



SCHWEIZERISCHE GESELLSCHAFT FÜR INTENSIVMEDIZIN

SOCIÉTÉ SUISSE DE MÉDECINE INTENSIVE

SOCIETÀ SVIZZERA DI MEDICINA INTENSIVA

SGL-SSMI-SSMI

KWFB Pflege und IG Management

Projektbericht: Verbesserung der Arbeitssituation von Intensivpflegenden im Bereich der Schichtarbeit

Ausgangslage

Die Corona Pandemie hat der Pflege und Intensivpflege das Adjektiv «systemrelevant» gebracht. Ebenso hat das Scheinwerferlicht zumindest vorübergehend zu einem Anstieg der Bewerbungszahlen für das Nachdiplomstudium in Intensivpflege geführt. Die Gelder, welche nach der Annahme der Pflegeinitiative gesprochen wurden, werden nun in erster Linie in die Ausbildung von Pflegefachfrauen und Pflegefachmännern HF fliessen. Dieser Anstieg wird möglicherweise erst in drei Jahren in den Nachdiplomstudiengängen spürbar sein. Doch bereits vor Pandemie zeigte sich, dass viele Intensivstationen ihre offenen Stellen für diplomierte Expertinnen und –experten NDS HF nicht besetzen können. Auf dem Arbeitsmarkt befinden sich HF diplomierte Personen, welche für das NDS angestellt werden, doch diese Anzahl deckt die Fluktuation nicht. Dies hat sich nach der Pandemie weiter akzentuiert, da insbesondere grosse Intensivstationen an Zentrumsspitalern von Kündigungswellen heimgesucht werden. «Es ist Wasser in ein Sieb giessen...», so drückte es die Stationsleiterin einer grossen Intensivstation in der Deutschschweiz aus.

Wie kann die Fluktuation verringert werden und die Attraktivität der Intensivpflege dauerhaft stabilisiert werden?

Weil angenehme, gesunde Arbeitsbedingungen dazu beitragen, sich für die Intensivmedizin zu engagieren und die Behandlungsqualität zu steigern sowie für junge Kolleginnen und Kollegen eine Motivation darstellen, sich für Intensivmedizin und Intensivpflege zu entscheiden.

Für ein gesundes,
anregendes und freundliches
Arbeitsumfeld für
unsere Behandlungsteams

Die KWFB- Pflege und einige Mitglieder der IG Management haben sich im Mai 2021 darüber ausgetauscht und die Schichtarbeit und deren soziale Auswirkungen als eines der Hauptprobleme für die Fluktuation und für die Un-attraktivität der Intensivpflege identifiziert. Im Sinne des Profils 2025 der SGI mit dem Leitsatz «Für ein gesundes, anregendes und freundliches Arbeitsumfeld für unsere Behandlungsteams» beschloss die Gruppe einige Aspekte dieses Themas in einem Rechercheprojekt zu vertiefen:

- Die Belastungen rund um die Schichtarbeit sind ein zentrales Problem innerhalb der Arbeitssituation auf der Intensivstation.
- Es gilt die Arbeitssituation in diesem Punkt für alle Altersgruppen zu verbessern. Dies erhöht die Attraktivität auch für den Nachwuchs.
- Massnahmen der Personalentwicklung (Arbeitspläne, Rotationsmöglichkeiten, Kompensationsmodelle etc.) sollten parallel zu Massnahmen der Kompetenzentwicklung (formelle und informelle Weiterbildung, selbstorientiertes Lernen) geführt und verknüpft werden.



- Wir sehen als KWFB Pflege unseren Anteil in der Recherche zu Modellen der Kompetenzentwicklung über alle Altersgruppen hinweg.
- Wir sehen den Anteil Managementkommission in der Recherche zu Modellen und Massnahmen der Personalentwicklung.

Projektstart

Nach dem Versand einer ersten Projektskizze und dem Aufruf zu Mitarbeit innerhalb der IG Management wurden am 3.9.2021 die Projektthemen präzisiert und Arbeitsgruppen gebildet.

Projekt Verbesserung der Arbeitssituation von Intensivpflegenden im Bereich der Schichtarbeit	
<p>Gruppe Arbeitszeitmodelle, Mitarbeiter-zentrierte Arbeitsplanung, Planung bei NDS Studierenden.</p> <p>Sarah Schäfer, Conny Krusius und Sabrina Huber IG Management</p>	<p>Fortbildung von Diplomierten NDS HF IP: Welche Inhalte müssen angeboten werden und wie (Modelle), damit die Mitarbeiter*innen mit den Belastungen der Schichtarbeit für sie selbst und ihr Umfeld umgehen können?</p> <p>Beatrix Deisl, Martin Grimm, Marie-Noëlle von Allmen und Johannes Seiler KWFB Pflege</p>
<p>Gruppe Skill-Mix/ Grademix: Herausforderungen der Integration von anderen «Grades» in die Teams: Was bedeutet das für die Schichtarbeit, die Planung der Schichten.</p> <p>Gaby Gürber und Claudia Kühn IG Management</p>	<p>Fortbildung von Diplomierten NDS HF IP: Wie muss die Fortbildung gestaltet werden, damit sie den Bedürfnissen der unterschiedlichen Altersgruppen gerecht wird? Was muss beachtet werden, damit trotz Schichtarbeit und/oder fixen Schichten (Stichwort Dauernachtwache) alle Personen erreicht werden?</p> <p>Karin Zimmermann, Barbara Vauthey, Sigrid Duperrex und Marie-Anne Becker KWFB Pflege</p>

