

# ARTISET

Ausgabe 06 | 2026

Das Magazin der Dienstleister für  
Menschen mit Unterstützungsbedarf

Im Fokus

## Fachpersonen langfristig halten

**CURAVIVA**

Fondation Saphir: Ein demenzfreundliches  
Wohnumfeld gestalten

**INSTITUT**

Schlossgarten Riggisberg: Neue Strukturen  
ermöglichen eine individuellere Begleitung

**YOUViTA**

Advanced Practice Nurses unterstützen  
auch Familien bei komplexer Pflege



# Profis in Care Hand in Hand

In Heimen und Spitälern werden die Anforderungen an die Verpflegung immer anspruchsvoller. Transgourmet hilft Ihnen, Ihren Arbeitsalltag zu vereinfachen und Kosten zu optimieren. Wir bieten Hand bei der Gestaltung von individuell auf Sie zugeschnittenen Lösungen – von Profi zu Profi.

Wenden Sie sich an unser Care-Kompetenzteam über [care@transgourmet.ch](mailto:care@transgourmet.ch)

# Editorial

**«Es braucht gute Bedingungen,  
damit Pflegende und auch  
Fachkräfte im Sozialbereich  
ihre Tätigkeit langfristig als  
sinnstiftend erleben – und so  
auch langfristig ausüben.»**

Elisabeth Seifert, Chefredaktorin



## Liebe Leserin, lieber Leser

In einer branchenvergleichenden Studie des Forschungsinstituts Sotomo, die im Mai veröffentlicht worden ist, weist der Pflegesektor den höchsten Gesamtwert für die Arbeitszufriedenheit aus. Das ist ein positives Resultat, gerade vor dem Hintergrund der öffentlichen Debatte, wo insbesondere die Unzufriedenheit mit den strukturellen Rahmenbedingungen in den Pflegeberufen ins Zentrum gerückt wird. Die Zufriedenheit am Arbeitsplatz hängt auch, aber nicht nur von den Rahmenbedingungen ab. Überdurchschnittlich hohe Ergebnisse im Vergleich zu anderen Branchen erzielt die Pflege gemäss der Umfrage in den beiden Dimensionen «Wirkung erzielen» und «Wertschätzung erhalten». Die grosse Mehrheit der Pflegenden ist überzeugt, mit ihrer Arbeit zum Wohl der Gesellschaft beizutragen, und fühlt sich geschätzt von den Klientinnen und Klienten sowie vom eigenen Team.

Die Rahmenbedingungen spielen für die Arbeitszufriedenheit aber natürlich eine wichtige Rolle – und diese werden in den Pflegeberufen weniger positiv bewertet, wie aus der Studie ebenfalls ersichtlich wird. Gemäss der Sotomo-Befragung betrifft dies insbesondere die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, worauf die Beschäftigten aller Branchen einen grossen Wert legen.

Es braucht gute Bedingungen, damit Pflegende und Fachkräfte im Sozialbereich ihre Tätigkeit langfristig als sinnstiftend erleben – und so auch langfristig ausüben. Als Gesellschaft sind wir zwingend auf eine hohe Zahl an Pflegenden sowie Betreuungspersonen angewiesen. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung, die dazu führt, dass die Arbeitskräfte weniger werden und der Bedarf an Pflege und Betreuung zunimmt, können wir es uns

schlicht nicht leisten, zu viele Fachpersonen zu verlieren. Das nationale Pflegemonitoring sowie die Fachkräftestudie im Sozialbereich vom letzten Jahr belegen eindrücklich die Anspannung auf dem Arbeitsmarkt (Seite 24). In beiden Berufsfeldern besonders auffallend ist die hohe Fluktuation respektive die zahlreichen Fachpersonen, die ihre Stelle nach wenigen Jahren wieder verlassen. Dies hat einen grossen Rekrutierungsaufwand und eine Belastung für das verbleibende Personal zur Folge.

Die Beiträge in unserem Schwerpunkt machen deutlich, dass sämtlich Akteure ihren Beitrag leisten müssen, um genügend Fachpersonen auszubilden sowie diese im Beruf und in den Betrieben zu halten. Im Interview unterstreichen Seraina Grünig, stv. Generalsekretärin der Gesundheitsdirektorenkonferenz (GDK), und Gaby Szöllösy, Generalsekretärin der Sozaldirektorenkonferenz (SODK), die Verantwortung der Kantone im Bereich der Ausbildung. Sie sprechen aber auch die Personalausstattung an sowie den Abbau der administrativen Belastung (Seite 10).

Mit Beispielen zeigen wir auf, wie es Institutionen mit mitarbeiterfreundlichen Arbeitszeitmodellen, einer wertschätzenden Unternehmenskultur, partizipativen Prozessen oder auch finanziellen Anreizen gelingt, neue Mitarbeitende zu gewinnen und an sich zu binden (Seiten 6, 14). Besonders empfehle ich Ihnen den Bericht auf Seite 18 über die Online-Plattform «Schichtmatch», eine Dating-Plattform für die Pflege. ■

Titelbild: Blick in den grossen, offen gestalteten Bürobereich des Pflegeheims Maison des Bosquets in Clarens (VD): Leiterin Christine Ferrari im Austausch mit einem Mitarbeitenden. Foto: Héliène Tobler



# Socialstore Awards 2026

Die Socialstore Awards sind eine Auszeichnung für Produkte und Dienstleistungen aus sozialen Betrieben der Schweiz.

Die Preise werden in 4 Kategorien vergeben:

- ★ Dienstleistungen ★ Lebensmittel ★
- ★ Kunstwerke ★ Neuheiten ★

**Sonderpreis: Klein aber OHO! – Spezialpreis zum 10-Jahr-Jubiläum von Socialstore**

Teilnahmeschluss ist der 1. September 2026.

→ **jetzt teilnehmen** ←

Alle weiteren Informationen und das Teilnahmeformular auf [www.socialstore.ch](http://www.socialstore.ch)



Patronat



Veranstalter



Produkte von Integrationsbetrieben der Schweiz.

Presenting Partner



Das Jobportal für Sozial- und Gesundheitsberufe.



AKTIVIERUNG

;medi



## HÖHERE FACHSCHULE FÜR AKTIVIERUNG AM PULS DER PRAXIS

### HF Diplom 3-jährige Vollzeitausbildung

Dipl. Aktivierungsfachfrau HF

Dipl. Aktivierungsfachmann HF

> Mehr zum Aufnahmeverfahren unter [medi.ch](http://medi.ch)



### Weiterbildungsangebote

für Aktivierungsfachpersonen HF

(Ermässigung für SVAT-Mitglieder)



### Zertifikat FAB / FAA

Fachperson in aktivierender Betreuung

Fachverantwortliche/r in Alltagsgestaltung und Aktivierung

> Mehr zu den Weiterbildungsangeboten unter [medi.ch](http://medi.ch)

medi | Zentrum für medizinische Bildung | Aktivierung HF

Max-Daetwyler-Platz 2 | 3014 Bern | Tel. 031 537 31 10 | [at@medi.ch](mailto:at@medi.ch)



## IEF Systemische Weiterbildungen

Systemisches Elterncoaching • Sozialpädagogische Familienbegleitung • Marte Meo • Mediation • Systemische Paartherapie und -beratung • Multifamilientherapie • Systemische Therapie und Beratung mit Kindern und Jugendlichen



Kompakt, individuell, praxisorientiert!

Institut für systemische Entwicklung

und Fortbildung, IEF Zürich

[www.ief-zh.ch](http://www.ief-zh.ch)

# Inhalt



## Im Fokus

- 06 Ein neues Arbeitsmodell beeinflusst die ganze Arbeitskultur
- 10 Was die Kantone zu einer Verbesserung der Rahmenbedingungen beitragen
- 14 Wie sich die Arbeitgeber-Attraktivität steigern lässt
- 18 Eine Dating-Plattform für die Pflege
- 24 Die Daten: Zunehmende Anspannung auf dem Arbeitsmarkt und hohe Fluktuation
- 30 Das Potenzial älterer Arbeitnehmender

## kurz & knapp

- 34 Familien am Limit – der Film dazu

## Aktuell

- 36 Fondation Saphir: Gestaltung einer demenzfreundlichen Wohnumgebung
- 39 Grosse Unterstützung der Bahnhofshilfe für Menschen mit Handicap
- 42 Schlossgarten Riggisberg: Individuellere Begleitung durch neue Strukturen
- 45 Advanced Practice Nurses helfen auch Familien bei komplexer Pflege
- 47 Wie Physician Associates den medizinischen Dienst unterstützen

## Politische Feder

- 50 Maya Bally, Nationalrätin Die Mitte

**Impressum:** Redaktion: Elisabeth Seifert (esf), Chefredaktorin; Salomé Zimmermann (sz); Anne-Marie Nicole (amn); France Santi (fsa); Jenny Nerlich (jne) • Korrektorat: Beat Zaugg • Herausgeber: ARTISET • 5. Jahrgang • Adresse: ARTISET, Zieglerstrasse 53, 3007 Bern • Telefon: 031 385 33 33, E-Mail: info@artiset.ch, artiset.ch/Magazin • Geschäfts-/Stelleninserate: Zürichsee Werbe AG, Fachmedien, Tiefenastrasse 2, 8640 Rapperswil, Telefon: 044 928 56 53, E-Mail: markus.haas@fachmedien.ch • Vorstufe und Druck: AST & FISCHER AG, Seftigenstrasse 310, 3084 Wabern, Telefon: 031 963 11 11 • Abonnemente: ARTISET, Telefon: 031 385 33 33, E-Mail: info@artiset.ch • Jahresabonnement Fr. 90.– • Erscheinungsweise: 8 × deutsch (je 3500 Ex.), 4 × französisch (je 1000 Ex.) pro Jahr • WEMF/KS-Beglaubigung 2025 (nur deutsch): 3234 Ex. (davon verkauft 3173 Ex.) • ISSN: 2813-1355 • Nachdruck, auch auszugsweise, nur nach Absprache mit der Redaktion und mit vollständiger Quellenangabe.



DIE NATÜRLICHEN FARBEN  
ZERTIFIZIERT MIT  
CRADLE TO CRADLE





# Das neue Arbeitsmodell erfordert eine neue Kultur

In Clarens (VD) hat das Alters- und Pflegeheim Maison des Bosquets architektonische Veränderungen genutzt, um die berufliche Praxis und die Arbeitsorganisation zu überdenken. Im Zentrum des Wandels: die Einführung durchgehender Dienste für das gesamte Personal. Diese neue Regelung ist eine unmittelbare Reaktion auf die Belastung durch die geteilten Dienste. Und für die Einrichtung bedeutet sie einen echten Wettbewerbsvorteil auf einem sehr angespannten Arbeitsmarkt.

Von Anne-Marie Nicole

**V**or einigen Jahren hat sich in der Avenue des Bosquets de Julie 67 in Clarens an der Waadtländer Riviera alles geändert – in der Form wie inhaltlich: Zunächst wurde das Gebäude von 1984 teilweise abgerissen. Es wich einem modernen Bau, der sich über vier Stockwerke um einen Innenhof erstreckt und sich mit seinem Bistro und dem Lebensmittelladen nach aussen öffnet. Dann wurde aus dem Alters- und Pflegeheim das Maison des Bosquets mit den Schwerpunkten Geriatrie und Alterspsychiatrie. Statt 85 können nun 130 Personen aufgenommen werden. Auch die Unternehmenskultur ist nicht mehr gleich. Im Zentrum der Vision stehen konsequent der Erhalt der Autonomie und das Konzept des «Daheim-Seins».

### **Umbau stellte langjährige Abläufe infrage**

Während der fünf Jahre dauernden Umbauarbeiten des Alters- und Pflegeheims – die Bewohnenden blieben dabei in ihrem Lebensumfeld – erfolgten Überlegungen hinsichtlich einer neuen Philosophie hinter der Pflege und Begleitung. Gleichzeitig wurden auch die berufliche Praxis und die Arbeitsorganisation in der Einrichtung überdacht. «Wenn man eine gesamte Infrastruktur verändert, wird alles auf den Kopf gestellt», so Pflegeleiter Vincent Bovet. Die Baustelle störte nicht nur die Ruhe der Bewohnenden. Sie wirbelte auch das Arbeitsumfeld durcheinander und stellte bis dahin bewährte Abläufe infrage. Ein Beispiel: «Zu Beginn der Bauarbeiten standen wir eines Tages ohne Büros da und hatten nur einen grossen Gemeinschaftsraum, in dem wir unsere Sachen ablegen konnten», erzählt Christine Ferrari, Leiterin des Maison des Bosquets. Dieser durch die Sachzwänge offen gewordene Raum wurde beibehalten und das Konzept

geschlossener Büros verworfen. Der «La Ruche» (Bienenstock) getaufte grosse Raum im Erdgeschoss mit mehreren Arbeitsinseln fördert den Austausch. Er ist verglast – ganz im Zeichen der Transparenz und Öffnung, Sichtbarkeit und Zugänglichkeit der Fachkräfte.

### **Belastung durch geteilte Dienste**

Im Laufe der Bauarbeiten wurde das neue Betriebskonzept ausgearbeitet. «Wir haben regelmässig die Mitarbeitenden zur Arbeitsbelastung und zu Massnahmen befragt, die sich positiv auf ihr Wohlbefinden und ihre Work-Life-Balance auswirken könnten», bestätigt Christine Ferrari. Aus diesen Umfragen ging hervor, dass die geteilten Dienste eine besondere Belastung darstellten. Die Umstellung auf durchgehende Dienste erschien daher eine logische Reaktion – um die Zufriedenheit der bestehenden Mitarbeitenden zu sichern und sie an das Heim zu binden, aber auch, um neue Talente zu gewinnen.

Schrittweise wurden somit durchgehende Arbeitszeiten eingeführt. Zunächst erfolgte eine Bedarfsanalyse für einen Durchschnittstag. Dabei wurden alle Zeiten mit hohem Personalaufwand wie auch die ruhigen Zeiten berücksichtigt. Dann startete ein erstes Pilotprojekt in einer Einheit mit einem Pflegeteam, das nicht zufällig ausgewählt wurde, wie Vincent Bovet hervorhebt: «Die Herausforderung war gewaltig. Wir haben daher ein stabiles Team ausgewählt, dessen Mitglieder relativ weit weg wohnen und daher ein besonderes Interesse an durchgehenden Arbeitszeiten haben.» In dieser ersten Phase liess sich das Modell mithilfe der Rückmeldungen und Vorschläge der beteiligten Personen regelmässig überprüfen, verfeinern, anpassen und →

«La Ruche» heisst auf Deutsch «Bienenstock»: Das Maison des Bosquets hat sich von geschlossenen Büros verabschiedet – und im Erdgeschoss einen grossen Raum mit mehreren Arbeitsinseln geschaffen. Der offen gestaltete Bürobereich ermöglicht die interdisziplinäre Zusammenarbeit der Mitarbeitenden. Zudem sind die Fachpersonen so sichtbar für die Bewohnenden. Foto: amn

## «Während der arbeitsintensiven Zeiten beim Aufstehen oder Schlafengehen können Mitarbeitende der Hauswirtschaft oder der soziokulturellen Aktivitäten die Pflegeteams unterstützen.»

Christine Ferrari,  
Leiterin des Maison des Bosquets

optimieren. Eines der ersten positiven Feedbacks war für den Pflegeleiter der Kommentar einer Pflegehelfenden: Sie empfand es als sehr wertschätzend, andere Tätigkeiten als nur die morgendliche und abendliche Körperpflege sowie weitere Verrichtungen der Grundpflege zu übernehmen, sondern die Bewohnenden langfristig in ihrem ganzen Alltag begleiten zu dürfen.

Die Mitglieder dieser Piloteinheit waren allgemein sehr angetan von der Veränderung und wurden in gewisser Weise zu Botschaftern des Projekts, die ihre Begeisterung auf ihre Kolleginnen und Kollegen übertrugen. Die durchgehenden Arbeitszeiten wurden daraufhin in einer zweiten Einheit, einer dritten und schliesslich in allen Tätigkeitsbereichen eingeführt. Für die Leiterin eine «Frage der Gleichbehandlung». Gleichzeitig legten auch alle die Arbeitskleidung ab und tragen seitdem Zivilkleidung.

### Drei verschiedene Dienstpläne im Wechsel

Der Arbeitstag, der in der Alterspsychiatrie von 7 bis 20.30 Uhr und manchmal bis 21.30 Uhr geht, gliedert sich konkret in drei unterschiedliche Dienstpläne, bis die Nachtwache eintrifft. Das Tagespersonal arbeitet in Schichten von 6 Stunden, 8,5 Stunden oder 12 Stunden, Pausen inbegriffen. «Die 6-Stunden-Schichten sorgen morgens und abends, wenn der Bedarf am grössten ist, für Verstärkung. So können auch alle an den Teammeetings teilnehmen, was bis dahin nicht der Fall war», erläutert Christine Ferrari.

Entsprechend dem Gesamtarbeitsvertrag der Branche basieren die Dienstpläne auf einer wöchentlichen Arbeitszeit von 41,5 Stunden – 8 Stunden, 18 Minuten pro Tag. Um die Organisation der durchgehenden Arbeitszeiten zu erleichtern, wurde nach eingeholter Zustimmung des Personals die tägliche Arbeitszeit auf 8 Stunden, 30 Minuten angehoben. Die zwölf zusätzlichen Minuten täglich werden angesammelt und berechtigen nach einem Jahr zu einer zusätzlichen Ferienwoche.

Eine leistungsfähige Software und ein eigens für diese Aufgabe zuständiger Planer sorgen für die Umsetzung und reibungslose Abstimmung der drei unterschiedlichen Dienstpläne. Dabei werden auch die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigt. Auf dem Papier funktioniert das gut. Für den Erfolg des Modells reicht es aber nicht aus. In der Praxis erfordern durchgehende Arbeitszeiten ein proaktives, solidarisches und partizipatives Vorgehen aller Mitarbeitenden sowie eine neue Arbeitskultur, die auf interdisziplinärer Zusammenarbeit und neuen Rollen fusst. Nötig sind eine offene Kommunikation, Feinabstimmung und eine flexible Organisation, um die Dotation bestmöglich zu nutzen.

### Pflegende übernehmen auch Begleitfunktionen

Den möglichen Einwand, eine solche Regelung erfordere zusätzliche Arbeitskräfte und Finanzmittel, weist die Leiterin zurück. «Wir haben nicht mehr Mittel als andere

Anzeige



Kostenlose Funktions-Kontrolle  
Abwasser + Lüftung

**ROHRMAX**  
rohrmax.ch

Bald verstopft?  
Gegen teure Schäden

Einrichtungen. Wir haben viel Energie darauf verwendet, die Prozesse zu optimieren und in allen Bereichen ein effizientes Management aufzubauen.» Sie gibt zu, dass es auch Mut und Kreativität braucht, um ausgetretene Pfade zu verlassen. «Am Ende des Tages sind alle Aufgaben in einer Einheit erledigt – aber möglicherweise durch andere Personen oder zu anderen Zeiten, als es vorher gewöhnlich der Fall war.»

In der Tat: Auch wenn alle bei ihrem jeweiligen «Kerngeschäft» bleiben, übernehmen sie doch im Tagesverlauf immer wieder Begleitfunktionen, die nicht unmittelbar aus ihrer Funktionsbeschreibung hervorgehen. Während der arbeitsintensiven Zeiten beim Aufstehen oder Schlafengehen können Mitarbeitende aus der Hauswirtschaft oder den soziokulturellen Aktivitäten die Pflegeteams unterstützen. Und in den Randstunden können sich die Pflegehelfenden an den personenzentrierten, individuellen Tätigkeiten beteiligen. Vincent Bovet nennt ein Beispiel: Eine Pflegehelfende ging mit einer Bewohnerin, deren Familie selten da ist, Kleider einkaufen. Es kann auch einfach ein Spaziergang,

Engagement für die Gesundheit am Arbeitsplatz wider.» Das Maison des Bosquets hält noch weitere Trümpfe in der Hand: vergünstigte Mahlzeiten, Yoga-Kurse, je nach Alter sechs bis sieben Ferienwochen, kostenlose Sitzmassagen, Ermässigungen bei Wäscherei und Coiffure, Weiterbildungen, Vergünstigungen für nachhaltige Mobilität und in den Sommerferien eine vorübergehende Betreuung der Kinder von Mitarbeitenden im Alter von vier Monaten bis zwölf Jahren.

«Heute sind wir überzeugt, dass unser Projekt stimmig und ausgewogen ist», so die Leiterin. Die Einstellungsgespräche, die sie und Vincent Bovet regelmässig führen, bestätigen das grosse Interesse der Kandidatinnen und Kandidaten an durchgehenden Arbeitszeiten. «Wie bei jeder Veränderung gab es Vorbehalte innerhalb des Hauses. Aber um nichts in der Welt würden wir das rückgängig machen. Wir sind immer noch auf dem Weg, denn alles entwickelt sich ständig weiter, es gibt nach wie vor Spielraum für Verbesserungen, und alles ist möglich. Alles ist eine Frage der Entscheidungen und Prioritäten», schliesst Christine Ferrari. ■

**«Heute sind wir überzeugt, dass unser Projekt stimmig und ausgewogen ist. Wie bei jeder Veränderung gab es Vorbehalte innerhalb des Hauses. Aber um nichts in der Welt würden wir das rückgängig machen.»**

Christine Ferrari

Zeitungslesen oder ein Spiel sein. Diese Begleitfunktion wertet die persönlichen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeitenden auf. Im Sinne einer flacheren Hierarchie werden Eigeninitiative und Eigenverantwortung gefördert. In den Einheiten wurden Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner benannt. Sie übernehmen bestimmte – vor allem logistische und administrative – Aufgaben von Mitarbeitenden, die bisher für alles zuständig waren. Diese können nun ihr Fachwissen besser weiterentwickeln und den Teams zur Verfügung stellen.

