

# ARTISET

Ausgabe 04/05 | 2023 Das Magazin der Dienstleister für Menschen mit Unterstützungsbedarf



Im Fokus

## Fachkräfte gewinnen und halten

**CURAVIVA**

Erste Pflegeheime nutzen das EPD – und machen Werbung dafür

**INSTITUT**

Soziokratische Prinzipien prägen das Leben einer Wohngemeinschaft in St. Peterzell SG

**YOUViTA**

Der Berufseinstieg ist für Jugendliche mit psychischen Problemen oft schwierig



Wohnen und Beschäftigung für Menschen  
mit besonderen Bedürfnissen

Selbstbestimmung heisst,  
sein Leben möglichst  
aktiv mitgestalten zu können,  
unabhängig von Beeinträchtigung.

Unsere Aufgabe ist es, die dafür  
notwendigen Voraussetzungen  
zu schaffen.

[www.sh-k.ch](http://www.sh-k.ch)  
Stiftung Kronbühl

**Redline.**  
Software  
[redline-software.ch](http://redline-software.ch)



Weiterbilden. Weiterkommen.  
**CAS Personzentrierte  
psychische Gesundheit**

Start: 25. Oktober 2023

Online-  
Infoanlass:  
**14.06.2023**

[ost.ch/cas-psychische-gesundheit](http://ost.ch/cas-psychische-gesundheit)

# Editorial

**«Die Krise auf dem Arbeitsmarkt kann eine Chance sein, sich als Institution und als Arbeitgeber weiterzuentwickeln.»**

Elisabeth Seifert, Chefredaktorin



## Liebe Leserin, lieber Leser

«Das Schweizer Gesundheitswesen ist am Anschlag», «Spitäler und Pflegeheime suchen verzweifelt nach neuem Personal»: Wir alle kennen solche Schlagzeilen – und für viele von Ihnen sind sie bittere Realität.

Auch wenn gemäss Statistiken der Fachkräftemangel im Gesundheitswesen am deutlichsten ausgeprägt ist – eine Herausforderung ist die Suche nach geeignetem Personal derzeit in diversen Branchen. Auch im Sozialbereich, wo insbesondere stationäre Leistungserbringer auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr so einfach fündig werden.

Die Gründe für den Personalmangel sind vielfältig, und der Mangel dürfte nicht so schnell vorbei sein: Im Verlauf der nächsten Jahre wird die Babyboomer-Generation pensioniert und es rücken weniger junge Leute nach. Bei den Jüngeren zeichnet sich zudem ein Wertewandel ab und die Work-Life-Balance gewinnt an Bedeutung, was die Personalsuche für Heime und Institutionen, die ihre Angebote rund um die Uhr erbringen, zusätzlich erschwert.

Um im Gesundheits- und Sozialbereich die Attraktivität als Arbeitgeber zu fördern – und damit die Lebensqualität der begleiteten Menschen zu sichern –, braucht es das Engagement aller Akteure: des Bundes, der Kantone und der Leistungserbringer. Monika Weder, Leiterin von Artiset Bildung, macht dies im Interview deutlich (Seite 10). Zwecks einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen sei man namentlich im Pflegebereich, wo aufgrund der älter werdenden Gesellschaft viele zusätzliche Fachkräfte nötig sind, zwingend auf eine höhere Finanzierung angewiesen.

Ganz besonders gefordert sind die Arbeitgebenden selbst. Die Berichte in unserem Fokus über Institutionen aus allen Unterstützungsbereichen zeigen auf, was Leistungserbringer

selbst tun können, um Pflegende und Betreuende zu finden – und diese auch zu halten. Wie diese Beispiele deutlich machen, kann die Krise auf dem Arbeitsmarkt eine Chance sein, sich als Institution und als Arbeitgeber weiterzuentwickeln und an die Bedürfnisse anzupassen.

Auch wenn Löhne und gute Sozialleistungen sicher eine Rolle spielen, punkten Arbeitgebende auch mit anderen Faktoren: Wie ein roter Faden zieht sich durch unsere Institutionenporträts die Bedeutung eines guten Betriebsklimas und der Wertschätzung. Diese zeigen sich bereits im respektvollen, freundlichen Umgang miteinander, in der Vergünstigung von Produkten und Dienstleistungen oder in der Organisation geselliger Events. Zeichen von Wertschätzung sind aber auch die Beratung in persönlich schwierigen Situationen, gute Aus- und Weiterbildungsangebote sowie eine individuelle Laufbahnplanung.

Ein weiterer zentraler Aspekt für die Attraktivität als Arbeitgeber ist eine vorausschauende Einsatzplanung, die, wenn immer möglich, auch individuelle Bedürfnisse berücksichtigt. In Fragen der Dienstplanung, aber auch generell, punkten Arbeitgebende bei ihren Mitarbeitenden, wenn diese – gemeinsam mit den Bewohnerinnen und Bewohnern – den Betrieb mitgestalten können. Ein hierarchisches Führungsverständnis entspricht deshalb nicht mehr den Werten der jüngeren Generation. ■

**Titelbild:** Die Lebensqualität der Bewohnenden ist abhängig von der Arbeitsplatzqualität der Pflegenden und Betreuenden. Foto: Lindenhof

Infoanlass am  
6. Juni 2023

## MAS in Gerontologischer Pflege

Erwerben Sie Fachführungs Kompetenzen, um alte Menschen und ihre Angehörigen zielführend und umfassend zu pflegen.

Mehr Infos unter:  
→ [zhaw.ch/gesundheit/weiterbildung](https://zhaw.ch/gesundheit/weiterbildung)



## Weiterbildung an der BFH

**MAS Gerontologie – Altern: Lebensgestaltung 50+**  
Start: mit jedem CAS des Instituts Alter

**CAS Clinical Research Coordinator** | Start: August 2023

**CAS Qualität in der Medizin für die patientennahe Arbeitspraxis**  
Start: November 2023

**Fachkurs Ältere Menschen und Angehörige systemisch und ressourcenorientiert beraten** | Start: August 2023

**Fachkurs Entscheidungen in der letzten Lebensphase unterstützen**  
Start: Januar 2024

[bfh.ch/gesundheit/weiterbildung](https://bfh.ch/gesundheit/weiterbildung)

► Gesundheit



Bei uns finden  
Sie das passende  
Personal!

**sozjobs.ch**

Der Stellenmarkt für Sozial- und Gesundheitsberufe

# Inhalt



 «Darum arbeite ich gerne hier»  
Fachkräfte erzählen 

**Impressum:** Redaktion: Elisabeth Seifert (esf), Chefredaktorin; Urs Tremp (ut); Claudia Weiss (cw); Anne-Marie Nicole (amn); France Santi (fsa); Jenny Nerlich (jne) • Korrektorat: Beat Zaugg • Herausgeber: ARTISET • 2. Jahrgang • Adresse: ARTISET, Zieglerstrasse 53, 3007 Bern • Telefon: 031 385 33 33, E-Mail: info@artiset.ch, artiset.ch/Magazin • Geschäfts-/Stelleninserate: Zürichsee Werbe AG, Fachmedien, Laubisrütistrasse 44, 8712 Stäfa, Telefon: 044 928 56 53, E-Mail: markus.haas@fachmedien.ch • Vorstufe und Druck: AST&FISCHER AG, Seftigenstrasse 310, 3084 Wabern, Telefon: 031 963 11 11 • Abonnemente: ARTISET, Telefon: 031 385 33 33, E-Mail: info@artiset.ch • Jahresabonnement Fr. 125.– • Erscheinungsweise: 8 x deutsch (je 4600 Ex.), 4 x französisch (je 1400 Ex.) pro Jahr • WEMF/KS-Beglaubigung 2022 (nur deutsch): 3205 Ex. (davon verkauft 2989 Ex.) • ISSN: 2813-1355 • Nachdruck, auch auszugsweise, nur nach Absprache mit der Redaktion und mit vollständiger Quellenangabe.



DIE NATÜRLICHEN FARBEN  
ZERTIFIZIERT MIT  
CRADLE TO CRADLE



## Im Fokus

- 06 Wie ein Alters- und Pflegeheim in Trogen dem Fachkräftemangel trotz
- 10 Artiset-Bildungsverantwortliche Monika Weder über fehlendes Fachpersonal
- 14 Zufrieden dank Partizipation
- 17 Passende Arbeitszeitmodelle entwickeln
- 20 Was Mitarbeitende wirklich wünschen
- 24 Freude am Lernen – Freude am Beruf
- 27 Liniengespräche sorgen für ein gutes Betriebsklima

## kurz & knapp

- 30 «Sesamstrasse» wird inklusiv

## Aktuell

- 32 Jahrzehnteprojekt EPD
- 37 Psychiater Thomas Ihde-Scholl über die Bedürfnisse junger belasteter Menschen
- 41 Selbstreflexion im Umgang mit psychisch kranken Menschen
- 43 Was ist gute kommunale Alterspolitik?
- 46 Was das neue Datenschutzgesetz bringt
- 48 Eine WG nach soziokratischen Prinzipien

## Politische Feder

- 50 Anna Jörger, Geschäftsführerin ad interim von Curaviva

Im Fokus

# Bedingungen schaffen, die die Leute halten



Personal vor dem Alters- und Pflegeheim Vorderdorf in Trogen AR: Angebote an die Fachkräfte machen.

Bild: Haus Vorderdorf

Das Alters- und Pflegeheim Haus Vorderdorf in Trogen AR trotz dem Fachkräftemangel. Statt immer und überall zu sparen, investiert man in die Ausbildung und in Massnahmen für ein gutes Betriebsklima. Die Erfahrungen damit sind gut, die Fluktuationsraten beim Personal niedrig.

Von Urs Tremp

**T**rogen: 900 Meter über Meer, 1850 Einwohnerinnen und Einwohner, eine halbe Bahnstunde von St. Gallen. Zwar Mit-Hauptort eines Halbkantons (Appenzell Ausserrhoden) und ausgestattet mit kunsthistorisch bedeutenden Wohn-, Repräsentations- und Kirchenbauten. Doch Trogen liegt abseits der grossen Verkehrswege. Die Eisenbahn endet hier: eine Sackgasse der Appenzeller Bahnen. Und ausgerechnet im Trogner Alters- und Pflegeheim Haus Vorderdorf, einem Haus für verschiedene Wohnformen, soll der Fachkräftemangel kein oder kaum ein Thema sein?

Ilir Selmanaj weiss natürlich, dass man sich dies in Zürich oder Bern kaum vorstellen kann. Und der Leiter des Hauses streitet gar nicht ab, dass man die Klage über fehlendes Pflegepersonal auch in Trogen kennt. Doch er sagt auch: «Wir müssen aufhören zu jammern.» Stattdessen: «Etwas unternehmen.»

### **Neuausrichtung auch beim Personal**

Tatsächlich hat man im Haus Vorderdorf, das eigentlich mehrere Häuser umfasst, in den vergangenen Jahren einigen Aufwand betrieben, um aus dem Alters- und Pflegeheim nicht nur für die rund 70 Bewohnerinnen und Bewohner, sondern auch für die ebenso vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen attraktiven Ort zu machen. 2003, das Ehepaar Sabine und Ilir Selmanaj hatte eben die Leitung des Hauses übernommen, wurde aus dem früheren Gehörlosenheim sukzessive ein zeitgemässes Alters- und Pflegezentrum mit Alterswohnungen, Wohnungen für betreutes Wohnen und mit Pflegezimmern (durchschnittliche Besa-Einstufung derzeit: 7). Diese Entwicklung bedingte nicht nur bauliche Erweiterungen und Anpassungen, sondern auch eine Neuorientierung beim Personal. Fachleute waren gefragt, die dem Charakter des Hauses entsprechen und das nötige Know-how für Pflege, Betreuung oder Aktivierung mitbringen, aber auch für die Hotellerie und die ihr anverwandten

Dienste. «Dafür mussten wir mehr machen, als nur Inserate zu schalten und zu warten, dass sich qualifizierte Leute melden», sagt Ilir Selmanaj. «Wir mussten Angebote machen, damit sich auch Männer und Frauen melden, die umsteigen wollen oder einen Einstieg in den Pflegeberuf vielleicht einmal erwogen, sich dann aber aus unterschiedlichen Gründen nicht dafür entschieden haben.»

Ein solcher Mann ist Timo Fahrni. Der junge Berufseinsteiger hat eine handwerkliche Lehre gemacht und auf dem Bau gearbeitet. Jetzt macht er im Haus Vorderdorf eine Ausbildung zum SRK-Pflegehelfer. Mit der Aussicht, später eine verkürzte FaGe-Ausbildung absolvieren zu können. «Bei vollem Lohn», sagt Heimleiter Selmanaj. Andere Institutionen würden hier die Sparschraube anziehen. Aber Selmanaj sagt: «Unter dem Strich kommt das für uns günstiger. Denn so können wir die Leute behalten und müssen nicht dauernd neue suchen. Eine solche Suche ist mit allen Folgekosten teuer und bringt nicht immer, was man sich erhofft.» So ist man im Trogner Alters- und Pflegezentrum zur Einsicht gekommen, dass Aus- und Weiterbildungen wichtige Massnahmen gegen den Fachkräftemangel sind.

### **In die Ausbildung investieren**

Die Stiftung, die Trägerin des Hauses ist, unterstützt diese Strategie. «Wenn man Personal halten will, muss man in die Ausbildung investieren», sagt Antonia Fässler, die Stiftungsratspräsidentin. Das tut die Stiftung Haus Vorderdorf nicht allein, sondern im Verbund mit anderen Altersinstitutionen aus dem Appenzellerland. Dafür haben acht Alters- und Pflegeheime in den beiden Halbkantonen den Ausbildungsverbund «Pflege AR/AI» gegründet. Er will für die Übergangszeit bis zur Umsetzung der Pflegeinitiative ein Konzept zur Ausbildungsförderung der Pflege HF erarbeiten und hat einen Fonds zur Ausbildungsförderung geöffnet. Dank namhafter Beiträge von Stiftungen kann seit März den →



«WÄRE ICH ALS MÄDCHEN  
IN THAILAND GEBOREN,  
WÄRE DAS WOHL  
MEIN ABENDPROGRAMM.»

*Sandra Studer, TV-Moderatorin*

SCHWEIZER  
FRAUEN  
FÜR MÄDCHEN  
WELTWEIT.

Wir fördern gezielt Mädchen  
in Armutsregionen und  
schützen sie vor Ausbeutung.  
Helfen Sie mit: [www.plan.ch](http://www.plan.ch)



**PLAN**  
INTERNATIONAL

## «Seit ich hier arbeite, kann ich die Arbeit so unterbrechen, dass ich durchatmen und mich erholen kann.»

Eine Mitarbeiterin im Haus Vorderdorf

Studierenden eine monatliche Pauschale in Ergänzung zum Ausbildungslohn gewährt werden. In den beiden Kantonen sind es einige junge Männer und Frauen, die derzeit von diesem Angebot Gebrauch machen.

«Wir haben natürlich das Glück, dass wir finanziell gesund dastehen», sagt Antonia Fässler. Das erlaubt, nicht allein in die Ausbildung zu investieren, sondern auch in die allgemeine Personalfriedenheit. «Wir sind daran, permanent die Arbeitsbedingungen zu verbessern», sagt Fässler. «Auch dies ist ein Beitrag gegen den Fachkräftemangel.» Konkret bedeutet dies im Haus Vorderdorf, dass man etwa die geteilten Dienste auf ein absolutes Minimum per 1. Juni reduzieren wird. Das kostete zwar etwas. Doch Co-Geschäftsleiterin und Projektleiterin Sabine Selmanaj sagt: «Die geteilten Dienste – das haben wir immer wieder feststellen müssen – sind ein Hemmschuh bei der Rekrutierung von Personal.»

### Aufhören mit Sparen

«Ich empfehle den Institutionsleitungen aus eigener Erfahrung, mit dem Sparen beim Personal aufzuhören», sagt Ilir Selmanaj. Sein Rezept? «Dafür sorgen, dass jeder und jede in seiner Rolle zur Geltung kommt.» Wertschätzung ist ein Begriff, den der Heimleiter gerne wiederholt – Wertschätzung gegenüber den Bewohnerinnen und Bewohnern, Wertschätzung gegenüber dem Personal.

So lässt man sich im Haus Vorderdorf einiges einfallen, um das Betriebsklima so positiv wie möglich zu halten. «So kann», sagt Heimleiter Selmanaj, «auch die Qualität der Betreuung und Pflege gesteigert werden. Sprich: mehr Zeit für die Bewohnerinnen und Bewohner, mehr Angebote, mehr Kommunikation, mehr Gemeinsames.» Denn – und dies ist für den Geschäftsleiter klar: «Wir sind für alle verantwortlich – für die Bewohnerinnen und Bewohner und für das Personal.» Auf beiden Seiten seien die Ansprüche gestiegen – und dem müsse man Rechnung tragen. «Wenn

wir Änderungen in den Arbeitsplänen, in der Organisation oder in Betriebsabläufen vornehmen, müssen wir uns immer die Frage stellen: Was hat der Bewohner davon?» Daraus sei das Projekt «Optimal leben und arbeiten» entstanden. Es berücksichtigt individuelle Wünsche auf Bewohner-, aber auch auf Angestellenseite. «Beide Seiten sollten von einer Veränderung etwas haben.»

### Pausen sind tatsächlich Pausen

Denn was nützen die bestens ausgebildeten Fachkräfte, wenn die Arbeitsbedingungen nicht stimmen? Der Leitung des Hauses Vorderdorf ist deshalb ebenso wichtig, auch in sogenannten «weiche Faktoren» zu investieren. Dazu gehört etwa, dass alle Mitarbeitenden und deren Kinder bis 12 Jahre vergünstigte Mahlzeiten beziehen können, dass ihnen ein Ruheraum eingerichtet wurde (bezahlt vom Stiftungsrat) oder dass Pausen wirklich Pausen sind. Selmanaj zitiert eine Mitarbeiterin. «Seit ich hier arbeite, kann ich die Arbeit tatsächlich so unterbrechen, dass ich durchatmen und mich erholen kann.»

Teamspirit heisst es auf Neudeutsch, wenn vom Betriebsklima in einer Unternehmung die Rede ist. Ein solcher Teamspirit kann nicht einfach von oben verordnet werden. Er muss entstehen. «Als Leitung einer Institution kann man aber viel dazu beitragen», sagt Ilir Selmanaj. Zum Beispiel so, dass er zur Selbstverständlichkeit gemacht hat, dass man sich begrüsst, wenn man zur Arbeit erscheint. Oder auch so, dass er für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das «Feierabendbier» initiiert hat. Einmal im Monat trifft man sich in einer Beiz im Dorf zu diesem «Feierabendbier». Bier ist dabei allerdings nicht Pflicht. Aber verpflichtend ist, dass zwar über alles geredet werden darf, nur über eines nicht: über die Arbeit. «So lernen sich die Leute von einer ganz anderen Seite kennen, entdecken vielleicht gemeinsame Interessen, ähnliche Vorlieben, reden über anderes als bei der täglichen Arbeit», sagt Selmanaj. Das Feierabendbier ist zu einer festen Veranstaltung geworden – wie auch andere Personalanlässe, die regelmässig stattfinden: der Sommerausflug, das Weihnachtessen.

Timo Fahrni, der Handwerker, der nun eine SRK-Pflegehelfer-Ausbildung macht, schätzt im Haus Vorderdorf «den angenehmeren Umgangston als auf dem Bau». Und seine Kollegin Danica Cikric, eine FaGe-Lernende, ist beeindruckt, mit welchem Respekt man miteinander umgeht. Und dies – so sagt Ilir Selmanaj – bei Bedingungen, die «immer komplexer werden». Es brauche heute sehr viel medizinisches Fachwissen, um kompetent pflegen zu können. Darum sei gut geschultes Personal unabdingbar. «Bildung ist Investition in die Zukunft», sagt er noch einmal, «und Sparen in diesem Bereich ist kontraproduktiv. Das sage ich auch an die Adresse anderer Pflegeinstitutionen.» ■

# «Wir brauchen ein gutes Berufsmarketing»

Nicht nur Pflegeheime, sondern auch Institutionen in den Bereichen Behinderung sowie Kinder und Jugendliche haben vermehrt Mühe, auf dem Arbeitsmarkt fündig zu werden. Monika Weder, Leiterin Artiset Bildung\*, erläutert die Gründe – und was Institutionen tun können. Sie kritisiert zudem die allzu negative Kommunikation über die Arbeitsbedingungen in der Langzeitpflege.

Interview: Elisabeth Seifert

**Frau Weder, Sie haben seit vielen Jahren einen vertieften Einblick in die Personalsituation von Leistungserbringern für Menschen mit Unterstützungsbedarf: Wie beurteilen Sie die aktuelle Herausforderung, geeignete Fachpersonen zu finden?**

Die Betriebe sind aktuell stark gefordert. Wir sind heute ja mit einem generellen Arbeits- und Fachkräftemangel konfrontiert, der auch unsere Branche trifft. Eine neuere Entwicklung ist, dass nicht nur die Langzeitpflege, sondern vermehrt auch Kinder- und Jugendinstitutionen oder Behinderterinstitutionen Mühe damit haben, geeignetes Personal zu finden, selbst dann, wenn sich diese an attraktiven Standorten befinden. Mit der Pensionierung der Babyboomer-Generationen wird sich der Mangel weiter verschärfen.

**Die Institutionen aus allen Unterstützungsbereichen müssen sich also auf einem zunehmend ausgetrockneten Arbeits- und Fachkräftemarkt behaupten?**

Ja, und erschwerend kommt hinzu, dass wir in der Gesellschaft einen Wertewandel erleben. Jüngere Leute beurteilen die Work-Life-Balance oft anders als ältere Personen. Dies hat zur Folge, dass unsere Branche in jenen Bereichen, wo sie Dienstleistungen an sieben Tagen pro Woche während 24 Stunden erbringt, besonders gefordert ist. Im Kontakt mit den Institutionen stelle ich fest, dass die Betriebe die Herausforderungen erkannt haben und sich sehr bemühen, die Arbeitsbedingungen im Rahmen des Möglichen zu verbessern.

**Besonders ausgeprägt ist der Fachkräftemangel in der Pflege,**

**ganz besonders auch in der Langzeitpflege.**

Aufgrund der demografischen Entwicklung steigt der Bedarf an Pflegenden, ganz besonders an Pflegefachpersonen, in den kommenden Jahren zunehmend an. Das ist eine zusätzliche Herausforderung. Aufgrund erhobener Zahlen wissen wir schon länger, dass die Ausbildungsleistung ungenügend ist, um den Bedarf zu decken. Aus diesem Grund ist in verschiedenen Kantonen auch eine Ausbildungsverpflichtung eingeführt worden.

