

Familienrat

Im vertrauten Kreis lassen sich oft
Erziehungsprobleme besser lösen. – S. 38

CURAVIVA

Fachzeitschrift Curaviva

Verband Heime & Institutionen Schweiz



Fachkräfte

Es ist eine Herausforderung, Personal zu finden – und zu halten

«Die Fachkräfteknappheit zwingt dazu, die Attraktivität der Berufe und der Berufslaufbahnen zu steigern.»



Elisabeth Seifert

Chefredaktorin

Liebe Leserin, lieber Leser

Was fällt Ihnen zum Thema Fachkräfte geht? Ziemlich sicher sind Sie selber eine Fachperson, in der Langzeitpflege oder im Sozialbereich. Möglicherweise sind Sie trotz aller Freude an ihrem Beruf nicht immer ganz zufrieden mit den Arbeitsbedingungen, auch den Weiterbildungsmöglichkeiten. Vielleicht haben Sie auch schon daran gedacht, ihren Arbeitsplatz zu wechseln oder den Beruf ganz aufzugeben. Und all jene unter Ihnen, die eine Leitungsfunktion innehaben, stellen möglicherweise fest, dass es alles andere als einfach sein kann, qualifiziertes Personal zu finden – und dann auch zu halten. Unsere Gesellschaft, unsere Wirtschaft ist angewiesen auf Fachkräfte. Der Wohlstand in unserem Land basiert auf gut ausgebildeten und leistungsbereiten Fachleuten. Sie ermöglichen die hohe Innovationskraft und die internationale Wettbewerbsfähigkeit. Über genügend Fachkräfte zu verfügen, ist aber je länger, je mehr nicht mehr selbstverständlich. Wesentliche Gründe dafür sind die älter werdende Gesellschaft und die Befürchtung, dass künftig die Arbeitskräfte aus dem Ausland nicht mehr so zahlreich sein werden. Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, hat der Bundesrat vor einigen Jahren die Fachkräfteinitiative lanciert und diese per Anfang 2019 in die ordentliche Politik überführt.

Zu den Berufsfeldern, in denen sich ein Fachkräftemangel abzeichnet, zählen die Bereiche Technik, Ingenieurwesen, Informatik, Management und das Gesundheitswesen, wozu die Langzeitpflege gehört. Über 90 Prozent der Alters- und Pflegeheime bezeichnen ihre Rekrutierungssituation als schwierig oder sogar sehr schwierig. In einer pointiert geschriebenen Analyse relativieren Michael Kirschner, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachbereich Alter von Curaviva Schweiz, und mein Redaktionskollege Urs Tremp den gefühlten Fachkräftemangel. Gefordert sei eine differenzierte Betrachtungsweise. Vor allem der immer wieder kolportierte Pflegenotstand lasse sich aus den Daten und Fakten nicht herauslesen (Seite 6).

Die Fachkräfteknappheit, die sich in manchen Berufsfeldern mehr als in anderen zeigt, zwingt vor allem dazu, die Attraktivität der Berufe und der Berufslaufbahnen zu steigern. Den Weg dazu weisen die Massnahmen der Fachkräfteinitiative des Bundes: Mit der Nach- und Höherqualifikation der Arbeitnehmenden, einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der Schaffung guter Arbeitsbedingungen soll das inländische Potenzial an Fachkräften besser genutzt werden können. Mit solchen Massnahmen können nicht nur neue Fachkräfte erfolgreich rekrutiert, sondern auch besser gehalten werden.

Die gerade im Bereich der Langzeitpflege und auch bei den sozialen Berufen zum Teil recht hohe Fluktuation und Berufswanderung weist darauf hin, dass es hier noch einiges zu tun gibt. Unsere Reportage aus dem Pflegezentrum am Buechberg in Fislisbach AG zeigt auf, wie die Arbeitszufriedenheit mit guten Rahmenbedingungen für Eltern, Weiterbildungsmöglichkeiten sowie der Gewährung von Auszeiten deutlich gesteigert werden kann (Seite 14).

Die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden wandeln sich. Gerade auch in den Pflegeberufen und den Berufen im Sozialbereich stellen die Fachleute Ansprüche. Sie wollen anerkannt und gefördert werden – das fordert die Branche, die Gesellschaft und die Politik. ●

Titelbild: Szene aus dem Pflegealltag des Pflegezentrums am Buechberg in Fislisbach AG. Gute Arbeitsbedingungen erleichtern die oft auch belastende Arbeit.
Foto: Roger Wehrli

Pflegenotstand?

Fränzi Zimmerli

Blinde und Sehbehinderte



Inhaltsverzeichnis

Fachkräfte

Fachkräftemangel und Pflegenotstand 6

Politik und Öffentlichkeit sind alarmiert: In der Pflege – vor allem in der Alterspflege – herrsche akuter Notstand. Tatsächlich? Wegen Personalmangel jedenfalls wurden noch keine Heime geschlossen.

Es wird mehr Pflegekräfte brauchen 8

Von welchem Szenario man auch ausgeht: Es wird bis 2050 mehr professionelle Pflegekräfte brauchen. Vor allem tertiär ausgebildete Fachkräfte werden notwendig sein.

Wenn die Arbeit krankmacht 13

Gerade Menschen in Pflegeberufen sind anfällig für berufsbedingte psychosomatische Krankheiten. Wie können diese Arbeitnehmer nach einer Auszeit wieder motiviert werden?

Entscheidend ist das Team 14

Monika Monhart arbeitet als Pflegefachfrau im Alters- und Pflegeheim am Buechberg in Fislisbach AG. Sie schätzt die guten Arbeitsbedingungen in einem motivierten Team.

Familienfreundliche Bedingungen 20

Wie kann man junge Menschen für die Langzeitpflege motivieren? Indem man Bedingungen schafft, die es ermöglichen, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen.

Zufrieden im Beruf 23

Mitarbeiterbewertungen helfen, die Berufszufriedenheit der Pflegekräfte zu steigern. Sie ermitteln die Faktoren, die zu dieser Zufriedenheit führen.

Ohne Ausbildung 26

Die Hälfte aller in einem sozialen Beruf Tätigen verfügt über keine spezifische Ausbildung. Dies ist eine Herausforderung für die Einrichtungen für Menschen mit Unterstützungsbedarf.

Menschen mit Behinderung

Orientierungshilfe Trottoir 30

Blinde und sehbehinderte Menschen werden von Planern und Architekten oft vergessen. Werden Trottoirs aufgehoben, fehlt eine wichtige Orientierungshilfe.

Die Stimme der Selbstvertreter 34

Menschen mit einer Behinderung waren dabei, als die Verbände Curaviva, Insos und VAHS ihren Aktionsplan zur Umsetzung der Uno-BRK ausarbeiteten. Wie beurteilen sie die Chance des Plans?

Kinder & Jugendliche

Lösungssuche en famille 38

Gibt es in der Familie Probleme, so kann ein Familienrat mit Verwandten und Bekannten eine Hilfe sein.

Alter

Wettbewerb im Pflegemarkt 42

Kundenfokussierung, Marktpositionierung, Imagepflege: Die moderne Management- und Marketingsprache hat die Altersheime erreicht.

Journal

Lohrs Legislatur 45

Buchtip 47

Carte blanche 48

Stelleninrate 48

Impressum: Redaktion: Elisabeth Seifert (esf), Chefredaktorin; Urs Tremp (ut); Claudia Weiss (cw); Anne-Marie Nicole (amn) • Korrektorat: Beat Zaugg • Herausgeber: CURAVIVA – Verband Heime und Institutionen Schweiz, 2017, 90. Jahrgang • Adresse: Hauptsitz CURAVIVA Schweiz, Zieglerstrasse 53, 3000 Bern 14 • Briefadresse: Postfach, 3000 Bern 14 • Telefon Hauptnummer: 031 385 33 33, Telefax: 031 385 33 34, E-Mail: info@curaviva.ch, Internet: www.fachzeitschrift.curaviva.ch • Geschäfts-/ Stelleninrate: Zürichsee Werbe AG, Fachmedien, Laubisrütistrasse 44, 8712 Stäfa, Telefon: 044 928 56 53, E-Mail: markus.haas@fachmedien.ch • Stellenvermittlung: Telefon 031 385 33 63, E-Mail: stellen@curaviva.ch, www.sozjobs.ch • Satz und Druck: AST & FISCHER AG, Digital Media and Print, Seftigenstrasse 310, 3084 Wabern, Telefon: 031 963 11 11, Telefax: 031 963 11 10, Layout: Lisa Oppliger • Abonnemente: Natascha Schoch, Telefon: 041 419 01 60, Telefax: 041 419 01 62, E-Mail: n.schoch@curaviva.ch • Bestellung von Einzelnummern: Telefon: 031 385 33 33, E-Mail: info@curaviva.ch • Bezugspreise 2014: Jahresabonnement Fr. 125.–, Einzelnummer Fr. 15.–, inkl. Porto und MwSt.; Ausland, inkl. Porto: Jahresabonnement Fr. 150.–, Einzelnummer keine Lieferung • Erscheinungsweise: 11x, monatlich, Juli/August Sommerausgabe • Auflage (deutsch): Druckauflage 4000 Ex., WEMF/SW-Beglaubigung 2017: 2848 Ex. (Total verkaufte Auflage 2777 Ex., Total Gratisauflage 71 Ex.), Nachdruck, auch auszugsweise, nur nach Absprache mit der Redaktion und mit vollständiger Quellenangabe. ISSN 1663-6058



Studien, Statistiken und Indikatoren zu Fachkräftemangel und Pflegenotstand

Auf jeden Fall eine Herausforderung

Was hat es mit Fachkräftemangel und Pflegenotstand in unseren Heimen auf sich? Es gibt zwar viele Untersuchungen und Studien. Ein gesichertes Bild zu bekommen, ist aber schwierig. Klar ist immerhin: Die Heime sind ebenso gefordert wie die Politik.

Von Michael Kirschner*

Pflegenotstand! Pflegemisere! Gestresste Pflegekräfte! Hohe Burn-out-Quote! Die mediale Dauerbeschallung sendet vor allem eine Botschaft: Bleibt bloss von dieser Branche fern!

Wie aber tönt es, man würde so umgarnt: Menschen gesucht, die gesellschaftlich sinn- und wertvolle Arbeit leisten. Sie betreuen nicht «Projekte» oder analysieren «Abläufe». Sie arbeiten mit und für Menschen!

Der Plegeberuf ist nämlich keiner der von Bestsellerautor David Graeber beschriebenen «Bullshit-Jobs». Jobs also, die keiner vermisst, wenn sie wegfallen, und über die selbst Stelleninhaber sagen, dass diese keinen sinnvollen Beitrag an die Welt leisten.

Was ist wirklich dran am Pflegenotstand und am vielzitierten Fachkräftemangel? Gefühle oder reale Gefahr? Wir kennen das Paradox:

Trotz abnehmender Kriminalitätsraten fürchten sich Menschen vor zunehmender Kriminalität.

Kritische Ökonomen jedenfalls bezweifeln das Ausmass des

Etliche Ökonomen sind skeptisch und bezweifeln das Ausmass des Fachkräftemangels.

Fachkräftemangels, der in vielen Branchen heraufbeschworen wird. Sie halten das Ganze für eine Alibidiskussion und einen medial gut vermarktbar Mythos. Die Klagen der Wirtschaftsverbände, sagt etwa der Schweizer Ökonom Thomas Straubhaar, sei Teil einer «Rent Seeking»-Strategie, um bei staatlichen Stellen Helferreflexe auszulösen. Das heisst: Unternehmer wägen ab, ob der Mangel effizienter durch neue Ideen und Innovationen oder doch eher durch staatliche Hilfen zu bewältigen ist. Klare Belege für einen flächendeckenden Fachkräftemangel gebe es jedenfalls nicht, sagt Straubhaar.

Schliesst diese Pauschalkritik auch die Pflegeheimbranche mit ein?

Wie von den Kritikern moniert, fordern auch Branchenverbände im Gesundheitswesen zur Behebung des Fachkräftemangels staatliche Hilfen: für die finanzielle Unterstützung für Ausbildungsmarketing und Aus- und Weiterbildung etwa, für den Zugang ausländischer Fachkräfte, für den Ausbau von Ausbildungsplätzen oder für Rückkehrerprämien.

Das Knappheitspostulat aus dem Lehrbuch der Ökonomie (die Bedürfnisse an Gütern oder Dienstleistungen sind immer grösser als die zur Verfügung stehenden Ressourcen) gilt für alle Wirtschaftszweige. Um Angebot und Nachfrage in Einklang zu bringen, sind Knappheitsprobleme durch eine optimale Verteilung stets knapper Ressourcen zu lösen. Dies lasse

sich durch Rationalisierung (zum Beispiel technologische, organisatorische Innovationen) oder Rationierung (zum Beispiel Einschränkung des Bedarfs) erzielen. Entsprechende Vorschläge prägen denn auch die Fachkräftediskussion: Die Arbeitsproduktivität der Pflege und Pflegeheime soll effizienter oder der Zugang zu Pflege rationiert werden.

Zur optimalen Ressourcenverteilung stellt David Graeber eine Grundsatzfrage: Warum bezahlt eine Volkswirtschaft Dinge,

*Michael Kirschner ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachbereich Menschen im Alter bei Curaviva Schweiz



Pflegedienstleistung eines externen Pflegedienstes: Zum befürchteten zukünftigen «Pflegenotstand» gibt es unterschiedliche Zahlen.

Foto: Martin Glauser/Keystone

auf die man gut verzichten könnte? Und warum bezahlt dieselbe Gesellschaft unverzichtbare Tätigkeiten wie die Pflege und Betreuung unterstützungsbedürftiger Menschen mehr schlecht als recht oder gar nicht? Der herbeigeschriebene und mehr gefühlte als belegte Fachkräftemangel provoziert so die politische Diskussion: Müssen die Betriebe (also die Heime) ihre Hausaufgaben machen und also rationalisieren und rationieren? Oder muss die Gesellschaft (und damit die Politik) ihre Hausaufgaben machen und ehrlich sagen, was ihr Pflege und Betreuung tatsächlich wert sind?

Für die Politik steht die Frage im Vordergrund: Was brauchen wir in zehn, zwanzig Jahren?

Für Politik und Medien steht die Frage im Zentrum, wie viele Fachkräfte wir in der Pflege in zehn, zwanzig, dreissig Jahren brauchen werden. Je nach Studie, Szenario und Zeithorizont gibt es zum befürchteten zukünftigen «Pflegenotstand» unterschiedliche Zahlen. Der Obsan-Bericht «Gesundheitspersonal in der Schweiz» (2016) hält fest, dass bis 2030 die Pflegeheime am meisten Pflegekräfte rekrutieren müssen, weil bis dann ein Zusatzbedarf von 18 000 Fachkräften besteht. Der auf gleicher Datenbasis verfasste «Nationale Versorgungsbericht für die Gesundheitsberufe» (2016) von der GDK und OdaSanté prognostiziert bereits

>>

Es gibt Engpässe in der Langzeitpflege, sie müssen aber nicht noch Jahre andauern

Der Bedarf wird steigen

Sollen Pflegenotstand und Fachkräftemangel vermieden werden, müssen nicht nur mehr qualifizierte Fachkräfte ausgebildet werden. Auch die Anstellungsbedingungen in den Institutionen müssen attraktiver werden.