### Vom Yoga-Kurs bis zur Weiterbildung

«In einem hart umkämpften Markt, in dem die Langzeitpflege kaum mit den Löhnen in den Spitälern oder gewisser Nachbarkantone mithalten kann, müssen wir mit anderen Karten spielen», bestätigt die Leiterin. «Die durchgehenden Arbeitszeiten sind daher ein Wettbewerbsvorteil, den wir ausspielen können. Ausserdem spiegeln sie unser

Anzeige



Seife herstellen

Gildewerk

## Eine sinnvolle Tagesbeschäftigung für Menschen mit Beeinträchtigungen

Die Herstellung von Seife bietet Menschen mit Beeinträchtigungen eine erfüllende, sinnvolle Tagesbeschäftigung. In vielen europäischen Einrichtungen hat sich die Seifenproduktion als beliebte Aktivität etabliert. Nun ist dieses Konzept auch für Schweizer Institutionen zugänglich – dank des benutzerfreundlichen Soap Quality Systems (SQS), das die Einhaltung der strengen europäischen Kosmetikverordnung garantiert.

Kontakt für kostenlose Informationsveranstaltung  
[swiss@gildewerk.com](mailto:swiss@gildewerk.com) [www.gildewerk.com](http://www.gildewerk.com)



# «Es braucht weitere Anstrengungen aller Akteure»

Das Risiko grösserer Personalengpässe lasse sich mittelfristig nicht ausschliessen, sagen Seraina Grünig, stv. Generalsekretärin der Gesundheitsdirektorenkonferenz (GDK), sowie Gaby Szöllösy, Generalsekretärin der Sozialdirektorenkonferenz (SODK). Neben den Investitionen in die Ausbildung unterstreichen beide die Notwendigkeit, mit besseren Arbeitsbedingungen das Personal im Beruf zu halten – und sehen hier alle Akteure in der Pflicht.

Interview: Elisabeth Seifert

## **Frau Szöllösy und Frau Grünig, der Mangel an Fachkräften ist gerade auch im Pflege- und Sozialbereich ein Problem. Wie drängend ist dieser Mangel aus Ihrer Sicht?**

**Gaby Szöllösy:** Im Sozialbereich ist die Lage angespannt – anstelle von einem Mangel sollten wir aber von einer Knappheit sprechen, das beschreibt die Situation besser. Dies hat 2024 eine Fachkräftestudie des Dachverbands für Berufsbildung im Sozialbereich gezeigt. Rund 90 Prozent der ausgeschriebenen Stellen können besetzt werden – allerdings nur rund 65 Prozent fristgerecht und mit der gewünschten Qualifikation. Von einem flächendeckenden Mangel kann derzeit also noch nicht die Rede sein, aber die Situation dürfte sich weiter verschärfen.

**Seraina Grünig:** Genügend gut qualifiziertes Personal zu haben und im Beruf zu halten, ist auch im Gesundheitswesen eine der derzeit grössten Herausforderungen. Die neuesten Prognosen

zur demografischen Entwicklung korrigieren den Bedarf zwar leicht nach unten, bestätigen aber die fortschreitende Alterung der Bevölkerung und den Anstieg des Bedarfs. Die Schweiz ist und bleibt im Gesundheitswesen auf ausländische Arbeitskräfte angewiesen. Die Volksinitiative «Keine 10-Millionen-Schweiz!» würde die sehr angespannte Lage bei der Rekrutierung von Fachkräften im Gesundheitswesen noch verschärfen. Auch deshalb lehnen die Kantone die Initiative ab.

## **Die Kantone haben den gesetzlichen Auftrag, die Versorgung sicherzustellen. Wie gross ist Ihrer Meinung nach die Wahrscheinlichkeit, dass wir aufgrund des Fachkräftemangels in ein Versorgungsproblem hineinlaufen?**

**Grünig:** Im Gesundheitswesen ist die Versorgung insgesamt noch gewährleistet, doch lässt sich mittelfristig das Risiko grösserer Engpässe – mit möglichen Auswirkungen auf die Qualität

und die Wartezeiten – nicht ausschliessen. Die Kantone halten dagegen, unter anderem indem sie die Interprofessionalität stärken sowie in die Attraktivität und Ausbildungskapazitäten der Gesundheitsberufe investieren. **Szöllösy:** Eine Unterversorgung entsteht, wenn das Arbeitskräfteangebot nicht mehr Schritt hält mit der Nachfrage nach Arbeitskräften. Und hier wirken die demografischen Trends im Sozialbereich gleich doppelt. Einerseits sehen wir eine steigende Nachfrage nach Betreuungsleistungen, andererseits treten jedes Jahr weniger junge Menschen ins Arbeitsleben ein, als ältere Arbeitnehmende in Rente gehen. 14 Prozent der Arbeitnehmenden im Sozialwesen sind älter als 55 Jahre.

## **In welchen Versorgungsfeldern erachten Sie den Mangel am grössten?**

**Szöllösy:** Die genannte Fachkräftestudie zeigte, dass im Arbeitsfeld «Migration und Asyl» am meisten offene

Stellen nicht besetzt werden konnten. Im Arbeitsfeld «Sucht» wurde am wenigsten von Rekrutierungsproblemen berichtet. Diese Betrachtung greift aber zu kurz, denn auch innerhalb der Arbeitsfelder gibt es grosse Unterschiede. Wir wissen zum Beispiel aus den Kantonen, dass Tagesstrukturangebote leichter Mitarbeitende finden als Wohngruppen. Das dürfte an den geregelten Arbeitszeiten liegen. Zudem besteht bei bestimmten Berufen eine Konkurrenz mit dem Bildungswesen, wo die Konditionen oft besser sind.

**Grünig:** Im Gesundheitswesen sind die Engpässe besonders ausgeprägt in der Langzeitpflege, in der Grundversorgung – vor allem in der Hausarzt- und Kindermedizin – sowie im Bereich der psychischen Gesundheit.

### **Gibt es Unterschiede zwischen Regionen und Kantonen in der Schweiz?**

**Grünig:** Nehmen wir das Beispiel der psychiatrischen und psychotherapeutischen Versorgung: Insgesamt ist diese in der Schweiz sichergestellt, aber regional ungleich verteilt. Die Dichte an niedergelassenen Psychiaterinnen und Psychiatern sowie Psychologinnen und Psychologen ist in urbanen Zentren um ein Vielfaches höher als in ländlichen Gebieten.

**Szöllösy:** Es gibt Unterschiede, aber nicht entlang von Kantons- oder Sprachgrenzen. Es scheint eine Frage der Erreichbarkeit des Arbeitsorts und der Grösse des Arbeitsmarkts zu sein. In städtischen Regionen und in grenznahen Gebieten fällt es leichter, Stellen fristgerecht und qualifiziert zu besetzen. Daran zeigt sich die grosse Bedeutung der Personenfreizügigkeit mit der EU für die Versorgungssicherheit im Sozialbereich. Die Kantone sprechen sich deshalb auch für das Paket Schweiz-EU (Bilaterale III) aus.

### **Kommen wir auf die Gründe für den Mangel zu sprechen: Liegt es an den Ausbildungszahlen?**

**Szöllösy:** Der Sozialbereich verzeichnet seit 2016 eine Zunahme der Ausbildungsabschlüsse. Die zentrale Heraus-

forderung ist vielmehr, die Fachpersonen langfristig und mit einem möglichst hohen Arbeitspensum im Beruf zu halten. Der Sozialbereich hat eine überdurchschnittlich hohe Fluktuation.

**Grünig:** Anstrengungen bei der Ausbildung sind zweifellos wichtig. Deshalb fördern Kantone und Bund die Ausbildung im Rahmen der Umsetzung zur ersten Etappe der Pflegeinitiative während acht Jahren mit bis zu einer Milliarde Franken. Ebenso wichtig ist aber, dass die ausgebildeten Fachleute in den Arbeitsmarkt eintreten und nicht nach wenigen Jahren bereits wieder aus dem Beruf aussteigen. Es braucht deshalb Anstrengungen zum Erhalt des Personals, dazu gehören auch gute Arbeitsbedingungen.

### **Was unternehmen die Kantone, um die Ausbildung von Fachkräften im Pflege- und Sozialbereich voranzutreiben – und die Aus-**

### **zubildenden während ihrer Ausbildung besser zu begleiten?**

**Szöllösy:** Die kantonalen Organisationen der Arbeitswelt leisten, zusammen mit den nationalen Dachorganisationen Savoirsocial und OdASanté, erfolgreiche Arbeit für die Berufsbildung und das Berufsmarketing im Sozial- und Gesundheitswesen. Sie tragen wesentlich dazu bei, den Bedarf an qualifizierten Fachkräften zu decken, Bildungsinhalte aktuell zu halten und die Kosten der Berufsbildung fair zu verteilen.

### **Frau Grünig, wie gut wird die im Rahmen der ersten Umsetzungs-etappe der Pflegeinitiative lancierte Ausbildungsoffensive von den Kantonen mitgetragen?**

**Grünig:** Wie bereits erwähnt, leisten die Kantone massgebliche Beiträge an die Ausbildungsoffensive. Diese startete im Sommer 2024. →



**«Die Arbeitsbedingungen sind ein wichtiger Hebel, um Fachkräfte im Beruf zu halten. Eine wichtige Rolle spielen hier unter anderem die Personalausstattung oder der Abbau der administrativen Belastung.»**

**Seraina Grünig, stv. Generalsekretärin der Gesundheitsdirektorenkonferenz (GDK)**

Das ist zu kurz für eine Beurteilung, ob sie auf Kurs ist. Es werden aber bereits zahlreiche Massnahmen umgesetzt, und die Ausbildungsoffensive wird weiter an Tempo zulegen

### **Frau Szöllösy, wäre eine ähnliche Ausbildungsoffensive auch für den Sozialbereich sinnvoll?**

**Szöllösy:** Es braucht weiterhin grosse Investitionen in die berufliche Aus- und Weiterbildung. Angesichts des rasanten technologischen Wandels und unserer hochspezialisierten Wirtschaft gilt dies aber nicht isoliert für den Sozialbereich, sondern immer und überall. Noch mal: Die Gründe für die angespannte Lage sind nicht ausschliesslich bei den Ausbildungszahlen und nicht nur im Sozialwesen

zu suchen. Eine Ausbildungsoffensive in einer bestimmten Branche kann nichts an der demografischen Tatsache ändern, dass in allen Branchen weniger junge Leute in den Arbeitsmarkt nachrücken und dass der Bedarf wegen der alternden Bevölkerung steigt. Wir müssen das grösser denken, für die ganze Gesellschaft

### **Wie Sie beide bereits erwähnt haben, verschärfen sich die Probleme, weil viele nicht im Beruf tätig bleiben. Können Sie die Gründe für den Berufsausstieg konkretisieren?**

**Szöllösy:** In der Fachkräftestudie wurden die Arbeitsbelastung, die Lohnvorstellungen und der Wunsch nach Neuorientierung als häufigste Gründe für einen Berufswechsel genannt. Im

Arbeitsfeld «Menschen mit Behinderungen» stehen zusätzlich auch die Arbeitszeiten weit oben. Neben dem Berufsausstieg müssen wir auch die Wahl des Arbeitspensums berücksichtigen. **Grünig:** Das kann ich auch für das Gesundheitswesen bestätigen. Die Arbeitsbedingungen – insbesondere die Arbeitsbelastung, die Arbeitszeitgestaltung und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – spielen eine entscheidende Rolle bei der Entscheidung, den Beruf aufzugeben oder das Arbeitspensum zu reduzieren

### **Welche Massnahmen sind aus Ihrer Sicht besonders zentral, um die Fachkräfte im Beruf zu halten?**

**Grünig:** Es stimmt, dass die Arbeitsbedingungen ein wichtiger Hebel sind, um Fachkräfte im Beruf zu halten. Neben den bereits erwähnten Elementen wie der Arbeitsbelastung spielen dabei auch die Personalausstattung oder der Abbau der administrativen Belastung eine entscheidende Rolle.

**Szöllösy:** Von einer Institution hörten wir, dass die Personalfuktuation sofort sank, als die Arbeitspläne so angepasst wurden, dass es keine geteilten Schichten mehr gab. Das ist nur ein Beispiel, aber es zeigt, dass den Leistungserbringern eine wichtige Rolle zukommt.

### **Die Kantone tragen als Regulatoren und Finanzierer eine wichtige Mitverantwortung, gerade wenn es um die Personalausstattung und die Löhne geht. Unternehmen die Kantone hier genug?**

**Szöllösy:** Im Rahmen der SODK engagieren sich die Kantone für eine Verbesserung der Rahmenbedingungen, wo der Einflussbereich einzelner Betriebe und der Branchenverbände endet. Zu erwähnen sind etwa das Engagement für das Paket Schweiz-EU, um den Zugang zum europäischen Arbeitsmarkt zu erhalten, der Einsatz für die verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder die Empfehlungen für qualitative Mindeststandards in der frühen Förderung.

**Grünig:** Die Kantone haben einen Einfluss auf die Rahmenbedingungen. In

#### **ARTISET: BESTEHENDE HILFESTELLUNGEN FÜR BETRIEBE BEKANNTER MACHEN**

Vor einem Jahr hat die Föderation Artiset mit ihren drei Branchenverbänden die «Resolution zur Eindämmung des Fachkräftemangels» veröffentlicht. Gefordert wird darin ein Masterplan zur Sicherstellung einer qualitativ hochwertigen Versorgung im Sozial- und Gesundheitsbereich. Erarbeitet werden soll dieser unter der Leitung von Bund und Kantonen gemeinsam mit allen Akteuren. Zu den verbindlichen Zielen gehören die Sicherung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit, die Entwicklung fairer Lohnsysteme, die Förderung von innovativen Personallösungen und interprofessioneller Zusammenarbeit sowie die Sicherstellung der Ausbildung von Fachkräften in den Betrieben.

Seit Veröffentlichung der Resolution haben diverse Gespräche mit Vertretenden des Bundes und der Kantone stattgefunden. Ihre Aktivitäten konzentrieren diese zurzeit auf die Umsetzung der Pflegeinitiative oder auch der Agenda Grundversorgung des Bundes. Artiset hat im April jetzt eine interne Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, um einzelne Elemente aus der Resolution umzusetzen. Für das laufende Jahr ist gemäss Artiset-Geschäftsführer Daniel Höchli geplant, die vielen bereits bestehenden Hilfestellungen für die Betriebe, wie sie die Arbeitsattraktivität verbessern können, bekannter zu machen. Weiter gehe es darum, herauszufinden, welche Partner derzeit an ähnlichen Fragestellungen arbeiten und wie eine Zusammenarbeit mit ihnen aussehen könnte. Im Blick hat Artiset etwa Fachgesellschaften, andere Verbände oder auch die Wissenschaft.

Die Fachkräfteresolution finden Sie hier:



der Verantwortung stehen aber primär die Leistungserbringer. Viele von ihnen haben konkrete Schritte unternommen, unter anderem mit einer Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit oder Lohnerhöhungen. Die Kantone engagieren sich eher im Bereich der Ausbildung. So haben Bund und Kantone beispielsweise dafür gesorgt, dass die Anzahl der Master-Diplome in Humanmedizin von knapp 900 im Jahr 2016 auf über 1300 im Jahr 2025 gestiegen ist. So können wir die Abhängigkeit der Schweiz von Ärztinnen und Ärzten mit ausländischem Diplom verringern. Auch wenn diesbezüglich weitere Anstrengungen nötig sind.

**Frau Grünig, im Rahmen der zweiten Umsetzungsetappe der Pflegeinitiative, die derzeit im Parlament debattiert wird, sollen gewisse Arbeitsbedingungen verbessert werden. Welche Massnahmen in der Vorlage sind für Sie besonders zentral?**

Grünig: Die geplanten Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Pflege dienen dem Ziel, die Attraktivität des Berufs zu steigern und die Zahl der vorzeitigen Berufsaustritte zu senken. Gleichzeitig sind sie eine finanzielle Herausforderung. Die GDK ist dezidiert gegen den Vorschlag des Nationalrats, der die Mehrkosten im Bereich der Pflege zu Hause sowie der Pflege in Alters- und Pflegeheimen vorübergehend den Kantonen und dem Bund aufbürden will. Das wäre systemfremd.

**Frau Szöllösy: Wäre eine ähnliche gesetzliche Vorlage auch für den Sozialbereich sinnvoll?**

Szöllösy: Die Arbeitsbedingungen sind ein zentraler Faktor, das zeigt die Fachkräftestudie. Es ist aber falsch, die verschiedenen Branchen wie das Gesundheitswesen, den Sozialbereich und das Bildungswesen in einer Art Wettrüsten gegeneinander auszuspielen.

**Neben den Kantonen haben der Bund, die Versicherer und die Leistungserbringer ebenfalls**

**eine Verantwortung, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Was erwarten Sie von diesen?**

Grünig: Wir haben als Gesellschaft ein Interesse und eine Verantwortung, die Versorgungssicherheit für Menschen mit Betreuungs- und Pflegebedarf zu erhalten. Alle Akteure sind gefordert, die dafür nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen, insbesondere in Bezug auf die Finanzierung und die Arbeitsbedingungen.

**Zum Abschluss: Was ist zu tun, damit die Hauptprobleme tatsächlich angegangen werden und damit wir echte Lösungen finden?**

Szöllösy: Wir sollten den demografischen Wandel als Realität anerkennen: Es wird in Zukunft mehr Menschen im Alter geben und weniger junge Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger. Daran kann die Politik nichts ändern, und es ist auch keine Frage der Finanzierung. Umso wichtiger ist



**«Auch im Ausbildungsbereich müssen wir innovative Lösungen denken. Die Berufswelt wird sich durch den Einsatz von KI verändern. Das kann auch Chancen bergen, zum Beispiel indem bewusst Quereinsteigende motiviert werden.»**

Gaby Szöllösy, Generalsekretärin SODK

es, innovative Lösungen – auch im Ausbildungsbereich – zu denken. Die Berufswelt wird sich durch den Einsatz von KI verändern. Das kann auch Chancen bergen, zum Beispiel indem bewusst Quereinsteigende motiviert werden.

Grünig: Vieles ist schon aufgegleist. Aber es lässt sich nicht von der Hand weisen, dass es weitere Anstrengungen aller Akteure braucht, um die Versorgungssicherheit zu garantieren. Die GDK wird sich auch künftig zusammen mit den Kantonen im Bereich der Aus- und Weiterbildung stark engagieren. Ebenso beteiligen wir uns an weiteren Initiativen, wie beispielsweise der Agenda Grundversorgung des Bundes, die allen Menschen in der Schweiz weiterhin Zugang zu einer ausreichenden Grundversorgung von hoher Qualität ermöglichen will. ■

# Die Attraktivität als Arbeitgeber steigern – eine strategische Herausforderung

Aufgrund des Fachkräftemangels überdenken soziale und sozialmedizinische Institutionen ihre Strategien für die Bindung und Rekrutierung von Arbeitskräften. Wer die eigene Attraktivität steigern will, muss kreativ, erfinderisch und flexibel sein. Die hier vorgestellten Einrichtungen sind sich dessen durchaus bewusst und greifen auch zu Lösungen abseits ausgetretener Pfade.

Von Anne-Marie Nicole

Die demografische Entwicklung, die zunehmende Komplexität der Begleitung und eine wachsende Zahl an Aufgaben haben für Organisationen und Institutionen im Pflege- und Sozialbereich eine steigende Nachfrage nach qualifiziertem Personal zur Folge. Gleichzeitig macht ihnen der Fachkräftemangel zu schaffen. Die Rekrutierungsschwierigkeiten zermürben die Teams, die als Folge davon eine erhöhte Arbeitslast stemmen müssen. Darunter leidet die Qualität der Dienstleistungen. Parallel zur Einführung von Massnahmen zur Nachwuchssicherung in der Pflege und Begleitung müssen die Arbeitgebenden zusätzliche Anstrengungen unternehmen, um bestehende Mitarbeitende zu halten.

Die Rekrutierung von Fachkräften in der Pflege und Begleitung wird damit zu einer strategischen Herausforderung. Ihr Erfolg hängt von mehreren Faktoren ab. Von Bedeutung ist etwa das Arbeitgeberimage, also die Identität und Werte einer Organisation. Wichtig ist weiter die Organisation der Arbeit. Diese beinhaltet attraktive Arbeitszeitmodelle, eine klare Regelung von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie eine gute Qualität des Arbeitslebens. Eine Rolle spielt auch die Organisationsentwicklung, nämlich die Unternehmenskultur, die Vision, die Einführung partizipativer Prozesse, und die Möglichkeiten der Weiterbildung.

Die folgenden vier Beispiele von Institutionen zeigen, auf welche Massnahmen Organisationen ergreifen können, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.

## Stiftung Züriwerk (ZH): Mit dem Peer-Modell das Fachpersonal entlasten

Die Stiftung Züriwerk ist an zwanzig Standorten im Kanton Zürich vertreten, betreut über 930 Menschen mit Behinderung und beschäftigt rund 360 Mitarbeitende.

Die Stiftung hat ein Peer-to-Peer Modell eingeführt, bei dem die Peers im Alltag eine wichtige Rolle übernehmen. Gestartet haben die Peers im Bereich Arbeit. Das Modell wird nun auch in den Bereichen Wohnen und Freizeit weiterentwickelt. Die Peers sind oft die ersten Ansprechpartner. Sie heissen neue Personen willkommen, führen sie ein und helfen ihnen, sich zurechtzufinden. Sie bieten Unterstützung bei sozialen Fragen oder emotionalen Aspekten.

Klar definierte Rahmenbedingungen, ein klares Engagement und eine offene Haltung aller Beteiligten, von der Leitung bis zu den Peers, sind wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg des Modells. Dieses lässt sich zudem leicht übertragen, sofern die Besonderheiten der Zielgruppe



Remo von Allmen ist Mitarbeitender mit Assistenzfunktion (MAAS) der Stiftung Zürliwerk und war in dieser Funktion auch schon als Kursleiter im Bereich Bildung tätig. Foto: Zürliwerk

berücksichtigt, geeignete Ausbildungsprogramme entwickelt und die Rollen der Peers an den Kontext angepasst werden. Für eine erfolgreiche Umsetzung ist zudem eine offene Organisationskultur erforderlich, in der Partizipation und Selbstbestimmung ernst genommen werden.

