

Das Careum Forum diskutierte Engagement in Ausbildung und Berufspraxis

# Was sorgt im Berufsalltag für Motivation?

Engagierte Fachleute sind die wichtigste Ressource in der Gesundheitsversorgung. Welche Faktoren in Ausbildung und Berufspraxis für Motivation und Engagement sorgen, war das Thema am Careum Forum 2014, das am 18. September im Rahmen der SwissSkills Bern 2014 stattfand.



Marco Borsotti,  
Zentrumsleiter Betagtenzentrum Eichhof in Luzern  
und Vizepräsident der kantonalen Organisationen  
OdAs Gesundheit und Soziales (KOGS)

Ein Jubiläum gab den Anlass, das Careum Forum im Rahmenprogramm der ersten zentralen Schweizer Berufsmeisterschaften in Bern durchzuführen: Vor zehn Jahren wurden mit dem Berufsbildungsgesetz die Gesundheitsberufe in die ordentliche Bildungssystematik des Bundes eingegliedert. Fachmänner/Fachfrauen Gesundheit (FaGe) waren an den SwissSkills Bern 2014 zahlreich vertreten. Die Bedeutung der Gesundheits- und Sozialberufe würdigte Nationalratspräsident Ruedi Lustenberger in seinem Grusswort am Careum Forum. Zusammengefasst liegen sie an zweiter Stelle auf der Liste der gefragtesten Berufe. «Die Berufslehre ist die Basis für das lebenslange Lernen», sagte er. Für die Attraktivität der Berufslehren seien die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten wichtig. Denn zu den grossen Vorteilen des schweizerischen Bildungssystems zähle die Durchlässigkeit der Stufen, die eine Vielzahl von Perspektiven eröffne.

Dass sich in den vergangenen zehn Jahren in den Gesundheitsberufen viel verändert habe, unterstrich auch Urs Sieber in seinem Grusswort. Der Geschäftsführer der OdA Santé sagte, die Ausbildung sei heute konsequent auf den Bedarf ausgerichtet. Unter welchen Bedingungen die Berufsleute wie lang im Beruf verweilen, sei eine zunehmend wichtige Frage. «Neben der Ausbildung gewinnt die Personalerhaltung immer mehr an Gewicht», meinte er. Der Personalbedarf sinke um 5 bis 10%, wenn die Verweildauer im Beruf um ein einziges Jahr erhöht werde.

## Überdurchschnittliches Engagement in den Gesundheitsberufen

«Motivation ist ein komplexes Konstrukt», leitete Prof. Dr. Andreas Hirschi, Leiter der Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bern, sein Impuls-Referat ein. Es bildete die Grundlage für die nachfolgenden Gesprächsrunden. Ziele, Handlungsüberzeugungen und Gefühle spielen eine Rolle für die Arbeitsmotivation. Eine Studie, in der 1620 Lernende aus verschiedenen Berufen befragt wurden, zeigte in diesen grundlegenden Motivationsvariablen keine Unterschiede zwischen den Lernenden in Gesundheitsberufen und anderen Lehrberufen.

Lernende in Gesundheitsberufen nehmen ihre Arbeit aber als bedeutsamer wahr, sehen ihre Berufsaussichten positiver und zeigen sich insgesamt engagierter bei der Arbeit. Engagement entstehe aus einer Kombination von persönlichen und umweltbedingten Faktoren, sagte Hirschi. Die Überzeugung, bestimmte Ziele zu verfolgen und sich auch zuzutrauen, diese zu erreichen, sei das eine. Ebenso wichtig sei aber auch die Umwelt: Ein passender Arbeitsplatz, an dem man seine Fähigkeiten einsetzen kann, Einfluss auf die Ausgestaltung der Arbeit hat und Feedback erhält.