**Für den Sozialbereich liegen indes kaum erhärtete Zahlen vor?**

Im Sozialbereich haben wir nur wenige Zahlen. Wir wissen zum Beispiel nicht, wie viele Fachpersonen es überhaupt gibt. Es bestehen auch kaum Bedarfsplanungen, die uns zeigen würden, ob

genügend Fachleute ausgebildet werden. Savoirsocial, die Dachorganisation der Arbeitswelt Soziales, ist nach einer ersten Fachkräftestudie aus dem Jahr 2016 jetzt daran, eine aktuelle Erhebung zu machen. Interessant wird unter anderem sein, zu sehen, inwieweit Fachpersonen verstärkt in den wachsenden Bereich ambulanter sozialer Dienstleistungen einsteigen, wo sie keine Nacht- und Wochenenddienste übernehmen müssen.

**Der Fachkräftemangel gerade in der Langzeitpflege wird in der öffentlichen Diskussion immer wieder mit wenig attraktiven Arbeitsbedingungen erklärt: Was sagen Sie dazu?**

Von den Arbeitsbedingungen in der Pflege wird in der öffentlichen Kommunikation oft ein sehr düsteres Bild gezeichnet. Ein Bild, das nicht der Realität entspricht, wie ich sie innerhalb der Institutionen wahrnehme. Im Sozialbereich, wo wir ähnliche Arbeitsbedingungen haben, gibt es diese negative Kommunikation nicht. Die Pflege ganz allgemein, auch die Langzeitpflege, hat ein Imageproblem. Das Problem ist meines Erachtens auch der politischen

Diskussion im Umfeld der Pflegeinitiative geschuldet.

**Steigen aber nicht tatsächlich zu viele Pflegenden aus dem Beruf aus?**

Wenn wir uns die Statistiken genauer anschauen, dann wird deutlich, dass Fachpersonen aus vielen Branchen den Job wechseln oder aus ihren angestammten Berufen aussteigen. Für einen solchen Jobwechsel gibt es zahlreiche Gründe. Man darf den Wechsel nicht einfach auf eine fehlende Attraktivität der Branche zurückführen. Zurzeit ist es zudem auch sehr leicht, einen

neuen Job zu finden. Der Punkt ist ein anderer: Aufgrund der demografischen Entwicklung ist die Langzeitpflege dringend auf mehr Fachpersonal angewiesen. In einer solchen Situation vergrössert jeder und jede Einzelne, der oder die aussteigt, den Mangel.

**Im Rahmen der Umsetzung der Pflegeinitiative hat das Parlament eine Ausbildungsoffensive beschlossen, um die Zahl von Pflegefachpersonen zu erhöhen. Was erhoffen Sie sich davon?**

Erwachsene, die eine Ausbildung zur diplomierten Pflegefachperson →

**«Von den Arbeitsbedingungen in der Pflege wird in der öffentlichen Kommunikation oft ein sehr düsteres Bild gezeichnet, das nicht der Realität entspricht.»**

Monika Weder

**TAGUNG: WIE ARBEITGEBENDE NOCH ATTRAKTIVER WERDEN KÖNNEN**

Unter dem Titel «Hier arbeite ich gerne» organisiert Artiset Bildung am 23. Juni in der Eventfabrik Bern eine zweisprachige (Deutsch und Französisch) Fachtagung für Mitglieder der Branchenverbände Curaviva, Insos und Youvita. Am Vormittag zeigen Expertinnen und Experten aus Praxis und Forschung in Gesprächen und Vorträgen auf, was Arbeitgebende attraktiv macht und weshalb Fachkräfte in einem Unternehmen bleiben. Am Nachmittag ermöglichen vier parallele Sessions Vertiefung und Austausch.

Hier erfahren Sie mehr zum Programm:

Hier melden Sie sich zur Tagung an:



absolvieren möchten, sollen neu Auszubildenden erhalten. Das ermöglicht es ihnen, während der Ausbildung ihre Lebenshaltungskosten zu bestreiten. Bis jetzt war das oft ein Problem. Der Bund schüttet die entsprechenden Gelder allerdings erst dann aus, wenn die Kantone die dafür nötigen gesetzlichen Grundlagen geschaffen und ein Bedarfsplanung erstellt haben. Dazu müssen sie auch Berechnungen über

nicht einfach eine Anzahl von Auszubildenden verordnen, sondern man muss auch dafür sorgen, dass sie in den Betrieben die entsprechende Praxisausbildung erhalten. Dafür müssen die Aufwände der Betriebe auch ausfinanziert sein. Eine wichtige Aufgabe haben überdies auch die Höheren Fachschulen und Fachhochschulen: Sie sind gefordert, flexiblere und attraktive Ausbildungskonzepte zu entwickeln, um ei-

### **sind vor allem die Arbeitgebenden selbst gefragt?**

Es braucht beides. Um als Arbeitgeber attraktive Arbeits- und Einstellungsbedingungen zu ermöglichen, ist mehr Geld erforderlich. Will man die hohe Arbeitsbelastung reduzieren, etwa mit personell besser dotierten Schichten oder einer geringeren Anzahl Stunden pro Woche oder auch mit mehr Ferientagen, dann braucht es mehr Personal. Und das kostet Geld. Die Pflegeinitiative fordert mehr Geld für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Die Ende Januar publizierten Umsetzungsvorschläge des Bundesrats lassen die Finanzierungsfrage allerdings ungeklärt. Artiset schlägt deshalb ein Förderprogramm vor, das dafür sorgt, dass die Leistungserbringer Massnahmen für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen finanziell tragen können.

### **Die Arbeitgeberattraktivität lässt sich aber auch ohne mehr finanzielle Ressourcen steigern: Es gibt Institutionen, die kaum Probleme damit haben, passendes Personal zu finden und zu halten: Was machen diese besser als andere?**

Solche Institutionen haben eine operative und strategische Leitung, die das Thema Arbeitgeberattraktivität schon lange priorisiert. Wichtige Bestandteile sind die Arbeitsorganisation, die Personalentwicklung oder die Betriebskultur. Oder auch die Organisationsentwicklung und die Unterstützung des Personals in schwierigen Situationen. Man muss aber fairerweise auch sagen, dass verschiedene Betriebe über bessere Rahmenbedingungen verfügen als andere. Vor dem Hintergrund des künftigen Bedarfs an Personal sind wir schweizweit zwingend auf eine bessere Finanzierung angewiesen.

### **Nicht erwähnt haben Sie bis jetzt die Höhe der Löhne. Wären bessere Löhne nicht tatsächlich ein wichtiger Hebel, um Pflegende im Beruf zu halten?**

Die Löhne sind von Kanton zu Kanton sehr unterschiedlich. Es gibt einzelne

## **«Vor dem Hintergrund des künftigen Bedarfs an Personal sind wir schweizweit zwingend auf eine bessere Finanzierung angewiesen.»**

die Anzahl der auszubildenden Pflegefachpersonen anstellen und die Hälfte der Finanzierung übernehmen.

### **... und viele Kantone lassen sich damit zu viel Zeit?**

Jedes Jahr, in dem diese Gelder nicht fließen, ist ein verlorenes Jahr. Ein Bericht des Bundesamtes für Gesundheit von Ende letztes Jahr zeigt ein sehr breites Spektrum: Wenige Kantone, etwa Bern und Tessin, haben ihre Aufgaben gemacht, sehr viele Kantone haben einzelne Teile der erforderlichen Gesetzgebung realisiert, und andere haben noch gar nichts. Ich gehe aber davon aus, dass sich das mittlerweile geändert hat. Hinzu kommt, dass es mit den Ausbildungsbeihilfen allein nicht getan ist.

### **Was braucht es über die Ausbildungszuschüsse hinaus?**

Damit diese Ausbildungen aber wirklich erfolgreich und nachhaltig sein können, sind die Praxisbetriebe darauf angewiesen, dass ihre Ausbildungsleistung finanziert wird. Man kann ja

ner breiteren Gruppe den Zugang zur Tertiärausbildung zu ermöglichen.

### **Eine Herausforderung ist, dass viele Interessierte eine Ausbildung zur Pflegefachperson im Akutbereich anstreben, nicht in der Langzeitpflege. Was ist zu tun?**

Wir sind hier als Branche im Ausbildungs- und Berufsmarketing gefordert und müssen in der Öffentlichkeit noch besser bekannt machen, welche Möglichkeiten die Tertiärausbildung gerade auch in der Langzeitpflege eröffnet. In diesem Zusammenhang ist auch wichtig, dass die Betriebe mit ihren Lernenden eine entsprechende Laufbahnplanung machen. Dafür müssen sie natürlich die nötigen Ausbildungsplätze schaffen und auch für genügend Praxisbildnerinnen sorgen.

### **Die Ausbildungsleistungen nützen wenig, wenn Pflegende wieder aus dem Beruf aussteigen. Was ist zu tun, um die Fachpersonen länger im Betrieb zu halten: Braucht es mehr Geld – oder**

Betriebe, die tatsächlich tiefere Löhne haben. In Zürich zum Beispiel hat man eine Funktionsanalyse gemacht und daraufhin Korrekturen eingeleitet. In gewissen Kantonen werden aber recht gute Löhne gezahlt. Es macht deshalb keinen Sinn, die Löhne nach dem Giesskannenprinzip zu erhöhen. Man muss hier sehr genau hinschauen. Die Motivation durch mehr Lohn verpufft zudem schnell wieder, wenn die sonstigen Arbeitsbedingungen nicht stimmen.

**Kommen wir auf den Sozialbereich zurück, wo sich ja auch ein Mangel an Fachkräften abzeichnen beginnt: Wo sehen Sie hier zentrale Verbesserungsmöglichkeiten?**

Ein zentraler Aspekt für Institutionen im Bereich Behinderung sowie Kinder- und Jugendliche ist das Ausbildungs- und Berufsmarketing. Die Institutionen müssen sich gegenüber anderen Dienstleistern im Sozialbereich behaupten und deshalb deutlich machen, dass sie ein attraktiver Ausbildungs- und Arbeitsort sind. Wichtig ist auch hier, dass die Verantwortlichen rechtzeitig Laufbahnplanungen machen mit den Mitarbeitenden. Um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern, braucht es im Übrigen die gleichen Anstrengungen wie in der Langzeitpflege auch.

**Beispiele aus der Praxis legen nahe, dass gerade im Sozialbereich partizipative Führungsmodelle von besonderer Bedeutung sind für die Arbeitszufriedenheit. Wie erklären Sie sich das?**

Es gibt keine Forschung, die das belegt. Aber auch mir fällt in den Diskussionen mit Institutionen und Fachpersonen

auf, dass dies ein wichtiger Aspekt ist. Eine Erklärung ist, dass in der täglichen Arbeit der Fachpersonen gerade im Behindertenbereich die UN-BRK mit ihren Postulaten Teilhabe und Selbstbestimmung von grosser Bedeutung ist. Ein hierarchisches Führungsmodell passt da nur schlecht ins Bild.

**Sind innerhalb der Institutionen auch Bereiche wie die Hotellerie,**

**die Hauswirtschaft und/oder die IT vom Fach- und Arbeitskräftemangel betroffen?**

Gerade Fachleute im Bereich IT sind in allen Branchen sehr gefragt, und deshalb ist es sehr schwierig, diese zu finden. Im Bereich Hotellerie stehen wir in Konkurrenz zur Gastronomie, die derzeit stark leidet, und müssen gut aufzeigen können, weshalb die Arbeit in einer Institution sehr spannend sein kann. In der Hotellerie und der Hauswirtschaft sind ein gutes Ausbildungs- und Berufsmarketing absolut zentral. Die Institutionen haben in diesen Bereichen nämlich auch Mühe, überhaupt genügend Lernende zu finden. ■

\* Monika Weder ist Leiterin Bildung der Föderation Artiset mit ihren Branchenverbänden Curaviva, Insos und Youvita.



Monika Weder, Leiterin von Artiset Bildung: «Die Betriebe müssen rechtzeitig Laufbahnplanungen mit Lernenden machen.»

Foto: esf

Artiset und Curaviva schlagen ein Förderprogramm vor, das dafür sorgt, dass die Leistungserbringer Massnahmen für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen finanziell tragen können. Die Details finden Sie hier:



Im Fokus

# Vom Chef, der rügt, zum Chef, der unterstützt



Die Fondation Domus in Martigny hat es gewagt: Seit fünf Jahren leben die Mitarbeitenden partizipatives Management, in dem die Teams auch ihre Arbeits- und Ferienpläne selber gestalten. Ganz einfach lief das nicht ab. Aber alle finden es spannend, dass sie sich in die neuen Strukturen stärker einbringen können, und sehen einen grossen Mehrwert für ihre Arbeit.

Von Claudia Weiss

**D**urch die Fenster der Büros in Martigny sieht man auf den fast 3 000 Meter hohen Grand Chavalard. Massiv und unverrückbar steht er da. Alles andere als starr und unverrückbar hingegen ist die Fondation Domus: Die Institution, die 56 Menschen mit meist psychischer Beeinträchtigung beherbergt und 83 Plätze im therapeutischen Tageszentrum sowie 140 Wohnungen für Klientinnen und Klienten bietet, ist ausgesprochen lebendig und passt sich dem Wandel der Zeit an. Genau genommen, sei der Bedarf nach neuen Strukturen schon lange dagewesen, sagt Geschäftsführer Philippe Besse. «Nur ich war noch nicht so weit.» Er schmunzelt. Es sei nicht so einfach, als «Directeur», der vor 20 Jahren in der Fondation angefangen und seine Führungsrolle gern wahrgenommen habe, so mir nichts, dir nichts Aufgaben und Kompetenzen abzutreten und im partizipativen Team zu funktionieren. Er überlegt kurz und sagt dann ehrlich, dass es ihm wohl nicht gelungen wäre, hätte ihn nicht ein komplettes Burnout für mehrere Monate zur Erholung gezwungen und ihm gezeigt, dass es so nicht weitergeht.

Zurückgekommen sei vor sechs Jahren quasi ein neuer Philippe Besse: einer, der die Zeichen der Zeit wahrnahm, wusste, dass besonders die jungen Nachwuchskräfte andere Ansprüche an ihre Stelle haben. Und der daher ohne langes Zaudern gemeinsam mit dem Leitungsteam eine neue partizipative Managementform plante und einführte. Ein Jahr Testlauf im achtköpfigen kooperativen Leitungsteam mit enger Begleitung durch einen externen Coach zeigte: Es kann funktionieren – wenn alle dahinterstehen und am selben Strick ziehen. Stéphanie Emery Haenni, Verantwortliche Personal und Bildung, stiess just zu dieser Zeit zum Team, sie lernte Philippe Besse bereits als offenen Chef

kennen, einen, der allen Verantwortung für ihre jeweiligen Positionen zugesteht. Einen, der alle ermuntert, selber Verantwortung zu übernehmen, Initiative zu zeigen und mitzureden. Ihr entspricht diese Form sehr – für sie ist partizipatives Management sogar die einzig sinnvolle Form für eine Institution, die Menschen mit mehrheitlich psychischen Beeinträchtigungen bei der Wiedereingliederung in den Alltag helfen will: «Wir arbeiten mit psychosozialer Rehabilitation. Die Leute, die wir begleiten, sollen lernen, wieder ihr eigenes Leben zu pilotieren. Das können wir ihnen nur glaubwürdig vermitteln, wenn wir auch im Team Selbstbestimmung leben.»

### Partizipation für alle 130 Mitarbeitenden

Nachdem das Direktionskollegium das Testjahr überstanden hatte, wagte es deshalb im Februar 2019 den Sprung, präsentierte den Teams die neue Vision und erklärte, dass die partizipative Führungsform nun für die gesamte Institution, also für alle rund 130 Mitarbeitenden, eingeführt werde. Die Reaktionen waren gemischt: Einige begegneten dem neuen Modell etwas zurückhaltend, ein paar waren total dagegen und wiederum andere superenthusiastisch. «Aber die meisten waren interessiert und offen gegenüber unseren Ideen», sagt Philippe Besse.

So starteten alle Teams mit dem Coaching in partizipativem Management – begeistert, aber immer wieder überrascht, wie komplex die Fragen rund um diesen Wechsel sind. Und rasch zeigte sich: Es geht keineswegs darum, dass alle demokratisch über alles bestimmen, vielmehr müssen die Rahmen punkto Regeln, Finanzen oder Ziele noch viel exakter definiert sein als zuvor. «Die grosse Freiheit liegt innerhalb dieses Rahmens», erklärt Stéphanie Emery →

Sie sehen das partizipative Management der Fondation Domus als Bereicherung ihrer Arbeit: Sozialarbeiterin Charlotte Reuse, Pflegefachmann Sébastien Cattiez, Personalverantwortliche Stéphanie Emery Haenni und Direktor Philippe Besse (von links). Foto: cw

→ [fondation-domus.ch](https://fondation-domus.ch)

Haenni. Einfach war der Wechsel nicht. Philippe Besse schmunzelt. «Anfangs war ich naiv und dachte einfach, es sei eine schöne Idee.» Rasch merkten er und sein Team: Mit der externen Schulung und dem Coaching, nach dem Direktionskollegium auch für jede einzelne Gruppe, war erst der Anfang getan. Danach habe es eine ganze Haltungsänderung gebraucht: «Es geht nicht nur darum, partizipativ zu arbeiten, sondern verantwortlich. Das heisst, man muss sich viel mehr persönlich einbringen.» Stéphanie Emery Haenni nickt und erklärt: «Ich muss Philippe geradeaus sagen können, wenn mir etwas nicht passt. Er hingegen muss auch hinhören können – es ist ein beidseitiges Einlassen.» Das liege nicht allen gleich gut, und anfangs sei die Führung durch das Kollegium noch instabil und zerrissen gewesen. Einige konnten nicht mit der neuen Verantwortung umgehen und verliessen das Team. «Nicht alle mögen das – und nicht alle können das», das war Philippe Besse von Anfang an klar.

### Mehr Autonomie, mehr Wert der Arbeit

Andere hingegen waren begeistert. Sozialarbeiterin Charlotte Reuse, die seit 10 Jahren in der Fondation Domus arbeitet, fand nach dem Wechsel: «Es braucht viel persönlichen Einsatz. Dafür habe ich viel Autonomie gewonnen und neue Kompetenzen entwickelt, und meine Arbeit hat dadurch an Wert gewonnen.» Pflegefachmann Sébastien Cattiez stieg gleich mit der neuen Managementform ein und fand schon bald: «Die zusätzliche Verantwortung macht mir Lust, mich selber einzubringen und Sachen auf meine Weise zu machen – auch wenn mal ein Fehler passiert.» Denn Fehler sind offiziell erlaubt, alle haben ein «Recht auf Irrtum», und das Direktorenteam setzt auf eine gute Fehlerkultur. Die jeweiligen Vorgesetzten bis hinauf zum Direktor haben deshalb einen ganz neuen Umgang damit gefunden: Philippe Besse sagt, er habe sich inzwischen «vom Chef, der rügt, zum Chef, der unterstützt» gemauert.

Vieles hätten er und sein Team mangels Vorkenntnissen quasi im Blindflug gemacht, viele Fragen durch Versuch und Irrtum gelöst und dabei laufend gelernt. Besse ist heute froh, dass er damals nicht alle Schwierigkeiten kannte, «sonst hätte ich den Schritt vielleicht nicht gewagt». Aber zurück zur alten Führungsform möchte niemand mehr, denn die Arbeit sei nicht nur viel komplexer, sondern auch viel reicher geworden: «Alle müssen mehr wissen, müssen erkennen, wie sie zu den nötigen Antworten kommen, und sich deshalb auf eine engere Zusammenarbeit einlassen.» Es sei eigentlich ein ganz anderes, neues Berufsbild, ergänzt Stéphanie Emery Haenni: «Man muss interdisziplinär zusammenarbeiten, einander fragen und Qualität und Quantität selber mitgestalten.» Das komme begeisterten, energischen und talentierten Mitarbeitenden entgegen, die willens sind, sich viel stärker persönlich einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Und es entspricht jenen Frischausgebildeten und Studierenden von der Team-Akademie der Fachhochschule HES-SO Wallis, die ihre Studieninhalte mit Hilfe von

Coaches selber zusammenstellen: Sie möchten ihre Selbstständigkeit und Eigenverantwortung nicht wieder hergeben, und die Fondation Domus findet bei ihnen dank dem partizipativen System genug Nachwuchs.

«Ausserdem können alle ihre Arbeit nach Wunsch bereichern, indem sie sich in Spezialkommissionen einbringen», sagt Emery Haenni. Gruppen für Kommunikation, Lagerplanung oder Gesundheit am Arbeitsplatz: Damit können die Mitarbeitenden auch eigene Stärken einbringen und selbst den Takt angeben, statt nur nach dem Takt der Leitung zu funktionieren. In den Gruppen sind übrigens auch Klientinnen und Klienten vertreten: Auch sie dürfen zu ihrem Erstaunen mitreden – das gehört zum ganzheitlichen Ansatz des Hauses.

### Motivierte Mitarbeitende, die länger bleiben

In einem Jahr wird eine neue Herausforderung auf das Leitungskollegium zukommen: Wenn das neue Gebäude im nahegelegenen Ardon eröffnet wird, ziehen nebst den Bewohnerinnen und Bewohnern aus dem Provisorium in Martigny auch 18 neue Bewohnerinnen und Bewohner dort ein, und das Team wird dementsprechend vergrössert. «Das wird schwierig, dann müssen wir sämtliche neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Grund auf schulen, und sie werden sich an die ganz neue Arbeitsweise gewöhnen müssen», sagt Besse. Die anderen Teams haben bereits gelernt, wie sie sich absprechen müssen, um Arbeitspläne zu erstellen, selbstständig Vertretungen zu organisieren oder Ferienpläne einzubauen. Sie regeln das weitgehend selbstständig. Das geht, weil auch hier klare Richtlinien bestehen, wer wie oft einspringen muss und wer als Nächstes an der Reihe ist. Bei Uneinigkeiten hilft der oder die jeweilige Vorgesetzte, und zwar im Sinn eines Coachings – sie servieren keine fertigen Lösungen, sondern helfen beim Suchen von Lösungsmöglichkeiten. Einfach sei das nicht, sagt Stéphanie Emery Haenni. «Aber es ermöglicht allen, über sich hinauszuwachsen und sich immer besser zu qualifizieren.»

