pro Betrieb (n=163)		RN4Cast – Spitäler CH
	Gültige n	% zustimmende Antworten (Dipl.)	Min.	Max.	
Es ist dem Pflege-/Betreuungspersonal möglich, sich an Entscheidungen im Heim / auf der Abteilung zu beteiligen.	5291	87.3% (88.5%)	53.1%	100.0%	<b>(32.9%)</b>
Die Pflegedienstleitung ist für das Pflege-/Betreuungspersonal erreichbar. <sup>1</sup>	5112	89.9% (89.2%)	33.3%	100.0%	<b>(54.9%)</b>
Es ist hier möglich, beruflich weiterzukommen (z. B. mit Weiterbildungen, speziellen Aufgaben im Team/Heim)	5302	85.9% (85.9%)	35.7%	100.0%	<b>(68.2%)</b>

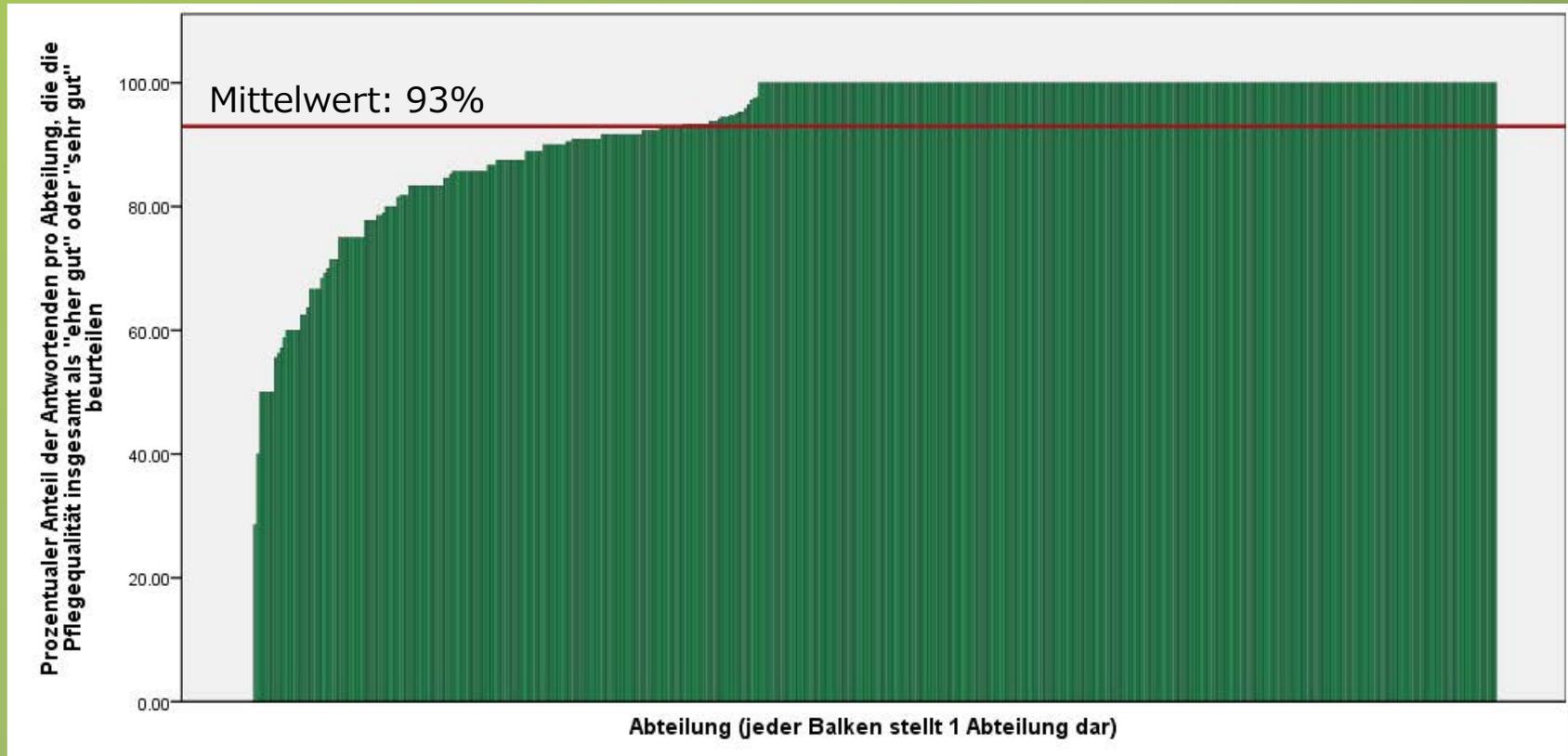
<sup>1</sup> Bei diesem Item sind Personen in der Position einer Pflegedienstleitung nicht in die Berechnung einbezogen. Alle Fragen: Antworten in "Stimme eher zu" und "Stimme voll und ganz zu" im Verhältnis zu allen gültigen Antworten