Ergebnisse der Gruppe Arbeitszeitmodelle

Die Arbeitsgruppe hat sich mit der Fragestellung auseinandergesetzt, welche Bedingungen vorherrschen müssen, um diplomierte Expertinnen und Experten Intensivpflege NDS HF im Beruf zu halten.

Die limitierenden Faktoren der Work-Life Balance unter Schichtarbeit, sowie die unterschiedlichen Ansprüche der sich aktuell im Arbeitsleben befindenden Generationen machen ein Umdenken in der Gestaltung von Dienstplänen notwendig.



Ein interessantes Modell stellte Sabine Richter 2017 am Gesundheitskongress in Hamburg vor¹. Das sogenannte 3-3 Modell setzt auf Reduktion der Soll-Arbeitszeit und gibt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach drei Arbeitstagen die Möglichkeit drei freie Tage am Stück zu beziehen. Mit diesem Modell wird eine 85% Anstellung bei 100% Lohn erreicht und die Mitarbeiterzufriedenheit stark erhöht. Als zusätzlicher Benefit sinkt die Fluktuation, Absenzen und auch die Anzahl der Überstunden. Das Spital Wetzikon setzt dieses Modell ab Juni 2022 in leicht veränderter Version um: 90% Arbeitszeit mit 37.8 Wochenstunden, bei 100% Entlohnung².

Die Arbeitsgruppe kann sich dieses Modell gut in Kombination mit einer mitarbeitergesteuerten Dienstplanung vorstellen, in der die Mitarbeiter selber für ihre Dienstplanung besorgt sind und so ihre Work-Life Balance noch individueller planen können. Eine weitere Variante wurde durch Sarah Schäfer (eigene Erarbeitung) vorgestellt, die kurze, sowie mittellange und lange Dienstzeiten individuell auf einer Station einsetzen würde. Durch den Einsatz von kurzen Diensten (6h) und Kombination daraus könnten sowohl die Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter berücksichtigt werden und diese mitunter auch bei hohen Belastungen länger im Arbeitsfeld der Intensivstation gehalten werden. Die längeren Dienste (12h) erzielen durch die zügige Erreichung der Soll-Arbeitszeit vermutlich eine Nachfrage bei jüngeren Intensivpflegenden, die so mehr oder längere Freizeitblöcke generieren können. Die Umsetzung dieses Modells bedingt einige strukturelle und organisatorische Rahmenbedingungen und ist bisher in der Praxis noch nicht umgesetzt worden.

Autorin:

Sarah Schäfer, Stadtspital Zürich. sarah.schaefer@stadtspital.ch

Ergebnisse der Gruppe Skill- und Grademix

Skill Grade Mix ist ein Kulturwandel auf Intensivstationen

Im komplexer werdenden Gesundheitssystem ist die Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen ein entscheidender Erfolgsfaktor. Gut koordinierte Behandlung, geeignete Kommunikation zwischen den Berufsgruppen und angemessene Wahrnehmung der anderen Beteiligten tragen dazu bei, Unter- und Überversorgung, unnötige Kosten und lebensgefährliche Komplikationen zu vermeiden. Interprofessionalität ist daher eine grundlegende Voraussetzung für Qualität, Sicherheit und insgesamt positive Outcome der Gesundheitsversorgung (Schweizerische Akademie der Medizinischen Wissenschaften (SAMW), 2014)

Im Tandem arbeiten, einander ergänzen und Mitarbeitende mit unterschiedlichsten Berufsabschlüssen ins Team integrieren gehört zu den vielfältigen Chancen und Herausforderungen des Skill Grade Mix. Als zukunftsorientiertes Modell der Zusammenarbeit hat sich der Skill Grade Mix auf

¹ Präsentation, Sabine Richter:

[<https://www.gesundheitskongresse.de/hamburg/2016/dokumente/presentationen/Richter-Sabine---Arbeitszeitmodelle-aus-Skandinavien.pdf?m=1478621415&>]

² (vgl. Pressemitteilung Spital Wetzikon: [<https://www.gzo.ch/ueber-uns/presse/details/neues-schichtdienst-arbeitszeitmodell-im-gzo-spital-wetzikon/>].)



Intensivstationen des Universitätsspitals Zürich bewährt. Er ist eine Antwort auf Personalengpässe, wirkt nachwuchsfördernd und leitet einen Kulturwandel ein: Unterschiedliche Berufsgruppen übernehmen gemeinsam Verantwortung für Patienten (Fröhlich, Massarotto, Brenner-Lüdemann & Staudacher, 2017).