Was aber kostet ein solcher Wechsel? Mehrkosten, antwortet Philippe Besse, seien vor allem im Bereich Bildung entstanden. Aber diese, davon ist er überzeugt, zahlten sich längst aus, weil die Mitarbeitenden produktiver, motivierter und glücklicher seien und deshalb länger blieben. «Ausserdem hat die Fondation heute keine Probleme, neue Mitarbeitende zu finden, und die Studierenden sind begeistert», ergänzt Stéphanie Emery Haenni. Alles in allem, sagt Besse: «Heute sind wir im ersten Mount-Everest-Basiccamp angekommen.» Seine Kollegin nickt und findet dann, eigentlich seien sie sogar schon weiter: «Wir können erstmals ernten.» ■



«DARUM ARBEITE ICH GERNE HIER»  
Fachkräfte erzählen



# Auf der Suche nach dem passenden Arbeitszeitmodell

Es ist eine Herausforderung, in der Langzeitpflege Arbeitszeitmodelle zu kreieren, die den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und dem betrieblichen Bedarf gerecht werden. Wertschätzung und die Möglichkeit zur Mitsprache tragen dazu bei, dass Mitarbeitende zum Einsatz in Ausnahmesituationen bereit sind. Dies geht aus einer Umfrage der Keller Unternehmensberatung hervor.

Von Lara Lohkamp\*

Arbeitnehmerfreundliche Arbeitsmodelle sind ein wichtiger und vieldiskutierter Aspekt, um dem Fachkräftemangel in der stationären Langzeitpflege zu begegnen. Im Hinblick auf die Konzeption solcher Modelle stellen sich eine Reihe von Fragen: Welche Bedürfnisse von Mitarbeitenden stehen im Zentrum? Welche Herausforderungen ergeben sich daraus aus betrieblicher Sicht? Und wie können Pflegenden dazu motiviert werden, in Ausnahmesituationen flexibel zu sein?

Zwecks Datenerhebung führte und führt die Keller Unternehmensberatung AG noch immer eine Online-Umfrage innerhalb der Zielgruppe von Alters- und Pflegezentren in der Schweiz durch. In diesem Bericht wird

der Rücklauf bis zum 17. März 2023 berücksichtigt, dieser enthält 152 Beantwortungen mit insgesamt 77 vollständigen Antwortbögen. Ausgefüllt wurden diese zu 40 Prozent durch die Heimleitung, zu 26 Prozent durch die Pflegedienstleitung und zu 34 Prozent durch Stationsleitungen, Leitungen Hotellerie, HR, übrige Pflege und andere. Eine Teilnahme an der Befragung ist weiterhin möglich, die vollständigen und detaillierten Ergebnisse werden im Sommer publiziert.

## Bedürfnisse aus Sicht der Mitarbeitenden

In einem ersten Schritt werden die Vorstellungen und Erwartungen der Mitarbeitenden an die Arbeitszeitmodelle

erfragt. In der Wahrnehmung der Befragten sind vor allem folgende Bedürfnisse vertreten (siehe Grafik 1): Am häufigsten genannt wird die Flexibilität in der Planung. Auffallend ist indes, dass aus der Befragung kein direkter Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und einer flexiblen Planung abgeleitet werden kann. Hervorzuheben ist, dass im Hinblick auf die Work-Life-Balance gleichzeitig auch möglichst regelmässige Dienstzeiten ein Anliegen sind. In Kommentaren wird neun Mal das Bedürfnis nach keinen oder wenigen Wochenend- und Nachtdiensten genannt. Die Vermeidung von geteilten Diensten ist mit fünf und die verlässliche Planung mit vier Stimmen vertreten. →

### Leitung muss betrieblichen Bedarf miteinbeziehen

Aus Arbeitgebersicht kollidiert eine nach den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausgerichtete Planung mit dem betrieblichen Bedarf: Bei flexibleren Modellen bestehen vor allem Bedenken, dass nicht mehr alle Dienste abgedeckt werden könnten (64 Nennungen). Dies hätte einen Qualitätsverlust in der Pflege und Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner zur Folge und muss verhindert werden. Weiter wird eine erhebliche Komplexitätssteigerung in der Planung und Koordination (60 Nennungen) erwartet, die sich aus der Vielfalt der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden ergeben kann. Zudem bestehen Bedenken, dass bei individuellen Arbeitszeitmodellen nicht sichergestellt werden kann, dass alle Mitarbeitenden gleich behandelt werden (46 Nennungen).

**Sinnstiftung kann durch Mitsprache erreicht werden. Zum Beispiel, wenn Mitarbeitende eine Stimme bei der Dienstplanung haben.**

### Wie Spitzenzeiten gemanagt werden

Einstimmigkeit herrscht in Bezug auf das erfolgreiche Managen von Spitzenzeiten. 95 Prozent (N=88) der befragten Personen sind der Meinung, dass hierzu Erfahrungswerte eher bis sehr

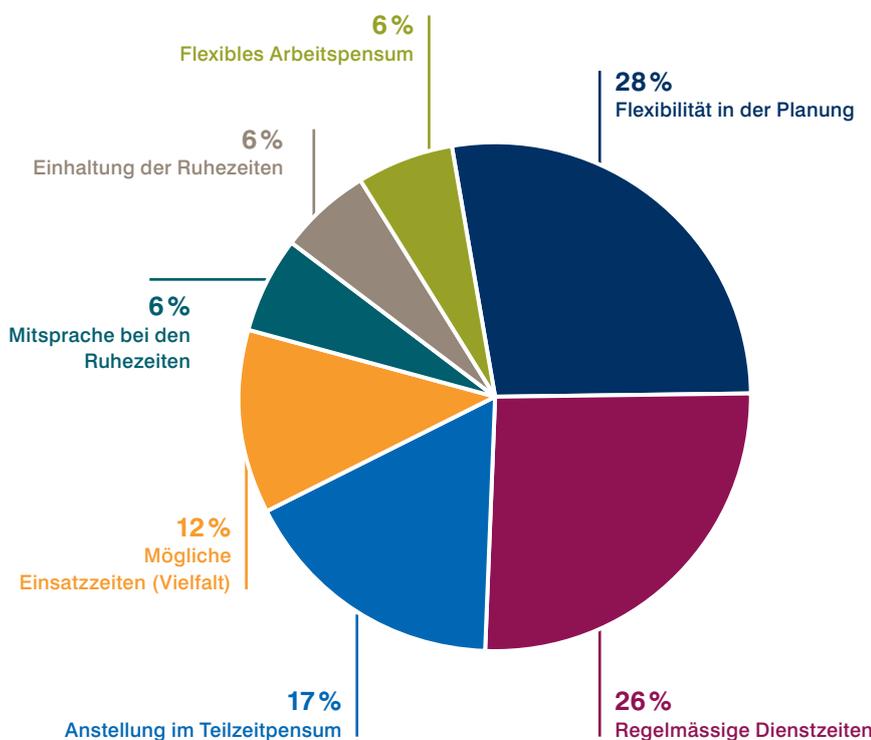
wichtig sind. Auch der abteilungsübergreifende Personaleinsatz (83 Prozent Zustimmung), der Einsatz von geteilten Diensten (73 Prozent Zustimmung) und der Einbezug anderer Berufsgruppen (71 Prozent Zustimmung) tragen aus Sicht der Teilnehmenden eher bis wesentlich zum besseren Umgang mit Spitzenzeiten bei. Zudem wird das Personal teilweise etwa durch Pensionierte, Freiwillige, Zivildienstleistende, die Leitungsebene (Pflegedienst- und Heimleitung) aufgestockt.

Der Beizug von temporärem Personal ist aus Kostengründen häufig wenig populär (4 Nennungen). Auffällig sind die wenigen Stimmen (2), die nicht personal-, sondern bewohnerseitig Veränderungen vornehmen wollen. Zum Beispiel, indem die Pflegeprozesse über den Tagesverlauf so organisiert werden, dass das Personal möglichst kontinuierlich eingesetzt werden kann.

Das Management von Tageszeiten mit tiefer Auslastung erfolgt bei den Institutionen einerseits durch Stundenkompensationen (5 Nennungen) oder durch Aushilfe auf anderen Stationen und bei administrativen Aufgaben (5 Nennungen). Zwei Betriebe passen die Tagesstrukturen bereits individuell an und verlagern Aufgaben bei Bedarf.

### Von Umgang mit kurzfristigen Personalausfällen

Eine zusätzliche Belastung sind Personalausfälle in einem Umfeld, wo bereits Fachkräftemangel herrscht. Nur 20 Prozent (N=89) der befragten



Grafik 1: Wahl der aktuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden (max. 3 wählbar). N = 98

Institutionen geben an, über ein Anreizsystem zu verfügen, um Mitarbeitende für einen zusätzlichen Einsatz zu motivieren. Zu 88 Prozent erfolgt dies durch finanzielle Anreize, teilweise auch über einen zusätzlichen Ferientag. 20 Prozent der Betriebe, wo aktuell noch kein Anreizsystem vorhanden ist, wollen sich zukünftig damit auseinandersetzen oder befinden sich bereits in der Planung.

Die Mehrheit der Befragten ist aber aus diversen Gründen gegen ein solches Anreizsystem. Insbesondere fehle es dafür an finanziellen Mitteln (22 Prozent) oder es wird ein administrativer Mehraufwand erwartet (4 Prozent). Der Fokus liegt auch stark auf der Gleichberechtigung. Vollzeitmitarbeitende würden durch ein Anreizsystem schlechtergestellt werden, da hauptsächlich Personal mit einem Teilzeitpensum die zeitlichen Ressourcen für eine Aushilfe bereitstellen kann (7 Prozent). Zusätzlich besteht eine Missbrauchsgefahr durch Absprachen zwischen den Mitarbeitenden, wodurch das Thema Absenzen weiter verschärft werden würde (9 Prozent). Anstatt eines Anreizsystems, das wenigen Mitarbeitenden zugutekommt, sollen generell gute Arbeitsbedingungen für alle geschaffen und an nicht-finanziellen Anreizen wie einem guten Teamgeist gearbeitet werden (13 Prozent).

### Motivierend: Wertschätzung und Mitsprache

In den Kommentaren befürwortet eine Mehrheit Motivationsfaktoren zur Bewältigung von Ausnahmesituationen, die über finanzielle Anreize hinausgehen (69 Prozent, N=88). Hervorgehoben wird insbesondere die Sinnstiftung (56 Prozent). In einer Institution, die den Mitarbeitenden Wertschätzung entgegenbringt und den Teamgeist untereinander fördert, steigt potenziell die Identifikation mit dem Betrieb und damit auch die Bereitschaft zu Einsätzen in Ausnahmesituationen. Sinnstiftung kann auch durch Mitsprache erreicht werden. Zum Beispiel, wenn Mitarbeitende eine Stimme bei der Dienstplanung haben oder wenn sie

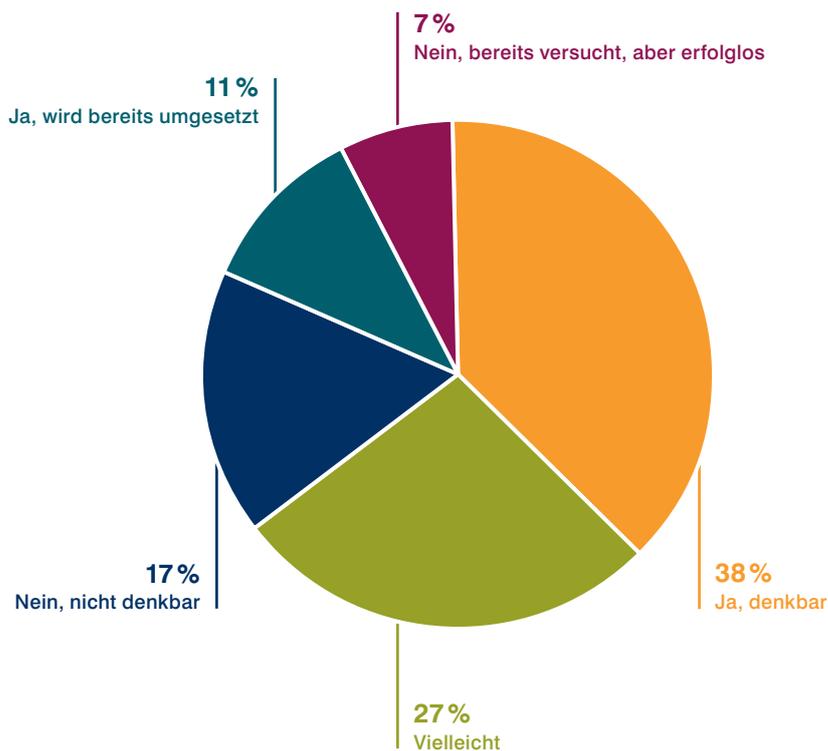
zwischen Kompensation und Auszahlung von Überstunden wählen können. Eine Kultur des Gebens und Nehmens ist dabei fundamental. Als sinnstiftend erleben Pflegende ihre Arbeit gerade auch dann, wenn sie mehr Zeit für die Bewohnenden haben.

Wie der Grafik 2 entnommen werden kann, scheint bei der Teamverantwortung im Bereich Dienstplanung Potenzial zu bestehen. Gemäss Kommentaren wird dadurch, dass die Verantwortung über den Einsatzplan den Teams überlassen wird, die Kommunikation untereinander gefördert. Zudem steigt die Motivation durch Mitbestimmung und Eigenverantwortung. Kritisch betrachtet werden die fehlende Planungskompetenz bei den Mitarbeitenden, die hohe Komplexität der Planungsaufgabe und ein hohes Konfliktpotenzial untereinander. Ein ein-

gespieltes Team, bei dem die Bereitschaft zu Kompromissen besteht, ist folglich eine Notwendigkeit zur Einführung der Selbstorganisation.

Arbeitszeitmodelle so anzupassen, dass Arbeitgebende, Arbeitnehmende und die Bewohnenden zufriedengestellt werden, ist herausfordernd. Gleichzeitig bieten sich darin aber auch Chancen, sich von Mitbewerbern zu differenzieren, indem innovative Ansätze aktiv geprüft, für den eigenen Betrieb bezüglich Passung auf Kultur und Prozesse evaluiert, pilotiert und bei Erfolg flächendeckend implementiert werden. ■

\* Lara Lohkamp ist Beraterin bei der Keller Unternehmensberatung AG



Grafik 2: Teamverantwortung über Einsatzplanung. N = 86

# Wertschätzung ist mehr als nur ein Wort



Organisationen im Gesundheitswesen buhlen um Pflegepersonal. Sie werben mit attraktiven und familienfreundlichen Arbeitsbedingungen. Mitarbeitende wünschen sich aber weit mehr: Wertschätzung und ein gutes Arbeitsklima zählen ebenso sehr, wie ein Besuch im Lindenhof im aargauischen Oftringen zeigt.

Von Monika Bachmann

**K**urz nach Sonnenaufgang beendet Yvonne Ruf ihre Nachtschicht im Lindenhof. Sie zieht die Berufskleidung aus, packt ihre Tasche und fährt mit dem Lift ins Erdgeschoss. Im Entree steigt ihr der Duft von frisch gebackenem Brot in die Nase. Die hauseigene Bäckerei hat gewirkt. «Am Sonntagmorgen hole ich mir jeweils einen Zopf, bevor ich mich auf den Heimweg mache», sagt die diplomierte Pflegefachfrau. Sie schätze es, diesen im Haus beziehen zu können. Als Mitarbeiterin hat Yvonne Ruf auf alle Produkte, die sie bei ihrem Arbeitgeber kauft, zwanzig Prozent Rabatt. Das gilt auch für interne Dienstleistungen, beispielsweise medizinische Massagen oder Trainings im Fitnessraum. Und wenn sie zum Frühdienst antritt, darf Yvonne Ruf, wie alle anderen Mitarbeitenden, kostenlos und à discrétion frühstücken. Auch die Parkplätze vor dem Haus stehen den Arbeitnehmenden kostenlos zur Verfügung.

Dies sind einige Vorteile, die der Lindenhof seinem Personal bietet. Sie zeugen von einer Philosophie, die in der Organisation verankert ist: «Der Mensch steht bei uns im Mittelpunkt», sagt Isabelle Kuhn, stellvertretende Geschäftsführerin und Bereichsleiterin HR. Dieser Slogan ist im Gesundheitswesen oft zu hören. Deshalb folgt eine Präzisierung: «Unsere Mitarbeitenden sind auch unsere Kundinnen und Kunden», hält Isabelle Kuhn fest. Wer in diesem Haus arbeitet, soll rundum zufrieden sein.

### Verlässlicher Arbeitgeber

Sie nennen sich «Lindenhöfler», die Mitarbeitenden. Einige von ihnen kleben das Logo ihres Arbeitgebers aufs Auto oder tragen privat eine Jacke, die mit dem grünen Lindenbaum versehen ist. Ein Verhalten, das von Identifikation zeugt. An den Anstellungsbedingungen alleine dürfte dieses Bekenntnis nicht liegen. Beim Gehalt orientiert man sich an den gängigen kantonalen Vorgaben – das gilt auch für das Pflege-

personal. Und die Arbeitszeit liegt mit 42 Stunden pro Woche im Durchschnitt. Das Wohlbefinden der Mitarbeitenden hängt im Wesentlichen von anderen Faktoren ab, zum Beispiel vom Arbeitsklima. Yvonne Ruf, die bereits ihre Ausbildung zur Fachfrau Gesundheit im Haus absolviert hat, bezeichnet die Atmosphäre als «familiär», man tausche sich aus und höre sich gegenseitig zu; und zwar nicht nur im Team, sondern auch mit anderen Berufsgruppen. «Es ist ein Miteinander», findet sie. Die 29-Jährige hat zudem die Erfahrung gemacht, dass man sich auf den Arbeitgeber verlassen darf. Als Lernende hatte sie gesundheitliche Probleme, musste sich einer Hüftoperation unterziehen und fiel lange aus. Die Ausbildung sei «auf der Kippe» gestanden, erzählt sie. Es gab viele Gespräche, und man fand Lösungen. «Ich habe hier grosse Unterstützung erfahren und konnte die Lehre mit einem Jahr Verspätung abschliessen», erzählt Yvonne Ruf.

### Ein Coach für persönliche Anliegen

Begriffe wie Wahrnehmung und Wertschätzung werden im Lindenhof nicht nur grossgeschrieben, sondern auch gelebt. Krankheitsmeldungen landen stets auf dem Tisch von Geschäftsführer Ralph Bürge. Er schenkt ihnen Beachtung. Sobald die betroffene Person zurück am Arbeitsplatz ist, erkundigt er sich persönlich nach deren Befinden. Das gilt auch für Eltern, die wegen erkrankter Kinder abwesend waren. Der Lindenhof bezeichnet sich als «familienfreundlicher Betrieb», der mit einer eigenen Kita sowie einem Hort Akzente setzt. Auf Anliegen und Fragen von Arbeitnehmenden wird eingegangen. Die Bürotüre der HR-Verantwortlichen ist stets offen: «Wir sind für die Leute da, und sie suchen uns täglich auf», heisst es. Eine weitere Dienstleistung bietet ein interner Coach. Mitarbeitende können ihn sowohl bei beruflichen Fragen oder Konflikten kontaktieren als →

Zufriedene Mitarbeitende tragen wesentlich zur Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner bei. Foto: Lindenhof



«DARUM ARBEITE ICH GERNE HIER»

Fachkräfte erzählen



**QUALIS-Symposium vom 7.6.23**

**«Seitenblicke auf und über  
Alters- und Pflegeinstitutionen hinaus»**

*u.a. mit Niklaus Brantschen,  
Jesuit & Zen-Meister*

**Anmeldung & Programm ->**



**QUALIS**  
evaluation

**Wir schaffen Klarheit.**

**Seit 2004 Ihr kompetenter Partner  
für Zufriedenheitsbefragungen.**

[www.qualis-evaluation.ch](http://www.qualis-evaluation.ch) • [info@qualis-evaluation.ch](mailto:info@qualis-evaluation.ch)



Jetzt spenden!  
IBAN: CH04 0900 0000 8000 8274 9

**«Auf einmal spürte ich meine  
linke Hand nicht mehr»**

Die Schweizerische Multiple Sklerose Gesellschaft unterstützt  
Menschen, die von MS betroffen sind. Helfen auch Sie:  
[www.multiplesklerose.ch](http://www.multiplesklerose.ch)

damit es besser wird



Schweizerische  
Multiple Sklerose  
Gesellschaft



Dieses Inserat wurde dank Partnern ermöglicht.

**FÜR MEHR  
MENSCHLICHKEIT  
IN ZÜRICH.**

**helf-auch-du.ch**

Berna besucht Ljudmila regelmässig  
im Alterszentrum.

Für Spenden: Konto 80-2495-0

**Schweizerisches Rotes Kreuz**  
Jugendrotkreuz Kanton Zürich



## «Wir begrüßen es sehr, wenn Mitarbeitende sich Gedanken machen und Verbesserungsvorschläge einbringen.»

Isabelle Kuhn,  
stellvertretende Geschäftsführerin

auch Hilfe für private Anliegen beanspruchen. Laut Geschäftsleitung wird dieses Angebot rege genutzt. Auch im Bereich der Teambildung spielt der Coach eine wichtige Rolle.

Dass sich ein Grossteil der Arbeitnehmenden mit dem Betrieb identifiziert, freut den Geschäftsführer. «Die Mitarbeitenden sind unsere Botschafterinnen und Botschafter», sagt er. «Sie tragen unsere Philosophie nach aussen.» Trotzdem geht der Fachkräftemangel auch am Lindenhof nicht vorbei. Geschäftsführer Ralph Bürge relativiert jedoch: «Wir sind zwar permanent auf der Suche nach Pflegefachpersonal, zurzeit sind aber alle Stellen besetzt.» Die Hände in den Schoss legen wäre dennoch die falsche Strategie. Auch im Kompetenzzentrum für das Leben im Alter, wie sich die Organisation bezeichnet, optimiert man sich ständig, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein. «Wir punkten zum Beispiel mit guten Sozialleistungen und übernehmen 60 Prozent der Pensionskassenbeiträge», so Isabelle Kuhn.

Auch mit der Einsatzplanung befasst man sich eingehend. Die Bereichsleiterin Pflege, Andrea Nyffenegger, legt Wert darauf, dass Dienstpläne jeweils einen Monat im Voraus auf dem Tisch liegen. Die Einsatzdauer wird strikt begrenzt: «Das Limit liegt bei fünf aufeinanderfolgenden Tagen», stellt die Verantwortliche klar. Auch individuelle Wünsche und Bedürfnisse gehen bei der Planung, wenn immer möglich, nicht unter. «Wenn eine berufstätige Mutter gerne abends arbeitet, machen wir das möglich», so Andrea Nyffenegger.

