

Arbeitsumgebung mit Anziehungskraft

Der Einfluss von Leadership auf eine gesunde Arbeitsumgebung und die Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit von Pflegepersonal

Patricia von Känel, Bachelor of Science Pflege, BB 13, Bachelor Thesis 2015

Ausgangslage

- Die demographische Entwicklung, mangelnde Ressourcen, steigender Wettbewerbsdruck und Sparmassnahmen bringen Gesundheitsbetriebe in Bedrängnis (1). Ausserdem sind sie mit der Realität konfrontiert, dass zu wenig Pflegepersonal auf dem Arbeitsmarkt vorhanden ist. Dies führt zu einem zunehmenden Konkurrenzkampf um qualifiziertes Personal.
- In der Schweiz führt bereits der Personalerhalt zu Schwierigkeiten, da 30% des Pflegepersonals bis ins Jahr 2020 und 60% der Pflegenden bis ins Jahr 2030 das Rentenalter erreichen werden (2). Zusätzlich wird der Personalbedarf bis ins Jahr 2020 um 25 000 Personen ansteigen (3).
- Die Gewinnung und Bindung von Pflegepersonal gerät in den Fokus der Unternehmen (1), umfassende Strategien sind gefragt (2).
- Investitionen in die Arbeitsumgebungsqualität sind entscheidend für den Personalerhalt (4). Die Geschichte der Magnetpitäler zeigt, dass die Auseinandersetzung mit Aspekten der Personalbindung und der Förderung einer gesunden Arbeitsumgebung die Wettbewerbsfähigkeit sicherstellt (1).

Zielsetzung und Fragestellung

- Das Ziel dieser Arbeit ist es, Führungsmassnahmen und Faktoren der Arbeitsumgebung aufzuzeigen, welche eine gesunde Arbeitsumgebung beeinflussen. Insbesondere soll beantwortet werden, in welchem Ausmass der transformationale Führungsstil eine gesunde Arbeitsumgebung fördert, die zu Arbeitszufriedenheit von Pflegepersonal führt.
- Fördert Leadership eine gesunde Arbeitsumgebung und führt dadurch zu Arbeitszufriedenheit von Pflegepersonal?

Methode

- Systematische Literaturrecherche mit Ein- und Ausschlusskriterien auf den Datenbanken Cinahl, Cochrane, Medline (PubMed), Medline (Web of Science) und PsycInfo von Januar bis Juni 2015.
- Einschluss einer Metaanalyse, drei systematische Reviews (mehrheitlich quantitative Studien) und fünf quantitativen Einzelstudien.

Ergebnisse:

Faktoren, die eine gesunde Arbeitsumgebung und dadurch Arbeitszufriedenheit fördern

- Der Führungsstil wird visionär, sichtbar, offen, kommunikativ, motivierend, teamorientiert und konfliktfähig beschrieben (5,6). Mentoring der Mitarbeitenden und deren Förderung wird als wichtig erachtet (6). Führungspersonen müssen emotionale Intelligenz aufweisen und sich führungs- und fachspezifisch weiterbildern.
- Leadership fördert grössere Rollenklarheit und reduziert Konflikte (7). Das Pflegepersonal zeigt eine bessere Gesundheit aufgrund von reduzierter Spannung, Angst, emotionaler Erschöpfung und Stress (7,13). Dies führt zu Arbeitszufriedenheit (13).
- Leadership fördert die Forschungsanwendung in der Pflegeumgebung, evidenzbasierte Praktiken und die Umsetzung von Best-Practice Richtlinien (7,8). Eine klare Pflegephilosophie und eine Pflege auf kompetentem, klinischem Niveau führen zu Arbeitszufriedenheit (9,10).