RN4Cast: Bei den Antworten in Klammern waren Fragen leicht anders formuliert



# PFLEGEQUALITÄT

# Pflegequalität aus Sicht des Pflege- und Betreuungspersonals in SHURP



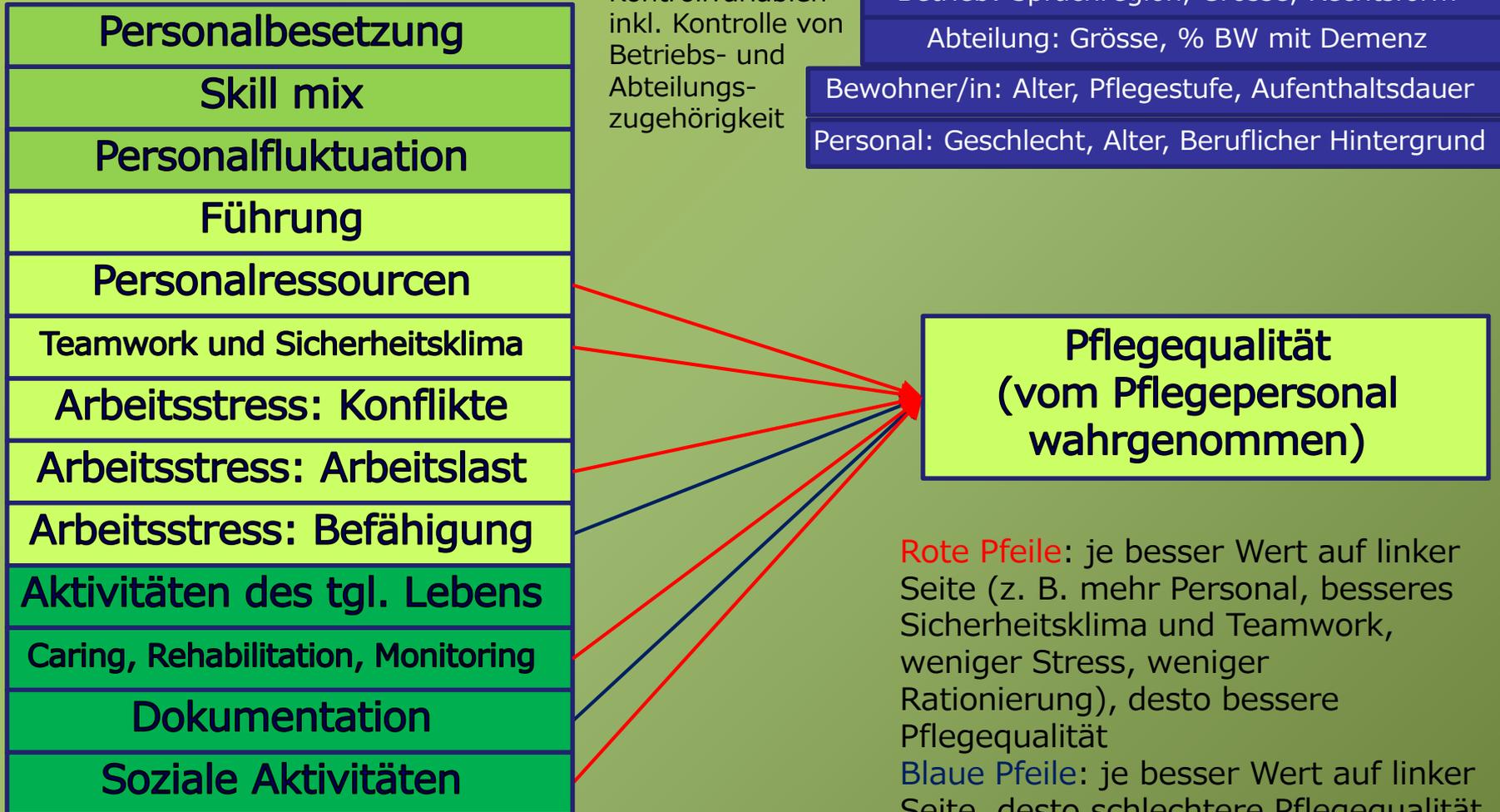
Beurteilung der Pflegequalität pro Abteilung (n=427 Abteilungen)

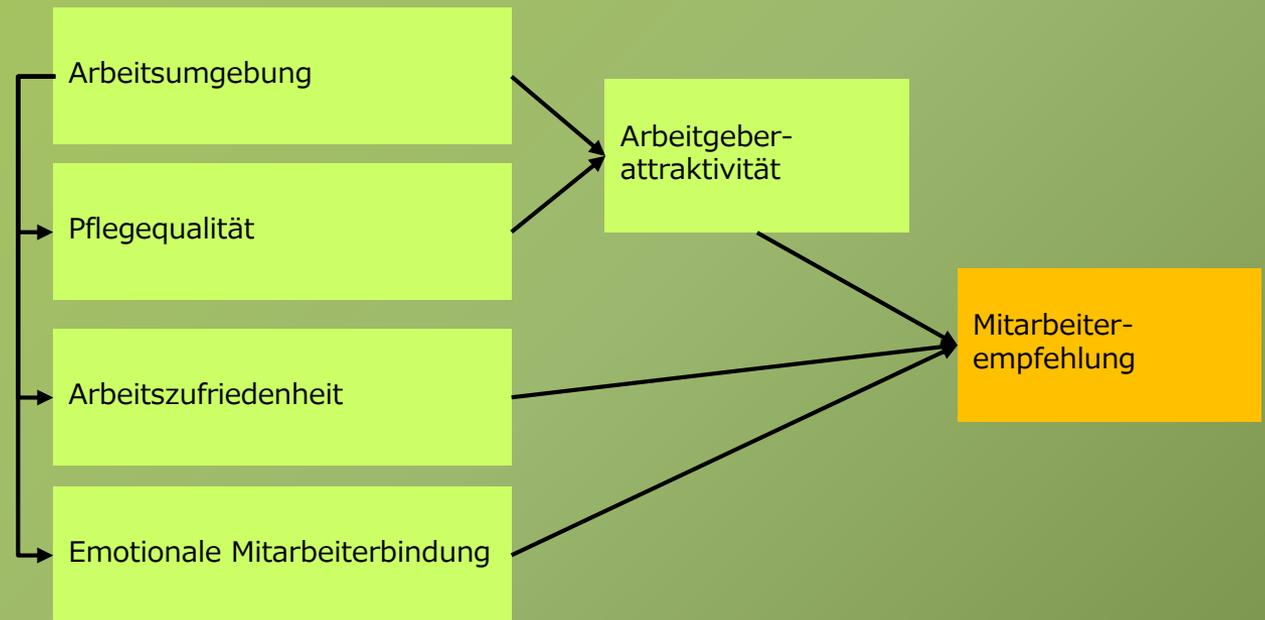
# Arbeitsumgebung und Pflegequalität in Pflegeinstitutionen