Von Urs Tremp

Mit schöner Regelmässigkeit lesen wir von Erhebungen, von Szenarien und Studien, die vorrechnen, welche Pflegeversorgungslücke uns bevorsteht, wenn nicht Gegensteuer gegeben wird.

Allerdings gilt auch da, was der Kabarettist Karl Valentin einmal gesagt haben soll: Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen.

Was als gesichert gelten darf: Die Bevölkerungszahl von heute 8,4 Millionen Menschen, die in der Schweiz leben, wird weiter steigen, und der Anteil an älteren und alten Menschen wird zunehmen. Das Bundesamt für Statistik nennt konkrete Zahlen: Die Bevölkerung in unserem Land dürfte bis im Jahr 2030 auf 9,5 Millionen anwachsen, im Jahr 2045 sollen

es dann 10,2 Millionen sein. Die Bevölkerungsgruppe der 65-Jährigen und älteren Menschen wird sich von heute 1,6 Millionen auf 2,2 Millionen im Jahr 2030 und auf 2,7 Millionen im Jahr 2045 erhöhen. Das heisst: Im Jahr 2045 wird es praktisch gleich viele Über-65-Jährige geben wie Menschen im erwerbsfähigen Alter (20 bis 64). Heute liegt dieser sogenannte Altersquotient (Anzahl Personen ab 65 Jahren auf 100 Personen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren) bei 30.

Die nackten Zahlen allein sind wenig aussagekräftig

Das sind tatsächlich dramatische Verschiebungen. Doch allein die nackten Zahlen sagen nicht, wie diese Verschiebungen sich auf das Leben der einzelnen Menschen auswirken werden. Wir können nur annehmen, wissen aber nicht, was sich wie an den Rahmenbedingungen für uns verändern wird.

Es wird medizinische und technische Innovationen geben, die Politik wird neue und andere Leitplanken setzen, und es wird Ereignisse geben, die uns zwingen werden umzudenken. Wird die steigende Lebenserwartung den einzelnen auch mehr gesunde Jahre bescheren? Oder wird mehr Hoch-



Einreichung der Pflegeinitiative im November 2017:

«Es braucht gut ausgebildetes Personal – und zwar in genügender Zahl.»

Foto: Peter Schneider/Keystone

altrigkeit auch mehr Pflegebedürftigkeit heissen? Je nachdem sieht die Rechnung ganz anders aus.

Darum sind Prognosen immer nur Annäherungen. Je nach Annahmen lassen sie verschiedene Szenarien zu.

Schon heute 400 000 stark pflegebedürftige Menschen

Von den heute 1,5 Millionen Menschen über 65 sind 400 000 stark pflegebedürftig. Sie werden entweder zu Hause gepflegt und betreut oder leben in einem Pflegeheim. Je höher das Alter, umso höher die Pflegebedürftigkeit. Pflegebedürftigkeit heisst: Es braucht Menschen, die diese Pflege leisten. Sind sie professionelle Pflegekräfte, arbeiten in Alters- und Pflegeheimen, aber auch in der ambulanten Pflege (Spitex). Derzeit sind es in der Schweiz gut 65 000 Pflegekräfte, die in Alters- und Pflegeheimen beschäftigt sind, 33 000 arbeiten im Spitex-Bereich.

Und in Zukunft? In den vergangenen Jahren hat die Zahl der Pflegebetten in Alters- und Pflegeheimen kontinuierlich abgenommen. Sie liegt heute 12 Prozent tiefer als noch Mitte der nuller Jahre. Was heisst das? Die Menschen kommen erst in eine stationäre Pflegeinstitution, wenn es nicht mehr anders geht. Tiefere Pflegestufen bekommen entweder Hilfe und Unterstützung von Angehörigen oder beanspruchen ambulante Pflegedienste.

Dieser Trend dürfte anhalten. Mit einer wichtigen Unbekannten: Die sogenannten Babyboomer, die jetzt und in den nächsten Jahren ins Alter kommen, können nicht mehr solcherart wie bis anhin auf (geografisch) nahestehende Kinder zählen, die sie zumindest zeitweise pflegen und betreuen. Welche Pflegekräfte werden einspringen? Informelle Kräfte wie Nachbarn oder Freunde? Oder doch professionelle Pflegekräfte?

Eine Studie des Schweizerischen Gesundheitsobservatorium (Obsan) geht davon aus, dass künftig der Bedarf an professionellen Pflegekräften in der ambulanten Pflege in jedem Fall (welche Szenarien man auch annimmt) stärker zunehmen wird als in der stationären Pflege. Bis 2030 soll die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Spitex-Diensten 50 Prozent oder mehr über der heutigen Zahl liegen. Dafür wird es vor allem mehr Pflegefachleute auf der tertiären Stufe brauchen, um die medizinische Qualität der ambulanten Pflege garantieren zu können. An diesen Fachkräften fehlt es zum Teil schon heute. Hier könnte es – so geht die Befürchtung – in Zukunft spürbare Engpässe geben.

19 000 zusätzliche Spitex-Pflegepersonen

Obsan rechnet, dass in den Alters- und Pflegeheimen trotz kürzeren Aufenthaltsdauern voraussichtlich rund 28 000 und in den Spitex-Diensten etwa 19 000 zusätzliche Pflegepersonen erforderlich sein werden. Man geht davon aus, dass auch in Zukunft die allermeisten Menschen ganz am Ende ihres Lebens auf die Pflege in einer Pflegeinstitution angewiesen sein werden.

Gemäss diesen Prognosen dürfte sich das Pflegepersonal im Jahr 2030 zu fast gleichen Teilen auf die Spitäler und Kliniken (41 Prozent) und auf die Alters- und Pflegeheime (38 Prozent) verteilen, während 21 Prozent auf den Spitex-Bereich entfallen. Bis ins Jahr 2030 müssten somit schätzungsweise 40 000 zusätzliche Pflegepersonen angestellt werden: 18 000 Pflegepersonen der Tertiärstufe, 12 500 Pflegepersonen der Sekundarstufe II (EFZ und EBA) und gegen 10 000 Personen ohne formale Ausbildung. Hinzu kommen zwischen bis 2030 weitere 28 000 Pflegepersonen, die wegen Pensionierungen ersetzt werden müssen.

Personalmangel in der Langzeitpflege

Wo gibt es heute schon Engpässe? Nicht bei den Fachgestellten Gesundheit (FaGe, dreijährige Berufslehre). Da scheint es auch an Nachwuchs nicht zu mangeln. Die FaGe-Ausbildung gehört heute bei jungen Menschen zu den beliebtesten Berufswünschen. Allerdings: Die meisten dieser jungen Menschen tendieren zu einem Job in der Akutpflege. Die Langzeitpflege gilt als weniger attraktiv. Dem soll eine Imagekampagne entgegenwirken, die im Juni von den beiden grossen Branchenverbänden Curaviva Schweiz und Spitex Schweiz und der OdASanté lanciert wird. Die Kampagne «Der wichtigste Job» der Schweiz hat zum Ziel, ein attraktives und authentisches Image der Langzeitpflege zu vermitteln und angehende Pflegefachkräfte für eine tertiäre Ausbildung in der Langzeitpflege motivieren. So sollen bis im Jahr 2025 die erwarteten notwendigen 10 000 zusätzlichen Fachkräfte auf der Tertiärstufe rekrutiert werden.

Verschärft wird der Mangel an Pflegekräften in der Langzeitpflege durch die hohe Aussteigerquote. Die Pflegenden sind frustriert von den Arbeitsbedingungen, fühlen sich emotional und körperlich ausgelaugt. Zu diesem Befund kommt eine jüngst präsentierte Untersuchung der Gewerkschaft Unia. Sie fordert ein «Ende von Rationalisierung und Sparmassnahmen» im Pflegebereich. Samuel Burri von der Unia: «Arbeiten in der Pflege ist sowohl psychisch als auch physisch anspruchsvoll. Deshalb braucht es faire Schichtsysteme, genügend Zeitausgleich und Löhne, die auch bei Teilzeit für ein gutes Leben reichen.»

Ähnliches verlangt die 2017 von den Berufsverbänden eingereichte Pflegeinitiative. Sie verlangt, dass genügend qualifizierte Pflegefachpersonen ausgebildet werden, die Qualität der Pflege gesichert und das Personal länger im Beruf halt. Yvonne Ribbi, Geschäftsführerin des Verbandes der Pflegefachleute (SBK) sagt: «Weil die Situation der Menschen in der Langzeitpflege immer komplexer wird – chronische Krankheiten und polymorbide Patienten – braucht es gut ausgebildetes Personal und zwar in genügender Zahl.» Die Situation sei alarmierend: «Wir stellen fest, dass ein Punkt erreicht ist, an dem nicht nur das Pflegepersonal frustriert ist sondern auch die Patientensicherheit auf dem Spiel steht.» ●

Eine Imagekampagne soll helfen, Pflegefachkräfte für die Langzeitpflege zu motivieren.

für 2025 in Pflegeheimen einen Zusatzbedarf von 16 500 Fachkräften (+ 20.5 Prozent).

Tatsächlich alarmierende Zahlen? Sehen wir uns den Fachkräftemangel in Pflegeheimen heute an. Laut Shurp-Studie der Universität Basel (2013) haben «90 Prozent der Alters- und Pflegeheime Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Pflegefachpersonal». Wie eine Studie von Curaviva Schweiz (2015) zeigt, ist tatsächlich die Suche nach «genügend qualifiziertem Pflege- und Betreuungspersonal» für die Pflegeheime die grösste Herausforderung. In einer im Auftrag der Gewerkschaft Unia durchgeführten Befragung (2019) von gut 1200 Pflegenden in Pflegeheimen geben 87 Prozent der Befragten an, dass in ihrem Betrieb «Personalmangel herrscht».

Kritiker reden von einem «gefühlten Mangel»

Befragungen wie diese liefern keine genauen Kennzahlen. Kritiker behaupten darum auch, dass man vor allem von einem «gefühlten Mangel» sprechen könne. Gäbe es einen echten Pflegegenotstand, so müssten Pflegeabteilungen geschlossen werden.

Davon allerdings lese und höre man nie etwas in den Medien. Dabei würde gerade dies einen gewaltigen Empörungsschrei auslösen.

Ein häufig genutzter Indikator zur Erfassung eines Arbeitskräftemangels stellt die Vakanzzeit oder das Arbeitslosen-Stellen-Verhältnis dar: Je kürzer die Dauer der Stellensuche, desto grösser müsste der Fachkräftemangel in diesen Berufen sein. Auf dem Fachkräftemangel-Index-Schweiz (2018) rangieren aber überraschend die «Therapie- und Pflegeberufe» gesamtschweizerisch mit dem Vermerk «Berufe mit deutlichem Fachkräfteüberangebot» auf Rang 22 von 32 erfassten Berufsgruppen. Der vom Personaldienstleister Adecco mit der Universität Zürich erstellte Index basiert auf Vakanzzeiten. Detailauswertungen nach Sprachregionen zeigen indes, dass das Fachkräfteproblem in der lateinischen Schweiz weniger stark ausgeprägt beziehungsweise das Überangebot wesentlich stärker ist – auch bei der sehr breit gefassten Gruppe «Therapie- und Pflegeberufe». Auf Nachfrage teilt Adecco mit, dass konkrete Angaben zum Pflegepersonal in Pflegeheimen nicht verfügbar seien.

Die Vakanzzeit, so die Kritik, sage ohnehin wenig über das Ausmass eines Fachkräftemangels aus. Längere Vakanzzeiten könnten einen Hinweis darauf sein, dass die Stellenvermittlung nicht optimal funktioniert oder Arbeitgeber und Fachkräfte zu wählerisch sind. Wie die von mehreren Kantonen lancierte Amosa-Initiative zur Arbeitsmarktbeobachtung (Ostschweiz, Aargau, Zug, Zürich) in einer Studie (2011) zeigte, waren bei den beim RAV in einem Jahr gemeldeten 6000 Stellensuchenden mit Ge-

sundheitsberufen überwiegend Frauen aus Pflegeberufen. Auch die Studie «Berufe mit hohem Fachkräftemangel» (erschienen im Jahr 2016) des Kantons Zürichs hält fest: «Krankenpflegefachkräfte sind im Schnitt 179 Tage oder knapp ein halbes Jahr beim RAV gemeldet.» Unter 97 erfassten Berufen rangierten hier «nicht akademische Krankenpflege- und Geburtshilfefachkräfte» auf Platz 9, «Betreuungsberufe im Gesundheitswesen» gar auf Platz 77.

Sieht so Fachkräftemangel aus? Oder verschleiern Indizes und Statistiken den tatsächlichen Fachkräftemangel? Gäbe es tatsächlich einen flächendeckenden Fachkräftemangel, müsste dieser am ehesten an steigenden Löhnen erkennbar werden, da – so das Lehrbuch der Ökonomie – die Betriebe sich anstrengen und sich um die knappen Fachkräfte bemühen müssten.

Da solch isolierte Betrachtungen unterschiedlicher Indikatoren wenig zielführend sind, hat das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) sein «Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage» aus dem Jahr 2016 aktualisiert. Neu sollen

fünf Indikatoren ein umfassenderes Gesamtbild bieten. Wie die Beurteilung der Gesundheitsberufe zeigt, besteht heute bei Ärzten und Apothekern ein hoher Fachkräftebedarf, bei den Pflegeberufen werden «Anzeichen für einen Mangel an Fachkräften beobachtet».

Die Detailauswertung zeigt folgendes Bild: Die Arbeitslosenquote liegt mit 1,5% bei allen Gesundheitsberufen unter dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt (3,2%), bei Krankenpflegern tiefer (0,8%) und bei Hilfspflegern höher (3,7%). Die Quote der offenen Stellen deckt sich bei allen Gesundheitsberufen (2,0%) mit dem Durchschnitt (2,1%), ist aber abgesehen von den Hilfspflegern (0,2%) bei allen anderen Pflegeberufen höher (2,4 bis 3,9%). Auch die Zuwanderungsquote zur Deckung der Nachfrage durch Ausländer liegt bei allen Gesundheitsberufen mit 10,5% im Durchschnitt, während sie bei Ärzten (22,2%) und Apothekern (17,9%) überdurchschnittlich ist, liegen Krankenpfleger (11,9%) nur knapp über dem Durchschnitt, Hilfs- (5,7%) oder Hauspfleger (4,0%) liegen darunter. Das Beschäftigungswachstum – in den letzten Jahren im Vergleich zum Durchschnitt (14%) in allen Gesundheitsberufen rasant gestiegen (27%) – liegt bei Krankenpflegern genau gleich hoch (27%). Einzig die Gruppe «sonstige Krankenpflegeberufe» (136%) ist rasant angewachsen. Der Ersatzbedarf, um den zukünftige Fachkräftemangel zu decken, liegt in allen Gesundheitsberufen (100%) und bei den Krankenpflegern (101%) knapp über dem Durchschnitt (97%). Bei den Hilfs- (179%) und Hauspflegern (324%) aber ist der Ersatzbedarf sehr hoch. Die Qualifikationsanforderungen sind im Vergleich

**Gäbe es einen echten
Pflegegenotstand,
dann müssten
Pflegeabteilungen
geschlossen werden.**

zum Durchschnitt (85%) über alle Gesundheitsberufe (92%) und vor allem bei den Krankenpflegern (97%) überdurchschnittlich hoch.

