

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 85 (2014)  
**Heft:** 10: Pflegenotstand : Politik, Institutionen und Verbände müssen handeln  
  
**Artikel:** Welche Faktoren entscheiden, ob Gesundheitsfachleute im Beruf bleiben? : "Die Motivation steigt oder fällt schon am ersten Arbeitstag"  
**Autor:** Weiss, Claudia  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-804093>

### **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:** 04.02.2026

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

Welche Faktoren entscheiden, ob Gesundheitsfachleute im Beruf bleiben?

## «Die Motivation steigt oder fällt schon am ersten Arbeitstag»

Fachleute diskutierten an einer Fachveranstaltung die Frage, was Gesundheitsfachleute im Beruf hält. Die wichtigsten Gründe kristallisierten sich rasch heraus: Wenn man im Betrieb mitreden, seine Fähigkeiten einsetzen und weiterkommen kann – und genügend Anerkennung bekommt.

Von Claudia Weiss

Caesar Anderegg erntete manchen Lacher, als er spontan und unverkrampft auf Fragen seiner Vis-à-vis antwortete. In einem Podiumsgespräch am diesjährigen Careum Forum in Bern, einer Fachveranstaltung für Beschäftigte in der Gesundheitsausbildung, schilderte der junge Mann, wie er als Auszubildender zum Fachmann Gesundheit (FaGe) EFZ im dritten Lehrjahr seinen Alltag erlebt. Das Thema des Forums lautete: «Motiviert im Gesundheitsberuf. Erfolgsfaktoren für Ausbildung und Berufspraxis», oder kurz gesagt: «Wie behält man Pflegende im Beruf?» Und Anderegg nahm kein Blatt vor den Mund: «Meine Arbeitszufriedenheit bisher in der Ausbildung? Zwischen 1 und 10 war alles dabei.» Er überlegt kurz. «Na ja, im Schnitt war es etwa eine 7 bis 8.» Als «schlecht» zählte er auf: «Zu wenig gefordert, zu wenig produktive Zeit im Spital verbracht, zu wenig ins Team und in die Abläufe integriert – und manchmal schlicht zu langweilig.» Solche Aussagen sind ernst zu nehmen, denn schlechte Erlebnisse prägen. Sie sind nicht einfach vorbei, sobald jemand den Fachausweis in der Tasche hat oder den Betrieb wechselt. Im Gegenteil, die Zufriedenheit während der Ausbildung trägt viel dazu bei, ob FaGes und Pflegefachleute auch nach der Ausbildung im Beruf bleiben. Das bestätigten am Forum gleich meh-

rere Experten. «Die betriebliche Ausbildung hat einen entscheidenden Effekt», fasste beispielsweise Ines Trede zusammen. Sie ist MSc Berufsbildung am Eidgenössischen Hochschuleinstitut für Berufsbildung und führt seit zwei Jahren eine Studie zu Laufbahnentscheidungen von Fachfrauen/Fachmännern Gesundheit durch. Zuerst hat sie die Lernenden im 3. Lehrjahr und dann wieder ein Jahr nach Lehrabschluss befragt. Dabei stellte sie fest: «Die Frage, ob jemand – egal ob FaGe oder Pflegefachperson HF – im Beruf zufrieden ist und dann auch bleibt, hängt zu einem grossen Teil davon ab, ob die Aufgaben herausfordernd und sinnstiftend sind.»

Das heisst, wenn die Gesundheitsfachleute während der Ausbildung unterfordert oder nicht wertgeschätzt werden, ist das für viele ein Ablöcher, der sich nicht so leicht wieder gutmachen lässt. Eine ebenso grosse Wirkung hat laut Trede die Lernbetreuung – die Verantwortlichen sind also letztlich mitverantwortlich dafür, ob ihre Lernenden die Freude am Beruf finden und auch behalten.

