

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 90 (2019)  
**Heft:** 4: Fachkräfte : es ist eine Herausforderung, Personal zu finden - und zu halten

**Artikel:** Ansätze gegen den Fachkräftemangel in der Langzeitpflege : Flexibilisierung und Familienfreundlichkeit  
**Autor:** Bächler, Livia  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-885987>

### **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:** 04.04.2026

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

## Ansätze gegen den Fachkräftemangel in der Langzeitpflege

# Flexibilisierung und Familienfreundlichkeit

Die schlechte Vereinbarkeit von Familie und Beruf macht es schwierig, junge Menschen für die Langzeitpflege zu gewinnen und Berufstätige bei der Stange zu halten. An einem Anlass der «Familienfreundlichen Wirtschaftsregion Basel» stellten drei Institutionen ihre Massnahmen vor.

Von Livia Büchler\*

2025 sollen in der Schweiz 40000 Pflegefachleute fehlen – 70 Prozent davon in der Langzeitpflege. Dieses Szenario zeichnet der Bund, falls es nicht gelingt, in den nächsten Jahren mehr

junge Menschen für die Langzeitpflege zu gewinnen und die Berufstätigen in den Institutionen zu halten.

Ein schwieriges Unterfangen: Laut einer im Februar 2019 publizierten Umfrage der Gewerkschaft Unia ist die Belastung der Mitarbei-

tenden hoch, die Zufriedenheit tief – das Image des Berufsfelds ist nach wie vor nicht gut. Umso mehr wächst das Bewusstsein auf Seiten der Alters- und Pflegeinstitutionen, dass sie als Arbeitgebende Antworten auf die Bedürfnisse ihrer potenziellen und aktuellen Mitarbeitenden bereithalten müssen.

\* **Livia Büchler** ist Projektleiterin «Mutterschaftsvertretung Erwerbsarbeit und Familie» der Abteilung Gleichstellung von Frauen und Männern der Stadt Basel.

Darauf zumindest lassen die Aussagen dreier Institutionen schliessen, welche den Prädikatsprozess der Fachstelle «Familie und Beruf» – des Kompetenzzentrums für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – durchlaufen haben und sich intensiv mit der Vereinbarkeit auseinandersetzen. An einem Anlass der Vereinigung «Wirtschaftsfreundliche Region Basel» berichteten sie von ihren Erfahrungen.

### Wettbewerbsvorteil Familienfreundlichkeit

«Als Arbeitgebende sind wir starkem Rekrutierungsdruck ausgesetzt, mit den Löhnen in den Städten Zürich und Winterthur können wir nicht mithalten. Dass wir auf familienfreundliche Arbeitsbedingungen setzen, verschafft uns aber einen Wettbewerbsvorteil», sagt André Müller, CEO vom KZU Kompetenzzentrum Pflege und Gesundheit, das zwei Pflegezentren in Bassersdorf und Embrach mit 241 Plätzen sowie zwei Pflegewohnungen in Nürensdorf ZH mit weiteren 16 Plätzen betreibt. Zu den 500 Mitarbeitenden zählen auch 80 Lernende und Studierende in rund 16 verschiedenen Berufen. Müller misst dem Thema Vereinbarkeit schon lange grosse Bedeutung bei.



**«Familienfreundlichkeit ist Teil unserer DNA. Sie sollte generell viel selbstverständlicher werden.»**

André Müller, CEO, Kaufmännischer Leiter KZU Kompetenzzentrum Pflege und Gesundheit, ZH



Junge Fachleute: Wer für sie attraktiv sein will, muss ihnen auch mit familienfreundlichen Arbeitszeiten entgegenkommen.

Foto: Martin Glauser

der Brunnmatt sei die positive Wirkung bereits in den ersten Jahren messbar gewesen: «Die Fehlzeiten gingen deutlich zurück, und die bereits tiefe Fluktuationsrate sank nochmals spürbar.»

