

Zeitschrift:	Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber:	Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band:	84 (2013)
Heft:	6: Mit neuem Elan : veränderte Ansprüche an Pflege- und Betreuungsberufe
 Artikel:	Imagekampagnen sollen dem Personalnotstand entgegenwirken : "Kultur der Wertschätzung macht Arbeitsplätze attraktiv"
Autor:	Leuenberger, Beat / Becker, Stefanie
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-804297

Nutzungsbedingungen

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

Conditions d'utilisation

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

Terms of use

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

Download PDF: 25.12.2025

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

Imagekampagnen sollen dem Personalnotstand entgegenwirken

«Kultur der Wertschätzung macht Arbeitsplätze attraktiv»

Engpässe beim Personal haben die Pflegefachwelt wachgerüttelt. Um junge Menschen, auch Männer, ins Boot zu holen, will die Branche ihre Stärken zeigen und ausbauen. Wie das geht, weiss die Psychologin und Gerontologin Stefanie Becker.

Interview: Beat Leuenberger

Frau Becker, was müsste in der Ausschreibung einer Stelle in der Langzeitpflege stehen, damit Sie sich angesprochen fühlten und sich bewerben würden?

Stefanie Becker: Wichtig wäre für mich die Aussicht auf eine qualitativ hochstehende Weiterbildung, die mir eine Zukunftsperspektive gibt – nicht nur im Hinblick auf eine Karriere, sondern auch auf einen sicheren Arbeitsplatz. Zudem möchte ich in einem Team arbeiten, und es sollte die Möglichkeit geben, flexible Arbeitszeiten in Anspruch zu nehmen, die ich anpassen könnte, wenn sich meine Lebenssituation verändert.



Zur Person:

Stefanie Becker, Psychologin und Gerontologin, leitet als Professorin das interdisziplinäre Institut Alter der Berner Fachhochschule. Ihre Schwerpunkte sind Arbeitsbelastungen und Stressmanagement in den Pflegeberufen, Diversity Management und Lebensqualität bei Demenz.

Sind die Arbeitsplätze in der Pflege, speziell in der Langzeitpflege, zu wenig attraktiv? Ist das der Grund für den Personalmangel?

Ich glaube nicht, dass sie zu wenig attraktiv sind. Aber das Bild, das davon vorherrscht, ist nicht gerade dazu geeignet, Menschen in diesen Beruf zu locken. Auch viele Pflegende selbst sprechen leider oft gar nicht so positiv über ihren Beruf, klagen darüber, dass sie immer so viel arbeiten müssen und erst noch schlecht bezahlt sind. Eine ganz andere Werbung ist natürlich, wenn, wie kürzlich an einer Podiumsdiskussion geschehen, eine Pflegefachfrau auftritt mit den Worten: «Ich habe den schönsten Beruf der Welt.»

Aber es trifft doch zu: Die Pflegenden leisten viel Arbeit und verdienen wenig.

Natürlich stimmt das, und es ist auch meine persönliche Meinung: Den Dienst, den das Pflegepersonal für die Gesellschaft leistet – nicht nur für die zu pflegenden Personen –, bekommt es nicht in entsprechendem Mass vergütet.

Befragungen haben allerdings ergeben, dass der Lohn gar keine so grosse Rolle spielt für die Attraktivität von Arbeitsplätzen in der Langzeitpflege.

Tatsächlich sagen Personen, die in der Pflege arbeiten, oft, andere Faktoren seien wichtiger als der Lohn und die Lohnerhöhung: Ein gutes Betriebsklima etwa, ein gutes Einvernehmen mit den Arbeitskolleginnen und –kollegen, eine erfüllende Aufgabe und Wertschätzung, sei es von Seiten der Vorgesetzten, sei es im Team. Sind diese Rahmenbedingungen gegeben, wird der Lohn zur Nebensache.

Kann also heutzutage eine ausgebildete Pflegefachkraft, die keine Kaderposition einnimmt, eine Familie ernähren mit ihrem Gehalt?
Ja, aber der Verdienst bewegt sich sicher nicht im oberen Segment. Ein Mindestlohn ist es zwar nicht, aber es muss sich jemand schon nach der Decke strecken.

>>

Zurück zur Attraktivität. Sind diese Helferberufe denn nicht schon an und für sich attraktiv? Sie bieten doch eine sinnstiftende, befriedigende Arbeit.

