

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 79 (2008)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Heime - attraktive Arbeitgeber? : "Die Institutionen müssen sich stärker öffnen"  
**Autor:** Wenger, Susanne / Schwarzmann, Ueli  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-803588>

### **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:** 15.07.2025

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

Heime – attraktive Arbeitgeber?

## «Die Institutionen müssen sich stärker öffnen»

■ Susanne Wenger

**Als Massnahme gegen drohenden Personalmangel haben die Altersheime der Stadt Zürich 200 Ausbildungsplätze geschaffen. Zudem wird gezielt in die Attraktivierung der Arbeitsplätze und in Kontakte mit der Öffentlichkeit investiert, wie Direktor Ueli Schwarzmann darlegt.**

■ *Herr Schwarzmann, Sie haben Gelegenheit zu einem Werbespot: Warum sollte jemand in eines Ihrer Altersheime arbeiten kommen?*

Ueli Schwarzmann: Erstens weil man sich hier mit spannenden Themen auseinandersetzen kann, mit interessanten Biografien von Menschen aus unterschiedlichen Milieus. Zweitens sind unsere Institutionen aktiv in der Schulung und Weiterbildung. Drittens bieten wir Entwicklungsmöglichkeiten.

■ *Trotzdem die Frage: Wie viele unbesetzte Stellen haben Sie zurzeit?*

Schwarzmann: Im Moment sind 10 bis 15 Stellen in der Betreuung und Pflege offen, es betrifft qualifiziertes Personal. Insgesamt haben wir in unseren 27 Altersheimen 1200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

■ *Wie hoch ist der Anteil an qualifiziertem Pflegepersonal?*

Schwarzmann: Wir haben zwischen 60 und 70 Prozent ausgebildetes Pflegepersonal und etwa 30 Prozent angelerntes Pflegepersonal. Für die Langzeitpflege ist das ein recht gutes Verhältnis. Wir legen Wert auf Profes-

sionalisierung und haben diese in den letzten zehn Jahren gefördert.

■ *Ist es schwierig, die offenen Stellen zu besetzen?*

Schwarzmann: In der Pflege gibt es immer wieder Konjunkturzyklen. Nach einer Phase des Personalmangels hatten wir in den letzten vier, fünf Jahren keine Probleme mehr und konnten selektionieren. Seit kurzer Zeit ist es nun wieder etwas schwieriger, gute Leute zu finden. Wir haben zwar Bewerbungen, müssen diese aber genau anschauen und weichen zum Teil auf das deutschsprachige Ausland aus. Ich habe jetzt gerade im Pflegekader ein paar sehr qualifizierte Deutsche eingestellt, gute Persönlichkeiten.

■ *Zeichnet sich denn wieder ein Personalengpass ab?*

Schwarzmann: Ich hoffe nicht, kann mich aber noch nicht definitiv äussern. Die Gesundheitsberufe sind im Umbruch. Es braucht eine gewisse Zeit, bis die Pflegefachleute im Tertiärbereich ausgebildet sind. In den neuen Berufen Fachangestellte Gesundheit und Fachperson Betreuung gibt es erst wenige. Bis sich alles eingependelt hat, braucht es ein paar Jahre.

■ *Mussten Sie je wegen Personalmangels Plätze abbauen?*

Schwarzmann: Nein. Das wäre auch schwierig gewesen, denn in der Stadt Zürich gibt es eine starke Nachfrage nach Altersheimplätzen. Wir haben zum Teil in den neuen Altersheimen

eine Wartezeit von zwei, drei Jahren. Es ging immer, aber es war nicht immer einfach. Manchmal mussten wir Leute anstellen, von denen wir nicht hundertprozentig überzeugt waren.