Klare Belege für einen akuten Fachkräftemangel gibt es nicht

Auch in der überregionalen Amosa-Studie «Arbeitsmarktmobilität und Fachkräftemangel» (2015) finden sich die Pflegekräfte heute eher im mittleren Bereich. Dass im Amosa-Gebiet von allen Stellensuchenden aus dem Gesundheitswesen zwischen 2010 und 2018 die Zahl der Pflegebeschäftigten um über 8 Prozent und damit mit Abstand am stärksten zugenommen hat, ist nicht auf das qualifizierte, sondern auf das Hilfspflegepersonal zurückzuführen.

Für einen akuten oder flächendeckenden Fachkräftemangel in der Pflegeheimbranche lassen sich offenbar keine klaren Belege finden. Was nicht heisst, dass dieser lokal und regional, wo es viele Unterschiede gibt, oder zeitlich begrenzt nicht existiert. Aus Sicht der Kritiker, die vermehrt die Betriebe in die Pflicht nehmen wollen, rückt eine andere Kennzahl in den Vordergrund: die «Absprungrate» von Personen, die eine Ausbildung gemacht haben und ihr Arbeitsgebiet verlassen. Denn über das gesamte Gesundheitspersonal gesehen sind Berufsaustritte mit über 45 Prozent bei den Pflegefachpersonen und nichtärztlichen Psychotherapeuten am höchsten. «Bei den unter 35-jährigen Pflegenden sind es ein Drittel und 55 Prozent bei den über 50-jährigen», hat die Obsan-Studie (2016) gezeigt.

Tun die Heime nicht genug, um die Fachkräfte zu halten?

Kritiker fragen darum, ob die Pflegeheime und die ambulanten Dienstleister vielleicht nicht genug tun, um die knappen Fachkräfte besser zu binden? Ansatzpunkte gäbe es viele: verbesserte Entlohnung, eine lebensphasenorientierte Personalpolitik, personalpolitische Massnahmen wie betriebliches Gesundheitsmanagement, die Digitalisierung pflegeferner Tätigkeiten, die Optimierung der Einsatzplanung des knappen Fachpersonals oder agilere Organisations- und Arbeitsmodelle. Weitere Daten könnten erhoben und ausgewertet werden, wie

das Obsan in der Studie «Nurses at work» (2016) schreibt: «Der Mangel an Daten – insbesondere an Daten zur Bindung von Arbeitskräften – machen eine angemessene Bewirtschaftung der Pflegeressourcen schwierig.»

Sollte der Fachkräfte-Daten-Mangel letztlich dem «Rent Seeking» in Forschung und Verwaltung dienen? Dort ist eine gigantische Maschinerie entstanden, die in millionenschweren Förder- und Forschungsprogrammen zahllose Studie und Modelle produziert: damit pflegende Angehörige trotz Zusatzaufgabe weiter erwerbstätig bleiben können oder sich die Berufsverweildauer erhöht. Natürlich könnte für Pflegeheime auf Basis heute verfügbarer Daten die Absenzen- oder Fluktuationsraten, die Dauer der Betriebszugehörigkeit, die Teilzeit- oder

Stressquoten ermittelt und ausgewertet werden. Doch was genau sollen diese Daten bewirken?

Unter welchen Umständen Pflegefachkräfte im Beruf verbleiben, ist heute bestens bekannt: Ausbildung, Rekrutierung und Bindung sind die Faktoren, die sich am stärksten auf die Zahl der verfügbaren Pflegefachpersonen auswirken, wie die Autoren von «Nurses at

work» (2016) schreiben. Wie die Arbeit für qualifizierte Fachkräfte in Pflege-, Betreuungs- und Therapieberufen in der Langzeitpflege attraktiver wird, hat bereits das «Panorama Gesundheitsberufe 2030» (2013) der Berner FH auf den Punkt gebracht:

- Der Lohn, der mindestens demjenigen im Akutbereich entsprechen sollte.
- Die professionelle Eigenständigkeit bei Entscheidungen im Berufsalltag.
- Ein höheres Sozialprestige in der Bevölkerung.

Hier wird deutlich, dass nicht alle Rahmenbedingungen von den Betrieben alleine bewältigt werden können.

Heute steckt der Teufel nicht mehr in statistischen Details oder besseren Kennzahlen, sondern in der Botschaft: Wie geht unsere Gesellschaft mit allen Fachkräften um, die in den Tabuzonen von Tod und Sterben körperlich und seelisch anstrenghende Arbeit leisten? Und wie geht unsere Gesellschaft mit allen Fachkräften um, deren Arbeit tatsächlich unverzichtbar ist? ●

Unter welchen Umständen Pflegefachleute im Beruf bleiben, ist eigentlich bestens bekannt.

Ein Buch beschreibt Risiken sowie Bewältigung von Frust und Demotivation im Job

Wenn die Arbeit krankmacht

Ein neues E-Book geht der Frage nach, warum Menschen in ihrem Beruf ausbrennen und krank werden – und wie Arbeitgeber dafür sorgen können, dass Betroffene nach einer krankheitsbedingten Auszeit motiviert zurückkehren.

Von Urs Tremp

Dass Arbeit krankmachen kann, ist eine allgemein akzeptierte Tatsache. Welches die Gründe sind und was Arbeitgeber unternehmen können, dass nicht immer wieder Mitarbeitende für längere und lange Zeit krankgeschrieben werden, wird kaum diskutiert. Viele Arbeitgeber stellen sich auf den Standpunkt: «Das kann ich doch gar nicht beeinflussen. Das entscheiden die Ärzte.»

Nun weiss man allerdings, dass vielen Leiden, die schliesslich zur Arbeitsunfähigkeit führen, meist jahrelange negative Gefühlszustände vorausgehen. Sie haben nicht selten mit der Arbeitssituation zu tun. Die Risiken zu mindern, damit nicht eine schleichende Demotivation zu Krankheit und Arbeitsausfall führt, ist das eine Ziel des neuen Leitfadens von Hildegard Nibel.

Er trägt den etwas sperrigen Titel «Reanimation der Arbeitsmotivation – Praxisbewährtes Motivationsmanagement bei kritischen Personalsituationen». Das andere Ziel ist die Wiedereingliederung von Menschen, die während einer längeren oder langen Zeit krankheitsbedingt vom Arbeitsplatz abwesend waren.

Schleichende Prozesse

Der Leitfaden wendet sich an Arbeitgeber. Sie sollen früh erkennen, wenn Mitarbeitende die Arbeit als beschwerlich und letztlich krankmachend empfinden. Das braucht Aufmerksamkeit. Denn solche Prozesse sind schleichend. Nibel schreibt: «Die einzig sichere Vorhersage von längeren Fehlzeiten am Arbeitsplatz ist aufgrund der bisherigen Fehlzeiten möglich: Je mehr Abwesenheiten jemand hat und je länger diese dauern, umso höher ist auch im kommenden Jahr die Wahrscheinlichkeit krankheits- oder unfallbedingter Abwesenheiten bei der Arbeit.» Untersuchungen hätten gezeigt, dass in Berufen mit sogenannter Gefühlsarbeit das Risiko für krankheitsbedingte Absenzen besonders hoch ist: «Müssen Mitarbeitende positive Gefühle gegenüber Gästen oder Patientinnen und Patienten zeigen, die sie nicht wirklich empfinden, so vervielfachen sich ihre Krankheitsabsenzen. Beispiele für diese Art emotionaler Belastung bei der Arbeit ergeben sich für das Servicepersonal in Hotels, für die Pflegekräfte oder für die Flugbegleiterinnen, die sich immer freundlich und gut gelaunt zeigen sollen – auch wenn man sich nicht an jedem Arbeitstag so fühlt.»

Was tun bei solch «emotionaler Dissonanz» und bei offensichtlichem Leistungsabfall? Leistungsschwankungen in gewissen Grenzen seien völlig normal, schreibt Hildegard Nibel. «Deshalb sollten – unabhängig von der Tagesform – die Arbeitsleistungen oder erreichten Ziele mindestens des letzten Viertel- oder Halbjahres in Augenschein genommen werden, idealerweise der letzten Jahre.»

Langwierige Krankheiten kündigen sich an

Droht aber ein Leistungsabfall, laute eine der einfachsten Fragen zur Vorhersage von Krankheiten: «Haben Sie Ihre Arbeit in den letzten Wochen oder Monaten mit Freude gemacht?» Ernstzunehmende Warnsignale seien Hemmnisse, die zu regelrechten Angsterkrankungen werden können: die

plötzliche Unfähigkeit, mit fremden Menschen auf engem Raum zusammen zu sein, von Fremden angesprochen zu werden oder unbekannte Personen um etwas bitten zu müssen. «Sehr häufig kündigen sich langwierige Krankheiten in den Monaten oder Jahren vor deren Ausbruch durch eine verminderte Arbeitsfreude an: Immer seltener werden Arbeitsergebnisse als Erfolg erlebt,

und immer stärker wird das Gefühl der Betroffenen, in einem Hamsterrad zu sitzen und nur noch die Pflicht zu erfüllen», schreibt Nibel. Diese Menschen seien ständig in einer Abwehr- oder Verteidigungshaltung, die auch mit entsprechenden körperlichen Veränderungen verbunden ist, also Bluthochdruck, erhöhten Cholesterinwerten in Blut, Muskelverspannungen und chronischen Schmerzen. «Und eines Tages passiert es: die Herzkrise, der tragische Unfall oder der scheinbar unerklärliche Selbstmord.»

Dass Mitarbeitende längere Zeit krankgeschrieben sind, wird nie zu vermeiden sein. Die wenigsten Menschen allerdings wollen zu Rentenbezüglern werden. Arbeitgeber müssen also auch Massnahmen treffen, die den Wiedereinstieg ermöglichen. Wie das? «Als wirksamste Massnahme haben sich Arbeitserleichterungen herausgestellt. Viele wissenschaftliche Studien in verschiedensten Branchen und vielen Ländern haben das immer wieder bestätigt. Dabei ist es nicht einmal wichtig, dass der betroffene Mitarbeitende die angebotenen Arbeitserleichterungen annimmt. Entscheidend ist, dass sich jemand wieder gut aufgenommen und willkommen fühlt und in seiner speziellen Lebenssituation anerkannt. Idealerweise werden diese Arbeitserleichterungen eher beiläufig und spontan angeboten.» ●

Das E-Book «Reanimation der Arbeitsmotivation» kann im Internet unter der ISBN-Nummer 978-3-939255-81-9 für 16 Fr. bezogen werden.

«Eines Tages passiert es: Die Herzkrise oder der scheinbar unerklärliche Selbstmord.»

So präsentiert sich eine Pflegeinstitution als attraktive Arbeitgeberin

Sozialleistungen, Fortbildungschancen – und vor allem ein gutes Team

Anstrengende Arbeitsschichten, immer mehr administrative Aufgaben und oft moderater Lohn: Sehr attraktiv sind die Bedingungen in der Langzeitpflege nicht. Aber mitarbeiterfreundliche Institutionen wie das Alterszentrum Fislisbach AG können dennoch Fachleute für sich gewinnen.

Von Claudia Weiss

In der Frühschicht, das weiss Monika Monhart im Voraus – und das ist überall ähnlich –, geht die Post ab: Zwischen acht und zehn Uhr müssen alle Bewohnerinnen und Bewohner des Alterszentrums am Buechberg in Fislisbach AG für den Tag vorbereitet werden. Sie erhalten Medikamente, neue Verbände, eine Dusche, Hilfe beim Anziehen und Frühstück oder müssen in Therapiestunden gebracht werden. Monika Monhart als Fachfrau Langzeitpflege und Betreuung ist jeweils in die tägliche Morgenpflege eingebunden, auch wenn sie die Tagesverantwortung hat. «Das lässt sich nicht anders planen, sonst sind wir in der Morgenschicht zu wenige», sagt sie.

Mit der Tagesverantwortung kann es gut vorkommen, dass die 47-Jährige den ganzen Morgen lang nicht zum Verschnaufen kommt:

Nebst den üblichen Pflegeverrichtungen samt Blutentnahmen, Insulingaben und Verbandswechseln führt sie Telefongespräche mit Hausärztinnen, Angehörigen oder Fachstellen, daneben versorgt sie jene Bewohnerinnen und Bewohner, die Sauerstoff benötigen, begleitet die Arztvisite und passt Pflegeplanungen an. Ausserdem ist sie für 8 der 35 Bewohnerinnen und Bewohner ihrer Abteilung die Bezugspflegeperson. Diese spannenden Herausforderungen, die Vielfalt, die Arbeit

mit alten Menschen und im Team, «das macht mir Freude», sagt sie.

Ausserdem hat sie bereits vor Jahren eine Weiterbildung zur Berufsbildnerin gemacht und ist verantwortlich für je eine Lernende Fachfrau Gesundheit (FaGe) im 1. und im 2. Lehrjahr. Immer wieder muss sie dafür sorgen, dass die beiden auch genug Gelegenheit erhalten, ihre theoretischen Kenntnisse in der Praxis anzuwenden. An diesem Vormittag hat sich Monika Monhart schon selber als Übungsobjekt zur Verfügung gestellt. Sie streckt ihre Arme vor und zeigt die Einstichstellen: Tamara Abusaleh, Lernende im 2. Lehrjahr, hat an ihren Venen das Blutentnehmen geübt. Nein, Monika Monhart lacht, für ein Foto möchte sie sich definitiv nicht noch einmal stechen lassen.

Medikamente kontrollieren, Bewohnerin transferieren

Dafür fährt sie mit der Lernenden in den 4. Stock: Im Medikamentenzimmer müssen die Abendmedikamente bereitgestellt werden. Sorgfältig checken die beiden Frauen die Listen, vergleichen und kontrollieren. Monika Monhart erklärt die Besonderheit der Medikamente und achtet darauf, dass alles stimmt. In ihrer Grundausbildung zur Alterspflegerin FA SRK, die sie vor fast 30 Jahren in Zürich abschloss, hatte sie nicht ganz alle medizinaltechnischen Anwendungen gelernt, die bei den heutigen Fachfrauen und

Fachmännern Gesundheit FaGe auf dem Lehrplan stehen, «aber glücklicherweise lernte ich wesentlich mehr als Alterspflegerinnen aus anderen Kantonen». Seit ihrer Fachprüfung zur Fachfrau Langzeitpflege zählt sie im Alterszentrum als «Diplomierte» – mit allen Zusatzaufgaben und Verantwortlichkeiten.

Monika Monhart geht eilig weiter ins Zimmer der 84-jährigen Anna Diebold* (*Namen der Bewohnerinnen von der Redaktion

«Die spannenden Herausforderungen, die vielfältige Arbeit mit alten Menschen machen mir Freude.»



Monika Monhart, Fachfrau Langzeitpflege und Betreuung, und die Lernende Tamara Abusaleh befestigen das Tragtuch am Hebelift: Körperliche Belastung ist unvermeidlich. Aber gute Sozialleistungen und Weiterbildungsmöglichkeiten machen vieles wett. Fotos: Roger Wehrli

geändert): Die Seniorin, schwer an Demenz erkrankt, sitzt mit verkrampten Muskeln im Rollstuhl und muss ins Bett transferiert werden. Gleich schaut die Physiotherapeutin bei ihr vorbei, um Anna Diebolds Muskeln ein wenig zu lösen. Die Lernende Tamara Abusaleh fährt den Hebelift ins Zimmer, sie weiss, wie sie ihn bedienen muss. Zwar ist sie nur für ein Austauschsemester im Buechberg, aber sie hilft schon routiniert, das Tragtuch unter der Bewohnerin durchzuziehen und es am Hebebügel zu befestigen. «Ich bin sehr froh um diesen Patientenheber», sagt Monika Monhart.

