



Umsetzungskonzept: Wiedereinstieg in die Praxis

Projektleitung

Irene Fischbacher, Dienst für Pflege und Entwicklung, GD

Projektteam

Caroline Hersperger, Geriatriische Klinik St.Gallen

Patrik Oberholzer, Psychiatrie St.Gallen

Rebecca Kleist, Kantonsspital St.Gallen

René Alpiger, CURAVIVA St.Gallen

Ruth Weber-Zeller, Spitex Verband SG|AR|AI

Tanja Gabathuler, SBK Sektion SG TG AR AI

Verfasserin

Irene Fischbacher, Dienst für Pflege und Entwicklung, GD

Version

Version 1 / 30. November 2023



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
1 Ausgangslage	3
2 Ziele	4
3 Definition und Anforderungsprofil der Wiedereinsteigenden	4
4 Anspruchsgruppen	7
5 Ressourcen	8
6 Umsetzungsprozess	9
7 Controlling	11
8 Schnittstellen zu anderen Massnahmen	11
9 Weiterführende Literatur und Informationen	11



1 Ausgangslage

Die Erleichterung und Förderung des Wiedereinstiegs in den Pflegeberuf gilt gemäss dem im Jahr 2021 erschienen Nationalen Versorgungsbericht Gesundheitspersonal Schweiz (Merçay et al., 2021)¹ als eine von mehreren Massnahmen gegen den Fachkräftemangel. Den Institutionen und Organisationen im Gesundheitswesen wird einerseits die Schulung der Wiedereinsteigenden und andererseits deren enge Begleitung bei ihrer Rückkehr in den Betrieb empfohlen.

Obschon in der Literatur der Bedarf an konkreten Unterstützungsangeboten hinsichtlich Schulung und Begleitung für Wiedereinsteigende hervorgehoben wird, konzentrieren sich die Massnahmen derzeit vor allem auf den Bereich der Schulungen. Die Begleitung von Wiedereinsteigenden in den Praxisinstitutionen hingegen erfolgt je nach Betrieb in unterschiedlichem Ausmass. Häufig sehen sich die Praxisinstitutionen mit wechselseitigen Herausforderungen konfrontiert. Auf der einen Seite sind Wiedereinsteigende in der Pflege sehr willkommen. Auf der anderen Seite fehlen infolge des Fachkräftemangels allerdings häufig die Zeit und qualifizierte Mitarbeitende, um Wiedereinsteigende in der Praxis sorgfältig und entsprechend ihrer Bedürfnissen einarbeiten zu können. So kommt es vor, dass Wiedereinsteigende den Beruf nach kurzer Zeit erneut (möglicherweise endgültig) verlassen. Dies kann bei den begleitenden Pflegepersonen dazu führen, dass die Motivation zur Einführung von wiedereinsteigenden Kolleginnen und Kollegen sinkt, was sich wiederum auf die Qualität der Einarbeitung auswirkt.

Die Perspektive der wiedereinsteigenden Pflegepersonen wurde kürzlich in der Studie «Comeback» der Berner Fachhochschule (Lipp et al., 2020)² im Rahmen von Interviews eruiert. Beinahe alle Teilnehmenden nannten die kontinuierliche Betreuung als wesentlichen Erfolgsfaktor für eine gelingende Rückkehr in den Berufsalltag, während kurze und unstrukturierte Einarbeitungsphasen, eine hohe Arbeitslast sowie eine mangelnde Begleitung während des Wiedereinstiegs als hemmende Faktoren genannt wurden.

Um die geschilderten Herausforderungen anzugehen, beauftragte der Lenkungsausschuss des Gesamtprojekts Umsetzung Verfassungsartikel 117b «Pflege» im Kanton St.Gallen im Frühling 2023 deren Projektleitung mit der Erstellung eines Konzepts für die Institutionen und Organisationen zum Thema Wiedereinstieg in die Pflegepraxis. Dieses soll im Rahmen eines Teilprojekts der Pflegeinitiative lanciert werden. Die Anwendung und Umsetzung des Konzepts in den Institutionen und Organisationen erfolgt auf freiwilliger Basis. Um die grösstmögliche Praxisnähe zu ermöglichen, waren bei dessen Erstellung Vertreterinnen und Vertreter aus allen Versorgungsbereichen beteiligt.