## Praxisbezug ist für die Ausbildung wichtig

Ana Gonçalves da Silva, Berufsbildnerin am Pflegezentrum Gehrenholz in Zürich, nahm in der Gesprächsrunde den Faden von Andreas Hirschi auf. Die Lernenden seien sehr engagiert, sagte sie. Für die Motivation sei es wichtig, dass theoretisch erworbenes Wissen in der Praxis auch angewendet werden könne. Daher sei es für Berufsbildnerinnen und Berufsbildner wichtig zu wissen, was auf den Lehrplänen stehe, um die Aufgaben entsprechend anzupassen, so dass Lernende ihr Wissen vertiefen können. Den Praxisbezug hob auch Caesar Anderegg, Lernender Fachmann Gesundheit am Careum Bildungszentrum (CBZ) in Zürich, hervor. Am Arbeitsplatz ins Team und in die Verantwortung eingebunden zu sein, sei sehr motivierend. Neben dem direkten Kontakt zu den Patientinnen und Patienten sei es für ihn auch wichtig, Ansprechpersonen zu haben. «Ich möchte Antworten bekommen, wenn ich Fragen habe», sagte er. Der Zusammenhang mit der Praxis sei im Unterricht wesentlich, meinte Adrian Mani, pädagogischer Mitarbeiter am CBZ. Unterrichtsinhalte mit realen Situationen zu verbinden, sei Kern der Kompetenzeinheiten der FaGe-Ausbildung. Dadurch seien die Ausbildungsinhalte sinnstiftend.

## Die Bedeutung sinnstiftender Aufgaben

In der zweiten Gesprächsrunde stellte Ines Trede vom Eidgenössischen Hochschulinstitut für Berufsbildung die Studie zu Laufbahntrennscheidungen von Fachfrauen/Fachmännern Gesundheit vor. Die Längsschnittstudie zeigt, dass ein Jahr nach Abschluss der Ausbildung 90% der Absolventinnen und Absolventen dem Gesundheitswesen treu bleiben – rund 40% als FaGe und rund 30% in einer tertiären Ausbildung. «Die betriebliche Ausbildung hat einen entscheidenden Einfluss darauf, was nach der Ausbildung passiert», sagte Trede. In diesem Sinn belege die Studie die Aussagen der voran-

gehenden Gesprächsrunde. Sinnstiftende Aufgaben und die Ausbildungsbegleitung spielten eine wichtige Rolle, wenn es um den Verbleib im Beruf gehe.

Franziska Zúñiga vom Institut für Pflegewissenschaft der Universität Basel stellte die Befragung des Pflege- und Betreuungspersonals in Alters- und Pflegeinstitutionen der Schweiz vor (Projekt SHURP). Über 5000 Personen in 163 Institutionen wurden befragt. Dabei zeigte sich eine hohe berufliche Bindung der FaGe. Zwischen den Altersgruppen bestehen aber Unterschiede. Die Absicht, den Beruf zu verlassen sei mit rund 20% bei den Unter-30-Jährigen doppelt so hoch wie bei den Über-50-Jährigen.

### Wertschätzung und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten

Marco Borsotti, Zentrumsleiter Betagtenzentrum Eichhof in Luzern und Vizepräsident der kantonalen Organisationen OdAs Gesundheit und Soziales (KOGS), stimmte den Befunden aus der Sicht der Arbeitgebenden zu. In der Praxis seien für die Motivation im Beruf kulturelle Fragen wichtig: Die Akzeptanz der Fachfrauen/Fachmänner Gesundheit innerhalb der Gesundheitsberufe, das Vertrauen in ihre Fähigkeiten und der richtige Skill-Grade-Mix. Ein enges Zusammenspiel von Bildung und Praxis könne die Motivation im Beruf steigern, meinte er.