Aus der Forschung in Pflegeinstitutionen ist bekannt, dass einzelne Aspekte der Arbeitsumgebung mit besserer Pflegequalität und Outcomes bei den Bewohner/innen zusammenhängen:

- Besserer Führung: weniger Dekubitus, Aggression, Lebensqualität
- Besseres Teamwork: bessere Lebensqualität, weniger Schmerzen
- Mehr Partizipation, Empowerment: mehr Engagement von Bewohner/innen, mehr individualisierte Pflege
- Höhere Arbeitslast: mehr Verhaltenssymptome, schlechtere Lebensqualität

# Personalbesetzung, Arbeitsumgebung, Rationierung und Pflegequalität





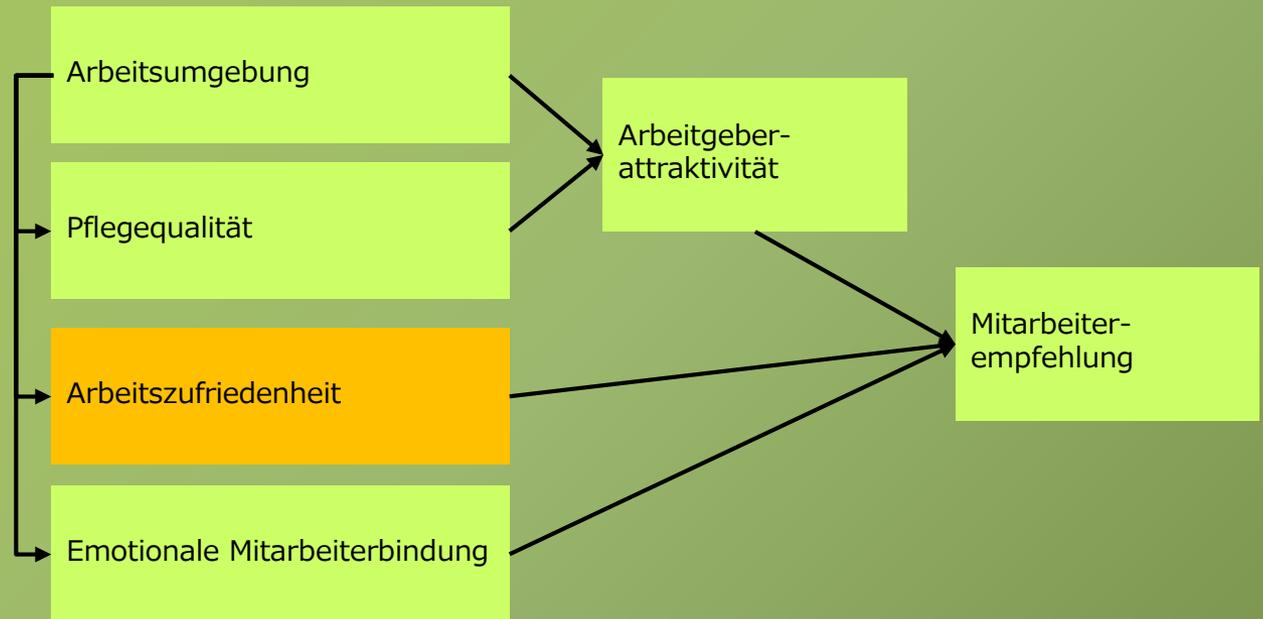
# EMPFEHLUNG DES EIGENEN ARBEITSORTES

# Empfehlung des Arbeitsortes in SHURP

Items im Fragebogen	Total über gesamtes Pflege- und Betreuungspersonal (n=5323)		Spannbreite der zustimmenden Antworten pro Betrieb (n=163)		RN4Cast – Spitäler CH
	Gültige n	% zustimmende Antworten (Dipl.)	Minimum	Maximum	
Würden Sie Ihr Heim einem Kollegen/einer Kollegin als einen guten Arbeitsort empfehlen? (wahrscheinlich ja/ja sicher)	5286	87.0% (86.8%)	44.4%	100.0%	<b>85.7%</b>

