MCI THE ENTREPRENEURIAL SCHOOL

CENTER FOR SOCIAL & HEALTH INNOVATION

Handbuch zur Ganzheitlichen Personalstrategie in der Pflege

Praxisnahe Ansätze für eine nachhaltige Personalgewinnung und Mitarbeiter:innenbindung

AUTOR:INNEN:

Annabelle Fiedler I Lukas Kerschbaumer I Renate Windbichler I Jolanda Baur

CSHI – Center for Social and Health Innovation

Datum: 04.08.2026

I m p r e s s u m

Handbuch
Ganzheitliche Personalstratege in der Pflege

Herausgeber:

MCI – Internationale Bildung & Wissenschaft GmbH

Center for Social & Health Innovation

Universitätsstraße 15, 6020 Innsbruck

Innsbruck, 2024

Autor:innen:

Annabelle Fiedler I Lukas Kerschbaumer I Renate Windbichler I Jolanda Baur

Kontakt:

Lukas Kerschbaumer

Tel.: +43 512 2070-7421

Lukas.Kerschbaumer@mci.edu

MCI Internationale Bildung und Wissenschaft GmbH
Center for Social & Health Innovation
MCI | Die Unternehmerische Hochschule©

Inhaltsverzeichnis.

1 ZENTRALE ENTWICKLUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN IM PFLEGEBEREICH 6

1.1 **Demografischer Wandel, steigender Pflegebedarf und Fachkräftemangel** 6

1.2 **Digitalisierung und Technologisierung** 6

1.3 **Finanzielle Herausforderungen und Systemsteuerung** 7

1.4 **Einordnung und Perspektiven aus der Pflegelandschaft** 7

2 WIE ARBEITET MAN MIT DER HANDREICHUNG 8

3 AUßENWAHRNEHMUNG UND SELBSTVERSTÄNDNIS DES PFLEGEBERUFS 11

3.1 **Ansprache und Gewinnung neuer Pflegekräfte** 11

Maßnahme: Zentrale digitale Informationsplattform 11

3.2 **Interne Mitgestaltung** 12

Maßnahme: Reflexions- und Entwicklungsworkshops 12

4 REKRUTIERUNG – MENSCHEN FÜR MODERNE PFLEGE BEGEISTERN 14

4.1 **Sichtbarkeit und erste Zugänge** 14

Maßnahme: Pflege sichtbar und erlebbar machen 14

Maßnahme: Zielgruppenspezifische und niederschwellige Ansprache 15

4.2 **Konkrete Einstiegswege** 16

Maßnahme: Zentrale digitale Jobbörse für Pflegeberufe 16

Maßnahme: Internationale Rekrutierung und Integration 16

5 PREBOARDING – ORIENTIERUNG, BEZIEHUNG UND VORBEREITUNG VOR DEM ERSTEN ARBEITSTAG 19

5.1 **Orientierung und individueller Einstieg** 19

Maßnahme: Orientierung vor Arbeitsbeginn 19

Maßnahme: Individuelle Bedarfsabklärung und Vorbereitung 20

5.2 **Soziale und kulturelle Einbindung** 20

Maßnahme: Soziale Einbindung und erster Kontakt 20

Maßnahme: Kultur, Werte und Arbeitsweise vermitteln 21

6 ONBOARDING: GEMEINSAM ANKOMMEN, WACHSEN UND WIRKEN 24

6.1 **Entwicklung und Orientierung im Einstieg** 24

Maßnahme: Individuelle Entwicklung und Mitgestaltung 24

Maßnahme: Digitale Unterstützung und Selbstorganisation 25

6.2 **Soziale, emotionale und strukturelle Verankerung** 26

Maßnahme: Reflexion, Supervision und Sicherheit im Arbeitsalltag 26

Maßnahme: Soziale Integration, Netzwerkaufbau und Beteiligung 26

7 MITARBEITER:INNENBINDUNG – ENTWICKLUNG, BETEILIGUNG UND ZUGEHÖRIGKEIT STÄRKEN 29

7.1 **Entwicklung sichtbar machen und Orientierung schaffen** 29

Maßnahme: Entwicklung sichtbar machen – das E-Canvas als Orientierung 29

7.2 **Beteiligung und Mitgestaltung ermöglichen** **31**
Maßnahme: Engagement ermöglichen – Beteiligung im eigenen Maß 31

7.3 **Sicherheit und Zugehörigkeit im Arbeitsalltag stärken** **32**
Maßnahme: Sicherheit und Zugehörigkeit im Arbeitsalltag stärken 32
Maßnahme: Führung, Kommunikation und Feedback verbinden 32

7.4 **Professionelle Identität und Sichtbarkeit stärken** **33**
Maßnahme: Identität stärken – Austausch und Sichtbarkeit fördern 33

8 **LEBENSPHASENGERECHTES ARBEITEN** **37**

8.1 **Arbeitszeit und Vereinbarkeit lebensphasengerecht gestalten** **37**
Maßnahme: Flexible und planbare Arbeitszeiten 37

8.2 **Anerkennung und Perspektiven im Berufsverlauf stärken** **38**
Maßnahme: Finanzielle Anerkennung gezielt gestalten 38

8.3 **Belastung steuern und Erfahrung im Berufsverlauf nutzen** **39**
Maßnahme: Aufgaben- und Belastungssteuerung im Berufsverlauf 39

9 **OFFBOARDING – ABSCHIED GESTALTEN UND ÜBERGÄNGE BEGLEITEN** **42**

9.1 **Reflexion und Lernen aus Austritten** **42**
Maßnahme: Reflexion ermöglichen – Erfahrungen aufnehmen und nutzen 42

9.2 **Abschiedskultur und Zugehörigkeit gestalten** **43**
Maßnahme: Abschiedskultur gestalten – Zugehörigkeit sichtbar machen 43

9.3 **Entwicklungen nachvollziehen und Übergänge weiterdenken** **44**
Maßnahme: Entwicklungen nachvollziehen – Grundlagen für Planung schaffen 44

10 **FAZIT: PFLEGE GEMEINSAM WEITERENTWICKELN** **46**

Im Dialog mit der Praxis – Impulse für die Personalstrategie in der Pflege

Die vorliegende Handreichung zur Personalstrategie richtet sich an Führungskräfte, HR-Verantwortliche, Qualitätsmanager:innen, Entscheidungsträger:innen sowie weitere Gestalter:innen in der Gesundheits- und Pflegewirtschaft. Sie versteht sich als praxisnahe Unterstützung für Einrichtungen, die bestehende Ansätze der Personalgewinnung, Einarbeitung, Entwicklung und Bindung weiterdenken, schärfen oder ergänzen möchten.

Dabei knüpft die Handreichung ausdrücklich an die vielfältige Expertise an, die in Einrichtungen bereits vorhanden ist. Viele Organisationen verfügen über gewachsene Strukturen, professionelle HR- und QM-Prozesse sowie umfangreiche Erfahrungen im Umgang mit personellen Herausforderungen. Die folgenden Inhalte sollen diese Praxis nicht ersetzen oder bewerten, sondern Anregungen bieten, um bewährte Ansätze zu reflektieren und bei Bedarf weiterzuentwickeln. Grundlage der Handreichung sind Erfahrungen aus der Praxis sowie Erkenntnisse aus Wissenschaft und Fachliteratur. Sie bündelt Perspektiven aus Gesprächen mit unterschiedlichen Akteur:innen der Pflegelandschaft und übersetzt diese in mögliche Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung personalstrategischer Strukturen. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Pflegekräfte nicht nur gewonnen, sondern auch langfristig im Beruf gehalten und fachlich wie persönlich unterstützt werden können. Betrachtet werden dabei strukturelle, organisatorische und führungsbezogene Aspekte ebenso wie die Gestaltung eines Arbeitsumfelds, das Orientierung, Zugehörigkeit, Entwicklung und Verlässlichkeit fördert.

Der Arbeitsalltag in Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen ist geprägt von hoher Verantwortung, komplexen Anforderungen und sich verändernden Rahmenbedingungen. Pflege findet in einem Umfeld statt, das kontinuierliche Abstimmung, Anpassung und Weiterentwicklung erfordert. Arbeitsprozesse, Rollenbilder und Erwartungen verändern sich und müssen im Alltag immer wieder gemeinsam eingeordnet und gestaltet werden. Die Handreichung versteht sich daher als Orientierung, Reflexionsgrundlage und Gedankenstütze für die Praxis. Sie soll Leser:innen dabei unterstützen, bestehende Strukturen einzuordnen, mögliche Entwicklungsfelder zu identifizieren und konkrete nächste Schritte zu priorisieren. Sie zeigt Ansatzpunkte auf, wie Begleitstrukturen gestaltet werden können, um zukünftiges Personal anzusprechen, neue Mitarbeiter:innen gut zu begleiten und bestehende Mitarbeiter:innen langfristig zu binden. Die Inhalte sind so aufbereitet, dass sie in unterschiedlichen organisatorischen Kontexten anschlussfähig sind und als Unterstützung für die Weiterentwicklung bestehender Strukturen genutzt werden können. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern bündeln praxisnahe Ansätze, Beispiele und Impulse.

Die Inhalte basieren auf insgesamt 168 Stimmen aus unterschiedlichen Feldern aus Gesundheit und Sozialem, Interessensvertretung sowie Politik und Verwaltung. Die einbezogenen Personen decken verschiedene Positionen entlang der Pflege ab: von praktizierenden und ehemaligen Pflegekräften über Leitungen und Geschäftsführungen bis hin zu politischen Vertreter:innen und weiteren Expert:innen. Die Grundlage bilden einerseits Fokusgruppen und ein Stakeholder der PulsCare-Studie[1] mit 44 Teilnehmenden. Andererseits flossen weitere Erhebungen der Pflege-Studie[2] mit 124 Personen ein: 37 Interviews mit 43

[1] https://research.mci.edu/phocadownload/CSHI/Projekte/PulsCare/Endbericht_PulsCare_CSHI.pdf
[2] https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/gesundheit-vorsorge/pflege/downloads/Pflege_in_Tirol_-_Ideen_Perspektiven_Strategien_und_Zukunft_-_Bericht_MCI.pdf

Personen, elf Fokusgruppen mit 49 Personen sowie eine Fishbowl mit 32 Personen. Durch diese unterschiedlichen Perspektiven entsteht eine breite Einordnung der Themen. Zugleich spiegeln die Stimmen vielfältige Erfahrungen aus verschiedenen Bereichen und Ebenen der Pflege wider.

Die Struktur der Handreichung orientiert sich am beruflichen „Lebenszyklus“ von Mitarbeiter:innen im Pflegebereich, der sich aus den Ergebnissen der Erhebungen ableitet. Daraus ergibt sich ein prototypischer Mitarbeiter:innenpfad, der zentrale Stationen im beruflichen Verlauf abbildet, von der gesellschaftlichen Wahrnehmung des Berufs über Rekrutierung, Einstieg und Entwicklung bis hin zum beruflichen Ausstieg.

Abbildung 1 visualisiert diesen Pfad in neun aufeinander aufbauenden Etappen. Er beginnt mit den zentralen Entwicklungen im Pflegebereich und der Außenwahrnehmung des Pflegeberufs als Grundlage für die Gewinnung neuer Fachkräfte. Daran schließen Rekrutierung, Preboarding und Onboarding sowie die Phasen der Mitarbeiter:innenbindung, des lebensphasengerechten Arbeitens und des Offboardings an. Die Darstellung verdeutlicht, wie vielfältig und miteinander verzahnt die Themenbereiche sind, die bei der Entwicklung nachhaltiger Personalstrategien berücksichtigt werden können.

Abbildung 1: Mitarbeiter:innenpfad

1 Zentrale Entwicklungen und Herausforderungen im Pflegebereich

Eine hochwertige und bedarfsgerechte Pflegeversorgung sicherzustellen, gehört zu den zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen der kommenden Jahre. Demografische, wirtschaftliche, technologische und soziale Veränderungen erhöhen den Gestaltungsbedarf im Gesundheits- und Pflegesystem. Besonders deutlich zeigt sich dies in der Frage, wie Pflegekräfte gewonnen, begleitet, entwickelt und langfristig im Beruf gehalten werden können.

1.1 Demografischer Wandel, steigender Pflegebedarf und Fachkräftemangel

Die Bevölkerung altert, während gleichzeitig die Zahl der Erwerbstätigen sinkt. Damit steigt der Bedarf an Pflegeleistungen, insbesondere im Bereich der Langzeitpflege. Altersassoziierte Erkrankungen wie Demenz, Diabetes oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen nehmen zu und erfordern komplexe, kontinuierliche und zunehmend individualisierte Versorgungsleistungen.

Parallel dazu verschärft sich der Fachkräftemangel im Gesundheits- und Pflegesektor. Bereits heute fehlen in vielen Einrichtungen ausreichend qualifizierte Pflegekräfte. Diese Entwicklung wird durch mehrere Faktoren verstärkt, darunter die hohe physische und psychische Belastung im Beruf, eine teilweise unzureichende gesellschaftliche und finanzielle Anerkennung sowie die nach wie vor eingeschränkte Attraktivität des Berufsbildes.

Gleichzeitig verändern sich die Erwartungen an Pflege und Gesundheitsleistungen. Der Wunsch nach personalisierten Angeboten, höherer Servicequalität, Transparenz und Mitbestimmung nimmt zu. Prävention und Selbstversorgung gewinnen an Bedeutung, während klassische Versorgungspfade zunehmend hinterfragt werden. Auch neue Anbieter, digitale Gesundheitsleistungen und zusätzliche Angebote verändern das Feld.

Damit werden die Gewinnung und Bindung von Pflegekräften zu einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe, die Politik, Bildungssystem, Arbeitgeber:innen und Öffentlichkeit gemeinsam gestalten müssen.

1.2 Digitalisierung und Technologisierung

Die Digitalisierung eröffnet vielfältige Chancen für die Pflegepraxis, ist jedoch zugleich mit Veränderungen und neuen Anforderungen verbunden. Digitale Lösungen können Arbeitsprozesse vereinfachen, Pflegekräfte entlasten und die Qualität der Versorgung verbessern. Sie unterstützen etwa bei der Dokumentation, im Rekrutierungsprozess oder beim Zugang zu rechtlichen und organisatorischen Informationen. Auch aus Versorgungsperspektive entstehen neue Möglichkeiten. Technologien wie Sturzerkennungssysteme, digitale Kommunikationshilfen oder robotische Anwendungen können die Lebensqualität von Patient:innen und Klient:innen erhöhen und ihre Teilhabe stärken.

Gleichzeitig erfordert Digitalisierung neue Kompetenzen und passende Rahmenbedingungen. Der sichere Umgang mit digitalen Anwendungen und Künstlicher Intelligenz gewinnt an Bedeutung. Technologische Lösungen müssen so gestaltet und eingeführt werden, dass sie den Menschen dienen und spürbar

entlasten. Einführungs- und Umstellungsprozesse können jedoch zusätzlichen zeitlichen und organisatorischen Aufwand verursachen. Je nach Größe und Ressourcen von Einrichtungen muss abgeschätzt werden in welchem Umfang Digitalisierung auch wirklich aus eigener Kraft gedacht, umgesetzt und gelebt werden kann. Idealerweise finden sich Wege digitale Innovationen auch gebündelt und mit zentraler Unterstützung (finanziell und Knowhow) für alle Einrichtungen anschlussfähig zu halten.

Digitalisierung verändert die Pflegepraxis damit langfristig: Sie eröffnet neue Möglichkeiten, bringt aber auch zusätzliche Anforderungen mit sich.

1.3 Finanzielle Herausforderungen und Systemsteuerung

Steigende Gesundheitskosten und die Frage der Finanzierbarkeit der Pflegeversorgung sind eng mit der Personalproblematik verknüpft. Der Ausbau ambulanter Versorgungsformen soll dazu beitragen, Kosten zu senken und bedarfsgerechtere Angebote zu schaffen. Gleichzeitig müssen Strukturen erhalten bleiben, die eine flächendeckende Versorgung auf allen Ebenen sichern, auch in ländlichen Regionen.

Eine vorausschauende Planung der Versorgungsstrukturen sowie entsprechende Investitionen gelten daher als wesentliche Voraussetzung, um Pflegeversorgung langfristig sicherzustellen.

1.4 Einordnung und Perspektiven aus der Pflegelandschaft

Die COVID-19-Pandemie hat die gesellschaftliche Bedeutung der Pflege zeitweise stärker sichtbar gemacht. Eine nachhaltige Verbesserung des Images und der Attraktivität des Pflegeberufs ist daraus bislang jedoch nur begrenzt entstanden. Gleichzeitig zeigen sich strukturelle Herausforderungen im Gesundheits- und Pflegesystem, die nicht kurzfristig lösbar sind. Ihre Bewältigung erfordert langfristiges gesellschaftliches und politisches Engagement sowie Veränderungen auf institutioneller Ebene.

