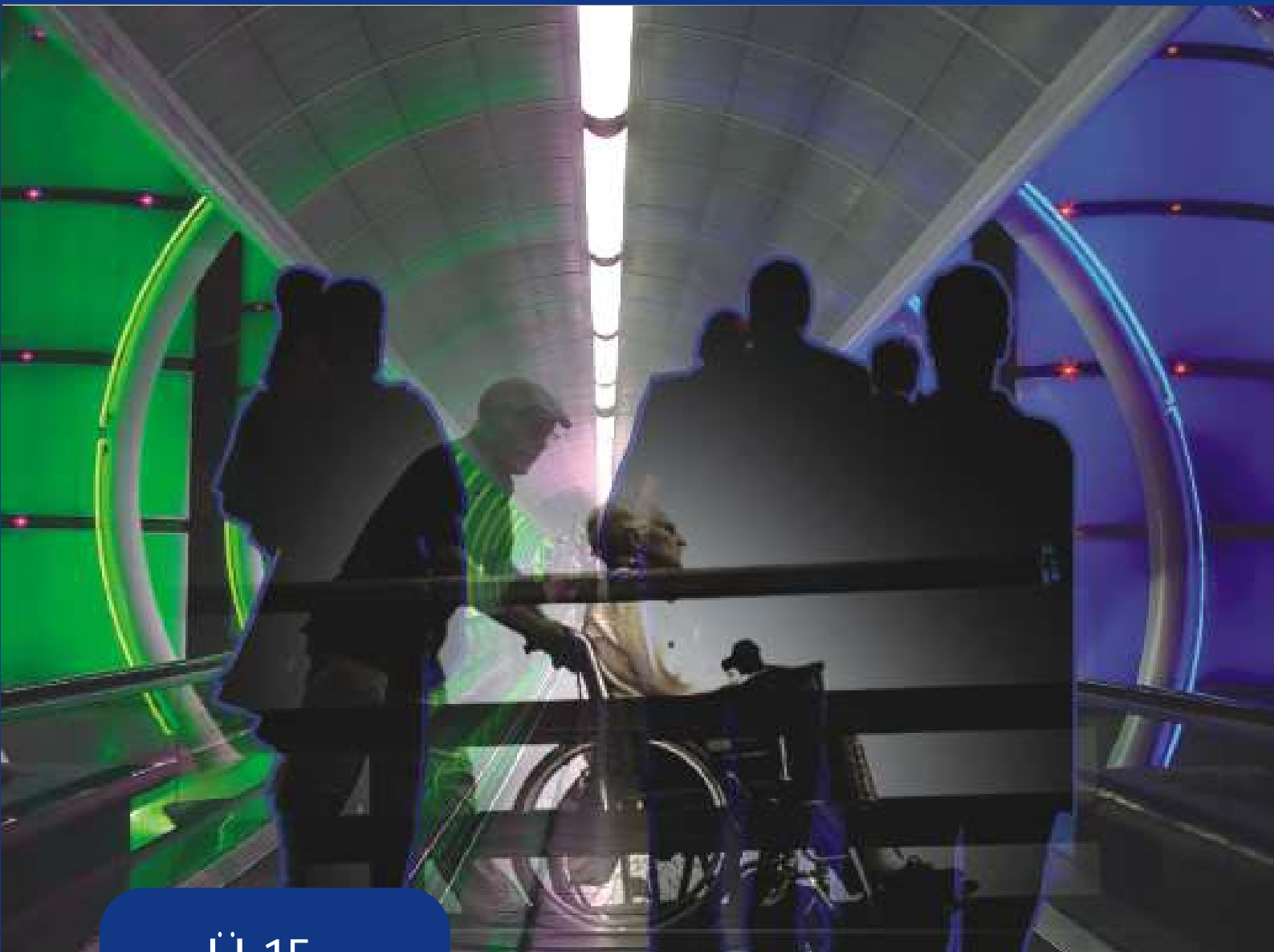


Berufsausstieg bei Pflegepersonal



Ü 15

Schriftenreihe der
Bundesanstalt für
Arbeitsschutz und
Arbeitsmedizin

baa:

H.-M. Hasselhorn
B. H. Müller
P. Tackenberg
A. Kümmerling
M. Simon

Berufsausstieg bei Pflegepersonal

**Arbeitsbedingungen und beabsichtigter
Berufsausstieg bei Pflegepersonal
in Deutschland und Europa**

Diese Veröffentlichung ist eine überarbeitete Übersetzung von ausgewählten Kapiteln aus dem englischsprachigen Zwischenbericht zur NEXT-Studie (nurses early exit study). Die NEXT-Studie wird im fünften Forschungsrahmenprogramm der Europäischen Union durchgeführt und finanziert (QLK6-CT-2001-00475). Der Zwischenbericht wurde mit Mitteln aus dem schwedischen SALTSA-Fond gefördert und publiziert. *Hasselhorn, H.-M.; Tackenberg, P.; Müller, B. H. (eds.): Working conditions and intent to leave the profession among nursing staff in Europe. Working Life Research Report 7:2003, National Institute for Working Life, Stockholm 2003, ISSN 1404-790X.* Die deutschsprachige Übersetzung entstand unter Mitarbeit von Heiko Stehling, Osnabrück.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Autoren: PD Dr. Hans-Martin Hasselhorn
Prof. Dr. Bernd Hans Müller
Peter Tackenberg, MScN
Dipl.-Soz. Angelika Kümmerling
Michael Simon, MScN

Bergische Universität Wuppertal
FB D, Abteilung Sicherheitstechnik
Fachgebiet Arbeitssicherheit/Ergonomie
Gaußstraße 20, D-42119 Wuppertal
E-Mail: next@uni-wuppertal.de
Internet: www.next-study.net

Umschlaggestaltung
und Fotografie: Angelika Rößler, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Verlag/Druck: Wirtschaftsverlag NW
Verlag für neue Wissenschaft GmbH
Bürgermeister-Smidt-Str. 74-76, D-27568 Bremerhaven
Postfach 10 11 10, D-27511 Bremerhaven
Telefon: (04 71) 9 45 44 - 0
Telefax: (04 71) 9 45 44 - 77
E-Mail: info@nw-verlag.de
Internet: www.nw-verlag.de

Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Friedrich-Henkel-Weg 1-25, D-44149 Dortmund
Telefon: (02 31) 90 71 - 0
Telefax: (02 31) 90 71 - 24 54
E-Mail: poststelle@buaa.bund.de
Internet: www.buaa.de

Berlin:
Nöldnerstr. 40-42, D-10317 Berlin
Telefon: (0 30) 5 15 48 - 0
Telefax: (0 30) 5 15 48 - 41 70

Dresden:
Proschhübelstr. 8, D-01099 Dresden
Telefon: (03 51) 56 39 - 50
Telefax: (03 51) 56 39 - 52 10

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe und des aus-
zugsweisen Nachdrucks vorbehalten.

ISSN 1433-2159
ISBN 3-86509-247-0

4. Das soziale Arbeitsumfeld von Pflegekräften

Beatrice van der Heijden, Angelika Kümmerling und die NEXT-Studiengruppe

Einleitung

Die Wahrnehmung eines Arbeitnehmers darüber, in welchem Ausmaß er bei seiner Tätigkeit Unterstützung von Vorgesetzten und Kollegen erhält, ist hinsichtlich seiner Leistungsfähigkeit insbesondere im Pflegeberuf von theoretischer und empirischer Relevanz. Studien über den Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung und beruflicher Expertise zufolge (vgl. van der Heijden, 1998, 2002, 2003) kann davon ausgegangen werden, dass positive Gefühle dann vorherrschen, wenn Vorgesetzte und enge Kollegen Unterstützung gewähren, positive und konstruktive Rückmeldungen geben und die Weiterentwicklung des Beschäftigten fördern (vgl. auch Deci et al., 1989; Greenhaus et al., 1990). Zwischenmenschliche Beziehungen scheinen wichtige Voraussetzungen für Arbeitszufriedenheit zu sein (siehe auch Stordeur u. a. in diesem Band) und sind auch mit gesundheitlichen Beschwerden, Fehlzeiten und Arbeitsplatzwechsel assoziiert (Tett & Meyer, 1993). Darüber hinaus fördert ein positives Arbeitsklima, in dem Unterstützung von Vorgesetzten und Kollegen vorhanden ist, die professionelle Entwicklung des Einzelnen (van der Heijden, 2002, 2003).

Mit Blick auf den erheblichen Mangel an Pflegekräften und auf die Tatsache, dass das Arbeitsklima in Institutionen ein Faktor ist, auf den das Management Einfluss ausüben kann, ist es wichtig zu verstehen, inwieweit der Wunsch Pflegender, ihren Beruf aufzugeben, im Zusammenhang mit ihrem konkreten Arbeitsumfeld steht. In diesem Beitrag wird der Einfluss zweier wichtiger Aspekte des sozialen Arbeitsklimas auf den Wunsch, den Pflegeberuf aufzugeben, untersucht. Hierfür steht Datenmaterial aus acht europäischen Ländern zur Verfügung. Wenn wir ein besseres Verständnis für den Einfluss des Arbeitsklimas auf die Entscheidung gewinnen, den Pflegeberuf zu verlassen, sind wir vielleicht in der Lage, langfristig die Beschäftigungsfähigkeit im Gesundheitswesen zu erhöhen und den vorzeitigen Berufsausstieg zu verhindern.

Soziale Unterstützung vom direkten Vorgesetzten

Im Mittelpunkt eines gesunden Arbeitsklimas, das eine Weiterentwicklung des Individuums ermöglicht, steht das Verhältnis des Arbeitnehmers zu seinem direkten Vorgesetzten. Positive Rückmeldungen durch den Vorgesetzten und eine gute Kommunikation unterstützt die Möglichkeit zur Weiterentwicklung der Fähigkeiten des Arbeitnehmers (Blacero et al., 1996; Dubin, 1977). Desgleichen kann die wahrgenommene soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten ein allgemeines Gefühl der Zufriedenheit und ein Vertrauen in die eigenen Karrierechancen erzeugen (Bratton & Gold, 1994; Sloboda, 1991). Jede Art des Lernens erfordert Rückmeldungen, wenn sie nachhaltig wirken soll. In einem Umfeld, in dem Rückmeldungen nur in geringem Maß oder verzögert gewährt werden, verlangsamt sich das Lernen (bzw. die Weiterentwicklung) oder bleibt ganz aus (Ericsson & Smith, 1991).

In weiteren Untersuchungen (Boerlijst, 1993; Boerlijst et al., 1994) wurde festgestellt, dass Vorgesetzte sich nur eingeschränkt den Leistungen und Aufgaben ihrer älteren Mitarbeiter widmen. Dies wird an unterschiedlichen Stellen deutlich, u. a. im Bereich der Anregung zur Fortbildung und Weiterentwicklung. Insbesondere bei älteren Mitarbeitern scheinen Vorgesetzte im Hinblick auf die berufliche Weiterentwicklung wenig Kooperation zu zeigen und wenig Hilfen zu gewähren. Mit anderen Worten nimmt der Grad der sozialen Unterstützung von direkten Vorgesetzten ab, je älter ein Arbeitnehmer ist. Da die soziale Unterstützung negativ mit Arbeitsplatzunsicherheit, Unzufriedenheit und unangepasstem Verhalten am Arbeitsplatz (vgl. Lim, 1996) korreliert, ist es wahrscheinlich, dass die wahrgenommene soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten die Absicht des Arbeitnehmers beeinflusst, aus dem Beruf auszustiegen.

Soziale Unterstützung von direkten Kollegen

Der größte Teil unserer Fähigkeiten entsteht durch Wissenstransfer innerhalb einer Gesellschaft durch eine Vielzahl kultureller Prozesse – formaler Prozesse im Rahmen von Schul- und Ausbildung, aber auch nicht-formaler (Gaines, 1988). In jedem Arbeitsumfeld müssen Mitarbeiter die Verantwortung für die Weitergabe zuverlässiger Informationen über aktuelle technische Entwicklungen übernehmen, zum Beispiel, indem sie die Aufmerksamkeit auf nützliche neue Veröffentlichungen oder auf Fortbildungsprogramme richten. Wenn Kollegen bereit sind, im Rahmen regelmäßiger Besprechungen Rückmeldungen über die geleistete Arbeit des Anderen zu geben, zeigen sie ihr Interesse und ihre Wertschätzung für die geleistete Arbeit und die erreichten Ergebnisse ihrer Kollegen.

