Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift

Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz

Band: 91 (2020)

Heft: 6: Frauen : sie prägen die Pflege- und Sozialberufe

Artikel: Die Pflegeinitiative aus der Sicht eines Vertreters der Institutionen : "Die Betriebskultur ist entscheidend für die Zufriedenheit"

Autor: Seifert, Elisabeth / Borsotti, Marco

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1032719

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: 29.11.2025

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

Die Pflegeinitiative aus der Sicht eines Vertreters der Institutionen

«Die Betriebskultur ist entscheidend für die Zufriedenheit»

In der Pflege zeichnet sich ein Personalengpass ab. Sind die gewerkschaftlichen Forderungen der Initiative «Für eine starke Pflege» die Lösung? Nein, sagt Marco Borsotti, Verwaltungsratspräsident der Heime Kriens AG und Vorstandsmitglied von Curaviva Schweiz.

Von Elisabeth Seifert

In Spitälern, Alters- und Pflegeheimen sowie der Spitex arbeiten schweizweit rund 180 000 Personen in Pflegejobs. Die Mehrheit, nämlich 100 000, ist in der stationären und ambulanten Langzeitpflege beschäftigt, 90 Prozent davon sind Frauen. Gemäss Berechnungen des schweizerischen Gesundheitsobservatoriums (Obsan, 2016) braucht es bis 2030 in der Akut- und Langzeitpflege aufgrund der älter werdenden Bevölkerung zusätzlich 65 000 Pflegende. 47 000 – und damit die meisten dieser zusätzlichen Pflegepersonen – werden in der Langzeitpflege benötigt, in den Pflegeheimen und bei der Spitex. Auf der Basis solcher Prognosen haben die Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und Gesundheitsdirektoren (GDK) sowie die nationale Dachorganisation der Arbeitswelt Gesundheit (Oda Santé) berechnet, wie viele Ausbildungsabschlüsse nötig sind, um den Bedarf zu decken.

Die politische Debatte über die Initiative entzündet sich an den Arbeitsbedingungen.

Das Fazit lautet: Obwohl in den letzten Jahren grosse Anstrengungen unternommen worden sind, entspricht die jährliche Zahl der Abschlüsse nur gut der Hälfte des geschätzten jährlichen Nachwuchsbedarfs. Die Engpässe bestehen dabei weniger bei der Ausbildung zur Fachangestellten Gesundheit (Sekundärstufe II), sondern vor allem auf der Tertiärstufe, bei den diplomierten Pflegefachpersonen. Dass der Bedarf an neu ausgebildeten Pflegefachpersonen so hoch ausfällt, liegt nicht nur an der demografischen Entwicklung, sondern auch an der vergleichsweise hohen Zahl von Berufsaustritten. Wie eine Obsan-Studie zeigt, steigt aus dem Gesundheitssektor generell ein bedeutender Anteil ausgebildeter Fachkräfte während des Berufslebens aus dem Beruf respektive der Erwerbstätigkeit aus. Mit fast 46 Prozent besonders hoch ist dieser Anteil bei den Pflegenden. Fast jede vierte Pflegeperson wechselt den Beruf, und jede sechste ist nicht mehr erwerbstätig.

Corona-Krise stärkt die Anliegen der Pflegeinitiative

Um der angespannten Personalsituation zu begegnen, gibt es derzeit eine Reihe von Anstrengungen. Eine vom Bund geförderte Imagekampagne («Der wichtigste Job der Schweiz»), welche letztes Jahr von Curaviva Schweiz und Spitex Schweiz lanciert worden ist, will jungen Menschen eine Laufbahn in der Langzeitpflege schmackhaft machen. Der Bund alimentiert zudem kantonale Förderprogramme, die wiedereinsteigenden diplomierten Pflegefachpersonen die Rückkehr in ihren Beruf erleichtern sollen (siehe Seite 15). Von hoher politischer Relevanz sind derzeit die Volksinitiative «Für eine starke Pflege» vom Schweizer Berufsverband der Pflegefachfrauen und Pflegefachmänner SBK sowie der von der nationalrätlichen Sozial- und Gesundheitskommission (SGK-NR) ausgearbeitete indirekte Gegenvorschlag dazu. Der Nationalrat hat bereits im Dezember 2019 mit einer Mehrheit der bürgerlichen Stimmen dem Gegenvorschlag zugestimmt, der auch von Curaviva Schweiz unterstützt wird. Der Ständerat wird jetzt in der Juni-Session darüber befinden.