### Mitreden und weiterkommen

Ob jemand im Lindenhof bleibt oder nicht, hängt womöglich noch von einem weiteren Faktor ab: Mitarbeitende möchten sich nämlich entwickeln können. Die Aus- und Weiterbildung hat im Haus deshalb einen zentralen Stellenwert. Yvonne Ruf konnte sich nach der Ausbildung zur Fachfrau Gesundheit mit Unterstützung ihres Arbeitgebers zur diplomierten Pflegefachfrau HF und zur Berufsbildnerin ausbilden. «Ich wurde angefragt, ob mich das interessieren würde», erklärt sie. Im Alltag trägt sie nun deutlich mehr Verantwortung und das Spektrum ihrer Aufgaben ist breiter geworden. Wenn sie eine Idee hat oder eine Neuerung einführen möchte, kommt das bei ihren Vorgesetzten an: «Wir begrüßen es sehr, wenn Mitarbeitende sich Gedanken machen

und Verbesserungsvorschläge einbringen», betont Isabelle Kuhn. Das gilt nicht nur für diplomierte Pflegefachpersonen, sondern für alle. Auch Lernende oder Bewohnerinnen und Bewohner sind eingeladen, den Betrieb aktiv mitzugestalten. Diese Haltung passt zu den im Lindenhof verankerten Werten: Ehrlichkeit, Vertrauen, Disziplin und Kreativität. Daran hält man fest, auch wenn der Fachkräftemangel die Branche derzeit überdurchschnittlich herausfordert. Anderen Betrieben die Fachkräfte abzuwerben oder für die Vermittlung einer Fachperson gar eine Prämie zu zahlen, kann sich Geschäftsführer Ralph Bürge nicht vorstellen: «Das käme einem Handel gleich», sagt er. Zwischen den Zeilen ist Empörung auszumachen. Zudem seien solche Methoden gegenüber den Steuerzahlenden nicht zu rechtfertigen.

### Abgänge gehören dazu

Die Branche bleibt dynamisch. Das gilt auch für den Lindenhof. «Wir befinden uns zurzeit in einem Wachstumsprozess», so Ralph Bürge. Neue Dienstleistungen kommen hinzu, andere Bereiche werden angepasst. Geplante Neuerungen werden nicht über die Köpfe der Mitarbeitenden hinweg verordnet, die Beteiligten sind involviert. «Wir werden in den Wandel mit einbezogen», sagt Yvonne Ruf, was sie bemerkenswert findet. Kürzlich hat die Organisation mit dem Projekt «virtuelles Heim» Schlagzeilen gemacht. Im Rahmen eines Pilotprojekts werden in Privathaushalten flexible Pflegebetten aufgestellt, sodass pflegebedürftige Menschen so lange wie möglich in den eigenen vier Wänden bleiben können. Die Mitarbeitenden des Pflegeteams sind somit nicht nur im Lindenhof tätig, sondern auch zu Hause bei pflegebedürftigen Menschen. Einerseits erweitert sich also das Aufgabengebiet der Pflegenden, andererseits wird von ihnen mehr Flexibilität erwartet. Solche Veränderungen kommen nicht bei allen gut an: «Manch einer Person geht die Entwicklung zu schnell», ist sich Ralph Bürge bewusst. Mit Abgängen muss man auch im Lindenhof leben können. Die Fluktuation von 15 Prozent im Jahr 2022 bezeichnet der Geschäftsführer als «durchaus normal». Entscheidend sei, dass Mitarbeitende den Betrieb «in gutem Einvernehmen» verlassen würden. Übrigens komme es immer wieder vor, dass Leute nach einer bestimmten Zeit ins Haus zurückkehren wollten. Die Türe beim Haupteingang steht ihnen offen. ■

#### LINDENHOF OFTRINGEN

Der Lindenhof Oftringen bezeichnet sich als Kompetenzzentrum für das Leben im Alter. Der Betrieb beschäftigt 300 Mitarbeitende. Im Bereich Pflege und Betreuung gibt es 33 Vollzeitstellen. Das Angebot umfasst unter anderem Pflege, Tagesbetreuung sowie Betreutes Wohnen. Zudem betreibt der Lindenhof eine Spitex. Ein hauseigenes Restaurant sowie eine Kita und ein Hort ergänzen das Angebot. Sämtliche Dienstleistungen können von internen und externen Personen genutzt werden.

# Eine Insel

für Lernende

Wenn Lernende Freude am Beruf entwickeln, steigen die Chancen, dass sie später nicht abspringen. Häufig leiden Auszubildende jedoch unter Stress, Notendruck und psychischer Belastung. Domicil Bern hat deshalb ein neues Angebot entwickelt: Ein Lernatelier, das persönliche Unterstützung und Raum zum Lernen bietet – alles während der Arbeitszeit.

Von Monika Bachmann

**L**ernen erfordert Ruhe. Wer sich auf eine Sache konzentrieren will, benötigt ein passendes Umfeld. Viele junge Menschen, die sich in Ausbildung befinden, erleben den Alltag jedoch als belastend und hektisch. Das gilt besonders in der Pflege, die stark vom Fachkräftemangel betroffen ist. «Den Lernenden fehlt im Berufsalltag oftmals die Zeit, um bestimmte Themen zu vertiefen», sagt Karin Schnellmann, Leiterin Bildung bei Domicil. Das Unternehmen bietet im Grossraum Bern, Biel und Thun an 23 Standorten Angebote für das Wohnen und Leben im Alter. Von der umfassenden Pflege, über Wohnen mit Dienstleistungen, bis hin zu Tagesbetreuung und Kurzaufenthalten wird ein breites Spektrum abgedeckt.

In den verschiedenen Häusern wirken auch Lernende tatkräftig mit. «Wir bieten über 200 Ausbildungsplätze in unterschiedlichen Berufen an», so Karin Schnellmann. 170 davon sind in der Pflege angesiedelt. Die Auszubildenden spielen im Alltag eine tragende Rolle. Mit Blick auf den Fachkräftemangel ist es zudem bedeutsam, Lernende professionell zu begleiten und zu fördern. Domicil hat mit dem Lernatelier ein neues Angebot entwickelt, das Menschen in Ausbildung gezielt unterstützt.

### **Lerntechniken entwickeln und Prüfungsangst abbauen**

Karin Schnellmann vergleicht das Lernatelier mit einer «Insel» – ein Ort, an dem man verweilen und mental auftanken kann. Dieser Raum befindet sich am Hauptsitz von Domicil in Bern. An zwei bis drei Halbtagen im Monat können Lernende, die Unterstützung benötigen, das Angebot während der Arbeitszeit nutzen und an individuellen Themen arbeiten. Die einen beschäftigen sich mit Lerntechniken oder schreiben ein Lernjournal, die anderen bereiten sich auf eine Prüfung vor. Auch die Reflexionsfähigkeit oder Prüfungsängste werden eingehend besprochen. Dazu kommen klar definierte Anliegen, wie etwa die Auseinandersetzung mit einem bestimmten

## **«Wir arbeiten mit den Teilnehmenden an ihren Vorhaben und orientieren uns an ihrem Lernbedarf.»**

**Karin Schnellmann,  
Leiterin Bildung bei Domicil Bern**

Krankheitsbild. «Wir arbeiten mit den Teilnehmenden an ihren Vorhaben und orientieren uns an ihrem Lernbedarf», erklärt die Leiterin Bildung. Ein Thema ist immer wieder die Sprache, was darauf zurückzuführen ist, dass unter den Lernenden 41 Nationen vertreten sind. Didaktisch greifen die Verantwortlichen auf verschiedene Methoden zurück: Dazu zählen Einzelaufträge, Gruppenarbeiten, Fachgespräche, Referate, praktisches Üben oder das Vertiefen von Handlungen.

### **Auch eine Entlastung für Berufsbildende**

Voraussetzung für eine Teilnahme ist in erster Linie die Motivation. «Wer das Angebot nutzen will, muss einen Sinn darin sehen», betont Karin Schnellmann. Die Anmeldungen erfolgen jeweils durch die Berufsbildungsverantwortlichen der verschiedenen Betriebe. Auf dem Anmeldeformular beschreiben sie, in Absprache mit den Lernenden, welche Themen behandelt und welche Ziele erreicht werden sollen. Ausserdem schätzen die Berufsbildungsverantwortlichen das Lernpotenzial der teilnehmenden Person in den Bereichen Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz ein.

Das neue Angebot dient zwar in erster Linie den Lernenden, doch auch die

Bildungsverantwortlichen und Berufsbildenden profitieren davon. «Es macht Sinn, fachliche sowie persönliche Themen ausserhalb der Schule und des Lehrbetriebs, an einer neutralen Stelle, bearbeiten zu können», schreibt eine Berufsbildnerin in einem Feedback. Im Alltag würde ihr schlicht die Zeit fehlen, um Lernenden diese Form der Unterstützung zu bieten. Das Angebot sei somit enorm entlastend.

### **Austausch unter Lernenden verschiedener Berufe**

Der Projektstart erfolgte im April 2022. Bisher haben pro Nachmittag jeweils vier bis acht Lernende teilgenommen. Die Mitarbeitenden des Fachbereichs Bildung begrüssen die Lernenden im Plenum, sodass sie sich gegenseitig kennenlernen und ihre persönlichen Lernziele offenlegen können. Währenddem sich die einen im ersten Semester der Ausbildung befinden, stehen die anderen kurz vor dem Lehrabschluss. Auch sind unterschiedliche Berufe in der Gruppe vertreten. Karin Schnellmann sieht in dieser Durchmischung ein Potenzial, wie sie sagt: «Der Peer-Austausch trägt dazu bei, dass die Teilnehmenden voneinander lernen.»

Die Verantwortlichen haben das Angebot inzwischen erstmals ausgewertet und mehrere Lernende befragt, →

die das Atelier durchschnittlich drei- bis fünfmal besucht haben. Aus den Rückmeldungen geht hervor, dass ein Grossteil der Personen die Leistungen verbessern konnte. Alle geben an, weiterhin an ihren Zielen arbeiten zu wollen. «Das Lernatelier gibt mir die Möglichkeit, Inhalte zu repetieren und bei Fragen jeweils die Ansprechperson zu kontaktieren», so das Feedback einer Teilnehmerin. Die Auswertung zeigt auch Optimierungspotenzial auf. Obwohl die Lernenden nach dem Besuch im Atelier die Berufsbildenden in der Praxis über das Gelernte informieren sollten, wird das nicht immer gemacht. Dieser Informationsfluss soll verbessert werden.

### Lernende für eine Teilnahme motivieren

Die Berufsbildungsverantwortlichen und der Fachbereich Bildung von Domicil wissen diese positive Bilanz zu würdigen. Denn nicht alle Auszubildenden, die für das Lernatelier angemeldet werden, sind zu Beginn begeistert. Umso wichtiger sei es, den Lernenden Sinn und Zweck einer Teilnahme aufzuzeigen – und vor allem die Chancen, so Karin Schnellmann. Diese sind laut der Expertin beachtlich. «Es

gibt Lernende, die nur einmal im Atelier sind und danach ganz gut alleine zurechtkommen.» Einige von ihnen hätten sich zuvor monatelang in einer Art «Hamsterrad» gedreht; ständig unter Druck und nicht in der Lage, den Kreislauf zu durchbrechen. Auf der Lerninsel treten die Herausforderungen des Berufsalltags für einen Moment in den Hintergrund, was Energien freisetzen kann.

### Den Druck auf Auszubildende reduzieren

Anlass für die Entwicklung des neuen Angebots gab die «Job Stress Analyse»

von Gesundheitsförderung Schweiz, die aufzeigt, dass Lernende in verschiedenen Berufen mit Belastungen konfrontiert sind. Der Fachbereich Bildung und das betriebliche Gesundheitsmanagement von Domicil haben die Schlüsse daraus gezogen und mit dem Lernatelier gemeinsam ein Projekt lanciert, das für Entlastung sorgen und die Ressourcen der Lernenden stärken soll.

Karin Schnellmann weist darauf hin, dass sich die Arbeitswelt ständig und mit hohem Tempo verändere. Personen in Ausbildung müssten sich folglich anpassen, was von ihnen beachtliche Leistungen erfordere – und gewisse Risiken berge: «Es besteht die Gefahr, dass Lernende psychisch und physisch an ihre Grenzen kommen», sagt sie. Die Leiterin Bildung wirbt deshalb für «neuzeitliche Denkmodelle», die den Druck auf Auszubildende reduzieren und sie in ihren Lernprozessen unterstützen. «Wir sollten den angehenden Fachpersonen in erster Linie Freude an ihrem spannenden Beruf vermitteln und Entwicklungsmöglichkeiten bieten», findet sie. Dem Fachkräftemangel könne man nur in Zusammenarbeit und organisationsübergreifend entgegenwirken. ■

Anzeige

Per sofort oder nach Vereinbarung suchen wir eine empathische und führungsstarke Persönlichkeit als

**Leitung Sunnehof Immensee (SZ)**

Infos & Bewerbung:

**Ihre Ansprechpartnerin: Nicole von Ah-Balsiger, 056 483 05 15**

Bitte senden Sie Ihre Bewerbungsunterlagen elektronisch an: [jobs@keller-beratung.ch](mailto:jobs@keller-beratung.ch)

Keller Unternehmensberatung AG Täferstrasse 26 5405 Baden-Dättwil [www.keller-beratung.ch](http://www.keller-beratung.ch)

**KELLER**  
UNTERNEHMENS  
BERATUNG

# Die Liniengespräche helfen, regelmässig den Puls zu fühlen

In der Wohngruppe Rose wird Mitarbeiterversorgung grossgeschrieben: «Nur wer sich sicher fühlt und als Person wahrgenommen wird, kann den jungen Frauen ein sicheres Umfeld bieten» lautet die Maxime von Heimleiterin Nicole Wolschendorf. Ein wichtiges Instrument dafür sind die regelmässig stattfindenden Liniengespräche auf allen Ebenen.

Von Claudia Weiss

Wer in der Wohngruppe Rose in Heiden AR arbeitet, soll sich sicher und gut betreut fühlen. Darauf legt Heimleiterin Nicole Wolschendorf grossen Wert. Sie ist überzeugt: Nur so können die durchwegs weiblichen Mitarbeiterinnen den zehn jungen Frauen im Alter von 13 bis 20 Jahren die stabile Sicherheit vermitteln, die sie brauchen, um sich von starken familiären oder schulischen Belastungen zu erholen. Die Rose-Leitung stärkt deshalb die Stabilität ihrer Mitarbeiterinnen seit zehn Jahren unter anderem mit einem Instrument namens «Regelmässige Liniengespräche»: Alle drei bis sechs Wochen führen die Vorgesetzten mit jeder einzelnen Person ihres jeweiligen Verantwortungsbereichs ungezwungene, vertrauensvolle Gespräche – über ihr persönliches Wohlbefinden, darüber, wie sie sich im Team fühlen und wie es mit den jungen Frauen läuft. Das entspricht Nicole Wolschendorfs Überzeugung: Wer so intensiv sozialpädagogisch arbeitet und dabei so viel von der eigenen Persönlichkeit einbringt, muss durchs Band weg gut getragen werden. Und bleibt dafür dem Team länger erhalten.

Tatsächlich habe sich diese Maxime bestens bewährt, sagt sie: «Wer hier arbeitet, schätzt diese Haltung sehr.»

Allerdings, die engagierte Heimleiterin schüttelt leicht resigniert den Kopf: Geht es darum, neue qualifizierte Sozialpädagoginnen zu finden, hat auch die Wohngruppe Rose mitunter Mühe. «Wir können im Gegensatz zu ambulanten Einrichtungen weniger finanzielle Anreize bieten und haben die ungünstigeren Arbeitszeiten mit langen Diensten, während zugleich die Pikettdienste oder Lagerbegleitung nur pauschal vergütet werden», zählt Nicole Wolschendorf auf. Kurz: «Die Stellen bei ambulanten Diensten sind attraktiver und besser bezahlt.» Um diese Rahmenbedingungen zu verbessern, arbeitet sie intensiv daran, sich breit politisch zu vernetzen. Für ihre Teams, die sich zunehmend über die immer grössere administrative Last beklagen, sucht sie jedoch nach rascheren Lösungen. Daher arbeitet sie gemeinsam mit Barbara Helfer, Stellvertretende Heimleiterin und Gruppenleiterin, an neuen Arbeitsmodellen. Details möchten die beiden noch nicht verraten, aber so wie es →



Gruppenverantwortliche Barbara Helfer (links) in einem der regelmässigen Liniengespräche mit Sozialpädagogin Marion Ammann: So werden die Mitarbeitenden gehört und können etwas bewirken.

Foto: cw

aussieht, lancieren sie noch dieses Jahr einen ersten Versuch mit neuer Aufgabenverteilung und hoffen, damit als Arbeitgeberin noch attraktiver zu werden.

### Mitarbeiterversorgung: «Kein Luxus»

Bis dahin setzt Nicole Wolschendorf weiterhin auf die gute Teambetreuung. Sie hat für den Jahresbericht 2021 die Arbeitszeitaufteilung ihrer Mitarbeiterinnen aufgeschlüsselt und grafisch dargestellt: Satt 31 Prozent der Zeit fließen in die Mitarbeiterversorgung wie Supervision, Weiterbildungen, Interaktionsanalysen, emotionale Versorgung und Liniengespräche – eine so erstaunliche Menge, dass sie bei einigen im Team bereits für Erstaunen sorgte, weil ihnen nebst 31 Prozent Administrationsarbeit noch gerade 38 Prozent der Zeit für die direkte Arbeit mit den jungen Frauen

bleiben. Für Wolschendorf hingegen ist das kein Luxus, im Gegenteil: «Unsere Arbeit mit dem Ansatz von Traumapädagogik und Transaktionsanalyse ist so herausfordernd, dass eine gute Mitarbeiterversorgung absolut unerlässlich ist.»

Die Liniengespräche auf allen Ebenen sind wichtige Bestandteile dieser Versorgung: «Sie helfen, kontinuierlich die Ziele im Blick zu behalten, weit besser, als das bei jährlichen Mitarbeitergesprächen je möglich wäre.» Denn diese rund einstündigen Gespräche finden so regelmässig statt, dass anstehende Themen nicht lange liegenbleiben und anwachsen, sondern immer wieder ins Bewusstsein geholt werden. Und sie finden – daher der Name – über die ganze Linie statt: Der Vorstand trifft sich sechsmal jährlich zu Gesprächen mit Heimleiterin Nicole Wolschendorf zu einem Liniengespräch, diese wiederum trifft sich alle sechs bis acht Wochen mit der Elternbegleiterin, dem Therapeuten, der Hauswirtschafterin und der Gruppenleiterin – wobei sie sich mit ihrer Stellvertreterin Barbara Helfer, die im Büro nebenan sitzt, ohnehin fast täglich austauscht. Diese wiederum führt als Gruppenleiterin alle drei Wochen Liniengespräche mit den Teamfrauen aus dem Kernteam. «Was ist deine Rolle

→ [wohngrupperose.ch](http://wohngrupperose.ch)

im Team?» oder «Was brauchst du gerade?» seien Einstiegsfragen, die rasch auf die wichtigen Anliegen hinführen. Sie fragt die Teamfrauen regelmässig nach der Situation im Team, nach aktuellen Themen und Aufgaben, aber auch nach der eigenen inneren Sicherheit und Resilienzfaktoren: Wie finden sie einen Ausgleich zur Arbeit? Können sie Kraft aus Familie oder Natur ziehen, oder können sie sich zurückziehen und meditieren? Daneben finden auch Mitarbeiterziele, verschiedene anliegende Themen oder offene Aufgaben Platz. Barbara Helfer schätzt den regelmässigen Austausch mit den Teamfrauen und achtet darauf, jeweils auch die Resilienzfaktoren oder hilfreiche Rituale zu dokumentieren. Dank diesen Gesprächen verbringe sie immer wieder eine Stunde im Eins-zu-Eins-Gespräch, erklärt sie: «So verliere ich kein Teammitglied aus den Augen, weiss immer, wo sie stehen, und kann auch nachfragen, ob sich anstehende Themen geklärt haben.» Der Drei-Wochen-Abstand sei ein guter Rhythmus, um nachzuhaken und zu beobachten, wie sich etwas entwickelt.

### So ist der Puls gut fühlbar

Die Teamfrauen ihrerseits führen seit 2016 ebenfalls mit den ihnen zugeteilten jungen Frauen ein kurzes Liniengespräch, und zwar wöchentlich. Dabei gehen sie unter anderem organisatorische Informationen durch, besprechen aber auch Fragen rund um die persönliche Befindlichkeit, die Situation in der Gruppe oder zu Hause und die momentane innere Sicherheit der jungen Frauen. Und, Nicole Wolschendorf lacht fröhlich: Die jungen Frauen erhalten bei diesem Anlass ihr wöchentliches Taschengeld ausbezahlt. «Damit machen wir auch jenen diese Gespräche schmackhaft, die sie nach einer Weile etwas mühsam finden.» Auslassen möchte sie die Liniengespräche auch dann nicht, wenn die jungen Frauen nicht immer hell begeistert sind, denn so sei der Puls immer gut fühlbar.

Dank den Liniengesprächen bekommen die Heimleiterin und ihre Stellvertreterin auch schnell mit, wenn etwas anliegt: In den beiden Liniengesprächen mit der Elternbegleiterin und dem Familientherapeuten hat Nicole Wolschendorf letzthin herausgefunden, dass es wichtig ist, nebst den Einzelgesprächen auch ein gemeinsames Gefäss für die beiden zu schaffen. Und gleich in mehreren Liniengesprächen, die Barbara Helfer mit den Teamfrauen führte, stellte sich heraus, dass die gleichzeitigen Weiterbildungen in Transaktionsanalyse, Traumapädagogik und Psychiatrie einigen neben der täglichen Arbeit zu happig sind. Deshalb entwarf die Heimleiterin zusammen mit ihrer Stellvertreterin für die nächste Struktursitzung ein Plakat mit sämtlichen Aufgaben 2023 – und strich kurzentschlossen für dieses Jahr Traumapädagogik und Psychiatrie von der Weiterbildungsliste. Dadurch versucht Nicole Wolschendorf, die Komplexität des Alltags zu mindern und die Zufriedenheit zu steigern. Sie schmunzelt. «Jetzt fehlt das einigen bereits.» Auch die aufwendigen, von einigen als überflüssig empfundenen Standortberichte hat sie vorerst versuchsweise gestrichen,

## Die rund einstündigen Liniengespräche finden so regelmässig statt, dass anstehende Themen nicht lange liegenbleiben.

und gleichzeitig die jährliche «Rose-Reise» und Erlebniswochenenden neu als freiwillig erklärt. Auch hier merkte sie: «Zu viele Vorgaben schränken die Freiräume ein und mindern die Motivation. Seitdem die Wochenenden auf freiwilliger Basis stattfinden, möchten alle gern mitgehen.» Wichtig findet Nicole Wolschendorf: Solche Anpassungen zeigen den Mitarbeiterinnen, dass sie gehört werden und etwas bewirken können. Ebenso wichtig sei aber auch, ständig dranzubleiben und in den folgenden Liniengesprächen nachzufragen: «Wie geht es dir jetzt mit diesen Änderungen?» Denn so hilfreich es sei, dass alle sagen können, wie sie sich fühlen: Die grosse Herausforderung sei, dabei die Balance zu finden zwischen «rasch und agil reagieren» und «kopflös Änderungen einführen», damit die Teams nicht von ständigen Wechseln überfahren werden.