Nicht alle suchen eine Arbeit, die sinnstiftend ist in der Weise, dass es auf Zwischenmenschlichkeit ankommt und auf ein Miteinander mit Menschen. Es gibt Leute, die in technischen Berufen viel besser aufgehoben sind. Für sie liegt der Sinn der Arbeit nicht in erster Linie darin, mit anderen Menschen Umgang zu pflegen, für andere etwas zu tun, sondern möglicherweise im Herstellungsprozess und im Produkt. Es gibt verschiedene Formen von Sinnstiftung. Darin unterscheiden sich die Menschen. Das sage ich, ohne eine Bewertung vorzunehmen.

Aus dem, was sie sagen, höre ich heraus: Es ist nötig, die Berufe in der Langzeitpflege attraktiver zu machen.

Ja. Oder besser gesagt: Sehr vieles daran ist bereits attraktiv. Nur wird zu wenig darüber gesprochen. Es mangelt an der richtigen Öffentlichkeitsarbeit – was entscheidend ist.

Worüber sollte gesprochen werden?

Häufig klagt die Branche darüber, dass ausgebildete Pflegefachleute entweder nur kurz im Beruf bleiben oder von der Langzeit- in die Akutpflege wechseln, weil es dort vermeintlich spannender ist – mit viel Technik beispielsweise.

Viele kommen aber gerne wieder zurück, weil es sich zeigt, dass die Pflege von älteren Menschen viel komplexer, abwechslungsreicher und hoch anspruchsvoll ist. Und die Pflegenden bleiben viel länger in Kontakt mit ihren Betreuten. Der Umgang mit Technik mag am Anfang spannend, interessant und lehrreich sein. Aber sie wird bald zur Routine. Diese Vorteile der Arbeit in der Langzeitpflege und ihre Stärken sollten wir gezielt kommunizieren.

Viele Berufe haben die Imagepflege schon längst entdeckt.

Warum ging das so lange in der Pflegebranche?

Wahrscheinlich aus historischen Gründen. Das Wohlfahrtswesen, aus dem die Pflegeberufe kommen, war vom Gedanken beseelt, etwas für Schwache und Gebrechliche zu tun. Das war für sich schon gut und brauchte – so die Überzeugung – keine Propaganda. Wer sich in den Dienst des Wohlfahrtswesens stellte, musste sein gutes Menschenbild, den guten Umgang mit Menschen in keiner Weise aktiv bewerben.

Das hat sich inzwischen geändert. Vor Kurzem gab es eine Plakatkampagne auf Bahnhöfen. Sympathische junge Pflegende warben darauf für ihre «schönsten» und «wichtigsten» Berufe.

Ja, die Pflegebranche hat sich auf den Weg gemacht. Aber es genügt nicht, dass nur die Berufsverbände Kampagnen lancieren. Auch die

einen sicheren Arbeitsplatz. Das ist ein Attraktivitätsfaktor und sollte beworben werden.

Förderung der Teamarbeit, partizipatorischer Führungsstil, Arbeitszeitflexibilität: Geläufige Vorschläge zur Steigerung der Attraktivität von Arbeitsplätzen in der Pflege. Sind solche Einzelmaßnahmen tatsächlich dazu geeignet?

Das Ganze ist immer mehr als die Summe seiner Teile. Doch an einzelnen Ecken etwas zu tun, ist sicher besser, als es ganz sein zu lassen. Aber wenn es bei einzelnen Massnahmen bleibt, die nicht in die Gesamtkultur einer Einrichtung oder einer Organisation passen, ist es nicht mehr als Augenwischerei und kann zum Gegenteil, zur negativen Werbung werden. Damit ist natürlich niemandem gedient. Attraktivität hat viele Facetten und viele Aspekte. Manche sind sogar kostenneutral. Der Aufbau einer Wertschätzungskultur etwa.

Als Leiterin von Stressmanagementseminaren für Pflegende habe ich immer wieder erlebt, dass das, was den Leuten am meisten zu schaffen machte und sie ins Burnout trieb, der Mangel an Wertschätzung ihrer Arbeit war. Eine Wertschätzungs-kultur ist ein zentraler Faktor für hohe Arbeitsplatzattraktivität.

Stehen die Alters- und Pflegeinstitutionen – verglichen mit anderen Berufssparten – vor besonderen Herausforderungen, wenn sie die Attraktivität der Arbeitsplätze steigern wollen?