Um weiterhin eine hohe Versorgungsqualität zu gewährleisten, besteht Handlungsbedarf. Internationale Studien stellen einen direkten Zusammenhang zwischen Patientensicherheit und dem Personalschlüssel fest. Eine Rationierung des Pflegepersonals hat signifikanten Einfluss auf die Mortalität. Ist die Zusammensetzung des Personals unzureichend, sind Pflegenden mit Mehrbelastung konfrontiert und die Pflegequalität sinkt. Nachlassende Arbeitszufriedenheit, vermehrte Krankheitsausfälle, steigendes Burnout-Risiko und höhere Fluktuation sind die Folge (Fröhlich et al., 2017).

Ziel des Skill Grade Mix ist die Dipl. Experten zu entlasten

Im sinnvollen Skill Grade Mix der pflegerischen Behandlungsgruppen bietet sich die Möglichkeit, den herausfordernden Personalrekrutierung und Personalengpässen zu begegnen, ohne das Qualitätseinbussen entstehen oder die Zufriedenheit der Mitarbeitenden sinkt. Die Umsetzung bedarf jedoch Strukturen, die sowohl Arbeitsabläufe als auch Einsatzbereiche eindeutig regeln und dem damit verbundenen Kulturwandel Rechnung tragen (Mewes, 2019).

Die Forderung nach einer systematischen berufsgruppenübergreifenden Zusammenarbeit ist nicht neu. Die Zusammenarbeit der Berufsgruppen wird bereits seit 1988 von der WHO gefordert.

Auch seitens der Pflege, der grössten Berufsgruppe im Gesundheitswesen, entwickelt sich ein Umdenken hin zu einer stärkeren Vernetzung. In seinem Memorandum 2015 -2010 verfolgt beispielsweise der Verband der Pflegedirektorinnen und -direktoren der Universitätskliniken und medizinischen Hochschulen Deutschlands (VPU) die Zielsetzung, die nach wie vor starken Abgrenzungen zwischen den Professionen künftig durch besser strukturierte, patientenzentrierte berufsübergreifende Kooperationen aufzulösen (Bechtel, Smerdka-Arhelger & Lipp, 2017).

Mit der zunehmenden Professionalisierung der Pflege und weiterer in der Medizin tätigen Berufe wurde die Versorgung von Patienten zunehmend als gemeinsame Aufgabe und Verantwortung verstanden, was heute als Primat für eine effiziente Therapie verstanden wird.

Die Begriffe «interprofessionell», «multiprofessionell» sowie «interdisziplinär» werden häufig in ihrer Verwendung wenig voneinander abgegrenzt oder sind in ihrer Anwendung synonym. Bezüglich der Teamentwicklung ist es jedoch notwendig, auf eindeutige Definitionen zurückzugreifen.

Komplexe Versorgungssituationen erfordern komplexe Zusammenarbeit

Intensivstationen zeichnen sich insbesondere durch die ausgeprägte Komplexität der Pflegesituationen bei hochkomplexen Patientinnen und Patienten sowie durch eine starke Arbeitsteilung aus. Der Alltag fordert Mitarbeitende nicht selten ab, Tätigkeiten am Patienten oder in der Organisation wichtiger Managementprozesse unter Zeitdruck auszuführen. Die Arbeitsbelastung kann bei den Mitarbeitenden zur Stresswahrnehmung führen und birgt das Risiko von Fehlern in der Patientenversorgung. Eine hohe Versorgungsqualität komplexer Fälle bedingt eine gute monoprofessionelle, aber auch interprofessionelle Zusammenarbeit in den Teams. Fehlende interprofessionelle Zusammenarbeit könnte das Fehlerrisiko und Risiko für Versäumnisse in der



Patientenversorgung erhöhen. Umgekehrt führt eine gut organisierte berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit zu einer verbesserten Versorgungsqualität. (Gibbon et al. 2002; Headrick et al. 1996; Mitchell et al. 2002 ; Monroe et al. 2002 ; Way et al. 2001). Zugleich wird die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gefördert, indem sich das Arbeitsklima verbessert. Demzufolge zählt die interprofessionelle Zusammenarbeit zu den Hauptaufgaben in der Wahrnehmung der Qualität der täglichen Arbeit und ist entscheidend für die Patientensicherheit (Guidet et al. 2016, S. 155).

Im Praxisalltag stehen einer guten interprofessionellen Zusammenarbeit oftmals hemmende Faktoren gegenüber, die sich unter anderem aus der unterschiedlichen Sozialisation und dem Professionsdenken, das jeder Berufsgruppe eigen ist, ergeben. Barrieren zwischen den Akteuren bauen sich vor allem durch die unterschiedlichen Ausbildungen, durch mangelnde Kenntnisse bezüglich der jeweils anderen Berufsrollen sowie durch eine unzureichende Kommunikation aus. Oftmals fehlen klare Anweisungen zur Verantwortungsübernahme einzelner Disziplinen im ärztlichen Bereich sowie bei nichtärztlichen Professionen, was häufig zu einer mangelnden Klarheit über die Rollen sowie einer Isolation durch fehlende Anerkennung führt (Bechtel, Smerdka-Arhelger & Lipp, 2017). Vor diesem Hintergrund besteht inzwischen ein Konsens darüber, dass interprofessionelle Veranstaltungen die Berufsgruppen bereits in der Ausbildung zusammenbringen müssen, um auf Gemeinsamkeiten zu setzen.