Der Gegenvorschlag nimmt wichtige Anliegen der Pflegeinitiative auf: So unterstützt er eine Ausbildungsoffensive, um den Nachwuchs zu fördern. Bund und Kantone sollen zu diesem

>>

Zweck den Betrieben Beiträge zahlen für die praktische Ausbildung von Pflegefachpersonen. In einem Gesetz verankert werden soll überdies das eigenverantwortliche Handeln von Pflegefachpersonen, um die Attraktivität des Pflegeberufs zu stärken. Zudem soll die zeitaufwendige Pflege von Personen mit komplexen Erkrankungen und Personen am Lebesende angemessen vergütet werden. Nicht in den Gegenvorschlag integriert sind indes weitergehende, vor allem gewerkschaftliche Anliegen der Volksinitiative des SBK: Dazu gehören höhere Löhne für Pflegefachpersonen in Ausbildung für ein Fachdiplom, die Regelung der Arbeitsbedingungen in einem nationalen Gesamtarbeitsvertrag (GAV) oder eine Nurse-to-Patient-Ratio, die dafür sorgen soll, dass eine Pflegefachperson nur für eine maximale Anzahl von Patienten zuständig ist.

Unter dem Eindruck der Corona-Krise erhalten gerade die gewerkschaftlichen Forderungen der Pflegeinitiative in der Öffentlichkeit Rückenwind. Die hohe Belastung, die das Gesundheitspersonal in diesen Wochen gerade auch in den Alters- und Pflegeheimen erlebt, trägt zur Sensibilisierung der Bevölkerung bei. Es ist deshalb kaum davon auszugehen, dass der SBK seine Initiative zugunsten des Gegenvorschlags zurückziehen wird – es sei denn, der Ständerat nimmt in der Sommersession zentrale Anliegen der Initiative wie etwa den GAV oder die Nurse-to-Patient-Ratio auf. Kommt es zu einer Volksabstimmung, dürfte dies 2021 der Fall sein.

Die politische Debatte entzündet sich also letztlich an den Arbeitsbedingungen. Zwar ist es unbestritten, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und der Mitarbeiter eine zentrale Rolle spielt, wenn es darum geht, neues Personal zu rekrutieren und bestehendes Personal zu halten. Die Geister scheiden sich jedoch an der Frage, welches die entscheidenden Aspekte für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden sind und welche gesetzlichen Regelungen es dafür auf nationaler Ebene braucht.

Marco Borsotti, Vorsitzender der Fachkonferenz Menschen im Alter und Vorstandsmitglied von Curaviva Schweiz, nimmt im Gespräch mit der Fachzeitschrift vor allem die Arbeitgebenden in die Pflicht. Borsotti war während vieler Jahre selber in der operativen Leitung von Leistungserbringern im Gesundheitsbereich tätig. Heute ist er Verwaltungsratspräsident der Heime Kriens AG, einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft im Eigentum der Stadt Kriens LU. Dazu gehören vier Häuser, die 272 betagten Menschen ein Zuhause bieten. Um ihre Bedürfnisse kümmern sich insgesamt 360 Mitarbeitende. Das Unternehmen erreichte am «Swiss Arbeitgeber Award» 2019 den ersten Platz in der Kategorie der Unternehmen mit 250 bis 999 Mitarbeitenden. Die Auszeichnung basiert auf einer Mitarbeiterbefragung, an der rund 30 000 Personen aus 121 Unternehmen teilnahmen.