■ *Was unternehmen die Stadtzürcher Altersheime gegen den Pflegepersonalmangel?*

Schwarzmann: Ganz wichtig ist die Nachwuchsförderung in den Berufen, die für uns wichtig sind – von der Pflege und Betreuung über die Hauswirtschaft bis zum Betriebsunterhalt. Wir haben 200 Ausbildungsplätze in allen Bereichen geschaffen: 170 Lernende und 30 Praktikantinnen und Praktikanten. Wir bieten auch Attestlehren an, um schulisch schwächeren jungen Leuten eine Chance zu geben. Ein grosses Anliegen ist das sogenannte «Job Enrichment», also die Attraktivierung des Arbeitsplatzes, gerade in der Pflege. Die Leute können sich spezialisieren: Jemand übernimmt eine Ausbilderfunktion, jemand setzt sich besonders mit der palliativen Pflege auseinander, jemand ist BESA-Spezialistin und schult die Kolleginnen und Kollegen.

■ *Bieten Sie den Leuten auch entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten?*

Schwarzmann: Ja. Und wir betreiben Laufbahnförderung. Wir versuchen, die Leute zu identifizieren, die das Potenzial zur Kaderposition haben. Vielleicht nicht im Heim, in dem sie gerade arbeiten, aber in einem anderen

Heim. So schicken wir die Leute auf die Reise in unserem Unternehmen. Und natürlich versuchen wir, die Vorteile der bilateralen Verträge zu nutzen: Wir rekrutieren unser Personal immer aktiver im ganzen deutschsprachigen Raum.

■ *Wie kommt das in Ihren Heimen an?*

Schwarzmann: Wir haben in der Stadt Zürich eine offene, multikulturelle

da genug? Zudem wissen wir alle, dass gewisse Pflegejobs vom Status her nicht so toll positioniert sind. Die Langzeitpflege ist im Vergleich zur Akutpflege im Hintertreffen. Und in den Pflegeberufen hat es leider wenig Männer. Eine stärkere geschlechtermässige Durchmischung wäre wünschenswert.

■ *Wie kann das Image der Langzeitpflege verbessert werden?*

Heime, betagte Menschen gehen in die Schule und erzählen von früher. Die Institutionen der Langzeitpflege müssen sich stärker öffnen, Mauern abbauen und den Austausch pflegen. Das braucht es, damit sich in den Köpfen die alten, hartnäckigen Bilder ändern. Zu oft werden Heime noch mit Abstellkammern oder gar Gefängnissen assoziiert. Wir müssen zeigen, dass wir dynamische, moderne Institutionen sind.



Ueli Schwarzmann will sich auf Veränderungen einlassen, «ohne gleich tausend Probleme zu sehen».

Foto: swe

Situation. 35 Prozent unserer Angestellten stammen aus 40 ausländischen Nationen. Konservativ eingestellte Pensionäre sind anfangs manchmal ein bisschen erstaunt, aber das Eis ist jeweils schnell gebrochen. Wenn jetzt Deutsche oder Österreicher kommen, ist das etwas ganz Positives. Sie sprechen unsere Sprache und verstehen Dialekt.

■ *Wo sehen Sie die Hauptgründe für wiederkehrende Personalengpässe im Pflegebereich?*

Schwarzmann: Wenn die Konjunktur anzieht, stellen sich die Leute Fragen: Ist das ein attraktiver Job? Verdienere ich

Schwarzmann: Die Institutionen müssen öffentlich zeigen, dass Langzeitpflege eine spannende Tätigkeit ist. Wir von den Stadtzürcher Altersheimen betreiben eine aktive Öffentlichkeitsarbeit, zum Beispiel im soziokulturellen Bereich. Wir öffnen die Heime, indem wir pro Jahr etwa tausend Veranstaltungen durchführen. Diese werden von über 50 000 Personen besucht, 60 Prozent davon kommen aus dem Quartier. Es gibt Jazzkonzerte und Lesungen, im neuen Jahr werden wir auf dem Paradeplatz kochen und die Heim-Gastronomie zeigen. Weiter pflegen wir Kontakte mit Schulen. Die Schulen kommen für Projektwochen in die

■ *Entscheidend sind aber die konkreten Arbeitsbedingungen.*

Schwarzmann: Ich habe Rückmeldungen von Leuten, die von der Akutpflege zu uns wechseln. Sie geniessen es, dass sie als Pflegefachperson in der Langzeitpflege mehr definieren und bewirken können, weil die Ärzte weniger dominant sind als im Spital. Bei uns kommen die Hausärzte von aussen ins Heim, es gibt keine Heimärzte. Die Pflegenden haben eine wichtige definitorische Position. Sie sind nicht, böse gesagt, die Hilfspersonen der Mediziner.