Das Peer-to-Peer Modell hat den Vorteil, dass es die Selbstständigkeit von Menschen mit Behinderung stärkt und ihnen ermöglicht, neue berufliche, organisatorische und soziale Kompetenzen zu erwerben. Dank der Arbeit der Peers kann sich das Fachpersonal seinerseits stärker auf spezifische Aktivitäten im Zusammenhang mit der Begleitung und Organisation konzentrieren.

→ [zuerliwerk.ch](https://zuerliwerk.ch)

### **KZU Kompetenzzentrum Pflege und Gesundheit (ZH): Die Teams übernehmen die Planung**

Anstatt auf Lösungen wie Arbeitszeitverkürzungen oder finanzielle Anreize zu setzen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, hat sich das KZU Kompetenzzentrum Pflege und Gesundheit im Zürcher Unterland für ein innovatives Modell entschieden, das darauf abzielt, Beruf, Familie und Freizeit besser in Einklang zu bringen. Zu diesem

Zweck wird den Teams die Verantwortung für die Planung ihrer Arbeit und ihrer Arbeitszeiten überlassen. Nachdem arbeitsrechtliche Fragen geklärt, die Schritte der monatlichen Planung festgelegt, das Personal geschult und das Vorgehen bei Terminkonflikten beschlossen worden waren, wurde im Frühjahr 2023 in einer Wohngruppe in Embrach ein Pilotprojekt gestartet, das auf verschiedenen Grundsätzen für den Planungsprozess basiert, zum Beispiel: «Wir sind fair miteinander und bleiben stets im Gespräch» oder «Wir sind alle gemeinsam für den Gesamtplan verantwortlich, sodass am Ende für alle ein akzeptabler Dienstplan steht».

Für die Leitung ist dieser Systemwechsel weit mehr als nur eine neue Art der Dienstplanung. Er ermöglicht flachere Hierarchien und sorgt für mehr Selbstorganisation →

Hier finden Sie Checklisten und Beispiele guter Praxis, wie die Arbeitszufriedenheit gefördert werden kann:





Team-Besprechung im KZU Kompetenzzentrum Pflege und Gesundheit: Mitarbeitende regeln eigenständig ihre Arbeitsplanung. Foto: KZU

und persönliche Effizienz. Es ist auch ein Modell, das die jüngeren Generationen ansprechen könnte, die sich stärker in ihre Arbeit einbringen möchten. Es beginnt nun die entscheidende Phase. So soll aus einem erfolgreichen Pilotprojekt eine nachhaltige Kulturveränderung werden. Der eigentliche Wandel startet nämlich erst dann, wenn aus «einem neuen Dienstplanmodell» ein gemeinsames Führungs- und Arbeitsverständnis wird.

→ [kzu.swiss](https://www.kzu.swiss)

### **Pflegimuri, Muri (AG): Partizipativ entwickelte Arbeitgebermarke**

«besser.anders.arbeiten.»: Drei Worte, die die Philosophie, Kultur und Werte des grössten Kompetenzzentrums für Langzeitpflege in der Region auf den Punkt bringen. Dahinter steckt strategisches Employer Branding – mit dem Ziel, die Pflegimuri als attraktive Arbeitgeberin zu etablieren, Mitarbeitende zu binden und neue Talente zu gewinnen.

Die Pflegimuri mit ihren 235 Betten ist seit über hundert Jahren im ehemaligen Benediktinerkloster in Muri im Kanton Aargau zuhause. Sie beschäftigt rund 420 Mitarbeitende, darunter etwa 40 Auszubildende. Im Rahmen eines partizipativen Prozesses, in den Mitarbeitende aller Bereiche und Hierarchieebenen aktiv eingebunden waren, hat die Pflegimuri vier Werte identifiziert, die ihre DNA ausmachen: Partnerschaft, Freiheit, Perspektive und Wohlbefinden. Um die Arbeitgebermarke gegen innen und aussen sichtbar zu machen, wurden neue Designelemente kreiert. Diese kommen in der Kommunikation immer dann zum

Einsatz, wenn es um das Arbeiten bei der Pflegimuri geht. Zum Beispiel auf der neuen Karriereseite, bei Veranstaltungen, in den Social Media, in Kampagnen oder Broschüren.

Die Projektinitiatoren betonen: «Die aktive Einbindung der Mitarbeitenden ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Ihre Geschichten, Erlebnisse und Erfahrungen bilden das Fundament unserer Arbeitgebermarke.» Gleichzeitig erfordert dieser Ansatz viel Engagement und Zeit von allen Beteiligten: Das darf nicht unterschätzt werden. «Eine Arbeitgebermarke ist ein kontinuierlicher Prozess, eine Investition in die Zukunftsfähigkeit der Organisation.»

→ [karriere.pflegimuri.ch](https://www.karriere.pflegimuri.ch)



Im Rahmen eines Projekts des Pflegeheims 3 Sapins wechselten Mitarbeitende und Bewohnende ihre Rollen. Foto: 3 Sapins



### Les 3 Sapins (VS): Durchgehende Dienste und Vier-Tage-Woche

Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, setzt das Alters- und Pflegeheim Les 3 Sapins im Unterwalliser Troistorrents in erster Linie auf ein schrittweise eingeführtes neues Arbeitszeitmodell: 2022 begann es mit durchgehenden Diensten, 2023 ging es weiter mit der Vier-Tage-Woche, und 2024 wurde die wöchentliche Arbeitszeit auf 39,5 Stunden reduziert. Nach einer zweijährigen Pilotphase und einigen Anpassungen in der Organisation der täglichen Aufgaben wurde das neue Modell 2026 fest verankert.

Hinzu kommen weitere Massnahmen, die der Rekrutierung wie auch der Personalbindung dienen: eine attraktive zweite Säule, die Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungen, die sie direkt betreffen, oder auch einmal monatlich eine kostenlose Wellness-Massage. Dem Heimleiter Philippe Zurlinden gehen die Ideen nicht aus, um die Motivation und die Teamdynamik hochzuhalten. Trotz der kurzen Zeit, die seit der Einführung vergangen ist, kann er bereits bestätigen, dass das Personal insgesamt sehr zufrieden mit den Änderungen ist. Die geringe Fluktuation und die tiefe Abwesenheitsquote belegen dies. Die Frage, ob sie zum vorherigen Zustand zurückkehren wollen, beantworteten über 90 Prozent der 85 Mitarbeitenden mit Nein.

Philippe Zurlinden weiss, dass sein Arbeitszeitmodell – konkret die Arbeitszeitverkürzung – bei Kolleginnen und Kollegen anderer Einrichtungen umstritten ist. Und das nicht ohne Grund: Das in den Bergen gelegene Alters- und Pflegeheim Les 3 Sapins ist neuerdings attraktiv für Fachkräfte, die sich bis dahin nur für Einrichtungen im Flachland interessiert hatten. Philippe Zurlinden glaubt, dass sein Modell Zukunft hat und letztlich alle profitieren werden – Mitarbeitende wie Bewohnende. ■

→ 3sapins.ch



Mitarbeitende im Austausch: In der Pflegemuri hat das partnerschaftliche Miteinander eine grosse Bedeutung.

Foto: Pflegemuri



# Wenn Schichtarbeit matcht

Mit nur wenigen Klicks zum Match: Die Schwestern Jamina und Fiona Häseli (v.l.) haben zusammen mit ihrem Vater Urs eine App entwickelt, um Pflegekräfte und Institutionen unkompliziert und schnell zusammenzubringen. Foto: Severin Bigler

Eine innovative Lösung gegen den Fachkräftemangel: Eine Pflegefachfrau wird aktiv und denkt die Ausschreibung und Stellensuche neu – mit der wichtigen Komponente der Schichten. Die Online-Plattform «Schichtmatch» ermöglicht Pflegefachkräften die Suche nach einer Stelle, die ihren individuellen Bedürfnissen entspricht. Die Institutionen ihrerseits finden leichter Mitarbeitende, die ins Team passen. Die Gründerinnen und Schwestern Fiona und Jamina Häseli erläutern, wie «Schichtmatch» funktioniert.

Von Salomé Zimmermann

**B**ekanntlich haben Gesundheitsinstitutionen wie Alterszentren und Spitäler Schwierigkeiten, offene Stellen zu besetzen – der Fachkräftemangel ist gross. Schon lange helfen Temporärbüros dabei, Personalengpässe zu überbrücken, doch dies verursacht hohe Mehrkosten. Fiona Häseli (33) aus Brugg im Kanton Aargau hat zusammen mit ihrer Schwester Jamina (30) und ihrem Vater Urs (57) ein neues Tool ausgetüftelt, um das Personalproblem anzugehen. Fiona Häseli hat 15 Jahre Erfahrung in der Pflege, sieben Jahre davon als Abteilungsleiterin. «Ich stellte fest, wie schwierig es ist, das passende Personal zu finden und bestimmte Schichten an bestimmten Tagen abzudecken», erzählt sie beim Gespräch zusammen mit ihrer Schwester. Es findet in Brugg im Gartenpavillon des Elternhauses statt, der inzwischen zum Büro des Familienunternehmens mutiert ist. «Als Abteilungsleiterin hat es mich gestört, wie viel Geld verloren geht im Recruiting – Geld, das doch in die Pflege fliessen sollte», so Fiona Häseli.

### Schichten, die für beide Seiten passen

Im Austausch mit ihren Mitarbeitenden erfuhr sie, dass einige Kolleginnen als Frühaufsteherinnen am liebsten immer am Morgen arbeiten, andere gerne regelmässig in der Nacht. «Und wieder andere möchten dann arbeiten, wenn die Kinder vom Vater oder den Grosseltern betreut werden, etwa abends oder am Wochenende», führt Fiona Häseli aus. An einem Abend im Sommer 2024 erzählte sie am Familientisch vom Problem mit den Stellenbesetzungen. Da müsste es doch eine passende Lösung geben, um die bevorzugten Arbeitszeiten der Angestellten mit den offenen Schichten im Betrieb in Übereinstimmung zu bringen, fand die Pflegefachfrau. Von da an begann sie zusammen mit ihrer

Schwester Jamina und ihrem Vater Urs zu überlegen, wie das bewerkstelligt werden könnte. Die drei trafen sich regelmässig und wälzten Einfälle und mögliche Umsetzungen, bis die Idee des Tools «Schichtmatch» geboren war. Das Grundprinzip ist eine Plattform, die Pflegepersonen und Betriebe zusammenbringt, wobei der Fokus auf der Verfügbarkeit der Pflegefachkräfte liegt. «Es funktioniert im Grunde wie eine Dating-App», erklärt Jamina Häseli. Auf der einen Seite geben die Institutionen an, für welche Schichten sie welches Personal suchen. Auf der anderen Seite geben die Pflegefachpersonen neben den üblichen Bewerbungsunterlagen ihre präferierten Schichten, die möglichen Wochentage, ihr gewünschtes Pensum und den maximalen Arbeitsweg ein. Den «Match», also die Berechnung der übereinstimmenden Faktoren, übernimmt das Tool. →

**«Es funktioniert im Grunde wie eine Dating-Plattform.»**

**Jamina Häseli, Mitgründerin der Plattform «Schichtmatch»**

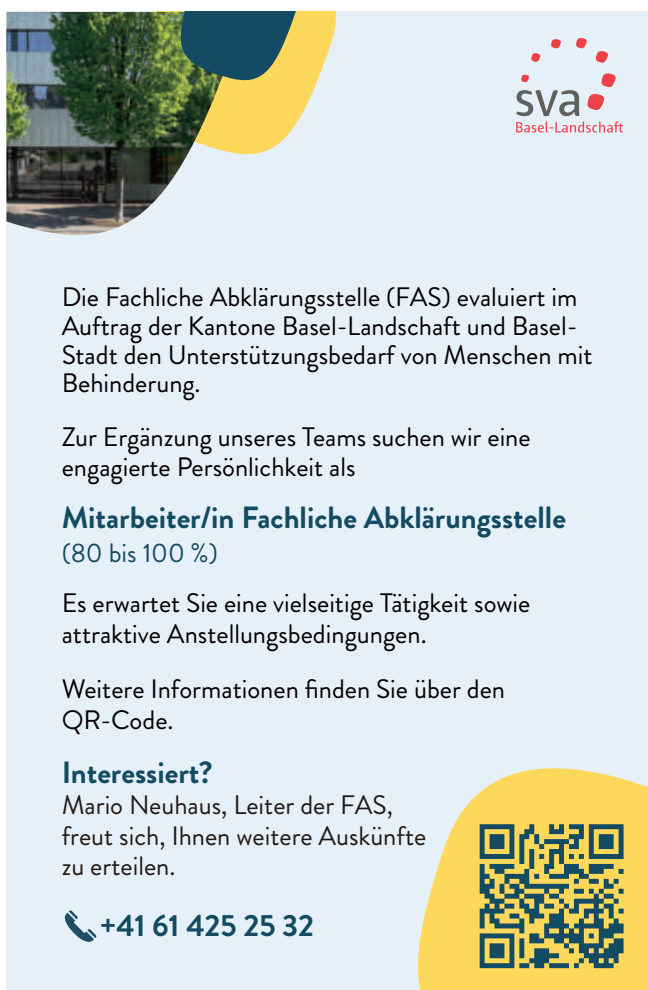
## Sorgfältiger Umgang mit Daten

Wenn die Pflegefachpersonen ihr Okay geben, werden ihr Name und ihre Unterlagen freigegeben – der Arbeitgeber kann alle Dokumente einsehen, und der eigentliche Bewerbungsprozess direkt beim Betrieb kann beginnen. Gleichzeitig können Unternehmen «matchende» Pflegepersonen über «Schichtmatch» einladen, sich zu bewerben. «Es ist uns wichtig, dass die Pflegefachpersonen die Kontrolle über ihre Daten jederzeit in der Hand haben und diese gut geschützt sind», sagt Jamina Häseli. Deshalb haben sie ein professionelles IT-Unternehmen mit der technischen Umsetzung beauftragt. Mit Hilfe der App finden Arbeitgeber und potenzielle Angestellte nun unkompliziert zusammen und der Bewerbungsprozess beginnt bereits mit einer hohen Aussicht auf Passung. «Die bestehenden Teams können so mit den richtigen Mitarbeitenden ergänzt werden, und Pflegefachpersonen müssen sich nicht durch zig Inserate und Ausschreibungen kämpfen, um eine passende Stelle zu finden», fasst Fiona Häseli den grossen Vorteil der Plattform gegenüber anderen Möglichkeiten zusammen. Das Tool kommt

«Die kritische Menge, also eine gewisse Grösse zu erreichen, ist unser Ansporn und unsere Herausforderung.»

Fiona Häseli, Mitgründerin «Schichtmatch»

Anzeige



Die Fachliche Abklärungsstelle (FAS) evaluiert im Auftrag der Kantone Basel-Landschaft und Basel-Stadt den Unterstützungsbedarf von Menschen mit Behinderung.

Zur Ergänzung unseres Teams suchen wir eine engagierte Persönlichkeit als

**Mitarbeiter/in Fachliche Abklärungsstelle**  
(80 bis 100 %)

Es erwartet Sie eine vielseitige Tätigkeit sowie attraktive Anstellungsbedingungen.

Weitere Informationen finden Sie über den QR-Code.

**Interessiert?**  
Mario Neuhaus, Leiter der FAS, freut sich, Ihnen weitere Auskünfte zu erteilen.

+41 61 425 25 32

nicht zuletzt Wiedereinsteigerinnen zugute, die nach einer Familienpause in ihren Beruf zurückkehren wollen. «Ich bin selber Mutter einer kleinen Tochter und werde zu gegebener Zeit via App wieder im Arbeitsmarkt Fuss fassen können», erzählt Fiona Häseli. Derzeit ist sie jedoch mit der Arbeit an «Schichtmatch» und der Betreuung des Kindes voll ausgelastet.

Der erfolgreichen Zusammenarbeit der Familienmitglieder und ihrer verschiedenen Kompetenzen ist es zu verdanken, dass aus der Ursprungsidee eine konkrete App entstanden ist. Jamina Häseli hat Maschinenbau studiert und übernahm die Funktion einer Projektleiterin. Sie hat neben ihrer Tätigkeit für «Schichtmatch» noch eine andere Teilzeitstelle inne. «Weil wir uns so gut kennen und harmonieren, funktioniert das Zusammenspiel mit meiner Schwester bestens», sagt sie über die familiäre Zusammenarbeit. Vater Urs arbeitet als Ingenieur und bringt seine Kompetenzen als Strategie und Berater sowie einen zusätzlichen Blickwinkel ins Familienprojekt mit ein. Auch Mutter Marion ist indirekt eingebunden, denn sie betreut das Enkelkind, während die beiden Töchter und der Vater zusammen planen, ausprobieren, umsetzen, analysieren und weiterentwickeln.

## Die hundertste Bewerbung

Nicht einmal ein Jahr nach dem Gespräch am Familientisch ging die Plattform «Schichtmatch» Anfang Mai 2025 online und ist nun seit einem guten Jahr in Betrieb. «Wir konnten uns kürzlich über die 100. Bewerbung freuen», sagt Jamina Häseli. Seit dem Start der Plattform ist das Familienprojekt stetig gewachsen: Aktuell sind über 40 Betriebe und über 300 Pflegefachpersonen auf der Plattform eingetragen – diese Zahlen sind auch auf der Website aktualisiert einsehbar, ebenso wie die jeweiligen Standorte. Sowohl die beteiligten Institutionen wie auch die Pflegefachpersonen stammen bisher aus der Deutschschweiz, auf die gemäss den Häselis derzeit auch der Fokus gerichtet ist. Jamina Häseli erläutert,

dass die «Matches» umso besser funktionieren, je mehr Institutionen und Pflegefachpersonen sich auf dem Tool einschreiben – somit ist das Wachstum als Ziel vorgegeben. «Die kritische Menge, also eine gewisse Grösse zu erreichen, ist unser Ansporn und unsere Herausforderung», so Fiona Häseli. Und eine weitere Herausforderung stellt die Finanzierung der App bis hin zu einem dereinst selbsttragenden Betrieb dar. Denn aktuell läuft die Plattform noch komplett selbstfinanziert. Die Pflegefachpersonen können sich kostenlos auf der App registrieren, und solange sich die Plattform im Aufbau befindet, ist das Angebot auch für die Institutionen gratis. «Auch zu einem späteren Zeitpunkt soll der Beitrag für die Unternehmen sehr fair sein, denn der allgemeine Nutzen steht eindeutig im Vordergrund», erläutert Fiona Häseli die Motivation der Familie. Und beide Schwestern betonen: «Es handelt sich bei Schichtmatch um unser Herzensprojekt – es soll der ganzen Branche zugutekommen.»

### Bessere Gesundheit für alle

Über 70 Prozent der Pflegenden erwarteten eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, um zehn Jahre später weiterhin in dieser Branche tätig zu sein, ist auf der Plattform nachzulesen. «Wir haben mit «Schichtmatch» ein Werkzeug geschaffen, damit die Vereinbarkeit besser möglich ist, wovon die Pflegefachpersonen wie auch die Betriebe profitieren», so Jamina Häseli. Ihre Schwester ergänzt: «Gerade die Flexibilität ist ja ein grosser Vorteil und steigert die Attraktivität des Pflegeberufs, wenn die Arbeitsschichten den eigenen Lebensbedingungen und persönlichen Vorlieben und Bedürfnissen angepasst werden können.» Die beiden unternehmerischen Frauen verweisen auch auf den immer wichtigeren Aspekt der Gesundheit: Die Pflegefachkräfte bleiben gesünder, wenn sie in ihrem Rhythmus arbeiten können und zu Arbeitszeiten tätig sind, die zu ihrem Leben passen. So bleiben sie mit grösserer Wahr-

scheinlichkeit in der Pflege und die Teams sind dank weniger Fluktuation beständiger – und das trägt schliesslich auch zur Gesundheit der Patientinnen und Patienten bei.

Überdies: Man kann über «Schichtmatch» auch Pool-Mitarbeitende finden oder sich auf mehrmonatig befristete Stellen bewerben. Weitere Funktionen kamen nach der Aufschaltung hinzu: «Wir haben auf entsprechende Rückmeldungen und Wünsche reagiert und zusätzliche Filterfunktionen hinzugefügt», sagt Jamina Häseli. Eine Weiterentwicklung bestand etwa in der neuen Sortierfunktion für Arbeitgebende, die eine Zuordnung zu den Profilen erlaubt, wenn mehrere Stellen ausgeschrieben sind. «Die Feedbacks helfen uns bei der Optimierung. Wir sind angenehm überrascht, wie interessiert sowohl die Arbeitnehmenden wie auch die Arbeitgebenden sind – sodass sie nicht nur unser Angebot nutzen, sondern auch aktiv mitdenken», erzählen die beiden tatkräftigen Schwestern. Sie erhalten viele positive Rückmeldungen von beiden Seiten und haben noch viele Ideen für die Weiterentwicklung der Plattform. Diese müssen aber noch warten, da sie aus finanziellen Gründen noch nicht umsetzbar sind. «Dadurch, dass die Plattform noch eigenfinanziert ist, können wir auch selber den Fokus so setzen, dass es der ganzen Branche am besten dient», sagt Jamina Häseli. ■



Online-Plattform  
«Schichtmatch»  
→ [schichtmatch.ch](https://schichtmatch.ch)

Anzeige



**STANDORTBESTIMMUNG  
UND ENTWICKLUNG DER PFLEGE**

Gerne begleiten und unterstützen wir Sie bei der Analyse und Umsetzung.

