

# Fachkräftesicherung durch Quereinsteiger

## Eine neue Studie untersucht eine bislang vernachlässigte Zielgruppe für die professionelle Pflege

JÜRGEN ZIEHER UND  
TÜRKAN AYAN

Dr. Jürgen Zieher war von 2011 bis 2015 wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsprojekt »BEST WSG« an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit. Sein Forschungsschwerpunkt liegt in der Analyse der Rekrutierungs- und Qualifizierungswege von Quereinsteigern für das Sozial- und Gesundheitswesen. [Juergen.Zieher@t-online.de](mailto:Juergen.Zieher@t-online.de)

Prof. Dr. Türkan Ayan ist seit 2007 Professorin für Psychologie an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Mannheim. Seit 2011 leitet sie das Mannheimer Teilvorhaben des Verbundforschungsprojektes »BEST WSG« der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit und der Fachhochschule der Diakonie, Bielefeld. [Tuerkan.Ayan@hdba.de](mailto:Tuerkan.Ayan@hdba.de)

**Die Besetzung vakanter Stellen gestaltet sich insbesondere in der Pflege immer schwieriger. Eine neue Studie untersucht nun, ob und wie Menschen aus anderen Berufsfeldern für diese Tätigkeit gewonnen werden können.**

Der demografische Wandel in Deutschland stellt insbesondere den Pflegebereich vor gravierende Herausforderungen. Angesichts des bundesweiten akuten Fachkräftemangels und der sinkenden Zahl potenzieller Nachwuchskräfte gewinnen berufserfahrene »Quereinsteiger« (1) für die Pflege zunehmend an Bedeutung.

Wie sieht die Bildungs- und Berufsbiografie von Quereinsteigern auf der Fachkräfteebene aus? Welche Förderfaktoren und Barrieren sind für einen beruflichen Neustart in der Pflege relevant? Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die Personalgewinnung in der Alten- und Krankenpflege ableiten?

Diese Fragen standen im Fokus von zwei bundesweiten Umfragen unter erfolgreichen Quereinsteigern und unter Personalverantwortlichen in Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern. Die nachfolgenden Ergebnisse sind aufgrund der geringen Teilnehmerzahl nicht repräsentativ. Sie ermöglichen allerdings erste Erkenntnisse zu einer von der Forschung bislang weitgehend unbeachteten Zielgruppe.

### Perspektiven für Quereinsteiger in der Pflege

Laut statistischer Vorausberechnungen wird die Anzahl pflegebedürftiger Menschen bis 2030 deutlich ansteigen (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2008, S. 24). Parallel zum wachsenden Versorgungsbedarf wird bis 2060 die Anzahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter stark sinken (Statistisches Bundesamt, 2009, S. 17).

Angesichts dieser Entwicklungen prognostiziert eine Studie für das Jahr 2020 einen deutlichen steigenden Bedarf an Pflegearbeitskräften von derzeit 561.000 auf 700.000 bis 900.000 Beschäftigten (Vollzeitäquivalenten), abhängig vom künftigen Engagement pflegender Angehöriger (Pohl, 2010, S. 375).

Schon jetzt gestaltet sich die Besetzung vakanter Stellen, insbesondere für Altenpfleger sowie Gesundheits- und Krankenpfleger, immer schwieriger. Die Bundesagentur für Arbeit spricht daher von einem »flächendeckenden Fachkräftemangel« im Berufsfeld Gesundheit und Pflege (BA, 2011, S. 15). Dementsprechend bietet der Wachstumsmarkt Pflege interessierten Quereinsteigern nach dem erfolgreichen Ausbildungsabschluss langfristige Berufsperspektiven und sichere Arbeitsplätze.

### Berufliche Neuorientierung im Laufe des Erwerbslebens nimmt zu

Der tiefgreifende Strukturwandel der Arbeitswelt hat maßgeblich dazu beigetragen, dass Erwerbsbiografien immer häufiger diskontinuierlich verlaufen und Menschen sich in unterschiedlichen Lebensphasen neu orientieren wollen oder müssen (Preißer, 2004, S. 224). Dazu gehören beispielsweise Studienabbrecher, Berufsrückkehrerinnen und Arbeitslose.

