

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 78 (2007)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Motivation für die Mitarbeitenden und Fachwissen für die Institution Pigna : "Wir sind eine lernende soziale Unternehmung"  
**Autor:** Hansen, Robert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-804999>

### **Nutzungsbedingungen**

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

### **Conditions d'utilisation**

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

### **Terms of use**

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

**Download PDF:** 17.07.2025

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

Motivation für die Mitarbeitenden und Fachwissen für die Institution Pigna

## «Wir sind eine lernende soziale Unternehmung»

■ Robert Hansen

**Auf fünf Tage Weiterbildung hat jeder Mitarbeitende von Pigna in Kloten pro Jahr Anrecht. Gesuche für Ausbildungen werden grosszügig bewilligt. Das lohnt sich auch für die Institution, zeigen sich die Verantwortlichen überzeugt.**

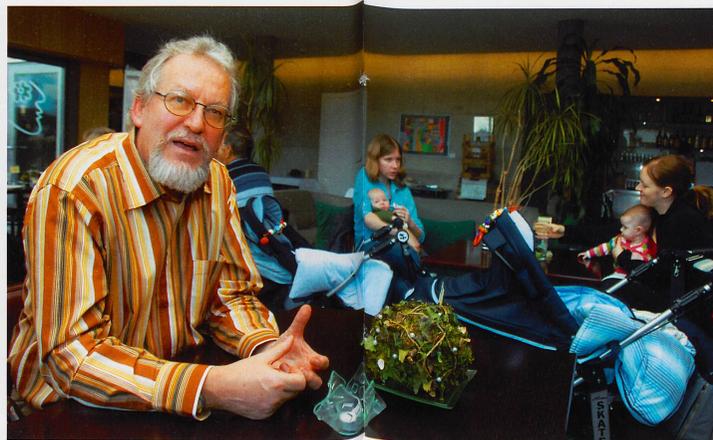
«Raum für Menschen mit Behinderung» ist das Motto der Stiftung Pigna mit Institutionen in Kloten, Winkel und Bülach. Viel Raum erhalten auch die Mitarbeitenden, die sich weiterentwickeln wollen: «Wir sind eine lernende soziale Unternehmung. Deshalb müssen wir auch am Puls der Zeit sein, und Aus- und Weiterbildung hat bei uns einen grossen Stellenwert», sagt Harry Etzensperger, Leiter Kommunikation bei Pigna. Die Institution engagiert sich als Lehrbetrieb für die berufliche Grundbildung. Zwei junge Frauen absolvieren seit August 2006 die drei Jahre dauernde Berufslehre Fachfrau/Fachmann Betreuung in der Fachrichtung Behinderung. Jedes Jahr kommen zwei weitere Lehrlinge hinzu. Weiter arbeiten derzeit drei Kochlehrlinge im Gastronomiebetrieb Hans im Glück in Kloten, zwei Lehrstellen sind im Servicebereich angesiedelt, derzeit ist eine Restaurationsfachfrau in Ausbildung. Weiter werden Anlehren im Pflegebereich angeboten. «Bei einem Personalbestand von 130 Leuten haben wir 14 Ausbildungsplätze. Ich denke, das ist ein gutes Angebot», sagt Pigna-Geschäftsführer Walter Schächli.

Harry Etzensperger im Gasthaus Hans im Glück, wo fünf der Ausbildungsplätze der Pigna angeboten werden.

Foto: roh

Praktikanten mit einem anderen Erstberuf haben zudem in der Pigna die Möglichkeit, die Arbeit in einer sozialen Institution kennen zu lernen. «Derzeit machen Leute im Alter von 24 bis 38 Jahren Gebrauch davon», so Etzensperger.

Doch auch bei der Weiterbildung ist Pigna sehr aktiv: Fünf Tage stehen jedem Mitarbeitenden jährlich zu. «Unser Personal ist hoch qualifiziert, und wir haben ein grosszügiges Ausbildungskonzept», sagt Etzensperger. Als er 1991 zur Institution gestossen sei, sei das noch anders gewesen. Damals wurde noch vorwiegend mit unqualifiziertem Personal gearbeitet. «Ich war der erste Sozialpädagoge in einem Wohnbereich», erzählt Etzensperger. Er war Mitbegründer des 1992 entstandenen Ausbildungskonzeptes, das seither konsequent umgesetzt worden ist. «Man kann nicht bei uns arbeiten, ohne eine Aus- oder Weiterbildung zu machen. Zusammen mit den Mitarbeitenden evaluiert die Teamleitung, welche beruflichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten bestehen», sagt Etzensperger. Die meisten Mitarbeitenden seien motiviert und setzen sich aus eigenem Antrieb für eine Weiterbildung ein.



### Wichtiger Erfahrungsaustausch

So besuchen die Mitarbeitenden der Pigna verschiedene Schulen und Bildungsinstitute wie etwa die Hochschule für Soziale Arbeit Zürich (hssaz), die Höhere Fachschule für Sozialpädagogik (hsl) in Luzern, die Berufsfachschule Gesundheit und Soziales (bfgs) in Brugg oder die Höhere Fachschule für Sozialpädagogik (hfs) von Agogis. Etzensperger lobt das hohe Ausbildungsniveau. Die Studierenden nehmen an den halbjährlich stattfindenden Ausbildnersitzungen teil. Dabei geht es auch darum, die verschiedenen Ausbildungsstandards kennen zu lernen. «Wir wollen nicht die Qualität der Schulen vergleichen oder die einzelnen Lehrgänge gegeneinander ausspielen, sondern vielmehr zu einem Erfahrungsaustausch

anregen. Es ist interessant zu sehen, welche Schulen welche Schwerpunkte setzen. Dieser Austausch kann sehr befruchtend sein.» Die Absolventen von Weiterbildungen halten später in einer Auswertung fest, was ihnen ein Kurs gebracht hat und ob sie ihn weiterempfehlen können.