### Das Gefühl, gesehen zu werden

Tatsächlich werden die Liniengespräche in den Teams sehr geschätzt: Sozialpädagogin Marion Ammann findet, sie seien wichtige Gefässe zum Sortieren und Austauschen. «Und sie zeigen mir, dass ich als Person wahrgenommen werde und ein Mitspracherecht habe.» Auch Annika Küng, die als Aushilfe in der Betreuung mithilft, schätzt sehr, dass sie so gehört wird: «Das gibt mir das Gefühl, dass ich nicht auf mich allein gestellt bin, und vermittelt ein Stück Menschlichkeit und Echtheit in der Arbeitswelt.»

Solche Rückmeldungen bestärken Nicole Wolschendorf darin, dass die Liniengespräche letztlich auch bewusstseinsfördernd für das ganze Team wirken. Das wiederum zeige einen klar spürbaren positiven Effekt: «Je besser alle in ihrer Mitte sind, desto ruhiger läuft der Alltag.» Sie überlegt kurz, dann bringt sie es auf den Punkt: «Die Liniengespräche stellen den roten Faden im ganzen Betrieb dar.» ■



«DARUM ARBEITE ICH GERNE HIER»

Fachkräfte erzählen



# kurz & knapp

erkennen. **Alter:** Bewohnerinnen und Bewohner von Alters- und Pflegeheimen nehmen zu viele Medikamente ein. Eine Studie in den Kantonen Waadt und Freiburg zeigt nun, dass ärztlich-pharmazeutische Qualitätszirkel dazu beitragen können, die Verschreibungen zu reduzieren. **Gesundheitsberufe:** An den Höheren Fachschulen Gesundheit wurde im Jahr 2022 mit insgesamt 9642 Studierenden ein neuer Höchstwert registriert. Zugenommen hat auch die Zahl der Studienabschlüsse. **Diabetes:** Das Universitätsspital Bern hat eine Methode entwickelt, bei der sich mittels maschinellen Lernens (englisch: machine learning) und Smartwatch-Daten Unterzuckerungen allein anhand von Daten, die von handelsüblichen Smartwatches gesammelt werden, diagnostizieren lassen.

**Gebärdensprache:** Der Bundesrat will bei der Gleichstellung gehörloser Personen ein Zeichen setzen und die drei Schweizer Gebärdensprachen offiziell anerkennen.

## Gewalt im Alter

Ende März ist die nationale Sensibilisierungskampagne «Es ist nie zu spät, Hilfe zu holen» zum Thema «Gewalt im Alter» gestartet. In der Schweiz sind jährlich mehr als 300 000 über 60-Jährige von Gewalt betroffen. Aus Scham oder aus Angst vor den Konsequenzen suchen sie nur selten Hilfe. Die Initianten der Kampagne – die Schweizerische Kriminalprävention und die kantonalen und städtischen Polizeikörper, das Nationale Kompetenzzentrum Alter ohne Gewalt und die Opferhilfe Schweiz – ermutigen Betroffene, über das Thema zu sprechen und Hilfe in Anspruch zu nehmen. Die Kampagne ist Bestandteil des Nationalen Aktionsplans zur Umsetzung der Istanbul-Konvention (NAP IK) 2022–2026.



## Behinderung in die Politik tragen

Der 37-jährige Islam Alijaj ist im Februar 2022 ins Stadtzürcher Parlament, den Gemeinderat, gewählt worden. Davon war er selbst überrascht: «Als Sprech- und Körperbehinderter, als Secondo mit dem Namen Islam: eigentlich ein aussichtsloses Vorhaben.» Doch die Wahl hat dem Rollstuhlfahrer und Selbstvertretungsaktivist Mut zu weiteren Taten gemacht: «Jetzt geht's richtig los mit der Behindertenrevolution!» Sein Ziel: Nationalrat werden. Den Wahlkampf begleitet ein Buch: «Wir müssen reden». Islam Alijaj legt mit dem Buch eine Biografie vor, ein Manifest und einen Diskussionsbeitrag. «Ich hab's satt, wie's läuft, und ich will es selber besser machen.»

**BUCHTIPP**  
Islam Alijaj,  
Christine Loriol,  
«Wir müssen reden –  
Ein biografisches  
Manifest», 200 S.,  
Limmat-Verlag, 29 Fr.



# Erstes Geschäftsjahr von Artiset

Die Föderation Artiset mit den Branchenverbänden Curaviva, Insos und Youvita hat den Bericht zum ersten Föderationsjahr veröffentlicht. Hauptanliegen der Föderation: Unterstützung bei der Branchenentwicklung, Einsatz für optimale Rahmenbedingungen und das Engagement für genügendes und qualifiziertes Fachpersonal. Der Branchenverband Curaviva hat in diesem Jahr Fachgrundlagen und Unterstützungsinstrumente für flexible Wohnformen, personenzentrierte Dienstleistungen, Sozialraum und Digitalisierung erarbeitet. Insos brachte sich in Projekten von Bund und Kantonen ein und organisierte Fachtagungen (etwa zur beruflichen Integration). Als neuer Verband widmete sich Youvita unter anderem dem Kinderrechte-Navigator und dem Methodenkoffer zur Biografiearbeit. Die Föderation nahm im ersten Geschäftsjahr in sieben Medienmitteilungen Stellung und beantwortete 124 Medienanfragen. Im Zentrum der politischen Arbeit: Pflegeinitiative, Datenschutzgesetz und integrierte Gesundheitsversorgung.

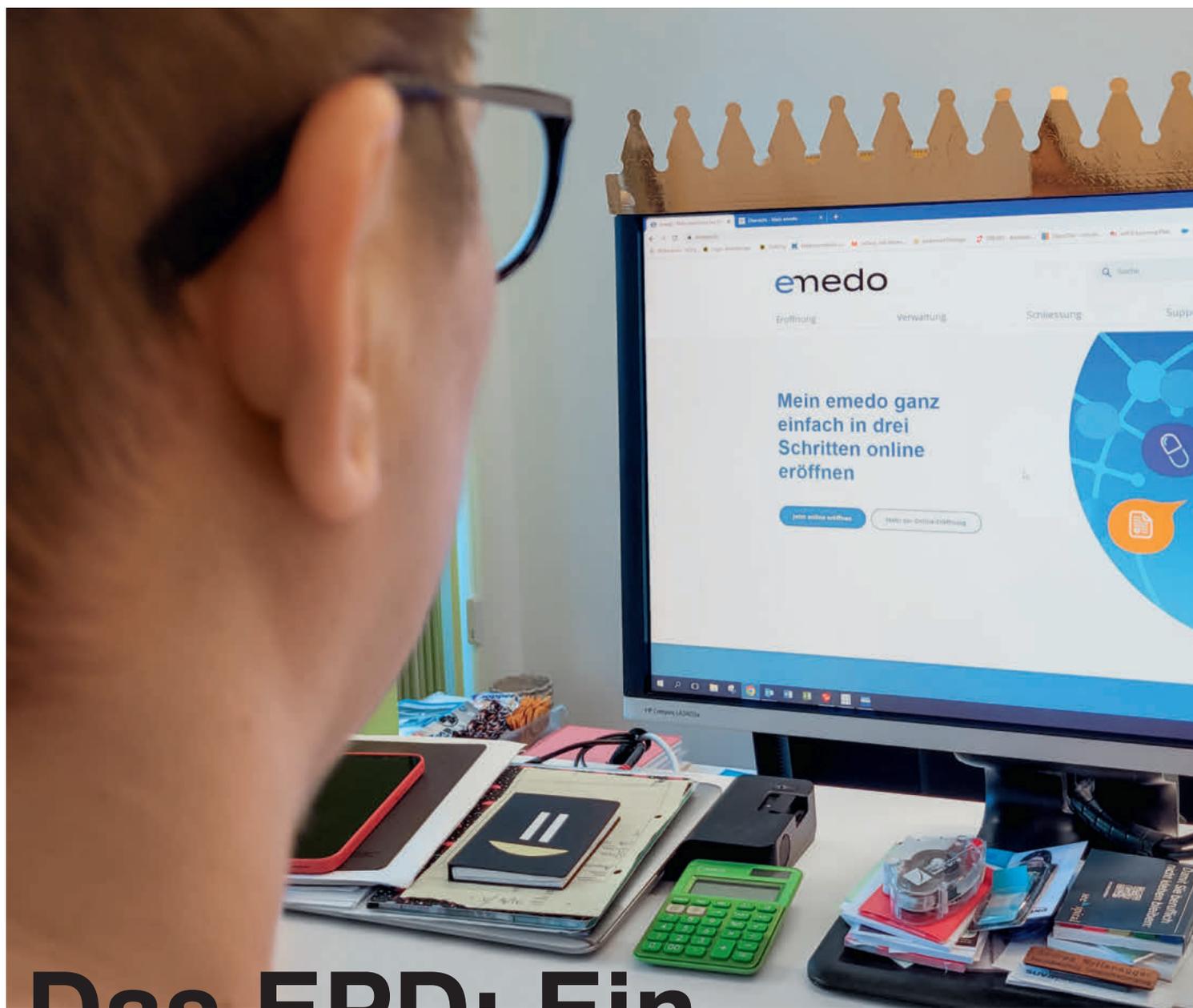


## «Sesamstrasse» wird inklusiv

In der TV-Serie «Sesamstrasse» zieht eine Bewohnerin im Rollstuhl ein. Sie heisst Elin, ist sieben Jahre alt, schlau und technisch interessiert. Erstmals verstärkt damit eine Figur mit einer Behinderung das deutsche Puppen-Ensemble. Der Norddeutsche Rundfunk (NDR) produziert die deutsche «Sesamstrasse» und kooperiert dabei seit 50 Jahren mit dem Sesame Workshop aus den USA. «Mit Elin zieht ein Mädchen in die Sesamstrasse ein, das den Kindern zeigt, dass der Rollstuhl in keinsten Weise ein Hindernis ist, schlau, stark und mit viel Freude aufzuwachsen», sagt der General Manager Sesame Workshop Europe, Stefan Kastenmüller. Menschen aus der behinderten Community seien an der Entwicklung der Figur beteiligt gewesen, «um sicherzustellen, dass die Figur realistisch und glaubwürdig ist». Zu sehen sind die neuen Folgen der «Sesamstrasse» ab Herbst 2023.

## Digitale Karte für Behinderte

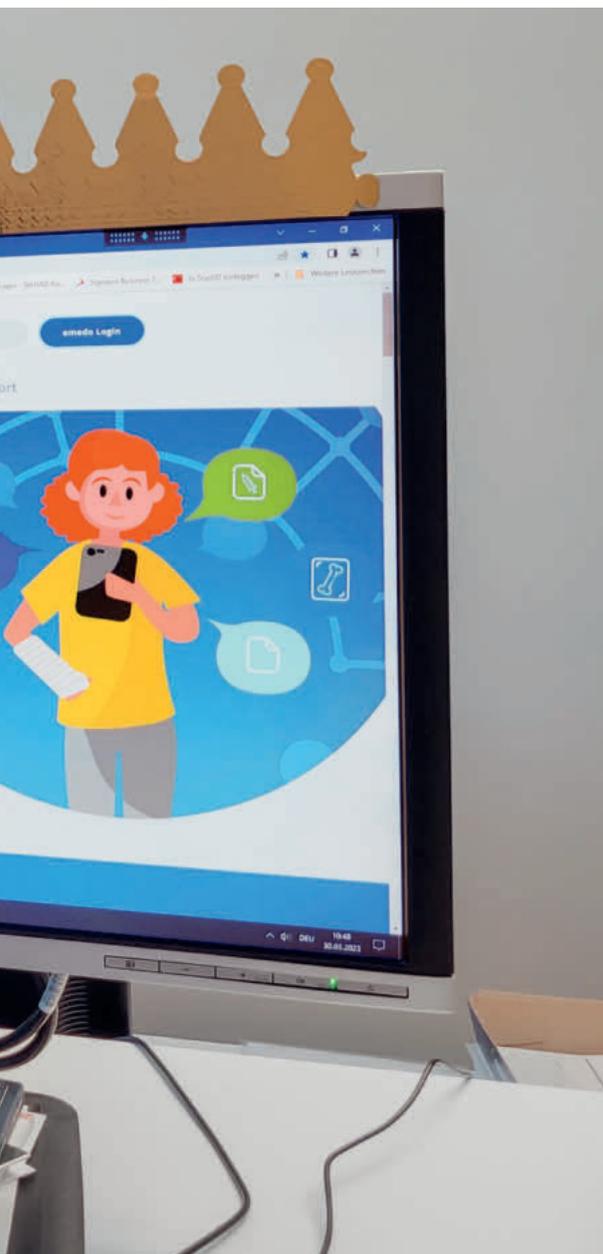
Für Leute mit Behinderung sind viele öffentliche Gebäude schlecht zugänglich. Auf einer neuen digitalen Karte können sich Betroffene nun aber über die Verhältnisse vor Ort informieren. Die Behindertenorganisation Pro Infirmis stellt bei 9 500 Gebäuden in der Deutschschweiz genaue Daten zur Zugänglichkeit für Leute mit Geh-, Hör- oder Sehbehinderung bereit. Mitarbeiter machten vor Ort Fotos und erfassten Details: zum Beispiel die Breite der Türen am Eingang, im WC oder der Korridore: «So können sich Leute mit Behinderung ein genaues Bild machen und selbst entscheiden, ob ein Ort für sie zugänglich ist», sagt Marc Buttica von Pro Infirmis. Die geprüften Orte sind auf [www.proinfirmis.ch](http://www.proinfirmis.ch) zu finden. Die Infos sind auch auf dem Handy abrufbar, etwa mit der Karten-App Ginto. Auf der Karte zeigt die App mit Symbolen an, ob ein Ort vollständig, teilweise oder schlecht zugänglich ist. Benutzer können diese Anzeige in ihrem Profil steuern, indem sie persönliche Bedürfnisse angeben – etwa die minimal benötigte Türbreite oder das maximale Gefälle von Rampen. Die Infos sind zudem für Besucher mit Rollator oder Kinderwagen nützlich.



# Das EPD: Ein Jahrzehnteprojekt

Erste Pflegeheime nutzen das elektronische Patientendossier und machen sogar Werbung dafür: Les Mouilles in Petit-Lancy GE und der Lindenhof in Oftringen AG. Eine Mehrheit der Heime ist dabei noch nicht einmal an das EPD angeschlossen. Verantwortliche von Bund und Kantonen erläutern, was es braucht, um das Patientendossier voranzubringen.

Von Elisabeth Seifert



Im Lindenhof in Oftringen haben 26 der 78 Bewohnenden ein Patientendossier, im Aargau nach dem EPD-Anbieter «Emedo» genannt. Bei der Betreuung ihrer Dossiers werden die Bewohnenden durch die Institution unterstützt.

Foto: Lindenhof

«Ich bin eine visionäre Person», sagt Pascale Covin. Die Pflegedienstleiterin des Pflegeheims Les Mouilles in der Genfer Gemeinde Petit Lancy arbeitet seit über zehn Jahren mit einem elektronischen Patientendossier (EPD). Zunächst mit dem auf den Kanton Genf beschränkten «mon dossier médical» und seit Ende 2021 mit der nach bundesgesetzlichen Vorgaben konzipierten Version. Sie macht das, obwohl das EPD noch so manche Hürde nehmen muss, bis es seine volle Wirkung entfalten wird. «Ich glaube stark daran, dass unser Gesundheitssystem einen grossen Gewinn davon haben wird, wenn wir mit dem EPD einen gemeinsamen Ort haben, wo sämtliche behandlungsrelevanten Dokumente eingespeist und eingesehen werden können.»

«Im Rahmen der Anmeldung fürs Pflegeheim fragen wir die neu Eintretenden jeweils, ob sie ein EPD wünschen»,

erläutert Pascale Covin das Prozedere. Eine Frage, die von den Bewohnenden oder ihren Angehörigen in aller Regel bejaht wird. Von den 78 Bewohnenden des Pflegeheims Les Mouilles verfügen alle über ein elektronisches Patientendossier. Das Heim respektive die Pflegedienstleiterin unterstützt sie bei der Eröffnung – und übernimmt zudem bei der Betreuung der Dossiers die Funktion als Vertreterin aller Bewohnenden. Pascale Covin stellt dabei selbst – noch – keine heimspezifischen Dokumente in die EPD, sondern nutzt die Dossiers, um rasch und unkompliziert die Krankheitsgeschichte der Bewohnenden verfolgen zu können. Vor allem die Spitäler, allen voran das Universitätsspital Genf (HUG), stellen derzeit ihre Dokumente ins EPD. «Das ist ein grosser Gewinn für uns. Wir können so die Pflege rasch entsprechend anpassen.»

Das Heim werde dann selbst Dokumente ins EPD einspeisen, sobald eine kostengünstige Software-Lösung besteht, mittels der die relevanten Dokumente gleichsam automatisch – und damit vollständig und ohne grösseren Aufwand – in die EPD fliessen. Covin spricht damit auf die gerade für kleinere Leistungserbringer noch zu aufwendige Integrationslösung an. Mit der derzeit allgemein üblichen Webportal-Lösung müsste Pascal Covin jedes Dokument vom internen System zunächst herunterladen und dann ins EPD des Bewohners oder der Bewohnerin hochladen. Die Stammgemeinschaft Cara, in der ein grosser Teil der Westschweizer Leistungserbringer zusammengeschlossen ist, sei derzeit daran, wie Pascale Covin hervorhebt, in Zusammenarbeit mit Softwareanbietern eine entsprechende Lösung zu finden. Sobald diese eingeführt werden kann, dürfte das EPD rasch an Bedeutung gewinnen, ist sie überzeugt.

### Die Stiftung Lindenhof macht aktiv Werbung

«Wenn das EPD überall greift und alle mitmachen, sowohl die Leistungserbringer als auch die Bevölkerung, dann sehen wir eine riesige Chance.» Das sagt Isabelle Kuhn, stellvertretende Geschäftsführerin der Stiftung Lindenhof im aargauischen Oftringen. Ganz ähnlich wie Les Mouilles wartet dabei auch der Lindenhof mit der Nutzung des EPD nicht so lange zu, bis alles perfekt läuft. «Wir wollen aktiv vorangehen», betont Isabelle Kuhn. →

Dazu gehört etwa, dass der Lindenhof seiner internen und auch externen Kundschaft gegen ein kleines Entgelt die Betreuung des EPD anbietet. Gestartet worden ist das Angebot vor rund einem Jahr. Im letzten Frühling hat der Lindenhof zudem in Zusammenarbeit mit Verantwortlichen der Stammgemeinschaft Emedo, die im Kanton Aargau alle Aktivitäten rund um das EPD verantwortet, an mehreren öffentlichen Veranstaltungen die interessierte Bevölkerung dazu aufgefordert, ein elektronisches Patientendossier zu eröffnen.

Im Heim selbst werden die neu eintretenden Bewohnerinnen und Bewohner wie im Pflegeheim Les Mouilles jeweils danach gefragt, ob sie ein EPD möchten. 26 der insgesamt 78 Bewohnenden haben ein Dossier. «Ein Interesse stellen wir vor allem bei den selbstständigeren Bewohnenden fest», sagt Isabelle Kuhn. Die meisten werden dann bei der Betreuung ihres EPD von Andrea Nyffenegger, der Bereichsleiterin Langzeitversorgung, unterstützt.

«Wir stellen alle Dokumente, die der Kunde oder die Kundin wünscht, ins EPD», unterstreicht Isabelle Kuhn.

Während die Behandlungsdokumente der Spitäler vielfach automatisch ins EPD fliessen, ist das bei den Dokumenten des Heims sowie anderer Leistungserbringer – noch – nicht der Fall. Der Lindenhof arbeitet derzeit mit der Webportal-Lösung, bei der mehrere Arbeitsschritte nötig sind, um heiminterne Dokumente in das EPD der Bewohnenden zu laden. Dokumente von ambulanten Leistungserbringern wie Apotheken oder Ärztinnen und Ärzten, die vielfach noch gar nicht an das EPD angeschlossen sind, muss der Lindenhof eigens von diesen einfordern, vielfach noch einscannen und dann ins EPD hochladen.

Der Aufwand sei, wie Isabelle Kuhn unterstreicht, vertretbar und rechtfertige sich durch den Nutzen. Ein solcher bestehe zum einen für das Heim: «Wenn eine Kundin oder ein Kunde aus dem Spital zurückkehrt, sehen wir den ganzen Behandlungsverlauf, ohne beim Spital aktiv nachfragen zu müssen.» Und zum anderen für die Bewohnerinnen und Bewohner. «Sie haben alle Informationen, die sie wünschen, an einem Ort und können jederzeit über ihr Smartphone darauf zugreifen.» Einige der Bewohnenden verweisen denn

Anzeige

## EPD ALL INCLUSIVE – alles aus einer Hand! Kosteneffiziente EPD-Lösung für Ihren Betrieb.

Gemeinsam präsentieren wir Ihnen eine EPD-Lösung mit tiefer Integration, unabhängig der von Ihnen gewählten Stammgemeinschaft. Effizient arbeiten dank automatisierten EPD-Prozessen:

- ✓ Berichte und Daten, wie z.B. die Medikation, einfach einsehen, herunterladen und hochladen
- ✓ EPD-Status eines Bewohners direkt überprüfen und in der Software speichern
- ✓ Gesundheitsfachpersonen verwalten (GFP)
- ✓ vorbereitet für die Nutzung der EPD-nahen Services wie eÜberweisung, eLabor, eBill, etc.

Starten Sie Ihre EPD-Anbindung mit Integration ganz einfach online unter [start.epd.center/carecoach](https://start.epd.center/carecoach) oder nehmen Sie mit uns Kontakt auf unter [anfrage@epd.center](mailto:anfrage@epd.center) oder Telefon 044 244 05 62.



topCare Management AG  
[www.topcare.ch](http://www.topcare.ch)

### careCoach.

Die Software für Heim und Spitez.  
Seit 25 Jahren, in über 330 Betrieben.



Avintis SA – 25 Jahre im Gesundheitswesen  
[www.avintis.com](http://www.avintis.com)

### eHealth Gateway

Ihr führender Integrationspartner für  
EPD und B2B Gesundheitsplattformen.