Rücken schonen ist nicht immer einfach im Pflegeberuf. Aber das Wissen um Kinästhetik hilft.

Sie hat seit jeher eine leichte Fehlstellung der Wirbelsäule und muss sich daher bewusst bewegen und auf ihren Rücken achten. Das ist nicht immer einfach im Pflegealltag. Monika Monhart schätzt deshalb umso mehr, dass Weiterbildung im Buechberg sehr gefördert wird: So konnte sie sich in Kinästhetik weiterbilden lassen, einem Bereich, der ihrem Rücken förderlich ist. Sie gibt dieses Wissen auch an ihre Kolleginnen und Kollegen weiter: Sorgfältige Bewegungen sind für alle unerlässlich, die täglich am Pflegebett stehen und Lasten heben müssen. Deshalb profitiert letztlich auch die In-

>>



Monika Monhart (rechts) ist auch Lehrlingsverantwortliche. Sie kontrolliert, ob die Lernende Tamara Abusaleh die Medikamente richtig vorbereitet.

stitution von ihrer Weiterbildung.

Inzwischen ist das Tuch am Hebelift befestigt, und im Nu können die beiden Pflegefachfrauen die Bewohnerin damit hochheben, den Lift zum Bett schwenken und wieder senken. Dann löst Tamara Abusaleh das Tragtuch und schiebt Hebelift und Rollstuhl vor die Zimmertür. Nachdem die beiden die Bewohnerin sorgfältig umgezogen und gebettet haben, deckt die Lernende sie zu, während Monika Monhart kurz tief durchatmet. Sogar mit Hilfsmitteln wie dem Hebelift: «Die Arbeit in der Langzeitpflege bringt je nachdem grosse körperliche Belastungen mit sich.»

Sagt sie und eilt mit der Lernenden weiter in das nächs-

Mitarbeiterfreundliche Haltung macht eine Institution attraktiv

«Das Label ist ein Nebeneffekt: Wichtig ist, dass wir uns über gute Arbeitsbedingungen Gedanken machen»

2011 übernahm Thomas Rohrer, 54, die Leitung des Alterszentrums am Buechberg in Fislisbach. Er verbesserte das Betriebsklima im Haus mit 120 Betten und 130 Angestellten innert Kürze, unter anderem, indem er die beiden Labels «Familie und Beruf» und «Friendly Work Space» einführte.

Interview: Claudia Weiss

Thomas Rohrer, Ihre Institution ist gleich mit zwei mitarbeiterfreundlichen Labels ausgezeichnet: Da haben Sie sicher keine Mühe, Fachkräfte zu finden?

Thomas Rohrer: Wir haben sicher mehr Bewerbungen als noch vor sieben Jahren, bevor wir uns über unsere Attraktivität als Arbeitgeber Gedanken gemacht haben. Und wir hören immer wieder positive Wertungen von den Mitarbeitenden, weil wir ihre Bedürfnisse ernst nehmen.

Wie begegnen Sie denn dem Fachkräftemangel?

Wir müssen uns selber an der Nase nehmen: Wir haben im Langzeitpflegebereich zu wenig eigene Fachkräfte ausgebildet. Deshalb haben wir im Buechberg in den letzten sechs Jahren die Ausbildungsplätze in der Pflege verdreifacht, von

4 auf 12 Plätze, und wir präsentieren den Pflegeberuf mit Vorträgen an Schulen und Schnuppergelegenheiten möglichst attraktiv. Ausserdem unterstützen wir Nachholbildungen zur Fachfrau/Fachmann Gesundheit und honorieren Weiterbildungen auch finanziell.

Und damit haben Sie genügend qualifiziertes Personal?

Meistens ja. Wir ermuntern beispielsweise auch alle aus dem Team, Verbesserungsvorschläge einzugeben, auf die wir möglichst innerhalb von zwei Wochen antworten und die wir nach Möglichkeit in die Planung aufnehmen. Aber das wiegt nicht völlig auf, dass die Arbeit in der Pflege streng ist und teils unvermeidliche Stressphasen hat. Auch die Arbeitszeiten sind für die Attraktivität des Berufs nicht sehr förderlich – wir müssen ja in der Pflege einen 24-Stunden-Betrieb sicherstellen, was auch Abend- und Wochenenddienste und geteilte Dienste nötig macht.

Und diese Situation können Sie gar nicht verbessern?

Für die geteilten Dienste beispielsweise haben wir noch keine Lösung gefunden. Es ist schwierig, die intensiven Zeiten abzudecken, vor allem mit Teilzeitmitarbeitenden. Aber wir versuchen, im Team eine Balance zu finden und so gut wie

te Zimmer: Auch die 86-jährige Lina Bichsel* muss transferiert werden – sie allerdings vom Bett in den Rollstuhl. Weil die demenzerkrankte Seniorin starke Muskelkontraktionen hat, ist es nicht möglich, sie in den Hebelift «einzufädeln», und auch der Stehlift funktioniert nur bei Personen, die ihre Beine strecken können. Zum Glück ist die alte Dame so leicht: Mit geübtem Griff halten die beiden Pflegenden sie unter der Kniebeuge und den Schultern und heben sie scheinbar mühelos in den Rollstuhl. Aber nachdem sie der alten Dame ein Foulard um den Hals drapiert hat, streckt Monika Monhart dennoch diskret ihren Rücken durch.

Positiv: Mehr Verantwortung im Alltag

Wenn sie zurückdenkt an die Zeit nach ihrer Lehre zur Alterspflegerin FA SRK, fällt ihr noch ein anderer Aspekt auf, der die Arbeit heute schwieriger macht: «Damals herrschte eine klare Trennung von Alters- und Pflegeheim, heute ist das völlig durchmischt.» Das bringe auch andere Arbeitsformen mit sich: «Während früher die klassische Oberschwester für die Visite und Angehörigengespräche zuständig war, muss ich heute als «Diplomierte» nebst Alltagspflege auch Medikamentierung und Visiten, Gespräche mit Bewohnerinnen und Bewohnern und Angehörigen übernehmen.» Die Pflegedienstleiterin hält zwar

«Wir versuchen, im Team eine Balance zu finden und die Bedürfnisse der Leute abzuholen.»

die Gesamtorganisation des ganzen Hauses in der Hand, die Alltagsorganisation liegt aber bei der Stationsleiterin und der Tagesverantwortlichen. Die Anforderungen sind dementsprechend komplex. Aber genau das gefällt Monika Monhart: 1998 hatte sie ihre Arbeit in einem Pflegeheim in Höngg ZH nicht nur wegen der Geburt ihrer zweiten Tochter an den Nagel ge-

hängt: «Ich langweilte mich ganz einfach, weil meine Arbeit mich zu wenig herausforderte.» Als dann die drei Kinder gross genug waren, stieg sie 2014 im Alterszentrum am Buechberg zuerst mit einem 40-Prozent-Pensum wieder ein. «Das ist ein grosser Vorteil im Buechberg, diese Möglichkeit, als Mutter Teilzeit zu arbeiten», sagt sie.

Positiv: Weiterbildungsmöglichkeiten

Das Alterszentrum am Buechberg hat für die Bemühungen in Sachen Familienfreundlichkeit nicht nur ein Label, sondern gleich deren zwei, nämlich jenes der Fachstelle Familie und Beruf, speziell ausgerichtet für eine gute Vereinbarkeit von Familie und Pflegeberuf, und zudem jenes als «Friendly Work Space», das sich um besonders gutes Gesundheitsmanagement der Mitarbeitenden kümmert. «Diese Labels sind wichtige Anstösse für uns von der Leitung, damit wir diese Themen immer im Kopf behalten», fasst Geschäftsleiter Thomas Roh-

>>

möglich die Bedürfnisse der Mitarbeitenden abzuholen: Wir kommen ihnen beispielsweise punkto Wünsche für unbezahlten Urlaub entgegen – Familien mit schulpflichtigen Kindern haben Vortritt – oder ermöglichen teilweise feste Arbeitszeiten, damit die Kinder in die Kita gebracht werden können.

Wie aber macht sich eine Institution gesamthaft zur begehrten Arbeitgeberin?

Wir berücksichtigen bei der Lohnberechnung auch die Lebensjahre, nicht nur die Berufsjahre, denn in der Familienzeit gewinnen Mitarbeitende ebenso viel Lebenserfahrung. Das erhöht unsere Attraktivität für Wiedereinsteigerinnen, und so gewinnen wir gute Fachkräfte wieder zurück. Junge Berufsleute versuchen wir damit zu halten, dass wir ihnen unbezahlte Urlaube gewähren, längere Babypausen oder ganz niedrigprozentige Anstellungen während der Kinderbetreuungszeit. Gute Sozialleistungen sind ebenfalls attraktiv. Und Kaffee, Zwischenverpflegung, Gratisparkplätze und ein Beitrag an eine Kita sind zusätzliche Zückerchen, die uns zu angenehmen Arbeitgebern machen.

Und was unternehmen Sie, damit die Fachkräfte dann auch bleiben?

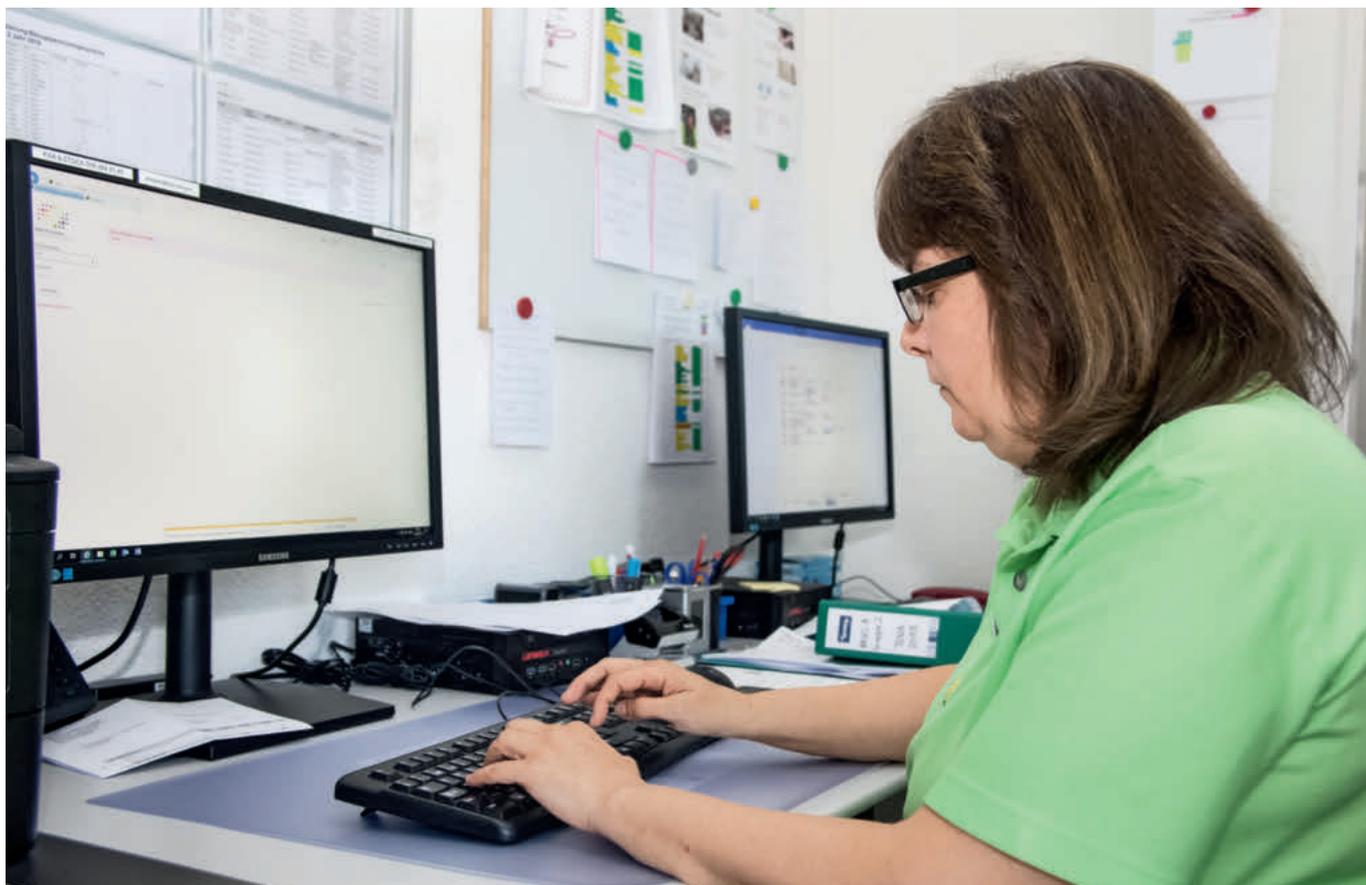
Wir bieten unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jeden Alters Karrierechancen: Sie müssen in Fach- oder Führungspositionen einsteigen können, und wir investieren aktiv in interne und externe Weiterbildung. Zudem versuchen wir, auch im Alltag laufend die Bedingungen zu verbessern: Zum Beispiel haben wir gemerkt, dass nicht eine diplomierte Pflegefachfrau

allein für 45 Bewohnerinnen und Bewohner zuständig sein kann, darum haben wir die Gruppen neu aufgeteilt und auf 35 verkleinert. Das verringert den Alltagsstress.

Braucht es wirklich ein aufwendig zu erlangendes Label, um attraktiver zu werden?

Nein, das Label ist dann eher noch ein schöner Nebeneffekt, viel wichtiger ist, dass man sich über möglichst gute Arbeitsbedingungen Gedanken macht. Und das Label gibt vor, was dafür wichtig ist: Um es zu erlangen, mussten wir neun Handlungsfelder überprüfen – ich hätte sonst höchstens vier angeschaut. Einen Zauberstab, mit dem wir beispielsweise höhere Löhne herzaubern können, haben wir leider auch mit den Labels nicht. Aber wichtig ist, dass wir immer dranbleiben und uns immer wieder hinterfragen, ob wir auf dem guten Weg sind: Wir dürfen nicht stehenbleiben! ●





Monika Monhart führt die RAI-Dokumentationen nach: Diese entscheidet über den Personalschlüssel. Sie ist nicht nur als Tagesverantwortliche zuständig, sondern auch als RAI-Supervisorin.

rer zusammen (vergleiche auch Interview). Einen entscheidenden Vorteil ihres jetzigen Arbeitsplatzes sieht Monika Monhart tatsächlich darin, dass alle Mitarbeitenden in ihren Weiterbildungswünschen unterstützt werden. Sie selber bildet sich seit her begeistert immer weiter: 2015 Kinästhetik-Grundkurs, RAI-Koordinatorin und Kurs zur Berufsbildnerin, 2016 Start der Weiterbildung zur Fachfrau Langzeitpflege und Betreuung, 2017 Erhöhung des Pensums auf 80 Prozent und Weiterbildung zur RAI-Supervisorin, 2019 bestand sie die Berufsprüfung zur Fachfrau Langzeitpflege und Betreuung, und dieses Jahr startete sie zugleich eine Weiterbildung zur SVEB-Praxisausbildnerin: Fast sieht es aus, als könne Monika Monhart gar nicht mehr aufhören.

