

# Arbeitsbedingungen von Pflegefachpersonen in der Schweiz

## Umfrage in 12 Schweizer Spitälern

Prof. Dr. Markus Arnold | Prof. Dr. Arthur Posch  
Bern, 13. Mai 2020



## Executive Summary

---

- Die teilnehmenden Pflegefachpersonen aus «Kleinen Spitälern» sind bisher weniger lange in der Abteilung, dem Spital und dem Beruf tätig als jene aus «Grossen Spitälern».
- Die Pflegefachpersonen aus «Kleinen Spitälern» sind im Allgemeinen ähnlich zufrieden wie jene aus «Grossen Spitälern». Jedoch sind Pflegefachpersonen aus «Grossen Spitälern» deutlich zufriedener mit der Bezahlung.
- Pflegefachpersonen, welche die Möglichkeit auf variable Entlohnung haben, sind etwas zufriedener im Allgemeinen und auch etwas zufriedener mit der Bezahlung.
- In «Grossen Spitälern» werden mehr Weiterbildungsprogramme angeboten und die Kosten dafür werden eher übernommen als in «Kleinen Spitälern».
- Die Wahrscheinlichkeit des Verbleibs im jetzigen Spital ist in «Grossen Spitälern» etwas höher. Die Wahrscheinlichkeit das Spital und die Abteilung zu verlassen ist bei zufriedenen Pflegefachpersonen niedriger als bei weniger zufriedenen.
- Verschiedene Dimensionen des Arbeitsumfelds, z.B. Zeitdruck oder die Arbeitskultur haben einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit der teilnehmenden Pflegefachpersonen.

# Übersicht

---

1	Umfrage
2	Resultate
3	Kontakt

Mehr als 1'500 Pflegefachpersonen haben an der Umfrage über die Arbeitsbedingungen von Pflegefachpersonen teilgenommen. Über 80% der Teilnehmenden sind weiblich.

### Informationen zur Organisation der Studie

- Die Umfrage wurde zwischen Frühling und Herbst 2019 von dem Institut für Unternehmensrechnung und Controlling der Universität Bern unter der Leitung von Prof. Dr. Markus Arnold, Prof. Dr. Arthur Posch und Mirjam Burgherr durchgeführt.
- 1'580 Pflegefachpersonen aus 12 Spitälern und Spitalgruppen in der Schweiz haben die Umfrage vollständig abgeschlossen.

### Inhalt und Methodik der Umfrage

- Die Teilnehmenden beantworteten Fragen zu Mitarbeitendenführung und -entwicklung, Regeln und Vorschriften, Arbeitsphilosophie und Bindung zum Spital sowie zu Arbeitsbelastung und Zufriedenheit.
- Die Antworten wurden mithilfe von Likert-Skalen erhoben, wobei in den meisten Fällen 1 «Trifft gar nicht zu» und 7 «Trifft völlig zu» bedeutet.

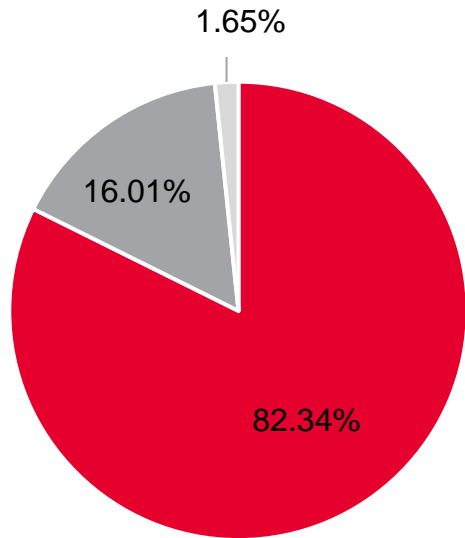
### Einteilung in 2 Cluster anhand der Grösse

- Sinnvolle Benchmarking-Vergleiche sind für jedes Spital durch die Bildung von 2 Clustern möglich:
  - Das Cluster «Grosse Spitäler» umfasst 5 Spitäler mit einer durchschnittlichen Anzahl von 667 Betten und 4'000 Mitarbeitenden.
  - Das Cluster «Kleine Spitäler» umfasst 7 Spitäler mit einer durchschnittlichen Anzahl von 100 Betten und 430 Mitarbeitenden.

Aus dem Cluster «Grosse Spitäler» haben 1'241 Pflegefachpersonen und aus dem Cluster «Kleine Spitäler» haben 339 Pflegefachpersonen die Umfrage abgeschlossen.

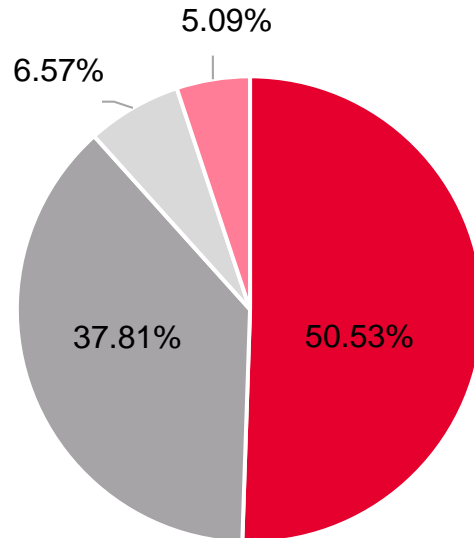
Die teilnehmenden Pflegefachpersonen aus den 12 Spitälern sind im Schnitt 42 Jahre alt und zu mehr als 80% weiblich.

Geschlecht in %



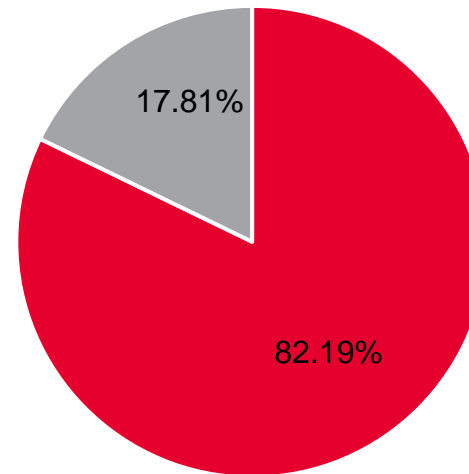
- Weiblich
- Männlich
- Keine Angabe

Schicht in %



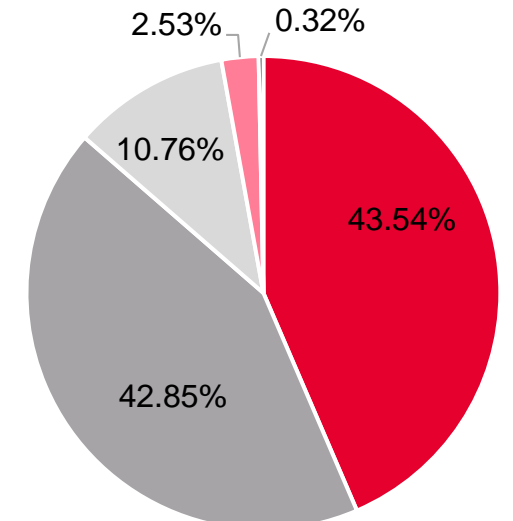
- Frühschicht
- Gemischte Schichten
- Spätschicht
- Nachtschicht

Abteilung in %  
(stationär vs. ambulant)