Aus den Interviews mit Vertreter:innen der Pflegelandschaft ergeben sich drei zentrale Perspektiven:

- **Gesellschaftliche Wahrnehmung:** Pflege wird als systemrelevant anerkannt, erfährt jedoch noch nicht durchgehend die entsprechende gesellschaftliche Wertschätzung.
- **Attraktivität des Berufs**: Pflegeberufe sollten stärker als vielseitig, professionell und sinnstiftend sichtbar gemacht werden, um neue Fachkräfte zu gewinnen.
- **Mitbestimmung:** Pflegekräfte wünschen sich mehr Einbindung in Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse, die ihren Berufsalltag unmittelbar betreffen.

Die beschriebenen Entwicklungen zeigen, dass Personalstrategie in der Pflege nicht allein bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter:innen ansetzen kann. Ebenso wichtig sind verlässliche Einstiegs- und Begleitstrukturen, Entwicklungsmöglichkeiten, Beteiligung, gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen und ein bewusster Umgang mit Übergängen im Berufsverlauf. Die folgenden Kapitel greifen diese Perspektive auf und ordnen mögliche Handlungsansätze entlang eines Mitarbeiter:innenpfads, von der Außenwahrnehmung des Pflegeberufs bis zum Offboarding. Die drei Perspektiven weisen dabei bereits auf die folgenden Kapitel voraus: Die gesellschaftliche Wahrnehmung bildet den Ausgangspunkt für Kapitel 3 (Außenwahrnehmung und Selbstverständnis des Pflegeberufs), die Attraktivität des Berufs prägt Kapitel 4 (Rekrutierung), Kapitel 6 (Onboarding), Kapitel 7 (Mitarbeiter:innenbindung) sowie Kapitel 8 (Lebensphasengerechtes Arbeiten), und der Wunsch nach Mitbestimmung zeigt sich in Kapitel 7 in den Abschnitten zu Beteiligung, Führung und Feedback sowie professioneller Identität.

2 Wie arbeitet man mit der Handreichung

Dieses Kapitel erläutert, wie die folgenden Maßnahmenkapitel gelesen, eingeordnet und für die eigene Praxis genutzt werden können. Die Handreichung ist entlang zentraler Stationen im beruflichen Verlauf von Mitarbeiter:innen im Pflegebereich aufgebaut – von der Außenwahrnehmung und Rekrutierung über Preboarding, Onboarding und Mitarbeiter:innenbindung bis hin zu lebensphasengerechtem Arbeiten und Offboarding.

Ziel ist es nicht, eine einheitliche Lösung für alle Einrichtungen vorzugeben. Vielmehr sollen die beschriebenen Maßnahmen als Anregung, Strukturierungshilfe und Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung bestehender Ansätze dienen. Je nach Ausgangslage, Größe, Trägerschaft, Ressourcen und organisatorischem Kontext können die Inhalte unterschiedlich genutzt, angepasst und priorisiert werden.

Um die Maßnahmen zielgerichtet auswählen und einordnen zu können, folgen die einzelnen Kapitel einer wiederkehrenden Struktur. Jeder Maßnahmenblock ist nach folgendem Muster aufgebaut:

Maßnahme:
Benennung der jeweiligen Maßnahme oder des Handlungsansatzes.

Zeithorizont:
Einordnung, ob die Maßnahme eher kurzfristig angestoßen, mittelfristig aufgebaut oder langfristig strukturell verankert werden kann.

Beitrag:
Zuordnung zu einem oder mehreren übergreifenden Wirkungsbereichen der Handreichung. Diese Beiträge zeigen, worauf eine Maßnahme besonders einzahlt:

- *Orientierung & Entwicklung* beschreibt Maßnahmen, die klare Perspektiven, nachvollziehbare Entwicklungsschritte und zugängliche Angebote schaffen. Sie unterstützen Pflegekräfte im Berufsverlauf, erleichtern Einstiege, machen Entwicklungsmöglichkeiten sichtbar und stärken berufliche Perspektiven.
- *Zusammenarbeit & Mitgestaltung* umfasst Maßnahmen, die Austausch, Beteiligung und verlässliche Zusammenarbeit fördern. Da Pflege im Team und an vielen Schnittstellen stattfindet, tragen diese Aspekte wesentlich zur Qualität der Arbeit, zur professionellen Identität und zur Bindung von Mitarbeitenden bei.
- *Rahmenbedingungen bewusst gestalten* verweist auf Maßnahmen, die Arbeitszeit, Führung, Organisation, digitale Unterstützung und Entlastung im Alltag in den Blick nehmen. Sie beeinflussen maßgeblich, wie Arbeit erlebt wird, und schaffen Sicherheit, Planbarkeit und Handlungsspielräume.

Ebene:

Angabe, auf welcher organisatorischen Ebene eine Maßnahme in erster Linie umgesetzt werden kann. Diese Einordnung hilft dabei, realistisch einzuschätzen, wer für die Umsetzung verantwortlich ist bzw. einbezogen werden sollte:

- ● *Einrichtungsebene* kennzeichnet Maßnahmen, die direkt vor Ort – etwa durch Führungskräfte oder Teams – umgesetzt werden können, zum Beispiel Buddy-Systeme, Willkommensprozesse oder Entwicklungsgespräche.

- ◍ *Träger:innen- oder Verbundebene* kennzeichnet Maßnahmen, die eine übergreifende Steuerung mehrerer Einrichtungen erfordern, etwa zentrale Jobbörsen oder gemeinsame Anerkennungsverfahren.

- ○ *Landes- oder Systemebene* kennzeichnet Maßnahmen, die politische, rechtliche oder strukturelle Rahmenbedingungen betreffen, etwa internationale Rekrutierungsstrukturen oder gesetzliche Regelungen.

Ausgangslage und Zielsetzung:
Kurze Beschreibung des Problems, Bedarfs oder Entwicklungspotenzials, auf das die Maßnahme reagiert. Zugleich wird erläutert, welches Ziel mit der Maßnahme verfolgt wird.

Ausgestaltung:
Beschreibung zentraler Umsetzungsmöglichkeiten, Bausteine oder Gestaltungsprinzipien. Die Ausgestaltung ist bewusst offen formuliert, damit sie an unterschiedliche organisatorische Rahmenbedingungen angepasst werden kann.

Impuls:
Wo sinnvoll, werden ergänzende Praxisbeispiele, Modelle oder übertragbare Ideen aufgegriffen. Diese Impulse dienen nicht als fertige Vorlage, sondern als Anregung für die eigene Weiterentwicklung.

Nutzen:
Kurze Zusammenfassung des Mehrwerts der Maßnahme für Mitarbeitende, Teams, Organisationen oder die Weiterentwicklung der Pflegepraxis.

Diese Kennzeichnung macht deutlich: Nicht jede Maßnahme muss von einer einzelnen Einrichtung allein gestemmt werden. Manche Maßnahmen können direkt in der eigenen Einrichtung angestoßen werden, andere entfalten ihre Wirkung erst im Zusammenspiel mit Trägern, Verbünden oder auf politischer Ebene. Einrichtungen können in diesen Fällen prüfen, wo sie andocken, mitwirken oder auf bestehende Strukturen zurückgreifen können. Die Maßnahmen können einzeln als Reflexionsimpuls genutzt oder in bestehende HR-, QM- und Organisationsentwicklungsprozesse eingebunden werden.

Bestandsaufnahme vor der Priorisierung

Bevor einzelne Maßnahmen ausgewählt werden, empfiehlt sich eine kurze Bestandsaufnahme der eigenen Ausgangslage. Reflexionsfragen dabei können unter anderem sein: Wo stehen wir bereits gut? Wo bestehen Lücken? Was ist kurzfristig beeinflussbar? Was braucht trägerübergreifende oder regionale Abstimmung? Und welche Maßnahmen passen zu unseren vorhandenen Ressourcen?

Diese Einschätzung hilft dabei, aus der Vielzahl möglicher Maßnahmen jene auszuwählen, die zur eigenen Situation, Größe, Trägerschaft und Entwicklungsphase passen. Ziel ist es nicht, alle Handlungsfelder gleichzeitig zu bearbeiten, sondern realistische Ansatzpunkte zu identifizieren und schrittweise weiterzuentwickeln.

Wirkung sichtbar machen

Um einschätzen zu können, ob umgesetzte Maßnahmen tatsächlich wirken, bietet sich eine Verknüpfung mit bestehenden Kennzahlen und Rückmeldeschleifen aus dem Qualitätsmanagement an. Geeignete Indikatoren können beispielsweise Fluktuation und Verweildauer, Bewerbungs- und Abbruchquoten im Einstieg, Zufriedenheit im Onboarding, Teilnahme an Entwicklungsgesprächen, Krankenstände sowie Rückmeldungen aus Mitarbeiter und Austrittsgesprächen sein.

Viele dieser Informationen werden in Einrichtungen bereits erhoben. Sie können daher an bestehende QM-, HR- oder Organisationsentwicklungsprozesse angebunden werden, ohne zusätzliche Erhebungsstrukturen aufzubauen. So wird sichtbar, welche Maßnahmen bereits Wirkung entfalten, wo Anpassungen nötig sind und welche Entwicklungen langfristig weiterverfolgt werden sollten.

Beim Lesen der Handreichung kann je nach Interesse unterschiedlich vorgegangen werden: Wer sich einen Gesamtüberblick verschaffen möchte, kann die Kapitel entlang des Mitarbeiter:innenpfads der Reihe nach lesen. Wer an einem konkreten Thema arbeitet, kann direkt in das jeweilige Kapitel einsteigen und die dort beschriebenen Maßnahmen als Reflexions- und Planungsgrundlage nutzen. Die Übersichten nach Zeithorizont unterstützen zusätzlich dabei, erste Schritte zu priorisieren und zwischen kurzfristig umsetzbaren Ansätzen, mittelfristigen Entwicklungsaufgaben und langfristigen Strukturveränderungen zu unterscheiden.

3 Außenwahrnehmung und Selbstverständnis des Pflegeberufs

Die öffentliche Wahrnehmung des Pflegeberufs und das berufliche Selbstverständnis von Pflegekräften hängen eng zusammen. Ein realistisches, differenziertes und sichtbares Bild von Pflege beeinflusst, wie attraktiv der Beruf für Interessierte erscheint und wie Pflegekräfte ihre eigene Rolle in der Praxis erleben. Kapitel 2 zeigt daher zwei zentrale Ansatzpunkte: Erstens braucht es einen verständlichen und gebündelten Zugang zu Informationen über Pflegeberufe. Zweitens braucht es interne Prozesse, die Rollenklärung, Mitgestaltung und professionelle Identität stärken.

3.1 Ansprache und Gewinnung neuer Pflegekräfte

Die öffentliche Wahrnehmung des Pflegeberufs und das berufliche Selbstverständnis von Pflegekräften hängen eng zusammen. Ein realistisches, differenziertes und sichtbares Bild von Pflege beeinflusst, wie attraktiv der Beruf für Interessierte erscheint und wie Pflegekräfte ihre eigene Rolle in der Praxis erleben. Dieses Kapitel zeigt daher zwei zentrale Ansatzpunkte: Erstens braucht es verständliche und gebündelte Informationen über Pflegeberufe und Einstiegsmöglichkeiten. Zweitens braucht es interne Prozesse, die Rollenklärung, Mitgestaltung und professionelle Identität stärken. Während der erste Ansatz den Zugang zum Beruf nach außen erleichtert, setzt der zweite innerhalb der Einrichtungen an und stärkt die Pflege als gestaltende Profession.

Maßnahme: Zentrale digitale Informationsplattform

Zeithorizont: mittelfristig
Beitrag: **Orientierung & Entwicklung** | **Rahmenbedingungen bewusst gestalten**
Ebene: ◍ **Träger:innen-, Verbund- oder Landesebene** *(mit Anschlussmöglichkeit für einzelne Einrichtungen)*

Ausgangslage und Zielsetzung
Informationen zu Ausbildung, Berufswegen und Einstiegsmöglichkeiten im Pflegebereich sind häufig auf unterschiedliche Stellen verteilt. Für Interessierte, insbesondere in der Berufsorientierung, ist es dadurch oft schwierig, sich einen klaren Überblick zu verschaffen und passende Wege zu erkennen. Ziel einer zentralen digitalen Informationsplattform ist es, diese Informationen verständlich zu bündeln, niedrigschwellig zugänglich zu machen und ein realitätsnahes Bild von Pflegeberufen zu vermitteln.

Ausgestaltung
Eine zentrale, interaktive Plattform bündelt wesentliche Informationen zu Ausbildung, Berufsalltag, Karrierewegen, Gehalt und Entwicklungsmöglichkeiten im Pflegebereich. Sie dient als erster Orientierungsraum und unterstützt dabei, individuelle Interessen mit konkreten Ausbildungs- und Berufswegen zu verbinden.

Zentrale Elemente können sein:

- ein digitales Orientierungstool zur Einschätzung von Interessen, Stärken und möglichen Einstiegspfaden
- eine verständliche Übersicht über Ausbildungswege, Zugangsvoraussetzungen und Inhalte

- eine regionale Übersicht zu Ausbildungsstandorten und Kontaktstellen
- Informationen zu Förderungen, Gehalt und Entwicklungsmöglichkeiten
- Hinweise auf Veranstaltungen, Beratungsangebote und Bewerbungswege

Wichtig ist eine einfache, übersichtliche und visuell ansprechende Aufbereitung. Die Plattform sollte nicht nur informieren, sondern auch Orientierung geben und unterschiedliche Zielgruppen in verschiedenen Phasen der Berufsentscheidung ansprechen.

Impuls: Zentrale Orientierung durch digitale Tools

- **Berufskompass (Österreich):** Beispiel für ein digitales Orientierungstool mit Fragebogen und passgenauen Berufsvorschlägen https://www.berufskompass.at/berufskompass/
- **Tirol Karte (Tourismus):** Beispiel für eine interaktive Karte zur Darstellung von Ausbildungs- bzw. Standorten https://www.tirol.at/karte
- **KV-Rechner Sozialbereich:** Beispiel für einen Gehaltsrechner zur transparenten Darstellung von Einkommensmöglichkeiten https://www.kv-rechner.at/

Nutzen
Die Plattform schafft Transparenz, erleichtert die Orientierung und macht Pflegeberufe verständlicher und zugänglicher. Sie reduziert Informationsbrüche und unterstützt einen niedrigschwelligen Zugang zu Ausbildung, Berufseinstieg und Entwicklungsmöglichkeiten.
Eine solche Plattform kann auf regionaler, trägerübergreifender oder landesweiter Ebene angesiedelt sein und bestehende Informationsangebote bündeln. Für einzelne Einrichtungen kann sie zugleich als Anschlussstelle dienen, um eigene Angebote, Kontaktmöglichkeiten und Einstiegspfade sichtbar zu machen.

Während die Informationsplattform den Zugang zum Beruf nach außen erleichtert, setzen Reflexions- und Entwicklungsworkshops innerhalb der Einrichtungen an: Sie stärken Rollenklärung, Mitgestaltung und das professionelle Selbstverständnis der Pflege.

Vertiefende Funktionsbausteine der digitalen Informationsplattform und die Darstellung beispielhafte Ausbildungspfade finden sich im Anhang zu Kapitel 3.1.

3.2 Interne Mitgestaltung

Maßnahme: Reflexions- und Entwicklungsworkshops

Zeithorizont: kurzfristig beginnbar, mittelfristig ausbaubar
Beitrag: **Zusammenarbeit & Mitgestaltung** | **Orientierung & Entwicklung**
Ebene: 🟢 **Einrichtungsebene** *(institutionsübergreifende Vernetzung möglich)*

Ausgangslage und Zielsetzung
Pflegekräfte arbeiten an Schnittstellen zwischen Medizin, Sozialarbeit, Therapie und Management. In der Praxis werden Rollen, Zuständigkeiten und Handlungsspielräume jedoch nicht immer eindeutig wahrgenommen. Dies kann zu Unsicherheit, Überlastung und dem Gefühl führen, in der eigenen Professionalität nicht ausreichend gesehen zu werden. Ziel strukturierter Reflexions- und

Entwicklungsworkshops ist es, Rollenklärung, Zusammenarbeit und Mitgestaltung gezielt zu stärken und damit auch die professionelle Identität von Pflegekräften zu fördern.