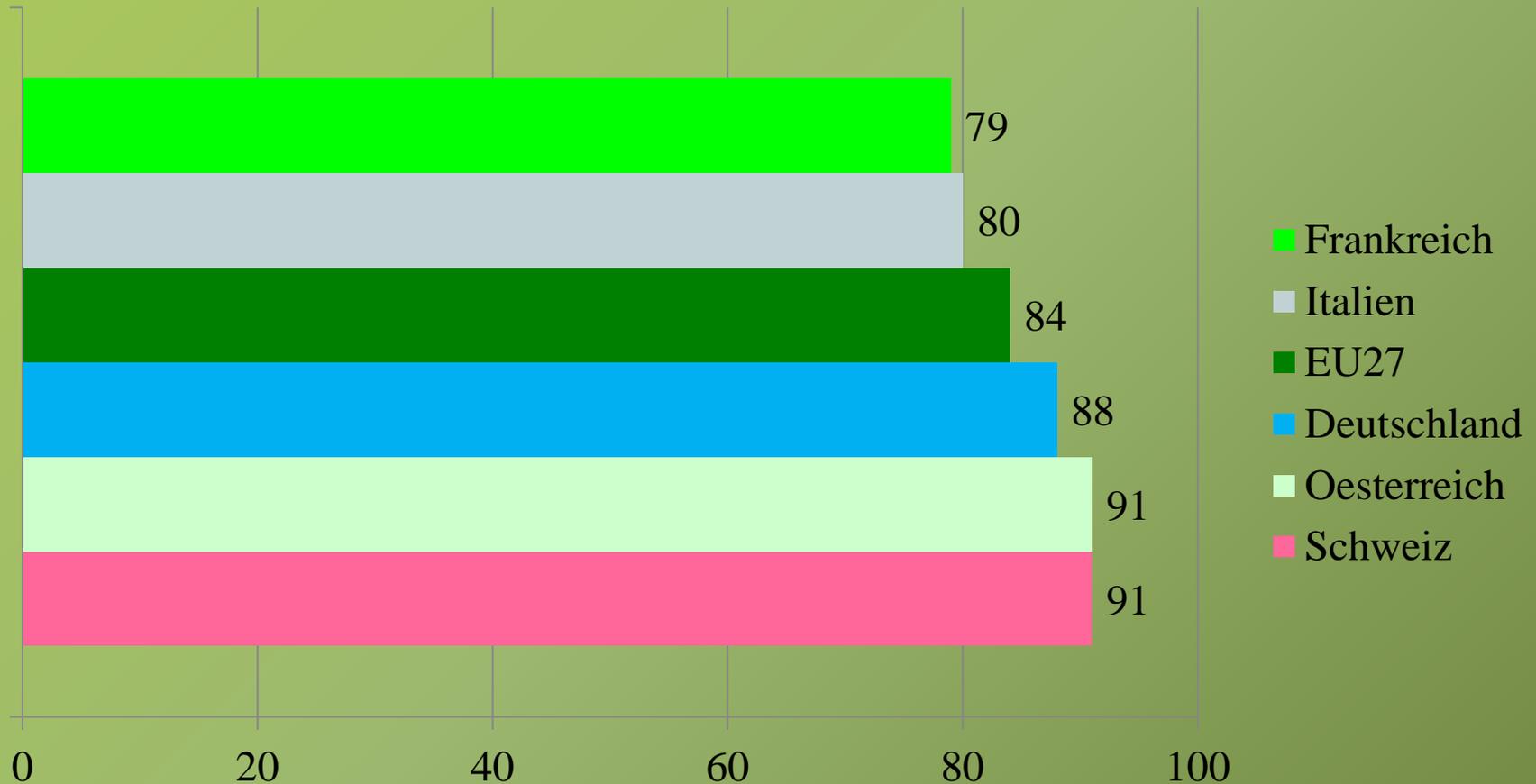
# Mund-zu-Mund Propaganda

- Mitarbeitende empfehlen ihren Arbeitgeber, wenn sie ihn attraktiv finden und ein positives Bild vom Arbeitgeber haben
- Bekannte Einflussfaktoren auf die Empfehlung des eigenen Arbeitgebers sind:
  - Eigene Arbeitszufriedenheit
  - Hohe Bindung an die Organisation
  - Positive Arbeitsumgebung
  - Möglichkeit, qualitativ gute Arbeit zu leisten



# WIE ZUFRIEDEN SIND MITARBEITENDE IN ALTERS- UND PFLEGEINSTITUTIONEN MIT IHRER ARBEIT?

# % Arbeitszufriedenheit\* in Europa



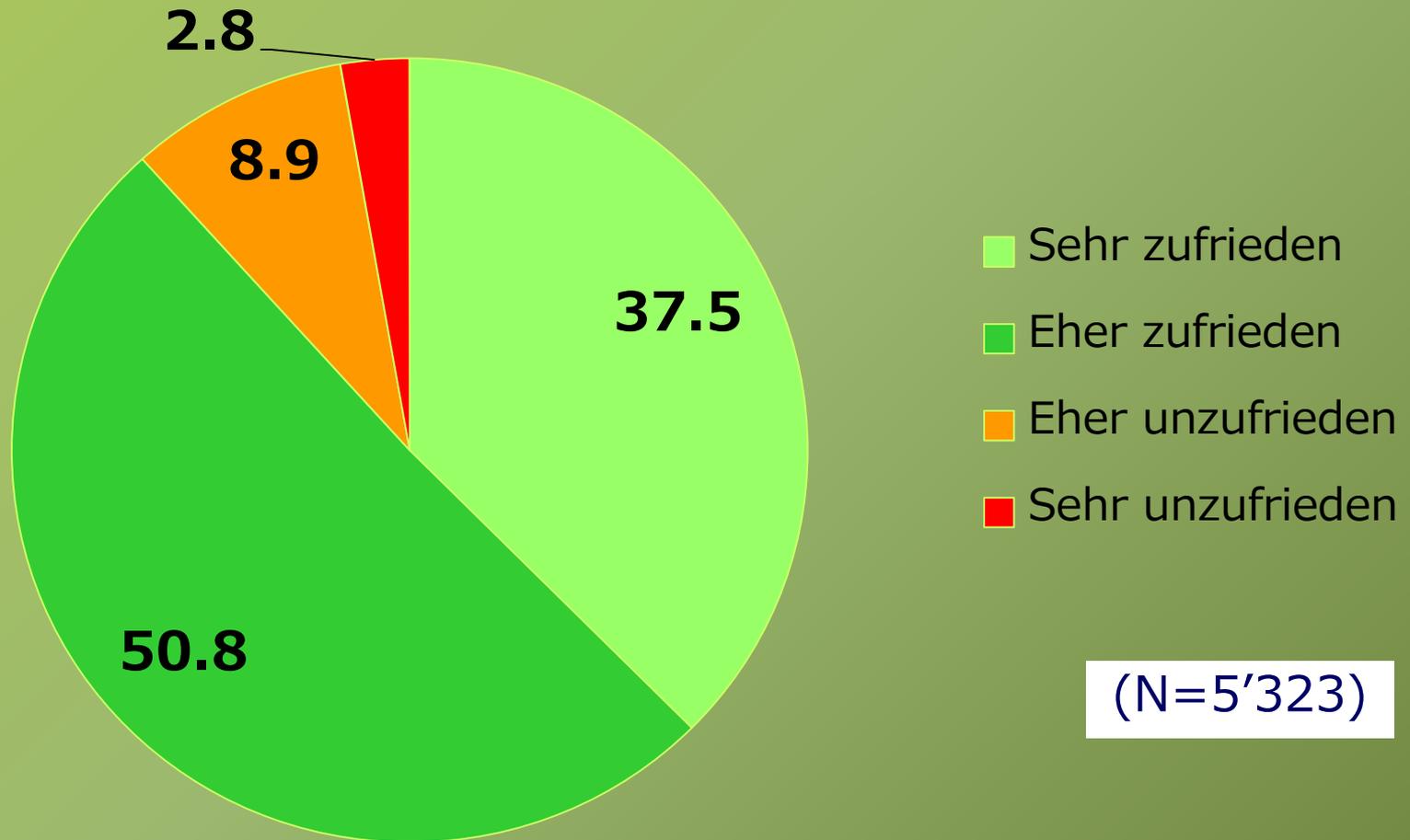
\*Zufrieden oder sehr zufrieden (Erwerbstätige aller Branchen)