¹ Merçay, C., Grünig, A. & Dolder, P. (2021). [Gesundheitspersonal in der Schweiz – Nationaler Versorgungsbericht 2021. Bestand, Bedarf, Angebot und Massnahmen zur Personalsicherung \(Obsan Bericht 03/2021\)](#). Schweizerisches Gesundheitsobservatorium (Obsan).

² Lipp, I., Basco, B. & Hahn, S. (2020). [Studie Comeback: Wiedereinstieg in den Pflegeberuf und Berufsverbleib von diplomierten Pflegefachpersonen. Schlussbericht](#). Berner Fachhochschule (BFH).



2 Ziele

Das vorliegende Umsetzungskonzept «Wiedereinstieg in die Praxis» verfolgt auf einer übergeordneten Ebene als eine von mehreren Massnahmen die Vision, das Potenzial der Wiedereinsteigenden im Kanton St.Gallen vollumfänglich auszuschöpfen. Auf der konkreten Ebene dient es den Institutionen und Organisationen als praxisnaher Leitfaden zur Ermöglichung einer engen Begleitung der Wiedereinsteigenden. Dabei sollen sowohl die Bedürfnisse der Betriebe auf der einen Seite als auch jene der Wiedereinsteigenden auf der anderen Seite berücksichtigt werden, um die Rückkehr in den Praxisalltag erfolgreich und nachhaltig gestalten zu können.

3 Definition und Anforderungsprofil der Wiedereinsteigenden

Den Bedarf einer engmaschigen Begleitung unterscheidet sich je nach Wiedereinsteigerin/Wiedereinsteiger und ist daher mit den involvierten Personen individuell zu ermitteln. Neben dem Interesse an einem Wiedereinstieg können als Richtwert folgende Merkmale herangezogen werden:

- Qualifikationsniveau: Abschluss einer Pflegeausbildung auf Sekundarstufe II oder Tertiärstufe;
- Unterbruch der pflegerischen Berufstätigkeit: mind. 5 Jahre³.

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass in jedem Versorgungsbereich ein unterschiedliches Anforderungsprofil voraussetzt wird. Nicht jede wiedereinsteigende Person eignet sich für jeden Fachbereich gleichermaßen und umgekehrt. Für eine erfolgreiche Rückkehr in die Praxis ist daher die vorgängige Prüfung der übereinstimmenden Anforderungen, Kompetenzen und Bedürfnisse unerlässlich. Neben den in Tabelle 1 dargestellten Anforderungsprofilen der verschiedenen Versorgungsbereiche gelten folgende Voraussetzungen für sämtliche Fachbereiche:

- Nachweis der entsprechenden und anerkannten Qualifikation⁴;
- sichere mündliche und schriftliche Ausdrucksweise in deutscher Sprache (mind. Niveau B2, empfehlenswert Niveau C1);
- Bewusstsein für das erforderliche eigene Engagement der Wiedereinsteigenden während und nach der Einarbeitung;
- Affinität für den Umgang mit EDV-Anwendungen sowie betriebsinterner Software;
- Bereitschaft, während der Einarbeitungszeit von 3 Monaten in einem Pensum von mind. 50 Prozent tätig zu sein.

³ Gilt als Richtwert – eine engmaschige Begleitung zu einem früheren Zeitpunkt kann sinnvoll sein, wenn beispielsweise kurz nach Ausbildungsabschluss ein Unterbruch folgte und der Rollenwechsel indes noch nicht stattgefunden hat.

⁴ Auf der Webseite der OdASanté ist die Einbettung der Gesundheitsberufe in der [Schweizerischen Bildungssystematik](#) ersichtlich. Die Kompetenzen der [Dipl. Pflegefachperson HF](#) und [der Fachfrau/des Fachmanns Gesundheit EFZ \(FaGe\)](#) sind im Rahmenlehrplan bzw. in der Verordnung des SBFI und für den Fachbereich Spitex zusätzlich in den [Administrativverträgen](#) mit den einzelnen Verbänden und Versicherern ersichtlich.