■ *Wie ist es mit dem Zeitdruck? Kann in Ihren Institutionen eine Pflegefach-*



### Haben Sie Interesse und Freude an der Altersarbeit?

Die Gemeinde Volketswil bietet ihren Betagten vielfältige Wohn- und Betreuungsformen. Unser Alterszentrum umfasst eine Pflegestation (22 Betten), ein Altersheim (30 Betten), ein Tagesheim, angegliederte Alterswohnungen sowie eine dezentrale Pflegewohnung (8 Betten). 55 Mitarbeitende sorgen für einen reibungslosen Betrieb.

Die heutige Leiterin unseres Alterszentrums wurde Mutter und will sich ihrer Familie widmen. Wir suchen deshalb für unsere Gemeinde mit rund 15'700 Einwohnern eine innovative Persönlichkeit als

### Leiter/Leiterin Alterszentrum

Als ausgewiesene Führungsperson mit mehrjähriger Erfahrung in einer vergleichbaren Organisation sind Sie für die operative Führung des Alterszentrums verantwortlich. Zudem sind Sie als Leiter/Leiterin des Alterszentrums für die Vorbereitung und Umsetzung der strategischen Entscheide und Beschlüsse des Gesundheitsvorstandes und des Gemeinderates zuständig und somit massgeblich an der Entwicklung der Altersarbeit innerhalb der Gemeinde beteiligt. Der Kontakt zu Behörden und die aktive Mitwirkung in Organisationen sowie Institutionen des Altersbereichs bilden ebenfalls wichtige Bestandteile Ihrer Aufgabe.

Sie bringen eine abgeschlossene Grundausbildung mit qualifizierter Weiterbildung in Heimleitung und Management mit. Erfahrung in Altersarbeit und Kenntnisse in Gerontologie sind von Vorteil. Eine hohe Sozial- und Führungskompetenz bilden die Basis für die Aufgabe. Zudem sind Sie engagiert, zielorientiert und belastbar. Wir stellen uns vor, dass Sie mindestens 35 Jahre alt sind.

Es erwartet Sie eine herausfordernde Aufgabe mit grosser Selbständigkeit und entsprechenden Kompetenzen. Ein moderner Arbeitsplatz, den hohen Anforderungen entsprechende, fortschrittliche Anstellungsbedingungen und Jahresarbeitszeit sind für uns selbstverständlich. Ein Stellenantritt ist so bald als möglich oder nach Vereinbarung vorgesehen.

Fühlen Sie sich angesprochen? Ihre vollständige Bewerbung mit Lebenslauf und Foto senden Sie bitte bis 31. Januar 2008 an die Gemeindeverwaltung Volketswil, Personalwesen, Zentralstrasse 5, 8604 Volketswil. Auskünfte über die Stelle erteilen Ihnen gerne der Interimsleiter Erich Willener, Tel. 043 399 36 00, oder Gemeindeschreiber Beat Grob, Tel. 044 908 33 00.

Mehr über Volketswil und das Alterszentrum «In der Au» erfahren Sie unter:

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

Volketswil

Gutenswil

Hegnau

Kindhausen

Zimikon

Die Stiftung Seehalde führt auf den Grundlagen der Anthroposophie in Seon und Rombach (AG) zwei Heime für seelenpflegebedürftige Menschen. In Seon befinden sich drei Wohngruppen sowie Beschäftigungsstätten. Eine vierte Gruppe ist im Aufbau. Ein Neubau für die Beschäftigung ist im kommenden Jahr geplant. Für die Leitung dieses Standorts mit 24 Betreuten und rund 40 Mitarbeitenden suchen wir nach Vereinbarung eine/einen

## Heimleiter/in (80–100%) Standort Seon

Sie sind bereit, entsprechend unserem Leitbild das Heim zu führen und in dieser anthroposophischen Institution Wohn- und Arbeitsbedingungen zu schaffen, die unseren Betreuten Lebensqualität ermöglichen und die Mitarbeitenden in ihren Fähigkeiten fördern.