Nein, aber der Mangel an Pflegepersonal ist akut und wird es vorerst bleiben, weil wir die Langzeitpflege auch in Zukunft brauchen werden – trotz dem wichtigen Grundsatz «ambulant vor stationär». Es wird zunehmend mehr demenzkranke und multimorbide Menschen geben, die in der Langzeitpflege leben. Dieser Trend hält schon länger an und stellt eine Herausforderungen dar, die andere Berufe in dieser Form nicht kennen. Es wird eine Zuspitzung geben, und in der Aus- und Weiterbildung müssen wir den ganzen Pflegezweig, die ganze Versorgung auch im Langzeitbereich, auf diese Herausforderung noch besser vorbereiten.

Es gibt Institutionen, die haben kaum Schwierigkeiten, Personal zu rekrutieren. Andere aber grosse. Woran liegt das?

Das liegt eben an den erwähnten Attraktivitätsfaktoren.

Das heisst, es gibt Institutionen, die bereits heute attraktive Arbeitsplätze anbieten?

Ja. Das war der Hintergrund, warum wir das Themenheft «Wollen. Wissen. Können» (siehe Seite 16) genau so gemacht haben, wie es jetzt vorliegt. Fachliteratur gibt es jede Menge, liegt aber relativ fern von dem, was vor Ort gegeben ist. Die Leute lernen sehr gut anhand von konkreten Beispielen, die ähnlich sind wie die Situation, die sie selbst erleben. So fällt es auch leichter, einen Transfer zu leisten oder mutig eigene Wege zu suchen. Deswegen liessen wir die Praxis zu Wort kommen, sammelten Praxisbeispiele. Zwar erfanden wir das Rad damit nicht neu. Aber es bietet einen anderen Zugang an, um «Good Practices» erfolgreicher Institutionen zusammenzutragen und Leser und Leserinnen, die sich

«Wir sollten die Vorteile der Arbeit in der Langzeitpflege gezielt kommunizieren.»

Pflegeassistentin



Nadine Birrer, 23, Pflegeassistentin, Alterszentrum
Obere Mühle, Lenzburg AG

Foto: leu

“ Die Schule interessierte mich nie gross. Ich habe nur das Nötigste gemacht und freute mich darauf zu arbeiten. Meine einjährige Ausbildung zur Pflegeassistentin machte ich im Krankenhaus Lindenfeld in Suhr AG. Heute heisst der Beruf Assistentin Gesundheit und Soziales und die Ausbildung dauert zwei Jahre.

In meiner Ausbildungszeit hat es komplett gekehrt: Ich liebte es jetzt, zur Schule zu gehen, weil ich das Praktische mit dem Theoretischen verbinden konnte. Für mich war klar, dass ich in die Langzeitpflege gehen wollte. Hier bin ich länger mit den Menschen zusammen, die ich betreue und lasse sie näher kennen. Ich bin da, wenn sie etwas brauchen, wenn es ihnen gut geht und wenn es ihnen schlecht geht. Gerade wir Pflegeassistentinnen sind sehr nahe dran an den Bewohnerinnen und

Bewohnern. Die Arbeit ist sehr abwechslungsreich. Ich weiss nie genau, was der Tag bringt. Das schätze ich. Nach neun Stunden Arbeit gehe ich nach Hause. Der Kopf und die Beine sind müde. Aber ich bin zufrieden.

Wenn ich die Prüfung in Allgemeinbildung bestehne, werde ich ab August mit der zweijährigen Erwachsenenlehre Fachfrau Gesundheit beginnen. Das hat mir mein jetziger Arbeitgeber angeboten. Ich freue mich riesig, etwas Neues zu lernen.



dafür interessieren, vom Know-how profitieren zu lassen. Das geht einfacher, als in der Fachliteratur danach zu suchen.

Sie schreiben im Themenheft, die Attraktivität der Arbeitsplätze zu steigern gehe über Wollen, Wissen und Können.

Was meinen Sie damit?

Das heisst, dass der Weg vom Wollen zum Können über die Brücke von «Wissen wie» führt. Und beim «Wissen wie» geht es eben nicht nur darum, Theorien aus der Fachliteratur umzusetzen, sondern praxisnahe und bereits erprobte Beispiele in der eigenen Einrichtung oder Organisation zum Funktionieren zu bringen. Und wenn es nicht eins zu eins ist, könnte es doch ein Versuch wert sein, etwas zu probieren und anzupassen – und damit leichter eine Brücke vom Wollen zum Können zu schlagen.