**KELLER**  
UNTERNEHMENS  
BERATUNG

Strategie  
Projekte  
Controlling  
Prozesse

[www.keller-beratung.ch](http://www.keller-beratung.ch) 056 483 05 10 5000 Aarau



Gemeinsam stark: v.l.n.r. Chasper Lüthi (Landhaus Neuenegg), Tomaso Rubin (ZIFAM), Urs Leuthold (Hugentobler/GastroPerspektiv)

Publireportage Landhaus Neuenegg

# Gemeinsam stark für eine skalierbare Gastronomie mit Zukunft.

*Was passiert, wenn Gastronomie nicht länger nur als Versorgungsauftrag verstanden wird? Eine Institution im Berner Mittelland zeigt, wie daraus ein zukunftsfähiges Konzept entstehen kann.*

Text: Ramona Bergmann, Bilder: Markus Steiner

Das Landhaus Neuenegg liegt idyllisch nahe der Stadt Bern und hat sich in den vergangenen Jahren grundlegend gewandelt. Aus dem klassischen Pflegeheim mit 64 Bewohnerinnen und Bewohnern ist ein Kompetenzzentrum für Wohnen und Wohlbefinden der späten Jugend geworden. Im Zuge der sich wandelnden Wohnbedürfnisse im Alter entwickelte das Landhaus Neuenegg das Angebot «Wohnen mit Service» aktiv weiter: mit modernen, altersgerechten Wohnbauten sowie einem Begegnungszentrum mit öffentlichem Restaurant. Ältere Menschen sollen sich nicht isoliert fühlen, sondern eingebettet in eine lebendige Gemeinschaft aller Generationen. Genau dieses Konzept machte es notwendig, auch die Gastronomie neu zu denken. Essen soll nicht bloss Verpflegung sein, sondern echte Lebensqualität.

## Von der Heimküche zum Produktionssystem

Vor dem Umbau war die Küchen-Situation begrenzt. Es wurde jeweils am Vortag für den nächsten Tag gekocht. Schritt für Schritt. Die Kapazität reichte gerade für 130 tägliche Mahlzeiten der Bewohnenden sowie einen spärlich genutzten Bistro-Betrieb und den

Mahlzeitendienst für die Care Köniz. Die zentrale Herausforderung des Umbaus bestand darin, weg von der klassischen Pflegeheimküche hin zu einem durchdachten Gesamtsystem zu kommen. Produktion, Logistik und Service so zu verbinden, dass verschiedene Gastronomieangebote zuverlässig und effizient aus einer gemeinsamen Struktur versorgt werden können. Die Antwort war eine klare Zentralisierung der Produktion mit modular aufgebauten Prozessen. Heute versorgt die Produktionsküche ein breites internes und externes Netz: das Pflegeheim Neuenegg mit rund 130 Mahlzeiten täglich, das Bistro Landhaus für Angehörige, Mitarbeitende und externe Gäste, das Alters- und Pflegeheim Sunneschyn in Laupen BE, den Mahlzeitendienst der Care Köniz sowie die externen Restaurationsbetriebe Restaurant Le Clou und Restaurant Bären in Frauenkapellen. Täglich werden um die 250 Mahlzeiten ausgegeben, Events nicht eingerechnet.

*«Moderne Kochsysteme geben uns die Flexibilität, die eine zukunftsfähige Küche heute braucht.»* Chasper Lüthi

## Schweizer Kochsysteme als Schlüssel zur Flexibilität

Das Herzstück dieser Transformation sind die Schweizer Kochsysteme von Hugentobler. Ob Hot-Fill, freeze'n'go, Schockfrostern, Pasteurisieren oder Bankettsystem: Sämtliche Verfahren kommen zum Einsatz und ermöglichen eine zeitunabhängige Produktion, die alle Bereiche des Betriebs speist. Das Bankettsystem bewährt sich im Alltag für den Mahlzeitendienst der Care Köniz und bei Events



Mit den Schweizer Kochsystemen lassen sich warme und kalte Linie, Bankette sowie À-la-carte-Angebote gezielt miteinander verbinden.



Die Gastronomie im Landhaus Neuenegg ist heute breit und zukunftsorientiert aufgestellt. Das Herzstück bildet die Produktionsküche, die verschiedene interne und externe Bereiche versorgt.

im Restaurant Le Clou. Die kalte Linie versorgt die Aussenstellen in Frauenkappelen und Laupen sowie das Bistro oben beim Landhaus. Im Restaurant Bären wie auch im Bistro finalisiert ein Koch die angelieferten Gerichte und bringt sie à la Minute auf den Teller. In Laupen übernimmt die Hauswirtschaft die Aufbereitung. «Moderne Kochsysteme geben uns die Flexibilität, die eine zukunftsfähige Gastronomie heute braucht», sagt Chasper Lüthi, Leiter Hotellerie Landhaus Neuenegg. Das klingt nach Technik, ist aber zutiefst menschlich. Wer nicht mehr im Dauerstress arbeitet, hat Kapazität frei für Qualität und Gäste.

### Partnerschaft und Lieferbeziehung

Dass diese Transformation gelang, hat viel mit den richtigen Partnern zu tun. «GastroPerspektiv unterstützte uns dabei, Prozesse und Abläufe stetig und strategisch weiterzudenken, Gschwend Gastro Bau war insbesondere bei der Planung und baulichen Umsetzung des Restaurants Le Clou ein wichtiger Partner und Hugentobler brachte die Technik und das Know-how rund um moderne Kochsysteme ein», fasst Lüthi zusammen. Was alle drei Partner verband, war ein gemeinsames Verständnis. Eine Küche muss nicht nur geplant werden, sie muss im Alltag funktionieren. Daniel Wyss von GastroPerspektiv kommt bis heute regelmässig vorbei, beglei-

tet die Mitarbeitenden und entwickelt die Abläufe weiter. Für Urs Leuthold, Leiter Konzept und Objektplanung bei Hugentobler, war dieser Auftrag von Beginn an mehr als ein Projekt: «Mir lag es am Herzen, dass Chäschpu in seiner neuen Rolle mit Freude und Erfolg unterwegs sein kann. Ein gutes System hält einem Menschen den Rücken frei. Genau das wollten wir ihm ermöglichen.» So konnten auch langjährige Mitarbeitende, die der Veränderung anfänglich skeptisch gegenüberstanden, vollständig überzeugt werden. Heute stehen alle zu 100 Prozent hinter den Kochsystemen.

### Ein modulares System mit offenem Horizont

Das Ergebnis ist mehr als eine renovierte Küche. Das Landhaus Neuenegg hat ein modulares System geschaffen, das auf Wachstum ausgerichtet ist. So können bestehende Angebote weiterentwickelt und neue Bereiche integriert werden, ohne die Grundstruktur neu denken zu müssen. Wer die Menukarten der verschiedenen Bereiche nebeneinanderlegt, stellt fest: Das Angebot deckt sich. Eine demenzkranke Bewohnerin und ein externer Bauarbeiter werden aus derselben Produktion gepflegt. Ihre Erwartungen an den Teller könnten unterschiedlicher kaum sein. Genau hier liegt der eigentliche Anspruch dieses Systems, den Spagat zu meistern und Menschen mit individuellen Bedürfnissen gleichermassen gerecht zu werden. «Essen soll Spass machen, Erlebnisse schaffen und Erinnerungen wecken», bringt Chasper Lüthi auf den Punkt. Die Gastronomie des Hauses ist heute weit mehr als Versorgung. Sie ist Ausdruck eines Lebensqualitätsanspruchs und ein Modell dafür, wie institutionelle Gastronomie von morgen aussehen kann.



[www.landhaus-neuenegg.ch](http://www.landhaus-neuenegg.ch)  
[www.hugentobler.ch](http://www.hugentobler.ch)  
[www.gastroperspektiv.ch](http://www.gastroperspektiv.ch)  
[www.gastrobau.ch](http://www.gastrobau.ch)

Mit dem im Jahr 2024 eröffneten À-la-carte-Restaurant «Le Clou» wurde ein Begegnungsort für Jung und Alt geschaffen.

**Ein nationales**

# **Monitoring**

**gibt Einblick in**

**die Situation**

**der Pflegenden**

Der Bedarf an Pflegenden wird in den nächsten Jahren weiter steigen. Die wachsende Anzahl ausgeschriebener Stellen zeigt die zunehmende Anspannung auf dem Arbeitsmarkt. Dank dem ausländischen Personal könne der Bedarf schweizweit – noch – gedeckt werden, vermutet Expertin Clémence Merçay in ihren Erläuterungen der Daten im nationalen Pflegemonitoring. Dieses belegt zudem stagnierende Ausbildungsabschlüsse und hohe Austrittszahlen.

Von Elisabeth Seifert

**D**ie Arbeitsbelastung und der daraus resultierende Stress des Personals im Pflege- und auch im Sozialbereich sind ein heiss diskutiertes Thema. Die Stress verursachenden Faktoren sind vielfältig. Neben Konflikten im Team und mit Vorgesetzten, Schichtarbeit oder einer mangelhaften Arbeitsorganisation gehören wesentlich auch Zeit- oder Leistungsdruck dazu. Dieser Druck steigt, wenn qualifiziertes Personal fehlt und Stellen nicht oder nicht innerhalb einer bestimmten Frist besetzt werden können.

Um auf nationaler Ebene verlässliche Daten zur Situation des Pflegepersonals in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen zu erhalten, auch in den Alters- und Pflegeheimen, ist Anfang Juli 2024 das nationale Pflegemonitoring online geschaltet worden – und wird laufend aktualisiert. Das Monitoring soll die Wirkung der im Rahmen der Umsetzung der Pflegeinitiative getroffenen Massnahmen überprüfen.

Mittels Daten zu aktuell 27 Indikatoren liefert die Online-Plattform, die vom Schweizerischen Gesundheitsobservatorium (Obsan) entwickelt und geführt wird, Antworten auf zahlreiche Fragen. Im Zentrum steht eine Reihe von Indikatoren, die eine Einschätzung des Personalbedarfs respektive des Personalmangels ermöglichen.

### Es besteht ein hoher Bedarf an Pflegenden

Hinweise für die Analyse des Personalmangels liefert die Anzahl der ausgeschriebenen Stellen: Am 15. Februar dieses Jahres waren in der Schweiz insgesamt 7697 Stellen für Pflegefachpersonen ausgeschrieben. Damit war respektive ist Pflegefachperson einer der am häufigsten ausgeschriebenen Berufe hierzulande. Im Vergleich zum 15. August 2018 bedeutet dies 1525 zusätzlich gezählte Stellen, was einem Anstieg von 24,7 Prozent entspricht. «Der Zuwachs an ausgeschriebenen Stellen verdeutlicht die anhaltende Nachfrage nach Pflegefachpersonen», heisst es in einem vom Obsan publizierten Bulletin. Dies sei ein Hinweis auf eine «zunehmende Anspannung auf dem Arbeitsmarkt».

Noch deutlicher steigt die Kurve bei den Abschlüssen auf den Niveaus EFZ, EBA sowie den Pflegehelfenden an, wenn auch auf einem deutlich tieferen absoluten Niveau. Und der Trend wird weitergehen: Im kommenden Herbst werde Obsan neue Prognosen publizieren, sagt Bereichsleiterin Clémence Merçay – «die Tendenz ist klar, der Bedarf an Pflegenden wird immer höher». Ausgeschrieben werden die Stellen von den Gesundheitsinstitutionen, also Spitälern, Heimen und der Spitex, zu

einem grossen Teil zudem von Personaldienstleistern, die wesentlich für diese Institutionen rekrutieren. Die Stellenausschreibung ist dabei gemäss Merçay nur ein Rekrutierungskanal, neues Personal werde auch über Spontanbewerbungen rekrutiert oder über das Netzwerk.

Über den Bedarf in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen gibt die Quote der ausgeschriebenen Stellen in den Gesundheitsinstitutionen Anhaltspunkte. Die Quote beschreibt das Verhältnis der ausgeschriebenen Stellen zur Anzahl der Beschäftigten zuzüglich der ausgeschriebenen Stellen.

Für die Gesamtheit der Gesundheitsinstitutionen lag diese Quote für die Tertiärstufe Mitte November 2024 bei 2,2 Prozent. Damit kommt auf rund 50 beschäftigte Pflegefachpersonen eine ausgeschriebene Stelle. In den Alters- und Pflegeheimen ist diese Quote mit 3,1 Prozent am höchsten. Hier kommt auf 30 Beschäftigte eine offene Stelle (Spitäler: 2 Prozent, Spitex: 2,1 Prozent).

### Grosser Aufwand für die Rekrutierung

Von Mitte November 2018 bis Mitte November 2024 stieg die Quote in den Heimen von 2,1 auf 3,1 Prozent. In der Gesamtheit der →

# ARTISET Securit

ARTISET Securit ist die Lösung für die Mitglieder von CURAVIVA, INSOS und YOUVITA mit:  
**Beratung, Informationen und Schulungen.**

ARTISET Securit ist:

- **einfach** – dank der Online-Plattform asa-control leicht umzusetzen.
- **günstig** – minimiert Ihren Arbeitsaufwand für die Umsetzung der EKAS-Richtlinie 6508.
- **integrierbar** – als eigenständige Arbeitssicherheitslösung einzusetzen oder in ein bestehendes QMS zu integrieren.
- **umfassend** – ein Gesamtpaket mit Plattform, Aus- und Weiterbildungen, Audits, Updates, Beratung.
- **professionell** – Fachspezialist:innen für Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz sind für Sie da.
- **national** – alle Schulungen und Dokumente sind auf Deutsch und Französisch verfügbar.



## Die Branchenlösung für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz



*Mehr erfahren*

**ARTISET** Föderation der Dienstleister für  
Menschen mit Unterstützungsbedarf

**CURAVIVA** **INSOS** **YOUVITA**

Gesundheitsinstitutionen zeigte sich in diesem Zeitraum nur eine leichte Steigerung von 1,9 auf 2,2 Prozent. Bei den Abschlüssen auf den Niveaus EFZ und EBA steigt die Kurve in der Gesamtheit der Gesundheitsinstitutionen stark, im Bereich der Pflegeheime gar auf über 4 Prozent. Die Quoten wären nochmals höher, würde man die von den Personaldienstleistern ausgeschriebenen Stellen mitrechnen.

Die höheren Quoten in den Alters- und Pflegeheimen sind ein Hinweis darauf, dass der Bedarf an Mitarbeitenden hier im Vergleich zu den anderen Tätigkeitsbereichen relativ höher ist. Die wachsende Zahl von ausgeschriebenen Stellen generell in den Gesundheitsinstitutionen – und akzentuiert im Pflegeheimbereich – erklärt Obsan-Bereichsleiterin Clémence Merçay zum einen mit der Dynamik des Arbeitsmarkts. «Die Menschen wechseln ihre Stelle recht häufig, was innerhalb der Betriebe zu einer Fluktuation führt.» Und zum anderen werden infolge der älter werdenden Bevölkerung und der dadurch entstehenden Bedürfnisse neue Stellen geschaffen, die besetzt werden müssen.

«Die Arbeitgebenden müssen immer mehr Personal rekrutieren, was sehr aufwendig und anstrengend ist», erläutert die Obsan-Expertin die steigende Zahl der ausgeschriebenen Stellen. Man dürfe daraus aber nicht zwingend auf einen Mangel schliessen. Ein solcher sei dann gegeben, wenn sich die steigenden Stellenausschreibungen und der steigende Personalbedarf in der Vakanzdauer widerspiegeln. Die Obsan-Zahlen zeigen über alle ausgeschriebenen Stellen für Pflegefachpersonen hinweg seit 2018 diesbezüglich keine klar erkennbare Entwicklung. Im Bereich der Alters- und Pflegeheime steigt die Vakanzdauer immerhin etwas an. Bei allen anderen Abschlüssen nimmt die Vakanzdauer über die Zeit generell etwas stärker zu, am stärksten wiederum in den Alters- und Pflegeheimen. Clémence Merçay gibt im Hinblick auf die Interpretation der Zahlen zu bedenken, dass die Vakanzdauer durch Rekrutierungsprozesse wie die

standardgemässe Ausschreibungsdauer beeinflusst werde. Die Aussagekraft sei deshalb eingeschränkt.

### Bedeutung des ausländischen Personals

Wie lange die offenen Stellen effektiv nicht besetzt werden können, lässt sich aus den Obsan-Zahlen nicht erschliessen. Die Obsan-Expertin vertritt aber die «starke Hypothese», dass es dank dem ausländischen Personal nicht viele Stellen gebe, die langfristig offenbleiben. Es gebe sicher regionale Unterschiede, schweizweit sei der Bedarf aber gedeckt. «Die Schweiz ist, im Moment jedenfalls noch, sehr attraktiv für Pflegende aus dem Ausland.» Das kann sich aber ändern: «Die Nachbarregionen der Schweiz, etwa die Lombardei,

beginnen damit, die Löhne anzuheben, um die Pflegenden im Land zu halten.»

Besonders hoch ist der Anteil des Personals mit einem ausländischen Abschluss in den Spitälern und Heimen (für die Spitex gibt es hier keine Daten) bei Pflegefachpersonen: Im Jahr 2024 lag dieser bei 33,3 Prozent; in den Spitälern war der Anteil mit 33,7 Prozent etwas höher als in den Alters- und Pflegeheimen (32,1 Prozent). Rund zehn Jahre zuvor, im Jahr 2013, war deren Anteil mit 29,4 Prozent noch etwas tiefer (Spitäler: 29,8 Prozent, Heime: 28,3 Prozent). Tiefer ist der ausländische Anteil bei den anderen Ausbildungsabschlüssen (Niveau EFZ, EBA und solche mit einer anderen oder ohne Ausbildung). Über alle Ausbildungsniveaus hinweg betrug →

#### SOZIALBEREICH: HAUPTPROBLEME SIND DIE VERWEILDAUER UND DIE FLUKTUATION

Die neuesten Daten, die schweizweit Auskunft geben über die Situation des Fachpersonals in allen sozialen Arbeitsfeldern, dokumentiert die im Februar 2025 veröffentlichte «Fachkräftestudie im Sozialbereich». Die Fachkräftestudie basiert auf einer Befragung von Arbeitgebenden von rund 1700 Betrieben, durchgeführt im Jahr 2023 bis in den Frühsommer 2024. Bestimmte Eckwerte zur Fachkräftesituation wollen Savoiresocial, der Dachverband für die Berufsbildung im Sozialbereich, und Sassa, die Fachkonferenz der Fachhochschulen Soziale Arbeit Schweiz, künftig weiter beobachten. Im Gegensatz zur Grundlagenstudie werden diese Indikatoren auf Daten aus öffentlichen Statistiken basieren und sollen im Herbst 2026 veröffentlicht werden. Auf politischer Ebene laufen zudem Bemühungen, für den Sozialbereich ein ähnlich umfassendes Monitoring wie im Pflegebereich zu erstellen (siehe Seite 50).

Zum Zeitpunkt der Erhebung im Rahmen der Fachkräftestudie lag das Problem nicht in der Besetzung der offenen Stellen, 90 Prozent konnten besetzt werden, 60 Prozent innerhalb der gewünschten Zeit und mit den erforderlichen Qualifikationen. Thoenen: «Wir sprechen deshalb von einer angespannten Situation, nicht von einem Mangel.» Die Rekrutierung werde aber aufwendiger, und die betroffenen Teams spüren die vorübergehende Unterbesetzung. 60 Prozent der Befragten erwarten in den nächsten fünf Jahren einen steigenden Bedarf an Fachkräften, zum einen aufgrund einer steigenden Nachfrage nach Angeboten und zum anderen aufgrund komplexer werdender Aufgaben.

Die Hauptprobleme sind gemäss Thoenen die Verweildauer und die Fluktuationsrate. Was die Verweildauer betrifft: Über alle sozialen Berufsfelder hinweg verweilen knapp 40 Prozent der Mitarbeitenden weniger als drei Jahre bei der gleichen Institution. Der Anteil der Arbeitnehmenden, die länger als fünf Jahre im selben Betrieb bleiben, liegt bei nur 38 Prozent. Eine kurze Verweildauer bedeute, dass immer wieder neue Leute eingearbeitet werden müssten, was eine Belastung darstelle. Die Fluktuationsrate der Betriebe liegt bei 22 Prozent und damit über dem schweizweiten Durchschnitt von 16 Prozent. Der am häufigsten genannte Kündigungsgrund ist die Arbeitsbelastung, gefolgt von Lohnvorstellungen und dem Wunsch nach Neuorientierung.

dieser 2013 in den Alters- und Pflegeheimen 14,2 Prozent und stieg bis zum Jahr 2024 auf 15,1 Prozent.

Neben dem Anteil am gesamten Personalbestand erfasst ein weiterer Indikator Wanderungsbewegungen des ausländischen Pflegefachpersonals. Erfasst werden Eintritte (Einwanderung und ausgestellte Grenzgänerbewilligungen) und Austritte (Auswanderung). Die Differenz davon ergibt den Saldo. Dieser gibt Aufschluss über den Beitrag der ausländischen Pflegefachkräfte zum Personalbestand in der Schweiz. Es werden alle Pflegefachkräfte gezählt, unabhängig davon, in welchem Tätigkeitsbereich sie arbeiten. Dieser Saldo lag 2014 bei 1073 Pflegefachpersonen und sank im Jahr 2025 auf 517 – bei hohen Ein- und Austrittszahlen (Eintritte: 2699, Austritte: 2182).

### **Die Ausbildungsabschlüsse stagnieren seit 2020**

Der steigende Personalbedarf findet seinen Niederschlag in einer wachsenden Anzahl von Ausbildungsabschlüssen; und zwar auf allen Ausbildungsniveaus, von der Assistentin respektive dem Assistenten Gesundheit bis zur Pflegefachperson HF und FH. Die Abschlusszahlen stiegen von total 6515 im Jahr 2013 auf 9792 im Jahr 2024. Gewachsen ist der Zahl allerdings nur bis 2020 – seither verharrt sie auf jährlich zirka 9700 Abschlüssen. Trotz einem weiterhin steigenden Personalbedarf setzt sich der Trend derzeit also nicht fort. Merçay: «Wir werden sehen, welche Folgen die Ausbildungs-offensive hat.» Diese ist 2024 im Zuge der Umsetzung der Pflegeinitiative in Kraft getreten und zielt auf die Ausbildung von Pflegefachpersonen HF und FH.



**«Die wachsende Zahl von ausgeschriebenen Stellen erklärt sich zum einen mit der Dynamik des Arbeitsmarkts; die Menschen wechseln ihre Stelle recht häufig. Und zum anderen werden infolge der älter werdenden Bevölkerung und der dadurch entstehenden Bedürfnisse neue Stellen geschaffen, die besetzt werden müssen.»**

**Clémence Merçay,  
Bereichsleiterin beim Schweizerischen  
Gesundheitsobservatorium (Obsan)**

Merçay stellt denn auch aufseiten der Kantone, die hier in der Pflicht stehen, einen verstärkten «politischen Willen» fest, die Ausbildungsziele tatsächlich zu erreichen.