# Zufriedenheit\* mit dem Arbeitsplatz in SHURP

- **88.3 %** des Pflege- und Betreuungspersonals ist mit der Arbeitsstelle insgesamt zufrieden!
- Nach Berufskategorien/Ausbildungsstufen verteilt sich die Arbeitszufriedenheit wie folgt:
  - Tertiärstufe (HF, FH): 84.8%
  - Sekundarstufe II (EFZ): 86.5%
  - Sekundarstufe II (EBA): 87.8%
  - Hilfspersonal (z.B. RKH): 90.4%
- Zum Vergleich: 79% des Pflegefachpersonals in den Schweizer Spitälern der RN4CAST Studie ist mit seiner Arbeitsstelle insgesamt zufrieden!

\* "Eher zufrieden" und "Sehr zufrieden"

# Arbeitszufriedenheit in SHURP (%)



# Arbeitszufriedenheit – Zusammenhänge in SHURP

↑ Führung	(OR 3.76)*
↑ Teamwork und Sicherheitsklima	(OR 2.59)*
↑ Heimleitung mit offenem Ohr	(OR 2.23)*
↑ Personalressourcen	(OR 1.40)
↓ Stress durch Arbeitsplatzkonflikte	(OR 0.61)*
↓ «Erschöpft von der Arbeit»	(OR 0.88)*
↓ Gesundheitsbeschwerden	(OR 0.91)

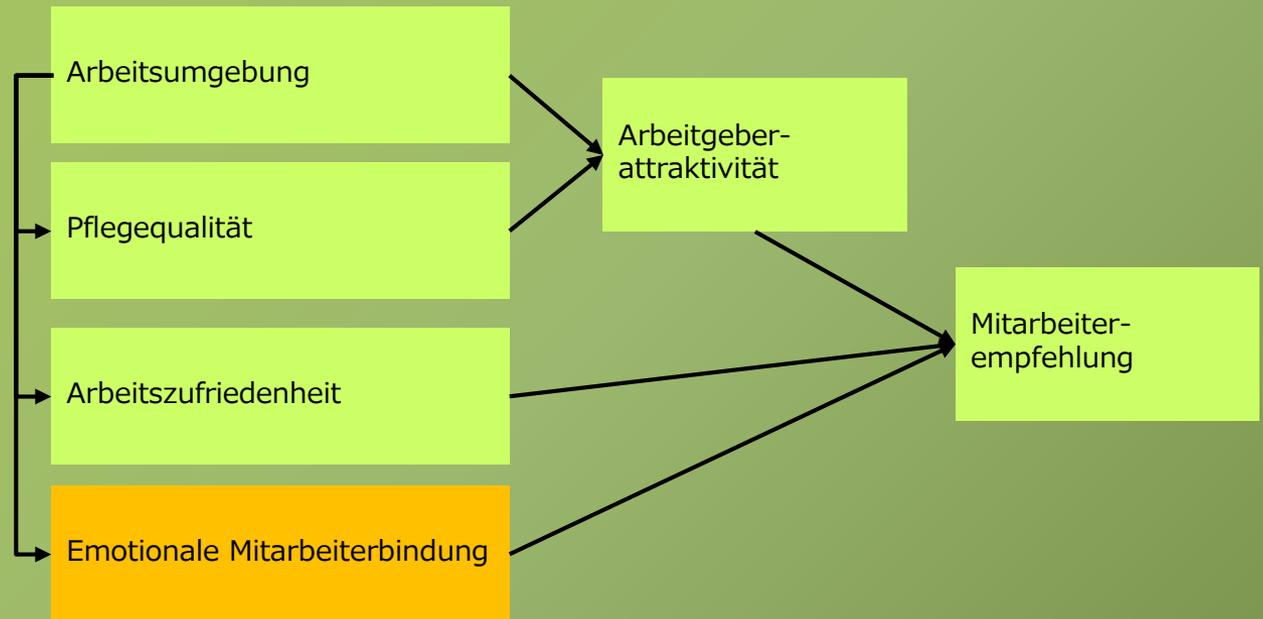
- Autonomie bei der Arbeit
- Karrieremöglichkeiten
- Beteiligung an Entscheidungen
- Pflegedienstleitung erreichbar
- Stress durch Arbeitslast
- Stress auf Grund von Vorbereitung auf Arbeit
- Pflegepersonal:
  - Alter
  - Beruflicher Hintergrund
- Betrieb:
  - Sprachregion
  - Betriebsgrösse

Sig.