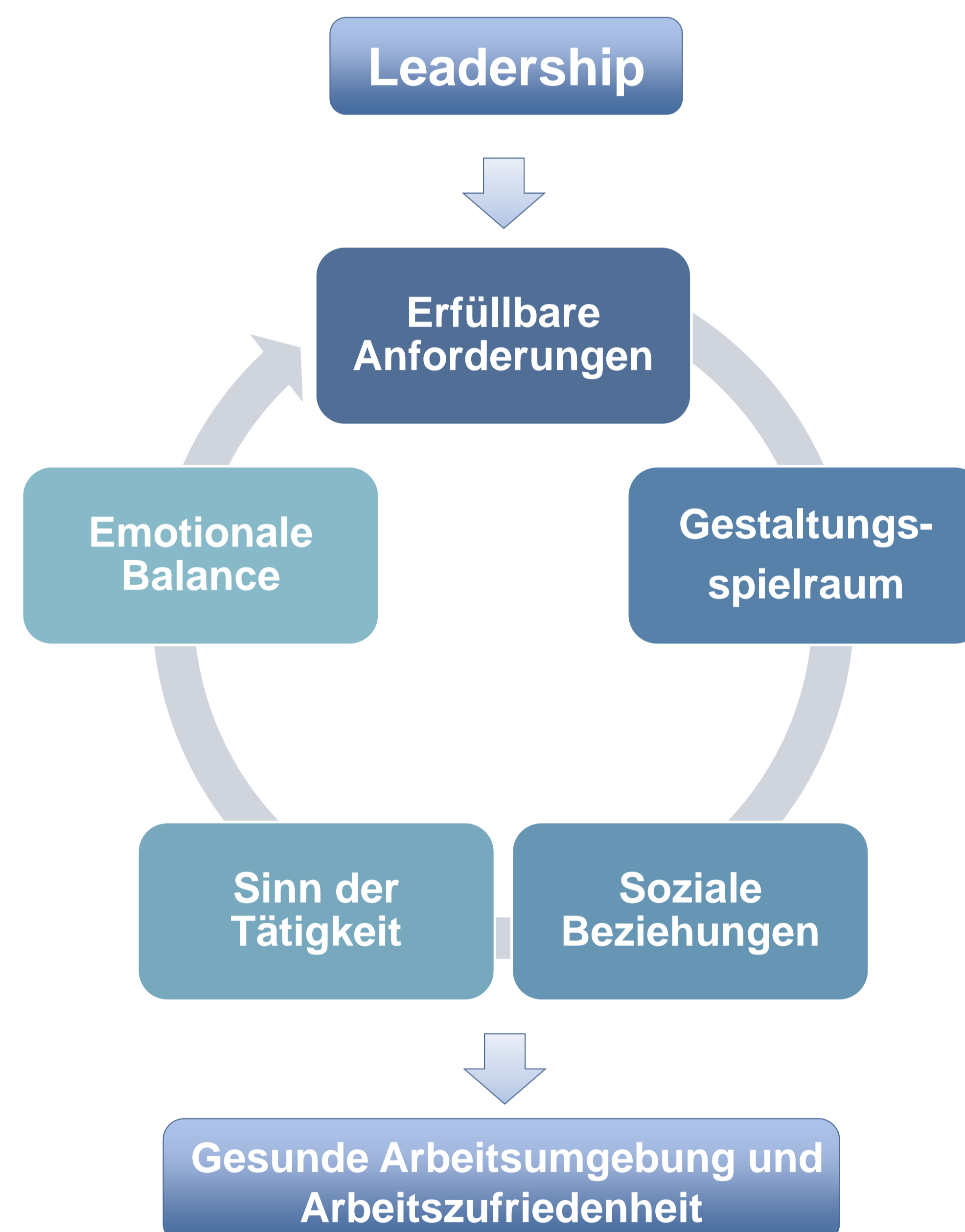


Abbildung 1: Modell der Autorin, psychosoziale Risiken nach der Klassifikation des collègue d'expertise (2011) (14).

- Leadership fördert die Produktivität und Effektivität individuell, im Team und organisatorisch (6,7). Leadership beeinflusst die Kontrolle der Arbeit positiv und reduziert die Arbeitsbelastung (8). Erfüllbare Anforderungen führen zu Arbeitszufriedenheit (11,9).
- Leadership fördert den Gestaltungsspielraum und die Autonomie der Mitarbeitenden durch Empowerment (7), gemeinsame Entscheidungsfindung (5), Entwicklungsmöglichkeiten und Einflussnahme auf die Arbeit (5,12). Diese Faktoren führen zu Arbeitszufriedenheit (6,11).
- Leadership fördert Team- und interdisziplinäre Zusammenarbeit (7). Grössere Wertschätzung und soziale Unterstützung durch Vorgesetzte werden unter dem transformationalen Führungsstil erlebt (8). Gute Zusammenarbeit sowie Lob und Anerkennung führen zu Arbeitszufriedenheit (9,11).