Was heisst Können in diesem Zusammenhang? Hat dies mehr mit Vermögen zu tun oder eher mit den Strukturen, die eine Massnahme ermöglichen?

Es gibt vieles, das ohne Änderung von Strukturen möglich ist. Ich komme noch einmal auf die Wertschätzungskultur zurück: Sie ist keine strukturelle, sondern eine Haltungsfrage – und nicht von heute auf morgen realisierbar, sondern braucht Zeit. Dabei sind Vorgesetzte gefragt, die als Vorbilder wirken, denn Kultur kommt nicht von unten, sondern muss von oben vorgelebt werden.

Neben dem Begriff der Wertschätzung, den Sie betonen, gibt es auch andere Schlüsselbegriffe im Hinblick auf die Attraktivitätssteigerung wie proaktives, kreatives, innovatives Handeln, auf den Ort angepasste Gestaltung der Arbeitsplätze – «off the beaten path». Sind diese Begriffe in Ihren Augen auch wichtig?

Ja, im Besonderen kreatives Handeln. Das ist ein guter Begriff für mich. Damit meine ich nicht, Aussergewöhnliches zu leisten, sondern ab und zu einmal mit Versuch und Irrtum zu arbeiten, etwas auszuprobieren. Auch wenn es nicht so funktioniert wie vorgesehen, führt Ausprobieren in jedem Fall einen Schritt weiter und gibt Anregung für Verbesserungen.

Können Sie ein konkretes Beispiel für kreatives Handeln in der Langzeitpflege geben?

Ich kenne eine Einrichtung hier in der Schweiz, die Angehörige der Bewohnenden als Teilzeitassistentenpflegende anstellt. Das finde ich hoch kreativ. Die Idee ist womöglich nicht überall realisierbar, doch die Heime könnten sich darüber zumindest Gedanken machen.

Gute Angehörigenarbeit zu leisten und sie strukturell zu verankern – darauf sollten Institutionen ohnehin in Zukunft mehr Wert legen. Dazu gehören etwa Informationsabende für Angehörige, Unterstützungs- und Entlastungsangebote. Auch Freiwillige in die Pflege mit einzubeziehen, ist sehr attraktiv – für die Institution genauso wie für die Freiwilligen. Sowohl

>>

Angehörigen- wie auch Freiwilligenarbeit kann die Einrichtung zur Eigenwerbung nutzen und potenziell Auszubildenden oder qualifizierten Fachpersonen signalisieren: Hier gibt es attraktive Arbeitsplätze in der Pflege. Dies wirkt wie ein Magnet.

Braucht es neben Kreativität nicht auch ein hohes Mass an Flexibilität? Die Verantwortlichen in den Heimen müssen bereit sein, alte Denkmuster über Bord zu werfen.

Ja, in eingefahrenen Bahnen kann niemand kreativ sein. Die Führungspersonen müssen quer denken und in andere Richtungen denken. Dazu könnte vielleicht auch unser Themenheft Anregungen bieten. Darin kommen Experten und Expertinnen aus der Praxis zu Wort, und die Schwelle, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen und «coachen» zu lassen, ist niedrig.

Wollen, Wissen und Können sind nicht nur Schlüsselbegriffe auf der Ebene der Institutionen, sondern auch auf der akademischen Ebene. Die Pflegewissenschaft weiss noch wenig über die Beweggründe, warum junge Pflegende schnell aus dem Beruf aussteigen und warum erfahrene, qualifizierte Fachkräfte fehlen. Wäre es für die Praxis hilfreich, wenn die Forschung auf diesem Gebiet einen Effort machen würde?

Ganz bestimmt. Hier gibt es noch unbekanntes Territorium, oder sagen wir: graue Flecken. Vieles ahnen wir ja schon. Wie gesagt, die Pflegenden kommen aus gesundheitlichen Gründen ins Stressmanagementtraining. Doch die gesundheitlichen Gründe sind vielfach psychosomatisch bedingt aufgrund der grossen Belastungen, und zwar nicht ausschliesslich durch die Arbeitszeiten und die Intensität der Arbeit. Vielmehr machen ihnen die Begleitumstände zu schaffen.

Welche?