Es werde viel Geld investiert, es müsse dann aber auch gelingen, so Merçay, tatsächlich neue Studierende zu gewinnen. Namentlich in der Deutschschweiz brauche es dafür auch genügend Fachpersonen Gesundheit, die dann auch eine Ausbildung zur Pflegefachperson HF in Angriff nehmen. Um den Erfolg der Ausbildungs-offensive zu messen, werde im Herbst im Pflegemonitoring deshalb ein weiterer Indikator, «neue Studierende», eingeführt.

### **Viele Pflegenden verlassen ihre Stelle**

Ein Grund, dass die Ausbildungsabschlüsse stagnieren, könnte sein, dass in der Öffentlichkeit die Unzufriedenheit vieler Pflegenden mit den Arbeitsbedingungen immer wieder thematisiert wird.

Diese Unzufriedenheit ist gemäss Clémence Merçay denn auch einer der Gründe, weshalb Pflegenden vermehrt ihre Stelle verlassen – und damit auch für den Anstieg der ausgeschriebenen Stellen sorgen. Über alle Ausbildungsniveaus hinweg ist die Austrittsrate in den Spitälern sowie den Alters- und Pflegeheimen (für die Spitex liegen keine Zahlen vor) von 2013 bis 2024 von 18,4 auf 23,8 Prozent gestiegen. Die Rate zeigt den Anteil der Mitarbeitenden, die im Verlauf eines Jahres ihre Stelle verlassen haben. Daraus lasse sich aber nicht ablesen, wie viele Personen dem Beruf den Rücken gekehrt haben, wie Clémence Merçay festhält.

In den Alters- und Pflegeheimen ist der Anteil jener, die ihre Stelle verlassen haben, im gleichen Zeitraum (von 2013 bis 2024) von 19,1 auf 25,4 Prozent gestiegen. Ein Viertel des Personalbestands verlässt also innerhalb eines Jahres den Betrieb. Besonders hoch sind die Austritte auf der EFZ-Stufe, wo die Rate sowohl in den Heimen als auch den Spitälern bei knapp 30 Prozent liegt. Diese Rate

**PROJEKT STARTCARE IM KANTON FRIBOURG:  
DEN FRÜHZEITIGEN BERUFS AUSSTIEG VERHINDERN**

Wenige Wochen nach ihrem Abschluss kehrt eine junge Pflegefachfrau nach einem anspruchsvollen Dienst nach Hause zurück. Konfrontiert mit Verantwortung und den Anforderungen des Berufsalltags, beendet sie ihre Schicht mit dem Gefühl, nicht allem gerecht geworden zu sein. Diese Situation steht exemplarisch für die Herausforderungen vieler Berufseinsteiger in der Pflege.

Das Projekt Startcare entstand auf Initiative der Alumni der Hochschule für Gesundheit Fribourg. Die Hotline bietet jungen Absolventinnen und Absolventen einen neutralen, vertraulichen und wohlwollenden Raum, um sich über die Herausforderungen des Berufseinstiegs auszutauschen.

Vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel und steigender Fluktuation bietet «Startcare» eine konkrete Antwort: Frühzeitige Berufsausstiege sollen durch Zuhören, Mentoring und strukturierte Begleitung verhindert werden. Das Projekt stützt sich auf einen Praxisleitfaden, eine Ethik-Charta sowie ein Netzwerk institutioneller und akademischer Partner.

Startcare wird von der Hochschule für Gesundheit Fribourg, dem Kanton Fribourg, dem Fribourger Netzwerk für psychische Gesundheit, der OrTra Gesundheit und Soziales Fribourg, der Dargebotenen Hand 143 sowie dem SBK, Mitglied von alliance care, unterstützt.

→ Weitere Infos: [startcare.ch](http://startcare.ch)

erklärt sich freilich auch damit, dass ein Teil der Fachpersonen Gesundheit die Ausbildung auf der Tertiärstufe fortsetzt.

Neben der Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen führt Merçay zwei weitere Faktoren für die Austritte an: Zum einen spielen hier zeitlich beschränkte Arbeitsverträge eine Rolle und zum andern – ganz besonders in den Pflegeheimen – die Austritte aufgrund von Pensionierungen. Merçay: «Das Personal in den Pflegeheimen ist im Durchschnitt älter als in den Spitälern.»

(VZÄ) pro 100 gepflegten Menschen an. Über alle Ausbildungsniveaus hinweg steigt in den Alters- und Pflegeheimen die Personalausstattung 2012 bis 2024 leicht an, von 33,9 auf 39,7 VZÄ. Eine leichte Reduktion über diesen Zeitraum gibt es bei den Pflegefachpersonen, was sich gemäss Merçay mit Veränderungen beim Grade-Mix erklären lässt. Die generelle

leichte Steigerung erklärt die Expertin mit komplexer werdenden Bedürfnissen der Bewohnenden. Die Personalausstattung und auch der Grade-Mix seien wesentlich durch Vorgaben der Kantone bestimmt, unterstreicht die Expertin. Die Zahlen geben somit keine Auskunft darüber, ob die Personalausstattung angemessen ist, sie bieten vielmehr einen Überblick über die Situation und sollen als Diskussionsgrundlage für die Festlegung von Richtwerten dienen. Merçay stellt für den Herbst eine Publikation zur Personalausstattung in den Pflegeheimen in Aussicht. Neben dem Faktor Personalausstattung könne, so Merçay, die Arbeitsbelastung auch auf die zunehmende administrative Belastung der Pflegenden zurückzuführen sein.

«Was die Personalausstattung betrifft, sind wir im internationalen Vergleich sehr gut dotiert», hält die Obsan-Expertin fest. «Wir haben aber auch hohe Erwartungen an die Pflege.» ■

Hier gelangen Sie zum nationalen Pflegemonitoring:



Anzeige

**Angemessenheit der Personalausstattung**

Diese Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen kann neben dem Lohn auf die Arbeitsbelastung und den damit verbundenen Stress zurückzuführen sein. Eine angemessene Personalausstattung, die der Anzahl und den Bedürfnissen der zu pflegenden Menschen entspricht, ermöglicht eine qualitativ gute Versorgung und vermeidet gleichzeitig eine Überlastung des Personals. Der Indikator «Personalausstattung in der Pflege» zeigt das Verhältnis von Pflege- und Betreuungspersonen in Vollzeitäquivalenten



**Endlich Ordnung im Qualitätsmanagement**

- Dokumente & Prozesse immer aktuell
- Audits & Kontrollen digital erledigen
- Schulungen & Nachweise zentral verwalten



Über 125 Organisationen vertrauen bereits auf ELIZA

ELIZA AG | Dammweg 9 | CH-3013 Bern | [hello@eliza.swiss](mailto:hello@eliza.swiss) | [www.eliza.swiss](http://www.eliza.swiss)

# Gegen den Arbeitskräftemangel in der alternden Schweiz

Angesichts der demografischen Entwicklung braucht es Massnahmen, um dem Arbeitskräftemangel in der Schweiz entgegenzusteuern. Das Arbeitgebernetzwerk Focus50plus fokussiert dabei auf die inländische Arbeitskraft der älteren Erwerbstätigen. Präsident Hans Rupli\* erläutert ein Projekt mit Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik mit dem Ziel, eine bessere Zusammenarbeit aller Generationen zu erreichen.

Interview: Salomé Zimmermann

## **Herr Rupli, Sie und Ihre Netzwerkpartner haben überlegt, wie dem Arbeitskräftemangel in der Schweiz begegnet werden könnte. Wie?**

Zuerst ein paar Worte dazu, wo wir derzeit stehen – das hilft bei der Einordnung der komplexen Thematik. Aktuell arbeiten wir an der Lancierung eines Projekts bei Innosuisse, der schweizerischen Agentur für Innovationsförderung. Im Zentrum steht die Frage, wie wir den Herausforderungen einer alternden Bevölkerung mit sinkenden Geburtenzahlen begegnen können – und welche Auswirkungen diese Entwicklung auf den Arbeitsmarkt, den Wohlstand und die Sozialwerke hat. Wir sind überzeugt, dass nachhaltige Lösungen nur im Zusam-

menspiel von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik entstehen können. Genau diese Verbindung möchten wir stärken und in konkrete, praxisnahe Ansätze überführen.

## **Wer steht hinter dem Projekt?**

Wir vom Arbeitgebernetzwerk Focus50plus sind die Initianten. Unser Verein ist entstanden aus einer Initiative des Schweizer Arbeitgeberverbands, weil immer deutlicher wurde, wie die Demografie die Wirtschaft beeinflussen wird. Konkret haben wir bereits bis 2040 – das ist nicht mehr weit weg – in der Schweiz ungefähr 700 000 mehr Rentnerinnen und Rentner als heute, und es kommen nur ungefähr 230 000 neue Arbeitskräfte

in den Arbeitsmarkt hinein, da entsteht eine gewaltige Lücke. Das besagen die Demografie-Daten, erhoben vom Bundesamt für Statistik. Es gibt weitere Einflüsse, die weniger vorhersehbar sind, etwa durch die Konjunktur, die Migration und die Technologieentwicklung, besonders im Bereich KI. Wenn wir jetzt aber einfach die Anzahl Erwerbstätige anschauen, dann wird sich der Arbeitskräftemangel stark akzentuieren. Und dabei sprechen wir nicht nur vom Fachkräftemangel, der damit zusammenhängt, sondern davon, dass wir grundsätzlich zu wenige Erwerbstätige in der Schweiz haben werden.

## Was folgte nun auf diese Analyse der Situation?

Der Schweizerische Arbeitgeber- und der Gewerbeverband haben sich angesichts dieser Entwicklungen gefragt: Wie können wir das Potenzial der inländischen Arbeitskräfte besser nutzen? Eine wichtige Massnahme liegt darin, dass die jungen Mütter dank entsprechenden Betreuungsangeboten wie Krippen wieder schneller in den Arbeitsprozess zurückkehren können. Aber rein quantitativ gesehen stellt immer noch die Babyboomer-Generation den grössten Hebel dar. Wenn es uns gelingen würde, dass diese Arbeitnehmenden sicher bis zum ordentlichen Referenzalter arbeiten – das ist ja heutzutage nicht mehr selbstverständlich – und noch besser darüber hinaus, dann würde das am meisten bewirken.

## Welche Überlegungen sind damit verbunden?

Die Frage ist, wie wir ältere Arbeitskräfte länger im Arbeitsmarkt behalten können. Was braucht es dafür einerseits auf der politischen Ebene, in der Gestaltung der Rahmenbedingungen, und was braucht es andererseits auf der Stufe der Unternehmen – hier geht es etwa um das Rekrutierungsverhalten sowie die Unternehmens- und die Führungskultur. Aus diesen Überlegungen heraus wurde das Arbeitgebernnetzwerk Focus50plus gegründet. Wir haben uns für einen systemischen Ansatz entschieden, weil es so viele Einflussfaktoren und verschiedene Akteure gibt. Dieser Ansatz ist in die Strategie von Focus 50plus eingeflossen, indem wir uns für einen Dialog zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik entschlossen haben. Alle drei Bereiche spielen eine wichtige Rolle, sind Wissensträger und relevant in Bezug auf die Weiterentwicklung. Das widerspiegelt sich auch in der Struktur unseres Vereins.

## Wie sieht diese Struktur aus?

Unser Verein verfügt über drei Beiräte: Im Wirtschaftsbeirat nehmen Unternehmen Einsitz, denn diese haben ein grosses Interesse daran, das inländische

Arbeitskräftepotenzial optimal nutzen zu können. Der zweite Beirat ist der wissenschaftliche Thinktank. Dazu gehören vor allem Forschende der Fachhochschulen – mittlerweile sind 14 Professorinnen und Professoren dabei. Unser Thinktank vernetzt diese Personen mit dem Ziel, die ganze Forschung in Bezug auf das bestehende Wissen wie auch in Bezug auf die Aufbereitung von neuem Wissen besser zu koordinieren. Im ganzen Prozess haben wir festgestellt, dass es bereits sehr viel aktuelles Wissen gibt, aber der Transfer in die Wirtschaft und umgekehrt noch nicht wunschgemäss funktioniert.

## Wissenschaft und Wirtschaft funktionieren ja sehr unterschiedlich.

Genau bei den unterschiedlichen Logiken der beiden Bereiche setzen wir an: Wir wollen diese Kluft gezielt abbauen und den Austausch zwischen Forschung und Praxis stärken. Beispielsweise kann durch Projekte direkt in Unternehmen neues anwendungsorientiertes Wissen entstehen. Die Unternehmen bringen ihre konkreten Herausforderungen und Erfahrungen ein,

**«Ältere Mitarbeitende bringen durch ihre Lebenserfahrung oft mehr Sozialkompetenz mit, was gerade in Zeiten grosser Veränderungen wie beispielsweise durch KI sehr wertvoll ist.»**

Hans Rupli, Präsident Focus50Plus

während die Forschenden wissenschaftliche Methoden und Innovationskraft beisteuern. So können gemeinsam neue praxisnahe Erkenntnisse gewonnen werden. Gleichzeitig profitieren die Unternehmen direkt vom wissenschaftlichen Potenzial und erhalten Zugang zu Innovationen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken.

## Wie sieht es mit dem dritten Beirat aus?

In diesem dritten Gremium, dem «Expertenbeirat Wirtschaftspolitik», wollen wir Diskussionsgrundlagen für die Politik erarbeiten. Focus50plus hat sowohl den schweizerischen Arbeitgeberverband wie auch den schweizerischen Gewerbeverband als Trägerorganisationen. Diese Wirtschaftsdachverbände sind politisch gut vernetzt und leisten einen wichtigen Beitrag zur politischen Diskussion. Wir tragen mit spezifischen Diskussionsgrundlagen dazu bei. Zum Expertenbeirat Wirtschaftspolitik gehören ArbeitsmarktökonomInnen, die einen volkswirtschaftlichen Blick haben – der wissenschaftliche Thinktank hat hingegen einen stärker betriebswirtschaftlichen Blick. →



Hans Rupli: «Ich bin der festen Überzeugung, dass statt dem Alter die individuelle Kompetenz stärker ins Zentrum rücken muss.» Foto: zvg

### **Was macht das Arbeitgeber- netzwerk Focus50plus konkret?**

Wir beobachten und analysieren die Entwicklungen des schweizerischen Arbeitsmarkts und leisten einen Beitrag, damit die Wirtschaft das inländische Arbeitskräftepotenzial optimal nutzt. Zu diesem Zweck veranstalten wir Workshops zu bestimmten Fragestellungen und wir sensibilisieren darauf, was auf die Unternehmen zukünftig zukommt. Wir haben zudem

ein Forum namens «KMUconnect» aufgebaut, das sich speziell den KMU-Betrieben mit ihren spezifischen Bedürfnissen widmet, die sich in vielerlei Hinsicht von denjenigen der Grossunternehmen unterscheiden. Im Wirtschaftsbeirat sind die Grossunternehmen stärker vertreten. Wir suchen zudem Best-Practice-Lösungen, um diese in den Unternehmen zu multiplizieren.

### **Und da kommt nun wohl das Projekt mit Innosuisse ins Spiel.**

Ja, wir haben erkannt, dass es sehr viele Einzelstudien gibt, mit sehr spezifischen Fragestellungen, aber eine zentrale allgemeine Fragestellung, gewissermassen den übergeordneten Blick übers Ganze, das gibt es noch nicht. Und das wäre wichtig, denn schlussendlich kann nur ein systemischer Blick auf die Arbeitsmarktentwicklung und die Demografie helfen, den Wohlstand der Schweiz zu erhalten. Im Innosuisse-Projekt, das noch keine definitive Bezeichnung hat, wollen wir fünf Hauptfragen angehen.

### **Wie lauten diese?**

In unserem Wirtschaftssystem finanzieren wir Wohlstand über Wirtschaftswachstum. Jetzt muss man sich die berechtigte Frage stellen, wie wir nachhaltig Wirtschaftswachstum generieren können, wenn wir durch die demografische Entwicklung immer weniger Arbeitnehmende zur Verfügung haben. Das ist der erste Themenbereich. Die zweite volkswirtschaftliche Frage lautet: Wie können wir die Sozialwerke nachhaltig in die Zukunft führen, wenn immer weniger Erwerbstätige für einen Rentner sorgen? Die dritte Fragestellung betrifft den betriebswirtschaftlichen Bereich: Erfolgreiche Unternehmen wollen nicht ihren Umsatz senken müssen, weil sie nicht genug Personal finden. Da lautet die Grundfrage: Wie können Unternehmen ihre Produktivität erhalten, trotz Arbeitskräftemangel? Gibt es dafür technologische Mittel? Wie verhalten wir uns zur Migration? Bekanntlich haben die Schweizerinnen und Schweizer ein gespaltenes Verhältnis dazu. Wirtschaftlich ist klar, dass wir ausländische Arbeitskräfte dringend brauchen. Gleichzeitig haben viele Leute Angst davor, wenn die Migration zu gross wird.

### **Wie sieht der vierte Themenbereich aus?**

Alle Arbeitnehmenden, die jetzt oder bald in Pension gehen, nehmen auch ihr grosses Erfahrungswissen mit. Für die Unternehmen und Institutionen

geht so nicht nur die Arbeitskraft verloren, sondern auch viel Wissen. Entsprechend lautet die Frage: Wie kann ich Erfahrungswissen in Unternehmen sichern? Die fünfte Dimension betrifft die Innovation in altersdurchmischten Teams – wie gelingt dies? Die Unternehmen müssen reagieren und ältere Mitarbeitende arbeitsfit halten und so integrieren, dass sie motiviert bleiben und bis zur Pension und sogar darüber hinaus arbeiten. Wenn man die aktuellsten Befragungen bei Arbeitnehmenden anschaut, zeichnet sich durchaus ein Trend ab: Mehr Personen zeigen sich bereit, übers Referenzalter hinaus zu arbeiten, wenn flexible Arbeitsbedingungen gegeben sind. Wie sehen diese konkret aus? Was muss sich ändern, um diese Personen im Arbeitsprozess zu behalten? Welche neuen Arbeitsmodelle gibt es dafür?

### Was ist Ihr Hauptanliegen?

Wir wollen darauf aufmerksam machen, dass alle fünf Handlungsfelder und deren gegenseitige Beeinflussung absolut relevant für Unternehmen, die Wirtschaft und den Wohlstand der Schweiz sind. Wenn wir das nicht rechtzeitig angehen, wird der Wirtschaftsstandort Schweiz an Wettbewerbskraft verlieren. Vergleichbar mit der Klimaerwärmung, wissen wir, welche Gefahren lauern, wenn wir nicht rechtzeitig handeln. Die Entwicklung der Demografie ist ebenso wie der Klimawandel ein schleichender Prozess, der sehr gefährlich werden kann. Weil der Prozess jedoch vor allem am Anfang noch langsam verläuft, ist der Druck häufig nicht gross genug, damit der einzelne Mensch oder das einzelne Unternehmen handelt.

### Deshalb reichen Sie also einen Innosuisse-Projektantrag ein.

Wir wollen die Effekte der fünf Handlungsfelder wissenschaftlich analysieren und herausfinden, wie sie sich wechselseitig beeinflussen. Es geht um eine ganzheitliche systemische Betrachtung und die Dynamik des ganzen Systems. In einem ersten Schritt wollen wir alle bereits vorhandenen relevanten

Studien untersuchen, also eine Art Meta-Analyse. Danach sieht man, wo es noch Lücken gibt und welches Datenmaterial wissenschaftlich noch erarbeitet werden muss. Daraus wollen wir ein Wirkungsmodell ableiten, an dem sich auch das Dienstleistungsportfolio von Focus50plus künftig ausrichten kann. Wir sind derzeit in der Phase, den Umfang des Projekts zu definieren – etwa, welche Partner wir zu den bestehenden noch einbeziehen wollen und wie gross wir das Projekt auslegen wollen. Sobald wir die Rahmenbedingungen genauer definiert haben, kann beispielsweise auch Artiset mit ihren zahlreichen Institutionen als Netzwerkpartnerin angefragt werden.

### Richten Sie denn den Fokus ausschliesslich auf die älteren Arbeitnehmenden?

Tatsächlich sind wir stark auf die erfahrenen Mitarbeitenden ausgerichtet. Aber da wir das ganze System integral anschauen, geht es letztlich um eine verbesserte Zusammenarbeit aller Generationen. Es gibt viele Klischeevorstellungen über die älteren Menschen bei uns, denn wir leben in einer Kultur, die das Alter negativ bewertet. Nicht nur die Altersdiversität wird aber ein grösseres Thema, sondern auch die Geschlechterdiversität und die kulturelle Diversität. Denn: Durch die Verknappung

der Arbeitskräfte werden Unternehmen auch Personen rekrutieren müssen, die nicht ins übliche Raster passen. Deshalb ist es wichtig, dass die Unternehmen sich Gedanken zur Diversität machen und sich um Wertschätzung der verschiedensten Menschen bemühen. Dabei spielt die Führungskultur eine grosse Rolle, etwa wenn junge Führungskräfte mit anderen Vorstellungen und Werten auf ältere Mitarbeitende stossen. Ich bin der festen Überzeugung, dass statt dem Alter die individuelle Kompetenz stärker ins Zentrum rücken muss. Ältere Mitarbeitende bringen durch ihre Lebenserfahrung oft mehr Sozialkompetenz mit, was gerade in Zeiten grosser Veränderungen wie beispielsweise durch KI sehr wertvoll ist. Es gibt viele Gründe, dass ein Unternehmen zur Erkenntnis kommt, dass sie wettbewerbsfähiger wird durch altersdurchmischte Teams. ■

\* Hans Rupli war 20 Jahre Präsident von «Holzbau Schweiz» sowie Teil des Vorstands des Arbeitgeberverbands und Mitglied der Schweizerischen Gewerbetkammer des SGV. Daneben war und ist er selbständig tätig im Bereich Strategie und Organisationsentwicklung. Er wirkt als Präsident des Vereins «Focus50plus».