Ausgestaltung

Reflexions- und Entwicklungsworkshops schaffen einen strukturierten Rahmen, um zentrale Themen des Arbeitsalltags gemeinsam zu bearbeiten. Dazu zählen etwa Rollenklärung, Zusammenarbeit im Team, Kommunikation, interprofessionelle Schnittstellen oder der Umgang mit Veränderungen im Arbeitsumfeld.

Die Umsetzung kann in einem wiederkehrenden Prozess erfolgen, der sich an vier Schritten orientiert: Verstehen, Vision formulieren, Umsetzen und Reflektieren. Auf diese Weise werden bestehende Rollenbilder zunächst gemeinsam analysiert, anschließend konkrete Rollenprofile und Kommunikationsregeln erarbeitet, im Arbeitsalltag erprobt und auf Basis der Erfahrungen weiterentwickelt.

Die Workshops sollten nicht als einmalige Maßnahme verstanden werden, sondern als kontinuierlicher Entwicklungsprozess. So können Rollen und Zuständigkeiten schrittweise geschärft, Handlungssicherheit gestärkt und Zusammenarbeit im Team nachhaltig verbessert werden. Ergänzend können institutionsübergreifende Expert:innengruppen eingerichtet werden, um Erfahrungen aus der Praxis zu bündeln und in weiterführende Entwicklungsprozesse einzubringen.

Die Workshops können eigenständig umgesetzt oder in bestehende Formate wie Qualitätszirkel, Teambesprechungen, Supervision, Führungskräfteentwicklung oder Organisationsentwicklungsprozesse integriert werden.

Impuls: Mitgestaltung als Faktor für Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung

- **Magnet Hospitals (USA):** Internationale Beispiele wie sogenannte *Magnet Hospitals* deuten darauf hin, dass gute pflegerische Arbeitsumgebungen, professionelle Mitgestaltung und Shared-Governance-Strukturen mit höherer Arbeitszufriedenheit, geringerer Burnout-Belastung und besseren Versorgungsoutcomes verbunden sind (Kelly et al., 2011).

- **Studien zur Arbeitszufriedenheit im Gesundheitswesen:** Weitere Studien zeigen, dass Mitarbeitende dann motivierter und stärker gebunden sind, wenn sie mitgestalten können, gut zusammenarbeiten und unterstützend geführt werden. Gleichzeitig wird deutlich, dass gesunde Arbeitsbedingungen und Entlastung im Arbeitsalltag wichtig sind, um Engagement zu fördern und Erschöpfung vorzubeugen (West et al., 2014; Kohnen et al., 2026).

Nutzen

Reflexions- und Entwicklungsworkshops schaffen Klarheit über Rollen und Zuständigkeiten, stärken die Zusammenarbeit im Team und erhöhen die Handlungssicherheit im Arbeitsalltag. Gleichzeitig fördern sie aktive Mitgestaltung, stärken das berufliche Selbstverständnis und tragen dazu bei, die Professionalität der Pflege nach innen und außen sichtbarer zu machen.

Ein exemplarischer Ablauf des Loop-Prozesses findet sich im Anhang zu Kapitel 3.2.

Auf dieser Grundlage rückt im nächsten Schritt die Frage in den Mittelpunkt, wie Menschen gezielt für moderne Pflege begeistert und konkrete Einstiegswege gestaltet werden können.

4 Rekrutierung – Menschen für moderne Pflege begeistern

Pflege ist mehr als Versorgung. Sie umfasst Beziehungsarbeit, Verantwortung und Innovation. Diese Facetten sollten sich auch in der Rekrutierung widerspiegeln. Aufbauend auf den in Kapitel 3 beschriebenen Maßnahmen zur Sichtbarkeit und professionellen Positionierung der Pflege braucht es gezielte Ansätze, um Menschen für den Pflegebereich zu begeistern und den Einstieg zu erleichtern. Im Mittelpunkt stehen dabei drei Botschaften: Pflege ist ein Beruf mit Beziehungsarbeit und gesellschaftlicher Relevanz, Pflege ist eine Profession mit Entwicklungsmöglichkeiten, und Pflege eröffnet sinnstiftende und zukunftsorientierte Tätigkeitsfelder. Rekrutierung bedeutet dabei nicht, Pflege idealisiert darzustellen. Entscheidend ist vielmehr, die Vielfalt, Professionalität und Entwicklungsmöglichkeiten des Berufs realistisch, glaubwürdig und zielgruppengerecht sichtbar zu machen.

Viele Ansätze können auf Einrichtungsebene angestoßen werden, etwa Kooperationen, Praktika, oder vereinfachte Bewerbungswege. Andere Bausteine, wie zentrale Plattformen, Jobbörsen oder Anerkennungs- und Integrationsstrukturen, entfalten ihre Wirkung vor allem trägerübergreifend, regional oder landesweit.

4.1 Sichtbarkeit und erste Zugänge

Maßnahme: Pflege sichtbar und erlebbar machen

Zeithorizont: kurzfristig beginnbar, mittelfristig ausbaubar
Beitrag: **Orientierung & Entwicklung** | **Zusammenarbeit & Mitgestaltung**
Ebene: 🟢 **Einrichtungsebene** *(regionale Vernetzung möglich)*

Ausgangslage und Zielsetzung
In Tirol bestehen bereits vielfältige Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung im Pflegebereich, etwa Schulkooperationen, Praktika, Freiwilligendienste oder interaktive Messeformate. Diese Aktivitäten sind jedoch nicht immer ausreichend sichtbar oder miteinander verknüpft. Ziel ist es, Pflege als vielfältiges, sinnstiftendes und zukunftsorientiertes Berufsfeld erlebbar zu machen und Interesse über unterschiedliche Zugänge zu wecken.

Ausgestaltung
Pflege kann über unterschiedliche Zugänge sichtbar und erfahrbar gemacht werden. Dazu zählen interaktive Formate, bei denen Pflege praktisch erlebt werden kann, etwa durch VR-Anwendungen, Simulationen oder spielerische Zugänge. Ebenso wichtig sind persönliche Begegnungen im öffentlichen Raum, etwa Beratungstage, Gespräche vor Ort oder Präsenz auf regionalen Veranstaltungen. Ergänzend können Projekte, die Pflege stärker im Alltag verankern, neue Zugänge schaffen, etwa generationenübergreifende oder quartiersbezogene Formate. Digitale Einblicke über kurze Videos, Mini-Reportagen oder Social Media können diese Formate unterstützen, wenn sie authentische Einblicke statt idealisierter Darstellungen bieten.

Impuls: Soziale Verankerung von Pflege

- **Pflege-Hackathon:** Erste Formate im deutschsprachigen Raum zeigen, dass Hackathons mit Pflege, Technik und Design neue Zugänge zur Pflege eröffnen und das Berufsfeld als innovativ und gestaltbar sichtbar machen können. https://healthcare-hackathon-regensburg.de/; https://www.sfg.at/e/hackathon-pflege/.
- **Buurtzorg (Niederlande):** Beispiel für quartiersnahe Pflegeorganisation und soziale Verankerung von Pflege. https://www.buurtzorg.com/
- **Nurse des Vertrauens (Instagram):** Beispiel für authentische digitale Einblicke in den Pflegealltag. https://www.instagram.com/nurse.des.vertrauens/reel/DMS-VQiCs7P/

Nutzen

Die Maßnahme erhöht die Sichtbarkeit von Pflegeberufen, spricht neue Zielgruppen an und stärkt ein modernes, differenziertes Berufsbild. Sie erleichtert erste Kontakte mit dem Pflegebereich und macht Pflege emotional, praxisnah und glaubwürdig erfahrbar.

Weiterführende Beispiele und Formate finden sich im Anhang zu Kapitel 4.1.

Maßnahme: Zielgruppenspezifische und niederschwellige Ansprache

Zeithorizont: kurzfristig beginnbar, mittelfristig ausbaubar
Beitrag: **Orientierung & Entwicklung** | **Rahmenbedingungen bewusst gestalten**
Ebene: ◯ **Mehrere Ebenen** *(vereinfachte Bewerbungsprozesse auf Einrichtungsebene; digitale Orientierungstools sowie flexible Ausbildungs- und Einstiegsmodelle eher auf Träger:innen- oder Landesebene)*

Ausgangslage und Zielsetzung

Klassische Recruiting-Prozesse orientieren sich häufig stark an formalen Qualifikationen und linearen Bildungswegen. Gleichzeitig zeigen Rückmeldungen aus der Praxis, dass viele potenziell interessierte Personen, insbesondere Quereinsteiger:innen oder Menschen mit nicht-linearen Lebensläufen, dadurch nicht ausreichend erreicht werden. Ziel ist es, unterschiedliche Zielgruppen passgenau anzusprechen und durch flexible, niedrigschwellige Zugänge den Einstieg in Pflegeberufe zu erleichtern.

Ausgestaltung

Ein erster Ansatzpunkt sind vereinfachte und flexible Bewerbungsprozesse, etwa durch Video-, Audio- oder Messenger-basierte Erstkontakte. Im Vordergrund stehen Motivation, Persönlichkeit und Lebensrealität. Ergänzend können digitale Orientierungstools genutzt werden, um Interessen und Einstiegsmöglichkeiten frühzeitig sichtbar zu machen und Beratungsgespräche gezielter zu gestalten. Wichtig ist zudem eine breitere Ansprache von Personengruppen, die im Pflegebereich bislang weniger erreicht werden, etwa Männer, Quereinsteiger:innen, Menschen mit Migrationshintergrund oder Personen in beruflichen Neuorientierungsphasen. Bestehende Einstiegspfade wie Freiwilligendienste, Praktika oder Zivildienst können stärker sichtbar gemacht und als Brücke in die Pflege genutzt werden. Langfristig unterstützen auch flexible Ausbildungs- und Einstiegsmodelle, etwa berufsbegleitende oder Teilzeitformate, einen breiteren Zugang.

Nutzen
Die Maßnahme erweitert und diversifiziert das Bewerber:innenfeld, baut Zugangshürden ab und verbessert die Passung zwischen Person und Beruf. Gleichzeitig erhöht sie die Chance, auch bislang wenig erreichte Zielgruppen für den Pflegebereich zu gewinnen.

4.2 Konkrete Einstiegswege

Maßnahme: Zentrale digitale Jobbörse für Pflegeberufe

Zeithorizont: mittelfristig
Beitrag: Orientierung & Entwicklung | Rahmenbedingungen bewusst gestalten
Ebene: Träger:innen-, Verbund- oder Landesebene

Ausgangslage und Zielsetzung
Arbeits-, Ausbildungs- und Einstiegsmöglichkeiten im Pflegebereich sind häufig auf verschiedene Plattformen verteilt. Dadurch fehlt eine zentrale Übersicht, die einen schnellen und gezielten Zugang zu passenden Angeboten ermöglicht. Ziel ist es, den Übergang von Interesse zu Bewerbung zu erleichtern und konkrete Möglichkeiten im Pflegebereich sichtbar zu machen.

Ausgestaltung
Eine zentrale digitale Jobbörse bündelt relevante Angebote und stellt sie übersichtlich und filterbar dar. Sie kann mit dem Orientierungstool aus Kapitel 3 verknüpft werden und so einen direkten Anschluss von Berufsorientierung zu konkreten Einstiegsmöglichkeiten schaffen. Wichtige Elemente sind Filter nach Qualifikation, Region und Arbeitsmodell, eine interaktive Tirol-Karte mit Einrichtungen sowie direkte Bewerbungsoptionen oder Verlinkungen zu den jeweiligen Anbietern. Ergänzend können Informationen zu Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten und Zusatzleistungen integriert werden.

Impuls:

- **Interaktive Tirol-Karte:** Kartenansicht, auf der teilnehmende Einrichtungen ihre offenen Stellen standortbezogen eintragen und Interessierte passende Angebote in ihrer Region direkt visuell finden können.

Nutzen
Die Jobbörse schafft Transparenz über verfügbare Möglichkeiten, erleichtert den konkreten Einstieg in Ausbildung und Beruf und erhöht die Sichtbarkeit von Pflegeeinrichtungen und Karrierewegen.

Vertiefende Funktionsbausteine der Jobbörse finden sich im Anhang unter 4.2a.

Maßnahme: Internationale Rekrutierung und Integration

Zeithorizont: mittelfristig bis langfristig
Beitrag: Rahmenbedingungen bewusst gestalten | Zusammenarbeit & Mitgestaltung

Ebene: ◯ Mehrere Ebenen *(Anerkennungsverfahren und mehrsprachige Informationsangebote eher auf Landes-/Systemebene; Mentoring, Sprachförderung und Wohnmodelle können auf Einrichtungs- oder Träger:innenebene umgesetzt werden)*

Ausgangslage und Zielsetzung

Die Anwerbung internationaler Pflegekräfte gewinnt zunehmend an Bedeutung. Internationale Rekrutierung ist dabei als ein ergänzender Baustein innerhalb einer breiteren Personalstrategie zu verstehen – nicht als Ersatz für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und die Bindung bereits vorhandener Mitarbeiter:innen. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass nicht allein die Gewinnung, sondern vor allem Anerkennung, sprachliche und soziale Integration sowie verlässliche Arbeitsbedingungen darüber entscheiden, ob internationale Fachkräfte langfristig im System bleiben. Ziel ist es, internationale Fachkräfte gezielt anzusprechen, erfolgreich zu integrieren und langfristig im Pflegebereich zu halten. Internationale Rekrutierung ist besonders dann nachhaltig, wenn Gewinnung, Anerkennung, Integration und langfristige Begleitung gemeinsam gedacht werden, eingebettet in eine Strategie, die gleichzeitig auf die Weiterentwicklung von Arbeitsbedingungen, Entwicklungsperspektiven und Bindung für alle Mitarbeiter:innen setzt.

Ausgestaltung

Wesentlich sind mehrsprachige Informationsangebote und niedrigschwellige Erstinformationen, ergänzt durch transparente Anerkennungsverfahren mit klaren Zuständigkeiten, verbindlichen Fristen und praxisnahen Qualifizierungswegen. Sprachliche und soziale Integration kann durch Deutschkurse mit Pflegebezug, Mentoring und begleitete Einstiegsformate unterstützt werden. Ebenso wichtig ist die Sensibilisierung für unterschiedliche Rollenbilder und Pflegeverständnisse im Arbeitsalltag. Langfristige Bindung entsteht schließlich durch faire Rahmenbedingungen, etwa verlässliche Zulagenregelungen, unterstützende Wohnmodelle, Entwicklungsgespräche und nachvollziehbare berufliche Perspektiven.

Nutzen

Die Maßnahme stärkt die Gewinnung und Bindung internationaler Fachkräfte, fördert interkulturellen Austausch und unterstützt die Weiterentwicklung pflegerischer Praxis. Gleichzeitig trägt sie zur langfristigen Stabilisierung der Personalsituation bei.

Umsetzungsbausteine zur Integration und Bindung internationaler Fachkräfte finden sich im Anhang zu Kapitel 4.2b.

Die folgende Übersicht zeigt, welche der beschriebenen Maßnahmen kurzfristig angestoßen, mittelfristig aufgebaut und langfristig strukturell verankert werden können.