- Stationär
- Ambulant

Bildungsabschluss in %

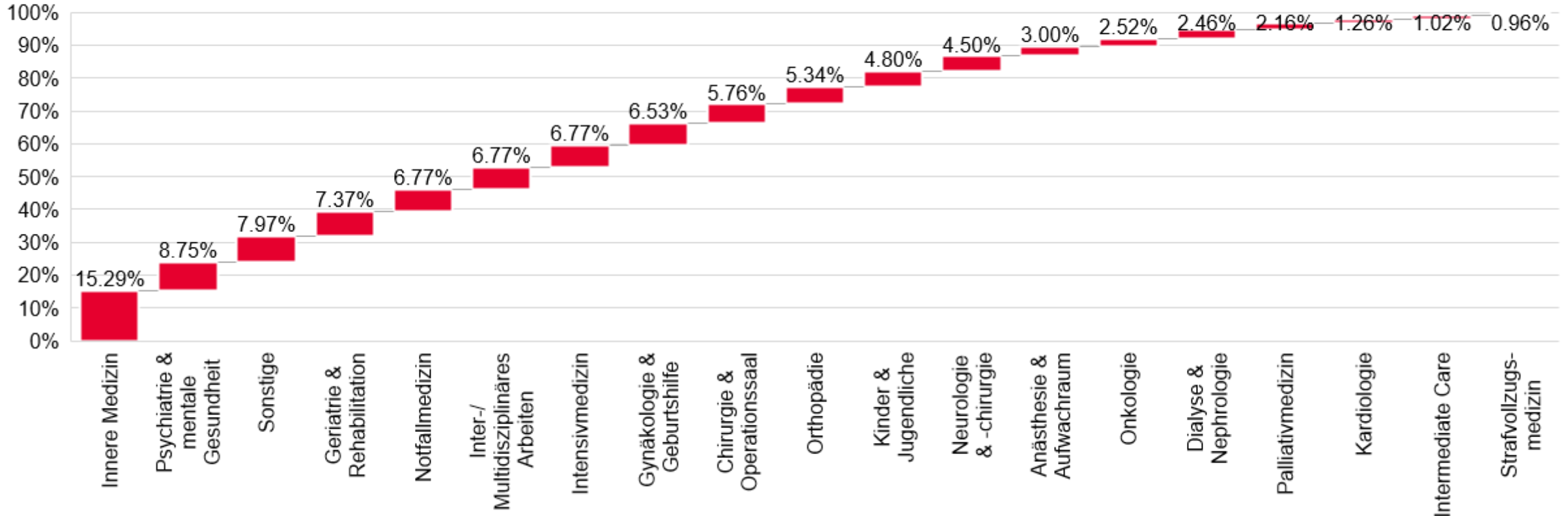


- Tertiärstufe I
- Tertiärstufe II
- Sekundärstufe
- Primärstufe
- Sonstige

Die Hälfte der Pflegefachpersonen arbeitet überwiegend in der Frühschicht und knapp 40% in gemischten Schichten. Über 80% arbeiten hauptsächlich stationär. Der meistgenannte Bildungsabschluss ist die Tertiärstufe I (Universität, FH), gefolgt von der Tertiärstufe II (HF).

Die teilnehmenden Pflegefachpersonen aus den 12 Spitälern verteilen sich über die unterschiedlichen Fachabteilungen und liefern somit ein umfangreiches Bild.