#### ARTISET UND FOCUS50PLUS

Die Föderation Artiset mit ihren drei Branchenverbänden Curaviva, Inso und Youvita ist auf nationaler Ebene gut vernetzt mit Akteuren aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Artiset nutzt diese Partnerschaften, um relevante Themen, welche die ganze Branche betreffen – dazu gehört auch der Fachkräftemangel – anzugehen und sich im Interesse der Mitglieder einzubringen. Deshalb beteiligte sich Artiset am Austausch mit Vertreterinnen und Vertretern von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik an Gesprächen, die das Arbeitgebernetzwerk Focus50plus zur Vorbereitung eines Projekts gegen den Arbeitskräftemangel einberufen hatte. Das Ziel ist, das Potenzial der inländischen Arbeitskräfte, insbesondere der älteren Erwerbstätigen, besser zu nutzen.

# kurz & knapp

Jugendliche ansprechen. Entsprechend steigen Minderjährige heute vor allem mit E-Zigaretten in den Nikotinkonsum ein und konsumieren zunehmend mehrere Produkte gleichzeitig. **Kinder & Jugendliche I:** Neben Zigaretten sind in den letzten Jahren zahlreiche neue Tabak- und Nikotinprodukte auf den Markt gekommen, die gezielt Jugendliche ansprechen. Entsprechend steigen Minderjährige heute vor allem mit E-Zigaretten in den Nikotinkonsum ein und konsumieren zunehmend mehrere Produkte gleichzeitig. **Kinder & Jugendliche II:** Laut einer repräsentativen Studie der Uni Zürich sind 20- bis 29-Jährige 8,4 Stunden pro Tag online. Die unter 20-Jährigen verbringen durchschnittlich bereits über 6 Stunden täglich im Internet – und die Zahlen steigen. **Behinderung:** Ab 1. Juli wird erstmals eine App, Deprexis, die bei Depressionen hilft, von der Krankenkasse übernommen. Denn: Gemäss einer Evaluation der Uni Bern suchen nur die Hälfte der Personen, die unter psychischen Problemen leiden, Hilfe. Und von dieser Hälfte schafft es wiederum nur die Hälfte wegen der langen Wartezeit, eine Therapie zu finden. **Alter:** LSD ist grundsätzlich verboten, doch die ehemalige Hippie-Droge erlebt ein überraschendes therapeutisches Comeback – zum Beispiel als Hilfe bei Depressionen. Eine Gruppe Schweizer Ärztinnen und Ärzte will nun wissenschaftlich beweisen, dass LSD als Medikament auch Sterbenden helfen kann – in der Palliativmedizin.

## Barrierefreie Kunstführungen

«Anrufkultur» bringt per Audio-Vision die Kultur nach Hause. Es gibt interaktive Führungen für Menschen, die aufgrund einer Sehbeeinträchtigung, einer mobilen Einschränkung oder aus anderen Gründen kein Museum besuchen und nicht an herkömmlichen Führungen teilnehmen können. Die Teilnehmenden werden durch aktuelle Ausstellungen geführt, ausgewählte Kunstobjekte werden besprochen, und Künstlerinnen und Künstler werden vorgestellt. Die Teilnehmenden können sich mit Fragen und Bemerkungen direkt beteiligen und die Führungen beleben.

→ [anrufkultur.ch](http://anrufkultur.ch)

## Vernetzung Führungskräfte

Fachlicher Austausch und gemeinsame kulturelle Erlebnisse: Das bietet der EHS, der Verein für pensionierte Führungskräfte aus dem Gesundheits- und Sozialbereich. Mit der Pensionierung gehen oft langjährige kollegiale Kontakte aus dem beruflichen Umfeld verloren. Der EHS bringt pensionierte Führungskräfte aus Heimleitungen, Schulleitungen und Institutionsleitungen zusammen. Der Verein wurde 2008 in Fribourg mit Unterstützung von Curaviva und Insos gegründet und besteht aus rund 120 Mitgliedern. Der Jahresbeitrag beträgt 30 Franken. Der Vorstand freut sich über neue Kolleginnen und Kollegen.

### WEITERE INFORMATIONEN

EHS-Schweiz  
c/o Karl Müller, Sommerwiesstrasse 29,  
8200 Schaffhausen  
[EHS-Schweiz@bluewin.ch](mailto:EHS-Schweiz@bluewin.ch) / Tel. 079 430 56 07

# Soziokultur Award

Mit dem neuen Soziokultur Award macht die Stiftung Soziokultur Schweiz Projekte sichtbar, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt und die Chancengleichheit stärken – gerade in Zeiten zunehmender Polarisierung. Erstmals werden Initiativen aus der Schweiz mit insgesamt 10 000 Franken ausgezeichnet. Gesucht sind Projekte, die das Zusammenleben konkret gestalten – von Nachbarschaftsinitiativen über kulturelle Veranstaltungen bis hin zu inklusiven Angeboten für verschiedene Generationen. Der Award wird in Partnerschaft mit Artiset durchgeführt. Bewerbungen sind bis zum 30. Juni 2026 möglich.

→ [soziokulturaward.ch](https://soziokulturaward.ch)



## Socialstore Awards

Auch 2026 zeichnen die «Socialstore Awards» herausragende Produkte und Dienstleistungen aus, die von Menschen mit Behinderungen hergestellt oder erbracht werden. Neben der beliebten Kategorie «Food, Genuss & Spezialitäten», die regelmässig kulinarische Highlights hervorbringt, stehen auch Dienstleistungen mit inklusivem Impact im Rampenlicht. Neu ausgezeichnet werden erstmals Produkte, die in den Jahren 2025 und 2026 auf den Markt gebracht wurden, sowie Kunstwerke, die durch Ästhetik, Originalität und Wertigkeit überzeugen. Zum 10-Jahr-Jubiläum der Plattform «Socialstore.ch» wird zusätzlich der Spezialpreis «Klein, aber OHO!» verliehen. Gesucht sind kreative, personalisierbare Give-aways mit sozialem Mehrwert – ideal für Kundengeschenke, Events oder Jubiläen. Teilnahmeschluss ist der 1. September 2026.

## Familien am Limit

Trotzige Kinder, Gewaltausbrüche, Panikattacken, überforderte Eltern und Fachstellen. Was bedeutet es für Familien, wenn Kinder auf jegliche Anforderungen mit Blockaden oder gewalttätigen Wutausbrüchen reagieren? Der 9-jährige Livio ist ein lieber, aufgeweckter Junge – solange er bestimmen kann. Werden an ihn aber Anforderungen gestellt, kann er ausrasten. Seine Eltern und Fachpersonen sind überfordert. Auch die 15-jährige Emilia und der 5-jährige Lion zeigen ein ähnliches Verhalten. Neuere Forschungen begründen die extreme Vermeidung von Anforderungen neurologisch. Das Syndrom wird PDA genannt (Pathological Demand Avoidance, eine krankhafte Vermeidung von Anforderungen). Ob es mit einer Autismus-Spektrum-Störung im Zusammenhang steht, ist umstritten. PDA ist im deutschsprachigen Raum noch wenig erforscht. SRF DOK porträtiert Kinder und Jugendliche, die wegen ihrer PDA-Verhaltensstörung jedes System ans Limit bringen.



## Umfrage in der Langzeitpflege

Wie gelingt die Umsetzung der kürzlich neu eingeführten Qualitätsindikatoren in Ihrem Betrieb? Die neuen medizinischen Qualitätsindikatoren (MQI) werden seit Herbst 2025 in den Schweizer Pflegeheimen getestet. In einer nationalen Umfrage wird ermittelt, wie einerseits die Datenerhebung und andererseits der Umgang mit den neuen Themen im Arbeitsalltag gelingt. Erfahrungen aus der Praxis fliessen in die Beurteilung der Qualitätsindikatoren ein und werden damit bei weiteren Entscheidungen auf nationaler Ebene berücksichtigt. Machen Sie deshalb mit und helfen Sie, die Qualitätsindikatoren und die Versorgungsqualität weiterzuentwickeln.

Weitere Informationen:

→ [artiset.ch/pflegequalitaet](https://artiset.ch/pflegequalitaet)

Umfrage





**Wie eine gute  
Gestaltung  
das Wohlbefinden  
fördert**

Im Alters- und Pflegeheim Montchoisi in Orbe VD hat die Fondation Saphir ein Projekt zur demenzfreundlichen Gestaltung umgesetzt und die Etage für Alterspsychiatrie in mehrere immersive Themenbereiche umgewandelt. Diese Umgestaltung des physischen Umfelds ist weit mehr als nur eine architektonische Verwandlung. Sie mindert die Angst und Unruhe der Bewohnenden, entlastet die Teams und öffnet den Weg zu neuen Möglichkeiten der Begleitung.

Von Anne-Marie Nicole

**D**ie Fondation Saphir sei sehr aufgeschlossen und innovativ, erklärte ihr Geschäftsführer Luis Villa vor vier Jahren in diesem Magazin. Er wies damals auf das Konzept einer Begleitung «wie zu Hause» hin: ein von der Stiftung entwickeltes und «aedis» – vom lateinischen Wort für «Wohnung» – benanntes Konzept, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht. Die Stiftung, die im Norden des Kantons Waadt mit rund zwanzig ambulanten und stationären Einrichtungen geriatrischer, gerontopsychiatrischer und psychiatrischer Ausrichtung vertreten ist, testete daraufhin ihr Modell im Alters- und Pflegeheim Montchoisi in Orbe.

Heute geht die Stiftung noch einen Schritt weiter und baut ihre personenzentrierte Strategie mit einer demenzfreundlichen Gestaltung des physischen Umfelds von Menschen mit neurokognitiven Beeinträchtigungen aus. Die Entscheidung, auch dieses Projekt im APH Montchoisi zu verwirklichen, ist kein Zufall.

### Räumliche und zeitliche Orientierung

Das im März 2021 eröffnete Pflegeheim Montchoisi beherbergt auf drei Etagen 84 Personen. Dabei setzt man vor allem auf das Leben in kleinen Gemeinschaften. Noch vor der Eröffnung, als die architektonische Gestaltung schon weit fortgeschritten war, erhielt die Einrichtung von den kantonalen Behörden den Auftrag, sich teilweise der Alterspsychiatrie zu widmen. Der erste Stock des Hauses ist daher vollständig für die Begleitung von 28 Personen mit mittel-

schweren bis schweren neurokognitiven Beeinträchtigungen bestimmt. Die breiten Gänge, die um das Gebäude herumführen, luden zwar zu einem gemütlichen Spaziergang ein, aber die Räumlichkeiten waren nicht für diesen Personenkreis konzipiert und zeigten bald ihre Grenzen auf: eine verwirrende architektonische Symmetrie, unzureichende Beschilderungen und fehlende visuelle Orientierungshilfen, kein direkter Zugang nach draussen und zu viel Lärm durch die Signaltöne der Rufsysteme.

«In diesem Umfeld, in dem ein Gang wie der andere aussah, waren die Menschen verloren und fühlten sich unsicher und beengt», erläutert Aurélie Chopard-dit-Jean, Psychologin der Fondation Saphir. Gemeinsam mit ihrem Kollegen David Favre, Leiter Entwicklung und Innovation, erstellte sie das demenzfreundliche Gestaltungskonzept und liess sich dabei von anderswo gesammelten Erfahrungen – namentlich in Kanada und Frankreich – inspirieren. Dabei ging es darum, ein Lebensumfeld zu gestalten, das Wohlbefinden, Sicherheit und Autonomie von Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen fördert und zugleich die Arbeitsbedingungen der Fachkräfte verbessert.

Das von der Fondation Roger de Spoelberch unterstützte Projekt im Pflegeheim Montchoisi war Gegenstand umfangreicher Vorabklärungen: Fachkräfte, Angehörige und Aussenstehende tauschten sich über die Auswirkungen des physischen Umfelds auf die Lebensqualität der Betroffenen und das Berufsverständnis aus. Alle empfanden das Umfeld im ersten Stock als wenig ansprechend und schon beim Verlassen des Aufzugs als verwirrend. Eine solche Umgebung musste zwangsläufig zu Angst und Unruhe bei den Bewohnenden führen.

Ausgehend von diesen Erkenntnissen und den Bedürfnissen der begleiteten Personen begann eine berufsübergreifende Arbeitsgruppe damit, ein Konzept für eine demenzfreundliche Gestaltung zu erstellen. Dabei verfolgte sie →

Der erste Stock des Pflegeheims Montchoisi in Orbe VD ist gemäss unterschiedlichen Landschaften gestaltet. Ein Teil zum Beispiel erinnert die Bewohnenden an einen Wald. Foto: Hélène Tobler

## Mithilfe von Wandbildern und Objekten wurde jeder der vier Gänge im ersten Stock in einen Themenbereich verwandelt – Dorf, Wald, Land und Berge.

drei Ziele: Sie wollte zunächst die räumliche und zeitliche Orientierung der Betroffenen erleichtern. Weiter ging es darum, die Empfindung von Aussenraum zu vermitteln, um das Gefühl der Enge zu verringern. Und schliesslich sollte die Aufmerksamkeit der Personen auf sensorische oder biografische Elemente gelenkt werden, die zum Wohlbefinden beitragen und ihre Einbindung in den Alltag fördern können.

### Partizipativer Transformationsprozess

Die Umgestaltung erfolgte in der ersten Julihälfte 2024 durch ein auf Dekoration und Raumgestaltung spezialisiertes Unternehmen – unter Beachtung aller Hygiene- und Sicherheitsstandards und dem wachsamen Auge der Bewohnenden der betroffenen Etage, die gute Ratschläge erteilten. «Vor Arbeitsbeginn haben wir den Bewohnenden das Projekt erläutert. Sie selbst haben die Themen für die grossen Tapeden an den Wänden ausgewählt», erzählt Aurélie Chopard-Jean. Mithilfe von Wandbildern, sensorischen Objekten und bequemen Möbeln wurde jeder der vier Gänge im ersten Stock in einen immersiven Themenbereich verwandelt – Dorf, Wald, Land und Berge. Im Verlauf der Arbeiten schlugen die Bewohnenden vor, hier und da ein paar Pilze, Blumen, Eidechsen, Murmeltiere und Schmetterlinge in das Dekor einzufügen. Die Wände des Dorfbereichs sind den grauen Steinfassaden von Dorfhäusern nachempfunden, mit Holzfensterrahmen, durch die man Fotos von Landschaften erahnen kann, die sich im Laufe der Jahreszeiten verändern. Die Türen sind alle unterschiedlich und verfügen über visuelle Orientierungshilfen, die Bezug auf das Thema des Wohnbereichs nehmen.

Jegliche Veränderung des physischen Umfelds von Menschen mit neurokognitiven Beeinträchtigungen kann zu Unruhe führen. Das war zur Freude der Psychologin nicht der Fall. Im Gegenteil: Die Menschen haben sich in ihrem neuen Lebensumfeld schnell eingelebt. Die Atmosphäre ist friedlich, obwohl reger Betrieb herrscht. «Die Menschen finden sich leichter zurecht», stellt eine Pflegerin fest. Die eine weiss, dass ihr Zimmer hinter der Geranie ist, der andere, dass er neben der Katze wohnt, die auf einem Strohhallen schläft, eine dritte, dass sie gegenüber dem violetten Sofa zu Hause ist. «Die Farben sorgen auch für eine wärmere,

entspanntere Atmosphäre», fügt ihre Kollegin hinzu. «Es herrscht weniger Angst und Unruhe, was sich natürlich positiv auf unsere Arbeit auswirkt.»

Die beiden Fachkräfte bemerken auch, dass das neue Umfeld jetzt Interaktionen fördert. Die Bänke und Sessel in den Gängen laden dazu ein, sich hinzusetzen und zu unterhalten. Die Landschaften auf den Wänden bieten Gelegenheit, mit den begleiteten Personen ins Gespräch zu kommen. Das Umfeld wird so zu einem Medium der Kommunikation und der Verbundenheit und ist Teil eines nicht-medikamentösen Ansatzes bei neurokognitiven Beeinträchtigungen.

Der demenzfreundliche Ansatz förderte neue berufliche Praktiken. So wurde für sensorische Stimulationen ein «Snoezelen»-Raum eingerichtet, und täglich, am späten Nachmittag, findet im Bergbereich ein geselliges Beisammensein statt: die «sanften Abende». Wer mag, nimmt teil – auch Angehörige sind willkommen. Zwei Personen – eine aus der Pflege, die andere aus der Aktivierung – bieten jeden Tag unterschiedliche Aktivitäten an: ein Quiz, eine Reportage, eine Geschichte, Musik... Um diese Abende besser begleiten zu können, wurden auch die Arbeitszeiten angepasst. Einmal pro Woche gibt es zudem einen Koch-Workshop, damit die Teilnehmenden Handgriffe, Aromen und Düfte wiederentdecken können.

### Überzeugende Ergebnisse

Dreimal schon erfolgten Projektbewertungen – vor der Umgestaltung, dann drei und sechs bis neun Monate danach. Die Ergebnisse belegen eindeutig einen Rückgang der verhaltensspezifischen und psychologischen Symptome. Angstzustände, Unruhe und Umherirren haben deutlich nachgelassen. Bei den Fachteams hat sich die gefühlte Arbeitsbelastung verringert, und die Atmosphäre ist angenehmer und herzlicher geworden, wie eine Pflegerin bestätigt. Auch die Angehörigen und die Familien sehen die Veränderung positiv. «Das Projekt zeigt, dass ein durchdachtes Umfeld zur Arbeitserleichterung und besseren Begleitung der Betroffenen auch eine Veränderung der Praxis und Vorstellungen mit sich bringt», so die Projektverantwortlichen in einem Bericht.

In Zusammenarbeit mit den Expert:innen vor Ort wurden mehrere Empfehlungen für übertragbare Praktiken formuliert, um die Umsetzung des Projekts zu erleichtern. Sie sind aufgeschlüsselt nach Zielen und konkreten Massnahmen und gegliedert nach drei unterschiedlichen Ursachen für verhaltensspezifische und psychologische Symptome: individuelle psychologische Ursachen, umfeldbedingte Ursachen und Ursachen im Zusammenhang mit dem beziehungsorientierten Ansatz und der Organisation. Diese Erfahrung dient auch als Inspiration für die anderen Einrichtungen der Fondation Saphir. Zunächst für das Alters- und Pflegeheim Mont-Riant in Yverdon-les-Bains, das ganz im Zeichen der Alterspsychiatrie steht. Auch dort ist demnächst eine benutzerfreundliche Umgestaltung der vier Stockwerke geplant. ■

# «Gehen wir?» – Hilfe am Bahnhof im Wandel

An grossen Bahnhöfen unterstützt die Bahnhofhilfe seit Jahren Menschen, die auf Hilfe angewiesen sind – oft spontan und über das Übliche hinaus. Parallel dazu haben die SBB ihr eigenes Angebot ausgebaut. Derzeit wird gemeinsam überprüft, wie die verschiedenen Dienstleistungen künftig optimal zusammenspielen – und weshalb die Bahnhofhilfe für viele Menschen mehr ist als nur eine Ergänzung.

Von Patrick Jecklin

Am Treffpunkt im Bahnhof Bern ist es laut. Durchsagen hallen durch die Halle, Rollkoffer rattern über den Boden, Pendlerinnen und Touristen eilen aneinander vorbei. Regula Schütz wartet bei der markierten Säule. Sie ist blind und reist regelmässig mit dem Zug.

Nach wenigen Minuten kommt eine Frau auf sie zu. Sie trägt die orangefarbene Weste der Bahnhofhilfe. «Gehen wir?», fragt sie. Gemeinsam machen sie sich auf den Weg zum Gleis. Die Begleiterin beschreibt Hindernisse, führt Schütz durch die Menschenmenge,

zeigt ihr den richtigen Wagen und hilft beim Einsteigen.

Für Regula Schütz ist diese Unterstützung selbstverständlich geworden. «Ohne die Bahnhofhilfe wäre das Reisen für mich deutlich schwieriger», sagt sie. Was für sie Alltag ist, steht stellvertretend für ein Angebot, das täglich von vielen Menschen genutzt wird.

## Eine Hilfe, die oft im Hintergrund wirkt

Die Bahnhofhilfe gibt es an mehreren grossen Bahnhöfen in der Schweiz: in Zürich, Basel, Bern, Luzern, Olten, Biel

und Genf. Organisiert wird sie regional durch Trägervereine; in Bern etwa durch den Kantonalverein Pro Filia.

Schweizweit sind gegen 50 Mitarbeitende im Einsatz. Anders als oft angenommen, arbeiten sie nicht ehrenamtlich, sondern im Stundenlohn.

Die Finanzierung erfolgt über die Schweizerischen Bundesbahnen, die ihre Beiträge für die Bahnhofhilfe an die gemeinnützige Bahnhof & Mobilität AG entrichten. Diese verteilt die Mittel an die Trägerschaften an den einzelnen Standorten – entsprechend deren Öffnungszeiten. Insgesamt decken die Beiträge der SBB rund 80 bis 85 Prozent der Kosten; den Rest finanzieren die regionalen Organisationen.

Der noch zu leistende Betrag stammt aus Spenden oder Beiträgen der regionalen Trägerschaften. Insgesamt kostet die Bahnhofhilfe in der ganzen Schweiz geschätzt eine Million Franken pro Jahr, so Toni Hodel, der als Vorstandsmitglied von Pro Filia Bern die Bahnhofhilfe Bern ehrenamtlich leitet.

Die Unterstützung durch die Bahnhofhilfe geht weit über die Unterstützung beim Ein- und Aussteigen →

### SBB ASSIST

Die Schweizerischen Bundesbahnen bieten mit «SBB Assist» an allen SBB-Bahnhöfen Unterstützung für Reisende mit Beeinträchtigungen an. Dabei können viele erweiterte Hilfestellungen reserviert werden. Diese umfassen vor allem Hilfe beim Ein-, Aus- und Umsteigen und Bewältigung von Rampen, Unterstützung bei der Orientierung am Bahnhof oder Begleitung innerhalb des Bahnhofs oder zu Anschlussmitteln. Die Unterstützung ist kostenlos, muss in der Regel jedoch mindestens eine Stunde im Voraus über das Contact Center Handicap unter der Nummer 0800 007 102 angemeldet werden.