In seinem resümierenden Ausblick wies Andreas Hirschi darauf hin, dass die Bindung an den Arbeitgeber von einem ganzen Fächer verschiedener Faktoren beeinflusst wird. Neben der Unterstützung und Förderung durch den Arbeitgeber spielen auch die Arbeitsgestaltung, die Entwicklungsmöglichkeiten, die Wertschätzung bzw. die Belohnung und soziale Beziehungen eine Rolle. Um eine emotionale Bindung aufzubauen, sei die Sinnhaftigkeit der Arbeit wichtig. Dass Mitarbeitende heute weniger loyal seien und den Arbeitgeber eher wechselten, könne man durchaus auch positiv sehen: Es erfordere zwar mehr Flexibilität der Arbeitgebenden, aber es bedeute auch, dass die Mitarbeitenden selber Verantwortung für ihre Karriere-Entwicklung übernehmen. In diesem Sinn sagte Prof. Monika Schäfer, Leiterin Careum Bildungsentwicklung, in ihrem Schlusswort: «Wenn wir Sie motiviert haben, das wichtige Thema Motivation in Ihren Betrieb und Ihren Alltag zu tragen, ist das Ziel erreicht.»

### Direkt aus der Praxis

Wie die Motivation für die Pflegenden in der Praxis aussieht und welche Herausforderungen sich



## Solide und dialogstark.



**CarePflege** – die elektronische Pflegedokumentation von Ruf – vermittelt eine Gesamtübersicht des Patientendossiers und unterstützt die Zusammenarbeit mit der Ärzteschaft und dem Pflegefachpersonal.

Ruf Gruppe, Rütistrasse 13, 8952 Schlieren  
www.ruf.ch, info@ruf.ch, Tel. 044 733 81 11



Podiumsdiskussion Careum Forum 2014



Pavillon von OdASanté an den SwissSkills Bern 2014

hierbei für die Arbeitgeber zeigen, wollten wir in einem Interview mit einem Teilnehmer der Podiumsdiskussion, Marco Borsotti, wissen.

**Im Pflegebereich zeichnet sich ein arger Personalmangel ab: kleinere Jahrgänge, die ins Erwerbsleben strömen, und eine wachsende Anzahl pflegebedürftiger Menschen. Und da sollen junge Leute motiviert sein, in einen Pflegeberuf einzusteigen ...!**

Marco Borsotti: «Grundsätzlich ist der Pflegeberuf nach wie vor ein stark nachgefragter Beruf. Insbesondere die Ausbildungen, welche zum Eidgenössischen Fähigkeitszeugnis EFZ führen

(FAGE), sind sehr beliebt. Die Aussage ist aber berechtigt. Es fehlen männliche Kandidaten. Die Verweildauer im Beruf ist ein Thema. Der Umgang mit betagten und pflegebedürftigen Menschen scheint weniger attraktiv zu sein als «Hightech» im Spital. Die Arbeit mit alten Menschen ist nicht jedermanns Sache. Wahrscheinlich spielen auch Imageprobleme der Langzeitbranche eine Rolle.»

**Mit der Verknappung der Ressourcen steigt auch der Kostendruck. Die Pflegekosten sind ins Visier der Sparer geraten, immer mehr Prozesse sollen optimiert und rationalisiert werden. Wie beurteilen Sie diese Einflüsse auf die Motivation?**

M.B.: «Auf der einen Seite wird der Pflegeberuf medial häufig dargestellt als anstrengend, ungenügend bezahlt und unattraktiv – und das obwohl die Pflege eigentlich ein sehr attraktives Berufsfeld ist. Die Pflege ist aber teuer – der Kostendruck ist ein Dauerthema und wird in Zukunft wohl noch zunehmen.

Der Umgang mit dieser Thematik ist entscheidend. Es geht nicht ausschliesslich ums Sparen, sondern um den Einsatz der Mittel am richtigen Ort. Das Prozessdenken soll nicht immer als Angriff auf persönliche Werthaltungen, sondern als Chance für eine bessere individuelle Ausrichtung der Pflegeintervention auf den Menschen gesehen werden. In dieser Thematik ist betriebliches Leadership gefragt und nicht kollektive Untergangsstimmung.»

**Welche konkreten Massnahmen sind Ihrer Meinung nach entscheidend, dass wir künftig genügend gut ausgebildete wie motivierte junge Leute finden, die einen Pflegeberuf wählen?**

M.B.: «Wir müssen dafür sorgen, dass der Pflegeberuf imagemässig als ein eigenständiger und anspruchsvoller Beruf mit grossem Entwicklungspotenzial dargestellt wird. Auch für Männer. Die Pflege soll nicht als Hilfsberuf angesehen werden, sondern als professioneller Beitrag in der Versorgung von pflegebedürftigen Menschen.»

