

**Zeitschrift:** Spitex Magazin : die Fachzeitschrift des Spitex Verbandes Schweiz  
**Herausgeber:** Spitex Verband Schweiz  
**Band:** - (2014)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Wenn Mitarbeitende an Ausstieg denken  
**Autor:** Wenger, Susanne  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-823024>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 04.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Wenn Mitarbeitende an Ausstieg denken



Bild: iStock

Wie können Spitex-Organisationen verhindern, dass Pflegepersonal vorzeitig den Dienst quittiert? Ein Forschungsprojekt zeigt: Kritische Momente in der Berufslaufbahn müssen stärker aufgefangen werden.

Das Pflegepersonal ist heute schon knapp, und mit der älter werdenden Gesellschaft wird sich die Situation noch verschärfen. Die Schweiz muss Pflegende jeden Alters rekrutieren und ausbilden. Genauso wichtig ist es jedoch, das Pflegepersonal dann auch im Beruf zu halten. Denn die Ausstiegsquote ist hoch. «Bei den Massnahmen zur Personalerhaltung liegt ein grosses Potenzial», schreiben die kantonalen Gesundheitsdirektoren und die in der nationalen Dachorganisation der Arbeitswelt Gesundheit OdA-Santé zusammengeschlossenen Arbeitgeber und Fachverbände im Versorgungsbericht. Wenn es gelinge, die Dauer zu erhöhen, die Pflegende im Beruf verweilen, werde der Rekrutierungsdruck nachlassen.

## Nicht bis zur Pensionierung

Die europäische NEXT-Studie (Nurses' early exit study) von 2006 mit mehr als 40 000 Pflegenden aus EU-Ländern zeigte klar: Viele können sich nicht vorstellen, ihren Beruf bis zur Pensionierung auszuüben. Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen von den gesellschaftlichen Rahmen-

bedingungen der Pflege über die Arbeitszeiten und belastende Arbeitsinhalte bis hin zu mangelnden Entwicklungsmöglichkeiten. Das Forschungsprojekt «CaRe» der Hochschule für Wirtschaft an der Fachhochschule Nordwestschweiz setzt bei der Personalentwicklung an. Am Projekt beteiligt sind verschiedene Partner aus der Praxis, darunter der Spitex Verband Schweiz.

## Pflege mit viel Herzblut

Das Forschungsteam um Nathalie Amstutz, Professorin am Institut für Personalmanagement und Organisation in Olten, schrieb im Jahre 2012 Pflegefachpersonen aller Non-Profit-Spitex-Organisationen, Pflegeheime und Spitäler im Kanton Solothurn sowie eine Abteilung des Kantonsspitals Aarau an. Über 1000 Pflegende beteiligten sich an der Befragung. Das Forschungsteam kann zunächst einmal mit guten Nachrichten aufwarten. Erstens: Die Pflegenden identifizieren sich mit Beruf und Betrieb. «Da wird mit Engagement, Professionalität und Herzblut gearbeitet», stellt Nathalie Amstutz fest. Zweitens: Die Betriebe



des Gesundheitswesens haben einen grossen Einfluss darauf, ob das Pflegepersonal an Bord bleibt. Besonders gefragt dabei ist die Führung.

Ob Pflegepersonal geht oder bleibt, entscheidet sich an ganz bestimmten kritischen Momenten in der Laufbahn. Das beginnt in den ersten Berufsjahren. «22- bis 26-Jährige machen die Erfahrung, dass nach der Ausbildung ihre Schonfrist endet», sagt Amstutz. Die jungen Pflegenden seien gefordert, ihre Rolle in der Arbeitsorganisation zu finden und Verantwortung zu übernehmen. Wer die Jungen beim Berufseinstieg bewusst begleite, erhöhe die Chance, dass sie dabeibleiben.

Auch Berufsunterbrüche sind wichtige Momente. Dies keineswegs nur aus familiären Gründen, wie die Forsch-



«Personalentwicklung lohnt sich»: Ein Forschungsteam um Nathalie Amstutz, Professorin an der Fachhochschule Nordwestschweiz, hat über 1000 Pflegefachpersonen befragt. Bilder: zvg

## Tipps für Betriebe

### Berufseinstieg

- Junge Pflegenden nach der Ausbildung coachen.
- Überlastung vermeiden, keine Arbeiten auf Junge abschieben.
- Langfristige Perspektive vermitteln und rasch Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen, zum Beispiel eine befristete Tätigkeit in einer anderen Institution. Dazu Verbünde gründen.

### Unterbruch und Wiedereinstieg

- Unterbruch (aus familiären oder anderen Gründen) mitgestalten – mit dem Ziel, den späteren Wiedereinstieg der Pflegefachperson zu sichern.
- Während des Unterbruchs in Kontakt bleiben.
- Nach dem Mutterschaftsurlaub grössere Pensen unterstützen.

### Reifere Pflegenden

- Weiterbildung und Personalentwicklung auch nach 45 ermöglichen.
- Arbeitszeiten so gestalten, dass genügend Erholungszeit bleibt. Geteilte Dienste vermeiden.
- Neue Modelle anwenden, zum Beispiel Teilzeitpensionierung ohne Einbusse bei der Pensionskasse.

rin weiss: «Fast die Hälfte der von uns befragten Pflegenden unterbricht die Berufstätigkeit nicht, weil ein Kind kommt, sondern aus anderen Gründen wie Weiterbildung oder Reisen.» Betriebe sollten früh genug versuchen, den Wiedereinstieg zu planen, rät die Studienleiterin. Das Thema erst im Austrittsgespräch anzusprechen, sei zu spät.

### Mit 45 nochmals durchstarten

Potenzial ortet die Studie bei Pflegefachleuten zwischen 45 und 55. «In diesem Alter möchten viele beruflich noch einmal durchstarten», stellt Amstutz fest. So etwa Pflegenden, die ihr Pensum nach der Familienphase aufstocken oder sich eine Weiterbildung vorstellen könnten. Betriebe, die diesen Bedürfnissen Rechnung tragen, sichern sich wertvolle Ressourcen. Die in der Arbeitswelt verbreitete Haltung, dass sich bei über 45-Jährigen Investitionen in die Weiterbildung nicht mehr lohnten, hält die Wissenschaftlerin für verfehlt. Und auch die langjährige Erfahrung von Pflegefachleuten über 55 sei wertvoll für die Betriebe. Gerade Angestellte in diesem Alter benötigten jedoch Arbeitszeitmodelle, die genügend Erholungszeit garantieren.

Das «CaRe»-Forschungsteam setzt seine Resultate nun in Hilfsmittel für die Praxis um. Erarbeitet werden ein Schulungsmodul für Führungskräfte und ein Online-Laufbahnkoffer für Pflegenden. Die Instrumente werden am 12. Juni an einer Tagung an der Fachhochschule in Olten vorgestellt.