Wermutstropfen: Ungünstige Arbeitszeiten

Einen kleinen Wermutstropfen bei ihrer Arbeit sieht sie trotzdem: die geteilten Dienste, die frühmorgens beginnen und am Nachmittag nach einer langen Pause bis in den frühen Abend hinein dauern. «Das ist belastend», sagt Monika Monhart. Sie ist froh, dass sie als «Diplomierte» nur selten solche Dienste hat.

Corinne Ferrandino, eine ehemalige Filmcutterin, die vor fünf Jahren den SRK-Kurs absolvierte, muss häufiger in den sauren Apfel beißen. «Anstrengend und der Gesundheit nicht unbedingt förderlich», sagt sie. Dass sie dennoch im Buechberg bleibt, hat damit zu tun, dass sie die Arbeit mit den alten Men-

schen mag und die Sozialleistungen schätzt. «Und das Team ist super», sagt sie. «Das macht vieles wett.»

Grosses Plus: Gute Kolleginnen und Kollegen

Monika Monhart nickt. Sie selber ist froh, dass ihr neben den 80 Prozent Arbeit Zeit bleibt für ihre Hobbys: Beim Spazieren und Pilates-Training tankt sie neue Energie, und abends liest sie, näht mit der Nähmaschine Taschen oder lernt für ihre Weiterbildungen. Am Ende sei es wohl das Gesamtpaket, das stimmen müsse: «Weiterbildung, gute Sozialleistungen, attraktive Ferienbedingungen und ein super Team – das entschädigt für vieles.»

Dann eilt sie in ihr winziges Büro: Sie muss für heute die RAI-Pflegedokumentationen auf den neusten Stand bringen. Nur mit dieser Dokumentation erhält sie genügend gutes Pflegepersonal, denn diese bestimmt den Stellenschlüssel. Ein grösseres Haus könne vorübergehend Lücken auffangen, sagt sie, indem Personal zwischen den Stationen hin und her geschoben wird. «Es dauert aber immer länger, bis eine ausgeschriebene Stelle mit einer neuen Fachkraft besetzt werden kann.»

Monika Monhart überlegt kurz und ergänzt: «Genau genommen steht und fällt alles mit dem Team: Wenn dort alles stimmt, kann das Team auch Durststrecken gut überstehen.» Und das kann entscheidend sein dafür, ob jemand geht oder bleibt, strenge Arbeit hin oder her. ●

Geteilte Dienste sind nicht beliebt. Da hilft vor allem ein gutes Team, das macht vieles erträglich.

Ansätze gegen den Fachkräftemangel in der Langzeitpflege

Flexibilisierung und Familienfreundlichkeit

Die schlechte Vereinbarkeit von Familie und Beruf macht es schwierig, junge Menschen für die Langzeitpflege zu gewinnen und Berufstätige bei der Stange zu halten. An einem Anlass der «Familienfreundlichen Wirtschaftsregion Basel» stellten drei Institutionen ihre Massnahmen vor.

Von Livia Büchler*

2025 sollen in der Schweiz 40000 Pflegefachleute fehlen – 70 Prozent davon in der Langzeitpflege. Dieses Szenario zeichnet der Bund, falls es nicht gelingt, in den nächsten Jahren mehr

junge Menschen für die Langzeitpflege zu gewinnen und die Berufstätigen in den Institutionen zu halten.

Ein schwieriges Unterfangen: Laut einer im Februar 2019 publizierten Umfrage der Gewerkschaft Unia ist die Belastung der Mitarbei-

tenden hoch, die Zufriedenheit tief – das Image des Berufsfelds ist nach wie vor nicht gut. Umso mehr wächst das Bewusstsein auf Seiten der Alters- und Pflegeinstitutionen, dass sie als Arbeitgebende Antworten auf die Bedürfnisse ihrer potenziellen und aktuellen Mitarbeitenden bereithalten müssen.

* **Livia Büchler** ist Projektleiterin «Mutterschaftsvertretung Erwerbsarbeit und Familie» der Abteilung Gleichstellung von Frauen und Männern der Stadt Basel.

Darauf zumindest lassen die Aussagen dreier Institutionen schliessen, welche den Prädikatsprozess der Fachstelle «Familie und Beruf» – des Kompetenzzentrums für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – durchlaufen haben und sich intensiv mit der Vereinbarkeit auseinandersetzen. An einem Anlass der Vereinigung «Wirtschaftsfreundliche Region Basel» berichteten sie von ihren Erfahrungen.

Wettbewerbsvorteil Familienfreundlichkeit

«Als Arbeitgebende sind wir starkem Rekrutierungsdruck ausgesetzt, mit den Löhnen in den Städten Zürich und Winterthur können wir nicht mithalten. Dass wir auf familienfreundliche Arbeitsbedingungen setzen, verschafft uns aber einen Wettbewerbsvorteil», sagt André Müller, CEO vom KZU Kompetenzzentrum Pflege und Gesundheit, das zwei Pflegezentren in Bassersdorf und Embrach mit 241 Plätzen sowie zwei Pflegewohnungen in Nürensdorf ZH mit weiteren 16 Plätzen betreibt. Zu den 500 Mitarbeitenden zählen auch 80 Lernende und Studierende in rund 16 verschiedenen Berufen. Müller misst dem Thema Vereinbarkeit schon lange grosse Bedeutung bei.



«Familienfreundlichkeit ist Teil unserer DNA. Sie sollte generell viel selbstverständlicher werden.»

André Müller, CEO, Kaufmännischer Leiter KZU Kompetenzzentrum Pflege und Gesundheit, ZH



Junge Fachleute: Wer für sie attraktiv sein will, muss ihnen auch mit familienfreundlichen Arbeitszeiten entgegenkommen.

Foto: Martin Glauser

Auch im Alterszentrum am Buechberg in Fislisbach AG mit 120 Betten und 130 Mitarbeitenden inklusive Lernenden weiss man um die Bedeutung der Familienfreundlichkeit. Sie ist schon bei

Arbeitsmodelle und Abläufe werden den Bedürfnissen der Mitarbeitenden angepasst.

der Rekrutierung Thema. «Kandidatinnen und Kandidaten sprechen uns darauf an», sagt Geschäftsführer Thomas Rohrer (siehe auch Text auf Seite 14). «Es wird geschätzt, wenn wir uns als Unternehmen der Familienfreundlichkeit verpflichten.»

Das systematische Engagement in sämtlichen betrieblichen Handlungsfeldern erweise sich als Mehrwert gegenüber anderen Organisationen.

Flexibilisierung: Ein Erfolgsschlüssel

Für Maria Sonderegger, Leiterin Pflege im Pflegezentrum Brunnmatt in Liestal BL ist längst erwiesen, dass der Nutzen familienfreundlicher Massnahmen den Aufwand bei Weitem übertrifft. Das Pflegezentrum erbringt mit über 105 Mitarbeitenden Dienstleistungen für betagte Menschen und verfügt über insgesamt 70 Zimmer, verteilt auf mehrere Gebäude. In

der Brunnmatt sei die positive Wirkung bereits in den ersten Jahren messbar gewesen: «Die Fehlzeiten gingen deutlich zurück, und die bereits tiefe Fluktuationsrate sank nochmals spürbar.»

Die Massnahmen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den drei Betrieben sind vielfältig: spezifische Weiterbildungsangebote, Teamentwicklungen und Kaderförderprogramme mit Jobsharing auf allen Hierarchiestufen, Mutter- und Vaterschaftsurlaub über das gesetzliche Minimum hinaus, Angebote für die Kinderbetreuung sowie eine Lohnpolitik, die Frauen und Männer gleich behandelt und Mutterschaft und Erziehungsjahre anerkennt.

Kinderkrippenfreundliche Dienstzeiten

Auf die Frage nach besonders bewährten Ansätzen zeichnen sich bei den drei Betrieben zwei Gemeinsamkeiten ab: der extrem hohe Flexibilisierungsgrad der Arbeitsbedingungen zum einen, die auf lange Sicht geplante Umsetzung und laufende Weiterentwicklung der Massnahmen zum anderen.

Arbeitsmodelle und Abläufe werden so weit wie möglich den Bedürfnissen der Mitarbeitenden angepasst. Beispiele solcher Massnahmen sind speziell auf Mütter und Väter ausgerichtete Dienstzeiten, damit diese am Morgen ihre Kinder in die Krippe bringen oder am Abend erst die Rückkehr ihres Partners beziehungsweise ihrer Partnerin abwarten können, bevor sie zur Arbeit gehen. Oder auch unkomplizierte Möglichkeiten für den Bezug von unbezahltem Urlaub, sei dies für ein Hobby, ein

politisches Amt oder für die Pflege von Angehörigen. Starre betriebliche Strukturen werden in den drei Betrieben abgelöst vom Blick auf den Lebenszyklus der Mitarbeitenden.



«Die Rechnung geht auf, wenn wir auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen. Die Motivation ist spürbar höher.»

Maria Sonderegger, Leiterin Pflegedienst, Stellvertretende Geschäftsführerin Pflegezentrum Brunnmatt in Liestal, BL

«Dank unseren betriebseigenen Krippen sind wir während der Familienphase Teil des Familiensystems», so André Müller vom KZU Zürich. Die Mitarbeiterinnen steigen nach der Geburt des Kindes weniger oft aus. Diese Ausrichtung auf Vereinbarkeit hat nicht nur im KZU wesentlich dazu beigetragen, die Verweil-

>>

dauer im Beruf zu erhöhen. «Ferienpläne werden bei uns in den Teams verhandelt», sagt Maria Sonderegger von der Brunnmatt Liestal. «So kennen die Mitarbeitenden die Bedürfnisse der anderen, nehmen gegenseitig Rücksicht und unterstützen sich bei Engpässen. Das hat die Teamkultur stark verändert und motiviert enorm.»

Der grundlegende Kulturwandel in den Institutionen ist neben der Flexibilisierung der Arbeitsmodelle ein weiterer Erfolgsschlüssel für die erfolgreiche Umsetzung von Massnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Alltag. In allen drei Institutionen wird die offene Kommunikation grossgeschrieben. Wird beispielsweise die Schicht- oder Ferienplanung besser auf die Bedürfnisse junger Eltern ausgerichtet, darf das nicht als Bevorteilung zulasten anderer wahrgenommen werden. Es gilt, Herausforderungen offen zu diskutieren und Lösungen zu suchen. An Mitarbeitentagen und Kaderveranstaltungen sowie in Schulungen und Arbeitsgruppen werden Aspekte der Vereinbarkeit deshalb regelmässig thematisiert.

Kleinpensen und individuelle Arbeitsmodelle

Im Spagat zwischen der Aufrechterhaltung des Betriebs und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden müssen auch Vorgesetzte umdenken. Die Zunahme von Kleinpensen und die immer individueller ausgerichteten Arbeitsmodelle machen die ohnehin anspruchsvolle Planung der Einsätze im Pflegebereich noch komplexer. «Wenn sich früher eine junge Mutter mit dem Wunsch nach Teilzeitpensum bewarb, war das ein Grund, sie nicht anzustellen», sagt Thomas Rohrer aus Fislisbach. «Heute tun wir unser Möglichstes, um ihr den Wiedereinstieg in den Beruf zu vereinfachen.»

Auch der Wandel im Bereich der Human Resources (HR) illustriert für ihn exemplarisch das Umdenken: Während sich vor einigen Jahren kaum jemand traute, der Personalabteilung überhaupt Fragen zu stellen, offerieren diese heute ein nieder-

Informationen: familienfreundliches-basel.ch.



«Wir sind überzeugt, mit dem Engagement für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf dem richtigen Weg zu sein, um dem Personalmangel zu begegnen.»

Thomas Rohrer, Geschäftsführer Alterszentrum am Buechberg in Fislisbach, AG

schwelliges und rege genutztes Angebot: Die HR-Fachleute wurden speziell auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geschult und gehen nun aktiv auf Mitarbeitende zu, um sie auf berufsbezogene Herausforderungen dieser oder jener Lebenssituation hinzuweisen.

Heute offerieren die Personalabteilungen ein niederschwelliges und rege genutztes Angebot.

Immer wichtiger: Angehörigenpflege

Die Mitarbeitenden in der Langzeitpflege – im Branchenvergleich durchschnittlich eher älter – sind vermehrt in die Pflege ihrer betagten Eltern eingespannt. «Für die Angehörigenpflege sollten wir die gleichen Möglichkeiten wie für die Kinderbetreuung bieten», sagt Maria Sonderegger. Die konzeptionellen Überlegungen sind zwar noch nicht abgeschlossen, im

Alltag schlägt die Flexibilität im Pflegezentrum Brunnmatt aber schon jetzt Brücken: «Es kommt vor, dass eine Mitarbeiterin ihren betagten Vater zur Arbeit mitbringt und so ihren Dienst wahrnehmen kann.»

Auch das KZU legt den Fokus künftig vermehrt auf das Thema Angehörigenpflege. In der jährlichen Umfrage bei den Mitarbeitenden werden neu Daten erhoben, um die Situation besser zu erfassen: Wie viele Mitarbeitende sind in der Betreuung von Angehörigen gefordert? Was würde ihnen helfen? «Angehörigenpflege ist eine logische Fortsetzung der Lebenszyklus-Betrachtung», sagt André Müller. «Als Arbeitgebende können wir einen wichtigen Beitrag leisten.» ●

Bewertungen von Mitarbeitenden helfen, dem Fachkräftemangel zu begegnen

Man wird bewertet – ob man will oder nicht

Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden bestimmt wesentlich, ob es einer Pflegeeinrichtung gelingt, ihr Personal zu binden und neues zu rekrutieren. Über Bewertungen der Mitarbeitenden sowie von Bewohnern und Angehörigen gelingt es, relevante Faktoren für die Zufriedenheit zu ermitteln.

Von Manuel Küffer*

Mundpropaganda ist in der Wirtschaft seit je das probateste Mittel, um neue Kunden und Mitarbeitende zu gewinnen. In Zeiten der Digitalisierung haben Bewertungen von Produkten und Dienstleistungen durch Kunden beziehungsweise von Arbeitgebern durch Mitarbeitende einerseits eine rasante Verbreitung gefunden und andererseits die Transparenz erhöht. Resultat: Bewertungen haben sich in einigen Branchen zu kritischen und erfolgsrelevanten Faktoren entwickelt.