Beispielsweise Sterbebegleitungen in Einrichtung, in denen die Möglichkeit fehlt, solch schwierige Situationen aufzufangen. Stellen Sie sich vor, jemand hat als Bezugspflegeperson eine Bewohnerin, einen Bewohner über längere Zeit betreut und ist beim Sterben dabei – oder hat an diesem Tag frei und kann gerade nicht dabei sein: Beides sind psychische Belastungen, die körperlich krank machen können, wenn auf Dauer keine Entlastungsangebote vorhanden sind. Dazu gibt es zurzeit keine mir bekannten strukturierten Untersuchungen, und es wäre gewiss hilfreich, wenn wir aus dem Nebel des Glaubens und Ahnens hin zum Wissen kämen.

«Vorgesetzte sind gefragt, die als Vorbilder wirken, denn Kultur kommt nicht von unten.»

Die Attraktivität steigern heisst ja auch, den drohenden Kollaps der Langzeitpflege in Bezug auf das Pflegepersonal zu vermeiden.

Auf jeden Fall. Leider handeln Menschen meist erst, wenn es schon wehtut. Im Pflegebereich haben wir den Notstand eigentlich schon lange kommen sehen. Gegensteuer geben wir erst, seit der Mangel an Pflegepersonal stark spürbar ist. Die Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität, den wir jetzt anstreben, wäre ein wichtiger Pullfaktor für Pflegeberufe.

Um dem Mangel an Pflegefachkräften entgegenzuwirken, gibt es verschiedene Strategien, etwa, Quer- und Wiedereinstiegerinnen, auch ausländisches Personal willkommen zu heissen. Eine weitere Strategie ist, mehr Leute für eine Ausbildung zu gewinnen, besonders auch Männer. Gibt es spezifische Überlegungen dazu, wie man Männer in die Pflege und in die Langzeitpflege holen könnte?

Starke Argumente sind die Arbeitsplatzsicherheit und die Karrieremöglichkeiten. Es gibt ja nicht nur vertikale Karrieren,



Béatrice Böhringer, 53, Leitung Administration
Alterszentrum Kehl Baden

Foto: ut

Administration



Ich habe vor allem mit dem Finanz- und Rechnungswesen und der Administration des Zentrums zu tun. Ich bin dafür besorgt, dass Rechnungen bezahlt, Aufträge kontrolliert und Unklarheiten mit Behörden, Versicherungen oder Lieferanten geklärt werden. Durch meine Tätigkeit habe ich zu vielen Bewohnern und Bewohnerinnen einen persönlichen Kontakt, denn für viele administrative Fragen bin ich die Schaltstelle. Das gefällt mir, weil es abwechslungsreich und spannend ist. Im Alterszentrum Kehl herrscht ein familiäres Klima. Einmal im Jahr mache ich im Alterszentrum einen ganz anderen Job als üblich: Beim Weihnachtssessen gehöre ich zum Servicepersonal.



Pflegefachfrau HF



Corinna Hafner, 44, diplomierte Pflegefachfrau HF,
Domicil Steigerhubel, Bern.

Foto: ng



Ich bin gelernte Pflegefachfrau Psychiatrie. Nach einer Kinderpause zog es mich wieder in den Beruf zurück. Aber ich wollte in einen anderen Bereich hineinsehen und habe die Alterspflege gewählt. Ein guter Entscheid, finde ich. Denn durch die medizinisch-pflegerische Arbeit bilde ich mich täglich weiter. Mein Berufsalltag ist nie langweilig. Einmal lebte eine Bewohnerin bei uns, die sich ungern berühren liess. Der Umgang mit ihr war nicht einfach. Von mir liess sie sich pflegen, weil sie spürte, dass ich sie schätzte. Gerade im Umgang mit schwierigen Bewohnerinnen oder Bewohnern hilft mir mein psychiatrischer Hintergrund, die Situation richtig einzuschätzen und Dinge nicht persönlich zu nehmen.



sondern auch horizontale Fachkarrieren, die gewiss auch für Männer attraktiv sind. Personalverantwortliche sollten diese Möglichkeiten noch gezielter in der Laufbahnplanung einsetzen. Auch Elternzeit für Väter sollte zu einem festen Bestandteil der Arbeitsplatzgestaltung werden und nicht zu Karriereverlusten führen. Dies ist nämlich oft der Grund, warum Männer nicht gern Teilzeit arbeiten oder Auszeiten nehmen.