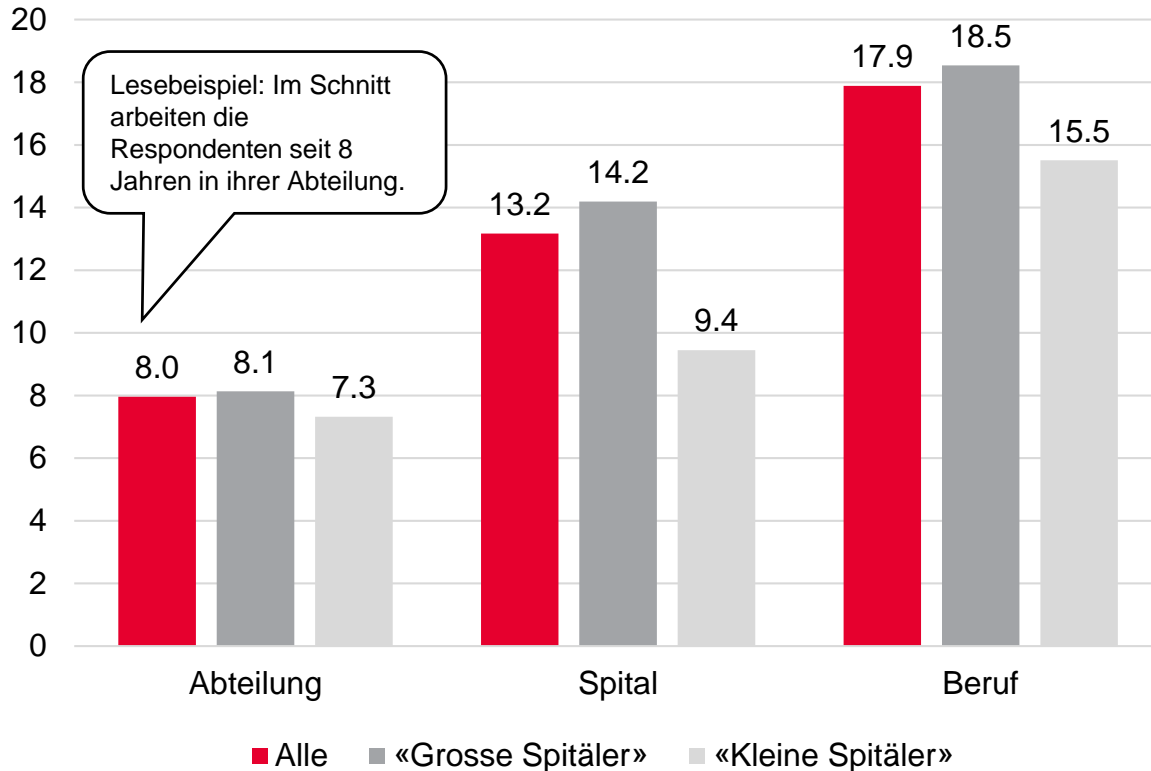
Zugehörigkeit zu Fachabteilung in %



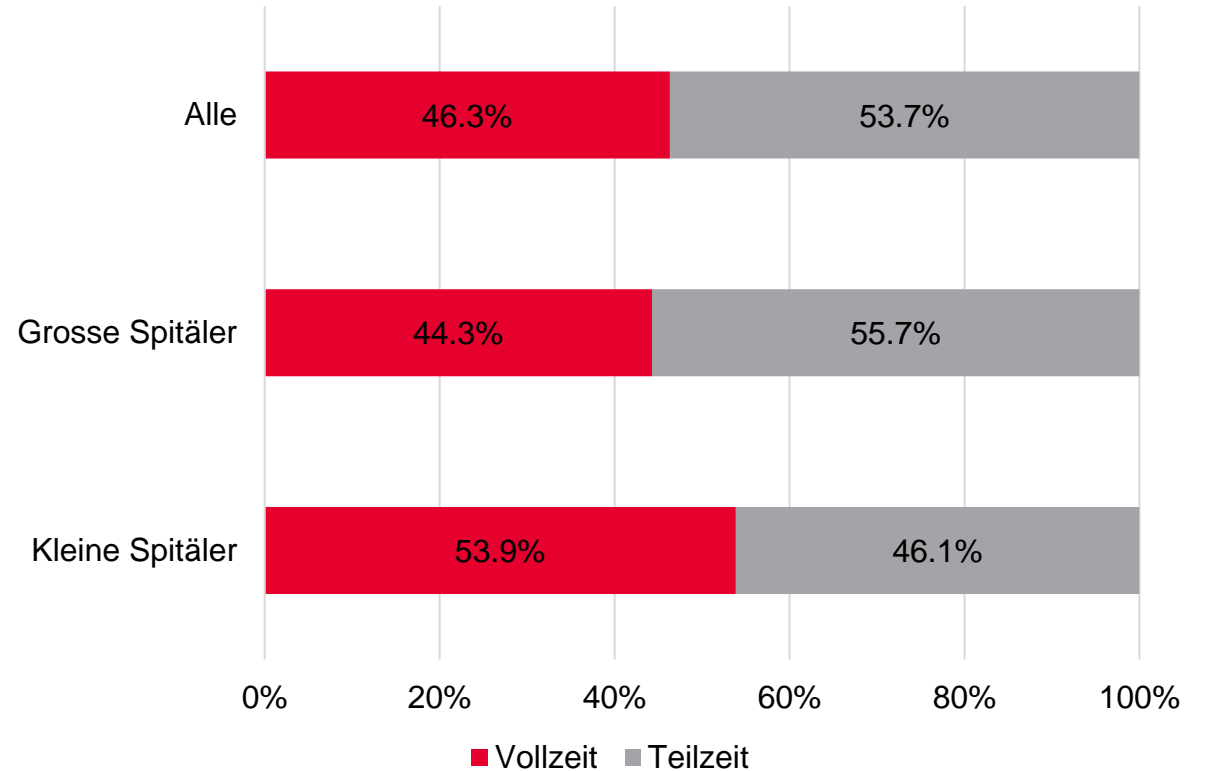
Die teilnehmenden Pflegefachpersonen gaben an, am häufigsten in der Abteilung «Innere Medizin» zu arbeiten, gefolgt von «Psychiatrie & Mentale Gesundheit» und «Sonstige», wobei in dieser Kategorie sehr selten genannte Abteilungen (z.B. Dermatologie) zusammengefasst sind.

Die teilnehmenden Pflegefachpersonen aus «Grossen Spitälern» sind länger in der Abteilung, im Spital und im Beruf beschäftigt.

Beschäftigungsdauer in Jahren



Beschäftigungsgrad (Vollzeit/Teilzeit) in %



In «Grossen Spitälern» sind gut 44% der teilnehmenden Pflegefachpersonen vollzeitbeschäftigt (Pensum 90 – 100%). In «Kleinen Spitälern» ist die Anzahl der Vollzeitbeschäftigten höher und liegt bei knapp 54%.

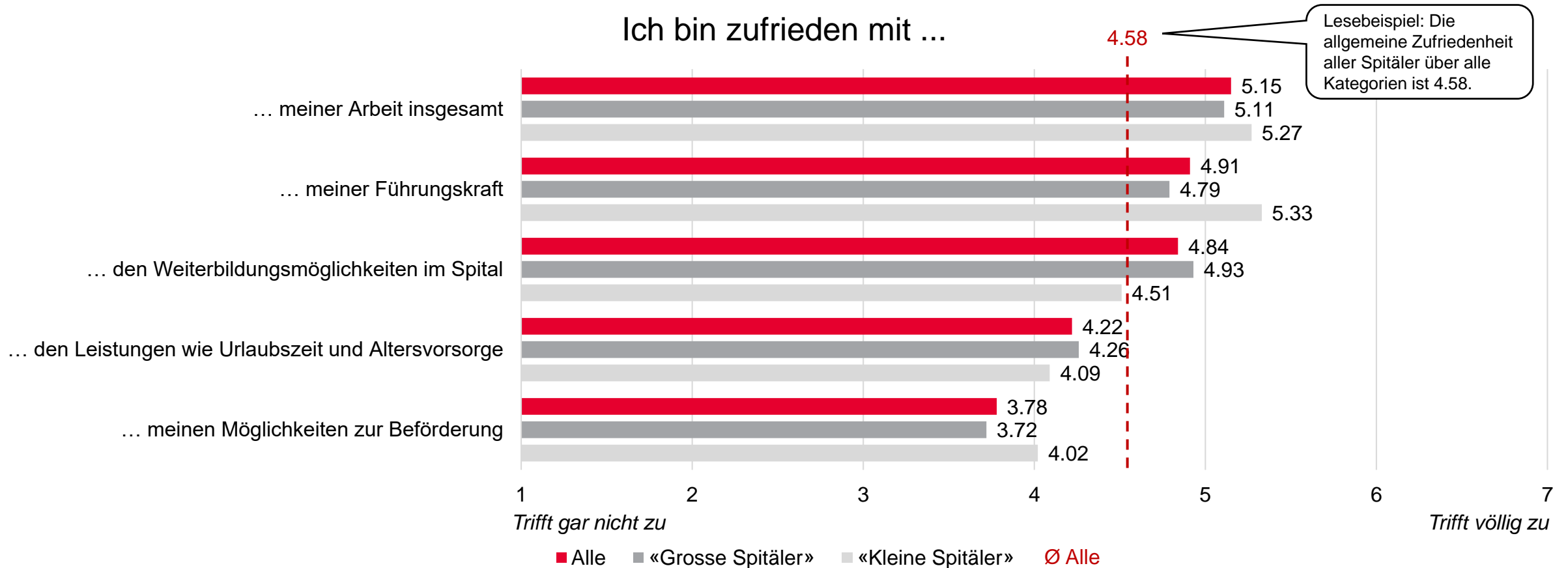
# Übersicht

---

1	Umfrage
2	Resultate
3	Kontakt

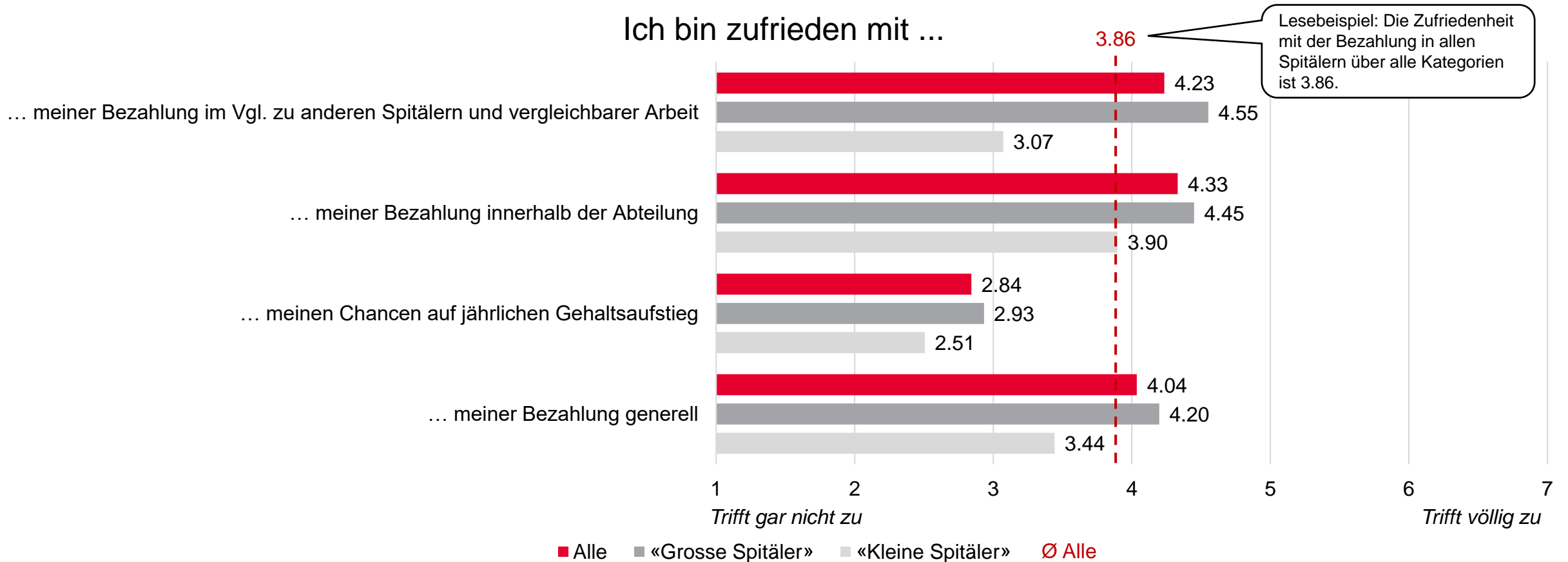


Die teilnehmenden Pflegefachpersonen aus «Grossen Spitälern» sind im Schnitt allgemein ähnlich zufrieden wie solche aus «Kleinen Spitälern» (Schnitt 4.56 vs. 4.64).



Besonders grosse Unterschiede in der Zufriedenheit der Pflegefachpersonen zwischen «Grossen Spitälern» und «Kleinen Spitälern» finden sich bei der Zufriedenheit mit der Führungskraft und bei der Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten im Spital.

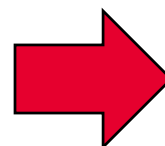
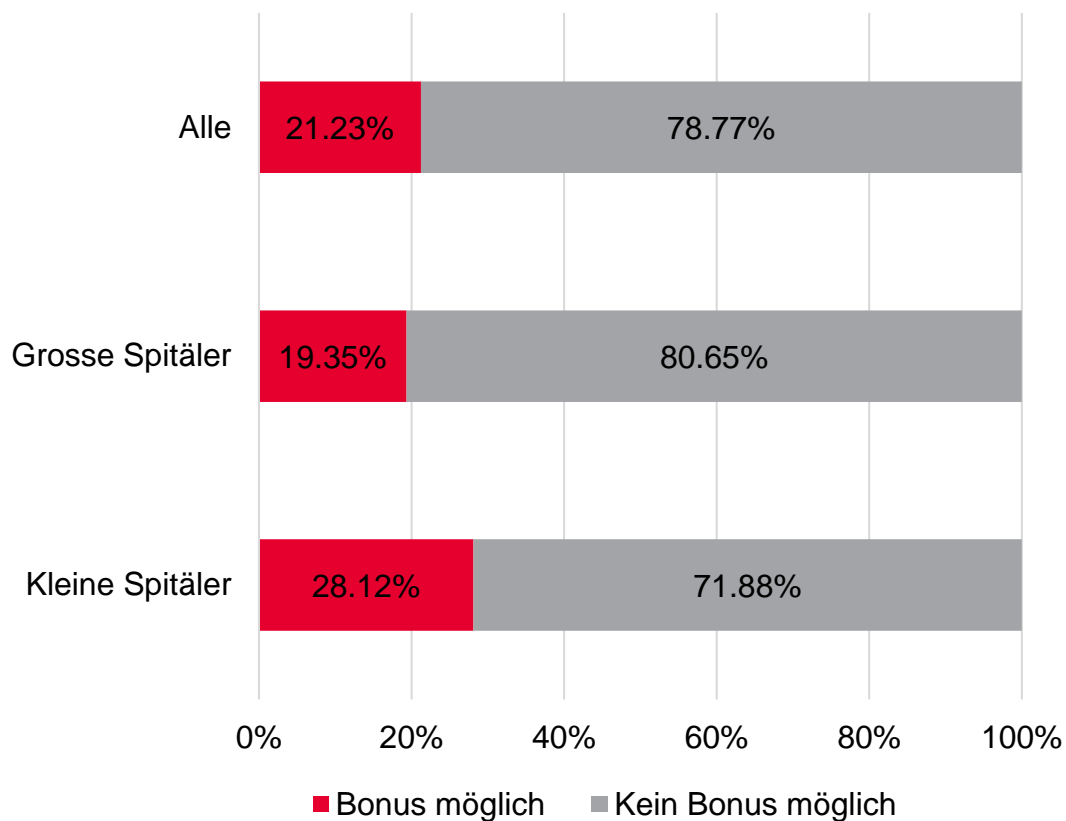
Die teilnehmenden Pflegefachpersonen aus «Grossen Spitälern» sind deutlich zufriedener mit der Bezahlung als solche aus «Kleinen Spitälern» (Schnitt 4.03 vs. 3.23).



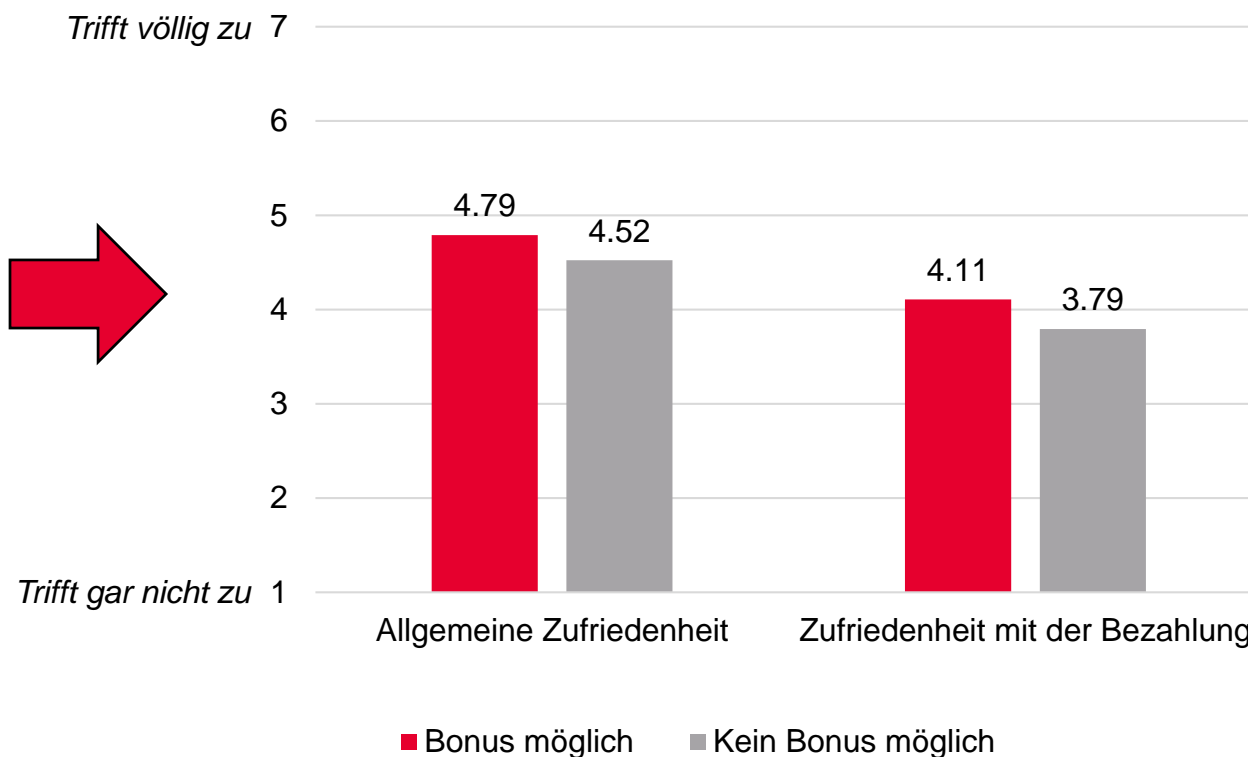
Der Unterschied zwischen «Grossen Spitälern» und «Kleinen Spitälern» bei der Zufriedenheit mit der Bezahlung fällt vor allem bei der Zufriedenheit mit der Bezahlung im Vergleich zu anderen Spitälern und vergleichbarer Arbeit ins Auge.