Am Bahnhof Bern: Regula Schütz ist blind und reist regelmässig mit dem Zug. Ihre Begleiterin von der Bahnhofhilfe Bern führt Schütz sicher durch den Bahnhof. Fotos Marco Zanoni

## DIE BAHNHOFHILFE

Die Bahnhofhilfe unterstützt an mehreren grossen Bahnhöfen Reisende direkt vor Ort – unkompliziert und oft auch spontan. Zum einen sind dies Begleitung und Unterstützung: Begleitung zu Zügen sowie zu Tram, Bus oder Taxi, Unterstützung beim Umsteigen oder bei der Orientierung, Hilfe beim Bedienen von Billettautomaten. Zum anderen wird auch Hilfe im Alltag geleistet: etwa kleine Handreichungen und Unterstützung in Notfällen oder Vermittlung von Kontakten zu Hilfs- oder Sicherheitsdiensten. Die Mitarbeitenden tragen orangefarbene Westen und sind im Bahnhof sichtbar präsent.

Die Dienstleistungen sind kostenlos. Begleitungen können im Voraus angemeldet oder – je nach Situation – spontan in Anspruch genommen werden. An einzelnen Standorten gibt es zusätzliche Angebote, etwa Kinderübergaben, Still- und Wickelmöglichkeiten oder die Vermittlung von Hilfsmitteln.

hinaus. «Viele Menschen kommen mit ganz unterschiedlichen Anliegen zu uns», sagt Toni Hodel.

Zu den Nutzerinnen und Nutzern gehören Menschen mit Sehbehinderungen, mit kognitiven oder körperlichen Beeinträchtigungen oder mit psychischen Erkrankungen – aber auch ältere Menschen oder Reisende in Krisensituationen. Manchmal begleiten Mitarbeitende auch Kinder bei Übergaben zwischen getrennten Eltern.

Insgesamt kommt es schweizweit zu über 100 000 Kontakten pro Jahr. Dazu gehören Begleitungen durch den Bahnhof, Auskünfte, Unterstützung an Billettautomaten oder Hilfe in Notfällen. Zusätzlich führt die Bahnhofhilfe jährlich rund 2300 Ein- und Ausstiegshilfen durch. Diese Einsätze erfolgen im Auftrag der SBB und werden nicht direkt von den Reisenden angefragt. «Was wir tun, ist oft nicht lange im Voraus planbar», sagt Hodel. «Viele Menschen brauchen kurzfristig oder sogar spontan Unterstützung.»

## Wenn die nötige Hilfe einfach da ist

Gerade diese Flexibilität ist ein zentraler Unterschied zu anderen Assistenzangeboten im öffentlichen Verkehr: Wer Unterstützung durch die Kundenassistenz der SBB benötigt, muss diese in der Regel mindestens eine Stunde im Voraus anmelden. Die Mitarbeitenden helfen dann beim Ein- oder Aussteigen oder beim Umsteigen. Die Bahnhofhilfe funktioniert anders. Ihre Mitarbeitenden übernehmen auch Begleitungen über den Bahnhof hinaus – etwa bis zu einer Tramhaltestelle oder zu einem Geschäft im Bahnhof. Zudem sind sie sichtbar präsent, patrouillieren durch die Halle und helfen dort, wo sie gebraucht werden.

«Viele Situationen lassen sich einfach nicht eine Stunde vorher planen», sagt Hodel. Menschen mit Sehbehinderung wie Regula Schütz meldeten sich oft sehr kurzfristig. Wenn die Bahnhofhilfe verfügbar sei, könne sie solche Einsätze in vielen Fällen dennoch übernehmen. Diese spontanen Kontakte und niederschweligen

Unterstützungsleistungen sind ein zentraler Bestandteil des Angebots – auch wenn sie in Statistiken nur teilweise erfasst werden.

### Überprüfung der Dienstleistungen

Die Unterstützung von Menschen mit Behinderungen im öffentlichen Verkehr ist in Bewegung. Die Bahnhofshilfe bleibt bestehen – aber ihre Dienstleistungen werden überprüft. Die SBB haben ihr eigenes Angebot in den vergangenen Jahren ausgebaut. Mit «SBB Assist» bieten sie an sämtlichen SBB-Bahnhöfen Hilfeleistungen an – mit einer Voranmeldefrist von einer Stunde. Daneben ist die Bahnhofshilfe ein wichtiger Bestandteil dieses Systems.

Aktuell prüfen die SBB gemeinsam mit der Bahnhofshilfe, wie die verschiedenen Angebote optimal aufeinander abgestimmt werden können. Man wolle klären, «welche Dienstleistungen die Bahnhofshilfe in welcher Form anbietet, um ein möglichst gutes Angebot für unsere Kundinnen und Kunden machen zu können», teilt die SBB auf Anfrage mit. Gleichzeitig betont das Unternehmen: «Die finanzielle Beteili-

gung und die Zurverfügungstellung der Räumlichkeiten bleiben bis auf Weiteres unverändert.» An jedem Bahnhof mit einer Bahnhofshilfe steht ein Büroraum für die Mitarbeitenden zur Verfügung, oft abseits des Kundenstroms. In Zürich dient der Raum auch der Abgabe von Kleidern oder Esswaren. Die SBB führen den Vertrag mit der Bahnhofshilfe weiter.

### Angebot soll niederschwellig und flexibel bleiben

Bei der Bahnhofshilfe verfolgt man die Entwicklungen dennoch aufmerksam

**«Viele Situationen lassen sich einfach nicht eine Stunde vorher planen. Menschen mit Sehbehinderung zum Beispiel melden sich oft sehr kurzfristig. Wenn die Bahnhofshilfe verfügbar ist, kann sie solche Einsätze in vielen Fällen dennoch übernehmen.»**

Toni Hodel, Leiter der Bahnhofshilfe Bern

und hat dabei die langfristige Finanzierung im Blick. Unverzichtbar ist insbesondere, dass die Räumlichkeiten auch langfristig zur Verfügung stehen. «Solche Fragen haben direkte Auswirkungen auf unser Angebot», sagt Hodel.

Sollten zusätzliche Kosten anfallen, müsste die Bahnhofshilfe entweder zusätzliche Mittel beschaffen oder ihr Angebot anpassen. Für die Verantwortlichen ist deshalb klar: Die bestehenden Rahmenbedingungen sind entscheidend dafür, dass die Hilfe weiterhin niederschwellig und flexibel angeboten werden kann.

### Frei unterwegs – dank spontaner Unterstützung

Für Regula Schütz steht fest, dass solche Unterstützungsangebote sehr wichtig sind. Die Bahnhofshilfe ermögliche ihr, selbstständig und flexibel unterwegs zu sein – ohne jedes Mal auf Familie oder Bekannte angewiesen zu sein. Gerade die spontane Hilfe mache den Unterschied. Angebote, die nur mit Voranmeldung funktionieren, könnten für manche Menschen eine zusätzliche Hürde darstellen.

Am Gleis in Bern verabschiedet sich Regula Schütz von ihrer Begleiterin und steigt in den Zug. Für sie und für viele andere gehört die Bahnhofshilfe ganz selbstverständlich zum Unterwegssein dazu – ein stiller Teil des Reisens. Oft unbemerkt, aber entscheidend.

Die Türen schliessen sich, der Zug setzt sich in Bewegung. ■



Die Hilfe beim Ein- und Aussteigen ist eine wichtige Unterstützungsleistung.

# Die Selbstständigkeit noch besser fördern

Im Schlossgarten Riggisberg BE haben die vielen kleinen Wohneinheiten mit praktisch unabhängigen Teams neu fünf grossen Mitarbeitenteams Platz gemacht. Diese vereinen das fachliche Know-how, um die Menschen mit überwiegend psychischen Behinderungen noch individueller auf ihrem Weg zu mehr Selbstwirksamkeit und Selbstständigkeit zu begleiten. Innerhalb des «aufsuchenden» Wohnsettings ziehen sich die Mitarbeitenden zu diesem Zweck ganz aus den Wohnbereichen zurück.

Von Elisabeth Seifert (Text und Bild)

«Man muss sich jetzt gut überlegen, ob man etwas braucht vom Personal oder ob man es selbst machen kann», sagt Daniela Beyeler und lächelt fein. Sie ist 46 Jahre alt und lebt seit mehreren Jahren in einer Studiowohnung auf dem Areal des Schlossgarten Riggisberg. Während bis vor Kurzem im Personalbüro der im gleichen Haus untergebrachten Wohngruppe nämlich immer jemand da war, ist das jetzt nicht mehr der Fall. Für Daniela Beyeler heisst das zum Beispiel, dass sie die Zeiten, wo jemand vorbeikommt, um die Medikamente zu bringen, gut abmachen muss, «sonst wartet man vergebens». Auch wenn die physische Präsenz der Betreuenden nicht mehr selbstverständlich gegeben sei, «telefonisch ist immer jemand erreichbar», unterstreicht sie.

Auch Mike Gondolan, der seit neun Jahren in einer Wohngruppe in einem anderen Haus auf dem Gelände lebt, stört es nicht, dass nicht mehr immer jemand da ist. Auf seiner Wohngruppe ist das bereits seit rund einem Jahr so. «Wenn man etwas Wichtiges hat, dann kann man anrufen», sagt auch er. Auf die Wohngruppe kommen die Betreuenden vor allem für bestimmte Dienstleistungen, dazu gehören die Mahlzeiten oder die Abgabe von Medikamenten, sagt der 46-Jährige und fügt bei: «Wir Bewohnenden sind dadurch selbstständiger geworden.»

## Das eigene Leben gestalten

Im Gespräch mit Daniela Beyeler und Mike Gondolan wird schnell deutlich, dass für beide die Begleitung hin zu einem selbstständigen Leben eine wichtige Bedeutung hat. Beide kochen gerne, und Daniela Beyeler kümmert sich zudem selbst um ihre Wäsche. Sie liebt die Ruhe in ihrer Wohnung. Beruflich weiterentwickeln konnte sie sich, indem sie von der «Schlossgarten»-eigenen Gärtnerei zu einer kreativen Arbeit in der Textilwerkstatt und dem Glasatelier gewechselt hat. Die Freizeit verbringt sie in der Natur, «ich bin ein Landmensch», bekennt sie, oder auch mit Musikhören und Lesen. Für Mike Gondolan sind neben der Arbeit in der Manufaktur vor allem seine vielen Freizeitaktivitäten von grosser Bedeutung. Er bildet sich gerne weiter, die Kosmologie, «die Lehre der Welt», fasziniert ihn zum Beispiel. Anders als Daniela Beyeler zieht es ihn am Wochenende nach Bern. «Wenn ich die Stadt nicht hätte, wäre es schwierig», meint er nachdenklich, «aber ich komme auch immer wieder gerne hierher zurück.»

Daniela Beyeler und Mike Gondolan sowie über 120 weitere erwachsene Menschen mit psychischen, körperlichen oder geistigen Beeinträchtigungen wohnen im «Schlossgarten» in einem «aufsuchenden Wohnsetting», wo sie ihren

Alltag, ob in einer Wohngruppe oder einem Studio, weitgehend selbstständig gestalten. Begleitet werden sie nach Bedarf mit spezifischen Dienstleistungen. Für zusätzliche gut 140 Menschen mit Beeinträchtigungen, die auf eine durchgängige Anwesenheit von Betreuungspersonen angewiesen sind, steht das Angebot des «Wohnens mit Präsenzbetreuung» zur Verfügung.

### **Althergebrachte Strukturen müssen weichen**

Der Schlossgarten Riggisberg ist der grösste stationäre Betrieb im Kanton Bern für Menschen mit einer IV-Rente. Um all die vielen Menschen besser auf ihrem Weg zu mehr Selbstwirksamkeit und Selbstständigkeit begleiten zu können, haben die Verantwortlichen vor etlichen Jahren einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess an die Hand genommen. Die neuen Strukturen sind per Ende 2024 eingeführt worden, damit aber ist die Arbeit noch längst nicht getan. «Seither sind wir daran, die Dienstleistungen entsprechend anzupassen», sagt Thomas Zimmermann, Co-Leiter Begleitung und Entwicklung. In seinen Zuständigkeitsbereich fallen alle pflegerischen und betreuerischen Angebote samt Arbeit und Beschäftigung.

«Es wird mehrere Jahre dauern, diesen Prozess zu begleiten und unsere Vision hochzuhalten, immer den Bewohner oder die Bewohnerin ins Zentrum zu rücken und nicht die Organisation», unterstreicht Zimmermann. Gerade in einer grossen Institution stelle das eine Herausforderung dar. Um im Dienst der Bewohnenden übergreifend arbeiten zu

können, wurde zunächst der Leistungsbereich Arbeit und Beschäftigung mit dem Bereich Wohnen zusammengelegt. Vor allem aber ging es dann darum, die vielen kleinen Wohneinheiten mit praktisch unabhängigen Teams zu fünf grossen Einheiten zu formen. Zwei der fünf Teams begleiten neu je rund 60 Bewohnerinnen und Bewohner in einem niederschweligen respektive aufsuchenden Wohnsetting. In weiteren drei Einheiten betreuen die Mitarbeitenden je rund 50 Bewohnende im «Wohnen mit Präsenzbetreuung».

Zuständig für die Bewohnenden sind pro Team Mitarbeitende, die sich insgesamt rund 15 bis 25 Vollzeitäquivalente (VZÄ) teilen. Zimmermann: «Die grossen Teams ermöglichen es, dass überall alle Kompetenzen auf allen Ausbildungsniveaus vorhanden sind, im agogischen und im pflegerischen Bereich.»

### **Fachexpertise ist neu eine Querschnittaufgabe**

Als Folge der neuen grossen Einheiten verabschiedete man sich vom klassischen Führungsmodell mit einer Leitungsperson sowie einer Stellvertretung, die in den Teams für alle personellen, organisatorischen und fachlichen Belange verantwortlich waren. «Jetzt ist jeweils eine Co-Leitung für personelle und organisatorische Fragen zuständig», so Zimmermann. «Ihre Aufgabe besteht darin, die Arbeit in den Teams zu ermöglichen und auch für die entsprechende Haltung zu sorgen.» Nicht in ihren Aufgabenbereich fällt indes die fachliche Expertise. Die Fachexpertise ist neu vielmehr eine Querschnittaufgabe über alle Teams hinweg – und →



Im Park des «Schlossgartens»: Daniela Beyeler und Mike Gondolan gestalten ihr Leben weitgehend selbst. Caroline Walser (rechts) gehört zum Team der Fachführungspersonen, das den Menschen Entwicklungsperspektiven ermöglicht.

stellt diese so im ganzen Betrieb sicher. Es handelt sich dabei um Fachführungspersonen mit einem Hintergrund in Somatik, Psychiatrie oder Agogik. Diese arbeiten mit den Co-Leitungen der Teams zusammen, denen sie hierarchisch gleichgestellt sind. Vor allem aber begleiten sie die Bezugspersonen der Bewohnenden. Zimmermann: «Sie übernehmen die Fallführung und damit die fachliche Verantwortung für die Planung, Koordination und Überprüfung der Unterstützungs- und Fördermassnahmen.» Diese Fachführungspersonen «befähigen» die Teammitglieder im Umgang

## «Die höhere Transparenz und die bessere interdisziplinäre Zusammenarbeit ermöglichen es, dass die individuellen Wünsche der Bewohnenden noch besser gehört werden.»

Thomas Zimmermann,  
Co-Leiter Begleitung und Entwicklung

mit Bewohnenden, so Thomas Zimmermann. Und «befähigen» bedeute, dass sich die Bezugspersonen darauf konzentrieren, die Menschen ganz im Sinn der Postulate der UN-BRK in ihrer persönlichen Entwicklung zu fördern. Die Bezugspersonen seien nicht mehr wie früher für das Rundum-Wohl der Bewohnenden zuständig, wie Zimmermann betont, «wir wollen wegkommen von der Überfürsorglichkeit». Vielmehr gehe es darum, «in Beziehung zu treten und Vertrauen aufzubauen im Hinblick auf die weitere Entwicklung».

Auch für Daniela Beyeler und Mike Gondolan ist neben der jeweiligen Bezugsperson eine «behandlungsverantwortliche» Fachführungsperson zuständig. Für Mike Gondolan ist das Caroline Walser, die als Psychiatriepflegefachfrau eine Fachführung im Bereich Psychiatrie innehat. «Wir begleiten die Menschen, egal wo sie im Moment stehen», sagt sie; ob sie auf enge Betreuung bis umfassende Pflege angewiesen sind oder weitgehend selbstständig leben. «Die Menschen sollen die Erfahrung machen, dass sie Perspektiven haben und sich weiterentwickeln können, natürlich ohne Druck auf sie auszuüben.»

### Befürchtungen haben sich gelegt

Die strukturellen Veränderungen haben auf beiden Seiten zunächst zu einer gewissen Verunsicherung geführt, hält Thomas Zimmermann fest. Befürchtet wurde insbesondere, dass einzelnen Bewohnende und ihre Bedürfnisse nicht mehr genügen Beachtung finden. Diese Befürchtungen

hätten sich aber in der Zwischenzeit gelegt. «Die höhere Transparenz und die bessere interdisziplinäre Zusammenarbeit ermöglichen es, dass die individuellen Wünsche der Bewohnenden noch besser gehört werden.» Vor der Umstellung war zum Beispiel die Einschätzung eines Teams entscheidend, ob jemand in einem eigenen Studio wohnen kann. Jetzt sitzt immer auch die Fachführungsperson, die von aussen kommt, mit am Tisch. Damit habe sich die Perspektive etwas verschoben: «Man sagt nicht einfach, weshalb es nicht möglich ist, sondern überlegt gemeinsam, wie dieser Wunsch realisiert werden kann.»

### Wenn Mitarbeitende nicht mehr vor Ort sind

Eine besondere Herausforderung stellt die neue Organisation für alle Beteiligten im aufsuchenden Wohnsetting dar. Und zwar deshalb, weil sich hier die begleitenden Teams seit Anfang letztes Jahr schrittweise aus den Wohnbereichen der Menschen zurückziehen respektive bereits zurückgezogen haben. Vergleichbar mit Spitex-Leistungen werden gemeinsam mit den Bewohnenden bestimmte Dienstleistungen vereinbart, für diese die Mitarbeitenden dann auf der Wohngruppe oder in einem Studio vorbeikommen. Diese Dienstleistungserbringung ermöglicht es, personelle Ressourcen gezielter einzusetzen.

«Wenn nicht mehr ständig jemand verfügbar ist, müssen Anliegen auch mal warten oder eben im Vorfeld geplant werden», sagt Zimmermann. Und Susanna Schneider, Co-Leiterin eines Wohnbereichs, aus dem sich das Team schon vor gut einem Jahr zurückgezogen hat, hält fest: «Die Bewohnerinnen und Bewohner werden auf diese Weise selbstständiger.» Wer die frühere Rund-um-Betreuung gewohnt war, für den oder die bedeutete das neue System eine Umstellung. Eine Umstellung war dies auch für die Mitarbeitenden. Die Co-Leitung des Wohnbereichs hat die tägliche Arbeit völlig neu organisiert. Die Mitarbeitenden arbeiten jetzt in Touren: «Sie kommen am Morgen, fassen ihren Tourenplan und schwirren aus», bringt es Schneider auf den Punkt. Bis diese Touren eingespielt waren, brauchte es allerdings seine Zeit.

Auch wenn die Umstellung nicht ganz einfach war, können Susanne Schneider und auch Rolf Ryser, Co-Leiter des zweiten Teams im aufsuchenden Wohnbereich, kleine Erfolgsgeschichten erzählen. «Dadurch, dass wir nicht mehr ständig vor Ort sind, steigt die Selbstorganisation in der Gruppe», beobachtet Ryser. Zum Beispiel, was diverse Ämtli in der Wohngruppe betrifft. «Die Bewohnerinnen und Bewohner spüren, dass es alle braucht, damit die WG funktioniert.» Und wenn zum Beispiel jemand stürzt, dann ruft ein anderer Bewohner an und holt Hilfe. Rolf Ryser erzählt von einem Bewohner, der früher nie seine Socken und Schuhe selbst angezogen hat, jetzt schafft er das problemlos. Beide beobachten, dass Bewohnende, von denen sie das nie gedacht hätten, ihr Telefon in die Hand nehmen, wenn sie etwas benötigen. Ryser: «Die Menschen haben sehr viele Kompetenzen, die jetzt sichtbar werden.» ■

# Was freiberufliche Advanced Practice Nurses leisten

Eine steigende Versorgungskomplexität, der Ausbau ambulanter Angebote sowie hohe Qualitätsansprüche schaffen ein Umfeld, in dem freiberufliche, spezialisierte Advanced Practice Nurses an Bedeutung gewinnen. In diesem Artikel geben drei freiberufliche APN aus unterschiedlichen Versorgungsbereichen exemplarisch Einblick in ihre Tätigkeit.

Von Tanja Lemp, Anna Tschopp und Natascha Nielen\*

Advanced Practice Nurses (APN) sind in der Schweizer Gesundheitsversorgung längst Realität. Ihre Tätigkeitsfelder bewegen sich auf einem Kontinuum, das zwei erweiterte Rollen umfasst: die «Clinical Nurse Specialist»-Rolle (CNS) und die «Nurse Practitioner»-Rolle (NP). Beide basieren auf einer Masterausbildung und erweiterten klinischen Kompetenzen, setzen jedoch unterschiedliche Akzente. Die CNS-Rolle fokussiert auf vertiefte klinische Expertise, Beratung, Praxisentwicklung und die Befähigung von Teams; die NP-Rolle umfasst die klinische Einschätzung der Patientinnen und Patienten, die Mitgestaltung der Behandlungsplanung und die Begleitung bei komplexen Krankheitsbildern. Freiberufliche APN bewegen sich je nach Aufgabenfeld zwischen diesen beiden Polen und nutzen die Schwerpunkte, die für die jeweilige Versorgungssituation erforderlich sind.