Dies führt mitunter zum Wechsel des Tätigkeitsbereichs und macht oft den Erwerb zusätzlicher, am Arbeitsmarkt nachgefragter Qualifikationen und Berufsabschlüsse notwendig. Diesen Trend

Förderfaktoren	Quereinsteiger	Personalverantwortliche
Persönliches Interesse	80 %	90 %
Vorerfahrungen im Pflegebereich	47 %	69 %
Fehlende Perspektive im bisherigen Arbeitsbereich	50 %	69 %
Starke Nachfrage nach Pflegefachpersonen	60 %	63 %
Pflege als Sinnstiftung	33 %	37 %
Barrieren		
Aktuelle Arbeitsbedingungen	74 %	78 %
Vereinbarkeit von Umschulung und familiärer Situation ist nicht gegeben	54 %	73 %
Image der Pflegeberufe	66 %	69 %
Finanzielle Gründe (z. B. fehlende Förderung der Umschulung)	71 %	55 %
Fehlende Unterstützung durch Partner und/oder Familie	39 %	33 %

Förderfaktoren und Barrieren für einen Quereinstieg aus Sicht von Quereinsteigern und Personalverantwortlichen (Zahlen gerundet, Mehrfachantworten möglich).

berücksichtigt die Ende 2012 gestartete »Ausbildungs- und Qualifizierungs-offensive Altenpflege« (2). Sie bietet neben Jugendlichen auch berufserfahrenen Erwachsenen, die sich in diesem Pflegebereich (weiter-) qualifizieren wollen, Unterstützungsmöglichkeiten (BMFSFJ, 2012). So fördert die Bundesagentur für Arbeit beispielsweise im Zeitraum 2013 bis 2016 begonnene Umschulungen zum Altenpfleger, anstatt bisher zwei Jahre lang, nun für die gesamte dreijährige Ausbildungsdauer.

Unter den befragten 70 Quereinsteigern sind 40 Frauen und 30 Männer, die im Alter zwischen 18 und 50 Jahren ihre Berufsausbildung in der Pflege begonnen haben. Der hohe Männeranteil (43 %) deutet an, dass Pflege für männliche Quereinsteiger offensichtlich in stärkerem Maße als für Männer nach dem Schulabschluss als Arbeitsbereich denkbar ist.

Eine Altenpflegeausbildung haben 40 Teilnehmer (31 Frauen, neun Männer) abgeschlossen, eine Ausbildung in der Krankenpflege können 30 Befragte (neun Frauen und 21 Männer) vorweisen. Etwa jede dritte Umschulung wurde von der Bundesagentur für Arbeit gefördert. Nach Ende der Schulzeit haben 80 % der Quereinsteiger zunächst eine Berufsausbildung begonnen und sie meist auch erfolgreich beendet. Frauen wählten dabei am häufigsten einen kaufmännischen oder verwaltenden Beruf, Männer präferierten kaufmännische und handwerklich-technische Berufe. Nach Ausbildungsende arbeiteten sie durchschnittlich neun Jahre im Erstberuf.

Immerhin jeder siebte Befragte mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung nahm später ein Studium auf, meist ohne es abzuschließen. Für ein Studium – vor allem Geisteswissenschaften – direkt nach dem Schulabschluss entschieden sich 20 % der Teilnehmer. Die meisten Studierenden brachen ihr Studium vorzeitig ab. Insgesamt verfügen ca. 9 % aller Befragten über einen akademischen Abschluss. Diese Akademikerquote steht in engem Zusammenhang mit dem auffallend hohen Bildungsniveau der Teilnehmer.

Über einen mittleren Bildungsabschluss verfügen 54 % der Befragten, weitere 42 % haben Abitur oder Fachhochschulreife. Bei Beginn der Pflegeausbildung waren 40 % der Teilnehmer bereits Eltern von einem oder mehreren Kindern. Diese Befragten hatten somit die Anforderungen einer Umschulung mit den Familienpflichten in Einklang zu bringen.

### Förderfaktoren und Barrieren für einen Quereinstieg

Die am häufigsten genannten Gründe für einen Wechsel in die Pflege sind das Interesse am Beruf (71 %) und die in diesem Berufsfeld bestehenden Perspektiven (47 %). Ungefähr jeder dritte Befragte entschloss sich aufgrund von Vorkenntnissen – beispielsweise im Rahmen von ehrenamtlichen Tätigkeiten – zu einem Einstieg in den Pflegebereich. Für etwa jeden fünften Teilnehmer waren der Wunsch nach einem beruflichen Neubeginn und eine geänderte Lebensplanung ausschlaggebend.

Berufliche und persönliche Gründe spielen offenkundig gleichermaßen eine

Rolle für einen Quereinstieg, wobei die Priorität der beiden Motivkategorien individuell variiert.