Die Berufsgruppen müssen die Rollen und somit die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der jeweils anderen Berufsgruppen in den Handlungs- und Entscheidungskompetenzen kennen. Klare Definitionen helfen, Spannungen zu vermeiden und Vorurteile abzubauen. Die einzelnen Akteure müssen eine funktionale und damit verantwortliche Rolle im Team einnehmen können. Es sollte klar sein, dass erst eine berufsübergreifende Zusammenarbeit das Versorgungsteam tatsächlich ausmacht und handlungsfähig werden lässt. Dabei sollten sich Teammitglieder über eine gemeinsame Zielsetzung verständigen. Allen Akteuren gemeinsam muss dabei die stetige Orientierung an einer patientenzentrierten Versorgung sein. Teil der Teamkultur müssen interprofessionelle Kommunikationsstrukturen sein. Eine gelingende interprofessionelle Kommunikation basiert vor allem auf der gegenseitigen Wertschätzung der Berufsgruppen und der einzelnen Teammitglieder untereinander. Für eine interprofessionelle Kommunikation braucht es aber auch geteiltes Wissen. Die Teammitglieder jeder Berufsgruppe benötigen einen identischen Wissensstand zu beispielsweise organisatorischen Prozessen oder zur spezifischen Teamkultur einer Abteilung (Bechtel, Smerdka-Arhelger & Lipp, 2017).

Zusammengefasst: Das höchste Ziel einer interprofessionellen Ausbildung ist die Kompetenz zur Identifikation eines «gemeinsamen» patientenbezogenen Zieles und das Streben danach (Bechtel, Smerdka-Arhelger & Lipp, 2017). Ausschlaggebend ist die Zielsetzung und Offenheit der Führungspersonen für eine interprofessionelle Arbeitsweise.

Es gilt die optimale Kombination zu finden, bezogen auf das Verhältnis von Fachpersonal mit tiefen Ausbildungsgrad innerhalb der Pflege. Ebenso spielt die Zusammensetzung der Fähigkeiten, Erfahrungen und Kompetenzen eine wesentliche Rolle. Des Weiteren muss die Zusammensetzung verschiedener Berufsarten innerhalb eines interprofessionellen Teams berücksichtigt werden.

In der Praxis ist es wichtig, dass die Pflegefachpersonen ein Führungsverständnis entwickeln um die Mitarbeitenden gezielt einsetzen zu können. Es benötigt ein Bewusstsein der Aufgaben,



Kompetenzen und Verantwortung in den verschiedenen Rollen, da helfen Stellenbeschreibungen für transparente Informationen. Durch diese klare Arbeitsteilung benötigt es weniger Ressourcen, jedoch die Kompetenz der Pflegefachperson im Bereich Führung und Delegation (Pflüger, 2015).

Autorinnen:

Claudia Kühn, Hirslanden Klinik St. Anna, Luzern. claudia.kuehn@hirslanden.ch

Gaby Gürber, Luzerner Kantonsspital. gaby.guerber@luks.ch

Literatur

Bechtel, P., Smerdka-Arhelger, I. & Lipp, K. (2017). *Pflege im Wandel gestalten – eine Führungsaufgabe*. 2. Auflage. Berlin:Springer.

Fröhlich, M., Massarotto, P., Brenner-Lüdemann, G. & Staudacher, D. (2017). Skill- Grade Mix ist ein Kulturwandel. *Intensiv* (25), 308-313.

Mewes, H.-C., (2019). Arbeitsteilung und Kongruenz im Arbeitsprozess. *Intensiv* (27), 21-25.

Pflüger, S. (2015). *Skill- and Grademix und Ressourcenmanagement im Pflegedienst*. Saarbrücken: Akademiker Verlag.

SAMW (2020). *Charta 2.0, Interprofessionelle Zusammenarbeit im Gesundheitswesen*. [Zugriff 24.5.2022 auf https://www.samw.ch/jahresbericht_de_2020/publikationen.html].

Schär-Stieger, A. (2019). *Arbeitsplatz – Attraktivität im Krankenhauswesen*. Berlin: Springer.

Ergebnisse der Gruppe Fortbildungsinhalte

Welche Inhalte müssen angeboten werden, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen mit den Belastungen der Schichtarbeit für sie selbst und ihr Umfeld umgehen können?

Die Schichtarbeit wird in der Pflege als besonders belastend betrachtet. Durch diese negative Sichtweise ist es nicht verwunderlich, dass Pflegenden den Beruf ganz verlassen. Die Literaturrecherche hat ergeben, dass verschiedene Coping-Strategien und Resilienzstärkungs-Programme, implementiert in einem Fortbildungsprogramm, einen positiven Einfluss auf diese Sichtweise haben können.

Es ist möglich mit spezifischen Massnahmen und Verhaltensweisen trotz Schichtarbeit eine ausgeglichene Work-Life-Balance zu erreichen.