↑ **Arbeits-  
zufriedenheit**

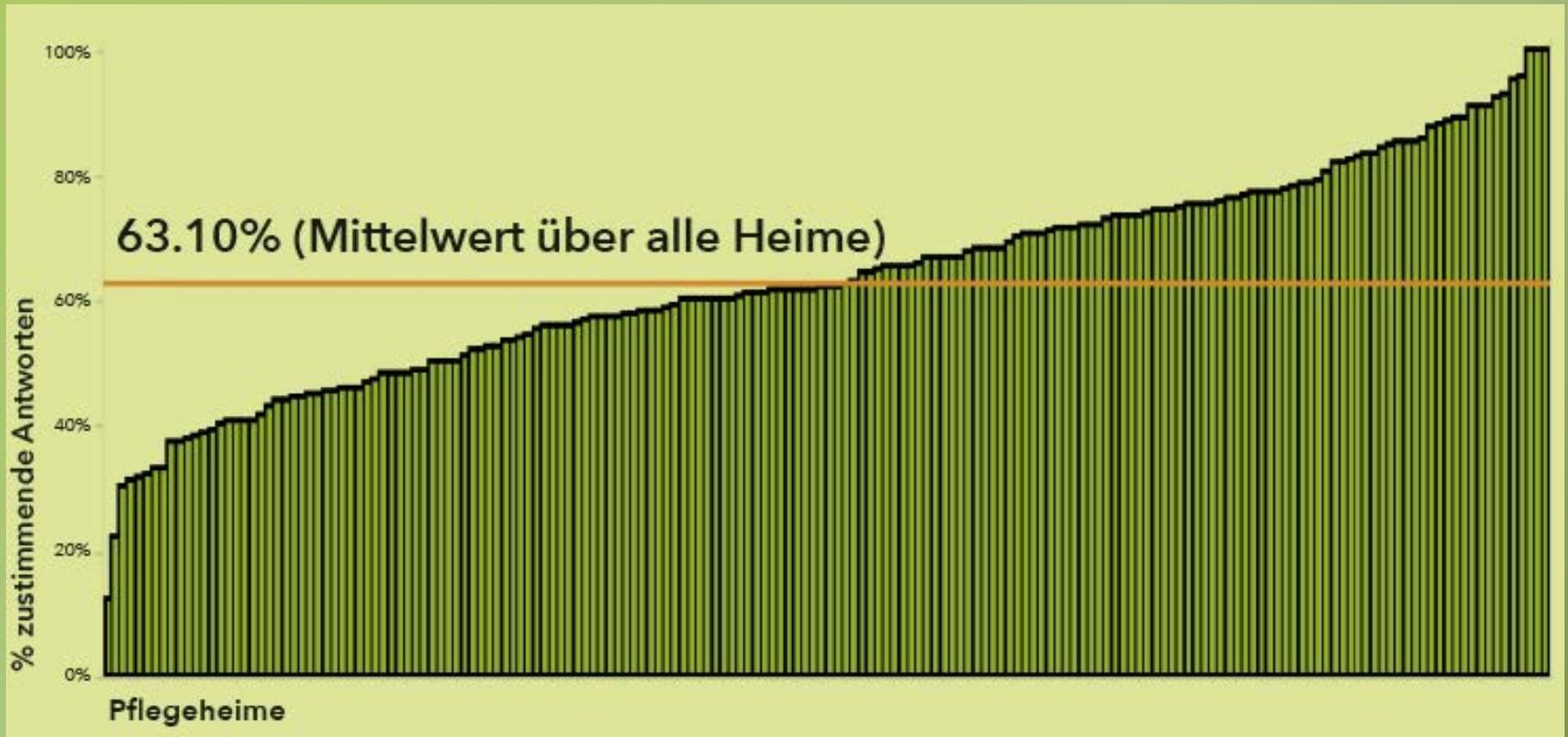
n.s.

\*p&lt;0.001



# WIE HOCH IST DIE MITARBEITERBINDUNG?

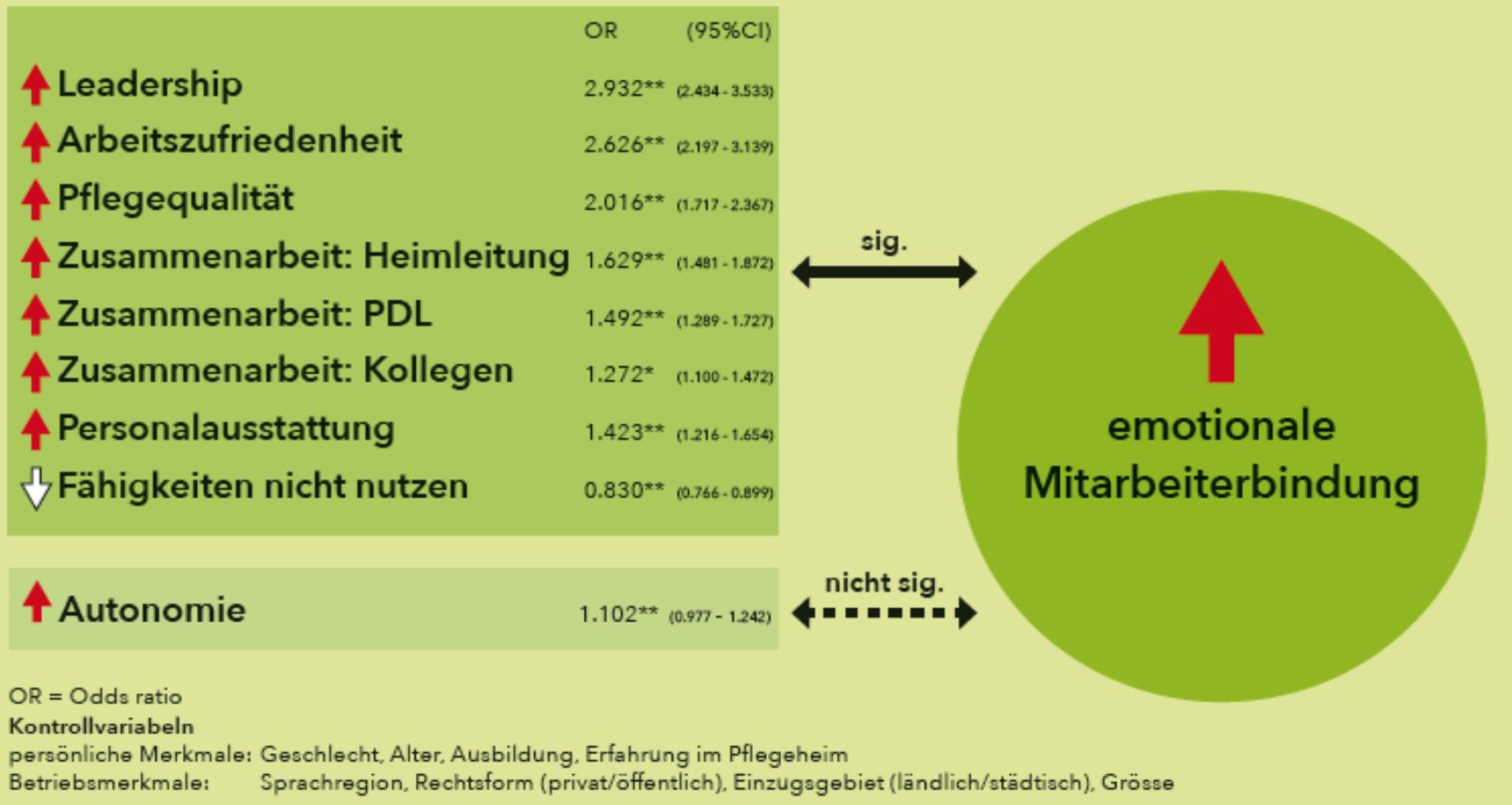
# Emotionale Mitarbeiterbindung in SHURP