In umkämpften Märkten wie dem Tourismus oder dem Detailhandel beeinflussen Online-Ratings die Kaufentscheidung massgeblich. Und in Arbeitsmärkten mit einer tiefen Arbeitslosenquote wie im Pflegebereich, der zudem durch eine hohe Fluktuation und eine stattliche Zahl an «Aussteigern» charakterisiert ist, ist es für Arbeitgeber zentral, sich ein authentisches Image zu verschaffen. Das ist erwartungsgemäss schwierig,

**Nicht nur die
Bewertungen,
auch der Umgang
damit trägt zum
Image bei.**

*Manuel Küffer berät Firmen bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und ist Autor und Dozent zu Themen der digitalen Transformation

muss aber proaktiv und systematisch angegangen werden. Denn Kunden und Mitarbeitende bewerten täglich auf öffentlichen Plattformen und hinterlassen Feedbacks. Oder frei interpretiert nach dem Kommunikationswissenschaftler und Psychotherapeuten Paul Watzlawick («Man kann nicht nicht kommunizieren»): Man kann nicht nicht bewertet werden. Und nicht nur die Bewertung, sondern auch der Umgang damit trägt erheblich zum Image einer Organisation bei: Das Ignorieren von Feedbacks ist die schlechteste aller Optionen.

Die Zufriedenheit sichtbar machen

Nachdem im schweizerischen Gesundheitsmarkt der Pflege notstand ausgerufen worden ist, buhlen die Pflegeeinrichtungen um Personal – bei der Rekrutierung wie bei der Bindung. Das beste Mittel, um hohe Fluktuation zu vermeiden sowie Krankheiten und Absenzen zu reduzieren, ist es, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden sichtbar zu machen. Wichtiger als die

harten Faktoren wie beispielsweise Lohn, Pensionskasse und Arbeitsweg sind die weichen Faktoren wie Vertrauen, Wertschätzung oder Teamgeist.

Eine entscheidende Erkenntnis bei vielen Pflegeeinrichtungen ist, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auch mit derjenigen der Bewohnerinnen und Bewohner sowie der Angehörigen korreliert und zwar in jede Rich-

tung: Ohne zufriedene Mitarbeitende keine zufriedene Bewohner und Angehörige, ohne zufriedene Kunden kein zufriedenes Personal. So einleuchtend diese Zusammenhänge sind, wissenschaftlich bewiesen sind sie noch nicht. Eine neue Pilotstudie der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) soll nun Aufschluss über die bestimmenden Faktoren für die Zufriedenheit aller Anspruchsgruppen geben (siehe Kasten Seite 25).

>>

In Bezug auf den Arbeitsmarkt zeigt sich deutlich, dass eine grosse Nachfrage nach Mitarbeitenden-Bewertungen besteht: Eine Studie der deutschen Yourcareergroup aus dem Jahr 2017 hat ergeben, dass 55 Prozent aller Stellensuchenden Bewertungen lesen, die Mitarbeitende über ihre Arbeitgeber schreiben.

Wenige Bewertungen geben verzerrtes Bild

Mangels unabhängiger und echter Bewertungen tun sie dies

Mehr als ein Drittel der Befragten sagte, dass das Image wichtiger sei als das Gehalt.

auf einschlägigen Portalen, auf denen alle Besucher – und somit auch Mitbewerber – anonym bewerten können. Sie treffen dabei auf zahlenmässig wenige Bewertungen: Die Insel Gruppe beispielsweise beschäftigt rund 11000 Mitarbeitende,

hat per Stichtag 28. März 2019 auf dem Arbeitgeber-Portal «Kununu» jedoch nur 131 Bewertungen. Die Aussagekraft von nur 1.19 Prozent Insel-Mitarbeitenden ist gleich null. Trotzdem haben über 51500 Plattform-Besucher diese Resultate gelesen und interpretiert.

Fazit: Eine geringe Anzahl von Bewertungen über ein Unternehmen kann schnell zu einem verzerrten Bild führen. Die Gefahr dabei ist, dass diese Bewertungen weder repräsentativ

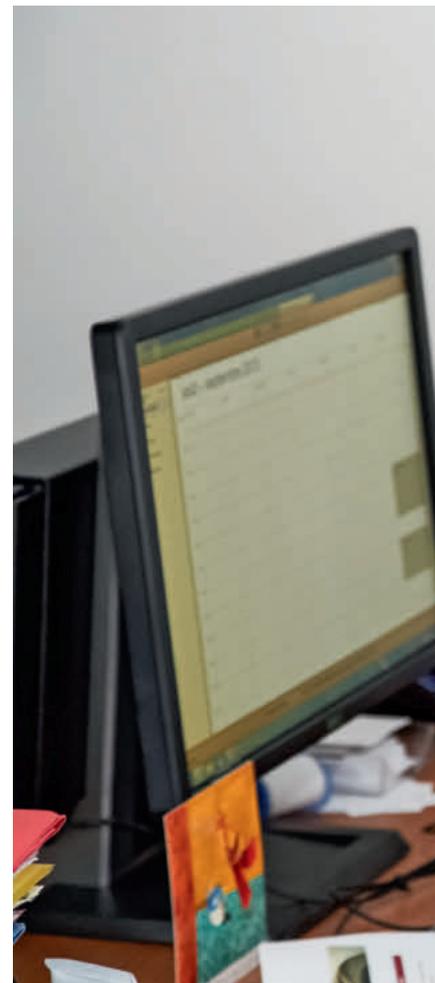
sind noch von der Plattform auf ihre Echtheit überprüft werden. Über die Hälfte der Befragten gab in der Studie der Yourcareergroup ausserdem an, dass das Image eines Unternehmens ihre Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung massgeblich beeinflusse, mehr als ein Drittel sagte, das Image eines Unternehmens sei ihnen sogar wichtiger als das Gehalt. Das Berner Unternehmen Swiss Qualiquest AG (SQQ) setzt genau an diesem Punkt an. Die Mitarbeitenden sollen aktiv in den Prozess mit einbezogen werden, damit echte Bewertungen ein eindeutiges und faires Bild ergeben. Oliver Glauser, Marktverantwortlicher bei Swiss Qualiquest, empfiehlt, «das Thema Bewertungen ganzheitlich und proaktiv» anzugehen. Proaktiv, um das Thema in der Organisation zu verankern und um die Menge an Feedbacks zu erhöhen. Und ganzheitlich, um von der erwähnten Wechselwirkung zwischen zufriedenen Mitarbeitenden, Bewohnern und Angehörigen zu profitieren.

Objektiv, fair, nachvollziehbar

Swiss Qualiquest betreibt keine Bewertungsplattform wie «Kununu», sondern setzt den Fokus bei der Objektivität, der Fairness und der Nachvollziehbarkeit der Daten. Wichtig sei, so Glauser, den Mitarbeitenden ihre Anonymität zu gewährleisten, einen offenen Dialog zu führen und die Daten auf Schweizer Servern vor Missbrauch zu schützen.

Urs Hirschi, bis Mitte 2018 Leiter des Alters- und Pflegezentrums Elfenaupark in Bern, ist vom Ansatz überzeugt: «Mit dem Bewertungstool haben die Mitarbeitenden jederzeit die Möglichkeit, ihre Befindlichkeiten und Rückmeldungen unkompliziert und, falls gewünscht, anonym an die Unternehmensleitung zu kommunizieren.»

Aufgrund der positiven Erfahrungen mit zahlreichen Pflegeeinrichtungen und Spitälern empfiehlt SQQ den Unternehmen und Organisationen, ihre Resultate nicht nur für interne Zwecke zu verwenden. Über ein qualifiziertes Gütesiegel auf der eigenen Webseite sollten die Resultate über eine Bewertungs-Landingpage veröffentlicht und somit im Arbeitsmarkt aktiv kommuniziert werden. Das erhöhe erwiesenermassen die Transparenz und die Glaubwürdigkeit eines Arbeitgebers auf dem Markt. Als Nebeneffekt können mit der proaktiven Kommunikation auch



Studien zeigen, dass über die Hälfte unabhängiger Bewertungen tun sie



der Stellensuchenden Bewertungen lesen, die Mitarbeitende über ihre Arbeitgeber schreiben. Mangels dies auf einschlägigen Portalen, auf denen alle Besucher anonym bewerten können. Foto: Martin Glauser

Pilotstudie an der Fachhochschule Nordwestschweiz

Die im Text erwähnte Pilotstudie wird von der Fachhochschule Nordwestschweiz zusammen mit dem Berner Unternehmen Swiss Qualiquiest AG (SQQ) durchgeführt. Sie steht allen Schweizer Pflegeeinrichtungen zur Teilnahme offen. Die Studie soll zum ersten Mal wissenschaftlich erhärtete Faktoren liefern, die zur Zufriedenheit von Bewohnern, Angehörigen und Mitarbeitenden beitragen. Sie wird Aufschluss über die Qualität der Pflegeeinrichtung geben, Vergleiche mit objektiven Betriebskennzahlen und Vorschläge für Optimierungen mit bestmögliche Kosten-Nutzen-Verhältnis aufzeigen. Zudem erhalten die Teilnehmer Zugang zum professionellen und unabhängigen Bewertungsmanagement-System von SQQ sowie ein Benchmarking als Vergleichsmöglichkeit mit anderen Institutionen. Die Studie startet im April 2019. Interessierte können sich beim Projektleiter Oliver Glauser von Swiss Qualiquiest AG (032 588 20 10/oliver.glauser@swissqualiquiest.ch) melden.

ben, um die negativen «abzutemperieren». Aber Achtung: Gutes hervorheben bedeutet nicht, dass Negatives verschleiert wird. Für Mitarbeitende und Bewerber erhöht sich die Glaubwürdigkeit des Arbeitgebers, wenn er kritische Kommentare zulässt. Niemand erwartet den perfekten Arbeitgeber, sondern Verantwortliche, die für ihr Personal ein offenes Ohr haben, es wertschätzen und sich für sie engagieren.

Wichtig bei der Mitarbeitendenbewertung ist die Kontinuität, ergänzt Oliver Glauser. Statt einmal pro Jahr eine Umfrage zu machen, sollten laufend Feedbacks eingeholt werden. Gepaart mit der Tatsache, dass Mitarbeitende erfahrungsgemäss sehr authentisch bewerten, werden damit Verzerrungen des Bildes aufgrund von Einmaleffekten vermieden. Ausserdem sollten die Resultate stets aktuell sein, damit der langfristige Trend und nicht Momentaufnahmen oder Extrema sichtbar sind. Urs Hirschis Fazit: «Das System hilft bei der Suche und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Interessierte Bewerber erhalten dank echten Aussagen rasch einen transparenten und authentischen Einblick in das tatsächliche Innenleben einer Unternehmung.» ●

Bewertungen sollen nicht nur für interne Zwecke verwendet, sondern auch publiziert werden.

die sogenannten passiven Stellensuchenden erreicht werden, die (noch) unbewusst auf der Suche sind.

Bruno Blum, Mitgründer von Swiss Qualiquiest, hat während seiner langjährigen Praxiserfahrung einen Effekt beobachtet, den er «Schwarmzufriedenheit» nennt: «Menschen fühlen sich intuitiv zufriedener in einer Umgebung, wenn die Mehrheit der übrigen Umgebungsangehörigen sich in der Summe mit der Situation zufrieden zeigt.»

Konkret: Die individuelle Befindlichkeit wird von der kollektiven Befindlichkeit beeinflusst. Die positivere Grundhaltung vom Einzelnen zum Unternehmen entsteht aber nur, wenn kommuniziert wird, dass der Schwarm in der Summe mit den Arbeitsbedingungen zufrieden ist. Ansonsten fühlen sich die Unzufriedenen mit ihren diffusen Meinungen im Recht und suchen sich Verbündete.

Da aber keine Institution perfekt ist, geht es darum, die positiven Seiten hervorzuheben,

Fachkräfte im Sozialbereich: Fränzi Zimmerli von Savoirsocial erläutert die Knackpunkte

«Viele Personen ohne spezifische Ausbildung erschweren die Teamarbeit»

Knapp die Hälfte aller in einem sozialen Beruf tätigen Personen verfügt nicht oder noch nicht über eine spezifische Ausbildung. Dies bedeutet eine Herausforderung im Arbeitsalltag der Einrichtungen für Menschen mit Unterstützungsbedarf, sagt Fränzi Zimmerli von Savoirsocial*.

Von Elisabeth Seifert

Die Vielfalt der Berufe im Sozialbereich ist beeindruckend – gerade auch in den drei Arbeitsfeldern Unterstützung von Kindern und Jugendlichen, der Begleitung von Menschen mit Beeinträchtigung und der Betreuung von Menschen im Alter. Die Fachpersonen Betreuung stellen dabei fast die Hälfte der rund 100 000 Beschäftigten (45 Prozent). Eine weitere grosse Gruppe bilden die Sozialpädagoginnen und -pädagogen (21 Prozent). Weitere Berufsgruppen sind die Assistentinnen und Assistenten Gesundheit und Soziales, die vor allem im Altersbereich tätig sind, Kindererzieherinnen, Sozialarbeitende, soziokulturelle Animatoren. Im Bereich der Beschäftigung von Menschen mit Beeinträchtigung kommt den Arbeitsagogen eine wichtige Rolle zu und im Bereich Schule den Heil- und Sonderpädagogen. Diese Angaben stammen aus einer Studie zum Fachkräfte- und Bildungsbedarf für soziale Berufe, die im Sommer 2016 publiziert worden ist. Die im Auftrag der Dachorganisation der Arbeitswelt Soziales, Savoirsocial, an der Uni Basel erarbeitete

*Fränzi Zimmerli, 42, ist Co-Geschäftsleiterin a.i. bei Savoirsocial und zudem Projektleiterin Berufsbildung. Sie ist Erziehungswissenschaftlerin und hat zusätzlich ein Diplom in Bildungsmanagement.

Untersuchung vermittelt erstmals seit Inkrafttreten des neuen Berufsbildungsgesetzes Anfang der Nullerjahre einen Überblick über die Fachkräftesituation in ausgewählten Arbeitsfeldern des Sozialbereichs. Um die Ergebnisse weiter zu vertiefen, hat Savoirsocial beim Schweizerischen Observatorium für die Berufsbildung eine dreiteilige Studie zu den Ausbildungs- und Erwerbsverläufen in Auftrag gegeben, deren letzter Teil im Sommer 2018 publiziert worden ist. Auf der Grundlage dieser Untersuchungen erläutert Fränzi Zimmerli, Co-Geschäftsführerin von Savoirsocial, die Herausforderungen rund um die sozialen Berufe.

«Hohe Quote von nicht spezifisch Ausgebildeten erklärt sich mit Kantonsvorgaben.»

In den letzten zwei Jahrzehnten ist die Zahl der in sozialen Berufen beschäftigten Personen um jährlich 5 Prozent gewachsen. Wo sehen Sie die Gründe?

Fränzi Zimmerli: Beim Sozialbereich handelt es sich um eine relativ junge Branche. Die Betreuung und Begleitung von Menschen mit Unterstützungsbedarf hat sich erst in den letzten Jahrzehnten professionalisiert. Unsere Gesellschaft hat den Anspruch, für soziale Herausforderungen und Probleme professionelle Lösungen zu finden. Der Sozialbereich spiegelt auch die Veränderungen in unserer Gesellschaft. Über die Hälfte der rund 100 000 Beschäftigten ist in der Unterstützung von Kindern und Jugendlichen tätig und ein grosser Teil davon wiederum in der familien- und schulergänzenden Kinderbetreuung. Gerade in diesem Bereich war und ist das Wachstum besonders gross. Die Politik reagiert auf solche Veränderungen und subventioniert die Entwicklung von Betreuungsplätzen. Die Aufgabe von Savoirsocial besteht dann unter anderem darin, die

Berufsbildungen im Sozialbereich zu stärken, den aktuellen Entwicklungen anzupassen und auf nationaler Ebene zu steuern.