Coping Strategien zur Bewältigung von Schichtarbeit im Rahmen von Fortbildung sollen auf folgende Schwerpunkte ausgerichtet sein:

- Änderung der Sichtweise auf primär belastende Situationen
- Reflexion der eigenen Haltung zur unvermeidbaren Schichtarbeit
- Erkennen der Vorteile von Schichtarbeit
- Programme zu Steigerung von Resilienz

Kurse und Schulungen sollten frühzeitig für das Personal angeboten werden, damit sie im Umgang mit der Schichtarbeit gut vorbereitet sind. Durch die Teilnahme an Fortbildungen kann davon ausgegangen werden, dass Copingstrategien und Änderungen von alten Gewohnheiten dazu führen, dass der Umgang mit der Schichtarbeit leichter fällt.

Die meisten Spitäler haben zahlreiche Angebote für Stressmanagement oder Ausgleich (Sport, Entspannung). Zu wenig Gewicht bekommt der persönliche Resilienzplan und die Ressourcen jeder



einzelnen Person. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten ihre persönlichen Reaktionsmuster kennen und individuelle Resilienzpläne entwickeln. In den USA wurde während der Pandemie das Battle Buddy System entwickelt (Albott et al., 2020). Schlaf, Ernährung und Bewegung wurden identifiziert als Kernpunkte, die als erste bei Belastung leiden. Im Rahmen von Weiterbildungen wurden die Mitarbeitenden geschult ihre eigenen Stressoren zu identifizieren und präventive Massnahmen gegen diese Symptome im Voraus zu entwickeln. Während der Belastung sollten diese beibehalten werden. Mit ihrem battle buddy coach (PEER System) sollen sie in Kontakt treten und die Belastungen identifizieren, Empathie sich selbst gegenüber ausüben und andere animieren sich mitzuteilen. Sie überprüfen mit dem PEER ihre persönlichen Ressourcen und Massnahmen. Schlaf, Ernährung und Bewegung werden thematisiert. Dadurch werden individuelle Massnahmen verbindlicher und regalmässiger angewendet und überprüft.

Zudem zeigt sich, dass Weiterbildungskonzepte ein Quantum an obligatorischen Fortbildungen enthalten müssen, damit sie alle erreichen. Denkbar sind Punktemodelle und/ oder Zeitkonten. Bei Punktemodellen können Arbeitgeber eine Anzahl Weiterbildungspunkte (analog e-log) definieren, die jährlich zu erreichen wäre. Ein weiterer Anreiz für Weiterbildung können Zeitbonifikationen aus der Schichtarbeit darstellen, welche anteilswise auf ein separates Zeitkonto für Weiterbildung angehäuft werden. Dieses Zeitkonto ermöglicht den Besuch von Weiterbildungen, die der Arbeitgeber möglicherweise nicht in der Arbeitszeit gewährt (Wotschak et al., 2011). So können Mitarbeitende ihre Fortbildung nach ihren Bedürfnissen steuern. Ein Zeitbonifikationsmodell könnte auch mit dem oben beschriebenen Modell der Anstellung zu 85% für 100% Lohn kombiniert werden. Ein Anteil der 15% könnte in Form von Fortbildungszeit bezogen werden.

Autor/ Autorin:

Martin Grimm, Kantonsspital Schaffhausen. martin.Grimm@spitaeler-sh.ch

Marie-Noëlle von Allmen, Universitätsspital Basel. marie-noelle.vonallmen@usb.ch

Literatur

Albott, C. S., Wozniak, J. R., McGlinch, B. P., Wall, M. H., Gold, B. S. & Vinogradov, S. (2020). Battle Buddies: Rapid Deployment of a Psychological Resilience Intervention for Health Care Workers During the COVID-19 Pandemic. *Anesthesia & Analgesia*, 131(1), 43-54.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA), (2005). *Berufsausstieg bei Pflegepersonal*. [Zugriff am 25.5.2022 auf https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Schriftenreihe/Uebersetzungen/Ue15.pdf?__blob=publicationFile&v=6].

Cajochen, C., (2005). *Schlafstörungen bei Schichtarbeit & Jet Lag und die Rolle der inneren Uhr*. Abteilung Chronobiologie, Psychiatrische Universitätsklinik, CH-4025 Basel. [Zugriff am 25.5.2022 auf http://www.chronobiology.ch/wp-content/uploads/2013/05/schicht-und-jetlag_2.pdf].

Köscher, A., (2019). *Shift Work – Shit Work? Perspektiven und Auswirkungen der Schichtarbeit auf das soziale Umfeld von Pflegenden*. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW. [Zugriff am 25.5.2022 auf https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/18616/1/K%c3%b6sker_Ariana_Sombetzki_Lea-Maria_PF17Dipl_BA.pdf].

Mauritz, S., (2022). *Sieben Säulen der Resilienz*. Resilienzakademie. [Zugriff am 25.5.2022 auf <https://www.resilienz-akademie.com/sieben-saeulen-der-resilienz/>].