Der wichtigste Förderfaktor für einen Wechsel in die Pflege ist aus Sicht von Quereinsteigern (80 %) und Personalverantwortlichen (90 %) das persönliche Interesse. Quereinsteiger sehen zudem insbesondere eine starke Nachfrage nach Pflegefachpersonen und fehlende Perspektiven im bisherigen Bereich als Beweggründe für einen Wechsel an. Dem letztgenannten Aspekt und Vorerfahrungen in der Pflege schreiben vor allem Personalverantwortliche eine positive Rolle bei der Wechselmotivation zu. Dabei spielen vermutlich die von den Quereinsteigern genannten Bewerbungsmotive und die bisherigen Erfahrungen von Personalverantwortlichen mit Quereinsteigern (mit und ohne Pflegepraxis) eine wichtige Rolle.

Einen deutlich geringeren Stellenwert für die Personalrekrutierung messen Quereinsteiger und Personalverantwortlichen dagegen der sinnstiftenden Funktion von Pflege zu. Denn eine allzu altruistische Einstellung birgt die Gefahr, sich im Pflegealltag aufzuopfern.

Als größtes Hindernis für einen Quereinstieg werden die aktuellen Arbeitsbedingungen angesehen. Eine negative Wirkung geht auch vom Image der Pflegeberufe aus. Ist die Vereinbarkeit der Umschulung mit der familiären Situation nicht gegeben, kann auch dies eine Barriere darstellen – vor allem aus Sicht von Personalverantwortlichen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die meisten Teilnehmer aus dem Personalbereich bereits über entsprechende Erfahrungen mit Quereinsteigern mit familiären Sorgebeziehungen verfügen.

Die durchschnittliche Berufserfahrung der Befragten seit Ende der Pflegeausbildung beträgt neun Jahre. Von ihnen sind rund zwei Drittel als Pflegefachkraft tätig, ein Drittel ist inzwischen in die Stations- oder Pflegedienstleitung aufgestiegen. Rund 80 % der Teilnehmer wollen langfristig in der Pflege weiterarbeiten, etwa jeder vierte von ihnen strebt eine Leitungsfunktion an. Lediglich sieben Prozent der Quereinsteiger wollen kurzfristig das Berufsfeld wechseln.

## Empfehlungen für die Personalgewinnung

Um potenzielle Quereinsteiger noch gezielter ansprechen zu können, sind zielgruppenspezifische Informationsangebote und eine verstärkte Offenheit von Arbeitgebern für die spezifischen Belange von berufserfahrenen Erwachsenen (mit Familienpflichten) erforderlich. Immerhin sind sich 73 % der Arbeitgebervertreter der Vereinbarkeitsproblematik bewusst (siehe Tabelle). Inwieweit dieses Bewusstsein im Rahmen der Organisationsentwicklung strukturell aufgegriffen wird, müsste in einer internen Überprüfung näher untersucht werden.

Zur Gewinnung von Personal sind neben Informationsveranstaltungen und Praktikumsangeboten in den Einrichtungen auch regelmäßige, auf Erwachsene ausgerichtete Jobbörsen für Pflegeberufe denkbar. Insbesondere die Erschließung und Ansprache von Quereinsteigern mit hohem Bildungsniveau (u.a. Studienabbrecher, siehe oben) sollte bei der Personalrekrutierungsstrategie berücksichtigt werden.

Im Rahmen von Praktika (siehe Tabelle: »Vorerfahrungen im Pflegebereich«) können neben den Perspektiven auch die Bedeutung (siehe Tabelle: »Pflege als Sinnstiftung«) des Pflegeberufs stärker vermittelt werden. Dabei ist eine gute Betreuung durch Praxisanleiter sehr wichtig sowie ein sinnstiftender Überbau (z. B. Unternehmenskultur). Diese Aktivitäten können dazu beitragen, das derzeitige Image der Pflege zu verbessern und die Perspektiven dieses Berufsfeldes auch fachfremden Zielgruppen zu verdeutlichen.

Dabei sollten relevante Arbeitsmarktinstrumente für einen Quereinstieg in Sozial- und Pflegeberufe stärker genutzt werden. Dazu gehören beispielsweise Förderprogramme für Qualifizierungsmaßnahmen und Teilzeitausbildungen. Aktivitäten zur

Gewinnung und Qualifizierung erzielen nur dann eine nachhaltige Wirkung, wenn zugleich durch eine verbesserte Mitarbeiterbindung die Verweildauer in der Alten- und Krankenpflege ansteigt (Fraunhofer & Baudach, 2015).