Tabelle 1: Übersicht Anforderungsprofil je Fachbereich und Qualifikationsniveau

Fachbereich	Anforderungsprofil Sekundarstufe II	Anforderungsprofil Tertiärstufe
Pflegeheime	<ul style="list-style-type: none"> – Interesse und Freude am Umgang mit betagten und pflegebedürftigen Menschen – Bewusstsein für die Alltags- und Lebensgestaltung der Bewohnenden – Betreuung und Begleitung von Lernenden und Studierenden (nach der Einarbeitungszeit) – Kommunikations- und Teamfähigkeit – Bereitschaft zu flexiblen Arbeitszeiten 	
	<ul style="list-style-type: none"> – Kenntnisse über Pflegeeinstufung mit dem System RAI/BESA oder Bereitschaft, diese zu erlangen und in Delegation anzuwenden – Kontaktperson für die Hausärztinnen und Hausärzte der Bewohnenden sowie deren Angehörigen in Delegation 	<ul style="list-style-type: none"> – Kenntnisse über Pflegeeinstufung mit dem System RAI/BESA oder Bereitschaft, diese zu erlangen und als im Pflegeprozess verantwortliche Person anzuwenden – Kontaktperson für die Hausärztinnen und Hausärzte der Bewohnenden sowie deren Angehörigen
Psychiatrie	<ul style="list-style-type: none"> – Erfahrungen im Bereich der Psychiatrie wünschenswert – hohe Kommunikationskompetenz – gefestigte Persönlichkeit mit hoher psychischer Belastbarkeit – hohe Sozialkompetenz mit reflektiertem Verhältnis zum Thema Nähe-Distanz – Kooperative Haltung und Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit im inter- sowie intraprofessionellen Team – mutige, neugierige und offene Herangehensweise in neuen und unvorhergesehenen Situationen 	
Rehabilitation	<ul style="list-style-type: none"> – Motivation zur Unterstützung und Förderung des Selbstmanagements von Patientinnen und Patienten im Rehabilitationsprozess – Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit im inter- sowie intraprofessionellen Team – Kommunikations- und Reflexionsfähigkeit – hohe Belastbarkeit und Flexibilität 	
Spital	<ul style="list-style-type: none"> – Erfahrungen im Bereich Akutsomatik wünschenswert – rasche Auffassungsgabe inkl. Ableiten entsprechender Massnahmen sowie hohe Belastbarkeit im Zusammenhang mit rasch wechselnden Pflege- und Notfallsituationen 	



	<ul style="list-style-type: none"> – Betreuung und Begleitung von Lernenden und Studierenden (nach der Einarbeitungszeit) – Bereitschaft zu flexiblen Arbeitszeiten – Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit im inter- sowie intraprofessionellen Team 	
Spitex	<ul style="list-style-type: none"> – hohe Fachkompetenz zur Pflege und Betreuung von Menschen der unterschiedlichen medizinischen Fachgebiete und/oder Bereitschaft, spezifische Kenntnisse zu erlangen – rasche Auffassungsgabe bei der Einschätzung von Klienten- und Klientinnen-Situationen inkl. Ableiten von gezielten Handlungsmassnahmen – Führerausweis Kat. B – hohe Fähigkeit und Flexibilität, sowohl alleine als auch in einem Team zu arbeiten – Bewusstsein für das Zeitmanagement sowie die Flexibilität in der Priorisierung der Tätigkeiten 	
	<ul style="list-style-type: none"> – kommunikative Fähigkeiten im Einbezug des sozialen Umfeldes der Klientinnen und Klienten, im Einbezug von Hausärztinnen und Hausärzten sowie Zuweisenden in Delegation 	<ul style="list-style-type: none"> – Durchführung und Sicherstellung der Umsetzung des Pflegeprozesses – Übernahme der fachlichen Verantwortung – kommunikative Fähigkeiten im Einbezug des sozialen Umfeldes der Klientinnen und Klienten, im Einbezug von Hausärztinnen und Hausärzten sowie Zuweisenden

Anmerkung. Dienst für Pflege und Entwicklung, 2023.



4 Anspruchsgruppen

Für eine gelingende Rückkehr in den Berufsalltag ist das Kennen und Berücksichtigen der Bedürfnisse und Rollen sämtlicher Anspruchsgruppen von zentraler Bedeutung. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Stakeholder sowie deren Rollen und Erwartungen im Zusammenhang mit dem Wiedereinstieg von Pflegepersonen.