Bei Mitarbeitern mittleren Alters scheint die Bestimmung von Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung von zentraler Bedeutung zu sein (Schein, 1978). Da infolge der zunehmenden Verschlankung vieler Unternehmen eine Beförderung nicht für jeden Mitarbeiter erreichbar ist, entsteht viel Konkurrenz zwischen Kollegen. Das soziale Netz des Einzelnen ist sozusagen der Auslöser für Veränderungen im Lebensweg (vgl. Sarason et al., 1987). In Übereinstimmung damit erwarten wir, dass die soziale Unterstützung durch Kollegen abnimmt, wenn Mitarbeiter eine mittlere Karrierephase erreicht haben. Der Unterschied zwischen Mitarbeitern mittleren Alters und älteren Mitarbeiter wird hierbei als gering angesehen.

In Analogie zu oben nehmen wir an, dass soziale Unterstützung durch Kollegen die Absicht des Arbeitnehmers beeinflusst, aus dem Beruf auszusteigen.

Methode

Instrumente zu sozialer Unterstützung

Die abhängige Variable „soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten“ wurde durch vier Items erfasst: „Ist Ihr direkter Vorgesetzter in der Lage den Wert und die Ergebnisse Ihrer Arbeit zu würdigen?“, „Äußert Ihr direkter Vorgesetzter Ihnen gegenüber seine Meinung über Ihre Arbeit?“, „Im Großen und Ganzen: Ist Ihr direkter Vorgesetzter bereit, Sie bei der Ausführung Ihrer Aufgaben zu unterstützen?“ und „Gibt Ihnen Ihr direkter Vorgesetzter unterstützenden Rat?“ Antworten wurden auf einer 5-stufigen Skala abgetragen, wobei 1 wenig Unterstützung durch den Vorgesetzten

und 5 eine hohe Unterstützung durch den Vorgesetzten bedeutete (Skalenkennwerte, vgl. Kümmerling, Hasselhorn & Tackenberg in diesem Band).

Die Variable „soziale Unterstützung durch Kollegen“ wurde durch die gleichen vier Items gemessen, wobei die Formulierung „direkter Vorgesetzter“ durch „Kollegen“ ersetzt wurde.

Datenanalyse

Die Datenanalyse erfolgte mit SPSS 11.0. Zur Bestimmung von Unterschieden in Mittelwerten wurden univariate Varianzanalysen und t-Tests berechnet. Für post-hoc Mittelwertvergleiche wurden Scheffé-Tests durchgeführt. Aufgrund der hohen Teilnehmeranzahl wurde das Signifikanzniveau auf $p < 0,01$ festgelegt.

Tab. 4.1 Überblick über die Teilnehmer nach Land und Skala für soziale Unterstützung

| Land | n Gesamt | n Unterstützung Vorgesetzter | Antwortquote | n Unterstützung Kollegen | Antwortquote |
|---------------|---------------|------------------------------|--------------|--------------------------|--------------|
| Belgien | 4.257 | 4.197 | 98,5% | 4.196 | 98,6% |
| Deutschland | 3.565 | 3.523 | 98,8% | 3.521 | 98,8% |
| Finnland | 3.970 | 3.920 | 98,7% | 3.922 | 98,8% |
| Frankreich | 5.376 | 5.319 | 98,9% | 5.321 | 90,0% |
| Italien | 5.645 | 5.465 | 96,8% | 5.445 | 96,5% |
| Niederlande | 4.024 | 3.967 | 98,6% | 3.969 | 98,6% |
| Polen | 4.354 | 4.219 | 96,9% | 4.216 | 96,8% |
| Slowakei | 3.396 | 3.245 | 95,6% | 3.224 | 94,9% |
| Gesamt | 34.587 | 33.855 | 97,9% | 33.814 | 96,6% |

Ergebnisse

Soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten

Bei einem Vergleich der Mittelwerte für die Skala „soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten“ (Abb. 4.1) ist festzustellen, dass die Werte für das belgische Pflegepersonal am höchsten und beim polnischen Pflegepersonal am geringsten ausfallen, wobei die Varianzanalysen mit sich anschließenden post-hoc Scheffé-Tests zeigen, dass Belgien sich signifikant von allen anderen Ländern in der wahrgenommenen Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten unterscheidet ($p < 0,001$). Allerdings gilt auch für Belgien, dass die erzielten Skalenwerte relativ niedrig sind.