Wird das Wachstum jetzt so weitergehen?

Die Zahlen in der Fachkräftestudie von 2016 rechnen bis Mitte der Zwanziger-Jahre mit einem Wachstum an Fachpersonen von jährlich 3,9 Prozent. Damit werden aber doch rund 45 000 Personen mehr als heute in der Unterstützung von Kindern und Jugendlichen, Menschen mit Beeinträchtigungen sowie in der Begleitung und Betreuung von betagten Personen tätig sein. Der grösste Bedarf besteht gemäss der Fachkräftestudie im

den. Besonders häufig war das bei den sozialpädagogischen Werkstatteleitern und den soziokulturellen Animatoren der Fall. Hier war es sehr aufwendig, Leute zu finden. Bei den Arbeitsagogen blieben über 10 Prozent der Vakanzen unbesetzt.

Erstaunlich ist: Knapp die Hälfte der angestellten Personen hat keine formale Ausbildung im sozialen Bereich: Ist das nicht Ausdruck eines akuten Mangels an Fachkräften?

Diese hohe Quote von nicht oder noch nicht spezifisch Ausgebildeten hat vor allem mit den Vorgaben der Kantone zu tun, die wiederum auf die Finanzierung zurückzuführen sind. Es



Fränzi Zimmerli, Co-Geschäftsleiterin a.i. von Savoirsocial, Dachorganisation der Arbeitswelt Soziales: «Der Sozialbereich spiegelt die Veränderungen unserer Gesellschaft.»

Foto: Oliver Hofer/Bigfish

Bereich der Unterstützung von Kindern und Jugendlichen. Über die Hälfte dieses Wachstums erklärt sich mit zusätzlich nötigen Fachpersonen in der familienergänzenden Kinderbetreuung. An zweiter Stelle liegt die Betreuung und Begleitung von Menschen im Alter.

Finden die Betriebe heute genügend Fachpersonen?

Die Fachkräftestudie hat gezeigt, dass trotz einem überdurchschnittlich grossen Stellenwachstum im schweizweiten Branchenvergleich die Einrichtungen keine grossen Rekrutierungsprobleme haben. Rund die Hälfte der Institutionen gab allerdings an, dass die Personalsuche eher aufwendig sei. Es gab aber nur ganz wenige Fälle, wo die Einrichtungen keine geeignete Person für eine ausgeschriebene Stelle finden konnten. Je nach beruflicher Tätigkeit aber mussten in bis zu 30 Prozent der Fälle bestimmte Kompromisse eingegangen wer-

kommt aber stark auf die Arbeitsbereiche an. Im Vergleich mit anderen Berufsfeldern gibt es im Sozialbereich tiefere Vorgaben, was die geforderte Qualifikation von Personen betrifft. Im stationären Kinder- und Jugendbereich zum Beispiel wird ein relativ hoher Prozentsatz von spezifisch ausgebildeten Fachpersonen gefordert. In der familien- und schulergänzenden Kinderbetreuung liegt der Anteil mit einer formalen Ausbildung im sozialen Bereich bei unter 50 Prozent. Ähnlich ist der Anteil in der stationären Betreuung betagter Menschen. Etwas höher als 50 Prozent ist er im Bereich Menschen mit Beeinträchtigung.

Wie beurteilen Sie die künftige Entwicklung?

Im Hinblick auf die gemäss Studie zusätzlich geforderten Fachkräfte bis Mitte der Zwanzigerjahre zeichnet sich selbst bei der heute geforderten Professionalisierungsquote eine gewisse

>>

Fachkräfteknappheit ab. Diese Situation verschärft sich, wenn künftig vonseiten der Politik eine höhere Quote an spezifisch im sozialen Bereich ausgebildeten Personen gefordert wird. Dies erfordert eine andere Finanzierung vonseiten der öffentlichen Hand. Die Branche hat dann die Aufgabe, mehr Fachpersonen auszubilden.

Wer sind diese Personen, die über keine spezifische Ausbildung im sozialen Bereich verfügen?

Überhaupt keine formelle Ausbildung haben 13 Prozent. Ebenso viele sind noch in Ausbildung, 9 Prozent machen ein Praktikum, und gut 10 Prozent verfügen über eine ähnliche Ausbildung. Auffallend ist an diesen Zahlen, dass relativ viele Personen im Sozialbereich in einer Ausbildung stehen. Die hohe Ausbildungsquote ist neben dem Faktum, dass rund die Hälfte der Angestellten keine oder noch keine formale Ausbildung im Sozialbereich hat, ein Charakteristikum des Sozialbereichs.

Das erklärt sich wohl damit, dass sich der Sozialbereich erst in den letzten Jahrzehnten professionalisiert hat?

Ja, und das bedeutet, dass es hier verschiedene Berufe gibt, die es noch nicht lange gibt und die sich relativ schnell entwickeln. Das trifft in erster Linie auf die Fachpersonen Betreuung zu. Jede fünfte Person absolviert hier eine Ausbildung, über eine Ausbildung als Fachperson Betreuung verfügen gerade mal gut zwei Fünftel. Der Rest hat entweder gar keine formale Ausbildung (18 Prozent), macht ein Praktikum (11 Prozent) oder verfügt über eine ähnliche Ausbildung (11 Prozent).

Neben dem unterschiedlichen Ausbildungsstand fällt gerade bei den Fachpersonen Betreuung der hohe Anteil an Praktikantinnen und Praktikanten auf. Wie beurteilen Sie das?

Da muss man genau hinschauen. Es gibt unterschiedliche Gründe für einen Praktikumsplatz. Ein kurzer Einsatz als Praktikant oder Praktikantin macht Sinn, wenn es um die Eignungsabklärung geht. Solche Praktika sind klar befristet. Viele Praktikumsstellen im Bereich der Unterstützung von Menschen mit Behinderung und ganz besonders in der familienergänzenden Kinderbetreuung haben aber politische respektive finanzielle Gründe.

Praktikantinnen und Praktikanten sind billige Arbeitskräfte?

Es bestehen grosse Unterschiede zwischen den Kantonen. In der Deutschschweiz gibt es Kantone respektive Regionen, wo es im Kita-Bereich mehr Praktikumsstellen als Lehrstellen gibt. Das ist ein Hinweis darauf, dass Praktikantinnen und Praktikanten als günstige Arbeitskräfte ausgenutzt werden. In der Romandie ist die Situation etwas besser. Wir, also Savoiresocial, und auch unsere Mitgliederverbände, wie zum Beispiel Kibesuisse im Kinderbereich, sind an diesem Thema dran. Mit einem Monitoring verschaffen wir uns regelmässig einen Überblick über den Sachverhalt.

Bei den Arbeitsagogen verfügt über ein Viertel der Beschäftigten über gar keine abgeschlossene Berufsausbildung. Was sagen Sie dazu?

Bei den Arbeitsagogen besteht gemäss der Studie von 2016 ein

Branchenverbände stellen politische Forderungen

Avenirsocial: Der Berufsverband der Sozialen Arbeit, Avenirsocial, hat im Jahr 2017 eine nationale Kampagne lanciert, deren prominenteste Forderung darin besteht, dass alle in der Sozialen Arbeit tätigen Personen über eine spezifische Ausbildung im Sozialbereich verfügen müssen. Durch die heutige Quote von rund 50 Prozent Ausgebildeten werde die Entwicklung der Profession behindert und zudem könne die Qualität nicht gewährleistet werden, sagt Lukas Geiger. Er ist bei Avenirsocial zuständig für die Kampagnenarbeit. Einen negativen Einfluss habe dieser tiefe Anteil an spezifisch Ausgebildeten, so Geiger, auch auf die Zusammenarbeit im Team und die Fluktuation. «Beschäftigte, die heute ohne spezifische Ausbildung tätig sind, sollen bei berufsbegleitenden Ausbildungen gezielt gefördert werden».

Curaviva Schweiz: «Wir haben ein Qualitätsproblem, wenn Personen nicht über die für eine bestimmte Aufgabe erforderlichen Kompetenzen verfügen», sagt Monika Weder, Leiterin des Geschäftsbereichs Bildung von Curaviva Schweiz. Curaviva Schweiz begrüsse das Engagement von Avenirsocial. Die generelle Forderung nach 100 Prozent ausgebildetem Fachpersonal sei aber dennoch nicht anzustreben. «Es ist vor allem wichtig, die Beschäftigten entsprechend ihrer Ausbildung richtig einzusetzen.» Es brauche nicht für jede Aufgabe eine

spezifische Ausbildung. Eine konkrete Forderung stellt derzeit einzig die Fachkonferenz von Curaviva Schweiz für den stationären Kinder- und Jugendbereich: «Der Anteil des in der Betreuung tätigen Personals mit eidgenössisch anerkanntem Ausbildungsabschluss auf Niveau FH oder HF soll inklusive Leitung idealerweise 100 Prozent betragen, wenigstens jedoch drei Viertel.»

Kibesuisse: «Wir fordern mehr Investitionen», sagt Nadine Hoch, die Geschäftsführerin des Verbands Kinderbetreuung Schweiz, Kibesuisse. Zum einen, um die hohen Elterntarife zu reduzieren, und zum anderen, um die Qualität durch mehr ausgebildetes Personal zu erhöhen. Aufgrund zu geringer Subventionen der öffentlichen Hand beschäftigen die Kitas in vielen Regionen der Schweiz Praktikantinnen und Praktikanten. Nadine Hoch: «Auf der einen Seite lassen die Kantone und Gemeinden Praktikantinnen und Praktikanten im Betreuungsschlüssel als voll zählende Arbeitskräfte zu und berechnen auf dieser tiefen Personalkostenbasis ihre Beitragszahlungen zur Senkung der Elterntarife. Auf der anderen Seite verurteilen sie die Ausnutzung dieser Personen als billige Arbeitskräfte.» Viele Schulabgängerinnen müssen aufgrund dieses strukturellen Problems ein, manchmal zwei Jahre Praktikum durchlaufen, bevor sie ihre Ausbildung starten können.

Fachkräftemangel. Um die Stellen besetzen zu können, muss man oft Kompromisse eingehen. Hinzu kommt, dass die Quote jener, die berufsbegleitend die Ausbildung zum Arbeitsagogen machen und über einen eidgenössischen Abschluss verfügen, eher klein ist. Die Herausforderung für uns als Dachorganisation besteht darin, mehr Personen zu einem formalen Abschluss zu bringen. Wir haben die Situation gemeinsam mit den Branchenverbänden analysiert und erschaffen zurzeit neue Berufsbildungsangebote in diesem Arbeitsfeld.

Diese Nachqualifikation spielt in Sozialbereich eine besonders wichtige Rolle?

Im Sozialbereich haben wir generell viele Quereinsteigende, die berufsbegleitend eine spezifische Ausbildung machen, wir sprechen in diesem Fall nicht von Nachqualifikation. Das ist im Sozialbereich sehr gut möglich und macht Sinn. Diese spezifischen Ausbildungen bedarfsgerecht anzubieten und die notwendigen Ausbildungsgefässe zu schaffen, ist anspruchsvoll. In der Arbeitsagogik arbeiten oft Personen, die zuvor einen gewerblich-industriellen Beruf erlernt haben. Die Ausbildung zum Arbeitsagogen über eine höhere Fachprüfung in der Deutschschweiz und über eine höhere Fachschule in der Romandie ist für viele zu lang, zu anspruchsvoll oder zu zeitintensiv. Savoirsocial entwickelt aktuell zwei neue Berufsprüfungen in der Arbeitsintegration, die mit einem eidgenössischen Fachausweis abschliessen.

Bringt der zum Teil doch recht beträchtliche Anteil von Beschäftigten ohne eine spezifische Ausbildung im Sozialbereich Probleme mit sich?

Aus unserer Laufbahnstudie wissen wir, dass die heterogene Zusammensetzung der Teams sehr anspruchsvoll ist im Berufsalltag. Dies zeigte sich besonders innerhalb stationärer Einrichtungen für Menschen mit Beeinträchtigung sowie im Kinder- und Jugendbereich. Hier arbeiten auf den Gruppen Beschäftigte mit unterschiedlichen Ausbildungen zusammen und machen von aussen betrachtet die gleichen Tätigkeiten. Wenn die Zuständigkeiten und die Funktionen, die jemand hat, nicht geklärt sind, kann das zu Schwierigkeiten führen. Die Befragung hat ergeben: Je vielfältiger die Zusammensetzung des Teams ist und wenn sich darunter auch etliche Personen ohne spezifische Ausbildung oder Praktikanten befinden, desto schwieriger wird es und desto differenzierter muss man sich überlegen, wer über welche Kompetenzen verfügt und wie diese eingesetzt werden.

Kann das nicht gerade bei gut Ausgebildeten Unzufriedenheit auslösen?

Die Herausforderungen rund um den Skill- und Grade-Mix werden in der Branche diskutiert. Die Beschäftigten müssen handlungsfähig sein und Verantwortung übernehmen können. Nicht spezifisch Ausgebildete oder Praktikanten brauchen mehr Anleitung, um ihre Tätigkeit ausüben zu können, und es muss immer jemand dabei sein, der die Verantwortung übernehmen kann. Dies fordert die gut ausgebildeten Fachkräfte wie auch die für ihre Funktion unausgebildeten Berufsleute.

Letztere sind womöglich mit einer Situation auch schneller einmal überfordert.

Auffallend ist in Institutionen für Menschen mit Behinderung eine besonders hohe Fluktuation von Sozialpädagogen.

Für dieses Faktum gibt es gemäss der Laufbahnstudie unterschiedliche Gründe. Sozialpädagogen sind sehr gesucht, es gibt viele ausgeschriebene Stellen, in unterschiedlichen Arbeitsfeldern, sowohl stationär als auch ambulant. Viele Sozialpädagogen arbeiten dabei im stationären Bereich und gerade auch in der Unterstützung von Menschen mit Beeinträchtigungen, wo der stationäre Teil hoch ist. Wie ich geschildert habe, ist die heterogene Zusammensetzung der Teams im stationären Bereich eine besondere Herausforderung im Berufsalltag. Aus unserer Laufbahnstudie wissen wir, dass die Zufriedenheit am Arbeitsplatz besonders davon abhängig ist, wie gut die Zusammenarbeit im Team funktioniert. Hinzu kommen der Handlungsspielraum und die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit.

Welchen Einfluss haben der Lohn und die unregelmässigen Arbeitszeiten im stationären Bereich?

Wenn die drei soeben genannten Faktoren Teamzusammenarbeit, Handlungsspielraum und Sinnhaftigkeit nicht stimmen, dann spielen der Lohn und die Arbeitszeiten für die Zufriedenheit eine umso wichtigere Rolle. Es gibt immer wieder Sozialpädagogen, die aufgrund der Arbeitszeiten lieber im ambulanten Bereich arbeiten. Eine Tätigkeit in anderen verwandten Arbeitsfeldern ist oft aufgrund des Lohns attraktiv.

Im Vergleich zu anderen Bereichen besteht im Bereich Soziales eine überdurchschnittlich

hohe Berufsabwanderungsquote – jedes Jahr verliert der Sozialbereich 13 Prozent der Berufsleute. Ihre Erklärung?