Diejenigen Pflegefachpersonen, die die Möglichkeit auf eine variable Entlohnung haben, sind insgesamt leicht zufriedener und leicht zufriedener mit der Bezahlung.

Möglichkeit auf Bonus in %



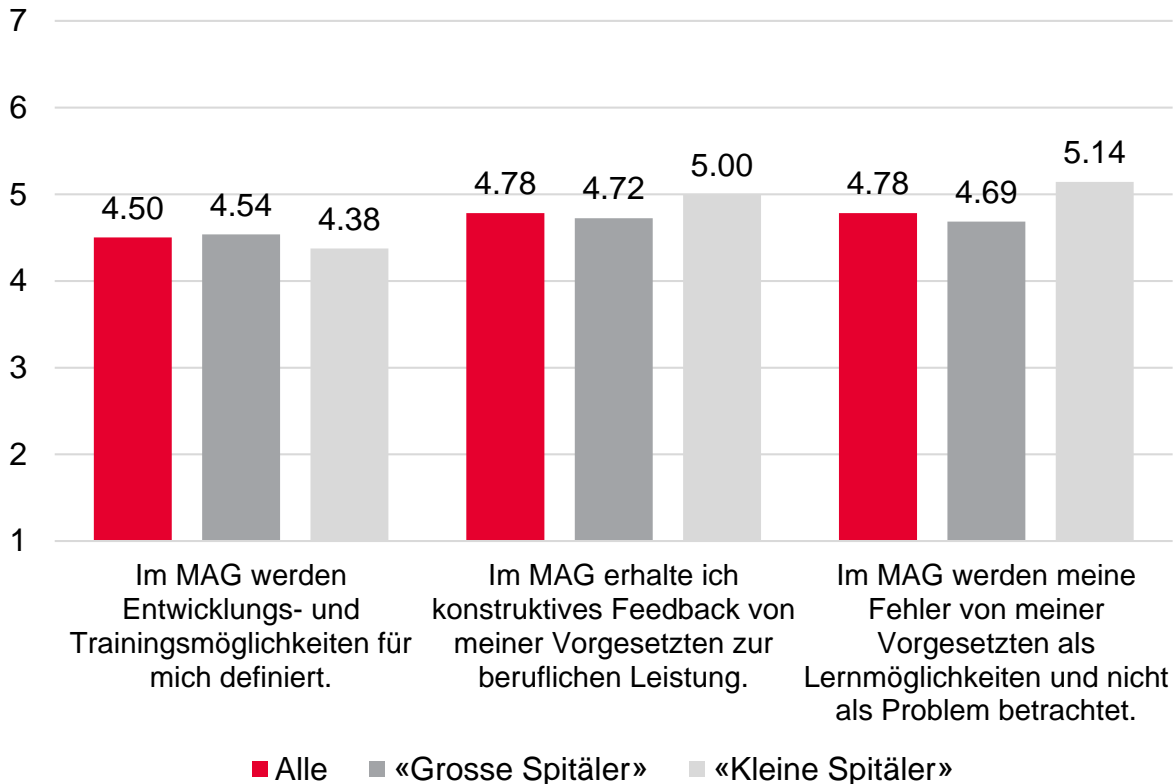
Zufriedenheit in Abhängigkeit der Bonusmöglichkeit



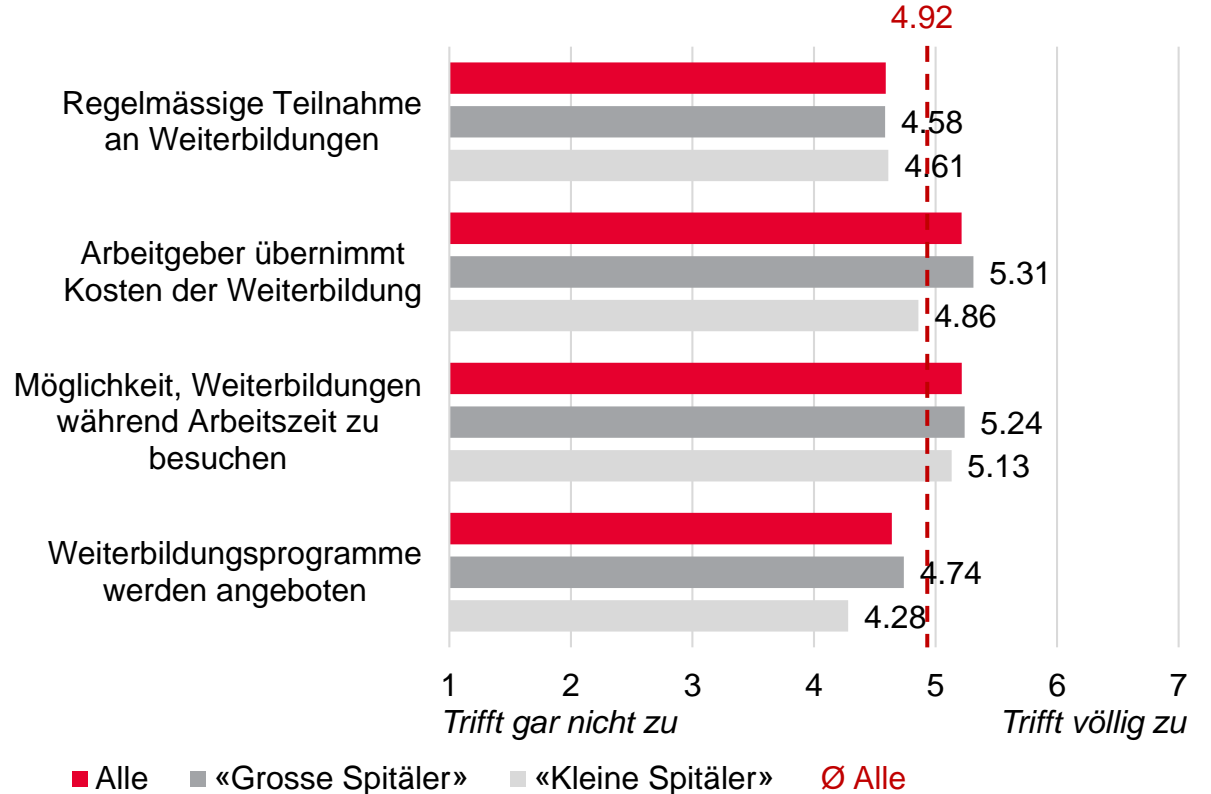
In «Grossen Spitälern» haben weniger der teilnehmenden Pflegefachpersonen die Möglichkeit auf einen Bonus als in «Kleinen Spitälern».