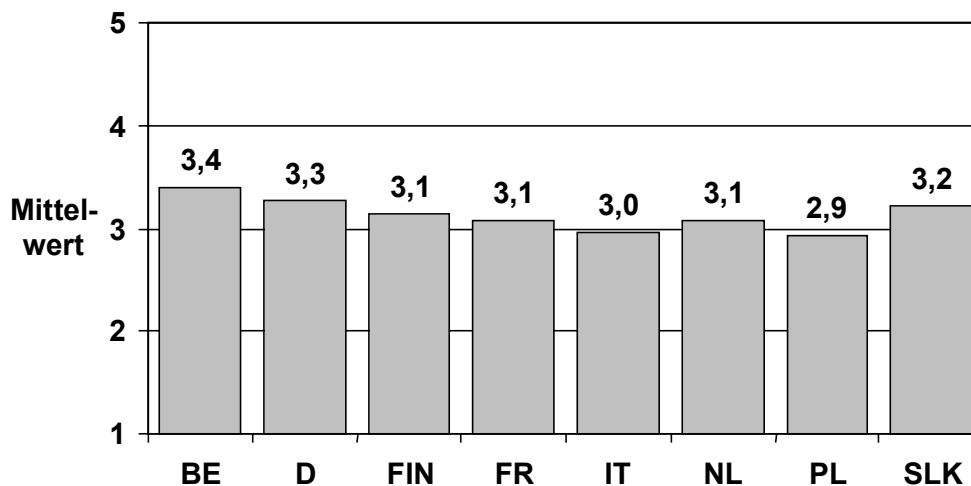


Abb. 4.1 Mittelwerte für soziale Unterstützung durch direkte Vorgesetzte nach Ländern

Die von uns aufgestellte Hypothese, dass ein Einfluss des Lebensalters auf die Unterstützung durch den Vorgesetzten besteht, konnte nicht bestätigt werden: In allen Ländern scheint das Alter keinen Einfluss auf den Umfang erhaltener sozialer Unterstützung durch direkte Vorgesetzte zu haben (für alle Länder $p > .01$).

Finnische Männer scheinen mehr Unterstützung von ihren Vorgesetzten zu erfahren als finnische Frauen, die Mittelwerte unterscheiden sich zwar nur geringfügig, aber signifikant voneinander ($M=3,3$ vs. $3,1$, $p < 0,001$). In den übrigen Teilnehmerländern war kein Geschlechtseffekt festzustellen.

Soziale Unterstützung durch Kollegen

Die Werte für die soziale Unterstützung durch Kollegen waren am niedrigsten in Italien und am höchsten in den Niederlanden (Abb. 4.2). Beide Länder unterscheiden sich signifikant von allen anderen Ländern (Varianzanalysen und post-hoc Scheffé-Tests, $p < 0,001$). Das Ausmaß der erlebten sozialen Unterstützung durch Kollegen unterscheidet sich zwischen Männern und Frauen nicht.

Oben hatten wir die Hypothese aufgestellt, dass die soziale Unterstützung abnimmt, wenn Mitarbeiter eine mittlere Karrierephase erreicht haben. Dies traf in unserer Untersuchung in allen Ländern zu. In Italien, Polen und der Slowakei zeigte sich zudem ein U-förmiges Muster, d. h., im mittleren Alter war die soziale Unterstützung der Kollegen relativ niedrig, bei den älteren (über 50-jährigen) Kollegen nahm sie jedoch wieder zu (nicht dargestellt).