EPD Kompetenzzentrum  
[www.epd.center](http://www.epd.center)

EPD ALL-INCLUSIVE vereinfachtes Projekt  
für die ganzheitliche Anbindung,  
Integration bis zur Sicherstellung der  
Anforderungen im EPD Betrieb.

auch im Kontakt mit dem Spital und dem Arzt oder der Ärztin selbstbewusst auf ihr EPD. Das Patientendossier stärkt die Selbstbestimmung, so Isabelle Kuhn und fügt schmunzelnd bei: «Wir stellen immer wieder fest, wie Bewohner gegenüber den Leistungserbringern eigentliche Aufklärungsarbeit für das EPD leisten.»

### **Hohe Anbindungsquote in einzelnen Regionen**

Es dürfte in der Schweiz zurzeit wenige Pflegeheime geben, die das EPD so aktiv bewerben und nutzen wie Les Mouilles in Petit-Lancy und der Lindenhof in Oftringen. Gut zwei Drittel aller Heime sind noch nicht einmal an das EPD angeschlossen, verfügen also gar nicht über die Voraussetzungen, mit dem EPD zu arbeiten. Ähnliches trifft im Übrigen auch auf Spitäler, Rehakliniken und Psychiatrien zu, von denen ebenfalls eine Mehrheit noch keine Anbindung ans EPD hat. Sowohl Pflegeheime also auch Spitäler wären dabei – im Unterschied zu einem grossen Teil der ambulanten Leistungserbringer – seit geraumer Zeit vom Gesetz her dazu verpflichtet.

Auffallend ist indes, dass bei der Anbindungsquote grosse regionale Unterschiede bestehen. Zuständig für sämtliche Aktivitäten rund um das EPD, sowohl für die Anbindung der Leistungserbringer als auch für die Eröffnungsmodalitäten eines Dossiers durch Patientinnen und Patienten, sind acht (Stamm-)Gemeinschaften. Dabei handelt es sich um regionale respektive überregionale Zusammenschlüsse von Leistungserbringern. Träger dieser als Vereine oder Verbände organisierten (Stamm-)Gemeinschaften sind teilweise die Kantone.

Auf dem Gebiet der Stammgemeinschaft Cara, welche die Kantone Genf, Waadt, Wallis, Fribourg und Jura umfasst, sind praktisch alle Spitäler und Kliniken und auch alle Pflegeheime ans EPD angebunden. Gleiches gilt für den Kanton Aargau, dem Tätigkeitsgebiet der Stammgemeinschaft Emedo. Andere Regionen der Schweiz sind bedeutend weniger weit. Ein wichtiger Faktor für den Erfolg des EPD sind denn auch die Kantone. «Die Unterstützung der Kantone sind einer der Erfolgsfaktoren dafür, dass Leistungserbringer sich anbinden», sagt Isabelle Gassmann, Verantwortliche für Information und Befähigung bei eHealth Suisse.

Für die Kantone, die hinter der Stammgemeinschaft Cara stehen, ist das EPD Teil ihres Service public. Wie Daniel Rohrer, operativer Direktor von Cara, ausführt, übernehmen die Kantone deshalb praktisch alle Kosten, die für die Leistungserbringer entstehen. So müssen diese keine Gebühren für die Mitgliedschaft bei der Stammgemeinschaft zahlen. Kostenlos für die Leistungserbringer ist auch der Zugang zur Webportal-Lösung einschliesslich der dafür nötigen Schulungen fürs Personal. Kostenpflichtig sei einzig, wie Daniel Rohrer betont, die Einrichtung der Integrationslösung, über die derzeit aber erst wenige Institutionen verfügen. Der Anschluss an das Webportal sei zudem aufgrund der Online-Dienstleistungen von Cara schnell und einfach zu bewältigen.

**«Wir stellen immer wieder fest, wie Bewohner gegenüber Leistungserbringern eigentliche Aufklärungsarbeit für das EPD leisten.»**

**Isabelle Kuhn,  
stellvertretende Geschäftsführerin  
des Lindenhofs in Oftringen AG**

Im Kanton Aargau müssen die Leistungserbringer zwar für die Mitgliedschaft bei der Stammgemeinschaft Emedo einen Beitrag entrichten, darin sind dann aber sämtliche Dienstleistungen rund um den Anschluss an das Web-Portal der Stammgemeinschaft eingeschlossen. Ähnlich wie bei Cara ist auch hier der Anbindungsprozess rasch und unkompliziert zu bewältigen. «Emedo ist hochautomatisiert und digital», betont Emedo-Geschäftsführer Nicolai Lütschg. Er spricht damit etwa auf den digitalen Anbindungsvertrag sowie die eLearnings für das Personal an. Und sollte ein Leistungserbringer dennoch Probleme haben, dann bietet Emedo kostenlose Unterstützung an.

### **Das EPD wird – noch – kaum genutzt**

Obwohl sich in der Westschweiz und im Aargau praktisch alle Leistungserbringer, die vom Gesetz her dazu verpflichtet sind, an das EPD angeschlossen haben, wird dieses noch wenig genutzt. Schweizweit gibt es derzeit gerade mal rund 18 000 EPDs, viele davon im Kanton Genf, wo aufgrund des kantonalen Vorgängerprojekts, dem «mon dossier médical», eine lange Tradition besteht. Besonders wenige Dossiers sind bis jetzt von Bewohnerinnen und Bewohnern von Pflegeheimen eröffnet worden.

«Das EPD ist ein Jahrzehnteprojekt und lässt sich nicht von heute auf morgen realisieren», sagt André Rotzetter. →

Er ist Präsident des Trägervereins Emedo. Zudem präsidiert er den Branchenverband Curaviva im Kanton Aarau und ist Geschäftsführer des Vereins Altersbetreuung im Oberen Fricktal. Obwohl er bereits vor zehn Jahren in einer Arbeitsgruppe des Kantons zum Aufbau des EPD mitgewirkt hat, gehört sein Betrieb, anders als etwa der Lindenhof in Oftringen, nicht zu den Vorkämpfern in Sachen EPD. Im Verein Altersbetreuung im Oberen Fricktal hat niemand der Bewohnenden ein Dossier, und Rotzetter verzichtet auch darauf, aktiv Werbung dafür zu machen.

## «Leistungserbringer können uns buchen, und wir eröffnen dann vor Ort für Bewohnende oder Patientinnen und Patienten ein EPD.»

**Nicolai Lütshg,**  
Geschäftsführer des EPD-Anbieters Emedo

«Wir sind an das EPD angebunden, zahlen unseren Mitgliederbeitrag, nutzen das Dossier derzeit aber nicht», hält der Aargauer Curaviva-Präsident fest. Den Aufwand für die Leistungserbringer erachtet er im Vergleich zum Nutzen derzeit schlicht für zu hoch. Er ist aber davon überzeugt, dass sich dies innerhalb weniger Jahre ändern werde. Zum einen spricht er damit auf Bemühungen vonseiten der Stammgemeinschaft Emedo an, eine kostengünstige Lösung für die Vollintegration zu finden, bei der die institutionsinternen Dokumentationssysteme direkt mit dem EPD kommunizieren. Rotzetter: «Mit der Integrationslösung wird sich die Nutzung aufseiten der Leistungserbringer stark vereinfachen.»

Zum anderen setzt Rotzetter die Hoffnung darauf, dass bei immer mehr Dokumenten vonseiten des Bundes «strukturierte Daten» eingeführt werden, so zum Beispiel beim Impfausweis oder auch bei der Medikation. Damit werden die entsprechenden Daten laufend aktualisiert – und ersetzen die derzeitigen PDF-Dateien. Sowohl der Ersatz der Webportal-Lösung durch die Integration als auch die Einführung strukturierter Daten dürften dann automatisch dazu führen, so Rotzetter, dass immer mehr Patientinnen und Patienten ein EPD eröffnen und sich auch immer mehr Leistungserbringer dem EPD anschliessen, gerade auch Ärztinnen und Ärzte sowie Apotheken.

## Bundesamt plant eine Kampagne

Um die Nutzung des EPD voranzutreiben, setzen auch die beiden Geschäftsführer von Emedo und Cara, Nicolai Lütshg und Daniel Rohrer, auf eine kostengünstige Integrationslösung sowie die Einführung strukturierter Daten. Darüber hinaus verweisen sie aber auch auf die Notwendigkeit, Werbung für das EPD zu machen – sowohl bei den Leistungserbringern also auch bei Patientinnen und Patienten.

Die Stammgemeinschaft Cara unternehme, so Rohrer, verstärkt Bemühungen, um die Leistungserbringer dazu zu bewegen, das EPD aktiv zu nutzen. Cara biete Schulungen an und leiste Supportdienst. «Die Leistungserbringer müssten zudem per Gesetz nicht nur verpflichtet werden, sich an das EPD anzubinden, sondern dieses auch zu nutzen», so Rohrer. Cara versuche auch, die Leistungserbringer zu ermutigen, Patientinnen und Patienten von den Vorteilen eines EPD zu überzeugen.

Im Mitgliederbeitrag der Stammgemeinschaft Emedo ist die Dienstleistung einer mobilen EPD-Eröffnungsstelle inbegriffen: «Leistungserbringer können uns buchen, und wir eröffnen dann vor Ort für Bewohnende oder Patientinnen und Patienten ein EPD und beraten interessierte Personen», erläutert Geschäftsführer Nicolai Lütshg. Emedo arbeite zwecks Marketing zudem mit einer Reihe von Patientenorganisationen zusammen.

«Ein Grund für die verhaltene Nachfrage nach einem EPD aufseiten der Bevölkerung ist darauf zurückzuführen, dass das Angebot noch schlicht zu wenig bekannt ist», führt Isabelle Gassmann von eHealth Suisse aus. Das Bundesamt für Gesundheit plane deshalb noch in diesem Jahr eine nationale Kampagne. «Je mehr Menschen ein EPD haben und ihre Behandelnden auffordern, die wichtigsten Unterlagen im Dossier abzulegen, desto grösser wird der Nutzen des EPD.»

Noch in diesem Jahr werde der Impfausweis in strukturierter Form verfügbar sein, hält Gassmann fest. Im nächsten Jahr folge der Medikationsplan. Zudem werden die gesetzlichen Grundlagen für das Austauschformat eRezept in Kraft treten. Darüber hinaus werde an weiteren strukturierten Daten wie eAllergie- und eNotfallpass gearbeitet. Gassmann: «Mit dieser schrittweisen Weiterentwicklung wird das EPD weiter an Nutzen gewinnen.» ■

# «Mehr Kompetenz, weniger Angst»

Der Übertritt in die Berufswelt ist schwieriger geworden, besonders für Jugendliche mit psychischen Schwierigkeiten. «Sie brauchen viel mehr Unterstützung und eine viel engere Begleitung», fordert Psychiater Thomas Ihde-Scholl\*. Er empfiehlt Auszubildenden unter anderem den sogenannten Ensa-Kurs «Erste Hilfe für psychische Gesundheit».

Interview: Claudia Weiss

**Herr Ihde-Scholl, die Zahl der 18- bis 24-Jährigen, die aufgrund eines psychischen Leidens eine Neurente erhalten, ist heute viermal so hoch wie vor 25 Jahren: Müssen wir uns Sorgen machen um unsere Jungen?**

**Thomas Ihde-Scholl:** Ich möchte nicht katastrophisieren. Aber ja, die psychische Belastung hat stark zugenommen. Ein Teil dieser Entwicklung ist evolutionsbedingt und rührt daher, dass mentale Funktionen viel wichtiger geworden sind: Heutige Stellenprofile verlangen vor allem Fähigkeiten wie gute Kommunikation und rasche Reizverarbeitung. Unser Hirn ist dieser extremen und einseitigen Belastung schlicht noch nicht gewachsen.

**Diese Belastung beginnt schon in der Schule...**

Ja, Klassenzimmer sind heute herausfordernder, besonders für Jugendliche, die psychisch belastet sind, beispielsweise an einer Autismus-Spektrum-Störung (ASS) leiden, an ADHS, einer Angststörung oder einer Sozialphobie: Schon die Schule funktioniert sehr kommunikativ, mit viel selbstständiger Arbeit in Kleingruppen und sehr lösungsorientiert. Die Wahlmöglichkeiten und die Menge an Reizen sind also viel grösser. Davon profitieren viele Jugendliche, für andere ist das sehr schwierig.

**Was benötigt diese vulnerable Gruppe?**

Grossbritannien hat die Inklusion vor 30 Jahren eingeführt und gemerkt: Jugendliche, die Mühe haben mit Reizüberflutung, kann man nicht in traditionelle Systeme inkludieren, dort

scheitern sie. Reizüberflutung und die hohen Anforderungen einer Leistungsgesellschaft, die nicht sehr tolerant ist gegenüber nicht voll leistungsfähigen jungen Erwachsenen, fördern Ängste. Und zu merken, dass man nicht in ein System passt, erzeugt zusätzliche Stresssymptome. Früher hatten wir die klassische Trennung in Regel- und Sonderschule, heute sind zwar all diese Übergänge viel fließender. Aber wir müssen noch bessere Wege finden.

**Das ist umso dringender vor dem Hintergrund von «CKK», Corona, Klimakrise und Krieg – alles Zusatzbelastungen für die Jungen?**

In den USA kommt vor «CKK» noch ein «T», für Trump, und alles zusammen ergibt dann eine extreme Polarisierung der Gesellschaft, eine immer stärkere Emotionalisierung. Unsere →

Empörungsgesellschaft drängt alle, Stellung zu beziehen, und das erzeugt enormen Druck. Corona hat diesen Druck noch zusätzlich erhöht: Die Jugendlichen haben am meisten unter erschwerten Übergängen wie Schulwechsel und Einstieg ins Berufsleben gelitten.

Erledigen von Aufgaben, Präsentsein auf verschiedenen Plattformen, Reagieren auf alles, was hereinkommt – das laufende Hin- und Herschalten der Aufmerksamkeit ist wahnsinnig anstrengend. Und es führt dazu, dass nichts mehr ein Ende hat: Die Generation der Über-50-Jährigen hat noch die Idee,

pensieren können, wie sie Ruhe und Kraft finden. Sie suchen dabei nach fundiertem Wissen, beispielsweise zum Thema Schlaf, und ihnen ist bewusst, dass Beziehungen sehr wichtig sind. Aber es braucht mehr: England hat ein Autismusgesetz, das verlangt, dass Arbeitgeber und Gesellschaft «reasonable adjustments» machen müssen, um annehmbare Arbeitsbedingungen zu schaffen für Menschen mit Autismus. Dasselbe gilt für Jugendliche der Generation Z: Sie brauchen vernünftige Anpassungen vonseiten der Arbeitgeber.

### «Jugendliche brauchen vernünftige Anpassungen vonseiten der Arbeitgeber: Wer ausbilden will, muss bereit sein, eine enge und umfassende Begleitung zu übernehmen.»

Thomas Ihde-Scholl

#### Und sie haben vermehrt Social Media konsumiert, sich mit anderen verglichen, Angst gehabt, nicht dazuzugehören...

Dieses ständige Vergleichen ist überhaupt nicht gesund: Wir wissen, dass nichts das Hirn so sehr erschöpft wie das Nachdenken darüber, was andere von einem halten. Unser emotionales Hirn mag mit dem Verarbeiten nicht nach. Hinzu kommt: Empörung ist das Kokain der Gefühle, macht süchtig – und gibt Klicks. Soziale und andere Medien haben deshalb grosses Interesse, viel Empörung zu erzeugen. Diese Reizüberflutung und die ständige Emotionalisierung überfordern viele Jugendliche.

#### Und dann finden Uni und Ausbildung oft auch noch auf virtuellen Plattformen statt...

Genau, und das wiederum hat mit Unterbrechungen zu tun. In einer Studie, in der Testpersonen zehn Minuten lang Aufgaben lösen sollten, zeigte sich, dass jene, die dabei mehrmals unterbrochen wurden, zwei- bis sechsmal mehr Energie benötigen als die anderen. Paralleles

dass man den Posteingang öffnet, hereinkommende Mails erledigt und am Abend ein leeres Postfach hat. Die Jugendlichen lachen da nur: Sie betreiben Skimming, «Abschöpfen», also nur noch Relevantes herauspicken. Aber es ist endlos, und das ermüdet stark.

#### Was benötigen Jugendliche und junge Erwachsene in dieser Situation?

Die neuen Medien versuchen laufend, die Nutzungszeit zu erhöhen, das Suchtpotenzial zu aktivieren. Da braucht es dringend Gegensteuer, wahrscheinlich sogar Technologien, die uns helfen, herauszufiltern, was uns wirklich interessiert: Ich nehme mir 30 Minuten Zeit für Soziale Medien, brauche also vielleicht wiederum eine App, die mir herausfiltern hilft, was wichtig ist. Dort brauchen die Jugendlichen – und wir alle – rasch Unterstützung.

#### Längerfristig kann das aber nicht die Lösung sein?

Jugendliche überlegen sich sehr aktiv, wie sie Energie generieren und kom-

#### An welche Anpassungen denken Sie konkret?

Den Jugendlichen fehlen pandemiebedingt zweieinhalb Jahre an klaren Strukturen. Die Stufe zur Lehre ist dadurch viel höher geworden, die Jugendlichen brauchen viel mehr Hilfe, um den Übertritt zu schaffen. Übergänge werden wohl auch weiterhin schwieriger sein und eine engere Begleitung erfordern. Wir haben noch zu sehr die Idee, die Berufswelt sei eine Erwachsenenwelt, und es benötige nur noch die fachliche Begleitung. Das ist veraltet: Wer ausbilden will, muss Leute anstellen, die wirklich bereit sind, eine enge und umfassende Begleitung zu übernehmen. Das heisst, Berufsbildende müssen viel besser geschult werden in Weichenführungsfunktionen, darin, Jugendliche Schritt für Schritt zu begleiten.

#### Was brauchen denn die Jugendlichen, besonders die vulnerablen, beim ersten Schritt in die Ausbildung?

Die Passung ist sehr zentral: Das Potenzial eines Jugendlichen beispielsweise mit ASS ist riesig, wenn er eine Lehrstelle findet, die gut auf seine Fähigkeiten abgestimmt ist. Liegt das schon nur um 10 Prozent daneben, wird die gleiche Person scheitern. Hier müssten die Berufsberatungen und Schulen viel mehr spezialisiertes Know-how bekommen. Ein Rollstuhl wird in die Berufswahl automatisch mit einbezogen, eine psychische Be-

Thomas Ihde-Scholl plädiert für eine breiter abgestützte Versorgung der Lernenden: «Die Bereiche Bildung und Soziales müssen gestärkt werden, indem Arbeitgebende und Auszubildende Kompetenzen erhalten und unterstützt werden.»

Foto: Spitäler fmi AG



einträchtigung geht im Vergleich dazu allerdings noch zu oft unter.

**An der Tagung 2022 zeigte Pro Mente Sana vier dringende Handlungsfelder für Psychische Gesundheit auf: Gesundheitsförderung, Prävention, Therapie und Recovery. Dabei zeigte sich, dass besonders Gesundheitsförderung und Prävention noch viel zu kurz kommen. Hat sich im Lauf des Jahres etwas verändert?**

Es tut sich vieles, das zeigte sich auch kürzlich an der Nationalen Tagung von Gesundheitsförderung Schweiz zur Förderung psychischer Gesundheit. Aber in der Schweiz haben wir kein Präventionsgesetz, und die Zuständigkeiten sind nicht klar: Wir haben zwar so viel Geld, aber immer wieder ein Gerangel, wer zuständig ist. Oft ist unklar, wie die Regelfinanzierung funktionieren soll, sobald die Projektfinanzierung ausläuft. In Finnland fallen ins Sozialbudget alle Schul- und Ausbildungskosten sowie Gesundheits- und

Sozialkosten. Bei uns sind die Systeme unflexibel für solche Querschnittsthemen. Da es fast nur noch Querschnittsthemen gibt, sind die veralteten Finanzsysteme nicht mehr tauglich. Ein Wechsel könnte aber noch dauern.

**Derweil kommen auch Therapie und Recovery zu kurz. Was wäre also dringend nötig?**

Weltweit erleben wir gegenwärtig eine Pandemie der psychischen Belastung. Die Weltgesundheitsorganisation warnt, die Psychiatrie werde das →

nie allein beheben können: Die Versorgung sei viel zu medizinlastig und müsse wesentlich breiter abgestützt werden. Das können wir aber nur erreichen, indem die Bereiche Bildung und Soziales gestärkt werden, indem Arbeitgebende und Auszubildende Kompetenzen erhalten und unterstützt werden.

### **Ausbildungsverantwortliche müssten also lernen, wie sie sich verhalten müssen, wenn sie bei Jugendlichen psychische Not feststellen?**

Ja. Momentan herrscht eine generelle Überforderung mit diesem Thema, alle haben universelle Ängste. Fragen heisst ja letztlich eine Tür aufstossen, da überlegt man schon: «Was mache ich, wenn ein Jugendlicher über Suizidgedanken spricht? Löse ich mit meinen Fragen sogar Suizidgedanken aus? – Jedenfalls bin ich überfordert, darum frage ich lieber gar nicht.» Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall. Aber viele haben Sorge, danach die Verantwortung zu tragen, weil die Versorgungslage so schlecht ist.

### **Es mangelt ja tatsächlich überall an rasch verfügbarer Hilfe wie beispielsweise Traumatherapie.**

Ja, ich erlebe das auch in unserer Region: Schwer belastete Jugendliche erhalten in der Jugendpsychiatrie ein paar Stunden Krisenintervention, müssen dann aber zwölf Monate warten auf ein spezifisches Programm, das ihnen hilft, mit Suizidalität umzugehen! In diesen zwölf Monaten hängen Lehrer, Lehrmeisterin oder Fussballtrainer im Lee-

ren. Viele leiden unter dieser Last und fühlen sich alleingelassen.

### **Wie könnten sie den Jugendliche in solchen Momenten helfen?**

Das ist sehr unterschiedlich. Die einen brauchen Schonraum, die anderen stützende Strukturen. Für die einen ist Sonderbeschulung die beste Möglichkeit, für andere Inklusion. Insgesamt müsste man eine Querschnittfunktion aus Psychiatrie, Bildung und Sozialem entwickeln, und es wird Fachpersonen benötigen, welche die nötigen Angebote erarbeiten. Vorerst gibt es diese aber noch nicht, deshalb können wir vor allem sensibilisieren und Lehrkräfte ermutigen, die Schüler anzusprechen.

### **Sollten Auszubildende also am besten einen «psychologischen Ersthilfekasten» erhalten?**

Ja. In Australien sind «Erste-Hilfe-Kurse für psychische Gesundheit» seit 30 Jahren obligatorisch. Bei uns gibt es seit

fünf Jahren eine Schweizer Version, den Ensa-Kurs. Inzwischen gibt es Firmen, bei denen alle Lehrlingsbeauftragten einen solchen Kurs absolviert haben. Das bewirkt einiges, auf der fachlichen Ebene, aber vor allem auf der Haltungsebene: Die so Ausgebildeten gehen anders auf junge Leute zu, sie machen bei psychischer Belastung nicht den Schritt zurück, sondern den Schritt auf sie zu. Wer sich in einem Ensa-Kurs mithilfe von Rollenspielen in Jugendliche hineinversetzt hat, kann besser nachvollziehen, wie sie sich fühlen. Das fördert Empathie und baut Schwellen ab, und das Wissen bewirkt eine Entstigmatisierung.