**Welche Kriterien sind denn am meisten motivationsfördernd? Der Lohn, die Arbeitsbedingungen, die Hilfsmittel, die bei der Arbeit zur Verfügung stehen?**

M.B.: «Attraktive Arbeitsbedingungen sind absolut entscheidend für die Motivation. Dazu gehören m.E. flexible und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle, hohe Verantwortungs- und Kompetenzdelegation, wirkungsorientierte Organisations- und Führungsstrukturen, angemessene Besoldung. Weiterbildungsprogramme und innerbetriebliche Entwicklungsmöglichkeiten. Ebenso wichtig sind eine Betriebskultur des Forderns und Förderns mit hoher interdisziplinärer Wertschätzung, adäquate Arbeitsplätze (z.B. E-doc), moderne Infrastrukturen, ein vernünftiges Mass an Administration sowie ein interessantes betriebliches Konzept für Gesundheitsförderung und Work-Life-Balance.»

**Wer soll motivieren? Reicht es, wenn von Behördenseite her Kriterien aufgestellt und Ausbildungsplätze mitfinanziert werden? Welches ist die Rolle der Ausbildungsbetriebe?**

M.B.: «Eine Überregulierung durch Behörden muss vermieden werden. Vielmehr müssen die Betriebe dahingehend sensibilisiert werden, dass sie ihre Eigenverantwortung wahrnehmen. Betriebliche Ausbildung ist ein Investment in die Zukunft der Branche und nicht ein Mittel für billige Arbeitskräfte!

Qualitative und quantitative Rahmenbedingungen sollen so sein, dass sie die unternehmerischen Freiheiten nicht behindern. Eine Mitfinanzierung der Ausbildung durch die Politik ist auf Grund der Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen aber notwendig.»

**Welche Institutionen und Initiativen sind lobenswert im Rahmen der Motivationssteigerung? Gehören die Verbände der Pflegenden auch dazu?**

M.B.: «Die Verbände der Pflegenden haben da m.E. Potenzial. Die Grade- und Skillmixdiskussion ist adäquat und praxisorientiert zu führen. Die Umsetzbarkeit in den Betrieben ist entscheidend. Swiss Skills im Gesundheitswesen, eine sehr gute Sache.»



Wettbewerb der Fachfrauen Gesundheit an den SwissSkills Bern 2014

© Stefan Marthaler

**Weitere Informationen**

**Autoren**

Adrian Scherrer, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Careum Bildungsentwicklung  
Dr. Hans Balmer, Redaktion «clinicum»

Weitere Informationen, Präsentationen und Podcast-Aufzeichnungen der Referate finden Sie auf [www.careum.ch/careum-forum](http://www.careum.ch/careum-forum)

Nächstes Careum Forum:  
25. August 2015



**Schulungstermine 2014/2015 der Akademie ZWM® in Zürich/CH**

**Basiskurs**

- Modul 1 im Selbststudium
- Modul 2 vom 10.11. – 14.11.2014
- Modul 1 vom 25.03. – 28.03.2015
- Modul 2 vom 30.03. – 03.04.2015
- Modul 1 im Selbststudium
- Modul 2 vom 16.11. – 20.11.2015

**Weiterführender ZWM® Kurs 50**

- Modul 3 vom 22.06. – 26.06.2015
- Modul 4 vom 07.09. – 11.09.2015
- Modul 5 vom 02.11. – 06.11.2015



... come together

**INTERNATIONALER WUNDMANAGEMENT-KONGRESS**

↳ inkl. ZWM®-Update Nr. 25

Villach | Kärnten | Austria  
04.–07. März 2015

Weitere Informationen zum Kongress und zu unseren Wundmanagement-Schulungen finden Sie unter

[www.wfi.ch](http://www.wfi.ch)