Herr Borsotti, Sie unterstützen den indirekten Gegenvorschlag und lehnen die Pflegeinitiative mit ihren weitergehenden Forderungen ab. Gute Arbeitsbedingungen, wozu genügend Zeit für die Pflege und auch gute Löhne gehören, sind aber doch zentral für die Mitarbeiterzufriedenheit?

Marco Borsotti: Entscheidend für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist aus meiner Sicht vor allem die Betriebskultur. Wenn diese stimmt, sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Marco Borsotti: Vorstandsmitglied von Curaviva Schweiz und Verwaltungsratspräsident der Heime Kriens AG. Foto: mb

auch bereit, bei Bedarf mehr zu leisten. Gute Löhne sind mitentscheidend. Wenn ich aber zum Beispiel lese, dass wir in den Pflegeberufen miserable Lohnbedingungen haben, dann habe ich Mühe, das nachzuvollziehen. Ich finde, die Pflegeberufe sind adäquat und gut bezahlt. Im Unterschied zu früheren Jahrzehnten müssen wir uns mit den Löhnen in den Pflegeberufen nicht verstecken, wir haben hier einen gewaltigen Schritt vorwärts gemacht. Die Frage ist zudem, mit wem ich den eigenen Lohn vergleiche. Man orientiert sich immer nach oben. Im Gesundheitsbereich kommt da auch schnell einmal das Lohngefälle zwischen Ärzten und Pflegenden ins Spiel. Entscheidend scheint mir hier deshalb eine gute Kommunikationskultur zwischen den beiden Berufsgattungen, besonders die Wertschätzung füreinander. Das hat wiederum mit der Betriebskultur zu tun.

«Die Heime Kriens machen gute Erfahrungen mit der Selbstorganisation der Mitarbeitenden.»

Ist es für eine gute Betriebskultur aber zum Beispiel nicht auch wichtig, dass für die menschlich sehr anspruchsvolle Pflege- und Betreuungsarbeit genügend Zeit zur Verfügung steht?
Selbst mit mehr Personal kann ich nur dann eine Wirkung erzielen, wenn die Betriebskultur stimmt. Wichtig ist, und das liegt in der unternehmerischen Verantwortung der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, dass ich die Mitarbeitenden am richtigen Ort einsetze. Von entscheidender Bedeutung ist zudem die Wertschätzung für die Leistung des Personals. Auf diese Weise scheint es für mich lösbar, mit den gegebenen zeitlichen Ressourcen auszukommen. In der Heime Kriens AG machen wir sehr gute Erfahrungen damit, die Selbstorganisation der Mitarbeitenden zu fördern, vor allem im Bereich der Pflege. Es ist wichtig, nicht einfach alles topdown zu beschliessen, sondern die Mitarbeitenden an der Organisation zu beteiligen. Damit lassen sich die Abläufe so organisieren, dass sie weniger Stress verursachen. Das ist sehr entscheidend für die Zufriedenheit.

Sie sehen den Handlungsbedarf vor allem bei den Arbeitgebenden und weniger bei den gesetzlichen Rahmenbedingungen auf nationaler Ebene?
Mit jeder gesetzlichen Vorgabe, die ich habe, bin ich in meiner unternehmerischen Tätigkeit eingeschränkt. Mit einem bestimmten im Gesetz verankerten Personalschlüssel oder auch einem nationalen GAV wird zudem kein Mitarbeiter zufriedener, dafür sind andere Massnahmen entscheidender. Im Gegenteil: Die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber geraten unter Druck, wenn sie zum Beispiel eine bestimmte Vorgabe aus verschiedenen Gründen nicht einhalten können. Es ist wichtig, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer miteinander reden und gemeinsame Lösungen finden. Das geht aber auch sehr gut ohne einen GAV. Die Rahmenbedingungen auf nationaler Ebene zu verändern, ist zudem ein sehr langwieriger Prozess. Die Verbände, auch Curaviva Schweiz, nehmen hier ihre Einflussmöglichkeiten wahr. Als einzelner Arbeitgeber kann ich hingegen in meinem Umfeld direkt etwas verändern. Hier muss ich als Arbeitgeber ansetzen, und hier gibt es auch sehr gute Initiativen und Bemühungen.