## Fazit

Die Stichprobe zeigt, dass mit Quereinsteigern fähige Fachkräfte gewonnen werden können, die oft in patientennahen Diensten verbleiben. Aufgrund ihrer Lebens- und Berufserfahrungen können Quereinsteiger über eine gefestigtere Persönlichkeit verfügen, was im Umgang mit schwierigen Situationen im Pflegealltag als Vorteil gewertet werden kann. Sie stellen damit ein wichtiges Potenzial für die Personalrekrutierung in der Pflege dar.

Angesichts der zunehmend komplexeren Anforderungen in den Pflegeberufen sind die individuelle Eignung und Motivation unverzichtbare Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen Wechsel. Das überdurchschnittlich hohe Bildungsniveau der befragten Quereinsteiger ist in diesem Kontext sicher förderlich, sollte allerdings mit einer ausgeprägten Sozialkompetenz einhergehen.

Sollen Qualitätsstandards auch künftig eingehalten werden, darf es bei der Personalgewinnung keine »Öffnung nach unten« (im Sinne einer Absenkung des Qualifikationsniveaus) geben. Um mehr potenzielle Interessenten für einen Wechsel in die Pflege zu gewinnen, bedarf es einer Neudefinition des gesellschaftspolitischen Stellenwerts von Pflege sowie grundlegender struktureller Veränderungen und einer gezielten Ansprache von Quereinsteigern durch Arbeitgeber. Kommt es dazu nicht, wird in der Gruppe möglicher Quereinsteiger Potenzial verschenkt.

## Anmerkungen

- (1) Für eine bessere Lesbarkeit wird nachfolgend die männliche Form verwendet. Sofern nicht anders angegeben, beziehen sich alle Angaben sowohl auf Frauen als auch auf Männer.
- (2) Der Vereinbarungstext zur Initiative sowie weitere Informationen zu den Handlungsfeldern finden sich beispielsweise auf der Internetseite Altenpflegeausbildung. Für Quereinsteiger ist besonders das Handlungsfeld III relevant: [www.altenpflegeausbildung.net/ausbildungsoffensive.html](http://www.altenpflegeausbildung.net/ausbildungsoffensive.html). ■

## Literatur



**Bundesagentur für Arbeit (2011):** Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Arbeitsmarktberichterstattung. Gesundheits- und Pflegeberufe. Nürnberg.

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2012):** Vereinbarungstext Ausbildungs- und Qualifizierungsoffensive Altenpflege. Zugriff am 12.1.2015 unter: [www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung3/Pdf-Anlagen/vereinbarungstext-ausbildungs-und-qualifizierungsoffensive-apltenpflege.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung3/Pdf-Anlagen/vereinbarungstext-ausbildungs-und-qualifizierungsoffensive-apltenpflege.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf).

**Fraunhofer, A.; Baudach, F. (2015):** (Akademische) Bildung als Instrumentarium der Mitarbeiterbindung in der Pflege. In: *Pflegewissenschaft. Zeitschrift für Pflege, Pflegeforschung, Pflegepraxis und Pflegemanagement*, 17, (im Druck).

**Pohl, C. (2010):** Der zukünftige Bedarf an Pflegeberufskräften in Deutschland: Modellrechnungen für die Bundesländer bis zum Jahr 2020. *Comparative Population Studies – Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, 35, S. 357–378.

**Preißer, R. (2004):** Möglichkeiten zur beruflichen Neuorientierung angesichts diskontinuierlicher Erwerbsbiographien. In: Behringer, F., Bolder, A., Klein, R., Reutter, G., Seiverth, A. (Hg.): *Diskontinuierliche Erwerbsbiographien. Zur gesellschaftlichen Konstruktion und Bearbeitung eines normalen Phänomens*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren, S. 224–237.

**Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2008):** Demografischer Wandel in Deutschland. Auswirkungen auf Krankenhausbehandlungen und Pflegebedürftige im Bund und in den Ländern. Heft 2. Wiesbaden. Zugriff am 15.1.2015 unter: [www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/KrankenhausbehandlungPflegebeduerftige.html](http://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/KrankenhausbehandlungPflegebeduerftige.html).

**Statistisches Bundesamt (2009):** Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Annahmen und Ergebnisse. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin. Wiesbaden. Zugriff am 15.1.2015 unter: [www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.ppdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.ppdf?__blob=publicationFile).