Eine andere erstaunliche Aussage, zu der die Fachliteraturrecherche in Ihrem Themenheft kommt, ist, dass die Attraktivitätsfaktoren für alle Personengruppen die gleichen seien.

Welche nämlich?

Ich kann nur noch einmal die folgenden betonen: Arbeitsklima, Wertschätzung, Arbeitsplatzsicherheit, Vielfalt der Aufgaben.

Was kann die Politik, was können Verbände wie Curaviva tun, um die Attraktivität von Arbeitsplätzen in der Pflege zu steigern?

Curaviva bemüht sich schon sehr und bietet auch in Sachen Personalmanagement einiges an neuen Informationen auf ihrer Homepage. Eine Massnahme, die alle Player noch mehr forcieren sollten, ist, die jüngeren Menschen anzusprechen, anzulocken und zu begeistern für die Ausbildung in den Pflegeberufen. Während der Ausbildung ist es wichtig, dass Führungspersonen als Vorbilder auftreten – auch in der Öffentlichkeit. Ein Teil der Vorbildfunktion besteht darin, die Attraktivität der Pflegeberufe deutlich zu machen und Laufbahnmöglichkeiten aufzuzeigen. Hier hat auch der Verband der Pflegeberufe eine wichtige Rolle.

Das heisst, es braucht Imagekampagnen, den Gang an die Öffentlichkeit, im Sinn von «Tue Gutes und sprich darüber»?

Ja, auf jeden Fall. Der Pflegebereich muss sich noch stärker um die jungen Männer bemühen. Deshalb sollten Imagekampagnen

nen nicht nur Bilder von Frauen zeigen – ein einfacher Punkt, den es aber zu bedenken gilt.

Vor ein paar Monaten haben wir eine Ausgabe der Fachzeitschrift der Gerontotechnologie gewidmet. Eine der Interviewpartnerinnen äusserte die Hoffnung, die Aufrüstung der Heime mit Technologie könnte mehr Männer anziehen. Wie denken Sie darüber?

Das könnte durchaus sein. Aber noch einmal: Die Komplexität der Pflegeplanung, der Pflegesituationen bei älteren Menschen, die an mehreren Krankheiten gleichzeitig leiden, ist eine tägliche Herausforderung, auch intellektuell – und das eigentlich Spannende dabei. Auch Gerontotechnologie wird bald einmal zur Routine.

Wenn man in ein Heim kommt, findet man dort überwiegend auf niedrigem Niveau ausgebildetes Personal, das gewiss keine intellektuelle Herausforderung sucht.

Jede Institution hat den Anspruch, eine wirtschaftlich und pflegerisch sinnvolle Fachkraftquote zu haben. Doch auch das Assistenzpersonal spielt eine wichtige Rolle und leistet gute, wertvolle Arbeit. Langjährige Assistenzkräfte mit viel Erfahrung sind oft hoch kompetent. Für sie eine Ausbildung im Sekundärbereich, etwa als FaGe, attraktiv zu machen, indem sie die Weiterbildung oder die Zeit dafür bezahlt bekommen, wäre eine Möglichkeit, Leute quasi intern anzuwerben und zu binden.

Neben den Faktoren, die die Attraktivität steigern, gibt es auch solche, die sie vermindern. Welches sind die Killerfaktoren, die die Leute abschrecken oder sie dazu bringen, auszusteigen? Was sollten Verantwortliche in Institutionen vermeiden?

Sicher sollten sie nicht aufgrund von Personalmangel ständig erwarten, dass ihr vorhandenes Personal immer wieder spontan und

>>

Cafeteria

« Meine Eltern, die hier lebten, habe ich häufig besucht. Deshalb kenne ich das «Steigi» gut. Dies war auch der Grund, weshalb ich mich vor acht Jahren entschied, in der Cafeteria auszuhelfen. Diese Zeit erlebe ich als sinnvoll, und gern teile ich sie mit anderen. Im Leben würde mir etwas Wichtiges fehlen, denn die Freiwilligenarbeit tut meiner Seele gut. Ich bin dankbar, dass ich mir den Luxus leisten kann, ohne Lohn zu arbeiten. Schön finde ich auch, dass sich durch meine Präsenz frühere Kontakte vertieften. »

klaglos einspringt und Überstunden macht, sodass es keine planbare Freizeit, keine Erholungszeit und keine Familienzeit mehr hat. Eine solche Personalpolitik führt nicht erst lang-, sondern schon mittelfristig zu einer extrem hohen Belastung, die Betroffene ins Burnout treibt und eine hohe Fluktuation zur Folge hat.

