

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 87 (2016)  
**Heft:** 11: Nachhaltigkeit : Verantwortungsbewusst, sorgfältig und empathisch leben

**Artikel:** In der Aus- und Weiterbildung hat Nachhaltigkeit einen besonders grossen Stellenwert : die entscheidenden Momente erkennen und Lösungen bieten

**Autor:** Weiss, Claudia  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-804228>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 31.03.2025

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

In der Aus- und Weiterbildung hat Nachhaltigkeit einen besonders grossen Stellenwert

## Die entscheidenden Momente erkennen und Lösungen bieten

Besonders gut qualifizierte Mitarbeitende möchten die Heimverantwortlichen gerne möglichst lange behalten. Marianne Geiser vom Geschäftsbereich Bildung bei Curaviva Schweiz beschäftigt sich mit der Frage, welche Massnahmen dabei hilfreich sein können.

Von Claudia Weiss

Das Ziel ist klar: Ihre guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möchte jede Heimleitung möglichst langfristig behalten. Das stärkt die Teams, bewahrt Wissen, und zugleich bleiben so erst noch wichtige Bezugspersonen für die Bewohnerinnen und Bewohner erhalten

Der erste und wichtigste Grundstein dafür, dass die Mitarbeitenden ihren Arbeitgebern lange erhalten bleiben, wird bereits in der Ausbildung gelegt: Mitarbeitende, die sich schon während der Ausbildungszeit selber einbringen und mitdenken dürfen, die sich und ihre Kompetenzen entwickeln können, erleben ihre Arbeit als erfüllend und befriedigend und können sich damit identifizieren. Das sind gute Voraussetzungen, damit sie ihrem Beruf – und ihrer Institution – langfristig treu bleiben.

Aber auch bei ihnen werden schon bald nach Ausbildungsabschluss wichtige Weichen gestellt. Dann tauchen nämlich nicht nur Fragen nach der beruflichen Laufbahn auf, sondern zugleich ganz zentrale Fragen rund um die private Zukunft: Themen wie Weltreise, Weiterbildung und Karriere, Familie oder Umschulung stehen dann im Raum. Das weiss Marianne Geiser, Ressortleiterin Human Ressource Pflege und Betreuung beim Stabsbereich Bildung von Curaviva Schweiz, aus aktuellen Studien und langjähriger Erfahrung, und sie sagt:

**Es geht nicht nur um die Berufskarriere: Die Frage muss lauten, wohin es im Leben gehen soll.**

«Solche kritischen Momente sind enorm wichtig, diese müssen alle Arbeitgeber genau erkennen und abfangen.»

Geiser leitet das vom Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) finanzierte Projekt «Lebensphasenspezifische Arbeitsbedingungen», das 2017 abgeschlossen wird. Die Untersuchungen einer früheren Erhebung zeigen jedoch schon klar: «Bereits vor den entscheidenden Situationen müssen die Arbeitgeber reagieren und ein ausführliches Gespräch mit den Mitarbeitenden durchführen.» In diesem Gespräch soll nicht nur die berufliche Karriere besprochen werden: «Die Frage muss vielmehr lauten, wohin es die jungen Mitarbeitenden in den nächsten fünf Jahren im Leben allgemein zieht.»

### Flexible Arbeitszeitmodelle und Friendly Working Space

Und danach, das ist der entscheidende Punkt, sollten unbedingt auch gangbare Lösungen geboten werden. «Gangbar» heisst für Marianne Geiser, dass die Arbeitgeber ihren Mitarbeitenden so weit wie nur irgend möglich entgegenkommen. «Flexible Arbeitszeitmodelle», «Vereinbarkeit von Familie und Beruf» oder «Friendly Working Space», lauten hier die Stichworte. Und sie alle sollen nicht leere Worthülsen bleiben: «Beispielsweise niedrigprozentige Anstellungen, unbezahlte Urlaube, optimierte Dienst- und Einsatzplanung, Kinderkrippen im Haus, Aus- und Weiterbildungen, die auch

im Betrieb angewendet werden können – das sind alles realisierbare Möglichkeiten, um den Mitarbeitenden das Bleiben schmackhaft zu machen», betont die Fachfrau. Und sie seien kein Luxus: «Es lohnt sich langfristig, keine kostbaren Mitarbeitenden an andere Institutionen oder gar an andere Berufe zu verlieren, die attraktivere Arbeitsbedingungen bieten.»