Tabelle 1: Übersicht zentraler Maßnahmen zur Rekrutierung nach Zeithorizont

Kurzfristig (0-12 Monate)	
Maßnahme	**Konkrete Umsetzungsansätze**
Pflege sichtbar und erlebbar machen	Präsenz auf Berufsmessen, interaktive Formate wie VR oder Simulationen, Social Media und Kurzvideos
Zielgruppenspezifische und niederschwellige Ansprache	Messenger-, Audio- oder Videobewerbungen, Kooperationen mit Schulen und

	Freiwilligendiensten, stärkere Sichtbarmachung von Praktika und Einstiegspfaden
Mittelfristig (1-3 Jahre)	
Maßnahme	**Konkrete Umsetzungsansätze**
Pflege sichtbar und erlebbar machen	Pflege-Hackathons, Ausbau intergenerationeller Projekte und bessere Vernetzung bestehender Maßnahmen
Zielgruppenspezifische und niederschwellige Ansprache	Verknüpfung digitaler Orientierungstools mit Beratung und Einstieg
Zentrale digitale Jobbörse für Pflegeberufe	Aufbau einer zentralen Jobplattform mit Tirol-Karte und Filterfunktionen
Internationale Rekrutierung und Integration	Aufbau erster Kooperationen, mehrsprachiger Informationsangebote und transparenter Anerkennungsverfahren
Langfristig (3+ Jahre)	
Maßnahme	**Konkrete Umsetzungsansätze**
Internationale Rekrutierung und Integration	Anerkennungs- und Integrationsangebote, Kooperationen, Sprachprogramme, Mentoring, Wohnmodelle und Entwicklungsperspektiven
Zielgruppenspezifische und niederschwellige Ansprache	Ausbau flexibler Ausbildungs- und Einstiegsmodelle

5 Preboarding – Orientierung, Beziehung und Vorbereitung vor dem ersten Arbeitstag

Der Zeitraum zwischen Zusage und Arbeitsbeginn ist ein zentraler, jedoch häufig unterschätzter Moment im Mitarbeiter:innenpfad. Mit der Zusage endet der Rekrutierungsprozess nicht vollständig. Vielmehr beginnt eine Phase, in der zukünftige Mitarbeiter:innen erste Erfahrungen mit der Organisation sammeln, Erwartungen weiter geformt werden und bereits Bindung entstehen kann. In dieser Phase entstehen erste Eindrücke von Organisation, Arbeitsweise und Teamkultur. Ein strukturiertes Preboarding kann dazu beitragen, Unsicherheiten zu reduzieren, Orientierung zu geben und früh eine Bindung zur Organisation aufzubauen. Gleichzeitig bildet es die Grundlage für ein gelingendes Onboarding und eine langfristige Mitarbeiterbindung. Die im Folgenden beschriebenen Maßnahmen lassen sich überwiegend direkt auf Einrichtungsebene gestalten, da Preboarding wesentlich von der konkreten Beziehung zwischen Einrichtung und zukünftigen Mitarbeitenden lebt.

Preboarding ist dabei kein Prozess, der allein von einer Stelle getragen wird: HR, direkte Führungskraft, Team, Buddy-System, Verwaltung und – je nach Organisation – auch die Ausbildungskoordination übernehmen jeweils eigene Aufgaben. Damit Preboarding verlässlich gelingt, sollten diese Zuständigkeiten klar geregelt und aufeinander abgestimmt sein.

5.1 Orientierung und individueller Einstieg

Maßnahme: Orientierung vor Arbeitsbeginn

Zeithorizont: kurzfristig beginnbar, mittelfristig ausbaubar, langfristig strukturell zu verankern
Beitrag: **Orientierung & Entwicklung** | **Rahmenbedingungen bewusst gestalten**
Ebene: 🟢 **Einrichtungsebene**

Ausgangslage und Zielsetzung
Der Einstieg in eine neue Organisation ist häufig mit Unsicherheiten verbunden. Wichtige Informationen sind oft schwer zugänglich oder werden erst am ersten Arbeitstag vermittelt. Gleichzeitig liegt der Zeitraum vor Arbeitsbeginn in der Regel noch nicht in der regulären Arbeitszeit der neuen Mitarbeitenden. Preboarding sollte daher nicht als verpflichtende Vorleistung verstanden werden, sondern als freiwilliges Angebot zur Orientierung.

Ziel ist es, neuen Mitarbeitenden bereits vor Arbeitsbeginn auf unkomplizierte Weise Sicherheit zu geben, erste Fragen zu klären und einen Überblick über Organisation, Abläufe und zentrale Ansprechpartner zu ermöglichen.

Ausgestaltung
Eine strukturierte, digitale Bereitstellung von Informationen ermöglicht eine schrittweise Orientierung bereits vor dem ersten Arbeitstag. Dazu gehören ein Vorabzugang zum Intranet mit einer klar aufgebauten Preboarding-Seite, kurze Willkommensinformationen bis zum Start sowie eine übersichtliche Checkliste für die ersten Schritte. Ergänzend kann ein kompakter Ablaufplan für die ersten Tage oder die erste Woche

Orientierung geben. Wichtig ist eine reduzierte und verständliche Aufbereitung, um Informationsüberlastung zu vermeiden.

Nutzen
Die Maßnahme schafft frühzeitige Orientierung, reduziert Unsicherheiten und unterstützt einen strukturierten Einstieg in die Organisation.

Beispielhafte Inhalte eines Preboarding-Surveys finden sich im Anhang unter 5.1a.

Maßnahme: Individuelle Bedarfsabklärung und Vorbereitung

Zeithorizont: kurzfristig beginnbar, mittelfristig ausbaubar, langfristig mit Personalentwicklung zu verzahnen
Beitrag: **Orientierung & Entwicklung** | **Rahmenbedingungen bewusst gestalten**
Ebene: 🟢 **Einrichtungsebene**

Ausgangslage und Zielsetzung
Neue Mitarbeitende bringen unterschiedliche Vorerfahrungen, Erwartungen und Lebenssituationen mit. Diese werden im Vorfeld oft nicht systematisch erhoben und können daher im weiteren Einstieg nur begrenzt berücksichtigt werden. Ziel ist es, individuelle Bedürfnisse und Rahmenbedingungen frühzeitig sichtbar zu machen und in die Gestaltung des Einstiegs einzubeziehen.

Ausgestaltung
Durch einfache, strukturierte Abfragen können zentrale Informationen bereits nach Vertragsunterzeichnung erhoben und für die weitere Vorbereitung genutzt werden. Ein Preboarding-Survey kann etwa Arbeitszeitmodelle, Entwicklungsschwerpunkte, Kommunikationsbedarfe oder Unterstützungsbedarfe erfassen. Darauf aufbauend können Führungskraft und HR erste Entwicklungsgespräche vorbereiten, die Einarbeitung anpassen und organisatorische Voraussetzungen rechtzeitig schaffen. Dazu zählen auch vorbereitete Zugänge, Arbeitsmaterialien, transparente Informationen zu Zuständigkeiten sowie erste Hinweise zu Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten.

Nutzen
Die Maßnahme verbessert die Passung zwischen Mitarbeitenden und Einsatzbereich, unterstützt eine gezieltere Einarbeitung und schafft vor dem ersten Arbeitstag mehr Klarheit und Sicherheit.

Eine Übersicht möglicher Elemente eines digitalen Preboarding-Prozesses findet sich im Anhang unter 5.1b.

5.2 Soziale und kulturelle Einbindung

Maßnahme: Soziale Einbindung und erster Kontakt

Zeithorizont: kurzfristig
Beitrag: **Zusammenarbeit & Mitgestaltung** | **Orientierung & Entwicklung**
Ebene: 🟢 **Einrichtungsebene**

Ausgangslage und Zielsetzung
Der Einstieg in ein neues Team ist oft mit Unsicherheit verbunden. Ohne vorherige Kontaktpunkte entstehen Hemmschwellen, die den Start erschweren können. Ziel ist es, frühzeitig soziale Einbindung zu ermöglichen und erste Beziehungen zum Team aufzubauen.

Ausgestaltung
Frühe persönliche Kontakte und informelle Begegnungen erleichtern den Einstieg und fördern Zugehörigkeit. Dazu zählen persönliche Willkommensbotschaften durch die direkte Führungskraft, ein Buddy-System mit frühem Erstkontakt sowie informelle Kennenlernformate vor dem ersten Arbeitstag, sofern dies organisatorisch möglich ist. Auch erste Einblicke in Teamstrukturen und Arbeitsumfeld, etwa über kurze Teamvorstellungen im Intranet, können den Einstieg unterstützen.

Impuls: Buddy-Kontakt vor dem ersten Arbeitstag

- Eine feste Ansprechperson aus dem Pflegeteam nimmt bereits vor Arbeitsbeginn persönlich Kontakt auf, stellt das Team kurz vor und beantwortet erste organisatorische oder informelle Fragen.

Nutzen
Die Maßnahme baut früh Vertrauen und erste Beziehungen auf, reduziert Hemmschwellen vor dem ersten Arbeitstag und stärkt das Gefühl von Zugehörigkeit bereits vor Arbeitsbeginn.

Maßnahme: Kultur, Werte und Arbeitsweise vermitteln

Zeithorizont: mittelfristig ausbaubar
Beitrag: Orientierung & Entwicklung | Zusammenarbeit & Mitgestaltung
Ebene: 🟢 **Einrichtungsebene**

Ausgangslage und Zielsetzung
Kultur und Haltung werden häufig erst im Arbeitsalltag erlebbar. Fehlende Einblicke im Vorfeld können zu falschen Erwartungen oder Unsicherheiten führen. Ziel ist es, bereits vor Arbeitsbeginn ein realistisches und verständliches Bild von Werten, Arbeitsweise und Pflegeverständnis der Organisation zu vermitteln. Entscheidend ist, dass vermittelte Werte im weiteren Onboarding und im Arbeitsalltag erlebbar eingelöst werden. Preboarding kann dafür erste Orientierung geben, ersetzt aber nicht die praktische Erfahrung von Zusammenarbeit, Führung und Teamkultur.

Ausgestaltung
Authentische Einblicke unterstützen die Orientierung und stärken die Identifikation mit der Organisation. Dies kann über kurze Videos, digitale Inhalte zum Leitbild, Erfahrungsberichte von Mitarbeitenden sowie kurze Lerneinheiten zu Ethik, Kommunikation und Feedbackkultur erfolgen. Wichtig ist, Pflegepraxis realistisch und nahbar darzustellen, statt idealisierte Bilder zu vermitteln. Ergänzend können Themen wie mentale Gesundheit, Resilienz oder Selbstfürsorge frühzeitig eingebunden werden, sofern sie gut dosiert und alltagsnah aufbereitet sind.

Impuls

- **Plattform Tirol Kliniken – pflegemacht.at:** Beispiel für digitale Einblicke in Arbeitsalltag, Haltung und Berufsbild. https://www.pflegemacht.at/

Nutzen
Die Maßnahme schafft ein realistischeres Verständnis von Arbeitsweise und Erwartungen, stärkt die Identifikation mit Werten und Haltung der Einrichtung und reduziert Diskrepanzen zwischen Erwartungen und tatsächlichem Arbeitsalltag.

Die folgende Übersicht zeigt, welche Maßnahmen im Preboarding kurzfristig angestoßen, mittelfristig ausgebaut und langfristig strukturell verankert werden können.

Tabelle 2: Übersicht zentraler Maßnahmen im Preboarding nach Zeithorizont

Kurzfristig (0–12 Monate)	
Maßnahme	**Konkrete Umsetzungsansätze**
Orientierung vor Arbeitsbeginn	Vorabzugang zum Intranet mit Checkliste, FAQs und Teamvorstellungen; Willkommens-Newsletter mit „Countdown zum Start“
Individuelle Bedarfsabklärung und Vorbereitung	Preboarding-Survey zu Arbeitszeit, Entwicklungsschwerpunkten und Unterstützungsbedarfen; organisatorische Vorbereitung des Einstiegs
Soziale Einbindung und erster Kontakt	Persönliche Willkommensbotschaft, erste Buddy-Kontakte und informelles Kennenlernen
Mittelfristig (1–3 Jahre)	
Maßnahme	**Konkrete Umsetzungsansätze**
Orientierung vor Arbeitsbeginn	Weiterentwicklung digitaler Einstiegsseiten und klarer Ablaufpläne für die ersten Wochen
Individuelle Bedarfsabklärung und Vorbereitung	Integration der Survey-Ergebnisse in Entwicklungsgespräche und flexible Einarbeitungspfade
Soziale Einbindung und erster Kontakt	Ausbau eines Buddy-Programms mit klar definierten Rollen
Kultur, Werte und Arbeitsweise vermitteln	Micro-Trainings zu Ethik, Kommunikation und Feedbackkultur; Videos und Erfahrungsberichte; Kurze Formate zu Resilienz, mentaler Gesundheit und Arbeitsbedingungen
Langfristig (3+ Jahre)	
Maßnahme	**Konkrete Umsetzungsansätze**
Orientierung vor Arbeitsbeginn	Entwicklung standardisierter, digital unterstützter Preboarding-Strukturen bis hin zu einer Preboarding-App mit Push-Funktionen, Lernmodulen und Terminen

Individuelle Bedarfsabklärung und Vorbereitung	Verzahnung mit langfristigen Entwicklungsangeboten und Personalentwicklung
Kultur, Werte und Arbeitsweise vermitteln	Tirol-weiter Preboarding-Standard mit gemeinsamen Qualitätskriterien
Soziale Einbindung und erster Kontakt	Aufbau von Austausch-, Peer-Learning- und Mentoringstrukturen

Wichtig ist, dass erhobene Informationen transparent und datenschutzsensibel genutzt werden und im weiteren Einstieg sichtbar anschlussfähig bleiben.

6 Onboarding: gemeinsam ankommen, wachsen und wirken

Onboarding ist mehr als Einarbeitung. Es beschreibt den Eintritt in die Organisation, ihre Arbeitsweise und ihre Kultur. Gerade in der Pflege treffen fachliche Anforderungen, Beziehungsarbeit und emotionale Belastung früh aufeinander. Ein strukturierter und zugleich flexibler Einstieg ist daher entscheidend, um neue Mitarbeitende fachlich, sozial und emotional zu verankern und ihnen von Beginn an Sicherheit, Orientierung und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Mit dem Onboarding zeigt sich, ob die im Recruiting und Preboarding vermittelten Erwartungen im Arbeitsalltag glaubwürdig eingelöst werden. Ein gelingender Einstieg braucht daher nicht nur fachliche Einarbeitung, sondern auch soziale Einbindung, klare Zuständigkeiten und verlässliche Unterstützung. Wie schon im Preboarding liegen auch die folgenden Onboarding-Maßnahmen überwiegend auf Einrichtungsebene, da sie unmittelbar im Team und im direkten Arbeitsumfeld wirksam werden.

Die im Folgenden beschriebenen Elemente lassen sich entlang zentraler Zeitpunkte einordnen: erster Arbeitstag, erste Woche, erster Monat sowie Probezeit bzw. erste sechs Monate. Je nach Phase verändern sich die Schwerpunkte – von Ankommen und Sicherheit über fachliche Vertiefung bis hin zu Entwicklung, Feedback und wachsender Mitgestaltung. Onboarding sollte dabei Orientierung geben, ohne neue Mitarbeiter:innen mit Angeboten, Informationen und Erwartungen zu überfordern: Nicht jedes Element muss von Beginn an gleichzeitig greifen, eine bewusste zeitliche Staffelung und Priorisierung ist Teil einer gelingenden Einarbeitung.

6.1 Entwicklung und Orientierung im Einstieg

Maßnahme: Individuelle Entwicklung und Mitgestaltung

Zeithorizont: kurzfristig beginnbar, mittelfristig ausbaubar
Beitrag: **Orientierung & Entwicklung** | **Zusammenarbeit & Mitgestaltung**
Ebene: 🟢 **Einrichtungsebene**

Ausgangslage und Zielsetzung
Einarbeitung erfolgt häufig standardisiert und wenig individuell. Entwicklungsmöglichkeiten sind zwar vorhanden, aber nicht immer transparent oder anschlussfähig. Ziel ist es, neue Mitarbeitende früh in ihre fachliche und persönliche Entwicklung einzubinden und ihnen von Beginn an Gestaltungsspielräume zu eröffnen.

Ausgestaltung
Der Einstieg kann auf den Ergebnissen des Preboardings aufbauen und durch individuelle Lernpfade, ein strukturiertes Ziel- und Entwicklungsgespräch sowie regelmäßige Rückmeldeschleifen begleitet werden. Wichtig ist, dass Mitarbeitende nicht nur eingearbeitet, sondern aktiv in die Gestaltung ihres Einstiegs einbezogen werden. Dazu gehören auch transparente Zugänge zu Weiterbildungsangeboten, Mentoring und Entwicklungspfaden.

- **Erster Arbeitstag:** persönliche Begrüßung durch die Führungskraft, Klärung erster organisatorischer Fragen, Überblick über die erste Woche.
- **Erste Woche:** erstes kurzes Orientierungsgespräch zu Erwartungen und ersten Eindrücken, Einführung in zentrale Abläufe.
- **Erster Monat:** strukturiertes Ziel- und Entwicklungsgespräch, in dem individuelle Lernpfade festgelegt werden – etwa welche fachlichen Schwerpunkte, Fortbildungen oder Mentoring-Formate in den kommenden Monaten sinnvoll sind.
- **Probezeit/erste sechs Monate:** regelmäßige Rückmeldeschleifen, z. B. in Form kurzer, terminierter Zwischengespräche (etwa nach 4 und 12 Wochen), in denen Entwicklung, Belastung und offene Fragen besprochen werden.