### **Wie schätzen Sie die Zukunft ein: Werden junge Menschen lernen, mit den neuen Anforderungen umzugehen?**

Mir gefällt dazu ein Bild: Bambus wiegt im Wind, ist biegsam und daher letztlich widerstandsfähiger als Stahl. Das wird die Zukunft sein. Die Generation Z wird weiterkommen als wir, sie wird die Chancen der Reizreduktion entdecken und merken: Weniger ist mehr. Vermutlich werden sie später zurückblicken und wegen uns die Hände werfen. ■

\* Thomas Ihde-Scholl ist Chefarzt der Psychiatrie der Spitäler fmi AG in Interlaken, Präsident der Stiftung Pro Mente Sana und Referent an der Mai-Tagung von Insos und Youvita.

#### **ENSA-KURS: «ERSTE HILFE FÜR PSYCHISCHE GESUNDHEIT»**

Ensa ist ein Projekt der Schweizerischen Stiftung Pro Mente Sana, unterstützt von der Beisheim Stiftung. Es wurde aus dem australischen Programm «Mental Health First Aid» für die Schweiz adaptiert. «Ensa» heisst in einer der 300 Sprachen der australischen Ureinwohner «Antwort». Das Programm eignet sich für Lehrpersonen und Auszubildende, aber auch alle anderen Interessierten.

→ [ensa.swiss](https://ensa.swiss)

#### **MAI-TAGUNG VON INSOS UND YOUVITA**

«Und ich weiss, was ich will. Erfolgreicher Berufsfindungsprozess mit Jugendlichen mit psychischen Schwierigkeiten.» Dienstag, 9. Mai 2023, Landhaus, Solothurn. Thomas Ihde wird ein Keynote-Referat halten zum Thema «Psychische Gesundheit von Jugendlichen und jungen Erwachsenen stärken.» Danach diskutiert er am Podium mit anderen Fachpersonen, wie man Jugendliche mit psychischen Problemen in der Berufsfindungsphase optimal begleiten kann.

# Das eigene Tun reflektieren

Wie das Nachdenken über das eigene Handeln hilft, Verständnis und Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit psychisch kranken Menschen zu erweitern. Der Autor ist Psychologe und schreibt aus seiner Praxis-Erfahrung.

Von Uwe Bening\*

Mit diesem Artikel möchte ich dazu einladen, darüber nachzudenken, wie die eigene Haltung und das eigene professionelle Verständnis in der Begegnung mit psychisch kranken Menschen handlungswirksam werden. Anhand von zwei Beispielen werde ich deutlich machen, wie wesentlich es ist, eigenes Verständnis und Handeln in der Begegnung immer wieder zu reflektieren. Diese Reflexion führt uns in die Möglichkeit einer veränderten Kultur der Begegnung und hilft, neues Verständnis zu gewinnen und die eigenen Handlungsmöglichkeiten bewusst zu erweitern.

Einleitend ein paar Gedanken zum Verständnis psychischer Erkrankungen. Dass die Psyche eines Menschen in eine schwerwiegende Instabilität geraten kann, ist seit alters her bekannt. Verlust von Orientierung, Vertrauen und Sicherheit gehen damit einher. Mit dem Psychiater Emil Kraepelin (1856–1926) begann die Systematisierung und Differenzierung dieses unerwartet fremden und bedrohlichen Erlebens unter dem Oberbegriff psychische Erkrankung. Als Ursache wurde und wird ein psychischer Defekt vermutet. Die eigentlichen Ursachen sind allerdings bis heute unbekannt.

Eine Orientierung gebende Antworthypothese bildet das Vulnerabilitäts-Stress-Modell. Man geht von einem biologischen Defekt bei der Signalübertragung im Gehirn aus und von einer besonderen psychosozialen Verletzlichkeit des betroffenen Menschen. Dieses Verständnis wird in einer Krisensituation handlungswirksam. In der Begegnung von

Pflege- und Betreuungs- mit betroffenen Personen zeigt sich eine Polarität: Hier der stabile und kontrolliert helfende Mensch, dort der instabile und unkontrolliert hilfebedürftige Mensch. Eine Begegnung auf Augenhöhe wird erst durch gemeinsame Reflexion möglich.

## Stabilität und neues Vertrauen

Dass es sich lohnt, dies genauer anzuschauen, möchte ich anhand von zwei unterschiedlichen Beispielen aufzeigen. Auf der einen Seite der helfende Mensch mit seinem Fachwissen und seiner professionellen Stabilität. Aus beiden wechselwirkenden Faktoren schöpft die Fachperson ihr Vertrauen in der Begegnung. Auf der anderen Seite der Mensch mit seinem vermuteten psychischen Defekt, der auffällig in seinem Wahrnehmen, Fühlen, Denken und Handeln und in dieser Instabilität hilfebedürftig ist. Das zentrale Bedürfnis dieses Menschen ist es, aus einer fremden und unsicheren Situation wieder in eine gesunde Stabilität mit einer sinnvollen Orientierung und neuem Vertrauen zu finden.

In einem ersten Beispiel zeige ich auf, wie mangelnde Reflexion bestehende Muster und aggressiv-destruktives Potenzial eher erhalten und fortschreiben kann:

Ein Mann, Mitte vierzig, mit einer schwerwiegenden psychiatrischen Diagnose und mit vielen schmerzhaften, schon früh überfordernden Lebensereignissen, bezieht eine IV-Rente und hat eine Beiständin. Als an einem Freitag noch kein erwartetes Geld auf seinem Konto ist, gerät er in →

eine aktivierende Unruhe und meldet sich telefonisch bei der Beistandschaft. Er erfährt, dass seine Beiständin erst in der kommenden Woche wieder erreichbar ist. In seiner finanziellen Not und dem daraus resultierendem hilflos aggressiven Aufruhr sagt er der doch noch erreichten Beiständin am Telefon: «Muss ich Ihnen erst eine Waffe an den Kopf halten, dass sie mir zuhören?» Obwohl er sich gleich für seine völlig verfehlte Wortwahl entschuldigt, haben seine Worte dramatische Konsequenzen. Seine Wohnung wird in der Folge von mehreren Polizeibeamten durchsucht, er selbst dabei in Handschellen gelegt. Es erübrigt sich zu sagen, dass keine Waffe gefunden wurde. Einige Wochen später bekommt er einen Strafbefehl über mehrere hundert Franken. Zumindest dies wäre meiner Auffassung nach vermeidbar gewesen.

Ich habe in der Woche nach dem Vorfall mit der betroffenen Beiständin telefoniert und angeboten, dass Geschehen gemeinsam zu reflektieren. Das Angebot wurde dankend abgelehnt mit der Begründung, vor der Tätigkeit als Beiständin habe sie 20 Jahre in der Psychiatrie gearbeitet und wisse, wie in solchen Situationen zu handeln und dem aggressiven Menschen Grenzen zu setzen seien.

Mit dieser Einstellung konnte es zu keiner Begegnung auf Augenhöhe kommen. Es wurde die Chance vertan, gemeinsam zu reflektieren, wie es zur Eskalation kommen konnte und an welchen Stellen andere Handlungsoptionen möglich gewesen wären. Das gemeinsame Innehalten und Reflektieren hätten vermutlich den Strafbefehl verhindern können. Sicher wäre aber beiden Beteiligten ein konstruktiver Erkenntnisgewinn ermöglicht worden. Und dem Menschen mit der psychiatrischen Diagnose hätte es die Chance gegeben, aus dem eigenen Fehlverhalten zu lernen und eben nicht nur neuerliche Beschämung und Demütigung zu erfahren, die das aggressiv-resignative Potenzial nährt.

Aber das Beispiel zeigt auch: Es ist freiwillig, innezuhalten und Verhalten zu reflektieren. Es ist viel vertrauter, das eigene Verhalten zu rechtfertigen und das des anderen infrage zu stellen. Wechselwirkungen und Rückkopplungseffekte bleiben so unberücksichtigt und unreflektiert. Ich halte es jedoch für eine Grundvoraussetzung, dass jene Menschen, die dafür bezahlt werden, anderen hilfreich zur Seite zu stehen, für ihre Tätigkeit Reflexionsfähigkeit und -bereitschaft bindend mitzubringen haben.

Wir sehen, die jeweilige Begegnung im Hilfekontext hat wesentlichen Einfluss, wie und mit welchen Folgen die Hilfe wirksam wird.

### **Im Teufelskreis gefangen**

Dazu das zweite Fallbeispiel: eine in einer sozialpsychiatrischen Institution wohnende Frau, Anfang 50, mit diversen psychiatrischen Diagnosen, schwer übergewichtig, auf einen Rollstuhl angewiesen und mit deutlichem Pflegebedarf. In ihrer Lebensgeschichte hat sie sehr viele massive Grenzverletzungen erlebt. Sie trägt viel Schmerz, Wut und Trauer in sich. Eine zentrale kompensatorische Strategie ist ihr schon

früh das Essen geworden. Dies ist wiederum ein Faktor, der auch früh zu Übergewicht geführt hat, was wiederum Anlass für Beschämung und Demütigung war – ein Teufelskreis. Sie hat so ihren Schmerz, ihre Wut und ihre Trauer in Begegnungen immer wieder verschleudert. Im aufgeführten Beispiel kam es nun dazu, dass ihr schon von der zweiten Institution der Wohnplatz aufgrund «aggressiven und distanzlosen Verhaltens» gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kurzfristig gekündigt wurde.

### **Neue Möglichkeiten zur Deeskalation**

Erst die gemeinsame Reflexion mit Verantwortlichen der Institution wie auch mit der Bewohnerin ermöglichte ein Innehalten und eine neue Haltung in einer schwierigen Situation. Wir konnten gemeinsam reflektieren, wie es zu diesem aggressiven und distanzlosen Verhalten in der Begegnung gekommen ist. Dies ermöglichte allen Beteiligten, Verständnis für das Geschehen aufzubringen und in der Folge neue Möglichkeiten zur Deeskalation zu erschliessen.

Im konkreten Fall konnte die Bewohnerin in der Institution bleiben, bis sie eine neuerliche Zusage und einen Aufnahmetermin für einen Wohnplatz an der ersten Institution bekam, wie es ihr Wunsch gewesen war. Diese Institution hatte die Wiederaufnahme aufgrund der Vorerfahrungen zunächst abgelehnt. Erst die gemeinsame Reflexion mit dem Team der Wohngruppe über die Situationen, in denen es zur Verhaltenseskalation kam, ermöglichte die Zusage. Andere Möglichkeiten der Begegnung und Strategien zu Deeskalation waren besprochen worden. Die Begleitung in dem folgenden Prozess mit den immer wieder manifesten herausfordernden Situationen und deren gemeinsame Reflexion hat in eine verständnisvollere Kultur der Begegnung geführt.

Es zeigt sich, Erfahrungen in der Begegnung hinterlassen Spuren. Wir alle sind verletzlich und auch fehlbar. Wesentlich ist es, beides zu reflektieren. Wir können aus Fehlern lernen, wenn wir sie bewusst reflektieren. Auch die Spuren, die Grenzverletzungen hinterlassen haben, und die daraus resultierenden Verhaltensmuster können uns durch die Reflexion bewusst werden. Heilsamer Wandel wird möglich.

Was braucht es, dass ein Mensch, der in eine Instabilität geraten ist, wieder eine sinnvolle Orientierung, neues Vertrauen und innere Sicherheit finden kann? Wir können uns in der Begegnung von dieser Frage leiten lassen. Gemeinsame Reflexion führt dabei zu einem Erkenntnisgewinn, lehrt, in der Begegnung bewusster zu werden und zu handeln. Dafür engagiere ich mich. ■

\* Uwe Bening, 64, ist dipl. Psychologe mit einer eigenen Praxis. Er bietet Supervision, Fall- und Fachberatung an

# Die Rolle der Alters- und Pflegezentren in städtischen Altersstrategien

Gemeinde und Städte sind herausgefordert, alterspolitische Überlegungen anzustellen, um den Menschen im hohen Alter ein selbstbestimmtes Leben auch in institutionellen Wohnverhältnissen zu ermöglichen. Ein Forschungsprojekt des Instituts Alter der Berner Fachhochschule hat die Rolle stationärer Einrichtungen in vier Städten untersucht.

Von Riccardo Pardini, Kathy Haas, Jonathan Benett\*

Die Schweiz befindet sich in einem gesellschaftlichen Strukturwandel des Alters. Aufgrund der steigenden Lebenserwartung wird die nachberufliche Lebensphase vielfältiger und unterschiedlicher. Eine Mehrheit lebt in guter Gesundheit und verfügt über eine gute wirtschaftliche Absicherung. Selbstbestimmung und Selbstständigkeit sind daher zu wichtigen Leitvorstellungen der älteren Generationen geworden. Beispielhaft steht dafür das Bedürfnis, möglichst lange zuhause leben zu können. Speziell ältere Menschen im hohen Alter sind aber stärker als andere Altersgruppen dem Risiko zunehmender Fragilität ausgesetzt und bedürfen häufiger Unterstützung, um einen selbstbestimmten Alltag zu führen.

## Zweifel am Bedeutungsverlust stationärer Strukturen

Wie die Selbstständigkeit und Selbstbestimmung bis ins hohe Alter erhalten

werden können und welche Unterstützungsstrukturen dabei helfen, das ist Gegenstand aktueller Debatten kantonaler und kommunaler Alterspolitik. Der Trend geht klar in Richtung einer Reduktion der stationären Versorgungsstrukturen. Pflegeplätze werden abgebaut und ambulante wie auch intermediäre Strukturen priorisiert. Doch das mittelfristige Wachstum der hochaltrigen Bevölkerung, die starke Zunahme der Alters- und Langzeitpflege und der steigende Bedarf an stationären Einrichtungen (siehe die Prognosen von Obsan bis 2040) lassen Zweifel am Bedeutungsverlust stationärer Einrichtungen aufkommen.

## Ausrichtung der Alterspolitik unterscheidet sich

Über die zukünftige Rolle stationärer Einrichtungen aus Sicht von Gemeinden und Städten ist in der Schweiz wenig bekannt. Im Zuge eines For-

schungsprojekts des Instituts Alter der Berner Fachhochschule wurde dieser Frage nachgegangen und diese anhand der alterspolitischen Strategien der Städte Basel, Luzern, Winterthur und Zürich untersucht.

Welche Rolle die stationären Einrichtungen künftig einnehmen werden, ist von den gesetzlichen und den historisch gewachsenen Rahmenbedingungen abhängig. So betreibt zum Beispiel die Stadt Basel keine eigenen Pflegeheime und der Eintritt erfolgt erst nach einer obligatorischen Bedarfsabklärung seitens des Gesundheitsdepartements. Die Pflegeplatzplanung wird laufend aktualisiert und Überkapazitäten vermieden. In der Stadt Winterthur besteht das Angebot aus einem Mix von privaten Einrichtungen und städtischen Alterszentren. Es bestehen keine Eintrittsschwellen, und für die Bewilligung von stationären Einrichtungen ist die Gesundheitsdirektion des →

Kantons Zürich zuständig. Winterthur hat entsprechend weniger Einfluss auf die Kapazitätsplanung.

Obschon sich die Rahmenbedingungen unterscheiden, kommt den stationären Einrichtungen in Basel und Winterthur dieselbe Rolle zu. Sie besteht primär in der Aufnahme von älteren Menschen mit hoher Pflegeintensität. In der Stadt Luzern lässt sich deren Rolle weniger klar abgrenzen. Die stationären Strukturen sind Bestandteil eines integrierten Versor-

bestehen bleiben, sondern vielmehr darum, wie stationäre Einrichtungen künftig ausgestaltet werden müssen, um der alterspolitischen Agenda zu entsprechen.

### **Wichtig: Ausdifferenzierung der Wohnangebote**

In allen vier Städten liegt die Zukunft stationärer Einrichtungen in einer Ausdifferenzierung ihrer Wohnangebote. Gefragt sind (de-)zentrale, alternative Wohnformen, so zum Beispiel betreute

Zum Beispiel, indem Räumlichkeiten der Einrichtung für andere Gruppen zugänglich sind, etwa das Restaurant, ein Trainingscenter oder eine Kindertagesstätte. Gefragt ist auch die Entwicklung von Angeboten, die über die Bewohnenden hinausgehen, so zum Beispiel eine Gesundheits- und Wohnberatung für ältere Menschen, die noch in Privathaushalten leben.

In allen vier Städten werden die stationären Einrichtungen als Teilbereich eines integrierten Versorgungsmodells mitgedacht. Der Faktor Durchlässigkeit spielt dabei eine wichtige Rolle. Zum Beispiel sind Systemgrenzen zwischen den Versorgungsstrukturen abzubauen, damit Übergänge der Wohnsituation und Gesundheitsversorgung für die Betroffenen erleichtert werden können. Unter anderem wird in den städtischen Altersstrategien davon ausgegangen, dass temporäre Aufenthalte in stationären Einrichtungen mittelfristig zunehmen werden.

Durchlässigkeit als Faktor gilt aber auch für die Alltagsgestaltung der Bewohnenden hinsichtlich der Förderung der Selbstbestimmung und sozialer Teilhabe. Entsprechend sind Strukturen erforderlich, welche die Beziehungspflege und soziale Kontakte ermöglichen.

### **Zugänglichkeit für alle älteren Menschen sicherstellen**

Die Heterogenität der älteren Bevölkerung erfordert von den Einrichtungen einen stärkeren Fokus auf die individuellen Bedürfnissen der Zielgruppe. Der personenzentrierte Ansatz erstreckt sich in den alterspolitischen Ausrichtungen über die stationären Angebote

## **Neu stehen bei der Ausgestaltung einer Einrichtung nicht mehr die Versorgungstätigkeit im Vordergrund, sondern Fragen rund um die Wohnlichkeit**

gungsmodells mit ausgeprägter Quartierorientierung. Neben den Haupttätigkeiten der Langzeitpflegeversorgung für ältere Menschen übernehmen die Zentren zusätzlich Aufgaben in Form von Ferienbetten zur Entlastung pflegender Angehöriger oder mit speziellen Angeboten für Menschen am Rand der Gesellschaft. Darüber hinaus wird um die Zentren das Wohnen mit Dienstleistungen stark ausgebaut. In ähnlicher Weise ist die zukünftige Rolle der stationären Einrichtungen in der Stadt Zürich zu interpretieren. Mit dem Modell des Areal-Baukastens der Altersstrategie 2035 wird ein durchlässiges quartierorientiertes Netz städtischer Alters- und Pflegezentren, Alterswohnungen und Pflegedienste angestrebt. Im Vergleich zur Stadt Luzern werden die stationären Einrichtungen noch stärker dezentralisiert und je nach Quartier verschiedenen Aufgaben zugewiesen.

In den Altersstrategien der genannten Städte geht es weniger um die Frage, ob stationäre Strukturen zukünftig

Wohnungen, Pflegewohnungen für Ehepaare oder Wohngruppen für ältere Menschen mit speziellen Bedürfnissen, welche über das Angebot von Mehrbett-/Einzelzimmern in einer Pflegeabteilung hinausgehen. Mit den erweiterten Wohnangeboten zeichnet sich ein Paradigmenwechsel im Selbstverständnis der Einrichtungen ab. Neu steht nicht mehr die Versorgungstätigkeit im Vordergrund, sondern es sind Fragen rund um die Wohnlichkeit im Mittelpunkt bei der Ausgestaltung einer Einrichtung.

Die alterspolitische Ausrichtung der Städte legt einen starken Fokus auf sozialraumorientierte Ansätze in der Gestaltung der Altersarbeit und Gesundheitsversorgung. Der stärkere Quartierbezug bedeutet eine stärkere Anpassung der Einrichtung an die Bedürfnisse der älteren Quartierbevölkerung und an bestehende Unterstützungsstrukturen. Damit gehen auch eine Öffnung der Institution und deren Angebote gegenüber der Quartierbevölkerung im Allgemeinen einher.



Die Bedürfnisse der älteren Menschen erfordern eine Weiterentwicklung stationärer Einrichtungen. Gefragt ist eine Ausdifferenzierung der Wohnangebote. Foto: Adobe Stock

und Leistungserbringung hinaus. Um den Versorgungsauftrag für die gesamte ältere Bevölkerung wahrnehmen zu können, ist die Zugänglichkeit für alle Menschen, unabhängig von ihren finanziellen, kulturellen, sozialen und körperlichen Ressourcen, zu gewährleisten. In verschiedenen Städten sind diesbezüglich Bestrebungen und Massnahmen zu erkennen, beispielsweise die geplante Einführung eines Finanzierungssystems für die Betreuung im Alter oder das Gutscheinsystem für selbstbestimmtes Wohnen in der Stadt Luzern. Stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen werden weiterhin einen wichtigen Teil in der Betreuung und

Pflege älterer Menschen einnehmen. Ungeachtet dessen, dass sich die alterspolitische Ausrichtung der Städte vermehrt um alternative Wohnformen bemühen wird, gehören stationäre Einrichtungen zum Modell der integrierten Gesundheitsversorgung. Welche Aufgaben sie darin erfüllen sollen, ist abhängig von der alters- und gesundheitspolitischen Ausgestaltung der einzelnen Städte und von den kantonalen Bestimmungen. Allerdings lassen sich vier Faktoren skizzieren, welche den Einrichtungen helfen, den älteren Menschen ein langes, selbstbestimmtes Leben im vertrauten Wohnumfeld zu ermöglichen. Neben einer Ausdifferen-

zierung der Wohnangebote wird die Quartierorientierung der stationären Langzeitversorgung an Bedeutung gewinnen. Damit gehen auch eine Öffnung der Einrichtung ins Quartier und die Vernetzung mit dem Sozialraum einher, welche wiederum neue Anforderungen an die Einrichtungen und Mitarbeitenden stellen. Neben Gesundheitsberufen werden Sozialberufe in diesem Handlungsfeld an Bedeutung gewinnen und damit auch die interprofessionelle Zusammenarbeit. ■

\* Riccardo Pardini und Kathy Haas sind wissenschaftliche Mitarbeitende am Institut Alter der Berner Fachhochschule. Jonathan Benett ist der Leiter des Instituts.

# Neues Recht rund um den Datenschutz

Mit dem neuen Datenschutzgesetz, das ab September 2023 gilt, passt die Schweiz ihr Recht an die technologischen Veränderungen der jüngsten Zeit an. Wichtige Neuerungen betreffen den Umgang mit besonders schützenswerten Daten und sind damit wichtig für die Datenschutzverantwortlichen von Institutionen.