Die Studie «Nurses at work» im Obsan-Bericht des Schweizerischen Gesundheitsobservatoriums zeigt ebenso wie die «KTI



Wohin soll der weitere Lebensweg führen? Schon bald nach der Ausbildung stellen sich für junge Pflegefachleute die entscheidenden Fragen: Berufliche Karriere, eine Weltreise oder bald einmal Familie?

Foto: Martin Glauser

CaRE Analyse» (ein Projekt der Fachhochschule Nordwestschweiz zum Personalerhalt), dass einer der kritischen Laufbahnmomente bei den Jungen schon kurz nach dem Ausbildungsabschluss passiert. Verpassen Arbeitgeber diesen Moment, ist es oft schon geschehen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter springen ab. «Bei Pflegefachpersonen im Gesundheitsbereich waren Gründe für Unzufriedenheit mit der gegenwärtigen Arbeitsstelle und der Laufbahn die Beeinträchtigung des Privatlebens durch die Arbeit, tiefer Lohn, Erschöpfungsgefühle, hohe Arbeitsbelastung, fehlendes Mitspracherecht bei Entscheidungen und fehlende Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb», lautet ein Fazit der Obsan-Studie. So verlorene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen später mühsam wieder zurückgewonnen werden.

#### Abgesprungene kommen kaum zurück

Das allerdings, sagt Marianne Geiser, gelingt viel zu selten: «Wer in der frühen Berufsphase abgesprungen ist, kommt kaum wieder zurück.» Sie weiss von einer Kampagne in der Ostschweiz, mit der Wiedereinsteigerinnen für den Beruf zurückgewonnen werden sollten – «leider mit wenig Erfolg». Warum, müsste noch genauer untersucht werden, «aber möglicherweise trauen sich viele nach langer Berufspause nicht zu, mit den zahlreichen Neuerungen im Berufsalltag zurechtzukommen, oder die Rahmenbedingungen stimmen nicht».

Um solchen Verlusten vorzubeugen, gibt es für sie ein Motto: «Die Mitarbeitenden gar nie ziehen lassen, sondern sie behalten, auch wenn es nur ein paar Stunden pro Woche sind.» Das sei machbar, sagt sie, eben auch eine Frage der Betriebskultur: «Wenn eine Institution Minipensen, unbezahlte Urlaube oder flexible Modelle allen Mitarbeitenden ermöglicht und eine

einheitliche Strategie verfolgt, tragen das die Teams auch mit.»

Ganz wichtig dabei sei allerdings eine klare Linie: «Solche Spezialbedingungen dürfen nicht den einen Mitarbeitenden gewährt werden und den anderen nicht. Sie müssen klar geregelt sein», sagt Marianne Geiser. «Nur so wissen nämlich jene, die vielleicht gerade in einer Lebensphase stehen, in der sie ganz gerne Vollzeit arbeiten, dass sie eines Tages von einem kleineren Anstellungspensum oder einem unbezahlten Urlaub profitieren können.» Dann beispielsweise, wenn sie plötzlich wieder mehr Zeit benötigen, um ihre alternden Eltern zu betreuen.