Führungskräfte sind die Motoren einer positiven Dynamik. Sie sind aber gleichzeitig auch Teil des Systems. Haben die Führungskräfte keine Probleme mit der Attraktivität ihrer Arbeitsplätze?

Die Führungskräfte sind sicher nicht ausgenommen, wenn es um die Steigerung der Attraktivität der Arbeitsplätze geht. Normalerweise steigen sie ja nicht in einer Führungsposition ein, sondern kommen oft als fachliche Quereinsteiger beispielsweise aus der Ökonomie. Wenn Pflegende Führungspositionen angeboten bekommen, bleibt oft der finanzielle Anreiz für das Mehr an Verantwortung aus oder ist zu gering. Häufig sind sie weiterhin beinahe 100 Prozent in der Pflege eingebunden, und die Führungsaufgaben kommen noch dazu – eine Situation, die kaum zu bewältigen ist.

Haben Sie einen Verbesserungsvorschlag?

Pflegeberufe sind ja immer noch vorwiegend Frauenberufe. Außer auf der höheren Führungsebene: Dort stehen oft Männer. Was langfristig Erfolg haben könnte, ist, Frauen, speziell junge Frauen zu ermutigen und mit Weiterbildungen zu befähigen, zukünftig Führungsaufgaben zu übernehmen. Dazu braucht es entsprechende Angebote und die Geduld, Interessentinnen diese Rolle ausprobieren zu lassen und sich in die neuen Positionen einzuleben. Dazu gehört sicher auch, die Aufgaben von Führungspersonen klar zu definieren und eventuell im Dienstplan fixe Bürozeiten zu etablieren. «On the top» – zusätzlich zur Arbeit am Bett – funktioniert Führung nicht.

Sie haben ein lehrreiches Themenheft zur Gestaltung attraktiver Arbeitsplätze in der Langzeitpflege geschrieben. Sind Sie optimistisch für die Zukunft?

Ja, ganz klar. Der Druck wird immer grösser, und je grösser der Druck ist, desto eher gibt es Lösungen. Auch strukturell ist noch einiges an Verbesserungen und Anpassungen mög-



Therese Waber, 66, freiwillige Mitarbeiterin Cafeteria und Seniorin, Domicil Steigerhubel, Bern.
Foto: ng

lich. Wenn mehr und mehr demenzkranke Menschen in einer Institution leben, müssen sich auch die Angebote entsprechend anpassen. Ich denke an die Einrichtung von Nachtcafés oder Essenswagen, von dem sich die Bewohnerinnen und Bewohner nach Lust und Laune bedienen können und nicht immer zu festen Zeiten essen müssen.

Wäre es nicht auch hilfreich für die Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität, wenn falsche Mythen über die Pflegeberufe aus der Welt geschaffnen werden könnten?

Natürlich. Beispielsweise hat sich im Lauf der Arbeit am Themenheft herausgestellt, dass der Lohn – entgegen der dauernd wiederholten Darstellung – nicht der Hauptfaktor für die Attraktivität von Berufen in der Pflege ist. Ein anderer Mythos, der der Realität nicht standhält, lautet, dass Angestellte mit der formal geringsten Qualifikation am unzufriedensten seien. Das Gegenteil trifft zu.

Sie erwähnten die Herausforderung, die eine zunehmende Anzahl Menschen mit Demenz mit sich bringt. Daneben stehen noch Veränderungen anderer Art bevor. Es kommen jetzt die Babyboomer-Jahrgänge in die Heime, die wahrscheinlich nicht mehr am «Brunnen vor dem Tore» singen möchten, sondern eher «Obladi Oblada». Sie haben ganz andere Erwartungen an das Leben in einer Institution. Genau! Die ersten Senioren kommen jetzt bereits mit ihren Laptops. Also WLAN anzubieten in den Einrichtungen, gehört sicher bald zum Minimalstandard. •

Lesetipp: Soeben hat Curaviva Schweiz das Themenheft «Wollen.Wissen.Können» herausgegeben. Darin schreiben Stefanie Becker und andere Autoren darüber, wie die Arbeitsplätze in der Langzeit-, Kurzzeit- und Übergangspflege attraktiver gestaltet werden können (zu bestellen unter: www.shop.curaviva.ch/ > Publikationen).