Von Hans-Ulrich Zürcher\*

Am 1. September 2023 treten das neue Datenschutzgesetz des Bundes (DSG) und die entsprechende Verordnung (DSV) in Kraft. Damit übernimmt die Schweiz einerseits Regelungen des Datenschutzrechts der EU, unter anderem der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO), die für die Schweiz teilweise bereits seit 2018 von Bedeutung ist. Andererseits passt die Schweiz ihr Recht auch an die grossen technologischen Veränderungen der jüngeren Zeit an.

## Datenschutz und Datenbearbeitung

Das Recht auf Datenschutz ist von grosser Bedeutung und deshalb bereits in Artikel 13 der Bundesverfassung garantiert. Im Zentrum steht der Schutz der Persönlichkeit jedes Einzelnen: Das Datenschutzrecht soll verhindern, dass Daten missbräuchlich bearbeitet werden und Persönlichkeitsrechte der Betroffenen verletzt werden. Als «Personendaten» gelten alle Informationen, mit denen eine natürliche Person identifiziert werden kann. Datenschutz steht daher in einem engen Zusammenhang mit Datenbearbeitung. Dieser Begriff umfasst das Beschaffen, Speichern, Aufbewahren, Verwenden, Verändern, Bekanntgeben, Archivieren, Löschen oder Vernichten von Personendaten.

Die Grundsätze, die bereits das bisherige Datenschutzrecht prägten, gelten weiterhin und werden teilweise verstärkt. Sie gelten unabhängig davon, ob Daten analog (in Papierform) oder digital bearbeitet werden und lauten so:

- Datenbearbeitung muss verhältnismässig sein, sich also auf das notwendige Mass beschränken. Es dürfen nur Daten beschafft und bearbeitet werden, die für einen zulässigen Zweck geeignet und auch erforderlich sind. Daten dürfen nicht auf Vorrat erhoben werden, und sie dürfen nur so lange gespeichert werden, wie der Bearbeitungszweck dies erfordert. Danach sind sie zu archivieren (als Grundregel gilt eine Aufbewahrungsdauer von zehn Jahren, besondere Bestimmungen können allerdings kürzere oder längere Fristen vorsehen) oder zu vernichten.
- Der Grundsatz der Rechtmässigkeit verlangt generell, dass jede Bearbeitung von Personendaten die geltende Rechtsordnung einhalten muss.
- Das Gebot, nach Treu und Glauben zu handeln, verbietet es, Personendaten ohne Wissen, verdeckt oder gegen den Willen der betroffenen Person zu beschaffen. Betroffene müssen transparent darüber informiert werden, welche ihrer Daten zu welchem Zweck wie lange bearbeitet werden.
- Die Beschaffung von Daten und ihre Bearbeitung müssen einem zulässigen und klar definierten Zweck dienen, und diese Informationen dürfen später nicht zu einem anderen Zweck verwendet werden.
- Die Richtigkeit und die Sicherheit der Daten müssen bei der Beschaffung und während der weiteren Bearbeitung stets sichergestellt sein. Die Angaben müssen so bearbeitet

werden, dass ihre Vertraulichkeit gewährleistet ist. Mit technischen und organisatorischen Massnahmen ist sicherzustellen, dass Daten nicht zerstört, verfälscht oder Unbefugten bekannt werden.

- Erhöhte Anforderungen gelten für die Weitergabe von Daten ins Ausland.

Von diesen Grundsätzen abzuweichen, ist erlaubt,

- wenn die betroffene Person damit einverstanden ist,
- wenn hierfür eine gesetzliche Grundlage besteht wie beispielsweise in Artikel 328b des Obligationenrechts zur Durchführung des Arbeitsvertrages,
- wenn ein überwiegendes öffentliches oder privates Interesse an der Datenbearbeitung besteht, beispielsweise zwecks Abwicklung eines Betreuungsvertrages, oder
- wenn die betroffene Person Daten ohne Bearbeitungsverbot selbst allgemein zugänglich macht, beispielsweise auf ihrer eigenen Homepage.

### **Wichtige Neuerungen: Erhöhte Schutzpflichten**

Betriebliche Datenschutzverantwortliche müssen die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen sicherstellen: Sie überwachen die Handlungen im Alltag, erlassen nötigenfalls interne Weisungen und intervenieren bei Nichteinhaltung von Regelungen. Im Umgang mit «besonders schützenswerten» Personendaten bestehen in Zukunft erhöhte Schutzpflichten. Als besonders schützenswert gelten Daten über religiöse, weltanschauliche, politische oder gewerkschaftliche Ansichten, Daten über Gesundheit, Intimsphäre oder Zugehörigkeit zu einer Ethnie, genetische und biometrische Daten, Informationen über Massnahmen der sozialen Hilfe sowie administrative und strafrechtliche Verfolgungen oder Sanktionen. Diese Daten dürfen grundsätzlich nur mit dem ausdrücklichen Einverständnis der betroffenen Person erhoben und bearbeitet werden. Ideal ist die Zustimmung in schriftlicher Form, sie kann aber auch mündlich oder nonverbal wie durch Kopfnicken oder Handzeichen erfolgen.

Mit einer vorgängigen Risikoabwägung ist zu prüfen, ob eine Datenbearbeitung eine Persönlichkeitsverletzung der betroffenen Person bewirken kann, ob diese gerechtfertigt werden kann und mit welchen Massnahmen sie sich möglichst vermeiden lässt.

Gestärkt werden zudem die Rechte der betroffenen Personen auf Einsicht in die Bearbeitung ihrer eigenen Daten. Ein solches Gesuch kann jederzeit schriftlich und voraussetzungslos gestellt werden. Die Einsicht darf dann beschränkt werden, wenn dies gesetzlich vorgesehen ist oder wenn wichtige und überwiegende öffentliche oder besonders schützenswerte Interessen Dritter entgegenstehen. Neu darf auch verlangt werden, dass die eigenen Daten in einem «gängigen elektronischen Format» übertragen werden. Die Dateneinsicht und -herausgabe müssen in der Regel kostenlos gewährt werden. Weil Institutionen mit betreuenden Aufgaben in grossem Umfang besonders schützenswerte Personendaten bearbeiten, müssen sie neu ein Verzeichnis ihrer Datenbearbeitungen führen.

Das Datenschutzrecht des Bundes gilt nebst den Bundesbehörden für alle Privaten in der ganzen Schweiz. Als Private gelten auch Institutionen mit betreuenden Aufgaben, wenn sie als Verein, Stiftung oder Ähnliches organisiert sind. Schliesst eine Institution jedoch eine Leistungsvereinbarung mit einem Kanton oder mit einer Gemeinde ab, wird sie zur Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe verpflichtet. Damit gilt für sie im Rahmen dieses Vertrags – wie für ein «öffentliches Organ» – in der Regel das kantonale Datenschutzgesetz und häufig auch das kantonale Recht über die Archivierung.

### **Was ist in der Institution nun zu tun?**

In erster Linie gilt es, sich einen Überblick über den Ist-Zustand zu verschaffen und unter anderem folgende Fragen zu beantworten: Welchen Bestand an Daten haben wir? Wo und wie werden Daten durch wen bearbeitet? Wer ist intern dafür verantwortlich? Genügen wir den Anforderungen an Datensicherheit oder Speicherbegrenzung? Besteht Handlungsbedarf, technisch, organisatorisch, personell? Je nach Ergebnis dieser Analyse sind Massnahmen zur Optimierung der Situation zu definieren und umzusetzen.

In einem zweiten Schritt ist die Erarbeitung eines Datenschutzkonzepts zu empfehlen. Damit kann zu dieser Thematik ein Rahmen für die ganze Institution geschaffen werden. Ferner ist ein Pflichtenheft für betriebliche Datenschutzverantwortliche vorzubereiten und die entsprechende Person zu bestimmen. Ein Verzeichnis der Datenbearbeitungen zu erstellen, ist dann ein nächster Schritt.

Die erfolgreiche Umsetzung aller Massnahmen hängt aber auch entscheidend von folgenden zwei Massnahmen ab: Zum einen muss das Thema Datenschutz bei Stiftungsrat/Vorstand und Geschäftsleitung präsent sein und regelmässig in Sitzungen stufengerecht behandelt werden. Vor allem aber müssen andererseits alle Mitarbeitenden sensibilisiert und darin geschult werden, was die korrekte Anwendung des Datenschutzrechts in ihrem beruflichen Alltag bedeutet. ■

\* Hans-Ulrich Zürcher ist Rechtsanwalt in Bern und Rechtsberater der Föderation Artiset.

Hilfestellungen und  
Musterdokument:



# Entscheide gemeinsam treffen

Das Leben in der Wohngemeinschaft Aemisegg in St. Peterzell SG wurde nach soziokratischen Prinzipien neu gesaltet. Partizipation und Mitsprache haben einen hohen Stellenwert im Alltag der Mitarbeitenden und der sechs Bewohnenden, die mit verschiedenen kognitiven und psychischen Beeinträchtigungen leben.

Von Christine Krämer\*

Alle leisten einen Beitrag zum gemeinsamen Wohnen, haben ihre Aufgaben im Haus oder für die Gemeinschaft. Sei dies im Bereich des ausgebauten Gästezimmerangebots oder in der Landwirtschaft. Frühstück und Abendessen bereiten die Bewohnerinnen und Bewohner selber zu, das Mittagessen wird von einer Fachperson zusammen mit einem Bewohner oder einer Bewohnerin vorbereitet und dann gemeinsam eingenommen.

Die sechs Bewohnerinnen und Bewohner werden nur noch während drei Stunden pro Tag durch eine Fachperson professionell begleitet. Ergänzend haben alle Bewohnerinnen und Bewohner eine Bezugsperson aus der freiwilligen Arbeit. Diese Person begleitet sie vor allem bei Freizeitaktivitäten. Überhaupt ist das Umfeld in der Wohngemeinschaft Aemisegg noch vielfältiger und inklusiver geworden: In der zusätzlich neu eingebauten Wohnung lebt ein Paar. Im Gästehaus übernachten regelmässig Pilger sowie Bed- and-

Breakfast-Gäste, welche die besondere Atmosphäre schätzen.

## Die grosse Veränderung

Auf der Aemisegg prägt Empowerment schon lange das Konzept. Nach der positiven Erfahrung, das Angebot «Pilgerzimmer» zusammen mit den Bewohnerinnen und Bewohnern umzusetzen, war klar, den Veränderungsprozess hin zu einer noch eigenständigeren, weniger personalintensiven Wohngemeinschaft ebenfalls gemeinsam mit den Bewohnenden zu gestalten. Das Anliegen, den Partizipationsprozess strukturiert anzugehen, führte Mägi Knaus, Leiterin der Institution, zur Soziokratischen Kreisorganisationsmethode (SKM). Der Veränderungsprozess wurde von Christine Krämer, Leiterin von The Sociocracy Group (TSG) Schweiz, begleitet.

Klar war, dass der Partizipationsprozess zuerst im Team gestartet werden soll, um später die Bewohnenden darin zu unterstützen. Auch im sogenannten

Teamkreis ist es ein Lernprozess, sich stärker mit der eigenen Meinung einzubringen. Im nächsten Schritt wurde der Bewohnendenkreis eingeführt, ein Herzstück im Veränderungsprozess. Hier ging es zuerst darum, dass die Bewohnerinnen und Bewohner lernten, ihre Bedürfnisse in der Gruppe zu artikulieren. Darauf folgte die Einrichtung des Allgemeinen Kreises, in dem Vertreterinnen und Vertreter der drei Unterkreise teilnehmen, des Bewohnendenkreises, des Teamkreises und des Landwirtschaftskreises. Im Allgemeinen Kreis wurden die Veränderungen konkret geplant. Gerade auch die Vertretung der Bewohnenden erkannte schnell, was sich verändern soll und welche räumlichen Auswirkungen dies zum Beispiel haben würde.

## Das Reden im Kreis

Mit besonderer Sorgfalt haben die Verantwortlichen die erste Kreisversammlung der Bewohnenden vorbereitet, an der alle teilgenommen haben. Zunächst

ging es hier darum, zu verstehen was es bedeutet, im Kreis zu reden. Mit der Hilfe eines Balls, den sie einander weitergaben, haben sich die Bewohnenden rasch daran gewöhnt, nacheinander zu sprechen, einander zuzuhören und aufmerksam zu bleiben.

An ihrer ersten Kreisversammlung sammelten die Bewohnerinnen und Bewohner Themen, die für sie wichtig sind, etwa die Berücksichtigung der Privatsphäre, die gegenseitige Rücksichtnahme sowie das Bedürfnis, sich über Erfahrungen mit Medikamenten auszutauschen. Die Verantwortlichen des Veränderungsprozesses unterstützten die Bewohnenden dabei, die Bedürfnisse hinter pauschalen Aussagen zu finden und zu formulieren. Dies schaffte eine Atmosphäre von Ruhe und gegenseitigem Verständnis. In der Abschlussrunde der ersten Kreisversammlung wurde deutlich, dass die meisten Bewohnerinnen und Bewohner ausgesprochen motiviert waren. «Es interessiert mich, was andere meinen», hiess es etwa. Oder: «Schön und lehrreich, wenn jeder etwas sagt, um sich besser kennenzulernen.» «Gut, dass Entscheide gemeinsam getroffen werden – dann ist es leichter, sich daran zu halten.»

### Motivation und Engagement

In der Auswertung waren Institutionsleiterin Mägi Knaus und das Team überrascht von positiven Verlauf der Kreisversammlung. Sitzungen mit den Bewohnenden waren früher oft chaotisch und angriffig verlaufen. Sobald Bewohnende einander zuhören, schafft dies Verständnis füreinander, zum Beispiel, wenn eine Bewohnerin sagt: «Ich will beim Putzen nicht gestört werden, denn ich habe Angst, dass ich dann wütend werde und zuschlagen könnte.»

Eine Folge der ersten Erfahrungen war, dass für die Kreisversammlungen der Traktandenpunkt «Infos/Mitteilungen» eingeführt wurde: Werden Themen und Anliegen in den Kreisversammlungen der Bewohnenden besprochen, lohnt es sich für diese, daran teilzunehmen und sich einzubringen. Waren Motivation und Engagement bereits an den ersten beiden Kreisver-

sammlungen hoch, kam es an der dritten Versammlung zu einer weiteren Steigerung: Der kritische Bewohner P., der in den ersten beiden Versammlungen nur kurz dabei war und dann «die Post holen musste...», war von Anfang an entspannt und blieb die ganze Sitzung dabei. Die Bewohnerin O., die bisher ärgerlich und unmutig war («Ich sage nichts...!») war ausgesprochen auskunftsfreudig und beteiligte sich konstruktiv. Mägi Knaus und die Autorin dieses Beitrags staunten, wie rasch sich die Bewohnenden auf die neuen Prozesse einliessen, zum Beispiel als es darum ging, in einer Soziokratischen Wahl eine Delegierte aus dem Kreis der Bewohnerinnen und Bewohner in den übergeordneten Allgemeinen Kreis zu wählen.

### Inklusiver Aufnahmeprozess

Die Bewohnerinnen und Bewohner werden auch in den Aufnahmeprozess von neuen Bewohnerinnen und Bewohnern miteinbezogen. Im Zentrum

steht dabei eine Art Kennenlernrunde, in der jede und jeder von sich erzählt, auch über schwierige Lebensphasen und Ereignisse. In einer weiteren Runde äussern sich dann alle, was ihnen an der neu interessierten Person gefällt, wo sie Schwierigkeiten sehen – auch im Hinblick auf das Zusammenwohnen. Ein Beispiel: Bei einem Neuinteressierten war es zunächst schwierig, ihm eine Probezeit zu ermöglichen: So hatte eine bisherige Bewohnerin Mühe mit dem Hund, den er mitbrachte, andere Bewohnende merkten aber, dass dieser für ihn sehr wichtig war. Im Konsentverfahren wurde dann eine Lösung gefunden: Der Hund darf nicht in die Küche, nicht auf Sofas und nicht im WG-Auto mitfahren, er darf sich aber im Haus aufhalten. ■

### DIE SOZIOKRATISCHE KREISORGANISATIONSMETHODE (SKM)

Das Modell ermöglicht Partizipation aller, und zwar in UN-BRK-geeigneter Form. Ein Kernelement ist der Entscheidungsprozess im «Konsent». Grundsatzentscheidungen kommen im Konsentverfahren zustande. «Konsent» bedeutet: Die Teilnehmenden haben keinen schwerwiegenden Einwand gegen einen Entscheidung, sie können zumindest damit leben. Es finden keine Abstimmungen statt – und damit bestimmt auch nicht eine Mehrheit über eine Minderheit. Wichtige Entscheide werden auf diese Weise von allen mitgetragen und auch mitverantwortet. Das empfohlene Verfahren für diesen Prozess ist das Reden im Kreis, wodurch jeder und jede die Möglichkeit hat, etwas zu sagen. Ein weiteres wichtiges Element sind die Delegierten der einzelnen Kreise. Diese werden von den Kreismitgliedern im Konsentverfahren gewählt. Sie vertreten im nächsthöheren Kreis die Anliegen des eigenen Kreises und nehmen dort am Konsentscheidungsprozess teil.

\* Christine Krämer ist Leiterin von The Socio-cracy Group (TSG) Schweiz. Sie ist Beraterin für Organisationsentwicklung, zertifizierte Soziokratieexpertin und Sozialpädagogin mit langjähriger Erfahrung mit Menschen mit und ohne Beeinträchtigung.

# Patientendossier braucht Weiterentwicklungen



Anna Jörger, Geschäftsführerin ad interim des Branchenverbands Curaviva. Foto: esf

«Damit das EPD zum Fliegen kommt, müssen die unterschiedlichen Akteure weiterhin aufeinander zugehen. Seien wir Teil davon.»

Das elektronische Patientendossier (EPD) hat es schwer. Eigentlich erstaunlich, bedenkt man, dass es doch ein willkommenes Instrument zur Unterstützung der intra- und interprofessionellen Behandlungspfade wäre.

Wie so oft sind wir in Bezug auf das EPD föderale Wege gegangen. Nicht eine, sondern mehrere Stammgemeinschaften haben sich gebildet und sich mit dem Ausbau einer technischen Infrastruktur für das EPD beschäftigt. Die Kantone haben sich in ganz unterschiedlicher Weise an diesen Arbeiten beteiligt. Oder auch nicht. Zwischenzeitlich entstanden ist ein buntes Bild an Umsetzungsprojekten unterschiedlicher Reife. So allmählich sieht man eine Tendenz der Konsolidierung und der Angleichung der einzelnen Projekte, und auch die «Crosscommunity»-Aktivität scheint auf dem Weg zu sein.

Äusserst hinderlich waren und sind zudem die zahlreichen Partikularinteressen, mit denen das EPD-Projekt konfrontiert ist: Leistungserbringer, Stammgemeinschaften, Technikprovider, Kantone, Bund – sie alle bringen ihre eigenen Interessen mit in die Umsetzung. Verzögerungen und unnötige Umwege sind die Folge. Und damit sinkt die Akzeptanz des EPD bei den Gesundheitsfachpersonen. Und gerade diese sind es, die als wichtige Multiplikatoren die Verbreitung der EPD fördern müssen. Die Huhn-oder-Ei-Frage wird zur Weder-Huhn-noch-Ei-Frage: Haben wir keine Patientinnen und Patienten mit EPD, sehen auch die Gesundheitsfachperson keinen Nutzen, parallel dazu werden Weiterentwicklungen des EPD nicht eingefordert – und genau diese Weiterentwicklungen braucht es, damit aus dem aktuell eher rudimentären EPD ein sinnvolles Instrument zur Unterstützung der interprofessionellen Arbeit werden kann. Haben wir rudimentäre und von den Gesundheits-

fachpersonen negierte elektronische Systeme, dann werden auch die Patientinnen und Patienten keinen Anreiz haben, solche zu eröffnen.

Nun justiert das BAG mit einer Revision des Bundesgesetzes über das EPD den Rahmen so, dass mehr Anreize, aber auch mehr Pflichten gesetzt werden. Es greift in diese Huhn-Ei-Problematik ein. Unterschiedliche Interessen wird es aber auch zukünftig geben. Damit das EPD zum Fliegen kommt, müssen die unterschiedlichen Akteure weiterhin aufeinander zugehen. Seien wir Teil davon. ■

# gutes Lohnsystem faire Lohnpolitik

spezialisiert auf Lohnsysteme für  
kleine und mittlere Organisationen  
[andantis.ch](http://andantis.ch)



**andantis**  
Personalmanagement

Netzwerkpartner von  
**ARTISET**

AKTIVIERUNG

;medi



## HÖHERE FACHSCHULE FÜR AKTIVIERUNG AM PULS DER PRAXIS

**HF Diplom** 3-jährige Vollzeitausbildung

Dipl. Aktivierungsfachfrau HF

Dipl. Aktivierungsfachmann HF

> Mehr zum Aufnahmeverfahren unter [medi.ch](http://medi.ch)



## Weiterbildungsangebote

für Aktivierungsfachpersonen HF

(Ermässigung für SVAT-Mitglieder)



## Zertifikat FAB

Fachperson in aktivierender Betreuung

Fachverantwortliche/r in Alltagsgestaltung und Aktivierung

> Mehr zu den Weiterbildungsangeboten unter [medi.ch](http://medi.ch)

medi | Zentrum für medizinische Bildung | Aktivierung HF

Max-Daetwyler-Platz 2 | 3014 Bern | Tel. 031 537 31 10 | [at@medi.ch](mailto:at@medi.ch)

# Die Zukunft ist offen. Bei uns wird darauf vorbereitet.

Fachkurse, Lehrgänge und  
Inhouse-Weiterbildungen

- Führung / Management
- Sozial- und Kindheitspädagogik
- Pflege und Betreuung
- Gastronomie / Hauswirtschaft
- Selbst- und Sozialkompetenz



## Weiterbildung



**Weil erstklassige Bildung wirkt.**  
[artisetbildung.ch](http://artisetbildung.ch)

**ARTISET**  
Bildung



## Sie pflegen, Lobos4 dokumentiert

Unsere Software Lobos4 bietet die grösste Modulvielfalt für eine effiziente Dokumentation in Ihrer sozialen Institution. Somit ist ein individueller Einsatz jederzeit möglich.



- Für stationäre und ambulante Einsätze
- Mobile App mit Offline-Funktion
- Umfassende Pflegedokumentation
- Individueller Pflegeprozess pro Bewohner
- Umsetzung E-Mediplan
- Unabhängig des Erhebungssystems
- Vorbereitet für EPD-Anbindung
- Rasche Übersicht dank Tagesrapport
- Alle Assessments im Lieferumfang
- Unterstützung durch Sammeleinträgen und Kopierfunktionen
- Medikamentenbestellung mit Tablet