**«Wer von der Wichtigkeit seiner Aufgabe überzeugt ist, arbeitet viel energischer.»**

**«Arbeitsfreude muss geweckt werden»**

Diese Freude, so Andreas Hirschi, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bern, sei übrigens nicht einfach fix vorhanden, sondern sie müsse laufend während der Arbeit geweckt werden. «Motivation wird heute oft wie ein Persönlichkeits-

merkmal behandelt – aber das ist es nicht», sagte er. Er selber beispielsweise könne sich sehr viel besser für Fussball motivieren als für den Abwasch. «Motivation besteht letztlich aus einer Kombination aus Zielen, Handlungsüberzeugung und Gefühlen.» Das heisst, wer etwas aus eigenem Willen und mit Freude anpackt, und wer überzeugt ist von der Wichtigkeit der Aufgabe, kann diese viel energischer ausführen. «Dass jemand freudig und gut arbeiten kann statt ängstlich, ist einer der

>>



wichtigsten Faktoren zum Verbleib im Beruf», fasste Hirschi zusammen. Vitalität oder «Vigor», Hingabe oder «Dedication» und Versunkensein oder «Absorption» heissen die wissenschaftlichen Begriffe, die ausmachen, dass Mitarbeitende nicht nur einigermaßen zufrieden arbeiten, sondern wirklich engagiert sind: «Erfüllte Arbeit ist letztlich das genaue Gegenteil von Burnout», betonte Hirschi. Wer so arbeiten könne, bleibe nicht bloss aus einer «resignierten Zufriedenheit» im Beruf, sondern aus einer echten.

#### 85 Prozent der FaGes lieben den Beruf an sich

Immerhin scheint es diesbezüglich bei den Pflegenden nicht allzu schlecht zu stehen: Franziska Züñiga vom Institut für Pflegewissenschaft an der Universität Basel leitete eine Befragung des Pflege- und Betreuungspersonals in Alters- und Pflegeinstitutionen der Schweiz (Projekt SHURP) und befragte rund 5000 Pflegenden in 163 Institutionen zu ihrer Arbeitszufriedenheit. «85 Prozent aller FaGes gaben an, sie seien mit ihrem Beruf zufrieden, er passe gut zu ihnen.» Was allerdings bei der Umfrage schlecht abgeschnitten habe, seien die Faktoren «Ressource und Zeit», sagte Züñiga. Das seien wichtige Punkte, aber nicht die einzigen: «Wichtig ist auch eine Möglichkeit, mitzureden, weiterzukommen, die Fähigkeiten einzusetzen – und genügend Lohn.»

**«Wichtig ist die Möglichkeit, mitzureden und die Fähigkeiten einzusetzen.»**

Im Akutbereich, das ergab die Umfrage, sind Zufriedenheit und Handlungsmöglichkeit besser, dafür kommt der Langzeitbereich besser weg punkto Stress. Für Züñiga ist klar: «Die ganzen Rahmenbedingungen müssen zusammenspielen.»

Was aber, fragte sich Marco Borsotti-Künzli im Podiumsgespräch, fangen Arbeitgeber mit solchem Wissen an? Borsotti ist Zentrumsleiter des Betagtenzentrums Eichhof in Luzern und Vizepräsident der kantonalen Organisationen OdAs Ge-

sundheit und Soziales (KOGS). Aus langjähriger Erfahrung als Arbeitgeber weiss er genau: «Die Motivation steigt und fällt schon am ersten Tag.» Als Verantwortlicher für 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter habe er zwar keinen unmittelbaren Einfluss mehr auf sie. «Aber ich kann einen kulturellen Einfluss nehmen: Neue Mitarbeitende hören nämlich immer zuerst, was sie nicht dürfen. Und sie

werden sofort darauf hingewiesen: «Wenn du etwas Rechtes werden willst, werde HF.» Und häufig wird das grosse Potenzial viel zu wenig genutzt. Dabei könnten die Betriebe viel von neuen Leuten lernen.»