Nutzen
Die Maßnahme stärkt Eigenverantwortung und Motivation, ermöglicht eine passgenaue Entwicklung und schafft früh Transparenz über Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Maßnahme: Digitale Unterstützung und Selbstorganisation

Zeithorizont: mittelfristig ausbaubar, langfristig zu einer organisationsübergreifenden Plattform auszubauen
Beitrag: Orientierung & Entwicklung | **Rahmenbedingungen bewusst gestalten**
Ebene: 🟢 **Einrichtungsebene** *(bei Nutzung trägerweiter digitaler Systeme auch Anschluss an Träger:innenebene möglich)*

Ausgangslage und Zielsetzung
Digitale Tools sind in vielen Einrichtungen bereits im Einsatz und können dazu beitragen, Onboarding-Prozesse übersichtlich und zugänglich zu gestalten. Ziel ist es, Lern- und Entwicklungsprozesse digital zu unterstützen und selbstständiges Arbeiten im Alltag zu fördern.

Ausgestaltung
Digitale Übersichtsseiten, Lernpfade und Kompetenzprofile können helfen, Onboarding strukturierter und zugänglicher zu gestalten. Ergänzend unterstützen digitale Reflexionstools, thematische Gruppen und der gebündelte Zugang zu Weiterbildungsangeboten die Selbstorganisation. Entscheidend ist, dass digitale Elemente den Einstieg erleichtern und nicht zusätzliche Komplexität erzeugen.

Impuls
- **ovos play – Onboarding Pflege:** Beispiel für eine digitale Onboarding-Lösung, über die neue Mitarbeitende schrittweise Informationen, Lerninhalte, Videos und Aufgaben abrufen können – per App oder Webbrowser. https://ovosplay.com/onboarding-pflege/

Nutzen
Die Maßnahme erleichtert Orientierung und Selbstorganisation, verbessert den Zugang zu Wissen und Entwicklungsmöglichkeiten und unterstützt eigenständiges Lernen im Arbeitsalltag.

Vertiefende digitale Bausteine des Onboardings sind im Anhang 6.1 dargestellt.

6.2 Soziale, emotionale und strukturelle Verankerung

Maßnahme: Reflexion, Supervision und Sicherheit im Arbeitsalltag

Zeithorizont: kurzfristig beginnbar, mittelfristig zu verankern
Beitrag: **Rahmenbedingungen bewusst gestalten** | **Orientierung & Entwicklung**
Ebene: 🟢 **Einrichtungsebene**

Ausgangslage und Zielsetzung
Gerade zu Beginn spielen emotionale Belastung, Unsicherheit und der Umgang mit neuen Anforderungen eine wichtige Rolle. Gleichzeitig können klare Zuständigkeiten, nachvollziehbare Abläufe und strukturierte Reflexionsräume dazu beitragen, Sicherheit zu schaffen. Ziel ist es, Reflexion, Unterstützung und klare Rahmenbedingungen frühzeitig in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Ausgestaltung
Hilfreich sind frühzeitige Reflexions- und Supervisionsformate, in denen Rolle, Belastung und Entwicklung thematisiert werden können. Ergänzend braucht es klare Zuständigkeiten, transparente Delegationsstrukturen und kurze Unterstützungsformate zur Deeskalation, Stärkung mentaler Gesundheit und Selbstfürsorge. So entstehen Orientierung, emotionale Sicherheit und Vertrauen in die Organisation.

Impuls

- **BGW-Fragebogen für die stationäre Krankenpflege:** Ein Instrument der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege zur strukturierten Erfassung psychischer Belastungen im Pflegealltag. Der Fragebogen erfasst unter anderem Zeitdruck, Konflikte, Handlungsspielräume und soziale Unterstützung und kann für Reflexionsgespräche oder Team-Checks genutzt werden. https://www.bgw-online.de/resource/blob/9146/14b1647fd8185afb28a07a52c31a5c3a/fragebogen-stat-krankenpflege-belastung-data.pdf

Nutzen
Die Maßnahme stärkt emotionale Stabilität, reduziert Überforderung und Unsicherheit und fördert Bindung durch erlebte Unterstützung und verlässliche Strukturen.

Maßnahme: Soziale Integration, Netzwerkaufbau und Beteiligung

Zeithorizont: kurzfristig beginnbar, langfristig auszubauen
Beitrag: **Zusammenarbeit & Mitgestaltung** | **Orientierung & Entwicklung**
Ebene: 🟢 **Einrichtungsebene**

Ausgangslage und Zielsetzung
Der Einstieg in bestehende Teams und interprofessionelle Strukturen erfordert Orientierung, tragfähige Beziehungen und Möglichkeiten zur aktiven Mitgestaltung. Ziel ist es, neue Mitarbeitende früh sozial einzubinden, Netzwerke aufzubauen und Beteiligung im Arbeitsalltag zu ermöglichen.

Ausgestaltung
Wesentlich sind übersichtliche Informationen zu Ansprechpersonen bereits am ersten Arbeitstag sowie der Aufbau tragfähiger Kontakte im Team und im interprofessionellen Umfeld in den ersten Wochen, etwa durch Teamvorstellungen, gemeinsame Termine und Fallbesprechungen. Nach den ersten Wochen können niedrigschwellige Austauschformate wie thematische Gruppen oder offene Feedbackkanäle, etwa ein regelmäßiges, kurzes Team-Check-in oder eine anonyme digitale Rückmeldemöglichkeit, ergänzt werden. Zusätzlich wertvoll, insbesondere nach der Orientierungsphase, sind Möglichkeiten um Ideen einzubringen und sich im eigenen Maß an Austausch und Mitgestaltung zu beteiligen.

Nutzen
Die Maßnahme erleichtert Orientierung im Arbeitsalltag, stärkt Zusammenarbeit und Kommunikation, fördert Selbstwirksamkeit und unterstützt eine offene, lernende Organisationskultur.

Beispielhafte Formate zur sozialen und interprofessionellen Einbindung finden sich im Anhang unter 6.2.

Die folgende Übersicht zeigt, welche der beschriebenen Maßnahmen kurzfristig angestoßen, mittelfristig ausgebaut und langfristig strukturell verankert werden können.

Tabelle 3: Übersicht zentraler Maßnahmen in Onboarding nach Zeithorizont

Kurzfristig (0–12 Monate)	
Maßnahme	**Konkrete Umsetzungsansätze**
Individuelle Entwicklung und Mitgestaltung	Startgespräch am ersten Tag auf Basis des Preboarding-Surveys zu Zielen, Rolle und Entwicklung
Reflexion, Supervision und Sicherheit im Arbeitsalltag	Klare Zuständigkeiten und transparente Delegationsregeln; kurze Formate zu Resilienz, Achtsamkeit und Selbstfürsorge
Soziale Integration, Netzwerkaufbau und Beteiligung	Buddy-System, Teamvorstellung und niedrigschwellige Kontaktmöglichkeiten; digitale Feedback-Box und offene Kommunikationskanäle
Mittelfristig (1–3 Jahre)	
Maßnahme	**Konkrete Umsetzungsansätze**
Individuelle Entwicklung und Mitgestaltung	Individuelle Lernpfade mit Weiterbildungsmodulen und Mentoring
Reflexion, Supervision und Sicherheit im Arbeitsalltag	Regelmäßige Supervision im Einzel- oder Teamformat; Reflexionszirkel und interprofessionelle Workshops
Digitale Unterstützung und Selbstorganisation	Nutzung des Intranets für Lernpfade, Gruppen, Reflexionstagebuch und Kompetenzprofile

Soziale Integration, Netzwerkaufbau und Beteiligung	Digitale Steckbriefe relevanter Ansprechpersonen; interkulturelle Formate und bereichsübergreifende Austauschmöglichkeiten
Langfristig (3+ Jahre)	
Maßnahme	**Konkrete Umsetzungsansätze**
Digitale Unterstützung und Selbstorganisation	Community-basierte Plattform für Austausch, Peer-Learning und Wissensmanagement
Soziale Integration, Netzwerkaufbau und Beteiligung	Ausbau organisationsübergreifender Austauschformate und regionale Vernetzung

7 Mitarbeiter:innenbindung – Entwicklung, Beteiligung und Zugehörigkeit stärken

Nach dem Onboarding beginnt die Phase, in der Pflegekräfte nicht nur ankommen, sondern bleiben oder gehen. Sie sind Teil des Teams, übernehmen Verantwortung und entwickeln Erwartungen an ihre Arbeit: Sicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten und die Möglichkeit, sich einzubringen. Mitarbeiterbindung entsteht dabei nicht durch einzelne Angebote, sondern durch ein Zusammenspiel aus Orientierung, Beziehung und Entwicklung im Arbeitsalltag.

Mitarbeiter:innenbindung lässt sich dabei auf drei zusammenwirkenden Ebenen denken: individuelle Entwicklung – wie Pflegekräfte ihre fachliche und persönliche Entwicklung erleben und mitgestalten können; soziale Zugehörigkeit – wie Beteiligung, Teamklima und Kommunikation im Alltag erlebt werden; und organisationale Rahmenbedingungen – wie Arbeitszeit, Führung und Strukturen Sicherheit und Planbarkeit schaffen. Die folgenden fünf Maßnahmen greifen jeweils eine dieser Ebenen auf, wirken jedoch erst im Zusammenspiel: Entwicklung ohne Zugehörigkeit trägt ebenso wenig wie Rahmenbedingungen ohne erlebte Mitgestaltung.

7.1 Entwicklung sichtbar machen und Orientierung schaffen

Maßnahme: Entwicklung sichtbar machen – das E-Canvas als Orientierung

Zeithorizont: kurzfristig beginnbar, mittelfristig ausbaubar
Beitrag: **Orientierung & Entwicklung** | **Rahmenbedingungen bewusst gestalten**
Ebene: 🟢 **Einrichtungsebene** *(bei Verknüpfung mit regionalen Fortbildungsangeboten auch Anschluss an Träger:innen-/Landesebene)*

Ausgangslage und Zielsetzung
Nach der Einarbeitung gewinnt Orientierung im weiteren Berufsverlauf an Bedeutung. Viele Pflegekräfte stellen sich die Frage, welche fachlichen, persönlichen oder organisatorischen Entwicklungsschritte möglich sind und welche davon zur eigenen Lebenssituation, Rolle und beruflichen Perspektive passen. Gleichzeitig sind vorhandene Qualifikationen, absolvierte Fortbildungen, Entwicklungsgespräche und mögliche nächste Schritte in Einrichtungen häufig nicht systematisch gebündelt oder für Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen sichtbar.

Ziel der Maßnahme ist es, individuelle Entwicklung besser nachvollziehbar zu machen und im Arbeitsalltag zu verankern. Pflegekräfte sollen erkennen können, welche Kompetenzen sie bereits mitbringen, welche Entwicklungsmöglichkeiten bestehen und wie nächste Schritte gemeinsam geplant werden können. Für Führungskräfte entsteht zugleich eine bessere Grundlage, um Entwicklungsgespräche, Fortbildungsplanung und Einsatzmöglichkeiten gezielter zu gestalten.

Ausgestaltung
Ein erster Schritt kann darin bestehen, vorhandene Qualifikationen, Fortbildungen, Interessen und Entwicklungsperspektiven systematisch zu erfassen. Dies muss nicht unmittelbar digital erfolgen. Auch einfache Instrumente wie eine Entwicklungsübersicht, eine Qualifikationsmatrix oder ein strukturierter Gesprächsbogen können helfen, Entwicklung sichtbar zu machen und regelmäßig zu reflektieren.

Wichtig ist, dass Entwicklung nicht nur als Teilnahme an Fortbildungen verstanden wird. Sichtbar gemacht werden können auch fachliche Schwerpunkte, übernommene Zusatzaufgaben, informelles Lernen, Mentoring-Erfahrungen, Praxisanleitung, Projektbeteiligungen oder Schritte in Richtung Spezialisierung, Führung oder Lehre. Dadurch entsteht ein breiteres Verständnis von Entwicklung, das unterschiedliche Interessen und Berufswege berücksichtigt.

Die Maßnahme kann schrittweise aufgebaut werden:

- **Niedrigschwelliger Einstieg:** Eine einfache Entwicklungsübersicht oder Qualifikationsmatrix, zum Beispiel als strukturierte Excel- oder Papiervorlage. Sie hält Fortbildungen, Zusatzqualifikationen, Interessen und mögliche nächste Entwicklungsschritte pro Mitarbeiter fest.

- **Mittlere Stufe:** Nutzung bestehender HR-, Fortbildungs- oder QM-Systeme, sofern diese bereits Qualifikations- und Entwicklungsdaten verwalten. Entwicklungsgespräche, Fortbildungsplanung und Nachweise können dadurch besser miteinander verknüpft werden.

- **Zielperspektive:** Ein integriertes digitales Entwicklungsportfolio, etwa in Form eines E-Canvas. Dieses bündelt persönliche Entwicklungsprofile, absolvierte und geplante Fort- und Weiterbildungen, Nachweise von Zusatzqualifikationen, modulare Lernbausteine sowie fachliche und organisatorische Entwicklungspfade.

In einer weiterentwickelten Form kann ein solches digitales Portfolio auch Karrierefortschritte, berufliche Meilensteine und nächste Entwicklungsschritte sichtbar machen. Self-paced E-Study-Module können flexibles Lernen im eigenen Tempo unterstützen. Ergänzend kann eine Verknüpfung mit trägerweiten oder regionalen Fortbildungsangeboten helfen, auch organisationsübergreifende Lernmöglichkeiten sichtbar zu machen.

Das E-Canvas ist damit nicht der Ausgangspunkt der Maßnahme, sondern eine mögliche Zielperspektive. Der zentrale Gedanke besteht darin, Entwicklung transparent, anschlussfähig und besprechbar zu machen – unabhängig davon, ob eine Einrichtung zunächst mit einfachen Vorlagen, bestehenden Systemen oder einer umfassenden digitalen Lösung arbeitet.

Impuls: Entwicklung digital sichtbar machen
Übertragbare Lösungsidee eines digitalen Lern- und Entwicklungsportfolios, das Qualifikationen, Lernschritte, Reflexion und nächste Entwicklungsschritte übersichtlich zusammenführt.
https://www.mci.edu/de/hochschule/das-mci/moderne-lehre/lehre-und-lernen?

Nutzen
Die Maßnahme schafft Orientierung im Berufsverlauf, verbessert die Nutzung bestehender Angebote und stärkt Eigenverantwortung sowie individuelle Entwicklung.

Vertiefende Funktionsbausteine des E-Canvas sind im Anhang zu Kapitel 7.1 dargestellt.

7.2 Beteiligung und Mitgestaltung ermöglichen

Maßnahme: Engagement ermöglichen – Beteiligung im eigenen Maß

Zeithorizont: kurzfristig beginnbar, mittelfristig ausbaubar
Beitrag: **Zusammenarbeit & Mitgestaltung** | **Orientierung & Entwicklung**
Ebene: 🟢 **Einrichtungsebene**

Ausgangslage und Zielsetzung
Diese Maßnahme setzt vor allem auf der Ebene der sozialen Zugehörigkeit an. Viele Pflegekräfte möchten ihre Erfahrungen, Beobachtungen und Ideen einbringen. Gleichzeitig unterscheiden sich zeitliche Ressourcen, persönliche Interessen und die Bereitschaft zur Mitwirkung. Beteiligung sollte daher nicht als zusätzliche Verpflichtung verstanden werden, sondern als freiwillige Möglichkeit, den Arbeitsalltag und die Weiterentwicklung der Einrichtung mitzugestalten.

Ziel ist es, zugängliche Formate zu schaffen, in denen Pflegekräfte ihre Perspektiven einbringen können – punktuell oder kontinuierlich, fachbezogen oder organisationsbezogen. Dadurch werden Erfahrungswissen, Teamkommunikation und Identifikation mit der Einrichtung gestärkt.

Ausgestaltung
Beteiligung kann über Arbeitsgruppen zu Fachthemen, Wissenszirkel, Ideenforen, Peer-Support oder digitale Austauschformate ermöglicht werden. Wichtig ist, dass unterschiedliche Intensitäten der Beteiligung möglich sind – vom punktuellen Beitrag bis zur aktiven Mitarbeit. Auch die Einbindung von Pflegekräften in die Auswahl und Weiterentwicklung digitaler Systeme oder organisatorischer Prozesse kann ein wichtiger Baustein sein. Gerade weil Pflegekräfte die Auswirkungen neuer Abläufe, Dokumentationsanforderungen oder technischer Lösungen unmittelbar im Arbeitsalltag erleben, ist ihre Perspektive für praxistaugliche Weiterentwicklung zentral.