Sie tragen gegenüber dem Stiftungsrat die Gesamtverantwortung für das Heim und sind Mitglied der Geschäftsleitung der Stiftung. Eine Hausleiter/in, zwei Wohngruppenleiter sowie der Gruppenleiter Beschäftigung bilden mit Ihnen den Leitungskreis. Ein Sekretariat unterstützt sie im administrativen Bereich.

Sie haben Freude, mit einem Team etwas aufzubauen und bringen auf ihrem anthroposophischen Hintergrund folgende Fähigkeiten und Erfahrungen mit:

- Sozialtherapeutische oder ähnliche Ausbildung und Erfahrung
- Hohe Sozialkompetenz im Bereich der Führung zur Weiterentwicklung unserer Unternehmenskultur
- Konzeptionelle Fähigkeiten
- Abgeschlossene Führungsausbildung und ausgewiesene Leitungserfahrung
- Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse

Wir sind dankbar für Ihr professionelles Engagement zugunsten unserer Institution und freuen uns auf Ihre schriftliche und vollständige Bewerbung an unseren Präsidenten des Stiftungsrats

P. Schmid, Holunderweg 27, 8050 Zürich.

Er steht Ihnen auch gerne unter Telefon 043 288 91 10 oder [peter.schmid@k-d-k.ch](mailto:peter.schmid@k-d-k.ch) für Fragen zur Verfügung.

*person so arbeiten, dass es ihren Qualitätsstandards entspricht?*

Schwarzmann: Das ist eine sehr wichtige Frage. Sicher sind unsere Leute alle sehr beschäftigt. Doch persönlich finde ich unsere Personaldotierung vertretbar. Bei allen Berufen, die mit Menschen zu tun haben, können Sie im Prinzip fast ein bisschen unendlich tätig werden. Mein Privileg ist, dass ich 27 Institutionen vergleichen kann. Wenn ich in die Häuser gehe, höre ich – je nach Kultur - unterschiedliche Antworten auf die Frage nach der Belastung.

■ *Je nach Kultur – was heisst das?*

Schwarzmann: Es sind die Menschen, die die Heimkultur prägen. Es gibt Heime mit Unterdotierung, die schauen das als Herausforderung an. In anderen Heimen sind alle Stellen besetzt und trotzdem wird geklagt.

■ *Sie glauben also, es sei eine reine Einstellungssache bei den Pflegenden?*

Schwarzmann: Ich will nichts schönreden. Die Ressourcenfrage ist immer ein wichtiges Thema. Es muss eine adäquate Personaldotierung geben, aber diese wird subjektiv unterschiedlich bewertet. Es gibt die individuellen Standards und Erwartungen der Pflegenden.

■ *Die Löhne im Frauenberuf Pflege sind immer noch vergleichsweise tief.*

Schwarzmann: In der Stadt Zürich gab es eine Besoldungsreform, die nun zu greifen begonnen hat. Trotzdem sind noch Lohnklagen hängig. Ich denke, in Zürich haben wir für Pflegende adäquate Löhne. Es gibt einzelne Pflegende, die das anders sehen. Es ist klar: Der Lohn ist ein wichtiger Faktor.

■ *Wie bringt man mehr Männer in die Pflege?*

Schwarzmann: Wir haben jetzt im Pflegekader ein paar Männer. Unter den Fachangestellten Gesundheit und den Fachpersonen Betreuung gibt es

gegen 20 Prozent junge Burschen. Es wäre schön, wenn sich der Männeranteil in der Pflege auf 30, 40 Prozent erhöhen würde. In anderen Berufen ist ja auch eine gewisse Dynamik festzustellen. In der Sozialarbeit zum Beispiel, wo früher fast ausschliesslich Frauen tätig waren, gab es mit der Zeit auch mehr Männer.