#### Eine Geben und Nehmen für alle

Das nämlich ist gemäss Studien ein weiterer Wendepunkt, an dem viele langjährige, erfahrene Mitarbeitende abspringen und ihrem Arbeitgeber für immer verloren gehen. Und auch hier hilft eine lebensphasenangepasste Arbeitszeit mit kleinen, flexiblen Pensen: Denn wenn sie nicht vollständig aussteigen müssen, erhöhen die kostbaren Langzeitmitarbeitenden nach der Betreuungszeit viel einfacher wieder ihr Pensum. Nach einer Lücke von mehreren Jahren hingegen packen das viele nicht mehr an, erst recht nicht für die letzten paar Jahre vor der Pensionierung. Und damit geht unnötig viel wertvolle Berufserfahrung verloren.

Solche angepassten Modelle, mögen etliche Verantwortliche einwenden, seien in ihrer Institution nicht machbar, zu kompliziert, zu aufwendig, zu teuer. «Das ist eine Frage der Organisation und eine Frage der Kultur», entgegnet Marianne Geiser jeweils auf solche Einwände. «Wird diese Kultur klar gelebt, findet sie in den Teams unglaublich viel Unterstützung, weil alle wissen, dass sie selber auch auf Zugeständnisse zählen können, wenn sie es eines Tages nötig haben. Es ist ein Geben

---

**Nach langen Pausen  
getrauen sich viele  
aus Angst vor vielen  
Neuerungen nicht in  
den Beruf zurück.**

---

>>



**Hotel & Gastro formation** by Hotel & Gastro Union  
 Gastronomie  
 Hochberufsweg

## Planen Sie Ihre Karriere mit uns

Wir führen Sie zu eidgenössischen Fachausweisen und Diplomen

- **Lehrgänge auf die Berufsprüfungen**
  - Beginn März 2017 – Chefkoch/-köchin
  - Bereichsleiter/in Restauration
  - Beginn Juni 2017 – Bereichsleiter/in Hotellerie-Hauswirtschaft
  - Beginn August 2018 – Chef de Réception (Basismodule)
- **Lehrgänge auf die Höheren Fachprüfungen**
  - Beginn 2018 – Küchenchef/in
  - Leiter/in Restauration
  - Leiter/in Hotellerie-Hauswirtschaft
  - Leiter/in Gemeinschaftsgastronomie

**Ausbildungskurse für Berufsbildner/innen (Lehrmeisterkurse)**  
 4 x jährlich: Januar, März, Juni, September (Daten auf Anfrage)

Rufen Sie uns an – wir beraten Sie gerne!

**Hotel & Gastro formation Schweiz** | Eichstrasse 20 | Postfach 362 |  
 6353 Weggis | Telefon +41 (0)41 392 77 77 | Fax +41 (0)41 392 77 70  
 hbb@hotelgastro.ch | www.hotelgastro.ch

**Wir arbeiten für Ihre Zukunft**  
 Auf unsere Erfahrung können Sie vertrauen

**Comunitas Vorsorgestiftung**  
 Bernastrasse 8 · 3000 Bern 6  
 Telefon 031 350 59 59  
 www.comunitas.ch

**COMUNITAS**

## für Heime und Spitex

**DAS ORIGINAL** (seit über 16 Jahren)  
**Die erste mobile Pflege-Doku im Markt**

**Mobilität = Zeitgewinn & Arbeitsfreude**

- **Mobile Wund-Doku** (Puppe / Fotos)
- **Menüwahl-Modul** (Vorlagen / Listen)
- **Bestell-Modul** (individuelle Anwendungen)
- **Tageszeit-Filter** (wer, was, wann, wie viel)
- **tacsCoach 2.0 mobile** (Controlling)

Tel. 044 360 44 24

topCare Management AG  
 Stampfenbachstrasse 68, 8006 Zürich

[www.topcare.ch](http://www.topcare.ch)