Pawlik, A., (2019). *Schichtarbeit und ihre Auswirkungen*. Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen. [Zugriff am 25.5.2022 auf <https://dg-pflegewissenschaft.de/wp-content/uploads/2019/12/Pr%C3%A4sentation-von-Alice-Pawlik-f%C3%BCr-DGP-Hochschultag-2019.pdf>].



University of California (UCLA). Coping with Shift Work Overcoming sleep problems caused by a non-traditional work schedule. Sleep Disorders Center. [Zugriff am 25.5.2022 auf <https://www.uclahealth.org/sleepcenter/coping-with-shift-work>].

Vitagate, (20.06.2016). *Strategien bei Schichtarbeit*. [Zugriff am 25.5.2022 auf https://vitagate.ch/de/gesund_und_schoen/ratgeber/schlafen/schichtarbeit_massnahmen].

Wotschack, Philip; Scheier, Franziska; Schulte-Braucks, Philipp; Solga, Heike (2011). Working Paper. Mehr Zeit für Weiterbildung: Neue Wege der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung. WZB Discussion Paper, No. SP I 2011-501 Provided in Cooperation with: WZB Berlin Social Science Center.

Ergebnisse der Gruppe Fortbildung für unterschiedliche Altersgruppen

Von den Babyboomern bis zur Generation Z

Eine Generation ist die Gesamtheit von Menschen ungefähr gleicher Altersstufe mit ähnlicher sozialer Orientierung und Lebensauffassung, die ihre Wurzeln in den prägenden Jahren (ca. 11- 15 Lebensjahre) einer Person hat.

Nicht alle Vertreter einer Generation sind gleich, nicht auf jeden von ihnen treffen sämtliche Merkmale zu. Dennoch bleiben im Kollektiv gewisse Übereinstimmungen, die mittels Studien und Umfragen belegt wurden.

Babyboomer (Jahrgänge 1946 – 1964)

Vertreter der Babyboomer- Generation zeichnen sich durch Pflichtbewusstsein und Optimismus aus. Sie sind tatkräftig, teamorientiert und konfliktscheu. Babyboomer kommunizieren gerne persönlich oder am Telefon. Anstand und Wahrung der Form sind ihnen wichtig. Ihr Kommunikationsstil ist diplomatisch und besonnen, ihr Umgangston freundlich, zuvorkommend und höflich.

Im Beruf zeigen Babyboomer eine hohe Arbeitsmoral. Sie sind bestrebt eine «Bilderbuchkarriere» hinzulegen, um den vermeintlichen Erwartungen der Gesellschaft zu entsprechen. Sie haben häufig eine intrinsische Motivation eine qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten. In der Zusammenarbeit mögen sie strukturierte Abläufe. Kritik sollte wohl dosiert, zur richtigen Zeit und stets in angemessenem Ton angebracht werden.

Beim Lernen wählen Babyboomer gerne aus mehreren Optionen aus. Am liebsten lernen sie im Klassenverband zu festen Zeiten. Die an sie gestellten Aufgaben können auch schwierig sein und Sorgfalt erfordern. Sie vermeiden Spannungen und Entscheiden am wahrscheinlichsten demokratisch im Team. Sie sind nicht gewohnt Feedback sowohl zu geben als auch zu nehmen und tun sich schwer mit Kritik für sich selbst und anderen. Im Unterricht benötigen sie eine klare Führung. Sie sind eher themenbezogen orientiert und mögen ein freundliches Umfeld.

Generation X (Jahrgänge 1965 – 1979)

Vertreter der Generation X zeichnen sich aus durch Skepsis, Pragmatismus und Eigenständigkeit. Sie sind direkt und pflichtergeben. «X-ler» kommunizieren am liebsten via E-Mail. Zunehmende Erreichbarkeit ist wichtig. Ihr Stil ist direkt und prägnant. Sie sparen Floskeln und Höflichkeit. Ihr Umgangston ist professionell, unpersönlich und situationsbedingt.



Die Generation X konzentriert sich bei der Arbeit auf das Ergebnis bzw. das Endresultat. Produktivität ist das A und O. Sie stellen die Unternehmensziele über ihre persönlichen Ziele und tun was nötig ist, um einen Job zu erledigen. Sie möchten jedoch dafür belohnt werden. In der Zusammenarbeit fühlen sie sich durch Wettbewerb beflügelt und Empfinden Teamarbeit ab und zu als Klotz am Bein. Sie respektieren effiziente Prozesse, eine direkte Kommunikation und schnelle Entscheidungen. Sie bevorzugen in der Regel eine klare Trennung von Beruf und Privatleben.

Beim Lernen schätzen «X-ler» selbst entscheiden zu können, ob sie überhaupt lernen wollen. Wenn sie lernen, dann autonom. Am liebsten bevorzugen sie Blended-Learning mit flexiblen Lern-Zeiten. Lernen sollte an (finanzielle) Belohnung, Position und/ oder Aufgaben, die die berufliche Entwicklung unterstützen, gekoppelt sein. Die Aufgaben beim Lernen sollten in den Kontext passen, zielführend sein und sich pragmatisch lösen lassen. Schwierige Aufgaben können gestellt werden, sofern die notwendigen Ressourcen hierfür zur Verfügung stehen. Im Unterricht benötigen sie eine nichtautoritäre Führung. Sie äussern offen ihre Meinung und liebe Diskussionen. Sie äussern leichter Kritik als Komplimente. Ein ständiges Bedürfnis nach Lob und Zuspruch erscheint ihnen absurd.

