

**Zeitschrift:** Spitex Magazin : die Fachzeitschrift des Spitex Verbandes Schweiz  
**Herausgeber:** Spitex Verband Schweiz  
**Band:** - (2016)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Ausbildung nach Mass  
**Autor:** Dana-Classen, Nicole  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-822927>

### **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>**



A portrait of Sandrine Fellay Morante, a woman with dark, wavy hair, smiling. She is wearing a dark blue blazer over a red top and a necklace with a circular pendant. Her hands are clasped in front of her. The background is a light blue wall with some blurred text.

Sandrine Fellay Morante,  
Direktorin des Zentrums  
für Kompetenzen und  
Karrieremanagement der  
imad. Bilder: Guy Perrenoud

# Ausbildung nach Mass



**Ausbildungsverpflichtung? In Genf eine Selbstverständlichkeit: Bei der imad ist die Ausbildung von Pflegeberufen schon lange fest in der Unternehmenskultur verankert und institutionalisiert. Die Aufnahme und Integration neuer Mitarbeitender wird sehr professionell betrieben.**

Hilfsleistungen und häusliche Pflegeleistungen werden bei der imad in Genf als staatliche Aufgabe angesehen und die Ausbildung wird vom Bedarf bestimmt. Ist das so einfach? «Die Ermittlung des Bedarfs an häuslichen Pflegeleistungen für den Kanton Genf und die anschliessende Definition von

Strategien für die Rekrutierung kompetenter Mitarbeiter verlangen zahlreiche Massnahmen. Danach werden Ausbildungsstrategien konzipiert, wie wir den nötigen Bedarf decken können. Dabei ist die Verknüpfung der Ausbildung mit aktuellen und zukünftigen Problemen von wesentlicher Bedeutung», erläutert Sandrine Fellay Morante, Direktorin des Zentrums für Kompetenzen und Karrieremanagement für die Genfer Institution für häusliche Pflege.

Die imad ist eine autonome öffentliche Einrichtung unter der Aufsicht des Genfer Departements für Arbeit, Soziales und Gesundheit (DEAS). Ein mit dem Kanton abgeschlossener Dienstleistungsvertrag verleiht ihr weitgehend Autonomie. Die Generaldirektion ist bereit, die notwendige Unterstützung zu gewährleisten: ihre Bildungspolitik lenkt die Personalressourcen, welche die kantonalen und eidgenössischen Gesundheitsziele mit den speziellen Bedürfnissen der imad und ihrer 2200 Mitarbeiter abstimmt.

#### **Durchdachte Massnahmen**

Die von der imad durchgeführten Bildungsprogramme setzen die Ziele um, die vorab durch die Eidgenossenschaft und den Kanton Genf festgelegt wurden, wie zum Beispiel die Sensibilisierung für die Palliativpflege und die Leistungen für pflegende Angehörige. Ausserdem nennt die imad mittels Pflichtenheften die erforderlichen Diplome der Pflegekräfte und die Massnahmen, mit denen sich der Mangel an Arbeitskräften im Gesundheitswesen bekämpfen liesse. Zusammen mit dem Obsan-Bericht lässt sich so

eine Planung erstellen, mit welcher sich der Bedarf auf breiterer Ebene vorhersehen lässt.

**«Man muss die Mittel für seine Ambitionen bereitstellen»**

Es werden auch Überlegungen über die gesellschaftlichen Probleme angestellt, welche die schnelllebige Entwicklung im Auge behalten. Zum Beispiel findet die Entwicklung

von Ausbildungssystemen in enger Absprache mit den grossen Partnerinstitutionen im Bereich Gesundheit und

#### **Die imad investiert in neue Ausbildungen**

NDC. Angesichts einer wachsenden Population von Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen (Alzheimer-Demenz und andere psychische Leiden älterer Menschen) haben die Haute École de Santé Genève (HEdS), die imad und die Universitätsspitäler (HUG) ihr Wissen gebündelt, um gemeinsam eine neue Ausbildung zu konzipieren: das CAS (Certificate of Advanced Studies) für Demenz und psychische Leiden älterer Menschen. Dabei geht es um den speziellen Bereich der Begleitung und Pflege älterer Menschen mit Beeinträchtigungen der geistigen Gesundheit sowie deren Angehöriger. Der Postgraduierten-Studiengang richtet sich an Gesundheitsberufe. Kernpunkt sind zwei Module, die 15 ECTS-Punkten entsprechen. Das erste zielt auf die Verknüpfung zwischen theoretischem gerontologischem Wissen und Problemen der Pflegeorte und des Lebens älterer Menschen ab; der Inhalt des zweiten Moduls konzentriert sich auf die speziellen Methoden der Versorgung und Betreuung von Menschen mit Demenz oder einer psychischen Erkrankung. «Für die nächsten fünf Jahre haben wir die Ausbildung von 20 Pflegekräften pro Jahr am Arbeitsort vorgesehen», erklärt Sandrine Fellay Morante. Die imad finanziert dabei die Kosten der Ausbildung für das CAS, die sich pro Auszubildender auf 5000 Franken belaufen. «Man muss die Mittel für seine Ambitionen bereitstellen», betont die Direktorin des Zentrums für Kompetenzen und Karrieremanagement.





In Genf werden Ausbildungssysteme in Absprache mit Partnerorganisationen aus der Gesundheit entwickelt.

Ausbildung in Genf statt: «Wenn eine Institution ihre Strategie festgelegt hat, muss sie diese in die Kantonalpolitik integrieren. Die Strategie muss auf ein reaktives Ausbildungssystem bauen können», erläutert dazu Sandrine Fellay Morante.