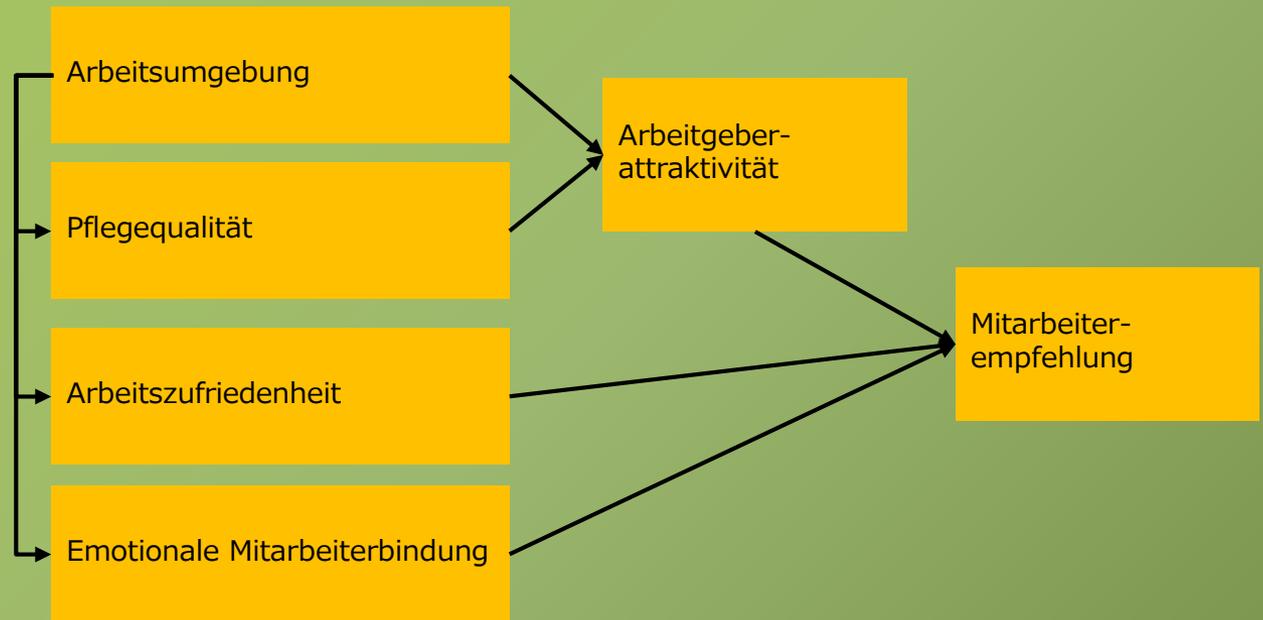


Prozentuale Zustimmung pro Heim zur Aussage: «Ich bin stolz darauf für diese Organisation zu arbeiten»

(stimme eher zu/stimme voll und ganz zu)

