

Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band: 85 (2014)
Heft: 2: Tatort Altersheim : wie alte Menschen zu Opfern von Verbrechen werden

Artikel: Schwierige Personalselektion in einem ausgetrockneten Markt :
"Welchen Eindruck hat die Bewerberin andernorts hinterlassen?"
Autor: Leuenberger, Beat / Tel, Elise
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-804013>

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: 12.07.2025

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

Schwierige Personalselektion in einem ausgetrockneten Markt

«Welchen Eindruck hat die Bewerberin andernorts hinterlassen?»

Die Rekrutierung von Personal bekomme in Alters- und Pflegeheimen viel zu wenig Beachtung. «Mehr würde sich lohnen», sagt Elise Tel, Leiterin Personalberatung bei Curaviva Schweiz. «Denn eine Fehlbesetzung ist für alle Beteiligten äusserst unangenehm.»

Interview: Beat Leuenberger

Frau Tel, hätten die Personalverantwortlichen im Alterszentrum Hochweid in Kilchberg merken können oder sogar merken müssen, dass sie eine Pflegefachperson mit grosser krimineller Energie beschäftigen?

Elise Tel: Die Grundhaltung von Angestellten – ob sie etwa den Bewohnerinnen und Bewohnern eines Heims Wertschätzung entgegenbringen – können Leitungspersonen in einem Gespräch schnell beurteilen.

Wie denn?

Indem sie eine aktive Rolle übernehmen und in der Praxis zuschauen und zuhören, wie die Angestellten mit den Bewohnerinnen und Bewohnern sprechen und mit ihnen umgehen. So können Verantwortliche abschätzen, ob das Personal die Arbeit mit Wärme und aufrechem Pflegeinteresse tut.

Ist diese Empathie schon beim Bewerbungsgespräch herauszuspüren?

In einem Vorstellungsgespräch, das eine bis eineinhalb Stunden dauert, ist es eher schwierig, die Motivation für den Pflegeberuf zuverlässig einzuschätzen. Das ist ja eigentlich die Grundfrage: Warum will jemand als Fachangestellte Gesundheit arbeiten, was gefällt dieser Person an dem Beruf? In einem Bewerbungsgespräch kann man natürlich viele Antworten darauf geben.

Was hilft den Personalverantwortlichen, zu einer schlüssigen Einschätzung der Antworten zu kommen?

Von grosser Bedeutung ist es, Referenzen einzuholen, und – haben Bewerberinnen gerade die Ausbildung abgeschlossen – die Lehrpersonen wirklich kritisch zu fragen: Wie war das Interesse im Unterricht, welchen Eindruck hat die Person bei den



«Eher nein sagen, wenn nach dem Selektionsverfahren Zweifel bleiben»: Elise Tel.

Fotos: UrsTrempp

Berufsbildnerinnen hinterlassen, wie hat sie gearbeitet, wie hat sie gepflegt? Vorgesetzte einer Pflegeabteilung müssen grundsätzlich Bescheid wissen über die Beweggründe, warum ihre Untergebenen hier arbeiten.

Müssen die Fragen auch darauf abzielen, das Potenzial für Strafhandlungen zu eruieren?

Nein, man muss ja nicht damit rechnen, dass in der Pflege viele Leute beschäftigt sind, die ihre spezielle Situation ausnützen. Vielmehr dürfen Personalverantwortliche davon ausgehen, dass jemand, der die Ausbildung zur Fachangestellten Gesundheit oder die Höhere Fachschule absolviert hat, interessiert ist am Umgang mit pflegebedürftigen Menschen.

Pflegefachleute haben Zugang zur Privatsphäre der Menschen in Altersinstitutionen. Dort liegen unter Umständen Wertgegenstände und Geld in Griffnähe auf Tischen und Regalen. Ist es denkbar, dass Pflegendе aufgrund ihrer besonderen Stellung vermehrt in Versuchung geraten?

In Versuchung können Menschen in vielen anderen Berufen auch kommen. Das Besondere in Alterseinrichtungen ist, dass es die Angestellten mit sehr schwachen Menschen zu tun haben, die sich nicht wehren können.

Entscheiden also in erster Linie die Beweggründe darüber, ob sich eine Bewerberin oder ein Bewerber für den Pflegeberuf eignet oder nicht?

Ja, die Motivation zu eruieren, ist eine vorrangige Führungsaufgabe, um Vertrauen zu bekommen in die Fachkräfte.

Die Angestellte in Kilchberg hat nur Nachtdienst geleistet und war allein. Im Zusammenhang mit dem Delikt kam die Frage auf, ob dies sinnvoll sei.

Es gibt gar keine Wahl, im Nachtdienst sind die Pflegenden oft allein. Bei ihnen muss man die Referenzen noch sorgfältiger und intensiver zu Rate ziehen und die Motivation abklären. Doch Übergriffe und Diebstähle passieren auch tagsüber. Ich glaube nicht, dass es einen grossen Unterschied gibt zwischen Nacht- und Tagschicht. In Gesprächen mit uns erzählt ungefähr jeder zehnte Heimleiter von Erfahrungen mit Diebstählen in seiner Institution. Täterinnen und Täter können grundsätzlich alle sein, die Zugang haben zu den Zimmern der Bewohnerinnen und Bewohner.

Gibt es bereits beim Selektionsverfahren Anzeichen dafür, dass sich eine Person für die Pflege nicht eignet, weil sie gefährdet ist, kriminelle Handlungen zu begehen?

Hundertprozentige Sicherheit gibt es nie. Aber wenn sich die Diebstähle häufen, wie offenbar in Kilchberg, muss die Heimleitung nach dem zweiten, spätestens nach dem dritten Vorfall Untersuchungen einleiten und vertieft darauf eingehen.

Welche Möglichkeiten gibt es, einen Anfangsverdacht zu verifizieren oder zu falsifizieren?

«Man muss nicht damit rechnen, dass viele Pflegendе ihre spezielle Situation ausnützen.»

Die Heimleitungen müssen schon nach dem ersten Diebstahl die Polizei einschalten. Diese hat das entsprechende Know how, um die Täter überführen zu können.

Im Verlauf der Personalrekrutierung besteht auch die Möglichkeit, einen Strafregisterauszug zu verlangen. Ist das sinnvoll?

Es gibt Arbeitgeber, die immer einen Strafregisterauszug verlangen. Soeben haben auch wir bei Curaviva im Rahmen unserer Selektionsverfahren eingeführt, auf dem Personalblatt nach Einträgen im Strafregister zu fragen und unterschreiben zu lassen. Und bei der Besetzung von Leitungsfunktionen verlangen wir in der Endrunde einen Strafregisterauszug. Noch wichtiger sind allerdings die Referenzen. Mittels Referenzauskünften bekomme ich während eines Selektionsverfahrens die meisten Informationen. Aber ich stelle nicht nur Standardfragen – hat die Bewerberin viele Absenzen? Ist sie teamfähig? –, sondern ich will wissen, wie sie arbeitet, was sie während eines Arbeitstags motiviert, auch was sie nicht gerne macht. Aber noch einmal: Hundert Prozent Sicherheit gibt es nicht.

Welche Rolle spielen Arbeitszeugnisse? Müssen Sie damit rechnen, Gefälligkeitsauskünfte zu bekommen?

In der Tat können Arbeitszeugnisse sehr allgemein gehalten sein. Wenn eine Pflegefachfrau allein in der Nachtschicht arbeiten soll, ist es daher wichtig, beim früheren Arbeitgeber Auskunft über sie einzuholen. Hilfreich sind auch Schnuppertage. Dabei können wache Leitungspersonen viel beobachten.

Kommt es häufig vor, dass eine Bewerberin vor Stellenantritt einen Schnuppertag absolviert, auch wenn sie nicht frisch von der Ausbildung kommt?

Ja, das ist wünschenswert und wird immer häufiger praktiziert. Ich denke, dass heute die meisten Bewerberinnen vor der Anstellung einen Schnuppertag vereinbaren.

Ist die Selektion von Nachtdienst-Mitarbeiterinnen besonders heikel?

Man sollte schon ausführlich nachfragen, welches die Motivation einer Bewerberin ist, dass sie nur in der Nacht arbeiten möchte, warum sie bevorzugt, alleine zu arbeiten. Nachtdienst ist keine Teamarbeit und mit einer gewissen Vereinsamung verbunden.

Was sind akzeptable Gründe dafür?

Zum Beispiel familiäre Gründe. Denkbar ist, dass eine Mutter ihre Zeit am besten einrichten kann, wenn sie nachts arbeitet. Ausschlaggebend kann auch der bessere Verdienst sein.

Begründet eine Bewerberin die Vorliebe für Nachtarbeit aber damit, dass sie nicht gern im Team arbeitet, muss man hellhörig werden.

Worauf kann das hindeuten?

Wer als Pflegefachfrau nicht gern im Team arbeitet, ist im völlig falschen Beruf, denn Arbeit mit Menschen ist Teamarbeit.

«Auf dem Personalblatt fragen wir nach Einträgen im Strafregister und lassen es unterschreiben.»

Wie nachträglich bekannt wurde, hatte die mutmassliche Täterin in Kilchberg geringfügige Vorstrafen. Wäre sie nicht angestellt worden, wenn die Verantwortlichen dies gewusst hätten?

Man wäre jedenfalls wachsamer geworden und hätte beim früheren Arbeitgeber ausführlich Auskunft eingeholt.

Aber kleine Vorstrafen sind nicht per se ein Hinderungsgrund für eine Anstellung?

Nein. Es kommt darauf an, um welche Vorstrafen es sich handelt. Ist es Diebstahl, würde ich die Person allerdings nicht allein in eine Nachtschicht einteilen.

Welches sind wichtige Punkte bei der Selektion einer Pflegefachkraft?

Der Lebenslauf soll ohne Lücken sein. Gewiss, junge Menschen können sich einmal eine Auszeit nehmen, um zu reisen. Weiter soll von jeder Arbeitsstelle ein Zeugnis vorhanden und abgelegt sein. Und es muss eine gewisse Kontinuität in der Beurteilung erkennbar sein. Sehr wichtig ist, dass man sich für das Vorstellungsgespräch genügend Zeit nimmt und sich auch nicht scheut, nachzufragen, wenn man merkt, dass bei einem bestimmten Thema nicht viel Information kommt – etwa in der Art: «Ich merke, dass Sie nicht gern über diese Frage reden. Wie

muss ich das interpretieren?» Im Weiteren soll die Pflegedienstleitung – wie schon erwähnt – beim Schnuppern sehr genau beobachten, wie die Bewerberin auf die Bewohnerinnen und Bewohner reagiert, und ob sie motiviert ist, eine Aufgabe selbstständig zu erledigen.

Zu den Bewerbungsunterlagen gehören auch die Diplome. Das Bundesamt für Gesundheit hat letztes Jahr empfohlen, deren Echtheit verschärft zu überprüfen. Ist die Empfehlung bei den Rekrutierungsverantwortlichen angekommen?

Ich denke, dass die Leitungspersonen in den Alters- und Pflegeheimen nach wie vor blauäugig davon ausgehen, alle abgelegten Kopien von Diplomen seien echt. Professionelle Personalberater sind inzwischen aber dazu übergegangen, die Echtheit jedes Zertifikats genau zu überprüfen – die Unterschrift, das Datum, das Logo.

Und in den Heimen ist man in diesem Punkt blauäugig?

Ja, aber dort haben die Leute ja auch noch viel mehr und anderes zu tun als Zertifikate zu überprüfen. Doch es ist schon so: Personalrekrutierung ist nicht jedermanns Sache. Trotzdem muss jede Führungsperson Personal auswählen. Dazu braucht es Know how und Intuition. Darum macht es manchmal Sinn, dieses Geschäft extern zu vergeben. >>



«Während einem Schnuppertag können Leitungspersonen bei Bewerberinnen und Bewerbern viel beobachten», sagt Elise Tel.

Gibt es Besonderes zu beachten bei der Anstellung von ausländischem Personal?

Vorerst gelten die gleichen Vorgaben wie bei Schweizerinnen und Schweizern. Bei ausländischem Personal muss man zudem auf einen genügend grossen Wortschatz in Deutsch achten, auf die Sprachfähigkeit und auf die Ausdrucksmöglichkeiten. Auch das Vermögen, Nonverbales zu interpretieren, ist von Bedeutung – denn diese Interpretationen können kulturell bedingt sehr unterschiedlich sein.

Welche Gesprächssettings sind sinnvoll, um zu erfahren, wie eine Bewerberin argumentiert und reagiert?

Wenn das erste Gespräch mit der Pflegedienstleiterin und der Stationsleiterin stattfindet und beim Schnuppern die Ausbildungsverantwortliche oder eine diplomierte Pflegefachfrau Gespräche führt, ergeben sich verschiedene Settings und verschiedene Ansichten. Ein guter Rekrutierungsablauf in der Praxis sieht so aus, dass die Pflegedienstleitung offene Fragen an die zuständige Person weiterleitet, die den Schnuppertag begleitet. Am Abend sollten alle noch einmal zu einem Abschlussgespräch zusammenkommen. Das sind drei Möglichkeiten, die Bewerberin kennenzulernen: erstes Gespräch, Schnuppertag und eine Nachbesprechung.

Bei der Auswahl des Personals ist neben der fachlichen Kompetenz absolute Verlässlichkeit und Integrität wichtig. Wie prüfen Sie diese Eigenschaften in einem Selektionsverfahren?

Das ist tatsächlich schwierig. Oft ist es ein Bauchgefühl, das während des Gesprächs entsteht. Wir fragen die Bewerberin nach konkreten Situationen mit Bewohnerinnen und Bewohnern, die problematisch waren, in denen sie die Geduld verlor, und bitten sie, den Ablauf und ihre Reaktion möglichst genau zu beschreiben. Wer auf eine solche Frage fünf Minuten lang überlegen muss, ist daran, eine beschönigende Geschichte darum herum zu fantasieren. Auch die Frage, wann jemand zum letzten Mal von einem Bewohner ein Kompliment bekommen hat, ist aufschlussreich. Kommt kein Zeichen von Emotion zum Vorschein, ist das ein Hinweis, dass das Interesse für Menschen grundsätzlich fehlt.

Wie weit ist die Professionalisierung der Personalselektion fortgeschritten in den Institutionen von Curaviva?

Sicher werden in der Heimbranche viele Entscheidungen aus dem Bauch heraus getroffen. Manchmal getrauen sich die Verantwortlichen nicht, vertieft nachzufragen. Sie sollten sich der Bedeutung der Personalselektion bewusster werden.

Nachfragen wäre ein Zeichen von Professionalität?

Nachfragen dient vor allem dazu, Zweifel auszusprechen und auszuräumen. Etwa so: «Ich habe das Gefühl, Sie sind nicht motiviert für diesen Job. Stimmt mein Eindruck?» Man soll den Mut haben zu sagen: «Ich habe bei Ihnen ganz wenig Emotionen gesehen. Sind Sie nervös, oder liegt es daran, dass Sie nicht

sehr viel Interesse an der Stelle haben? Sie reden über Abläufe, Medikamente und Wundbehandlung, aber was ich vermisse, ist das Interesse an den Bewohnerinnen und Bewohnern. Wie sieht das bei Ihnen aus, was ist Ihre Motivation?» Die Reaktion darauf zeigt viel über das Innenleben einer Bewerberin, eines Bewerbers.

Zurück zur Professionalität der Personalauswahl: Haben die Verantwortlichen in den Heimen das Rüstzeug dazu?

Die Selektion von Mitarbeitenden gehört selbstverständlich zu den Aufgaben der Heimleitungen. Mit Gesprächs- und Fragetechniken können sie vieles herausfinden, aber wenn sie den Antworten nicht aktiv zuhören und sie richtig interpretieren, haben sie nichts erreicht. Rekrutierung ist kein Fach, das man lernen kann. Es ist eine Erfahrungs- und Intuitionssache. Die hat nicht jeder.

«Fehlen Zeichen von Emotionen, ist das ein Hinweis, dass das Interesse an Menschen fehlt.»

Aber die Mitglieder von Curaviva können sich bei Ihnen Hilfe holen?

Im Moment bearbeiten wir hauptsächlich Anfragen für die Vermittlung von Fach- und Kaderleuten. Aus Kapazitätsgründen haben wir uns darauf spezialisiert. Bei Fehlbesetzungen entstehen dort die grössten Risiken.

Wird der Personalselektion in der Heimbranche genügend Aufmerksamkeit gewidmet? Oder versuchen die Verantwortlichen, mit möglichst kleinem Aufwand zu einer schnellen Lösung zu kommen?

Die Rekrutierung von Personal bekommt definitiv viel zu wenig Beachtung. Obwohl es sich lohnen würde, sich die Zeit zu nehmen und sich Mühe zu geben. Denn eine Fehlbesetzung ist für alle Beteiligten eine äusserst unangenehme Angelegenheit. Bleiben nach dem Selektionsverfahren Zweifel an einer Bewerbung, sollten die Verantwortlichen eher nein sagen. Das ist natürlich schwierig in Zeiten der Personalknappheit, wie sie im Moment herrscht. Die Heime stehen unter grossem Druck, denn es gibt heute kaum gute Pflegefachkräfte ohne Job.

Welche Möglichkeiten gibt es, die schwierige Personalsituation in der Langzeitpflege zu entschärfen?

Als Schweizerischer Dachverband müssen wir dafür kämpfen, dass die Heime und Institutionen zu Pflegefachfrauen und -männern auf

Tertiärniveau kommen mit Berufsprofilen, die stimmen. Das ist unheimlich schwierig in einem ausgetrockneten Markt. Wir sind auf Menschen angewiesen, die aus dem Ausland kommen.

Mit der Anstellung von gut ausgebildeten Ausländerinnen im der Schweiz exportieren wir aber quasi den Pflegenotstand in die Herkunftsländer.

Aus ethischen Gründen hat Curaviva Schweiz beschlossen, in anderen Ländern keine Pflegefachpersonen abzuwerben. Doch wenn die Leute von sich aus in die Schweiz kommen und sich bewerben, haben wir die Möglichkeit, sie zu rekrutieren. ●

«Vertieftes Nachfragen dient dazu, Zweifel auszusprechen und auszuräumen.»