So beschloss die Kantonsregierung 2011 ein Aktionsprogramm gegen einen Mangel an Gesundheitspersonal im Kanton, einschliesslich längerfristiger Korrekturmassnahmen. In einem im April 2012 von der Arbeitsgruppe vorgelegten Bericht waren 22 Aktionen in fünf Bereichen geplant: Bildung,

### «Die Strategie muss auf ein reaktives Ausbildungssystem bauen können»

Allokation von Ressourcen, Förderung/Kommunikation, Arbeitsbedingungen/Halten von Arbeitskräften und Steuerung. Aus dem Bericht ging hervor, dass das Genfer Ausbildungssystem in weiten Teilen nicht ausreichte, um dem Bedarf von Pflegeinstitutionen gerecht zu werden. Es fehlten 200 bis 220 Pflegekräfte, die pro Jahr auszubilden waren. Die Zahl der Fachmänner/Fachfrauen Gesundheit (FaGe) in Genf war im interkantonalen Vergleich sehr ge-

ring. Die Genfer Haute École de Santé Genève (HESd) war mit der Aufnahme von 150 Auszubildenden im Pflegeberuf im letzten Jahr an ihrer maximalen Kapazität angelangt, im Vorjahr waren es nur 90.

Die steigende Nachfrage an Pflegeleistungen fordert zwangsläufig eine quantitative und auch eine qualitative Steigerung der Gesundheitsberufe. Dies bedingte also nicht nur eine Ausweitung der Kapazitäten an den Schulen, sondern auch eine Erhöhung der Ausbildungsplätze im dualen System in den Betrieben. Wobei zu sagen ist, dass die Bildung der Sekun-

darstufe II in Genf eher in Schulen und nicht in Betrieben stattfindet. In diesem Kontext hat das Departement für öffentliche Bildung (DIP) 2015 einen Kantonsplan zugunsten der Lehre erarbeitet. Inzwischen wurden die aus dem Bedarf der imad hergeleiteten Massnahmen umgesetzt und erste Resultate sind ersichtlich: die Ausbildungsplätze für Fachfrau und Fachmann Gesundheit (FaGe) innerhalb der imad werden sich bis 2018 verdreifachen. Direkte Folge ist die

hospice générale, den Genfer Universitätsspitalen, den Alters- und Pflegeheimen (APH) und der imad konnte jeder Berufstätige seine Kompetenzen nach den speziellen Bedürfnissen mit über 250 Kursen erweitern. Für die imad bedeutete dies fast 12 000 Stunden Ausbildung.

Die imad ist sich der zukünftigen Herausforderungen des Gesundheitssystems bewusst und stellt Ausbildungssysteme bereit, die eine Anpassung der Kompetenzen der Mitarbeiter an die Entwicklung der Versorgung und der Leistungen ermöglicht. Seit 2011 wurden 236 Hilfspfleger und Hilfspflegerinnen, Hausangestellte und ausserhalb des Spitals beschäftigte Hilfspfleger am Arbeitsplatz ausgebildet und erhielten das eidgenössische Fähigkeitszeugnis (EFZ) im Beruf Fachmann/Fachfrau Gesundheit (FaGe). «Innerhalb fünf Jahren wurde eine gesamte neue Generation an Mitarbeitern qualifiziert», berichtete Sandrine Fellay Morante. All diese Massnahmen sind Teil des Kreislaufs und der sozialen Verantwortung der imad und stimulieren sich gegenseitig ... um das zu produzieren, was man als Humankapital bezeichnen kann.

Nicole Dana-Classen

[www.imad-ge.ch](http://www.imad-ge.ch)

[www.hesge.ch/heds/](http://www.hesge.ch/heds/)

Schaffung einer weiteren Klasse durch das DIP für das Schuljahr 2016–2017. «Der nötige Einsatz für die Ausbildung ist entscheidend. Wir mussten das notwendige Betreuungspersonal für die Ausbildung der Auszubildenden konkret benennen. Die Zeit, die für eine angemessene Betreuung nötig ist, hat eine Auswirkung auf die Arbeit der Ausbilder und auf die tägliche Organisation der Teams», sagt Sandrine Fellay Morante.

#### Ab dem ersten Tag

Bei der imad wird die Aufnahme und Integration neuer Mitarbeiter sehr professionell betrieben. Es fallen über 9000 Ausbildungsstunden pro Jahr an. In der Kombination von Unterricht in der Schule und Ausbildung vor Ort werden die Auszubildenden in den ersten vier Monaten ihrer Anstellung begleitet. Um auch die Weiterbildung von Mitarbeitenden zu gewährleisten, wurden verschiedene Mechanismen entwickelt. Es wurden Weiterbildungen nach Mass, die sogenannten Aktionsfortbildungen erarbeitet. Zum Beispiel haben 600 Mitarbeiter an der Fortbildung «Sicherheit im beruflichen Umfeld in Verbindung mit Gewalt» teilgenommen. Zusammen mit den Partnerorganisationen

#### Die HESd ist aktiv

NDC. Die Haute École de Santé Genève (HESd) hat ihre Kapazitäten für die Ausbildung von Pflegepersonal erhöht und ihre Räumlichkeiten erweitert. Ende 2015 hat die Schule ihre 224 neu Zertifizierten und HES-Diplomierten gefeiert, eine Steigerung um 88 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die Zahl der Studierenden aller Stufen im Bereich Pflegewissenschaften lag Ende April 2016 bei 375. Ausserdem waren 2015 bei der HESd über 496 Personen für Weiterbildungen eingeschrieben (alle Gesundheitsbereiche zusammengekommen).