In «Grossen Spitälern» werden mehr Weiterbildungsprogramme angeboten und die Kosten dafür werden eher übernommen als in «Kleinen Spitälern» (Schnitt 4.97 vs. 4.72).

### Entwicklungsorientierung MAG



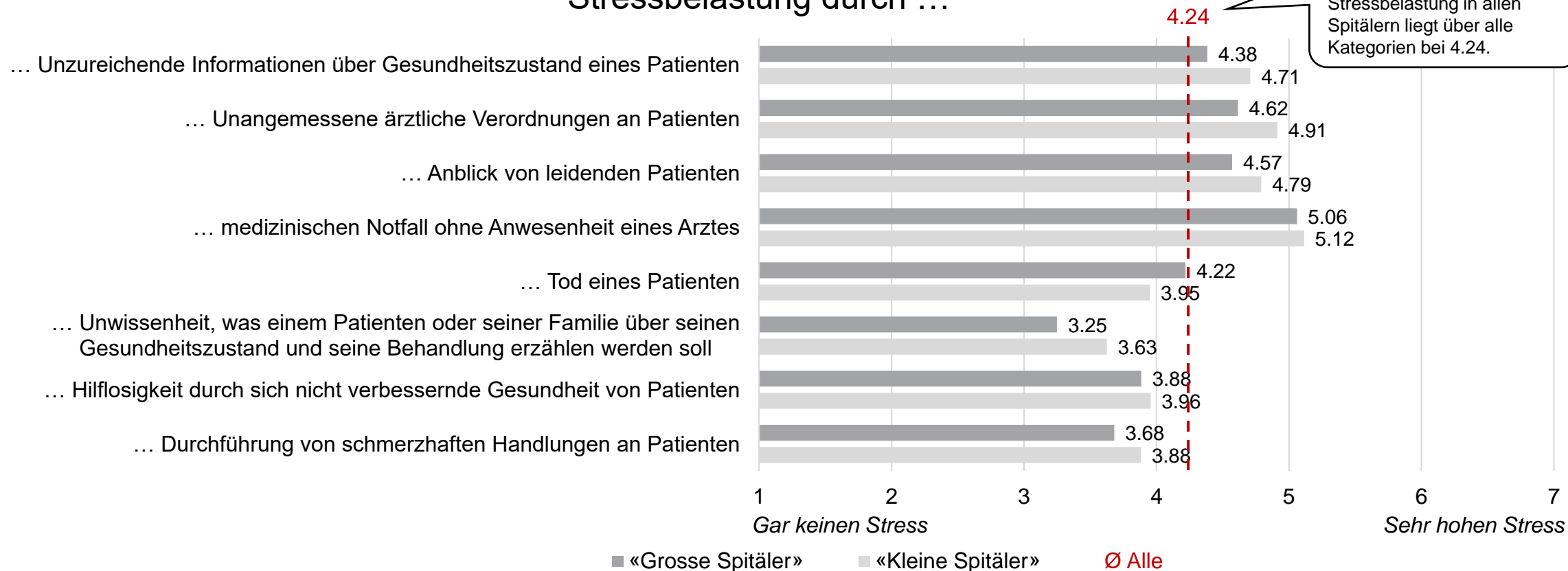
### Weiterbildungsangebot



Im Mitarbeitendengespräch (MAG) werden in «Grossen Spitälern» etwas mehr Entwicklungs- und Trainingsmöglichkeiten definiert, in «Kleinen Spitälern» wird das MAG als konstruktiver wahrgenommen und Fehler werden eher als Lernmöglichkeiten betrachtet.

Die Stressbelastung der teilnehmenden Pflegefachpersonen ist in «Grossen Spitälern» etwas tiefer als in «Kleinen Spitälern» (Schnitt 4.21 vs. 4.37).

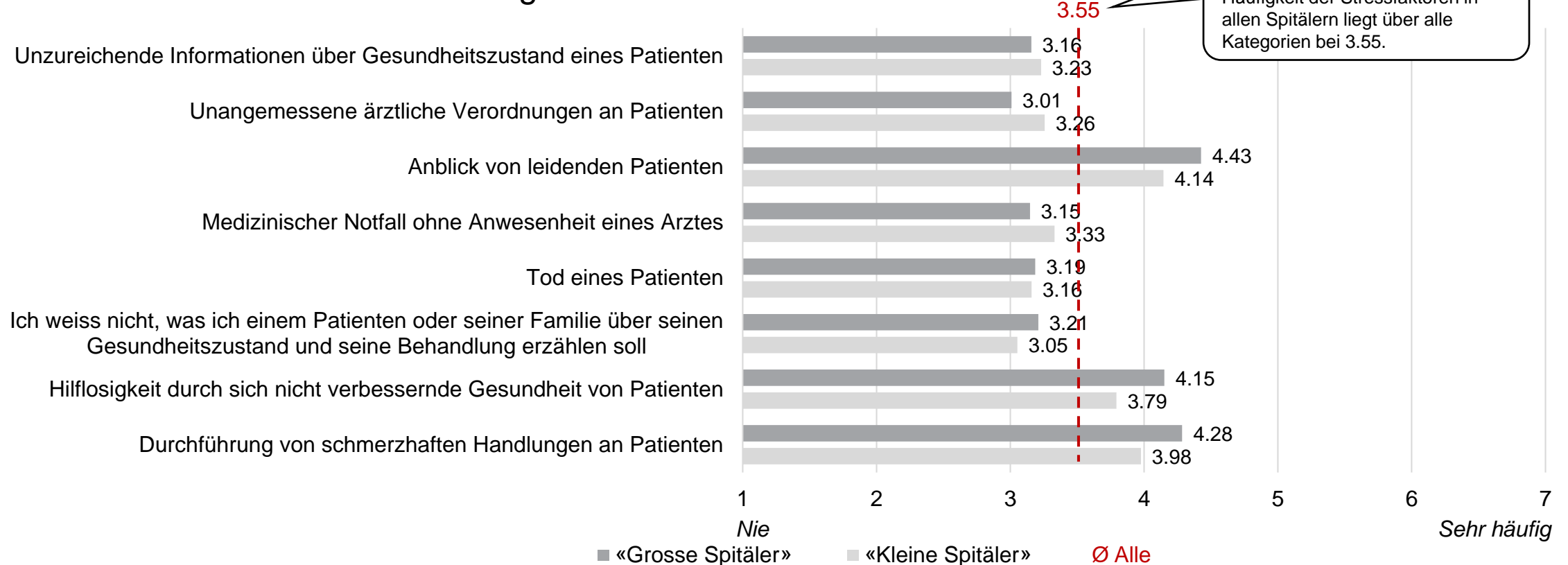
### Stressbelastung durch ...



Die Stressbelastung in «Kleinen Spitälern» ist vor allem durch unzureichende Informationen über den Gesundheitszustand eines Patienten, unangemessene ärztliche Verordnungen und Unwissenheit, was einem Patienten oder seiner Familie erzählt werden soll, höher.

Die verschiedenen Stressfaktoren kommen im Durchschnitt in «Grossen Spitälern» und «Kleinen Spitälern» ähnlich häufig vor (Schnitt 3.57 vs. 3.49).