## Ein unzureichend geregeltes Umfeld

Zunehmend entscheiden sich APN für eine freiberufliche Tätigkeit. Während für freiberuflich tätige Pflegefachpersonen in der Schweiz gesetzliche Grundlagen bestehen, fehlen für APN bis heute spezifische Regelungen, klare Leistungsbeschreibungen, passende Tarifstrukturen und eine systematische Anerkennung als eigenständige Fachrolle. Freiberufliche APN bewegen sich dadurch in einem dynamischen, aber noch unzureichend geregelten Umfeld.

In diesem Artikel geben drei freiberufliche APN exemplarisch Einblick in ihre Tätigkeit: in die pädiatrische Pflegeexpertise für Familien und Fachpersonen, in die Pflegeexpertise in der Übergangsphase bei geriatrischen Patientinnen und Patienten sowie in die mandatsbasierte Zusammenarbeit mit Pflegeheimen. Das Ziel dieses Artikels ist, die freiberufliche APN-Tätigkeit

sichtbar zu machen, ihren Mehrwert aufzuzeigen und Berufskolleginnen sowie Berufskollegen zu ermutigen, neue Wege zu gehen.

## Gefragt in komplexen Situationen

Die Arbeit als freiberufliche APN zeigt sich in unterschiedlichen Versorgungsbereichen und Kontexten. Gemeinsam verbindet die vertiefte klinische Expertise, die pflegefachliche Führung, Beratung sowie interprofessionelle Zusammenarbeit. Besonders gefragt ist die Rolle dort, wo komplexe Versorgungssituationen bestehen, Übergänge koordiniert werden müssen oder Entwicklung in Organisationen angestrebt wird.

■ **Die pädiatrische Pflegeexpertise für Familien und Fachpersonen:** Familien und Fachpersonen stehen zunehmend vor anspruchsvollen →

## Die freiberufliche APN-Rolle wird in den kommenden Jahren weiter an Bedeutung gewinnen. Dies aufgrund einer steigenden Versorgungskomplexität, des Ausbaus ambulanter Angebote und hoher Qualitätsansprüche.

Versorgungssituationen, insbesondere an den Übergängen vom stationären Setting in den häuslichen Alltag. Gerade in diesen sensiblen Phasen braucht es eine fundierte Einschätzung und strukturierte Begleitung, um die Versorgung nachhaltig zu stabilisieren. Wie dies in der Praxis aussehen kann, zeigt folgendes Beispiel: Bei einer werdenden Mutter wurde aufgrund ihrer Vorgeschichte sowie des Risikos einer Frühgeburt ein erhöhter pflegerischer Unterstützungsbedarf in der prä- und postpartalen Phase festgestellt. Für den Übergang vom stationären Setting in die häusliche Versorgung wurde Begleitung im Bereich der Somatik und Pädiatrie gesucht. Eine APN im pädiatrischen Bereich kann eine vertiefte klinische Einschätzung vornehmen, Risiken für die Mutter und das Kind strukturiert analysieren und die interprofessionelle Zusammenarbeit gezielt koordinieren.

### ■ **Pflegeexpertise bei Spitalaustritten älterer Menschen:**

Auch in der postakuten Versorgung wird dieser Mehrwert sichtbar, insbesondere an den Übergängen zwischen Spital, Pflegeheim, Spitex, Hausärzteschaft und dem häuslichen Umfeld. In einem Pilotprojekt in der Gemeinde Meilen ZH begleitet die APN ältere, multimorbide Menschen nach einem Spitalaustritt, wenn die Versorgung zu Hause neu organisiert und stabilisiert werden

muss. Sie wird bereits während des Spitalaufenthalts einbezogen, klärt den Unterstützungsbedarf, erkennt klinische, funktionelle und soziale Risiken und plant gemeinsam mit den beteiligten Fachpersonen die weitere Versorgung. Nach der Rückkehr ins häusliche Umfeld begleitet sie die älteren Menschen während mehreren Wochen und koordiniert Spitex, den Hausarzt oder die Hausärztin, Angehörige und weitere Beteiligte. Als institutionsunabhängige Fachperson kann die Advanced Practice Nurse Versorgungslücken überbrücken, Prozesse steuern und die interprofessionelle Zusammenarbeit stabilisieren.

### ■ **Die mandatsbasierte Zusammenarbeit mit Pflegeheimen:**

Die APN arbeitet hier eng mit den Leitungen Pflege, Fachverantwortlichen und Teams zusammen und setzt dort an, wo im Alltag konkrete Fragestellungen entstehen. Etwa bei Unsicherheiten in klinischen Entscheidungen, wiederkehrenden Qualitätsproblemen oder dem Bedarf, Abläufe und Wissensmanagement zu schärfen. Eine zentrale Herausforderung besteht darin, Entwicklungen so umzusetzen, dass sie praxisnah bleiben und keinen zusätzlichen Aufwand erzeugen, zum Beispiel bei der alltagsnahen Implementierung von Pflege und Qualitätsstandards sowie der Unterstützung in komplexen Versorgungssituationen. Dabei können etwa

strukturierte Fallbesprechungen helfen. Der Mehrwert zeigt sich darin, dass Prozesse und Verantwortlichkeiten klarer werden. Die externe Perspektive macht Entwicklungspotenziale sichtbar, und dank kleinen Pensen können auch kleinere Pflegeheime von dieser Expertise profitieren.

### **Eine Rolle, die in Zukunft noch wichtiger wird**

Diese drei Beispiele zeigen, dass freiberufliche Advanced Practice Nurses Fachpersonen, Klientinnen und Klienten, Patientinnen und Patienten sowie Angehörige in verschiedenen Bereichen dabei unterstützen, eigene Antworten zu entwickeln und Ressourcen sichtbar zu machen. Ein Thema, das freiberufliche APN immer wieder begleitet, ist der Wunsch nach zeitnahe Fortschritt. Die Erfahrung zeigt, dass Entwicklungsprozesse ihre eigene Dynamik haben. Jede Organisation bringt eine Geschichte, Kultur und Struktur mit, die berücksichtigt werden müssen. APN erkennen Potenziale früh und begleiten gleichzeitig Schritt für Schritt.

Die freiberufliche APN-Rolle wird in den kommenden Jahren weiter an Bedeutung gewinnen. Dies aufgrund einer steigender Versorgungskomplexität, des Ausbaus ambulanter Angebote und hoher Qualitätsansprüche. Parallel entsteht ein wachsendes professionelles Netzwerk freiberuflicher APN, das Wissen bündelt, Qualität stärkt und neue Versorgungsmodelle mitgestaltet. APN sind dabei kein Ersatz für Hausärztinnen und Hausärzte, sondern vielmehr eine eigenständige Berufsgruppe, die pflegerische Expertise, medizinisches Wissen, Beratungskompetenz und systemisches Denken verbindet. ■

\* Tanja Lemp ist Pflegeexpertin APN-CH und Geschäftsführerin QualiCare Kids; Anna Tschopp ist freischaffende Pflegeexpertin APN-CH; Natascha Nielen ist Pflegeexpertin APN-CH sowie Coach & Geschäftsführerin InnoCare Project.

# Der Mehrwert von Physician Associates im Pflegeheim

Der zunehmende Fachkräftemangel trifft multimorbide und betagte Bewohnende im Pflegeheim ganz besonders. Sie sind auf ein gutes Zusammenspiel zwischen Pflege und medizinischem Dienst angewiesen. Genau hier kommt das innovative heimärztliche Versorgungsmodell mit dem «Physician Associate-Arzt-Tandem» zum Tragen. Das Pflegezentrum Reusspark im Aargauer Niederwil hat dieses in Pionierarbeit eingeführt.

Von Franziska Perini\*

Vier Physician Associates arbeiten seit 2019 als vollwertige Teammitglieder im medizinischen Dienst des Reussparks. Sie alle brachten viel Erfahrung mit und eine Pflegekarriere, von der Berufslehre übers Diplom bis zu jahrelanger Stationsleitung im Pflegeheim. Und sie waren allesamt hungrig nach mehr medizinischem Fachwissen und nach Erweiterung ihrer Kompetenzen. In Anbetracht des sich zuspitzenden Ärztemangels ergriff René Kuhn, ehemaliger Chefarzt des Reusspark, die Initiative. Er baute ein wegweisendes Versorgungsmodell mit Physician Associates (PA, ehemals klinische Fachspezialisten) auf, die im Tandem mit einer fix zugeteilten Fachärztin die medizinische Versorgung von Bewohnenden übernehmen.

Bevor es aber so weit war, haben die vier Fachpersonen den damals neu geschaffenen Studiengang an der ZHAW absolviert und sich daneben die klinischen Fertigkeiten und das ärztliche Verständnis für die Pflegeheimmedizin angeeignet. Durch intensives Bedside-Teaching (Lehre am Krankenbett) und Visitenbegleitung durch den Chefarzt erreichten sie die Kompetenzen, die es für den heimärztlichen Alltag benötigt.

Nach schrittweiser Einarbeitung und stets unter fachärztlicher Delegation erfolgt die medizinische Versorgung nun bei zwei Dritteln der Bewohnenden im Reusspark durch PA. Der Mehrwert besteht aber nicht nur in den geleisteten wöchentlichen Visiten, sondern auch darin, dass eine PA jeweils tagesverantwortliche Ansprechperson für das ganze Haus ist. Sie koordiniert in Notfällen oder schwierigen

akuten Situationen das weitere Vorgehen zeitnah unter Beizug oder in Rücksprache mit der Fachärztin. Dies gibt den Pflegenden die nötige Sicherheit bei der Durchführung der getroffenen weiteren Massnahmen. →

## BERUFSBILD PHYSICIAN ASSOCIATE

Physician Associates sind Teil des medizinischen Teams; bislang vor allem in Spitälern und Rehakliniken, zunehmend in Hausarztpraxen und in Pflegeheimen. Sie arbeiten unter ärztlicher Supervision und Delegation. Sie führen alle ärztlich delegierbaren Aufgaben aus, wirken bei Diagnostik und Therapie mit, organisieren und koordinieren Behandlungsprozesse und tragen damit zur Entlastung der Ärztinnen und Ärzte bei sowie zur Verbesserung der Versorgungskontinuität.

In der Schweiz bietet derzeit einzig die ZHAW die berufsbegleitende Weiterbildung zur/zum Physician Associate (PA) im Rahmen eines CAS/MAS-Studiengangs an. Der Studiengang «MAS in Physician Associate Skills» setzt sich aus drei aufeinander aufbauenden CAS zusammen. An der ZHAW laufen zudem Bestrebungen für einen Bachelorstudiengang. Die Weiterbildung richtet sich an Personen mit einem Hochschulabschluss eines Gesundheitsberufs (zum Beispiel Pflege oder Physiotherapie) und mindestens zwei Jahren klinischer Berufserfahrung. Pflegefachpersonen HF und MPA (Medizinische Praxiskoordinatorinnen) können sur Dossier mit mindestens drei Jahren klinischer Berufserfahrung zugelassen werden.

→ [physician-associates.ch/](https://www.physician-associates.ch/)

## Bessere Qualität und höhere Zufriedenheit

Im Reusspark hat sich dieses PA-Arzt-Versorgungsmodell vollumfänglich bewährt. Dies konnte durch die Begleitstudie «Inter-care» von der Universität Basel damals bei der Einführung der PA belegt werden. Die Qualitätssteigerung kommt nicht nur bei relevanten Pflegeindikatoren wie Anzahl Stürze, Polymedikation und Anzahl Hospitalisationen zum Ausdruck, sondern auch in der Zufriedenheit der Bewohnenden, deren Angehöriger und der Pflege. Ein wichtiger Faktor hierfür sind die gesundheitliche Vorausplanung (Advance Care Planning ACP) und die regelmässigen Gespräche auch mit den Angehörigen, die dank PA ausführlicher und häufiger erfolgen können.

Auch das vom Kanton Aargau massgeblich unterstützte Pilotprojekt im Haus Eigenamt in Lupfig, einem kleineren Pflegeheim mit rund 45 Betten, kam zum selben positiven Resultat. Hier übernahm der Reusspark mit einem PA-Arzt-

## Nach schrittweiser Einarbeitung und stets unter fachärztlicher Delegation erfolgt die medizinische Versorgung bei zwei Dritteln der Bewohnenden im Reusspark durch Physician Associates (PA).

Tandem nicht nur die medizinische Versorgung fast aller Bewohnenden, sondern strukturierte medizinische Abläufe, Richtlinien und erweiterte das para-/medizinische Versorgungsangebot vor Ort. Nach einem dreijährigen Pilotprojekt erfolgt seit Januar 2026 die Fortführung nun im Regelbetrieb mit wöchentlichen Visiten, regem Austausch mit Bewohnenden, Angehörigen, Pflege und Physiotherapie.

### Vielfältige Einsatzbereiche im Alltag

Im Reusspark mit seinen 300 Plätzen für geriatrische, demente und gerontopsychiatrische Bewohnende wird vom medizinischen Dienst und speziell von den PA viel abverlangt. Dies zeigen folgende Beispiele an einem ganz normalen Tag:

- Ein Bewohner auf einer geschützten Demenzstation ist bei starker nächtlicher Unruhe gestürzt. In der dringlichen Visite wird die Rissquetschwunde am Hinterkopf genäht. Anschliessend wird geröntgt, eine Hüftfraktur kann ausgeschlossen werden. Mit der Pflege zusammen wird der mögliche Grund für die vermehrte Unruhe gesucht. Im Praxislabor können keine Auffälligkeiten im Blut festgestellt werden. Erst nach einiger Zeit gelingt eine Urinanalyse, die eine erneute Harnwegsinfektion zeigt. Eine Restharnproblematik wird mit dem Ultraschall ausgeschlossen und eine adäquate antibiotische Behandlung eingeleitet. Mit der Pflege werden die Begleitmassnahmen besprochen: Die Angehörigen werden informiert, auf eine gute Flüssigkeitszufuhr wird geachtet und Reservemedikamente verordnet, bis das Antibiotikum greift und das Delir abklingt. Dies alles managt die PA, wobei sie bei ungewohnten Befunden, Unklarheiten oder in schwierigen Situationen die ihr zugeteilte Fachärztin beizieht.
- Das Telefon klingelt. Eine Station braucht Unterstützung: Ein Bewohner lässt sich nicht mehr beruhigen, verweigert die Medikamente und geht auf Mitbewohnende los. Schon in den Tagen zuvor ist es zu aggressiven Ausbrüchen gekommen. Es gab hierfür keine Auslöser, ein Demenzschub ist wahrscheinlich. Da der Bewohner alles ablehnt, muss eine Fürsorgerische Unterbringung durch die

Anzeige

Die Zukunft ist offen. Wir bereiten Sie darauf vor.



- Führung/Management
- Sozial- und Kindheitspädagogik
- Pflege und Betreuung
- Gastronomie/Hauswirtschaft
- Selbst- und Sozialkompetenz

Weiterbildung



Weil erstklassige Bildung wirkt.

artisetbildung.ch

ARTISET

Bildung



Eine Bewohnerin im Gespräch mit der Bezugspflegeperson, der Physician Associate und der Fachärztin (v.l.). Foto: Reusspark

Fachärztin eingeleitet werden. Während sie die Formulare ausfüllt, unterstützt die PA die Pflege und hilft bei der Zuweisung in die Psychiatrische Klinik.

- Währenddessen findet im Hospiz ein kurzfristig anberaumtes Angehörigengespräch statt. Der Zustand der Bewohnerin, die gerade erst vor zwei Tagen mit einem unheilbaren und fortgeschrittenen Tumorleiden eingetreten ist, hat sich stark verschlechtert. Sie schluckt nicht mehr, die Schmerzmittel werden nun kontinuierlich via Micrelpumpe subkutan verabreicht. Die Angehörigen werden informiert und begleitet, Fragen beantwortet, letzte Wünsche umgesetzt. Federführend hierbei ist die PA mit Master in Palliative Care.

- In einem anderen Wohnbereich wird Visite abgehalten durch die Pflege und eine PA. Ein Physiotherapeut kommt kurz dazu. Interdisziplinär werden die Schmerzen, Fortschritte und weitere Massnahmen bei einer Bewohnerin mit einer neuen Hüftprothese besprochen. Anschliessend wird ein neu eingetretener Bewohner begrüsst, die Medikamentenverordnungen werden kontrolliert und die Behandlungsziele und -wünsche eingeholt und festgehalten, ganz im Sinne des ACP. Später bespricht sich die PA mit der zuständigen Fachärztin und stellt ihr den Eintritt vor.

### Erfolgreiche Interprofessionalität

Dank dem Berufsbild der Physician Associate profitieren die Bewohnenden vom Reusspark wie auch vom Haus Eigenamt von verstärkter Präsenz und mehr Arbeitsleistung im medizinischen Dienst. Dies kommt auch den Pflegenden zugute, die mit den PA ein Gegenüber haben, das ihre Situation bestens kennt, sie unterstützt und fördert. Die Angehörigen schätzen, dass jemand da ist, der sich auch die Zeit nehmen kann für die nötigen Gespräche. Die Heimärztinnen sind überzeugt von der Arbeitsweise und -bereitschaft der PA, die fester Bestandteil des medizinischen Teams sind und auch das ärztliche Fortbildungsoll absolvieren. Ein Erfolgsmodell auf der ganzen Linie, auch weil diejenigen Pflegefachkräfte, die sich zur PA weiterbilden lassen, der Gesundheitsbranche erhalten bleiben mit all ihren Erfahrungen im direkten Patientenkontakt. ■

#### FACHTAGUNG IM REUSSPARK

Am 5. November zeigt eine Fachtagung im Reusspark den Mehrwert von Physician Associates (PA) im Pflegeheim auf. Im Zentrum der erstmals durchgeführten Tagung stehen die Fragen: Was braucht es strukturell, damit sich der Einsatz von PA in Pflegeheimen schweizweit ausbreitet? Und wie sieht es rechtlich und organisatorisch aus? Anhand von Praxisbeispielen, Informationen zur Weiterbildung und rechtlicher Einordnung wird diskutiert, wie der Einsatz von Physician Associates zur Sicherstellung einer qualitativ hochwertigen medizinischen Versorgung in Langzeitinstitutionen gelingt. Infos und Anmeldung:



\* Franziska Perini, Dr. med, ist Chefärztin und Geriaterin im Reusspark

# Der blinde Fleck der Sozialpolitik



Maya Bally, Nationalrätin Die Mitte, Kanton Aargau. Foto: zvg

«Während in der Pflege Daten erhoben und Prognosen erstellt werden, fehlt im Sozialwesen eine vergleichbare nationale Übersicht.»

Der Fachkräftemangel im Sozialbereich ist nicht primär ein Problem, genügend Fachpersonen auszubilden. Die derzeit grössere Herausforderung ist, wie es uns gelingen kann, die Fachpersonen langfristig im Beruf zu halten.

Die Fachkräftestudie 2024 zeigt, dass die Zahl der Ausbildungsabschlüsse steigt, aber gleichzeitig die Personalsituation angespannt bleibt. Betroffen sind Bereiche, die für unsere Gesellschaft zentral sind, wie Organisationen, die ambulante oder stationäre Unterstützung leisten für Menschen mit Behinderungen, Kinder und Jugendliche, Menschen im Alter oder mit Unterstützungsbedarf. Da werden Menschen begleitet, die auf Unterstützung angewiesen sind, Teilhabe wird ermöglicht, und durch Beziehung wird Stabilität geschaffen.

Viele Fachpersonen verlassen den Beruf nicht aus fehlender Motivation. Sie verlassen ihn, weil die Belastung stetig zunimmt durch steigende Anforderungen, komplexere Situationen und knappe personelle Ressourcen. Wer täglich Verantwortung für andere Menschen trägt, braucht gute Arbeitsbedingungen und Perspektiven. Das ist mancherorts nicht möglich.

Problematisch ist, dass die Politik im Sozialbereich bis heute weitgehend im Blindflug unterwegs ist. Während in der Pflege Daten erhoben und Prognosen erstellt werden, fehlt im Sozialwesen eine vergleichbare nationale Übersicht. Es geht dabei längst nicht mehr nur um offene Stellen, sondern um die Frage, ob zentrale soziale Angebote künftig noch gewährleistet werden können. Wer Entwicklungen nicht systematisch beobachtet, kann auch nicht rechtzeitig handeln.

Der Fachkräftemangel im Sozialbereich ist deshalb mehr als ein Arbeitsmarktproblem. Er zeigt einen gesellschaftlich blinden Fleck auf. Wir erwarten und verlassen uns selbstverständlich darauf, dass Menschen begleitet, betreut und unterstützt werden. Gute soziale Arbeit verhindert Krisen und bleibt gerade deshalb oft unsichtbar.

Eine Gesellschaft funktioniert nicht nur durch wirtschaftliche Leistung. Sie funktioniert durch Menschen, die andere stärken und begleiten. Es ist Zeit, dass diese Bedeutung auch in Politik und Gesellschaft ankommt. ■

# Reichweite ist nichts

# ohne Relevanz

**Glaubwürdigkeit  
wirkt besser.**

Stärken Sie die  
Glaubwürdigkeit  
Ihrer Marke.  
**wirkt-besser.ch**



**SCHWEIZER MEDIEN**

## Digitale Lösungen für soziale Institutionen



### Unsere Kompetenzbereiche

- Sozialpädagogische Familienbegleitung
- IVSE Wohnen und Arbeiten
- Arbeitsintegration
- Therapieheime
- Sonderschulheime
- Kinder- und Jugendheime (inkl. Justiz)
- Schulsozialpädagogik
- Peerberatung
- Kitas (Kindertagesstätten)

### Ihre Vorteile

- ✓ Effiziente digitale Prozesse
- ✓ Modulares System zu attraktiven Preisen
- ✓ Praxisnah für soziale Einrichtungen
- ✓ Datenschutzkonform & zuverlässig



[www.redline-software.ch](http://www.redline-software.ch)

Telefon +41 71 220 35 41  
info@redline-software.ch

**Redline.**  
Software

sozjobs.ch

# Hier finden Sie die passenden Mitarbeitenden.

sozjobs.ch – das Jobportal für Sozial-  
und Gesundheitsberufe.

Partner von  
**ARTISET**