Sie sprechen hier auf die Kantone respektive Gemeinden an, mit denen die Leistungserbringer Verträge aushandeln?
Die operative Leitung und insbesondere die Trägerschaft haben die Aufgabe, möglichst gute Leistungsverträge mit der zuständigen Behörde auf kantonaler oder kommunaler Ebene auszuhandeln, in unserem Fall ist das die Stadt Kriens. Die Leistungsverträge werden jeweils hart verhandelt. Sehr viel erreicht man schon damit, wenn sich die Entscheidungsträger auf politischer Seite und die Institutionsleitungen grundsätzlich auf eine gemeinsame Haltung einigen können. Zum Beispiel: Alter ist keine Krankheit, sondern die Gestaltung einer Lebensphase. Die Betreuung und die Pflege im Alter werden dann von den Behörden nicht einfach nur als ein Kostenfaktor betrachtet.

>>

Anzeige

Damit können Sie bessere finanzielle Bedingungen aushandeln, von denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Bewohnende gleichermassen profitieren?
Ja, das ist so. Ich kann aber nicht einfach nur hingehen und Forderungen stellen. Ich muss meine Forderungen gut begründen können. Und ich muss Verständnis dafür zeigen, dass die Gegenseite nicht einfach so Geld locker machen kann. Es handelt sich dabei ja immer um Steuergelder. Dieses wechselseitige Verständnis ist eine sehr gute Basis, um eine Leistungsvereinbarung auszuhandeln. Wir in unserem Fall haben zwei Vertreter der Gemeinde-Exekutive im Verwaltungsrat. Diese sehen dann sehr direkt, dass wir nicht irgendwelche utopischen Wünsche formulieren, sondern dass es sich um konkrete Realitäten und Bedürfnisse handelt. Das führt zu einer ganz anderen Art von Zusammenarbeit.

«Die Leistungsverträge mit der Stadt Kriens werden jeweils hart verhandelt.»

Sie sehen auf kantonaler oder kommunaler Ebene die grösseren Einflussmöglichkeiten als auf nationaler Ebene?
Als Arbeitgeber sehe ich meine Aufgabe wie gesagt darin, einen möglichst guten Leistungsvertrag auszuhandeln. Und hierfür habe ich die grössten Einflussmöglichkeiten auf kantonaler oder kommunaler Ebene. Um eine möglichst grosse unternehmerische Freiheit vor Ort zu haben, dürfen wir deshalb auf betrieblicher Ebene nicht zu viel regulieren. Regulierungen auf nationaler Ebene haben nur den Aufbau einer Bürokratie zur Folge. Und ich zweifle daran, dass die Bewohnerinnen und Bewohner oder die Mitarbeitenden wirklich immer einen unmittelbaren Mehrwert davon haben. Es besteht auf nationaler Ebne aber natürlich auch ein gewisser Regulierungsbedarf, und hier muss zum Beispiel Curaviva Schweiz auch auf die politische Debatte Einfluss nehmen.

Wo sehen Sie den zentralen politischen Handlungsbedarf auf nationaler Ebene?
Im Kopf von Politikerinnen und Politikern geht es immer um Sparmassnahmen. Hier müssen wir als Verband sehr gut hinschauen. Im Rahmen des KVG wird derzeit eine Reihe von Qualitätsvorgaben diskutiert, an welche die Versicherungsleistungen geknüpft werden sollen. Die zentrale Frage, die wir uns als Verband hier stellen müssen, lautet: Welche Massnahmen bringen einen echten Mehrwert für die Betroffenen, und bei welchen handelt es sich einfach nur um Sparmassnahmen? Hier müssen wir Einfluss nehmen. Es darf nicht sein, dass wir unter dem Deckmantel von Qualitätsvorgaben eine Vielzahl von Regulierungen ins Gesetz schreiben, die einzig dem Sparen dienen und damit Qualität verhindern.