Diskussion

- Führungspersonen, die ihre Führungsfähigkeiten und fachspezifisches Wissen weiterbilden, emotionale Intelligenz und transformationale Führungsfähigkeiten aufweisen, fördern eine gesunde Arbeitsumgebung. Transaktionale Führungsstile werden den Anforderungen nicht gerecht.
- Leadership beeinflusst Faktoren der Arbeitsumgebung, welche die psychischen, sozialen und physischen Risiken von Pflegepersonal reduzieren. Dies führt unter anderem zur Förderung der Kontextfaktoren, welche zu Arbeitszufriedenheit führen.
- Magnetpitäler beachteten diese Zusammenhänge, dies erklärt ihre Anziehungskraft für Pflegepersonal.

Schlussfolgerungen

- Leadership Fähigkeiten der Führungspersonen gezielt weiterbilden.
- Folgende Faktoren der Arbeitsumgebung fördern: erfüllbare Anforderungen, Gestaltungsspielraum, Team- und interdisziplinäre Zusammenarbeit, evidenzbasierte Praxis, Konfliktmanagement und eine wertschätzende Kultur.
- Forschung zu aktuellen Themen, wie die arbeitsbezogene, uneingeschränkte Erreichbarkeit durch Kommunikationsmedien und zu konkreten Massnahmen für den Personalerhalt. Klare Definitionen zu Führungsansätzen und Faktoren der Arbeitsumgebung, sowie einheitliche, valide und reliable Messinstrumente sind für weitere Forschung relevant.

Literaturverzeichnis:
1) Friedrich, D., & Pagan, C. (2012). Mitarbeiterbindung - Konzept der Magnetpitäler. In P. Bechtel & I. Smerdiu-Arheger (Ed.), *Pflege im Wandel gestalten - Eine Führungsaufgabe* (pp. 9-77). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
2) Jacard, H. J., & Weaver, F. (2009). Ageing Workforce in an Ageing Society. Neuenburg: Schweizerisches Gesundheitsobservatorium.
3) Dolder, P., & Grünig, A. (2009). *Nationaler Versorgungsbericht für die Gesundheitsberufe*. Abgefragt: www.gdk-cfs.ch/fileadmin/pdf/themenbildung/versorgungsberichte/versorgungsbericht_deutsch_20091201_def.pdf
4) Schwendemann, R., Widmer, M., Da Geest, S., & Auserhelder, D. (2014). Das Pflegepersonal in Schweizer Spitälern im europäischen Vergleich. *Observ Bulletin*, 14(3).
5) Kramer, M., Schmalenberg, C., & Maguire, P. (2010). Nine structures and leadership practices essential for a magnetic (healthy) work environment. *Nursing Administration Quarterly*, 34(1), 4-17.
6) Pearson, A., Laschinger, H., Porritt, K., Jordan, Z., Tucker, D., & Long, L. (2007). Comprehensive systematic review of evidence on developing and sustaining nursing leadership that fosters a healthy work environment in healthcare. *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, 5(2), 238-253.
7) Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47(3), 363-385.

8) Westerberg, K., & Tafvelin, S. (2014). The importance of leadership style and psychosocial work environment to staff-assessed quality of care: Implications for home help services. *Health & Social Care in the Community*, 22(5), 461-468.
9) Duffield, C., Roche, M., O'Brien-Pallas, L., Cating-Pauli, C., & King, M. (2008). Staff satisfaction and retention and the role of the Nursing Unit Manager. *Collegian*, 16(1), 11-17.
10) Duffield, C., M., Roche, M. A., Bray, N., & Stasa, H. (2010). Nursing unit managers, staff retention and the work environment. *Journal of Clinical Nursing*, 20(1/2), 23-33. doi:10.1111/j.1365-2702.2010.03478.x
11) Cowden, T., Cummings, G., & Proffitt-McCraith, J. (2011). Leadership practices and staff nurses' intent to stay: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 19(4), 461-477. doi:10.1111/j.1365-2834.2011.01209.x
12) Malloy, T., & Penprase, B. (2010). Nursing leadership style and psychosocial work environment. *Journal of Nursing Management*, 18(6), 715-725.
13) Sili, A., Fida, R., Trezza, T., Vellone, E., & Alvaro, R. (2014). Nurse coordinator leadership and work environment conflicts: consequences for physical and work-related health of nursing staff. *La Medicina del lavoro*, 105(4), 296-306.
14) Collège d'expertise. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque ou travail pour les motiver*. Abgefragt unter http://www.travailleur-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRFST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf