

Auch nach fünfzig noch im Pflegeberuf arbeiten

# «Die älteren Pflegefachpersonen sind ein Geschenk für die Teams»

Der drohende Mangel an Pflegefachleuten führt zu vermehrten Anstrengungen, um auch in Zukunft über genügend Personal zu verfügen. Plötzlich wird es Politikern, Direktorinnen und Kaderpersonen bewusst, was für ein aussergewöhnliches Potenzial auch gerne im Beruf blieben – vorausgesetzt, die Bedingungen stimmen.

BRIGITTE LONGERICH

«**NACH** fünfzig bist du kaputt.» Wenn man diesen Satz oft genug hört, könnte er einen mit der Zeit überzeugen: Auf einem Arbeitsmarkt, der ausschliesslich auf Produktivität und Wettbewerb ausgerichtet ist, sind Mitarbeitende über fünfzig nicht mehr willkommen. Die Personen zwischen 50 und 60 ertragen den Stress, der unsere Arbeitswelt kennzeichnet, am wenigsten. «Die Hälfte der Arbeitsunterbrüche hat mit einer Arbeitspro-

blematik zu tun, nicht mit der Person», stellt Davor Komplita, Psychiater in Genf, fest. Er begleitet erschöpfte, demotivierte und psychisch angeschlagene Personen. «Die älteren leiden am meisten, da sie zu einer Zeit gross geworden sind, als die Arbeit des Einzelnen noch mehr gewürdigt wurde. Heute erleben wir eine regelrechte Pandemie der Psychopathologien, die mit der Arbeit zu tun haben, und deren Folgen für die Kollektivität gravierend sein werden», meint dieser Spezialist. In seinen Konsultationen sieht er Menschen aus allen Berufsbereichen: vom Bankdirektor bis zum Mechaniker, von der Lehrerin zum Arzt und zur Pflegefachfrau, niemand ist mehr «im Trocken».

## Grosse Beunruhigung

Wenn man Pflegefachpersonen eines gewissen Alters fragt, was sie über ihre Arbeitsbedingungen denken, zucken sie oft mit der Schulter und seufzen: «Es ist die Hölle geworden»; «man hat nicht einmal mehr Zeit zum Atmen»; «mit den neuen Technologien wird es surreal»; «man verlangt immer mehr von uns» usw. Und dabei ist die Hauptklage noch überhaupt nicht erwähnt, nämlich die fehlende Zeit, sich um Patienten zu kümmern.

An einer Tagung<sup>1</sup> kam Elsbeth Wandeler zum gleichen Schluss: «Je älter ein Mitarbeiter ist, umso grösser ist sein Risiko, Opfer einer missbräuchlichen Kündigung, einer Mobbingssituation oder eines erzwungenen Funktionswechsels zu werden», sagte die

SBK-Geschäftsführerin. Der Verband ist regelmässig mit Fragen älterer Pflegefachleute konfrontiert, die über die schlechter werdenden Arbeitsbedingungen beunruhigt und gestresst von der Notwendigkeit sind, sich ständig auf Veränderungen einzustellen, und denen weder klar ist, was sich auf der Ebene der Ausbildungen und der neuen Pflegeberufe abspielt, noch, wie sie sich vorzeitig in den Ruhestand begeben können, ohne finanziell ruiniert zu werden.

## Wertvoller Beitrag

Dies, obwohl die älteren Mitarbeitenden einen wertvollen Beitrag leisten: Berufs- und Lebenserfahrung, die Fähigkeit zu relativieren, ein nuancierter Blick, eine reflektierte Haltung – ein ganzes Kapital von Wissen und Können, von dem die Jungen profitieren können. «Unsere Gesellschaft tendiert vermehrt dazu, die «Alten» als reine Kostenfaktoren zu betrachten, und vergisst, dass jede Person im Verlauf ihres Lebens ihren persönlichen Beitrag zum sozialen Leben geleistet hat, ein Beitrag, der Anerkennung verdient», sagt Elsbeth Wandeler. Zur Illustration zitiert sie eine Erzählung von Velma Wallis («Zwei alte Frauen»), welche das Los zweier alter Frauen aus einer Nomadensippe darlegt, die von ihren Angehörigen auf

<sup>1</sup> Potenzial 40 plus – Pflegepersonal erhalten: Gebot der Stunde für die Führungskräfte in Gesundheitseinrichtungen, Tagung vom 6. April am Weiterbildungszentrum für Gesundheitsberufe WE'G in Aarau.

### Ältere Pflegenden

## Was zu tun wäre

Eine kleine Umfrage bei Pflegefachfrauen, die älter als 55 sind, beleuchtet die Aspekte, die zu respektieren sind, wenn man weiterhin auf sie zählen will:

- Möglichkeit der Teilzeitarbeit, flexibler Zeitplan,
- optimaler Generationenmix,
- Weiterbildung für alle, während der ganzen Berufslaufbahn,
- altersgemässe Weiterbildung,
- kein oder wenig Nachtdienst,
- Respekt und Wertschätzung der Älteren,
- Nutzung und Förderung der spezifischen Kompetenzen,
- nach 60: Entlastung bei Benachteiligungen/Behinderungen,
- Kommunikation von unten nach oben, die Basis anhören. (bl)

# sonen ms»

gend Pflegepersonal zu verfügen.  
in den «Älteren» steckt, die selber

einer Eisscholle ihrem Schicksal überlassen werden, weil es nicht genug Nahrung für alle gibt. Aber die beiden überleben, indem sie sich weigern, sich tatenlos ihrem Schicksal zu ergeben. Später kehren sie zu ihrer Sippe zurück, welche sie zu Weisen und Beraterinnen macht. Diese Erzählung erinnert an die Wichtigkeit der gegenseitigen Hilfe, an den Erfahrungsreichtum und die unglaubliche Macht der Solidarität und des Willens.

## Zwischen den Generationen

Jenseits der Anerkennung der Erfahrung der Älteren, sind sich alle Professionellen über einen Punkt einig: Was ein Team oder eine Institution wirklich stark macht, ist der «Generationenmix». «Dieser verhindert die Bewegungslosigkeit, da jedes Teammitglied das beiträgt, was seine Stärke ausmacht», sagt Regula Lüthi, Pflegedirektorin der Psychiatrischen Dienste Thurgau. So haben die Älteren viel von den Jüngeren zu lernen, zum Beispiel im Bereich der Technologie, und die Jüngeren von den Älteren, zum Beispiel im Bereich der Beziehung und der Kommunikation, in denen sie ihren jüngeren Kolleginnen voraus sind. «Die Jungen rennen schneller, aber die Alten kennen die besseren Abkürzungen», fasst Regula Lüthi zusammen. Sie betont die Faktoren, auf die es in den Teams ankommt: Verteilung der Rollen in Bezug auf die Kompetenzen, angepasste Arbeitslast, Anerkennung und Wertschätzung, Erhalt der Motivation mittels struktu-



**Karrieremodelle helfen dabei, auch einer älteren Pflegefachfrau noch berufliche Perspektiven zu bieten.**

Fotos: Hanspeter Bärtschi

Interview mit Barbara Brühwiler-Müller

## «Altersdurchmischte Teams haben mehr Erfolg»



*Die Förderung von älteren Mitarbeitenden in Betrieben bedeute nicht, dass man ihnen «Extras» gewähre, sondern dass man sich ihrer Qualitäten jenseits von Vorurteilen besinnt, meint die Beraterin und Buchautorin Barbara Brühwiler-Müller im Interview.*

**«Krankenpflege»:** *Werden ältere Arbeitnehmende durch die Forderung von «Extras» nicht erst recht benachteiligt? Anders gefragt: Sollte man nicht eher fordern, dass jedem Arbeitnehmer, der es möchte oder bräuchte, entgegen gekommen wird (Kinderbetreuung, andere Pflichten usw.), unabhängig vom Alter?*

**Barbara Brühwiler:** Es geht nicht um die Forderung von «Extras» für ältere Mitarbeitende, sondern darum zu sensibilisieren und Vorurteile aufzuzeigen. Ältere Mitarbeitende sind ebenso wertvolle Fachkräfte wie jüngere, und attraktive, aufgeschlossene Arbeitgeber engagieren sich generationenübergreifend für Bedingungen, die die Berufstätigkeit vom Berufseinstieg bis zur Pensionierung ermöglichen.

*Ist es wirklich sinnvoll, Qualitäten und Risiken über den Alters-Leisten zu schlagen? Sind Qualitäten und Risiken nicht eher individuell? Zum Beispiel kann eine 30-jährige Pflegefachfrau gesundheitliche Probleme haben, sie kann aber auch Erfahrung vorweisen, dazu muss sie nicht erst 50 werden. Umgekehrt ist Erfahrung nicht einfach per se wertvoll, wenn sie zum Beispiel neuen Erkenntnissen nicht angepasst wird.*

Natürlich ist die individuelle Situation schlussendlich die entscheidende. Untersuchungen, welche die typischen Merkmale von Altersgruppen aufzeigen, sollten jedoch in eine reflektierte Führungspraxis einfließen. Werden diese Erkenntnisse berücksichtigt, können ältere Mitarbeitende ihre Stärken besser nutzen und altersdurchmischte Teams haben mehr Erfolg.

Problematisch ist, dass ältere Mitarbeitende in vielen Betrieben noch immer nicht systematisch gefördert werden und wegen ihrem Alter auf dem Arbeitsmarkt Schwierigkeiten haben. Dies in einer immer älter werdenden Gesellschaft und im Wissen um einen Mangel an Fachkräften.

Die in Entwicklung stehenden «Karrieremodelle» von den Universitäts- und Spitälern Basel und Zürich können Perspektiven für berufliche Lebenslaufbahnen aufzeigen.

Die Berufserfahrung ist dann wertvoll, wenn sie neue Erkenntnisse einbezogen und in der Praxis reflektiert hat. Unter dieser Prämisse haben ältere Mitarbeitende viel zu bieten.

**Schafft man durch das Aufzählen von altersbezogenen Chancen und Risiken nicht eine Art Diskrimination?**

Diskriminierend ist aus meiner Sicht, wenn ältere Mitarbeitende wegen ihrem Alter auf dem Arbeitsmarkt eingeschränkte Chancen haben. Dies hat etwas mit den nach wie vor nicht eliminierten Vorbehalten gegenüber dieser Altersgruppe zu tun.

**Angenommen, Sie haben ein Team mit einem perfekten Generationen-Mix. Sie suchen eine Pflegefachfrau, zwei haben identische Qualitäten, eine ist 30, eine 50, welche nehmen Sie?**

Diejenige, von der ich glaube, dass sie besser ins Team passt.

*Schriftliches Interview:  
Margrit Bachl*

**Barbara Brühwiler** ist selbstständig in der Führungs- und Organisationsberatung und als Verwaltungsrätin im Gesundheitswesen tätig.

rierter Teamarbeit, Zeitpläne, die dem Alter angepasst sind und Gesundheitsförderung.

### Karrieregespräche

«Sie sind genau die Person, die wir suchen, nur ein bisschen älter.» Barbara Brühwiler, ehemalige Personal- und Pflegedirektorin des Universitätsspitals Zürich (vgl. Kasten und Interview), meint, dass die Frage des Alters der Mitarbeitenden zentral ist, besonders in den Karrieregesprächen mit den Pflegenden über vierzig, in denen sie, Brühwiler, nach den spezifischen Bedürfnissen fragt, nach ihrer Sicht ihres Platzes im Team und ihren Karriereplänen. Bei Personen über vierzig kann die «dritte Phase des Berufslebens» angesprochen werden, um die Zukunftsprojekte in Erfahrung zu bringen. Mehr und mehr «Karriere» macht die so genannte «Bogenkarriere», die darin besteht, dass in den letzten Berufsjahren kürzer getreten wird, indem die Arbeitszeit reduziert wird oder indem man auf der Karriereleiter einen Schritt zurück geht – freiwillig und bewusst. Bezüglich der Arbeitszeit haben die Institutionen ein Interesse, die Wünsche ihrer älteren Mitarbeitenden so weit wie möglich zu respektieren. Die Teamarbeit und ganz besonders die Nacharbeit ist ein heikler Punkt: Mit dem Alter wird die Nacharbeit belastender und kann gesundheitliche Probleme hervorrufen, zum Beispiel Schlafstörungen. In diesem Zusammenhang gilt es die Möglichkeit des flexiblen Rentenalters zu beachten, das vielen als ideale Lösung erscheint.

### Work-Life Balance

Ältere Pflegende betonen die Wichtigkeit, zwischen Berufsarbeit und Privatleben eine Balance zu finden – etwas, das sich im Lauf des Lebens intensiviert. «Mein persönliches Wohlbefinden beeinflusst direkt die Arbeit mit den Patienten», meint Ursula Thüring-Wettmann, seit 33 Jahren Pflegefachfrau am Universitätsspital Basel. Erholbare Freizeit sowie ein unterstützendes Familien- und Freundesnetz sind unverzichtbar. Wie auch die Salutogenese, welche darin besteht, in sich die notwendigen Ressourcen zu





Erst der gute Altersmix macht ein Team richtig stark.

finden, um die körperliche, geistige und spirituelle Gesundheit zu finden. «Wenn ich nochmals von vorne beginnen könnte, täte ich das Gleiche, wäre aber mir gegenüber wohl aufmerksamer, um genügend Energie aufzubringen, damit ich mich um die anderen kümmern kann», sagt Christiane Rotzetter, die 1978 ins CHUV eingetreten ist und dort immer noch Vollzeit arbeitet.