Tabelle 2: Anspruchsgruppen inkl. derer Rolle und Erwartungen

Anspruchsgruppe	Rolle	Erwartungen
Wiedereinsteigende		<ul style="list-style-type: none">– rasche Integration ins neue Arbeitsumfeld– stufengerechte Anstellungsbedingungen– Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung– definierte Ansprechperson– Einhaltung des Arbeitspensums– Sicherheitsbedürfnis
Pflegedienstleitung / HR / Geschäftsleitung	Bewerbungsverfahren und Anstellung, Vorgesetzte/r	<ul style="list-style-type: none">– rasche Integration ins neue Arbeitsumfeld– transparente Kommunikation seitens der Wiedereinsteigenden– Einsatzbereitschaft, Flexibilität und Eigeninitiative
Abteilungsleitung	Vorgesetzte/r, Einsatzplanung (Skills-Grade-Mix)	<ul style="list-style-type: none">– rasche Integration ins neue Arbeitsumfeld– Aufarbeitung von Wissensdefiziten im Selbststudium
für den Wiedereinstieg zuständige Fachmitarbeiter/in (z.B. Fachverantwortliche/r Praxisbegleitung Wiedereinstieg Pflege)	fachliche Begleitung und Ansprechperson	<ul style="list-style-type: none">– transparente Kommunikation seitens der Wiedereinsteigenden hinsichtlich Stärken und Schwächen
begleitende Pflegepersonen im Regelbetrieb	Begleitung in der klinischen Praxis, Ansprechperson für konkrete Fragen im Regelbetrieb	<ul style="list-style-type: none">– rasche Integration ins neue Arbeitsumfeld– möglichst geringer Zusatzaufwand

Anmerkung. Dienst für Pflege und Entwicklung, 2023.



5 Ressourcen

Erfahrungen aus den Praxisbetrieben zeigen, dass für eine enge Begleitung der Wiedereinsteigenden und damit für eine nachhaltige Rückkehr in die Praxis sowohl die Definition einer im Betrieb für das Thema Wiedereinstieg zuständigen Person als auch die individuelle Begleitung der wiedereinsteigenden Person unumgänglich sind. Tabelle 3 zeigt eine Übersicht über die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (AKV) der für das Thema Wiedereinstieg zuständigen Person.

Tabelle 3: AKV der Rolle «Fachverantwortliche/r Praxisbegleitung Wiedereinstieg Pflege»

Rolle «Fachverantwortliche/r Praxisbegleitung Wiedereinstieg Pflege»		
Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung
<ul style="list-style-type: none">– Ansprechperson Thema Wiedereinstieg (intern und extern)– Rekrutierung von Wiedereinsteigenden– Durchführung Erstgespräch und Teilnahme Bewerbungsgespräch– intra- und interdisziplinäre Planung und Koordination der Einarbeitung in die Praxis unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse– enge Zusammenarbeit mit weiteren, am Wiedereinstieg beteiligten Personen (vgl. Tab. 5)– Organisation und Koordination der individuell erforderlichen Weiterbildungen– Kontinuierliche, engmaschige Begleitung und Coaching der Wiedereinsteigenden während deren Einarbeitung	<ul style="list-style-type: none">– Qualifikationsniveau: mind. Dipl. Pflegefachperson HF– Andragogische⁵ Ausbildung wünschenswert– Stellenangliederung im Bereich Bildung empfehlenswert– Beschäftigungsgrad: ca. 10–15 % je Wiedereinsteiger/in– stationsunabhängige Praxisbegleitung (d.h. Tätigkeit ausserhalb der klinischen Praxis) von Vorteil	<p>übergeordnete Planung, Koordination und Sicherstellung der engen Begleitung von Wiedereinsteigenden in die Praxis</p>

Anmerkung. Dienst für Pflege und Entwicklung, 2023.

⁵ Erwachsenenbildung



Wie aus der Tabelle ersichtlich wird, übernimmt die Begleitperson Wiedereinstieg in die Praxis insbesondere eine koordinative und organisatorische Funktion. Sie bildet die Schnittstelle zu den weiteren, am Wiedereinstieg beteiligten Personen und stellt die Kommunikation unter ihnen sicher. Es sind dies:

Tabelle 4: Weitere, am Wiedereinstieg beteiligte Personen

Rolle	Funktion im Wiedereinstieg in die Praxis
Pflegedienstleitung	<ul style="list-style-type: none">– Durchführung Bewerbungsgespräch– Anstellung Wiedereinsteigerin/Wiedereinsteiger– Gesamtverantwortung Personelle Führung in Zusammenarbeit mit der Abteilungsleitung
Abteilungsleitung	<ul style="list-style-type: none">– Mitwirkung Bewerbungsgespräch– Mitwirkung Anstellung Wiedereinsteigerin/Wiedereinsteiger– Personelle Führung in Zusammenarbeit mit der Pflegedienstleitung– Dienstplanung
Fachliche Führungsperson (z.B. Pflegeexpertin/ Pflegeexperte)	<ul style="list-style-type: none">– Durchführung Praxisbegleitung in Absprache mit Begleitperson Wiedereinstieg in die Praxis– Durchführung Weiterbildungen in Absprache mit Begleitperson Wiedereinstieg in die Praxis
Teamkolleginnen und -kollegen ⁶	<ul style="list-style-type: none">– Begleitung der Wiedereinsteigerin/des Wiedereinsteigers im Praxisalltag (Tagesbezugsperson)– Erste Ansprechperson für Fragen im Praxisalltag

Anmerkung. Dienst für Pflege und Entwicklung, 2023.