«Wir bezahlen das Schulgeld, die Schulzeit gilt als Arbeitszeit, zudem

kommen wir partiell für die entstehenden Reisespesen auf», sagt Schächli und betont: «Um solche Kurse und Ausbildungsgänge besuchen zu können, muss jemand mindestens ein Jahr bei uns arbeiten und mit der Schule ein Pensum von 90 Prozent belegen. Die bezahlte Ausbildung ist jedoch nicht an weitere Bedingungen und Verpflichtungen im Arbeitsvertrag geknüpft.»

Auch interne Weiterbildungen bietet Pigna an, beispielsweise bei Themen, die alle Mitarbeitenden angehen. So fanden beispielsweise mehrtägige Kurse zu Aggressionsmanagement statt mit externen Fachleuten als Referenten. «Wir haben von unserem Personal sehr positive Rückmeldungen. Im Kontakt mit Mitarbeitenden

anderer Institutionen sehen unsere Leute auch, dass sie hier überdurchschnittlich viele Möglichkeiten erhalten», betont Etzensperger.

### Kosten und Ertrag

Aus-, Fort- und Weiterbildung lässt sich Pigna etwas kosten: Auf 190 000 Franken belaufen sich jährlich die Schul- und Kursgelder, weit höher sind die indirekten Kosten durch die bezahlte Arbeitszeit bei Schulabsenz: rund 700 000 Franken, schätzt Walter Schächli. Ein grosser Anteil bei einem Gesamtbudget von 16 Millionen Franken. Dennoch: Schächli glaubt, dass sich dieser Aufwand für die Institution auszahlt: «Ich vermute, dass unser Personal durch die professionelle Ausbildung auch effizienter arbeitet. Es gibt allerdings praktisch keine Messmöglichkeiten, um die Effizienz von sozialpädagogischer Arbeit nachzuweisen.» Pigna verfolge einen sehr professionellen Ansatz. Andere Institutionen hätten Mischformen von qualifiziertem Personal und Hilfspersonal, wiederum andere arbeiteten primär mit wenig ausgebildetem Fachpersonal.» Für Schächli ist auch die Motivation ein wichtiger Faktor: «Die Auseinandersetzung mit Aus- und Weiterbildung hat auch mit Mitdenken und Mitbestimmung zu tun. Motiviertes Personal ist Gold wert.» Das bestätigt Etzensperger: «Das Personal ist mit unserer Weiterbildungspolitik sehr zufrieden. Weiterbildung ist ein Motivationsfaktor. Das zeigt sich in unserer sehr tiefen Fluktuationsrate.»

### Noch kein Spardruck

Die bevorstehende Umsetzung der Neugestaltung des Finanzausgleichs (NFA) hatte einige Unsicherheit ausgelöst. Immerhin, die nächsten Jahre ist noch Schonzeit: «Wir haben eine Art Ruhe vor einem potenziellen Sturm. Wir befinden uns in der

Übergangsfrist von drei Jahren, und der Kanton Zürich hat durchblicken lassen, dass er während dieser Zeit die bisherigen Leistungen erbringt. Wir wissen allerdings nicht, was nachher kommt», sagt Schächli. So machen sich die Verantwortlichen bereits heute Gedanken, wie sie mit einem allenfalls kleineren Budget haushalten könnten. «Gleichzeitig steigt durch die demografische Entwicklung der Betreuungsaufwand und es wird schwieriger, überhaupt die Grundleistungen bei gleichem Budget noch erbringen zu können. Von Budgetkürzungen könnte deshalb auch der Aus- und Weiterbildungsbereich betroffen sein», so Schächli. Sicher müsse dann überlegt werden, ob die Zeit in der Schule noch voll als Arbeitszeit angerechnet werden könne. Wenn gespart werden müsse, dann eher bei der individuellen Ausbildung als bei der Weiterbildung, die eine kollektive Motivation fördere. «Bei unseren Ausbildungsplätzen belaufen sich die Kosten wohl auf 60 Prozent unserer gesamten Bildungskosten der Institution. Das gibt einen Hinweis, wo das Sparpotenzial liegt. Ich würde aber diesen Bereich niemals zu sehr einschränken. Das wäre ein kurzfristiges Denken, die Grundausbildung auszusetzen.» Zudem habe auch das Team ein Mitbestimmungsrecht. «Wir würden sicher im Bildungsbereich nicht einfach kürzen, sondern zuerst eine Diskussion darüber auslösen.» Ob überhaupt an der Sparschraube gedreht werden müsse, hänge jedoch stark von der generellen Entwicklung der Wirtschaft ab. «Wenn diese sich gut entwickelt, habe ich auch keine Angst um den Bildungsbereich in den Sozialinstitutionen», so Walter Schächli. ■

### Pigna

28 Zürcher Stiftungsgemeinden tragen die Institution, die an verschiedenen Standorten insgesamt 85 Wohnplätze und 21 Atelierplätze anbietet. In zwei Werkstätten und einem Dienstleistungsbetrieb arbeiten 160 Menschen mit Behinderung. Weitere Informationen unter [www.pigna.ch](http://www.pigna.ch).