## Keine expliziten Gesetze

Um Pflegefachpersonen über vierzig im Beruf zu halten, gibt es zahlreiche Strategien. Einige gehören eindeutig ins Ressort der Arbeitgeber, die die spezifischen Kompetenzen der Älteren unbedingt wertschätzen, die Arbeitsbedingungen dem Gesundheitszustand der Mitarbeitenden anpassen und einen offenen Dialog führen müssen, der auf dem Ernstnehmen der Bedürfnisse basiert. Die Angestellten wiederum sollten darum besorgt sein, für ihr Gleichgewicht zu sorgen, ihre Grenzen nicht zu überschreiten und ihre allfälligen Sorgen zu kommunizieren.

Und was sagt das Gesetz dazu? «Wenig Konkretes», sagt Peter Böhringer, Jurist, der versucht hat, Gesetzestexte über den Schutz älterer ArbeitnehmerInnen zu finden. «Um ihre Rechte zu kennen, müssen sich ältere Arbeit-

nehmende an die allgemeinen Gesetzestexte halten, welche sich im Arbeitsgesetz oder im Obligationenrecht finden. Peter Böhringer rät, sich an seinem Arbeitsort zu positionieren: «Engagieren Sie sich, lassen Sie sich in Personalkommissionen wählen und nehmen Sie an allen Konsultationen über die Arbeitsbedingungen teil. Das ist die einzige Möglichkeit, gehört zu werden.»

## Bildung für alle

Wir leben in einem Zeitalter der lebenslangen Bildung. Es ist undenkbar, beim einmal Gelernten zu verharren, man muss dauernd dazulernen, sich anpassen. Die Personalverantwortlichen haben es schon lange begriffen, und deshalb ist es heute nicht ungewöhnlich, an einem Praxiskurs eine 50-jährige Pflegefachfrau zu finden. Der Mensch ist lernbegierig während seines ganzen Lebens, intellektuell und spirituell. □

[www.sbk-asi.ch](http://www.sbk-asi.ch)

- Ältere Pflegende
- Arbeitsbedingungen
- Karriere

Buchpublikation

## «Erfahrung ist Gold wert»

Die ehemalige Pflegedirektorin des Universitätsspitals Zürich (vgl. nebenstehendes Interview) hat ihre Erfahrungen und Erkenntnisse über die Laufbahnplanung älterer Pflegender als Buch publiziert. Unter dem Titel «Erfahrung ist Gold wert» listet sie Massnahmen auf, die dazu beitragen können, dass auch ältere Pflegende im Arbeitsprozess gehalten werden können. Die steigende Arbeitsintensität und unregelmässiger Schichtdienst verstärken laut Brühwiler die Neigung zu Arbeitszeitreduktion und Frühpensionierung, dies in einer Zeit, in der die Zahl jüngerer Arbeitskräfte abnimmt, während die alternde Gesellschaft mehr Pflegende denn je nötig hat. Um auch ältere Pflegende bei der Stange zu halten, ist laut Brühwiler eine «strukturierte Förderung» notwendig. Aus Interviews leitete Brühwiler sechs Massnahmen ab:

- 1) Ein institutionalisiertes Führungsgespräch mit allen Mitarbeitenden zwischen 40 und 45 über deren berufliche Zukunft.
- 2) Altersdurchmischte Teams.
- 3) Individuelle Schichtdienstlösungen für Mitarbeitende ab 55 Jahren.
- 4) Suche nach altersgerechten Aufgabenbereichen oder Rollen in Pflegeteams wie Mentoren- oder Expertinnenrollen, Patientenberatung und -schulung usw.
- 5) Kontinuierliche Fort- und Weiterbildungen für ältere MitarbeiterInnen.
- 6) Im Bereich Gesundheit und Fitness können die vorhandenen betrieblichen Angebote besser bekannt gemacht sowie weitere altersspezifische Angebote geschaffen werden.

«Erfahrung ist Gold wert. Laufbahnplanung für Pflegefachpersonen ab 40». Masterarbeit; als Buch erschienen in der SGGP-Schriftenreihe Nr. 94. Zürich, 2008.

Zu bestellen bei: [info@sggp.ch](mailto:info@sggp.ch)