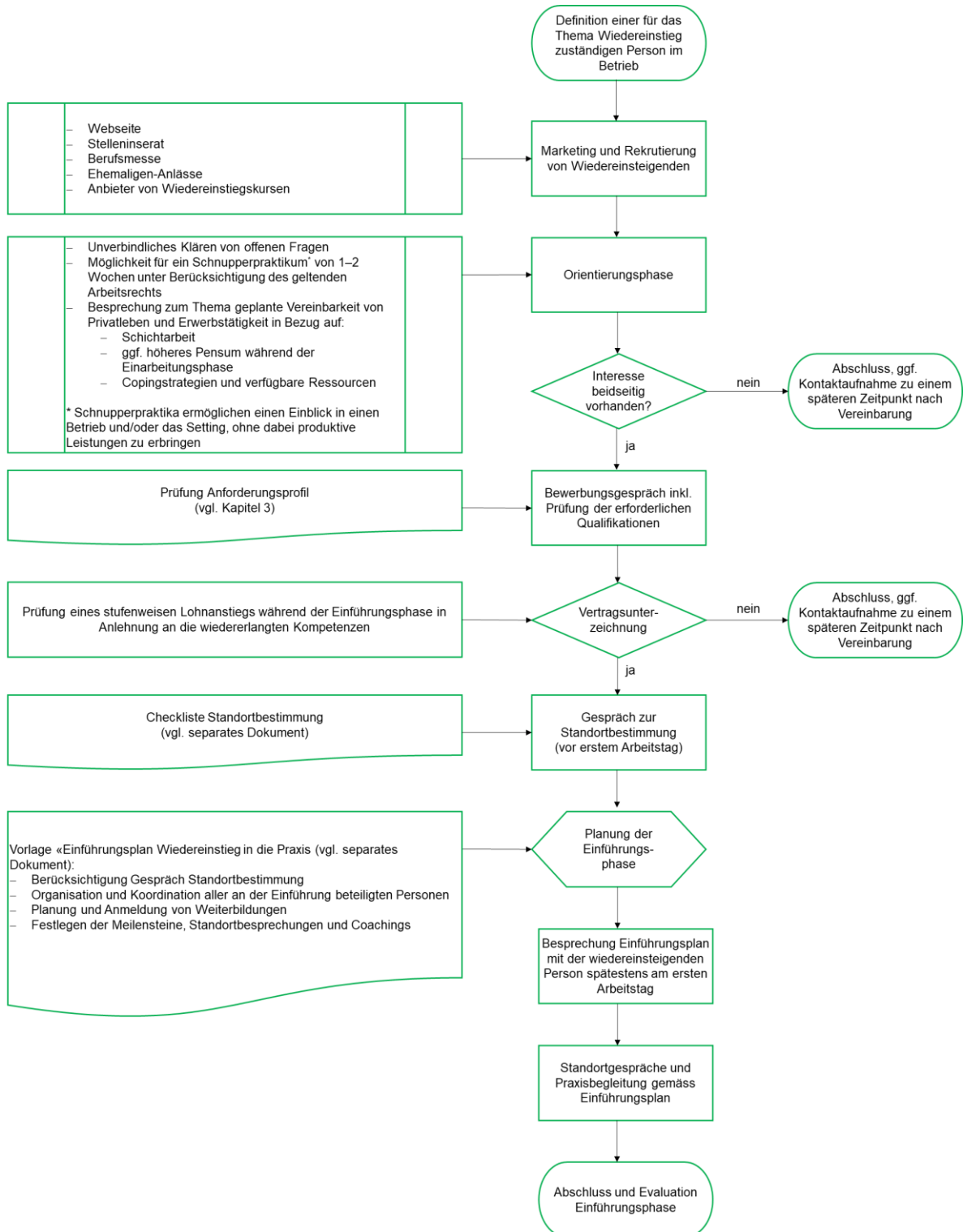
6 Umsetzungsprozess

Mit einer strukturierten Planung und individuellen Begleitung der Wiedereinsteigenden wird eine nachhaltige Rückkehr in die Praxis gefördert und unterstützt. Die nachfolgende Abbildung beinhaltet eine Übersicht über die wichtigsten Eckpunkte, die es beim Wiedereinstieg in die Praxis zu berücksichtigen gilt. Die dazugehörigen Dokumente befinden sich auf der Webseite (www.pflegeinitiative.sg.ch).

⁶ Zur Sicherstellung eines nachhaltigen Wiedereinstiegs empfiehlt es sich, diese Rolle gezielt an eine geringe Anzahl an qualifizierten Mitarbeitenden aus dem Team zu übertragen. Es empfiehlt sich die Vergütung mit einer entsprechenden Funktionszulage während der Einarbeitungszeit der Wiedereinsteigenden.



Abbildung 1: Umsetzungsprozess Wiedereinstieg in die Praxis



Anmerkung. Dienst für Pflege und Entwicklung, 2023.



Im Rahmen des vorliegenden Konzepts wird die Anstellung der Wiedereinsteigenden in deren höchsten Qualifikationsabschluss empfohlen. Bestehen beispielsweise infolge eines längeren Unterbruchs der Berufstätigkeit hinreichend grosse Wissens- oder Kompetenzdefizite seitens der Wiedereinsteigenden, so ist im Zusammenhang mit den Vertragsverhandlungen ein stufenweiser Lohnanstieg der Anstellung in einem niedrigeren Qualifikationsniveau vorzuziehen. Dieser ist bereits bei Vertragsunterzeichnung zu vereinbaren. Eine Erhöhung der finanziellen Vergütung könnte je nach Erreichen der geforderten Ziele und Kompetenzen umgesetzt werden. Die Evaluation erfolgt in einem zuvor festgelegten Zeitrahmen von beispielsweise drei Monaten, wobei spätestens nach einem Jahr die ursprünglich vorgesehene Vergütung erreicht werden soll.

7 Controlling

Im Rahmen des Gesamt-Monitorings des Projekts Umsetzung Pflegeinitiative erfolgt die jährliche Erhebung der Anzahl Kursabsolventen und Kursabsolventinnen, das Setting des geplanten Wiedereinstiegs der Teilnehmenden sowie die Antwort auf die Fragestellung, ob der Kursbesuch den Wiedereinstieg in die Praxis erleichtert hat.

Es empfiehlt sich eine Überprüfung der Wirksamkeit der Begleitung der Wiedereinsteigenden sowie deren Weiterentwicklung im Rahmen einer regelmässigen Evaluation. Deren Durchführung liegt in der Verantwortung der Betriebe.

8 Schnittstellen zu anderen Massnahmen

Das vorliegende Umsetzungskonzept «Wiedereinstieg in die Praxis» weist Schnittstellen zum Gesamtprojekt Umsetzung Pflegeinitiative und dabei insbesondere zum Teilprojekt «Finanzielle Unterstützung Wiedereinstieg in die Pflege» auf. Beide Vorhaben verfolgen die Unterstützung von Wiedereinsteigenden in die Pflegepraxis als eine von mehreren Massnahmen gegen den Fachkräftemangel. Gleichwohl grenzen sie sich klar voneinander ab. Während im Rahmen der finanziellen Unterstützung die Fortsetzung der bereits bestehenden Finanzierung von Wiedereinstiegskursen fokussiert wird, steht beim vorliegenden Konzept die Begleitung der Wiedereinsteigenden in die Praxis im Vordergrund.

9 Weiterführende Literatur und Informationen

Weiterführende Informationen zum Thema Wiedereinstieg in die Praxis sind auf der Webseite www.pflegeinitiative.sg.ch ersichtlich.