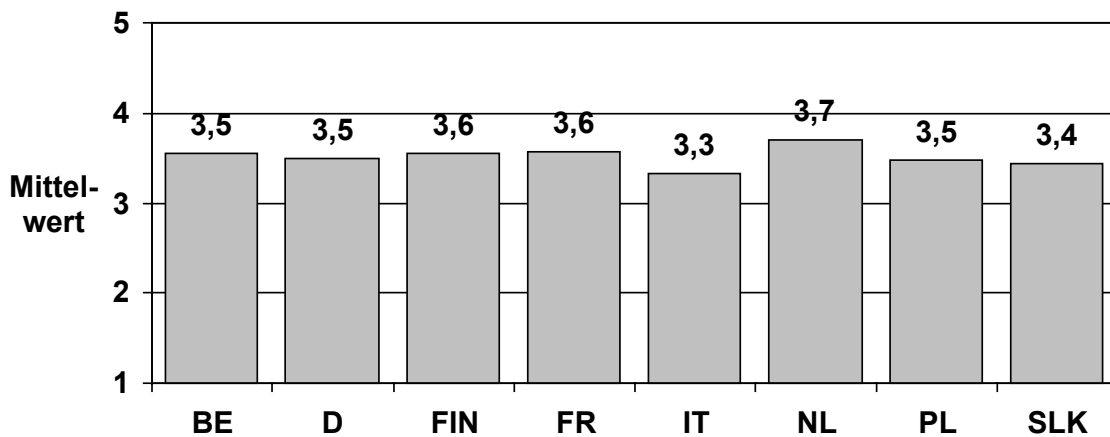


Abb. 4.2 Soziale Unterstützung durch Kollegen nach Ländern

Soziale Unterstützung und die Absicht, den Pflegeberuf zu verlassen

Unsere Ergebnisse zeigen, dass es einen negativen Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung durch Vorgesetzte und der Absicht, den Pflegeberuf zu verlassen gibt. Pflegende, die die höchsten Werte für soziale Unterstützung aufwiesen, wiesen die geringste Absicht auf, den Pflegeberuf zu verlassen (vgl. Abb. 4.3).

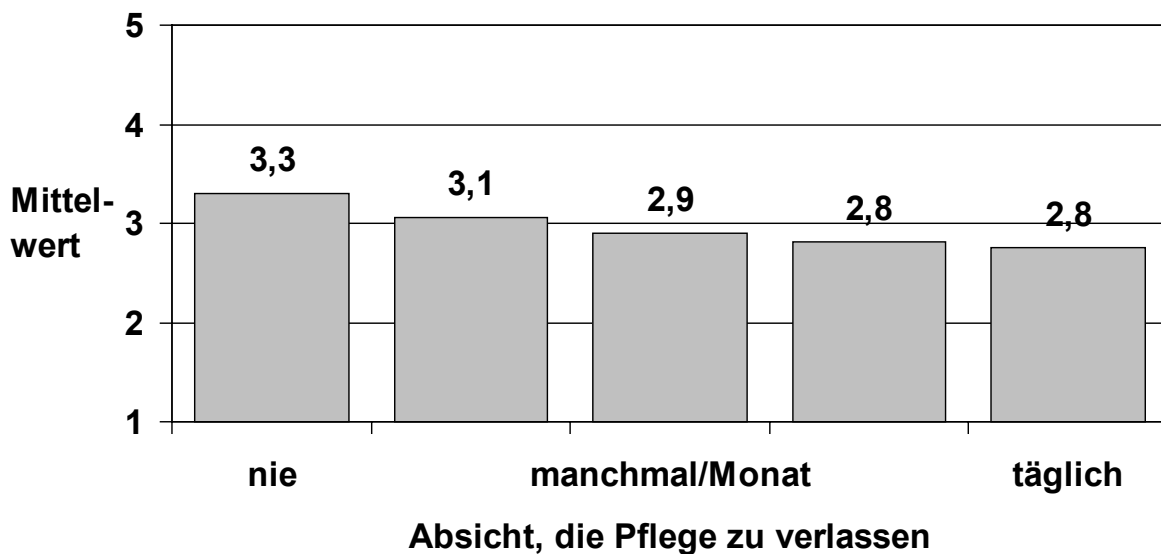


Abb. 4.3 Mittelwerte für soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und die Absicht, den Beruf zu verlassen (gesamte Stichprobe)

Es zeigt sich, dass der Umfang der erhaltenen sozialen Unterstützung von Kollegen keinen signifikanten Einfluss auf den Wunsch hat, den Pflegeberuf zu verlassen (Abb. 4.4).

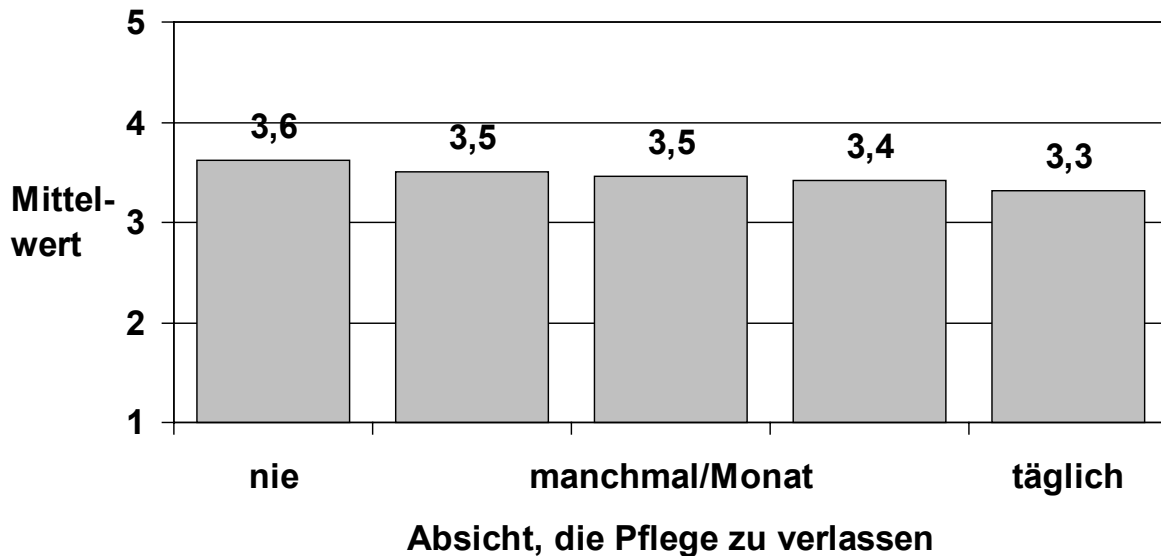


Abb. 4.4 Mittelwerte für soziale Unterstützung durch Kollegen und die Absicht, den Beruf zu verlassen (gesamte Stichprobe)

Diskussion

Wir konnten zeigen, dass sich hinsichtlich der wahrgenommenen sozialen Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten zwischen den einzelnen Ländern keine deutlichen Unterschiede feststellen lassen. Jedoch müssen wir auch konstatieren, dass die wahrgenommene soziale Unterstützung von Vorgesetzten im Ländervergleich eher gering ausfällt. Dies zeigt, dass noch viel getan werden muss, um die soziale Unterstützung als potenziell starkes Managementinstrument zu verbessern. Wir konnten auch zeigen, dass weder das Geschlecht (mit Ausnahme von Finnland, wo Männer leicht höhere Werte zeigten) noch das Lebensalter der Befragten einen Einfluss darauf zu haben scheint, wie stark sie soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten erfahren.

Bezüglich der sozialen Unterstützung von Kollegen besteht in den meisten Ländern ein negativer Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung und Alter. Das heißt, dass ältere Arbeitnehmer weniger Unterstützung durch ihre Kollegen erhalten als Jüngere. Für Italien, Polen und die Slowakei wurde ein U-förmiges Muster identifiziert, das aufzeigt, dass nach einem Rückgang der wahrgenommenen Unterstützung unter Kollegen im mittleren Lebensalter wieder eine Zunahme bei älteren Befragten zu konstatieren ist. Es sind weitere Untersuchungen notwendig, um herauszufinden, inwieweit diese Ergebnisse eine Folge der verminderten Aufstiegsmöglichkeiten für Pflegekräfte durch Verschlinkung der Betriebe und daraus entstehende Konkurrenzsituationen widerspiegeln.

Der festgestellte negative Zusammenhang zwischen der sozialen Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten und der Absicht, den Pflegeberuf zu verlassen, zeigt, dass es wichtig ist, ein Arbeitsklima gegenseitigen Vertrauens zu schaffen. Die Pflegekraft sollte sich sicher fühlen, innerhalb bestimmter notwendiger Grenzen Probleme selbstständig lösen zu können. Fehler sollten als Ausgangspunkte für spätere

Schulungen gesehen werden und nicht als Anlass, jemanden zu übergehen oder auszuschließen. Ferner sollte sich jede Führungskraft im Gesundheitswesen ihrer Verantwortung bewusst sein, eine offene Kommunikation, ständige Offenheit für Probleme und stützende Leistungsrückmeldungen zu gewährleisten.

Auch wenn wir keinen Zusammenhang zwischen der sozialen Unterstützung durch Kollegen und dem Wunsch, den Pflegeberuf aufzugeben feststellen konnten, sollte dieser Aspekt des gesunden Arbeitsklimas nicht vernachlässigt werden. Die positive Wahrnehmung des Arbeitsumfeldes durch Pflegekräfte, konkreter: Das Ausmaß der sozialen Unterstützung von Vorgesetzten und Kollegen, die empfundene Wertschätzung und ein allgemeines Gefühl des „Empowerment“ sind wichtige Faktoren, die die Bindung des Pflegenden an seinen Beruf beeinflussen.

Literatur

Blancero, D.; Boroski, J.; Dyer, L.: Key competencies for a transformed Human Resource Organization: results of a field study. *Human Resource Management* 35 (1996), 383-403

Boerlijst, J.G.: The neglect of growth and development of employees over 40 in organizations: a managerial and training problem. In: Snel, J.; Cremer, R.: *Work and aging*. London: Taylor & Francis Ltd. 1994, 251-271

Boerlijst, J.G.; van der Heijden, B.I.J.M.; Van Assen, A.: *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies 1993

Bratton, J.; Gold, J.: *Human resource management: theory and practice*. Basingstoke: Macmillan 1993

Deci, E.L.; Connell, J.P.; Ryan, T.: Self determination in an organization. *Journal of Applied Psychology* 74 (1989), 580-591.

Dubin, S.S.: The updating process. *Continuing Education in Science and Engineering* 12 (1977), 165-186.

Ericsson, K.A.; Smith, J.: *Toward a general theory of expertise. Prospects and limits*. Cambridge: Cambridge University Press 1991

Gaines, B.R.: Positive feedback processes underlying the formation of expertise. *IEEE Transactions on systems, man, and cybernetics* 18 (1988), 1016-1020.

Greenhaus, J.H.; Parasuraman, A.; Wormley, W.M.: Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal* 33 (1990), 64-86.

Lim, V.K.G.: Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and non-work-based social support. *Human Relations* 49 (1996), 171.

Sarason, B.R.; Shearin, E.N.; Pearce, G.R.; Sarason, I.G.: Interrelations of social support measures; Theoretical and practical implications. *Journal of Personality & Social Psychology* 52 (1987), 813-832

Schein, E.H.: *Career dynamics: Matching individual and organisational needs*. Reading Mass.: Addison-Wesley 1978

Sloboda, J.A.: Musical expertise. In: Ericsson, K.A.; Smith, J.: Toward a general theory of expertise. Prospects and limits. Cambridge: Cambridge University Press. 1991, 153-171

Tett, R.P.; Meyer, J.P.: Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology* 46 (1993), 259-293

Van der Heijden, B.I.J.M.: The measurement and development of professional expertise throughout the career. A retrospective study among higher level Dutch professionals. Doctoral thesis. University of Twente, Enschede: PrintPartners Ipskamp 1998

Van der Heijden, B.I.J.M.: Organizational influences upon the development of professional expertise in SME's. *Journal of Enterprising Culture*, 9 (2002), 367-406

Van der Heijden, B.I.J.M.: Organisational influences upon professional expertise throughout the career. A retrospective study among higher level Dutch professionals. *International Journal of Training and Development*, 7 (2003), 142-165