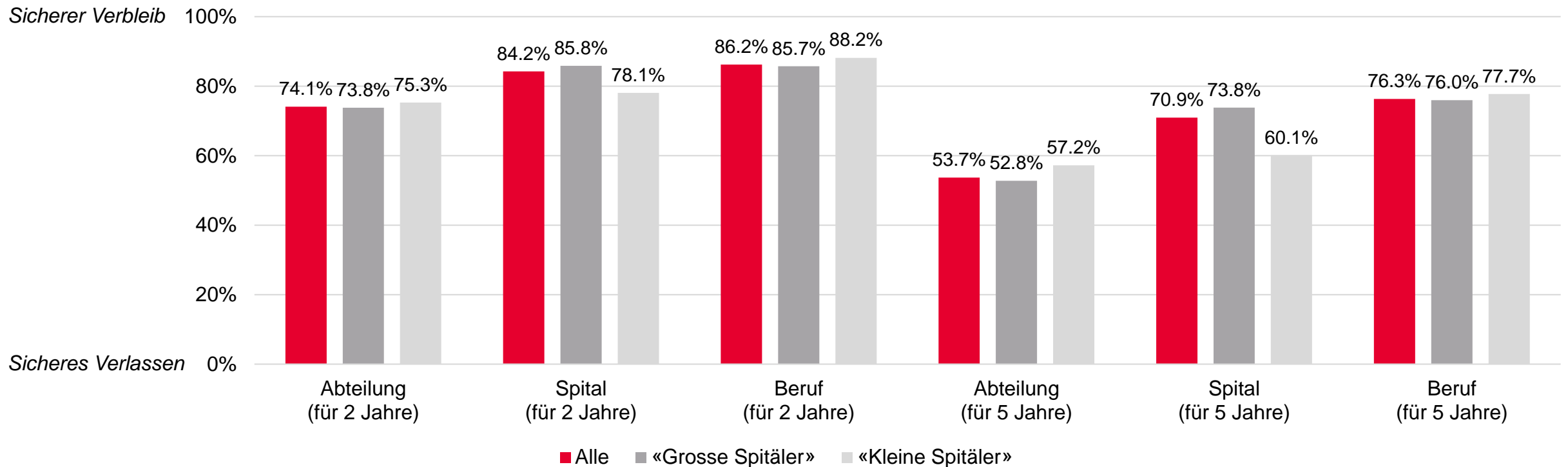
### Häufigkeit verschiedener Stressfaktoren



Die grössten Unterschiede in der Häufigkeit der Stressfaktoren finden sich bei Hilflosigkeit durch sich nicht verbessernde Gesundheit, bei der Durchführung von schmerzhaften Handlungen an Patienten und beim Anblick von leidenden Patienten.

In «Kleinen Spitälern» wird kurzfristig (2 Jahre) wie mittelfristig (5 Jahre) etwas häufiger daran gedacht, das Spital zu verlassen, als in «Grossen Spitälern».

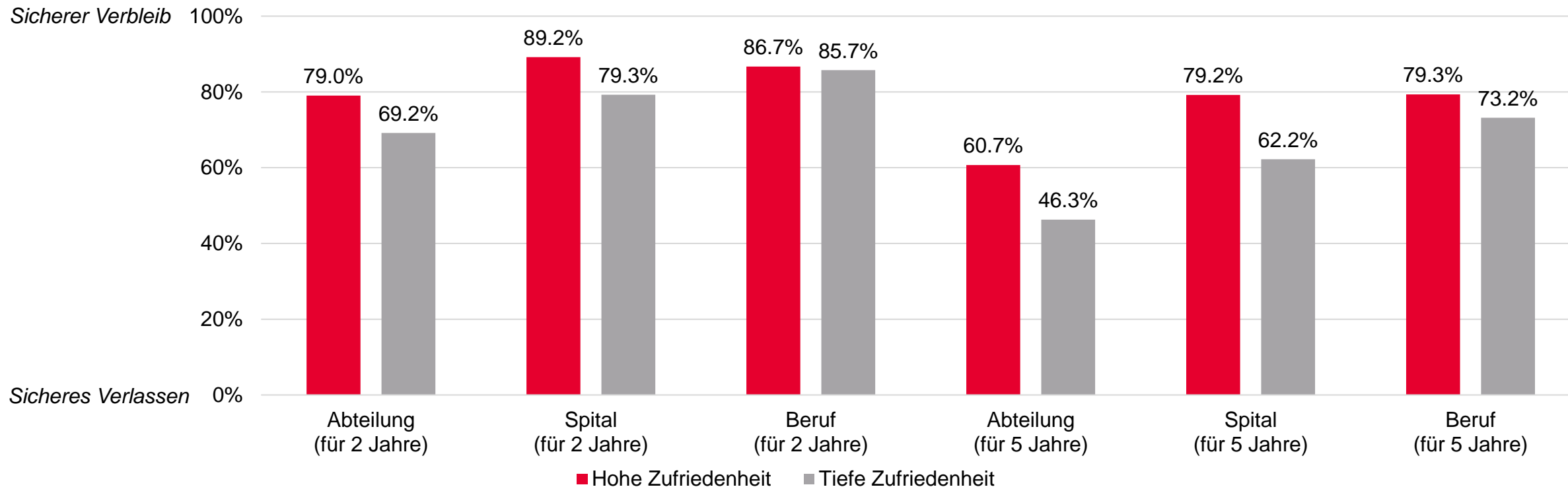
Wie gross ist aus Ihrer Sicht die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in 2 bzw. 5 Jahren noch in Ihrer Abteilung/Ihrem Spital/Ihrem Beruf arbeiten werden?



Die Wahrscheinlichkeit des Verbleibs in der jetzigen Abteilung ist auf kurze Sicht etwa gleich hoch, auf mittlere Sicht in «Kleinen Spitälern» etwas höher. Die Wahrscheinlichkeit des Verbleibs im Beruf ist auf kurze und mittlere Sicht ungefähr gleich hoch.

Zufriedene Pflegefachpersonen in allen Spitälern (Zufriedenheit oberhalb Median) schätzen die Wahrscheinlichkeit im Spital zu bleiben als höher ein als unzufriedene.