Generation Y (Jahrgänge 1980 – 1995)

Vertreter der Generation Y zeichnen sich aus durch Selbstbewusstsein. Sie sind anspruchsvoll und sprunghaft und sozial stark vernetzt. «Ypsiloner» kommunizieren über mehrere mobilen Endgeräte in Echtzeit vollkommen transparent. Formalien und Hierarchien verlieren an Bedeutung, sie kommunizieren auf Augenhöhe. Ihr Stil ist locker, spielerisch und kurzweilig. Er enthält häufig visuelle Elemente. Ihr Umgangston ist umgangssprachlich. Die Generation Y vermeidet gerne Konflikte. Durchsetzungsvermögen ist keine Stärke von ihnen. Bei Schwierigkeiten oder wenn ihnen etwas nicht gefällt, geben sie schnell auf.

«Ypsiloner» kehren sich ab von der kompletten Hingabe und Aufopferung für die Arbeit. Sie sind fixiert auf persönliche Lebensziele und Sinnfindung. Daher bleiben sie nur im Job, solange er der eigenen Selbstverwirklichung dient. Andernfalls suchen sie sich etwas Neues. In der Zusammenarbeit lieben sie eine individuelle Vielfalt. Sie arbeiten vorzugsweise im Team und mögen soziale Interaktionen. Respekt wird anderen auf Grund ihres Verhaltens, nicht aufgrund ihrer Position zuteil. Sie streben nach Sinnfindung und wollen wissen, warum eine Tätigkeit wichtig ist und wie sie in den Gesamtkontext passt.

Fortbildung ist für «Ypsiloner» ein Angebot, das sie nach Belieben an- oder ablehnen können. Für sie ist es weniger ein Anreiz, mehr zu erreichen als ein Zeitvertreib nach dem Lustprinzip. Sie bevorzugen beim Lernen ein persönliches Lernumfeld, obwohl sie auch sehr gut in einer virtuellen Umgebung lernen können. Lernen muss auf jeden Fall Spass machen. Der Einsatz von Arbeitsblätter, Artikeln und Handbüchern wird von ihnen nicht geschätzt. «Ypsiloner» haben eine kurze Aufmerksamkeitsspanne. Sind Aufgaben schwierig und nicht innerhalb nützlicher Frist lösbar, verlieren sie schnell die Lust daran. «Ypsiloner» sind beim Lernen die Minimalisten. Sie erwarten vom Trainer ein Coach oder Mentor zu sein, der sie auf eine informelle, persönliche Art und Weise anfeuert. Sie benötigen eine positive Bestätigung und unmittelbare Belohnung, wie die Luft zum Atmen, je mehr, desto besser.



Generation Z (Jahrgänge 1996 – 2015)

Definitive Aussagen zur Generation Z können noch nicht abschliessend aufgestellt werden, da die prägenden Jahre gerade beendet sind und der Abstand zur Reflexion und Einordnung noch zu gering ist.

Was bisher über die Generation Z gesagt werden kann ist, dass Vertreter der Generation Z eher realistisch, flüchtig, fordernd, egozentrisch und hypervernetzt sind. «Z-ler» kommunizieren überwiegend digital per Smartphone oder anderen visuellen Medien und das global weltweit und zu jeder Zeit. Ihre Nachrichten bestehen zum Teil nur noch aus Icons, Symbolen und Kürzeln. Ihr Kommunikationsstil ist im Allgemeinen formlos und unkompliziert. Ihr Umgangston ist geradlinig, ehrlich, echt unverfälscht und unkonventionell.

Wie sich «Z-ler» ins Arbeitsleben integrieren wird sich in den nächsten Jahren zeigen, sobald sie ihr bisheriges, von ihren Eltern geschaffenes «Leben in einer Luftblase» verlassen und in die Realität der Arbeitswelt eintreten. «X-ler» wollen vor allem die hohen Erwartungen der eigenen Eltern erfüllen, sind jedoch noch auf der Suche nach dem eigenen Antrieb für ihr eigenes Berufsleben. Sie zeigen ein hohes Mass an Ernsthaftigkeit. Eigene Interessen und Spass haben und sich selbst verwirklichen können, spielt jedoch eine wichtige Rolle im Leben dieser Generation. In der Zusammenarbeit respektieren sie andere für ihre Individualität und Kompetenz, die sie offen teilen. «Z-ler» fühlen sich geschätzt, wenn sie Eigenverantwortung übernehmen und ernst genommen werden.