■ *Was sind Ihre ersten Erfahrungen mit der Ausbildungsreform?*

Schwarzmann: Dass es neu Fachangestellte Gesundheit und Fachpersonen Betreuung gibt, finde ich gut. Das sind attraktive Bereiche für junge Menschen. Zur Pflegeausbildung im Tertiärbereich kann man noch wenig sagen. Es scheint bisher nicht gerade einen Run darauf zu geben. Aber es ist alles derart im Umbruch, dass man mit Bewertungen noch warten muss. Grundsätzlich stehe ich der Reform sehr positiv gegenüber. Es hat eine neue Dynamik gegeben, die vieles auslöst.

■ *Besteht nicht die Gefahr, dass bei Personalmangel und Kostendruck weniger qualifiziertes Pflege- und Betreuungspersonal eingestellt wird?*

Schwarzmann: Ich kann diese Bedenken nachvollziehen. Die Trägerschaften der Heime stehen da in der Verantwortung, und es besteht ein guter Diskurs mit den Berufs- und Fachverbänden. Berufsständische Überlegungen sollten aber nicht zu weit getrieben werden. Wenn Pflegefachpersonen gegen die neuen Berufe opponieren, finde ich das nicht sehr weitsichtig. Es braucht alle diese Berufe. Es ist sicher nicht die Meinung, dass mit den neuen Berufen auf Sekundarstufe gut ausgebildete Pflegende ersetzt werden.

■ *Für Heime ist es eine neue Situation, dass sie nun selber Ausbildungsstätten sind. Ihre Tipps?*

Schwarzmann: Man muss bereit sein, sich neue Kompetenzen als Ausbilder anzueignen. Man soll sich auf etwas

einlassen, ohne gleich tausend Probleme zu sehen. Auch bei uns gab es am Anfang Widerstände. 16-Jährige im Altersheim? Die sind doch überfordert. So tönte es. Aber wieso soll jemand überfordert sein, nur weil er 16 Jahre alt ist? Es gibt vielleicht 30-Jährige, die überfordert sind. Die alten Menschen haben Freude an den jungen Leuten. Die Durchmischung hat unseren Einrichtungen gut getan. Es ist nichts so schlimm wie allzu homogene Teams. Man kann nicht ständig über Personalmangel klagen und sich den Lösungen dann verweigern. Auch wenn noch nicht alle Abgrenzungsfragen in den Arbeitsbereichen geklärt sind, müssen wir jetzt einmal alles testen und dann allenfalls Korrekturen vornehmen. Da bin ich ganz pragmatisch.

■ *Wird es in unserer alternden Gesellschaft je zu einer Situation kommen, wo die nötige Pflege nicht mehr gewährleistet werden kann?*

Schwarzmann: Ich bin ein optimistischer Mensch und denke, dass unsere Gesellschaft für ihre Probleme immer wieder Lösungen findet. Ich bin zuversichtlich, dass das Problem angepackt werden kann. Natürlich müssen wir etwas dafür tun. Sofort riesige Probleme bekämen wir, wenn die Schweiz ihre Grenzen schliessen würde. Wir sind auf das ausländische Personal angewiesen.

■ *Ein Plädoyer für die Personenfreizügigkeit also auf der politischen Ebene. Gibt es andere?*

Schwarzmann: Es ist eine gesellschaftspolitische Frage, wie viele Mittel man in den Altersbereich investieren will. Es geht um Menschen, die grosse Beiträge in unserer Gesellschaft geleistet haben. ■

#### Zur Person:

Ueli Schwarzmann, Master of Science in Social Work (MSSW) und Master of Public Administration (MPA), ist als Direktor zuständig für den Betrieb der 27 Stadtzürcher Altersheime. Diese bieten 2000 Plätze und beschäftigen 1200 Mitarbeitende.