Beteiligung braucht zugleich klare Rahmenbedingungen. Dazu gehören transparente Zuständigkeiten, Rückmeldungen dazu, was mit eingebrachten Ideen geschieht, sowie realistische Erwartungen an Zeit, Einflussmöglichkeiten und Umsetzung. Entscheidend ist, dass Beteiligung freiwillig bleibt. Wer sich stärker einbringen möchte, sollte passende Möglichkeiten finden; wer den Fokus bewusst auf die direkte Pflegearbeit legt, sollte darin ebenso Anerkennung erfahren.

Impuls: Digitale Beteiligungsplattform (Stadt Innsbruck)
Die Plattform mitgestalten.innsbruck.gv.at zeigt beispielhaft, wie Ideen digital eingebracht und Entwicklungen gemeinsam mitgestaltet werden können. Ein vergleichbarer Ansatz könnte Pflegekräften Stations- oder Institutionsübergreifend einen digitalen Raum für Austausch, Ideen und gemeinsame Weiterentwicklung bieten.

Nutzen
Die Maßnahme stärkt Selbstwirksamkeit und Identifikation, nutzt Erfahrungswissen im Arbeitsalltag und fördert Innovation sowie praxisnahe Weiterentwicklung.

Beispielhafte Instrumente für Feedback und Beteiligung sind im Anhang im Kapitel 7.2 festgehalten.

7.3 Sicherheit und Zugehörigkeit im Arbeitsalltag stärken

Maßnahme: Sicherheit und Zugehörigkeit im Arbeitsalltag stärken

Zeithorizont: kurzfristig beginnbar, langfristig zu verankern
Beitrag: **Rahmenbedingungen bewusst gestalten** | **Zusammenarbeit & Mitgestaltung**
Ebene: 🟢 **Einrichtungsebene**

Ausgangslage und Zielsetzung
Diese Maßnahme setzt an der Schnittstelle von sozialer Zugehörigkeit und organisationalen Rahmenbedingungen an. Bindung entsteht im Alltag, insbesondere durch Zusammenarbeit, verlässliche Unterstützung und ein Arbeitsumfeld, das Sicherheit und Zugehörigkeit vermittelt. Neben strukturellen Rahmenbedingungen tragen auch Reflexionsräume, kollegiale Unterstützung und passende Arbeitszeitmodelle wesentlich dazu bei. Ziel ist es, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das Vertrauen, Entlastung und tragfähige Zusammenarbeit fördert.

Ausgestaltung
Wichtige Bausteine sind Begegnungsräume im Alltag, klare Zuständigkeiten, verlässliche Ansprechpersonen, regelmäßige Reflexionsformate und kollegiale Unterstützungsangebote. Dazu können zum Beispiel Teamreflexionen, Fallbesprechungen, Supervision, Peer-Support oder moderierte Austauschformate gehören.

Ebenso relevant sind Weiterbildungen zu Rollenklärung, Selbstorganisation und Kommunikation sowie moderierte Formate zur Zusammenarbeit und zum Umgang mit Konflikten. Sie unterstützen Teams dabei, Zusammenarbeit bewusst zu gestalten und Spannungen frühzeitig aufzugreifen. Unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungsstände und professionelle Hintergründe im Team sollten dabei nicht als Störung, sondern als Ressource verstanden und aktiv einbezogen werden.

Sicherheit und Zugehörigkeit hängen zudem eng mit planbaren und lebensphasengerechten Rahmenbedingungen zusammen. Arbeitszeitmodelle, Dienstplanung, Umgang mit Belastungsspitzen und kurzfristigen Ausfällen sollten so gestaltet werden, dass sie Verlässlichkeit schaffen und unterschiedliche Lebenssituationen berücksichtigen. Entscheidend ist, dass Belastungen nicht ausschließlich individuell aufgefangen werden müssen, sondern organisatorisch wahrgenommen und bearbeitet werden.

Nutzen
Die Maßnahme stärkt Zugehörigkeit und Vertrauen, entlastet im Arbeitsalltag und fördert eine stabile, kooperative Zusammenarbeit.

Eine Übersicht zu Beispielen der professionellen Sichtbarkeit ist im Anhang zu Kapitel 7.3 dargestellt.

Maßnahme: Führung, Kommunikation und Feedback verbinden

Zeithorizont: kurzfristig beginnbar, mittelfristig ausbaubar
Beitrag: Rahmenbedingungen bewusst gestalten | **Zusammenarbeit & Mitgestaltung**
Ebene: 🟢 **Einrichtungsebene**

Ausgangslage und Zielsetzung
Diese Maßnahme setzt vor allem auf der Ebene der organisationalen Rahmenbedingungen an und berührt zugleich die soziale Zugehörigkeit im Team. Führung und Kommunikation prägen wesentlich, wie Mitarbeitende ihren Arbeitsalltag erleben: ob Belastungen wahrgenommen werden, ob Rückmeldungen möglich sind und ob Unterstützung verlässlich erfahrbar wird.

Regelmäßige Austausch- und Feedbackmöglichkeiten schaffen Orientierung, stärken Vertrauen und ermöglichen es, Entwicklungen im Team frühzeitig zu erkennen. Ziel ist es, Führung, Kommunikation und Feedback so miteinander zu verbinden, dass Belastungen sichtbar werden, Mitarbeitende sich gehört fühlen und konkrete Verbesserungen im Arbeitsalltag angestoßen werden können.

Ausgestaltung
Wesentlich ist eine sichtbare und ansprechbare Präsenz von Führungskräften im Alltag. Dazu gehören regelmäßige kurze Gespräche, bewusste Zeitfenster für Rückfragen, strukturierte Teamkommunikation sowie ein offener Umgang mit Hinweisen aus der Praxis. Ergänzend können kurze, regelmäßige Befragungen zur Stimmung im Team oder niedrigschwellige Rückmeldemöglichkeiten eingesetzt werden.

Entscheidend ist, dass Rückmeldungen nicht nur erhoben, sondern ausgewertet, gemeinsam besprochen und in konkrete Maßnahmen übersetzt werden. Mitarbeitende sollten nachvollziehen können, was mit ihren Rückmeldungen geschieht und welche Schritte daraus folgen. So entsteht Vertrauen in Beteiligungs- und Feedbackprozesse.

Ergänzend tragen strukturierte Entwicklungsgespräche, wertschätzende Rückmeldungen zu Leistungen und ein konstruktiver Umgang mit Fehlern zu einer lernenden Arbeitskultur bei. Führung wird dabei nicht nur als Steuerung verstanden, sondern als kontinuierliche Beziehungs-, Kommunikations- und Unterstützungsarbeit.

Nutzen
Die Maßnahme stärkt Vertrauen und Transparenz, ermöglicht ein frühzeitiges Erkennen von Belastungen und erhöht Bindung durch erlebte Unterstützung und Mitgestaltung.

7.4 Professionelle Identität und Sichtbarkeit stärken

Maßnahme: Identität stärken – Austausch und Sichtbarkeit fördern

Zeithorizont: kurzfristig beginnbar, mittelfristig ausbaubar
Beitrag: **Orientierung & Entwicklung** | **Zusammenarbeit & Mitgestaltung**
Ebene: 🟢 **Einrichtungsebene** *(bei externer Sichtbarkeit, z. B. Fachveranstaltungen oder Podcasts, auch Anschluss an Träger:innen-/Landesebene)*

Ausgangslage und Zielsetzung
Diese Maßnahme setzt an der Schnittstelle von individueller Entwicklung und sozialer Zugehörigkeit an. Pflegearbeit ist fachlich anspruchsvoll, vielfältig und in unterschiedliche Versorgungs-, Organisations- und Kommunikationsprozesse eingebettet. Gleichzeitig bleibt pflegerische Expertise im Arbeitsalltag und in der öffentlichen Wahrnehmung häufig weniger sichtbar, als es ihrer Bedeutung entspricht.

Austausch, fachliche Orientierung und Einblicke in unterschiedliche Perspektiven können dazu beitragen, das eigene berufliche Selbstverständnis zu stärken und die professionelle Rolle bewusster wahrzunehmen. Ziel ist es, die professionelle Identität der Pflege zu fördern, pflegerisches Erfahrungs- und Fachwissen sichtbarer zu machen und Austausch innerhalb der Einrichtung sowie darüber hinaus zu stärken.

Ausgestaltung

Einrichtungen können professionelle Identität stärken, indem sie pflegerische Perspektiven regelmäßig sichtbar machen und fachlichen Austausch ermöglichen. Dazu gehören interne Informationen zu aktuellen Entwicklungen, Projekten und Veränderungsprozessen, Einblicke in unterschiedliche Arbeitsbereiche sowie digitale und persönliche Austauschformate.

Auch Beiträge von Pflegeexpert aus Praxis, Führung, Bildung und Wissenschaft können Impulse geben und berufliche Perspektiven erweitern. Hinweise auf Fachinhalte, Veranstaltungen, Netzwerke, Podcasts oder Fortbildungsangebote unterstützen zusätzlich die fachliche Orientierung.

Sichtbarkeit entsteht zudem durch Kommunikationsformate, in denen Pflege nicht nur als ausführende Tätigkeit erscheint, sondern als eigenständige professionelle Praxis mit Fachwissen, Verantwortung und Gestaltungskompetenz. Dies kann interne Kommunikationskanäle, Teamformate, Qualitätszirkel, Fachveranstaltungen oder externe Öffentlichkeitsarbeit umfassen.

Wichtig ist, dass Sichtbarkeit nicht als zusätzliche Selbstdarstellungsaufgabe einzelner Pflegekräfte verstanden wird. Vielmehr sollten Organisationen Rahmenbedingungen schaffen, in denen pflegerische Expertise strukturell wahrgenommen, anerkannt und einbezogen wird.

Impuls: Beispiel hausinterne News Tirol Kliniken: (Hoch 3 Ausgabe 37)

34 | FÜR KÖRPER UND GEIST

DENKSPORT

WAAGRECHT

#1 Kleidstoffverleiher? Wenn mehrere Menschen gemeinsam stehenbleiben, machen sie … … (2 Wörter). #6 Kein Gelichter und keine Gesinnung. Die derbige Konvention wurde aber wohl mit Tinte unterschrieben. #7 Es ist hart und weich zu gleich. Bietet nur in einer Jahreszeit. Ob wirklich der Hase es verdient, ist eine Glaubensfrage. #9 Franz Bernhards Essen assen dessen Geschwister. Tunnel mit vier It gesucht. #10 Gegen die Flecken von Frau Holle, hilft gesträhntes aus warmer … (Stein) #13 Stubenrein? Farbiene? Ach nein, wächt im Vorgängerl #13 Sie lag im Bett und schlief nach Brf, als er sie plötzlich buchte. … (Stein) #14 Als Knight Bachelor trugen Elton John und Paul McCartny diesen Titel. #16 Ein solcher Affe ist ein Schwindel. Zerrt oft Fingergold. #18 LEISE beginnt Beethovens weltberühmtes Werk. Für welche Frau er sich da ans Klavier setzte? #20 Attraktion, Coolal in seine Richtung über die Langbrücke heißt es derzeit Spur halten. #22 Sie teilt sich für die Fortpflanzung, man teilt sie auch im Getängnis. #24 Sie beginnt 10 waagrecht. An welchem Ort genau? #25 Was dem Kardiologen das Herz ist sie der Nephrologin.

SENKRECHT

#1 Dieser an der Zigarette ist in jenem auf den Schienen verboten. #2 Schlecht für den Stern in unserem Planetensystem? Braucht man, wenn selbiger scheint #3 Kohle, Kiesle, Zauber? Ohne diesen Grünsaug ist jedenfalls nix los. #4 Klingt nach einer Fabrik für Spinnengiftechte. Sozialer ist es als Tiktok, LinkedIn, Instagram und Co. #5 Unterm Strich kommen wir auf einen gemeinsamen Nenner. #8 Früher da war alles teller, nun Scooter sagte man noch … (Stein) #11 Klare Regeln: Die Natur gibt sie vor, im Parlament werden sie gemacht. #12 Weltmeisen am Formel-1-Ring? Wohl nur eine Nanosekundel. #15 Der Artikel für 20 waagrecht ist auch Skitrikolorenschleifen in Tirol. #16 Läuft die Lava da dräber ist man gnatig. #17 Mannschaft, Hygieneberatung? Noch ein Angiktomas für unser Titelthema. #19 Bade-, Unter-, Wind-? Was hier passt, hat die Chefin an. #21 Denen katholische Stundengebet mag man in Italien NICHT. #22 Solche Dateien bitte nicht angeprüft Downloaden und ausführen - das kann eine schlechte Erdung nehmen.

Lösungswort finden, in der **tirol kliniken**-App eingeben und einen von drei Preisen gewinnen! Teilnahmeschluss: 31.05.2025

FRÜHLING IM GLAS – EIN FRISCHER SALAT FÜR 4

Salat
250 ml Gemüsebrühe
100 g Vollkorn-CousCous
250 g gekochte Linsen (alternativ: Linsen aus dem Glas)
100 g Vogerlsalat oder Babyspinat
30 g Kresse
5 Radieschen
1 Apfel

Dressing
Saft einer ½ Bio-Zitrone
4 EL weißer Balsamicoessig
2 EL Walnussöl
2 EL Olivenöl
½ TL Senf
Salz
Pfeffer

Zubereitung
Die Gemüsebrühe in einem kleinen Topf zum Kochen bringen. Sobald sie kocht, vom Herd nehmen und den CousCous einrühren. Den Topf abdecken und etwa 5 Minuten quellen lassen. Danach den CousCous mit einer Gabel auflockern.
Falls du gekochte Linsen aus dem Glas verwendest, diese einfach abtropfen lassen und kurz abspülen. Falls du frische Linsen gekocht hast, diese abgießen und gut abtropfen lassen.

Die Radieschen waschen, putzen und in feine Scheiben schneiden. Den Apfel waschen, entkernen und in kleine Würfel schneiden. Den Vogerlsalat oder Babyspinat gründlich waschen und abtropfen lassen. Die Kresse mit einer Schere abschneiden.

In einer kleinen Schüssel den Zitronensaft, den weißen Balsamicoessig, Walnussöl, Olivenöl und Senf miteinander verrühren. Mit Salz und Pfeffer abschmecken.

Das Dressing unten in das Glas geben, dann die Linsen, den Couscous und die restlichen Zutaten hineinschichten.

Zum Genießen das Glas stürzen oder mit der Gabel durchmischen.

FÜR KÖRPER UND GEIST | 35

EIN GRUSS VON UNSERER DIÄTOLOGIE

Barbara Hofer ist Diätologie an der Innsbrucker Kinderklinik.

UPDATE DER ÖSTERREICHISCHEN ERNÄHRUNGSEMPFEHLUNGEN:
MEHR HÜLSENFRÜCHTE AUF DEN TELLER

In der aktualisierten Ernährungsempfehlung werden erstmals konkrete Empfehlungen für Lebensmittel wie Linsen, Bohnen, Erbsen, Sojabohnen, Kichererbsen und Lupinen sowie deren Produkte wie Tofu, Tempeh und texturiertes Sojaprotein ausgesprochen.
Für eine ausgewogene omnivore Ernährung empfiehlt die neue Richtlinie mindestens drei Portionen Hülsenfrüchte pro Woche. Dabei entspricht eine Portion etwa einer Handvoll. Für ovo-lacto-vegetarische Ernährungsweisen werden vier Portionen pro Woche empfohlen, um von den gesundheitlichen Vorteilen wie einem hohen Eiweiß- und Ballaststoffgehalt zu profitieren.

Trotz der vielen positiven Eigenschaften sind Hülsenfrüchte für einige Menschen schwerer verdaulich und können Blähungen verursachen. Doch keine Sorge: Eine langsame Einführung in den Speiseplan kann die Verträglichkeit deutlich steigern. Wer auf Nummer sicher gehen möchte, kann mit kleinen Portionen starten – etwa Hummus auf dem Brot, Linsen im Reis oder Bohnen in Eintöpfen – und sich so Schritt für Schritt an die vielseitigen Hülsenfrüchte gewöhnen.
Durch diese Änderungen wird nicht nur die Gesundheit gefördert, sondern auch ein aktiver Beitrag zum Klimaschutz geleistet, da Hülsenfrüchte eine nachhaltige und ressourcenschonende Nahrungsquelle darstellen.

Also, warum nicht gleich die nächste Mahlzeit mit einer Portion Hülsenfrüchte anreichern? Guten Appetit und gutes Gewissen!

GESUND FÜR DICH UND DEINE UMWELT

Nutzen

Die Maßnahme stärkt berufliches Selbstverständnis, Anerkennung und Zugehörigkeit. Sie macht

pflegerische Expertise sichtbarer, fördert fachlichen Austausch und unterstützt Pflegekräfte dabei, ihre professionelle Rolle bewusster wahrzunehmen und weiterzuentwickeln.