Solche Demotivation möchte er ändern. Denn das Wichtige ist für ihn «Commitment», die Begeisterung für den Beruf und den Betrieb. Da könne ein Betrieb ruhig entgegenkommend sein, offen und flexibel gegenüber den Mitarbeitenden.

Anzeige

## «Das Wohl Ihrer Bewohner liegt uns sehr am Herzen»

Unsere Planung und Vorbereitung, unsere Erfahrung, unser klares, effizientes System und unsere Leidenschaft machen den Umzug für Bewohner und Betreuer einfacher und komfortabler.

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



**Mit Garantie!**

**SCHNELLMANN**  
Heimdislokationen

## Modulare Weiterbildung für Fach- und Führungspersonen in Heimen individuell – flexibel – zielorientiert

[www.careum-weiterbildung.ch](http://www.careum-weiterbildung.ch)

**careum** Weiterbildung

Impulsnachmittag:  
Esskultur, Ernährung und Genuss  
im Alter am Mi. 3. Dezember 2014





Pflegende in der Ausbildung: Wenn sie am Patientenbett schon früh mit anpacken und ihre Fähigkeiten einsetzen dürfen, sind sie zufriedener im Beruf – und bleiben länger dabei.

Foto: Martin Glauser

Borsotti findet es beispielsweise nicht tragisch, wenn jemand ein halbes Jahr unbezahlten Urlaub wünscht: «Die vergessen ja ihren Beruf nicht, und es ist toll, wenn sie wieder zurückkommen.» Neue Lohnmodelle, Arbeitszeitmodelle, Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb, all das seien Möglichkeiten, die Hürden auch für Wiedereinsteigerinnen zu senken und als Heim ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. «Zufriedene Mitarbeitende sind meine liebsten.»

#### «Wenn ich frage, möchte ich Antworten»

Arbeitspsychologe Andreas Hirschi fasste die wichtigsten Ergebnisse der Podiumsgespräche zusammen: «Emotionen und Spass bei der Arbeit, faire Bezahlung, Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeitmodelle und abwechslungsreiche Arbeitsmöglichkeiten», zählte er als Faktoren für die Berufszufriedenheit auf. Der FaGe-Lernende Caesar Anderegg formulierte es pragmatisch: «Eigentlich liebe ich neue Themen. Wenn ich aber eine Frage stelle, möchte ich nicht unbedingt hören, 'das ist einfach so' – ich möchte Antworten.» In solchen Momenten holt er sich momentan seine Motivation aus

dem dankbaren Lächeln eines Patienten. Aber noch motivierender fände er, wenn er bei der Arbeit rasch in die Verantwortung eingebunden würde, statt nur mitlaufen und zuhören zu müssen. «Ich möchte in die Pflege mit einbezogen werden und einmal Sachen erklärt bekommen, auch wenn sie noch nicht auf dem Programm stehen.» Obwohl nicht alles ideal gelaufen ist, kann sich Anderegg inzwischen wieder vorstellen, nach der Berufsmatur eine Laufbahn in der Pflege zu machen. Damit er dann auch im Beruf bleiben wird, sind die Betriebe gefordert: Sie müssen für gute Arbeitsbedingungen sorgen.

Die idealen Bedingungen fasste Arbeitspsychologe Hirschi noch einmal zusammen: «Klare, herausfordernde, realistische Erwartungen, Abwechslung und ein Feedback zu den Leistungen. Das gehört zu den Arbeitsplatz-Ressourcen.» Andere Punkte wie beispielsweise die Frage, ob jemand am Arbeitsplatz auch Freunde findet, oder Gründe für einen Ausstieg aufgrund privater Umstände liessen sich nicht beeinflussen. «Aber die Mitarbeiterbindung – und zwar eine echte, emotionale Bindung, nicht bloss eine normative, kalkulatorische oder resignative Bindung – hat ein Betrieb selber in der Hand.» ●