### Zufriedenheit vs. Wahrscheinlichkeit des Verbleibs in...

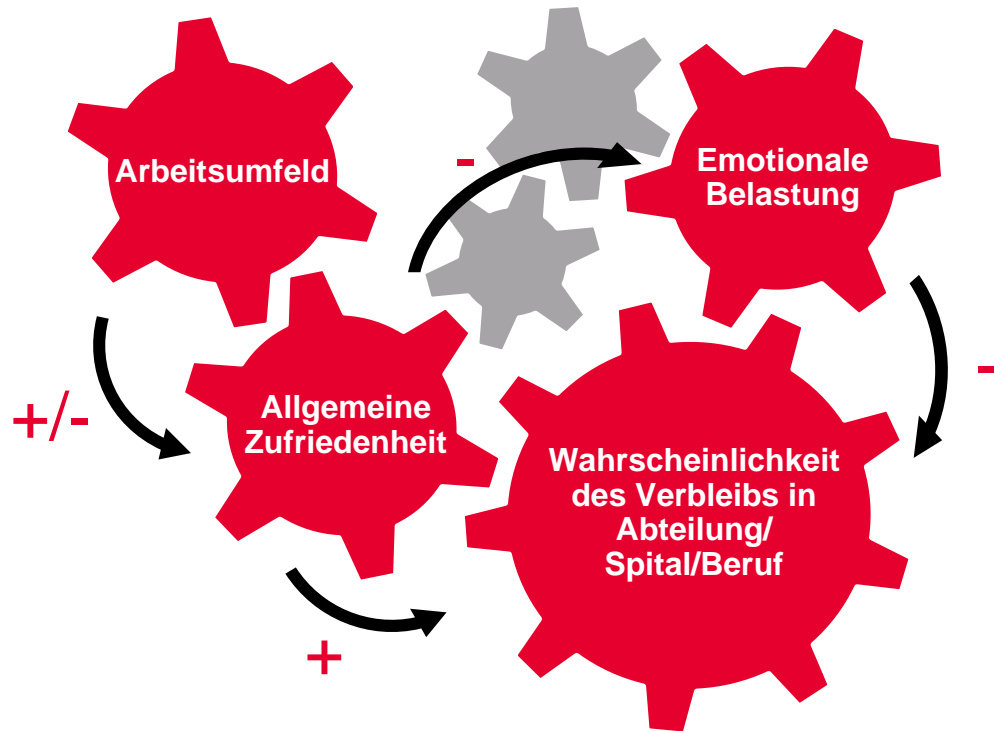


Die Zufriedenheit der teilnehmenden Pflegefachpersonen aus allen Spitälern wirkt sich auch positiv auf die Wahrscheinlichkeit des Verbleibs in der Abteilung aus. Für die Wahrscheinlichkeit des Verbleibs in dem Beruf auf kurze Sicht lassen sich keine so klaren Aussagen machen, auf mittlere Frist tendieren zufriedene Pflegefachpersonen eher zum Verbleib im Beruf.



Das Arbeitsumfeld beeinflusst die Zufriedenheit von Pflegefachpersonen. Diese führt zu geringerer emotionaler Belastung und höherer Wahrscheinlichkeit des Verbleibs.

## Zusammenspiel wesentlicher Faktoren



## Statistisch signifikante Zusammenhänge

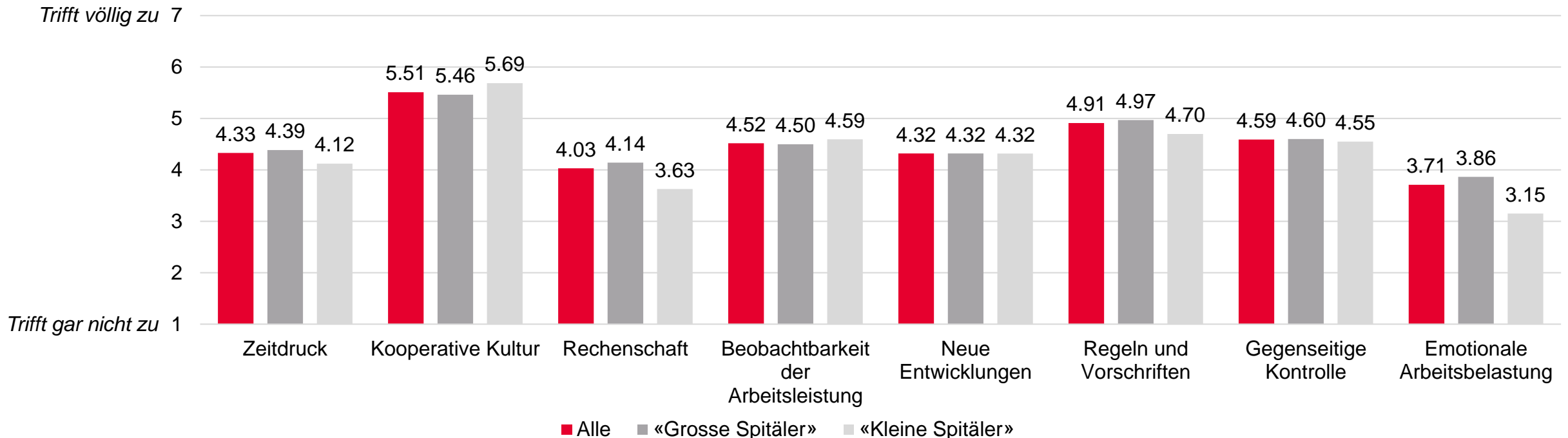
- Folgende Dimensionen des Arbeitsumfeldes haben einen wesentlichen Einfluss auf die allgemeine Zufriedenheit (**Richtung des Effektes**):
  - Zeitdruck (-)
  - Kooperative Arbeitskultur (+)
  - Entwicklungsorientierung des Mitarbeitendengesprächs (MAG) (+)
  - Rechenschaft gegenüber der Führungskraft (-)
  - Beobachtbarkeit der Arbeitsleistung durch Vorgesetzte (+)
  - Unterstützung durch die Führungskraft bei der Umsetzung neuer Entwicklungen in der Pflegepraxis (+)
  - Angebot von Trainings (+)
  - Vorhandensein von Regeln und Richtlinien (+)
  - Gegenseitige Kontrolle unter Pflegefachpersonen (-)
  - Zufriedenheit mit Bezahlung (+)
- Je höher die allgemeine Zufriedenheit ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Pflegefachpersonen ihre Abteilung/das Spital/den Beruf verlassen.
- Die allgemeine Zufriedenheit wirkt auch über die Reduktion der emotionalen Arbeitsbelastung positiv auf die Wahrscheinlichkeit des Verbleibs.

Lesebeispiel: Je höher die Entwicklungsorientierung des MAG ist, desto höher ist tendenziell die allgemeine Zufriedenheit.

Führungskräften bieten sich zahlreiche Möglichkeiten, Rahmenbedingungen zu schaffen, die sich positiv auf die allgemeine Zufriedenheit der Pflegefachpersonen auswirken. Im Folgenden werden Zusammenhänge und Vergleiche zwischen «Grossen» und «Kleinen Spitälern» illustriert.

Der grösste Unterschied zwischen «Grossen Spitälern» und «Kleinen Spitälern» findet sich bei der emotionalen Arbeitsbelastung, gefolgt von der Rechenschaftspflicht.

### Vergleich Arbeitsumfeld



In «Grossen Spitälern» ist das Ausmass an Regeln und Vorschriften höher, was sich positiv auf die Zufriedenheit auswirkt. In «Kleinen Spitälern» ist der Zeitdruck etwas tiefer, die Pflegefachpersonen müssen weniger Rechenschaft gegenüber der Führungskraft ablegen und die Kultur ist kooperativer, was sich positiv auf die Zufriedenheit auswirkt. Die Beobachtbarkeit der Arbeitsleistung, die Unterstützung rund um neue Entwicklungen und die gegenseitige Kontrolle unter den Pflegefachpersonen ist etwa gleich hoch in «Grossen Spitälern» und «Kleinen Spitälern». Die emotionale Arbeitsbelastung ist in «Kleinen Spitälern» tiefer, was sich positiv auf die Wahrscheinlichkeit des Verbleibs auswirkt.

# Übersicht

---

1	Umfrage
2	Resultate
3	Kontakt

Wir danken Ihnen recht herzlich für Ihre Unterstützung und stehen Ihnen bei Fragen gerne jederzeit zur Verfügung.

---

**Prof. Dr. Markus Arnold**

Direktor Managerial Accounting

E-Mail: [markus.arnold@iuc.unibe.ch](mailto:markus.arnold@iuc.unibe.ch)

**Prof. Dr. Arthur Posch**

E-Mail: [arthur.posch@iuc.unibe.ch](mailto:arthur.posch@iuc.unibe.ch)

Universität Bern  
Institut für Unternehmensrechnung und Controlling  
Engelgasse 4  
3012 Bern

Telefon: +41 31 631 37 35