Beispiele zur Stärkung professioneller Identität und Sichtbarkeit finden sich im Anhang unter 7.4.

Die folgende Übersicht zeigt, welche der beschriebenen Maßnahmen kurzfristig angestoßen, mittelfristig ausgebaut und langfristig strukturell verankert werden können.

Tabelle 4: Übersicht zentraler Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung nach Zeithorizont

Kurzfristig (0–12 Monate)	
Maßnahme	**Konkrete Umsetzungsansätze**
Entwicklung sichtbar machen – das E-Canvas als Orientierung	Einführung des E-Canvas mit persönlichem Entwicklungsprofil und ersten Lern- und Entwicklungspfaden
Engagement ermöglichen – Beteiligung im eigenen Maß	Erste Austausch- und Beteiligungsformate, z. B. Wissenszirkel, Ideenforen oder Peer-Support
Sicherheit und Zugehörigkeit im Arbeitsalltag stärken	Gestaltung von Begegnungsräumen; klare Zuständigkeiten und verlässliche Ansprechpersonen
Führung, Kommunikation und Feedback verbinden	Niederschwellige Feedbackformate, kurze Mitarbeiter:innen-Befragungen und erste gemeinsame Auswertung im Team
Identität stärken – Austausch und Sichtbarkeit fördern	Erste Beiträge, Erfahrungsberichte und Einblicke in den Pflegealltag
Mittelfristig (1–3 Jahre)	
Maßnahme	**Konkrete Umsetzungsansätze**
Entwicklung sichtbar machen – das E-Canvas als Orientierung	Ausbau des E-Canvas um Lernbausteine, Entwicklungsübersichten und Erinnerungsfunktionen; Aufbau regionaler Fortbildungskooperationen
Engagement ermöglichen – Beteiligung im eigenen Maß	Etablierung regelmäßiger Austausch- und Beteiligungsformate; Einbindung in die Weiterentwicklung digitaler Systeme
Sicherheit und Zugehörigkeit im Arbeitsalltag stärken	Reflexionsformate zu Teamklima, Zusammenarbeit und Belastung; Weiterentwicklung flexibler Arbeitsmodelle
Führung, Kommunikation und Feedback verbinden	Stärkung der Führungspräsenz im Arbeitsalltag; strukturierte Entwicklungsgespräche und sichtbarer Umgang mit Rückmeldungen
Identität stärken – Austausch und Sichtbarkeit fördern	Ausbau der Sichtbarkeit von Pflege durch Porträts, fachliche Beiträge und interne Medienformate

Langfristig (3+ Jahre)	
Maßnahme	**Konkrete Umsetzungsansätze**
Sicherheit und Zugehörigkeit im Arbeitsalltag stärken	Etablierung klarer und abgestimmter Strukturen im Umgang mit Überlastung; Ausbau interprofessioneller Zusammenarbeit
Identität stärken – Austausch und Sichtbarkeit fördern	Stärkung der öffentlichen Wahrnehmung von Pflege als Profession

8 Lebensphasengerechtes Arbeiten

Lebensphasengerechte Arbeitsgestaltung trägt dazu bei, Pflegekräfte in unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen gesund, motiviert und im Beruf zu halten. Sie bedeutet nicht die Reduktion von Anforderungen, sondern die Anpassung von Arbeitsbedingungen an unterschiedliche Bedürfnisse, Ressourcen und Berufsphasen. Ziel ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die sowohl die Arbeitsfähigkeit als auch die Lebensqualität im Beruf unterstützen und langfristige Perspektiven ermöglichen.

Gemeint sind damit unterschiedliche Berufs- und Lebensphasen mit je eigenen Anforderungen an Belastbarkeit, Vereinbarkeit, Gesundheit und berufliche Perspektiven – etwa der Einstieg in Ausbildung oder Beruf, Phasen mit Care-Verpflichtungen, gesundheitliche Belastungen in jedem Alter oder der Wiedereinstieg nach einer Unterbrechung. Die folgenden Maßnahmen richten sich damit an Pflegekräfte in allen Berufsphasen, nicht ausschließlich an ältere Mitarbeiter:innen.

Lebensphasengerechtes Arbeiten reicht dabei über Arbeitszeit und finanzielle Anerkennung hinaus. Dazu zählen auch die bewusste Entwicklung von Aufgaben im Berufsverlauf, eine vorausschauende Steuerung von Belastung, Gesundheitsförderung, die gezielte Weitergabe von Erfahrungswissen etwa in Mentoringrollen, Übergänge in weniger belastende Tätigkeitsfelder sowie eine strukturierte Begleitung bei der Rückkehr nach Krankheit oder Karenz. Die folgenden Maßnahmen greifen diese unterschiedlichen Aspekte auf.

8.1 Arbeitszeit und Vereinbarkeit lebensphasengerecht gestalten

Maßnahme: Flexible und planbare Arbeitszeiten

Zeithorizont: kurzfristig beginnbar, langfristig zu verankern
Beitrag: **Rahmenbedingungen bewusst gestalten** | **Zusammenarbeit & Mitgestaltung**
Ebene: **Einrichtungsebene**

Ausgangslage und Zielsetzung
Arbeitszeiten in der Pflege umfassen unterschiedliche Dienstformen. Gleichzeitig verändern sich Bedürfnisse im Verlauf des Berufslebens, etwa durch familiäre Situationen, gesundheitliche Aspekte oder individuelle Belastbarkeit. Ziel ist es, Arbeitszeitmodelle so zu gestalten, dass sie unterschiedliche Lebenssituationen berücksichtigen und zugleich Verlässlichkeit im Team sichern.

Ausgestaltung
Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung kann durch reduzierte Vollzeit- und Teilzeitmodelle, flexible Anpassungen der Arbeitszeit und eine frühzeitige Dienstplanung unterstützt werden. Ergänzend können Pool-Systeme und Wunschdienste die Mitgestaltung der Arbeitszeiten erleichtern. Verlässliche Ruhezeiten nach belastenden Diensten sowie gemeinsame Teamzeiten tragen dazu bei, dass Flexibilität nicht zu Lasten von Austausch, Stabilität und Zugehörigkeit geht.

Impuls: Flexible Arbeitszeitmodelle in der Pflege

- Das Projekt **„Pflege:Zeit“** erprobt gemeinsam mit Einrichtungen der Langzeitpflege lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle, darunter verlässlichere Dienstplanung, Wunschdienstmodelle und flexible Arbeitszeitumfänge. https://pflegenetzwerk-deutschland.de/praxisdialog-flexible-arbeitszeitmodelle-in-der-stationaeren-pflege-auf-dem-pruefstand

Nutzen
Die Maßnahme verbessert die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, erhöht die Planbarkeit im Alltag und stärkt Stabilität und Zusammenhalt im Team.

Eine Übersicht zu lebensphasengerechter Arbeitszeitmodelle ist im Anhang 8.1 festgehalten.

8.2 Anerkennung und Perspektiven im Berufsverlauf stärken

Maßnahme: Finanzielle Anerkennung gezielt gestalten

Zeithorizont: kurzfristig beginnbar, mittelfristig ausbaubar
Beitrag: **Rahmenbedingungen bewusst gestalten** | **Orientierung & Entwicklung**
Ebene: ◯ **Mehrere Ebenen** *(Ausgestaltung im Alltag auf Einrichtungsebene; kollektivvertragliche oder tarifliche Rahmenbedingungen für Zuschläge und Zulagen auf Träger:innen- oder Landesebene)*

Ausgangslage und Zielsetzung
Finanzielle Anerkennung ist ein wichtiger Faktor für Zufriedenheit und Bindung. Dabei kommt es nicht nur auf die Höhe finanzieller Leistungen an, sondern auch darauf, wie nachvollziehbar, fair und alltagswirksam sie gestaltet sind. Ziel ist es, Leistungen so auszugestalten, dass Wertschätzung sichtbar wird und unterschiedliche Lebenssituationen berücksichtigt werden. Vergütung und Zulagen sind dabei nicht durchgehend auf Einrichtungsebene steuerbar: Ein wesentlicher Teil finanzieller Anerkennung ist kollektivvertraglich oder tariflich geregelt, während Einrichtungen innerhalb dieses Rahmens eigene Gestaltungsspielräume haben.

Ausgestaltung
Dazu gehören Zuschläge für belastende Dienste, die Anerkennung zusätzlicher Aufgaben, Modelle zur Würdigung von Erfahrung und Betriebszugehörigkeit sowie die Berücksichtigung von Zusatzqualifikationen. Ergänzend können bestehende Möglichkeiten für Zusatzleistungen, etwa in den Bereichen Mobilität, Gesundheit oder Kinderbetreuung, gezielt genutzt werden. Wo es zur Organisation passt, kann auch Freizeitausgleich eine sinnvolle Alternative oder Ergänzung zu finanziellen Leistungen sein. Wichtig ist, dass solche Modelle zur jeweiligen Einrichtung passen und gemeinsam mit den Mitarbeitenden entwickelt werden.

Impuls:

- **Einrichtungsebene:** Freizeitausgleich, Zusatzleistungen (z. B. Mobilität, Gesundheit, Kinderbetreuung), Ausgestaltung von Anerkennung für Zusatzaufgaben im vorhandenen Rahmen
- **Träger:innenebene:** einrichtungsübergreifende Modelle zur Würdigung von Erfahrung und Betriebszugehörigkeit, freiwillige Zusatzleistungen über mehrere Standorte hinweg
- **Kollektivvertragliche Ebene:** Grundgehalt, tarifliche Zuschläge für belastende Dienste, Mindeststandards für Zulagen
- **Regionale/politische Ebene:** strukturelle Rahmenbedingungen wie Pflegeboni, Landesförderungen oder gesetzliche Zulagenregelungen

Nutzen
Die Maßnahme macht Wertschätzung im Arbeitsalltag sichtbar, unterstützt unterschiedliche Lebenssituationen und stärkt Motivation sowie langfristige Bindung.

Beispiele finanzieller und ergänzender Anerkennung sind im Anhang 8.2 aufgelistet.

8.3 Belastung steuern und Erfahrung im Berufsverlauf nutzen

Maßnahme: Aufgaben- und Belastungssteuerung im Berufsverlauf

Zeithorizont: mittelfristig beginnbar, langfristig auszubauen
Beitrag: **Rahmenbedingungen bewusst gestalten** | **Orientierung & Entwicklung**
Ebene: 🟢 **Einrichtungsebene** *(bei struktureller Verankerung von Rückkehrprogrammen auch Anschluss an Träger:innenebene)*

Ausgangslage und Zielsetzung
Pflegetätigkeit ist über den Berufsverlauf hinweg unterschiedlich belastend – körperlich, emotional und organisatorisch. Gleichzeitig verfügen erfahrene Pflegekräfte über Wissen, das für Teams und neue Mitarbeitende wertvoll ist, aber nicht immer systematisch genutzt wird. Auch Übergänge, etwa nach einer längeren Krankheit oder Karenz, verlaufen teils ohne strukturierte Begleitung. Ziel ist es, Belastung im Berufsverlauf bewusst zu steuern, Erfahrungswissen sichtbar zu nutzen und Übergänge verlässlich zu gestalten.

Ausgestaltung
Wesentlich ist eine vorausschauende Aufgabenentwicklung, die sich an die jeweilige Lebens- und Berufssituation anpassen lässt, etwa durch Teilzeitmodelle, flexible Arbeitszeiten oder den schrittweisen Wechsel in andere Rollen und Tätigkeitsfelder, etwa in Praxisanleitung, Qualitätsmanagement, Beratung oder koordinierende Aufgaben. Mentoring- und Praxisanleitungsrollen sind dabei nicht automatisch entlastend, sie stellen eigene fachliche und zeitliche Anforderungen und sollten entsprechend eingeplant, zeitlich berücksichtigt und wertgeschätzt werden, statt als zusätzliche Aufgabe neben der regulären Pflegetätigkeit zu laufen. Werden sie so gestaltet, können sie erfahrenen Pflegekräften dennoch eine sinnstiftende neue Perspektive im Berufsverlauf eröffnen und gleichzeitig Erfahrungswissen im Team nutzbar machen. Auch Fortbildung sollte im gesamten Berufsverlauf zugänglich bleiben:

Weiterbildungsangebote richten sich häufig vor allem an den Berufseinstieg, während erfahrene Pflegekräfte im späteren Berufsverlauf ebenso von gezielten fachlichen Vertiefungen, Spezialisierungen oder Vorbereitung auf neue Rollen profitieren können. Ergänzend sollten Rückkehr nach Krankheit oder Karenz sowie gesundheitsförderliche Maßnahmen im Arbeitsalltag, etwa im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, strukturiert begleitet werden, damit Wiedereinstiege gelingen und Belastung frühzeitig erkannt wird.

Nutzen
Die Maßnahme entlastet Pflegekräfte im Berufsverlauf, macht Erfahrungswissen im Team nutzbar, unterstützt gelingende Übergänge und stärkt langfristig die Arbeitsfähigkeit und Bindung.

Vertiefende Beispiele zu Aufgaben- und Belastungssteuerung im Berufsverlauf finden sich im Anhang zu Kapitel 8.3.

Die folgende Übersicht zeigt, welche der beschriebenen Maßnahmen kurzfristig angestoßen, mittelfristig ausgebaut und langfristig strukturell verankert werden können.

Tabelle 5: Übersicht zentraler Maßnahmen zum lebensphasengerechten Arbeiten nach Zeithorizont

Kurzfristig (0–12 Monate)	
Maßnahme	**Konkrete Umsetzungsansätze**
Flexible und planbare Arbeitszeiten	Einführung reduzierter Vollzeit- und Teilzeitmodelle; verlässliche Ruhezeiten nach Nacht- und Wochenenddiensten; frühzeitige Dienstplanung
Finanzielle Anerkennung gezielt gestalten	Zuschläge für belastende Dienste; Freizeitausgleich als Alternative zu finanziellen Leistungen; erste Nutzung von Zusatzleistungen, z. B. für Mobilität oder Gesundheitsangebote
Mittelfristig (1–3 Jahre)	
Maßnahme	**Konkrete Umsetzungsansätze**
Flexible und planbare Arbeitszeiten	Aufbau von Pool-Systemen und Wunschdiensten; Sicherstellung regelmäßiger Teamzeiten trotz flexibler Modelle; Erprobung lebensphasengerechter Modelle in einzelnen Bereichen
Finanzielle Anerkennung gezielt gestalten	Einführung von Treue- und Erfahrungsmodellen; Berücksichtigung von Zusatzqualifikationen; Ausbau von Zusatzleistungen, z. B. Kinderbetreuung oder regionale Angebote
Aufgaben- und Belastungssteuerung im Berufsverlauf	Schrittweiser Wechsel in andere Tätigkeitsfelder wie Praxisanleitung, QM oder Beratung; Einrichtung erster Mentoring- und Praxisanleitungsrollen mit eingeplanter Zeit
Langfristig (3+ Jahre)	
Maßnahme	**Konkrete Umsetzungsansätze**
Finanzielle Anerkennung gezielt gestalten	Integration abgestimmter Modelle zur Anerkennung von Erfahrung und Qualifikation; Verknüpfung von Weiterbildung, Aufgabenentwicklung und Anerkennung; Entwicklung regionaler

	Lösungen mit Zusatzleistungen und Bezug zur Arbeitgeberattraktivität
Aufgaben- und Belastungssteuerung im Berufsverlauf	Strukturierte Rückkehrprogramme nach Krankheit oder Karenz; Verankerung im betrieblichen Gesundheitsmanagement; systematische Fortbildung im späteren Berufsverlauf

Wo Arbeitsbedingungen trotz Anpassungen nicht mehr zu Lebenssituation, Gesundheit oder beruflichen Perspektiven passen, gewinnen bewusst gestaltete Übergänge und ein lernorientiertes Offboarding an Bedeutung.

9 Offboarding – Abschied gestalten und Übergänge begleiten

Der Austritt von Mitarbeitenden ist nicht nur ein organisatorischer Schritt, sondern ein wichtiger Moment im Arbeitsverhältnis. Er beeinflusst, wie Zugehörigkeit erlebt wurde und wie eine Organisation in Erinnerung bleibt. Gerade in der Pflege, wo Arbeit stark von Beziehung, Verantwortung und Identifikation geprägt ist, verdient auch der Abschied eine bewusste Gestaltung. Ziel ist es, Offboarding so zu gestalten, dass Erfahrungen aufgegriffen und genutzt, Mitarbeitende wertschätzend verabschiedet, Übergänge im Team nachvollziehbar gestaltet und Kontakte über das Arbeitsverhältnis hinaus erhalten werden.