Lernen ist für die Generation Z eine Selbstverständlichkeit. Für sie ist der Gesamtzusammenhang ebenso wichtig wie der Praxisbezug. Sie wollen lernen, wie sie möglichst selbst Einfluss nehmen und sinnvoll zum grossen Ganzen beitragen können. Wenn ein «Z-ler» am Arbeitsplatz nicht die Entwicklung bekommt, die er sucht, wird er sie sich woanders holen. Lernen sollte in kurzen Einheiten stattfinden, da Z-ler» ebenfalls nur eine kurze Aufmerksamkeitsspanne haben. Spass und Entertainment darf dabei nicht zu kurz kommen. Sie lernen und arbeiten dabei sowohl im Team als auch individuell. Da die Generation Z sehr unabhängig ist, benötigen sie weniger Führung und Anleitung. Sie wünschen sich ein ehrliches, authentisches und realistisches Feedback. Sie sind belastbarer als man denkt.

Autorin: Karin Zimmermann, BZ Pflege, Bern. karin.zimmermann@bzpflege.ch

Literatur

Mangelsdorf, M. (2015). *Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*. (1. Auflage). Offenbach: Gabal.



Schlussfolgerungen

Für die aktuelle und die kommende Berufsgeneration ist die Work-Life–Balance wichtiger als sie es für die Baby-Boomer war. Gleichzeitig wollen Personen dieser Generation schneller ihre Ziele erreichen und im Beruf weiterkommen. Verbesserungen der Work-Life-Balance werden jedoch gleichzeitig älteren Berufsgenerationen helfen länger im Beruf zu bleiben.

Die Autoren können keine evidenzbasierten Empfehlungen abgeben, dafür ist der Umfang der Recherche zu klein; wir haben kein Review gemacht. Der Gewinn dieses Projekts ist viel mehr der, dass alle Teilnehmenden von den Ergebnissen der anderen profitieren konnten und eigene Ideen weiter entwickeln konnten.

In vielen Spitälern haben neue Arbeitszeitmodelle Einzug gehalten. Ein Modell mit unterschiedlich langen Schichten könnte die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen, in Bezug auf unterschiedliche Arbeitszeitbedürfnisse: längere Schichten für Jüngere, die lieber länger arbeiten und länger frei haben, kürzere Schichten für Ältere, die täglich mehr Erholungszeit brauchen.

Mehrere Spitäler haben das Arbeitspensum auf 90% reduziert, zum Lohn von 100%. Diese Massnahme könnte kombiniert werden mit Zeitbonifikationen für individuelle Fort- und Weiterbildung.

Transparente Karrieremodelle in verschiedenen Sparten wie Bildung, Fachentwicklung und Management mit niederschweligen Einstiegsmöglichkeiten können Jüngere motivieren. Die Generation Z fordert schnellere Karrieremöglichkeiten und will nach Weiterbildungen schneller in entsprechende Funktionen aufsteigen. Die einsitzenden Führungspersonen der Babyboomer Generation sind gefordert, diese Bedürfnisse zu berücksichtigen. Für Personen dieser Generation, welche sich ihre Position hart erarbeitet haben, ist dies nicht selten schwer vorstellbar.

Der Skill Grade Mix wird sich in den kommenden Jahren weiter diversifizieren. Diplomierte Expertinnen und Experten Intensivpflege werden im Zentrum kleinerer personeller Einheiten stehen mit HF Diplomierten, Fachangestellten Gesundheit und möglicherweise anderen Qualifikationen, welche mehrere Patientinnen und Patienten betreuen. Es bleibt eine Herausforderung für die Ausbildung in der Praxis die notwendigen Organisations- und Kommunikationsskills zu fördern.

Die Projektgruppe wünscht sich mit Nachdruck, dass der Vorstand am Kongress einen Zeitraum bietet, in dem sich Führungspersonen, Berufsbildende und Pflegende der Basis austauschen können. Wir wollen voneinander erfahren können, welche Arbeitszeitmodelle, Vergütungsmodelle o.ä. in den einzelnen Spitälern implementiert werden und welchen Erfolg sie haben. Das Problem des Personalmangels ist ein brennendes Problem und sollte niederschwellig besprochen werden: von der Praxis für die Praxis. Initiativen von Einzelnen Spitälern und Akteuren sollten Schule machen können. Gleichzeitig ist es aus Sicht der Projektgruppe notwendig, dass die SGI nach aussen die Kanäle, die während der Pandemie



SCHWEIZERISCHE GESELLSCHAFT FÜR INTENSIVMEDIZIN

SOCIÉTÉ SUISSE DE MÉDECINE INTENSIVE

SOCIETÀ SVIZZERA DI MEDICINA INTENSIVA

SGI-SSMI-SSMI

KWFB Pflege und IG Management

entstanden sind, nutzt, mehr über den Fachkräftemangel, die Gefährdung der Qualität und den enormen Druck auf die einzelnen Pflegepersonen zu berichten. Lobbying in diesem Thema würde nicht alleine problemorientiert sein, sondern auch Lösungen breiter bekannt machen, welche von einzelnen Spitälern und Stationen erarbeitet wurden.

Basel, 17.06.2022

Marie-Noëlle v. Allmen

Marie-Noëlle von Allmen
Präsidentin
KWFB Pflege