«Arbeitgebende bauen oft sehr hohe Hürden auf, bis sie Wiedereinsteigenden eine Chance geben.»

Kommen wir zurück zur Betriebskultur: Welches sind entscheidende Faktoren für die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
Es ist sehr wichtig, innerhalb des Betriebs eine Kultur der Wertschätzung zu etablieren. Das Personal ist die mit Abstand wichtigste Ressource, also muss ich mich als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber um sie kümmern. Dazu gehören die Weiterentwicklung und Weiterbildung der Mitarbeitenden, und zwar aller Mitarbeitenden, nicht nur jener in der Pflege. Bildung ist Chefsache. Zentral ist weiter der persönliche Austausch mit den Mitarbeitenden und dabei auch ihr soziales Umfeld im Blick zu haben. Wenn ich mich als Arbeitgeber für ihre Sorgen und Probleme interessiere, dann kann ich auch Verständnis für ein bestimmtes Verhalten entwickeln. Ein guter Arbeitgeber versucht, auf die Bedürfnisse einzugehen und im Gespräch eine Lösung zu finden.

Sprechen Sie hier insbesondere auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf an?
Das ist sicher ein wichtiger Bereich. Es geht aber auch ganz grundsätzlich um die private, soziale Situation der Mitarbeitenden. Da gibt es manchmal sehr schwierige, ja dramatische Problemlagen. Auf der Suche nach einer Lösung muss ich dabei die richtige Balance finden zwischen den individuellen Interessen der betroffenen Mitarbeitern und des Betriebs. Ich kann nicht einzelne Mitarbeitende bevorzugt behandeln. Hier ist das Management gefordert. Wenn Mitarbeitende krank sind, kommt es zum Beispiel sehr gut an, wenn man sie zu Hause anruft. Dadurch entsteht ein Zusammengehörigkeitsgefühl, wodurch die Bereitschaft gefördert wird, in ausserordentlichen Zeiten mehr zu leisten. Es ist ein stetes Geben und Nehmen.

Wie hoch ist bei den Heimen Kriens AG die Ausstiegsquote des Pflegepersonals?
Wir haben eine tiefe Fluktuation. Andererseits gibt es ja auch durchaus gute Gründe, nach einer gewissen Zeit den Beruf zu wechseln. Und vielleicht kommen einige zu einem späteren Zeitpunkt als Wiedereinsteigerinnen zurück. Ich stelle immer wieder fest, dass Arbeitgebende oft sehr hohe Hürden aufbauen, bis sie Wiedereinsteigerinnen eine Chance geben, obwohl diese bis vor zehn Jahren womöglich einen sehr guten Job gemacht haben. Wir müssen hier pragmatischer und offener werden. Es braucht ein Investment des Betriebs, um personelle Lücken zu füllen.

Unterstützen die Mitarbeitenden der Heime Kriens AG die Pflegeinitiative oder eher den Gegenvorschlag?
Wir stehen in Kriens zurzeit vor einer Abstimmung, bei der es um ein sehr ähnliches Anliegen geht. Die Mitarbeitenden der Heime Kriens AG können demnächst darüber abstimmen, ob sie einen GAV wollen oder nicht. Bei dieser Abstimmung handelt es sich um ein politisches Versprechen. Dieses hat die Stadtbehörde abgegeben, als die Pflegeeinrichtungen vor zwei Jahren im Rahmen einer gemeinnützigen AG verselbstständigt worden sind. Wir stehen derzeit mit den Gewerkschaften und auch dem kantonalen Berufsverband der Pflegefachfrauen und Pflegefachmänner SBK in Verhandlungen. Sie dürfen in unseren Häusern Auftritte veranstalten. Die Signale unserer Personalkommission sind klar: Sie sind mit den jetzigen Arbeitsbedingungen zufrieden und dürften keinen GAV wollen. Ein solcher würde die Situation, wie wir sie heute haben, verändern, und niemand weiss, was dann folgen könnte. ●