Die Massnahmen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den drei Betrieben sind vielfältig: spezifische Weiterbildungsangebote, Teamentwicklungen und Kaderförderprogramme mit Jobsharing auf allen Hierarchiestufen, Mutter- und Vaterschaftsurlaub über das gesetzliche Minimum hinaus, Angebote für die Kinderbetreuung sowie eine Lohnpolitik, die Frauen und Männer gleich behandelt und Mutterschaft und Erziehungsjahre anerkennt.

#### Kinderkrippenfreundliche Dienstzeiten

Auf die Frage nach besonders bewährten Ansätzen zeichnen sich bei den drei Betrieben zwei Gemeinsamkeiten ab: der extrem hohe Flexibilisierungsgrad der Arbeitsbedingungen zum einen, die auf lange Sicht geplante Umsetzung und laufende Weiterentwicklung der Massnahmen zum anderen.

Arbeitsmodelle und Abläufe werden so weit wie möglich den Bedürfnissen der Mitarbeitenden angepasst. Beispiele solcher Massnahmen sind speziell auf Mütter und Väter ausgerichtete Dienstzeiten, damit diese am Morgen ihre Kinder in die Krippe bringen oder am Abend erst die Rückkehr ihres Partners beziehungsweise ihrer Partnerin abwarten können, bevor sie zur Arbeit gehen. Oder auch unkomplizierte Möglichkeiten für den Bezug von unbezahltem Urlaub, sei dies für ein Hobby, ein

politisches Amt oder für die Pflege von Angehörigen. Starre betriebliche Strukturen werden in den drei Betrieben abgelöst vom Blick auf den Lebenszyklus der Mitarbeitenden.

Auch im Alterszentrum am Buechberg in Fislisbach AG mit 120 Betten und 130 Mitarbeitenden inklusive Lernenden weiss man um die Bedeutung der Familienfreundlichkeit. Sie ist schon bei

der Rekrutierung Thema. «Kandidatinnen und Kandidaten sprechen uns darauf an», sagt Geschäftsführer Thomas Rohrer (siehe auch Text auf Seite 14). «Es wird geschätzt, wenn wir uns als Unternehmen der Familienfreundlichkeit verpflichten.»

### Arbeitsmodelle und Abläufe werden den Bedürfnissen der Mitarbeitenden angepasst.

Das systematische Engagement in sämtlichen betrieblichen Handlungsfeldern erweise sich als Mehrwert gegenüber anderen Organisationen.

#### Flexibilisierung: Ein Erfolgsschlüssel

Für Maria Sonderegger, Leiterin Pflege im Pflegezentrum Brunnmatt in Liestal BL ist längst erwiesen, dass der Nutzen familienfreundlicher Massnahmen den Aufwand bei Weitem übertrifft. Das Pflegezentrum erbringt mit über 105 Mitarbeitenden Dienstleistungen für betagte Menschen und verfügt über insgesamt 70 Zimmer, verteilt auf mehrere Gebäude. In



«Die Rechnung geht auf, wenn wir auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen. Die Motivation ist spürbar höher.»

Maria Sonderegger, Leiterin Pflegedienst, Stellvertretende Geschäftsführerin Pflegezentrum Brunnmatt in Liestal, BL

«Dank unseren betriebseigenen Krippen sind wir während der Familienphase Teil des Familiensystems», so André Müller vom KZU Zürich. Die Mitarbeiterinnen steigen nach der Geburt des Kindes weniger oft aus. Diese Ausrichtung auf Vereinbarkeit hat nicht nur im KZU wesentlich dazu beigetragen, die Verweil-

>>

dauer im Beruf zu erhöhen. «Ferienpläne werden bei uns in den Teams verhandelt», sagt Maria Sonderegger von der Brunnmatt Liestal. «So kennen die Mitarbeitenden die Bedürfnisse der anderen, nehmen gegenseitig Rücksicht und unterstützen sich bei Engpässen. Das hat die Teamkultur stark verändert und motiviert enorm.»