# Einflussfaktoren auf die emotionale Mitarbeiterbindung in SHURP





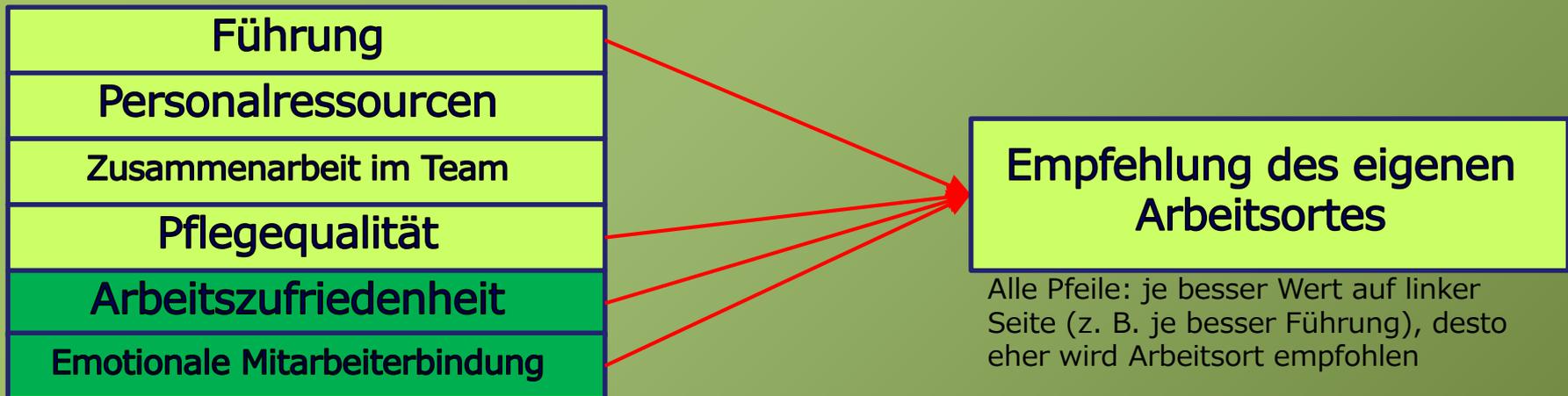
# ARBEITSUMGEBUNGSQUALITÄT UND EMPFEHLUNG DES EIGENEN ARBEITSORTES

# Einflussfaktoren auf Mitarbeiterempfehlungen in SHURP

Betrieb: Sprachregion, Grösse, Rechtsform
Abteilung: Personalbesetzung, Personalmix (% Dipl.), Personalfuktuation
Bewohner/in: Alter, Pflegestufe, Aufenthaltsdauer
Mitarbeitende: Alter, Geschlecht, Ausbildungshintergrund

Kontrollvariablen inkl. Kontrolle von Betriebs- und Abteilungszugehörigkeit

Keine der Kontrollvariablen war signifikant



Alle Pfeile: je besser Wert auf linker Seite (z. B. je besser Führung), desto eher wird Arbeitsort empfohlen

# Fazit

- Gute Arbeitsumgebungsqualität und Pflegequalität sind zentrale Faktoren für die Attraktivität einer Alters- und Pflegeinstitution fürs Personal
- Zusammen mit hoher Arbeitszufriedenheit und organisationaler Bindung unterstützen sie das positive Bild einer Institution und die Mitarbeiterrekrutierung

# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Institut für Pflegewissenschaft  
Medizinische Fakultät, Universität Basel, Schweiz

# Bibliografie

- Arnold, J., Coombs, C., Wilkinson, A., Loan-Clarke, J., Park, J., & Preston, D. (2003). Corporate images of the united kingdom national health service; implications for the recruitment and retention of nursing and allied health profession staff. *Corporate Reputation Review*, 6(3), 223-238
- Barry, T. T., Brannon, D., & Mor, V. (2005). Nurse aide empowerment strategies and staff stability: Effects on nursing home resident outcomes. *Gerontologist*, 45(3), 309-317.
- Bloemer, J. (2010). The psychological antecedents of employee referrals. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10/12), 1769-1791.
- Caspar, S., & O'Rourke, N. (2008). The influence of care provider access to structural empowerment on individualized care in long-term-care facilities. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences & Social Sciences*, 63B(4), S255-265.
- Edvardsson, D., Sandman, P. O., Nay, R., & Karlsson, S. (2008). Associations between the working characteristics of nursing staff and the prevalence of behavioral symptoms in people with dementia in residential care. *International Psychogeriatrics*, 20(4), 764-776.
- Flynn, L., Liang, Y., Dickson, G. L., & Aiken, L. H. (2010). Effects of nursing practice environments on quality outcomes in nursing homes. *Journal of the American Geriatrics Society*, 58(12), 2401-2406.
- Forbes-Thompson, S., & Gessert, C. E. (2005). End of life in nursing homes: Connections between structure, process, and outcomes. *Journal of Palliative Medicine*, 8(3), 545-555.
- Forbes-Thompson, S., Leiker, T., & Bleich, M. R. (2007). High-performing and low-performing nursing homes: A view from complexity science. *Health Care Management Review*, 32(4), 341-351.
- Gittel, J. H., Weinberg, D., Pfefferle, S., & Bishop, C. (2008). Impact of relational coordination on job satisfaction and quality outcomes: A study of nursing homes. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 154-170.
- Graf, E., Cignacco, E., Zimmermann, K., & Zúñiga, F. (2015). Affective organizational commitment in swiss nursing homes: A cross-sectional study. *Gerontologist*(Advance online publication).

# Bibliografie (2)

- Kramer, M., & Schmalenberg, C. (2002). Staff nurses identify essentials of magnetism. In M. L. McClure & A. S. Hinshaw (Eds.), *Magnet hospitals revisited. Attraction and retention of professional nurses* (pp. 25-59). Washington, D.C.: American Nurses Publishing.
- Krieger, R., Pekruhl, U., Lehmann, M., & Graf, M. (2012). 5. Europäische erhebung über die arbeitsbedingungen 2010. Ausgewählte ergebnisse aus schweizer perspektive. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (Ed.) Retrieved from <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/27283.pdf>
- Lohaus, D., & Rietz, C. (2015). Arbeitgeberattraktivität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 59(2), 70-84.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907.
- Pekkarinen, L., Sinervo, T., Perälä, M., & Elovainio, M. (2004). Work stressors and the quality of life in long-term care units. *Gerontologist*, 44(5), 633-643.
- Rantz, M. J., Hicks, L., Grando, V., Petroski, G. F., Madsen, R. W., Mehr, D. R., . . . Maas, M. (2004). Nursing home quality, cost, staffing, and staff mix. *Gerontologist*, 44(1), 24-38.
- Scott-Cawiezell, J., Main, D. S., Vojir, C. P., Jones, K., Moore, L., Nutting, P. A., . . . Pennington, K. (2005). Linking nursing home working conditions to organizational performance.
- Temkin-Greener, H., Zheng, N., Katz, P., Zhao, H., & Mukamel, D. B. (2009). Measuring work environment and performance in nursing homes. *Medical Care*, 47(4), 482-491.
- Van Hove, G. (2013). Recruiting through employee referrals: An examination of employees' motives. *Human Performance*, 26(5), 451-464.
- Van Hove, G., & Lievens, F. (2007). Social influences on organizational attractiveness: Investigating if and when word of mouth matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(9), 2024-2047.