## So nützen Aus- und Weiterbildungen von Mitarbeitenden nachhaltig:

- Systemisches Denken und strategische Planung: Wohin steuert der Betrieb in den nächsten fünf oder zehn Jahren? Wie könnte die Klientel aussehen? Welche Berufsbilder und Spezialisierungen auf welcher Stufe werden dazu benötigt?
- Haltung: Neues soll und darf in den Betrieb einfließen, Altes wird hinterfragt, lernender und reflektierter Betrieb sein, neue Ideen sind willkommen und keine Gefahr.
- Aus- und Weiterbildungskonzept: Aus- und Weiterbildungen sind ein wesentlicher Bestandteil des Personalmanagements, sie werden nicht nach dem Giesskannenprinzip angewandt, sondern sind auf die Betriebs-Strategie ausgerichtet.
- Neue Kompetenzen: Nach einer Weiterbildung sollen diese eingefordert und umgesetzt werden, neue Funktionen und Rollen ergeben sich nach der Aus- oder Weiterbildung, al-

lenfalls auch Lohnanpassung – ansonsten suchen sich die Mitarbeitenden eine neue Stelle, wo die Aus- oder Weiterbildung zum Tragen kommt.

- Gezielte Gespräche mit den Mitarbeitenden zu Laufbahn und Lebensphase: Eine gezielte Karriere- und Laufbahnförderung und -planung bedingt, dass die Führungsverantwortlichen dieses Thema, sprich auch die kritischen Laufbahnmomente, kennen.

Dokumente, Links und Studien zum Thema: Website «Arbeitsplatz Heim» auf [www.curaviva.ch](http://www.curaviva.ch) unter «HR Box» und «Laufbahnen».

und Nehmen.» Sie weiss sogar von einer Institution, bei der die verschiedenen Abteilungen unterschiedliche Schichtzeiten eingeführt haben, damit sie für die jeweiligen Bewohnenden und Teams gut passen. «Niemand sagt, eine Schicht müsse immer zu punktgenau gleichen Zeiten mit der gleichen Personalbesetzung beginnen oder enden», sagt sie.

Die Bedingung, damit solche Freiheiten im Alltag funktionieren, ist einzig ein klares Konzept und eine klare Haltung, damit alle Mitarbeitenden gleich behandelt werden und beispielsweise ein Urlaub oder eine Weiterbildung nicht einmal gewährt, ein anderes Mal verwehrt wird.

Ist es einmal wirklich nicht machbar, eine Mitarbeiterin auf einer Abteilung zu einem geringeren Pensum zu beschäftigen, rät Marianne Geiser dennoch, zu überlegen, ob es auf einer anderen Abteilung, in einer anderen Position eine Möglichkeit gäbe. «Können Mitarbeitende schon nur ein paar Stunden pro

Woche arbeiten und werden an die internen Veranstaltungen eingeladen, genügt das, um sie langfristig im Betrieb eingebunden zu behalten.» Ausserdem sei es enorm wichtig, alle Mitarbeitenden nach Weiterbildungen entsprechend den neuen Fähigkeiten einzusetzen und sie nicht einfach im Alltag versickern zu lassen. «Das ist gleich doppelt nachhaltig: So kann der Betrieb vom neugewonnenen Wissen profitieren und erst noch die gut qualifizierten Mitarbeitenden zum Bleiben motivieren.»

Wenn heute Kleinstpensen und flexible Arbeitszeiten in der Pflege und Betreuung vielerorts noch unmöglich scheinen, ist Marianne Geiser doch überzeugt: «Die Institutionen werden die lebensphasenspezifischen Arbeitsbedingungen nicht umgehen können und müssen ihre Kultur demgemäss anpassen, um ihre Mitarbeitenden langfristig behalten zu können.» Sie ist aber überzeugt, dass das über kurz oder lang gelingen wird: «Neuerungen brauchen immer ihre Zeit.» ●

**Damit Freiheiten funktionieren, ist ein klares Konzept nötig: Alle müssen gleich behandelt werden.**

Anzeige

**careanesth**  
jobs im schweizer gesundheitswesen

Alles zu dieser Stelle:

[www.careanesth.com](http://www.careanesth.com)