Der grundlegende Kulturwandel in den Institutionen ist neben der Flexibilisierung der Arbeitsmodelle ein weiterer Erfolgsschlüssel für die erfolgreiche Umsetzung von Massnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Alltag. In allen drei Institutionen wird die offene Kommunikation grossgeschrieben. Wird beispielsweise die Schicht- oder Ferienplanung besser auf die Bedürfnisse junger Eltern ausgerichtet, darf das nicht als Bevorteilung zulasten anderer wahrgenommen werden. Es gilt, Herausforderungen offen zu diskutieren und Lösungen zu suchen. An Mitarbeitentagen und Kaderveranstaltungen sowie in Schulungen und Arbeitsgruppen werden Aspekte der Vereinbarkeit deshalb regelmässig thematisiert.

#### Kleinpensen und individuelle Arbeitsmodelle

Im Spagat zwischen der Aufrechterhaltung des Betriebs und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden müssen auch Vorgesetzte umdenken. Die Zunahme von Kleinpensen und die immer individueller ausgerichteten Arbeitsmodelle machen die ohnehin anspruchsvolle Planung der Einsätze im Pflegebereich noch komplexer. «Wenn sich früher eine junge Mutter mit dem Wunsch nach Teilzeitpensum bewarb, war das ein Grund, sie nicht anzustellen», sagt Thomas Rohrer aus Fislisbach. «Heute tun wir unser Möglichstes, um ihr den Wiedereinstieg in den Beruf zu vereinfachen.»

Auch der Wandel im Bereich der Human Resources (HR) illustriert für ihn exemplarisch das Umdenken: Während sich vor einigen Jahren kaum jemand traute, der Personalabteilung überhaupt Fragen zu stellen, offerieren diese heute ein nieder-

**Heute offerieren die Personalabteilungen ein niederschwelliges und rege genutztes Angebot.**

#### Immer wichtiger: Angehörigenpflege

Die Mitarbeitenden in der Langzeitpflege – im Branchenvergleich durchschnittlich eher älter – sind vermehrt in die Pflege ihrer betagten Eltern eingespannt. «Für die Angehörigenpflege sollten wir die gleichen Möglichkeiten wie für die Kinderbetreuung bieten», sagt Maria Sonderegger. Die konzeptionellen Überlegungen sind zwar noch nicht abgeschlossen, im

Alltag schlägt die Flexibilität im Pflegezentrum Brunnmatt aber schon jetzt Brücken: «Es kommt vor, dass eine Mitarbeiterin ihren betagten Vater zur Arbeit mitbringt und so ihren Dienst wahrnehmen kann.»

Auch das KZU legt den Fokus künftig vermehrt auf das Thema Angehörigenpflege. In der jährlichen Umfrage bei den Mitarbeitenden werden neu Daten erhoben, um die Situation besser zu erfassen: Wie viele Mitarbeitende sind in der Betreuung von Angehörigen gefordert? Was würde ihnen helfen? «Angehörigenpflege ist eine logische Fortsetzung der Lebenszyklus-Betrachtung», sagt André Müller. «Als Arbeitgebende können wir einen wichtigen Beitrag leisten.» ●

Informationen: [familienfreundliches-basel.ch](http://familienfreundliches-basel.ch).

Anzeige

Ihr Leben.  
Unser Arbeitsmodell.



Pflegefachfrau/-mann HF/FH

Temporär. Fest. Springer. Pool: Wir finden für Sie jenes Arbeitsmodell, das zu Ihrem Lebensplan passt. Neben beruflichen Herausforderungen bieten wir Ihnen attraktive Sozialleistungen, Vergünstigungen und gezielte Weiterbildungen.

Wann sind Sie zur Stelle?

careanesth

gesundheitswesentlich

[www.careanesth.com](http://www.careanesth.com)  
T +41 44 879 79 79