Offboarding betrifft dabei nie nur die austretende Person allein. Wer geht, bleibt oft im Austausch mit denen, die im Team verbleiben, über Erfahrungen, Beweggründe und darüber, ob sich nach dem Austritt tatsächlich etwas verändert hat. Offboarding schafft deshalb nur dann Vertrauen, wenn Rückmeldungen aus Austrittsgesprächen nicht versanden, sondern sichtbar in Entwicklung münden. Das gelingt nur, wenn Vertraulichkeit gewahrt bleibt: Kritische Rückmeldungen zu Führung, Belastung oder Konflikten entstehen nur, wenn Mitarbeitende sicher sein können, dass ihre Angaben nicht auf sie zurückgeführt werden – auch bei aggregierten Auswertungen über mehrere Austritte hinweg. Bleibt diese Rückkopplung aus, wirkt sich das nicht nur auf einzelne Austritte aus, sondern auf die Glaubwürdigkeit der gesamten Organisation gegenüber allen, die bleiben.

Zugleich sind Austritte sehr unterschiedlich: ein geplanter Ruhestand, ein Wechsel innerhalb des Gesundheitswesens, ein belastungsbedingter Ausstieg, ein Austritt nach Konflikten oder eine mögliche Rückkehr nach befristeter Unterbrechung erfordern jeweils einen eigenen Umgang. Nicht jedes im Folgenden beschriebene Format passt gleichermaßen zu jeder Austrittsform – die Maßnahmen sind daher als Repertoire zu verstehen, aus dem je nach Situation ausgewählt wird.

9.1 Reflexion und Lernen aus Austritten

Maßnahme: Reflexion ermöglichen – Erfahrungen aufnehmen und nutzen

Zeithorizont: kurzfristig beginnbar, mittelfristig zu strukturieren
Beitrag: Orientierung & Entwicklung | Rahmenbedingungen bewusst gestalten
Ebene: 🟢 Einrichtungsebene

Ausgangslage und Zielsetzung
Der Austritt von Mitarbeitenden bietet die Möglichkeit, Einblicke in Arbeitsbedingungen, Zusammenarbeit, Führung und Entwicklungsmöglichkeiten zu gewinnen. Diese Rückmeldungen werden jedoch nicht immer systematisch erhoben oder ausgewertet. Ziel ist es, Erfahrungen aus dem Arbeitsverhältnis strukturiert aufzunehmen und für die Weiterentwicklung der Organisation nutzbar zu machen.

Ausgestaltung
Dazu gehören anonyme Abschlussbefragungen, strukturierte Abschiedsgespräche und Gesprächsleitfäden, die Orientierung geben, ohne starre Vorgaben zu machen. Digitale Rückmeldungen und persönliche

Gespräche ergänzen sich dabei, weil sie unterschiedliche Perspektiven sichtbar machen. Gesprächsleitfäden sollten dabei flexibel genug sein, um der jeweiligen Austrittsform gerecht zu werden, etwa mit anderen Schwerpunkten bei einem geplanten Ruhestand als bei einem belastungsbedingten oder konfliktbedingten Ausstieg. Wichtig ist dabei, wer an persönlichen Gesprächen teilnimmt und wie Ergebnisse weitergegeben werden, etwa als gesammelte, nicht personenbezogene Erkenntnisse statt einzelner, zuordenbarer Aussagen. Zudem sollten Rückmeldungen nicht nur gesammelt, sondern gemeinsam ausgewertet und sichtbar in konkrete Maßnahmen übersetzt werden, und dass diese Rückkopplung auch im Team wahrnehmbar wird, etwa durch kurze, anonymisierte Rückmeldungen darüber, welche Erkenntnisse aus Austrittsgesprächen zu welchen Veränderungen geführt haben.

Impuls: Austrittsformen und mögliche Schwerpunkte:

- **Geplanter Ruhestand:** Rückblick auf den Berufsverlauf, Weitergabe von Erfahrungswissen
- **Wechsel innerhalb des Gesundheitswesens:** Rückmeldung zu Arbeitsbedingungen, ggf. Offenhalten künftiger Kontakte
- **Belastungsbedingter Ausstieg:** sensibler Umgang, Fokus auf Ursachen und mögliche strukturelle Konsequenzen
- **Austritt nach Konflikten:** neutrale Gesprächsführung, ggf. durch eine Person außerhalb der direkten Linie
- **Rückkehr nach befristeter Unterbrechung:** Offenhalten der Tür, Klärung möglicher Wiedereinstiegswege

Nutzen
Die Maßnahme erleichtert die Einordnung von Gründen für Wechsel oder Austritt, unterstützt die Weiterentwicklung von Arbeitsbedingungen und stärkt eine offene, lernende Organisationskultur. Sie macht sichtbar, dass Rückmeldungen tatsächlich etwas bewirken, was Vertrauen bei allen im Team stärkt, nicht nur bei den Austretenden.

Beispielhafte Inhalte einer Abschluss-Reflexion und Elemente eines digitalen Offboardings finden sich im Anhang unter 9.1a und 9.1b.

9.2 Abschiedskultur und Zugehörigkeit gestalten

Maßnahme: Abschiedskultur gestalten – Zugehörigkeit sichtbar machen

Zeithorizont: kurzfristig beginnbar, mittelfristig ausbaubar
Beitrag: **Zusammenarbeit & Mitgestaltung** | **Orientierung & Entwicklung**
Ebene: 🟢 **Einrichtungsebene**

Ausgangslage und Zielsetzung
Abschiede haben Einfluss auf ausscheidende Mitarbeitende, auf Teams und auf die Wahrnehmung der Organisation. Wenn Mitarbeitende gehen, verändern sich Aufgaben, Beziehungen, Dienstpläne, Wissensträger:innen und die Stimmung im Team. Offboarding ist damit immer auch Teamkommunikation und Übergangsmanagement für die, die bleiben. Ziel ist es, Abschiede bewusst zu gestalten, geleistete Arbeit sichtbar anzuerkennen und Übergänge im Team gut zu begleiten.

Ausgestaltung
Wichtige Elemente sind persönliche Verabschiedungen durch Führungskräfte, kleine Zeichen der Wertschätzung, Möglichkeiten zum bewussten Abschied im Team sowie Formate zur Begleitung von Veränderungen. Ebenso wichtig ist eine transparente Kommunikation im Team über anstehende Veränderungen, etwa wer Aufgaben übernimmt, wie Wissen übergeben wird und welche Unterstützung das Team in der Übergangsphase erhält – gerade weil unklare oder plötzliche Übergänge Unsicherheit auslösen können, die über den einzelnen Austritt hinausreicht. Auch die Anerkennung langjähriger Tätigkeit durch interne Würdigungen oder Beiträge in internen Medien kann dazu beitragen, Zugehörigkeit über das Arbeitsverhältnis hinaus sichtbar zu machen. Ergänzend können Alumni-Verteiler oder Formen der späteren Kontaktpflege aufgebaut werden.

Nutzen
Die Maßnahme ermöglicht einen wertschätzenden Abschluss, schafft Orientierung und Stabilität im Team, stärkt die Organisationskultur und unterstützt eine mögliche spätere Rückkehr durch bestehende Kontakte. Gleichzeitig signalisiert eine gut begleitete Abschiedskultur dem verbleibenden Team, dass Übergänge ernst genommen werden, was sich unmittelbar auf Sicherheit und Bindung der Bleibenden auswirkt.

9.3 Entwicklungen nachvollziehen und Übergänge weiterdenken

Maßnahme: Entwicklungen nachvollziehen – Grundlagen für Planung schaffen

Zeithorizont: mittelfristig beginnbar, langfristig zu verankern
Beitrag: **Rahmenbedingungen bewusst gestalten** | **Orientierung & Entwicklung**
Ebene: ◯ **Mehrere Ebenen** *(Auswertung von Offboarding-Rückmeldungen auf Einrichtungsebene; regionale Zusammenarbeit zur Einordnung von Entwicklungen auf Träger:innen- oder Landesebene)*

Ausgangslage und Zielsetzung
Rückmeldungen zu Wechselgründen und beruflichen Verläufen liegen häufig in unterschiedlichen Formen vor. Eine strukturierte Zusammenführung kann helfen, Entwicklungen besser zu erkennen und gezielt darauf zu reagieren. Ziel ist es, Berufsverläufe und Wechselbewegungen systematisch auszuwerten und daraus Grundlagen für Personalplanung und Mitarbeiterbindung abzuleiten.

Ausgestaltung
Wesentlich sind die systematische Auswertung von Offboarding-Rückmeldungen, die Beobachtung von Wechselbewegungen und der regelmäßige Austausch zentraler Erkenntnisse in Leitungs- oder Personalentwicklungsrunden. Ergänzend kann eine Zusammenarbeit auf regionaler Ebene helfen, Entwicklungen besser einzuordnen und über einzelne Einrichtungen hinaus zu betrachten. Digitale Auswertungen können diesen Prozess unterstützen.

Impuls: Pflegereporting Österreich

- Das Pflegereporting Österreich bietet Vergleichsdaten zur Personalsituation in Pflegeberufen und unterstützt dabei, einrichtungsinterne Austritts- und Fluktuationsentwicklungen besser einzuordnen. https://pflegereporting.at/indikatoren

Nutzen

Die Maßnahme verbessert die Entscheidungsgrundlagen für Personalplanung, unterstützt die gezielte Weiterentwicklung von Bindungsmaßnahmen und stärkt eine Organisation, die Entwicklungen frühzeitig erkennt und darauf reagiert.

Die folgende Übersicht zeigt, welche der beschriebenen Maßnahmen kurzfristig angestoßen, mittelfristig ausgebaut und langfristig strukturell verankert werden können.

Tabelle 6: Übersicht zentraler Maßnahmen zum Offboarding nach Zeithorizont

Kurzfristig (0–12 Monate)	
Maßnahme	**Konkrete Umsetzungsansätze**
Reflexion ermöglichen – Erfahrungen aufnehmen und nutzen	Einführung einer anonymen Abschlussbefragung; Angebot strukturierter Abschiedsgespräche mit Leitfaden
Abschiedskultur gestalten – Zugehörigkeit sichtbar machen	Persönliche Verabschiedung durch die Führungskraft; kleine Gesten der Anerkennung; erste Formen der Würdigung langjähriger Mitarbeit
Mittelfristig (1–3 Jahre)	
Maßnahme	**Konkrete Umsetzungsansätze**
Reflexion ermöglichen – Erfahrungen aufnehmen und nutzen	Aufbau strukturierter Auswertungen von Offboarding-Rückmeldungen für Leitung und Organisation
Abschiedskultur gestalten – Zugehörigkeit sichtbar machen	Entwicklung von Leitfäden und Formaten für Abschiedsprozesse; Einbindung von Abschiedsthemen in Reflexions- und Austauschformate; Aufbau eines Alumni-Verteilers
Entwicklungen nachvollziehen – Grundlagen für Planung schaffen	Erste Zusammenführung zentraler Rückmeldungen aus Abschlüssen und Gesprächen; regelmäßige Besprechung zentraler Erkenntnisse in Personalentwicklung und Leitung
Langfristig (3+ Jahre)	
Maßnahme	**Konkrete Umsetzungsansätze**
Abschiedskultur gestalten – Zugehörigkeit sichtbar machen	Aufbau nachhaltiger Alumni- und Rückkehrstrukturen; Verankerung einer bewusst gestalteten Abschiedskultur im Arbeitsalltag
Entwicklungen nachvollziehen – Grundlagen für Planung schaffen	Systematische Auswertung von Berufsverläufen und Wechselbewegungen; regionale Zusammenarbeit und Abstimmung; Nutzung der Erkenntnisse für Personalentwicklung und Planung

10 Fazit: Pflege gemeinsam weiterentwickeln

Pflege ist ein zentraler Bestandteil des Gesundheitswesens. Sie verbindet fachliche Kompetenz mit Beziehungsarbeit und trägt wesentlich zur Qualität der Versorgung bei. Die vorliegende Handreichung zeigt, dass eine wirksame Personalstrategie alle Phasen des Mitarbeiter:innenpfads in den Blick nehmen muss – vom ersten Interesse am Beruf über Einstieg, Entwicklung und Bindung bis hin zu Übergängen und Abschieden.

Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass die gesellschaftliche Bedeutung der Pflege zwar sichtbarer geworden ist, sich dies bislang jedoch nur begrenzt in einer nachhaltigen Verbesserung von Attraktivität, Arbeitsbedingungen und beruflicher Perspektive niederschlägt. Zugleich wurde in den Interviews mit Vertreter:innen der Pflegelandschaft deutlich, dass insbesondere drei Themen im Mittelpunkt stehen: die gesellschaftliche Wahrnehmung von Pflege, die Attraktivität des Berufs und die stärkere Mitbestimmung von Pflegekräften.

Daraus folgt eine zentrale Haltung: Personalstrategie in der Pflege ist keine Aufgabe einzelner Stellen, sondern eine gemeinsame Gestaltungsaufgabe von Einrichtungen, Führung, HR, Qualitätsmanagement, Pflegepraxis, Bildung und Politik. Die in dieser Handreichung beschriebenen Maßnahmen sind dabei kein Anspruch auf Vollständigkeit oder Gleichzeitigkeit. Entscheidend ist nicht die Zahl der Maßnahmen, sondern ihre Verknüpfung mit bestehenden Strukturen, eine realistische Priorisierung entlang der jeweiligen Ausgangslage sowie die Bereitschaft, aus Erfahrungen kontinuierlich zu lernen und Ansätze weiterzuentwickeln.

Pflege weiterzuentwickeln bedeutet daher nicht in erster Linie, neue Maßnahmen hinzuzufügen, sondern bestehende Strukturen klüger zu verknüpfen, Prioritäten bewusst zu setzen und Weiterentwicklung als kontinuierlichen Prozess zu verstehen, getragen von geteilter Verantwortung zwischen allen beteiligten Ebenen. So kann es gelingen, Pflege nicht nur als unverzichtbar anzuerkennen, sondern ihre Arbeitswirklichkeit und Entwicklungsperspektiven auch konkret zu verbessern.

Die folgende Übersicht ist als praktisches Arbeitsinstrument gedacht: Sie bietet einen schnellen Überblick über alle Maßnahmenfelder, kann als Ausgangspunkt für die Priorisierung im eigenen Haus dienen und lädt dazu ein, gezielt einzelne Kapitel zur Vertiefung heranzuziehen.

Tabelle 7: Übersicht zentraler Maßnahmen entlang des Mitarbeiter:innenpfads

Kapitel	Maßnahmenfeld	Zentrale Maßnahmen	Ebene
3	Außenwahrnehmung und Selbstverständnis	Zentrale digitale Informationsplattform; Reflexions- und Entwicklungsworkshops	◯ Mehrere Ebenen
4	Rekrutierung	Pflege sichtbar und erlebbar machen; zielgruppenspezifische und niederschwellige Ansprache; zentrale digitale Jobbörse; internationale Rekrutierung und Integration	◯ Mehrere Ebenen

5	Preboarding	Orientierung vor Arbeitsbeginn; individuelle Bedarfsabklärung und Vorbereitung; soziale Einbindung und erster Kontakt; Kultur, Werte und Arbeitsweise vermitteln	● Einrichtungsebene
6	Onboarding	Individuelle Entwicklung und Mitgestaltung; digitale Unterstützung und Selbstorganisation; Reflexion, Supervision und Sicherheit im Arbeitsalltag; soziale Integration, Netzwerkaufbau und Beteiligung	● Einrichtungsebene
7	Mitarbeiterbindung	Entwicklung sichtbar machen – das E-Canvas als Orientierung; Engagement ermöglichen – Beteiligung im eigenen Maß; Sicherheit und Zugehörigkeit im Arbeitsalltag stärken; Führung, Kommunikation und Feedback verbinden; Identität stärken – Austausch und Sichtbarkeit fördern	● Einrichtungsebene
8	Lebensphasengerechtes Arbeiten	Flexible und planbare Arbeitszeiten; finanzielle Anerkennung gezielt gestalten	○ Mehrere Ebenen
9	Offboarding	Reflexion ermöglichen – Erfahrungen aufnehmen und nutzen; Abschiedskultur gestalten – Zugehörigkeit sichtbar machen; Entwicklungen nachvollziehen – Grundlagen für Planung schaffen	● Einrichtungsebene

Die zeitliche Einordnung und Priorisierung der Maßnahmen wird in den jeweiligen Kapiteln differenziert dargestellt.