Die meistgenannten Gründe für die Abwanderung sind gemäss der Laufbahnstudie berufliche Weiterentwicklung und mangelhafte Arbeitsbedingungen. Auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird genannt. Dabei lassen sich Unterschiede zwischen tertiären und nicht-tertiären Fachpersonen erkennen. Zwei Drittel der Befragten sind an ihrem Arbeitsplatz sehr zufrieden. Eine grosse Mehrheit fühlt sich durch die Ausbildung auf den Job gut vorbereitet. Wir wissen aber auch, dass sich ein Viertel der Beschäftigten physisch und psychisch stark belastet fühlt. Fehlende Anerkennung, gerade bei gut Ausgebildeten, ist auch ein Faktor, der gemäss der Studie zu einem Ausstieg aus dem Sozialbereich führen kann.

Ihr Fazit: Was ist zu tun, damit die Sozialbranche auch künftig in den verschiedenen Arbeitsfeldern gute Arbeit leisten kann?

Savoirsocial ist in erster Linie für die Bildung zuständig. Wenn wir sehen, dass es in einem Arbeitsfeld Anpassungsbedarf gibt, wie das bei der Arbeitsintegration der Fall ist, nehmen Savoirsocial und die beteiligten Akteure Abklärungen vor und beschliessen Massnahmen. Bei Forderungen rund um eine höhere Professionalisierungsquote sind die Branchenverbände gefragt. Wir von Savoirsocial stellen hierzu Grundlagenwissen zur Verfügung. ●

«Gemäss der Studie von 2016 besteht im Bereich der Arbeitsintegration ein Fachkräftemangel.»

Blinde Menschen sind auf ertastbare Orientierungsstrukturen angewiesen

«Das Trottoir ist eine wirklich gute Lösung»

Damit blinde und sehbehinderte Menschen sich autonom und angstfrei im Alltag bewegen können, müssen die Gehwege und Strassen so angelegt sein, dass sie mit dem Langstock lesbar sind. Das sagt Martin Münch vom Schweizerischen Blindenbund*.

Interview: Urs Tremp

Herr Münch, leben wir in der Schweiz in einem blinden- und sehbehindertenfreundlichen Land?

Martin Münch: Es ist nicht ganz übel. Aber es könnte doch einiges besser sein.

Was denn? Und wo denn?

Die Planer und Architekten vergessen noch zu oft, dass es Menschen gibt, die blind oder stark sehbehindert sind.

Gehen sie vergessen, weil sie sich – anders als andere Menschen mit Behinderungen – zu wenig einbringen bei den entsprechenden Gremien?

Nein, nicht unbedingt. Bei Planungsverfahren werden blinde Menschen oder deren Interessenvertreter durchaus einbezogen.

Aber?

Die blinden und sehbehinderten Menschen sind nicht die Ein-

* **Martin Münch**, 59, ist Orientierungs- und Mobilitätslehrer für sehbehinderte und blinde Menschen. Die Ausbildung dazu hat er am Institut für Rehabilitation und Integration in Hamburg absolviert.



Blinder Mann mit Langstock auf einem Fussgängerstreifen:
«Autofahrerinnen und Autofahrer müssen wissen, wie wichtig es ist,

zigen, die ihre Bedürfnisse anmelden. Und die Bedürfnisse der Rollstuhlfahrer zum Beispiel sind bei Planern und Architekten präsenter als die der Blinden und Sehbehinderten.

Warum?

Zuerst einmal ganz schlicht darum, weil die Zahl der blinden und sehbehinderten Menschen kleiner ist als die der Rollstuhlfahrer. Je kleiner die Zahl, umso mehr besteht die Gefahr, dass diese Menschen und deren Bedürfnisse vergessen gehen. Wenn wir Glück haben, dann sind die Planer, Ingenieure und Architekten immerhin derart sensibilisiert, dass sie frühzeitig bei uns nachfragen und sich erkundigen, an was sie denken müssen und welche Lösungsvorschläge wir haben. Wir haben beim Schweizerischen Blindenbund und weiteren Beratungsstellen im Schweizer Blindenwesen einen Pool an Experten für blinden- und sehbehindertengerechtes Bauen. Diese kann man beiziehen – und sie werden auch beigezogen, oft aber leider erst sehr spät.

Gibt es denn Fehler oder Unachtsamkeiten, die immer wieder vorkommen?



dem weissen Stock Vortritt zu gewähren.»

«Es besteht die Gefahr, dass die Bedürfnisse der blinden Menschen vergessen gehen.»

Ein typischer Fall sind die sogenannten Begegnungszonen. Die werden überall dort eingerichtet, wo der Verkehr eliminiert oder stark reduziert wurde – Tempo-20-Zonen sagt man auch. Da wird die klassische Strassensituation mit Fahrbahn und Trottoir aufgehoben, der Platz gehört allen: Fussgängern, Velo-

fahrern und – reduziert zwar – auch den Autofahrern, mit Vortritt aber für die Fussgänger. Ein blinder Mensch ist sich nun gewohnt, sich auf einem Trottoir zu bewegen mit den klaren Abgrenzungen gegen die Häuser oder die Gärten hin und auf der anderen Seite gegen den ertastbaren Fahrbahnrand. In den Begegnungszonen aber fehlen diese Führungsstrukturen. Wenn alles eben ist, ist es für einen

sehbehinderten oder blinden Menschen viel schwieriger, sich zu orientieren. Die Sicherheit, die er auf dem Trottoir hat, fehlt.

Den Rollstuhlfahrer, die Rollstuhlfahrerin andererseits freuts. Sie müssen keine Niveauunterschiede mehr überwinden.

Man soll nicht die einen gegen die anderen ausspielen. Aber wie ich schon gesagt habe: Die Planer denken zumeist zuerst an die gehbehinderten Menschen und erst dann und oft zu spät an die blinden und sehbehinderten. Dann erst kommen sie zu uns und fragen: Wie führen wir diese Menschen durch diese Zonen?

Und was sagen Sie?

Viele Möglichkeiten gibt es oft nicht mehr. Und dann hilft man sich schliesslich mit diesen Leitlinien, wie man sie vor 25 Jahren erstmals im Hauptbahnhof Zürich auf den Boden geklebt hat. Die sehen nicht unbedingt schön aus, und man hat die Erfahrung gemacht, dass nicht alle blinden Menschen damit gut umgehen können. Für Menschen mit einem Rest an Sehvermögen sind sie immerhin hilfreich, weil sie sich deutlich auf der Verkehrsebene abzeichnen. Für Blinde mit dem Langstock indes sind sie je nach Abnutzung und Beschaffenheit des Bodens gar nicht gut zu spüren, und es bedarf einer enormen Konzentration, diesen taktil visuellen Leitlinien länger zu folgen.

Was wäre die Lösung?

Das Trottoir ist eine wirklich gute Lösung – mit einer inneren und äusseren Leitlinie. Die äussere Leitlinie ist der Absatz zur Fahrbahn, die innere bilden Häusern oder Umzäunungen. Diese Leitlinien sind mit dem Langstock gut wahrnehmbar und müssen nicht speziell erstellt werden. Allerdings ist wichtig, dass das Trottoir wirklich den Fussgängern gehört. Die Blindenorganisationen unterstützen darum auch die im letzten Jahr eingereichte Petition «Rettet das Trottoir» (siehe Kasten, Seite 33).

Den Rollstuhlfahrern kommt dies freilich gar nicht entgegen.

Wie gesagt: Man soll nicht die einen gegen die anderen ausspielen. Und es gibt die Normen des Schweizerischen Verbands der Strassen- und Verkehrsfachleute, die VSS-Normen, mit denen Rollstuhlfahrer ebenso gut leben können wie sehbehinderte und blinde Menschen. In Wohngebieten etwa, wo es ruhig ist, genügt ein drei Zentimeter hoher senkrechter Rand oder

>>

eine vier Zentimeter hohe abgeschrägte Kante auf einer Länge von 14 bis 16 Zentimetern. Das ist der Kompromiss, den man zwischen Langstockbenutzern und Rollstuhlfahrern gefunden hat. Diese Kanten sind auch mit dem Rollator gut zu bewältigen. Im Kanton Baselland etwa baut man an Querungsstellen heute praktisch nur noch diese vier Zentimeter hohen, abgeschrägten Kanten. Mit diesen abgeschrägten Kanten schafft man für die blinden und sehbehinderten Menschen auch ein Leitsystem: Dort, wo diese Kanten sind, sind die Strassenübergänge und die Verkehrsinseln. Das gibt blinden und sehbehinderten Menschen, aber auch Menschen mit dem Rollator Sicherheit.

Wir reden vor allem über taktile Massnahmen, über Orientierungshilfen, die mit den Füssen oder dem Langstock wahrgenommen werden. Was ist mit den akustischen Orientierungshilfen?

Wie stellen Sie sich das vor?

Dass etwa moderne IT-Geräte quasi für die blinden Menschen sehen und diese akustisch auf Hindernisse aufmerksam machen.

Es gibt noch kein System, das Kanten abwärts detektiert. Und das ist ja das, wovor der blinde Mensch am meisten Angst hat. Alle Navigationssysteme oder Hinderniserkennungsgeräte sind

ausgerichtet auf hervorste-
hende Hindernisse. Die Autos, die mit solchen Systemen ausgerüstet sind, fahren zwar nicht in eine Säule, aber eine Kante abwärts wird von diesen Systemen ignoriert. Es ist technisch derzeit noch

«Die blinden und sehbehinderten Menschen brauchen Orientierungspunkte.»

Zukunftsmusik, Geräte zu schaffen, die diese Kanten zuverlässig erkennen. Es gab früher einmal Ultraschallsensoren, mit denen man die Umgebung abscannen konnte – fast wie eine Fledermaus. Und es gibt heute den Laserstock, der sucht die Höhe ab und warnt davor, wenn Zweige von Bäumen oder die Markise eines Ladengeschäft oder eines Boulevardcafés auf Kopfhöhe in den Trottoirbereich hineinreichen. Das funktioniert zwar, verlangt aber vom Stock-



Orientierungs- und Mobilitätslehrer Münch mit Schülerin:
«Es geht darum, Sicherheit zu gewinnen.»

benützer eine ganz exakte Handhabung. Das wollen sich viele blinde Menschen nicht zumuten.

Die IT-Technik hat den blinden und sehbehinderten Menschen also nicht sehr viel zu bieten.

Doch, doch. Wir benutzen auch Navigationsgeräte. Leider sind diese aber nicht sehr präzise oder geben verwirrende Anweisungen. Man kann sich nicht einfach zu hundert Prozent auf diese Geräte verlassen. Es braucht zusätzlich die eigene Einschätzung. Aller IT-Technik zum Trotz: Der Langstock ist nach wie vor ein gutes und sehr hilfreiches Instrument. Zudem macht er für die Umgebung sichtbar, dass sich hier ein blinder oder sehbehinderter Mensch bewegt. Der weisse Stock ist ja – was viele nicht wissen – ein offizielles Verkehrszeichen. Die

Verkehrsteilnehmer müssen den weissen Stock respektieren, überall, wo er am ausgestreckten Arm senkrecht herabhängend am Fahrbahnrand gezeigt wird, hat diese Person Vortritt, so wie an einem Fussgängerstreifen. Der weisse Stock ist also ein «zusammengerollter Fussgängerstreifen».

Funktioniert dieser Respekt?

Im Grossen und Ganzen schon. Wir arbeiten ja auch mit den Fahrlehrern zusammen, damit sie ihre Fahrschülerinnen und -schüler wissen lassen, wie wichtig es ist, dem weissen Stock Vortritt zu gewähren. Wenn ihn jemand als Verkehrszeichen missachtet, gibt es nicht einfach eine Ordnungsbusse, sondern eine Strafanzeige. Das kann den Einzelnen schnell gegen 1000 Franken kosten, Busse und Verfahrenskosten zusammerechnet.

Sie machen mit blinden und sehbehinderten Menschen Mobilitätstraining, Orientierungs- und Mobilitätsschulung.

Was lernen diese Menschen bei Ihnen?

Es ist eigentlich eine Wahrnehmungsschulung. Wie kann ich mich orientieren – akustisch und/oder mit dem Langstock? Es geht darum, Sicherheit zu gewinnen, weil man Signale und Informationen wahrnehmen und einordnen muss, sich die Umgebung, die andere Menschen mit den Augen wahrnehmen, mit allen weiteren Sinnen strukturieren und plastisch schaffen muss. Die blinden und sehbehinderten Menschen brauchen Orientierungspunkte. Wenn die Umgebung dauernd umgebaut wird, müssen sie sich immer neu zurechtfinden. Baumassnahmen, die für sehende Menschen möglicherweise Verbesserungen bringen – etwa, weil sie den Schleichverkehr eindämmen –, können für blinde Menschen eine Verschlechterung sein. Daran wird oft nicht gedacht.

Was wäre zu tun?

Am besten ist natürlich, wenn es in den Behörden Menschen gibt, die sensibel sind für das Thema, die ihre Planer anweisen, an die Rollstuhlfahrer, an die Menschen mit Rollator und eben auch an die sehbehinderten und blinden Menschen zu denken. Dazu zählen dann auch die immer mehr werdenden Menschen, die trotz einer Alterssehbehinderung rüstig unterwegs sein wollen.

Und wenn nicht? Es dünkt einen manchmal, die Blinden und Sehbehinderten hätten keine sehr starke Lobby.

Das ist natürlich auch eine Frage der Kapazitäten. Aber es hat tatsächlich auch damit zu tun, dass eine Sehbehinderung nicht oder nur wenig auffällt – im Vergleich etwa zum Rollstuhl. Und es ist vermeintlich leichter, sich in die Situation eines Rollstuhlfahrers hineinzusetzen als in die Mobilität eines Blinden.

Was könnte helfen, die Inklusion von sehbehinderten und blinden Menschen im Alltag zu verbessern?

Eine neue Art von Ampelanlagen zum Beispiel, wie ich sie aus Berlin kenne – mit akustischen Signalen, die nicht mehr derart penetrant sind wie bei den heutigen Anlagen, die nur ein akustisches Grünsignal senden. Diese zusätzlichen akustischen Signale helfen, den Ampelmast zu finden. Der Vorteil: Die Töne sind nicht störend und nerven nicht die ganze Umgebung. Aber da sind wir gerade daran und auf wirklich gutem Weg. Und dann wünsche ich mir, dass die Leute – gerade im Sommer, wenn man gerne draussen ist – die Boulevardcafés nicht einfach gegen das Trottoir hinaus vergrössern und so die Tische und Stühle zu gefährlichen Hindernissen für Blinde und Sehbehinderte machen. Überhaupt die Trottoirs: Sie sollten frei bleiben, sie sind vor allem keine Autoparkplätze. ●

«Rettet das Trottoir»

Eigentlich ist klar, wem das Trottoir gehört: dem Fussgänger und der Fussgängerin. So steht es im Gesetz. Allerdings: Es dürfen Ausnahmen gemacht werden. So will der Bundesrat – wie er jüngst publik gemacht hat – Kindern bis 12 Jahren das Velofahren auf dem Trottoir erlauben. Aus Sicherheitsgründen. Dagegen wehrt sich die Interessengemeinschaft «Fussverkehr Schweiz». Sie hat im letzten Jahr Verkehrsministerin Simonetta Sommaruga eine Petition überreicht, mit der mehrere tausend Personen verlangen, dass Velos und «Spassfahrzeuge» wie E-Trottinets oder Rollbretter von den Trottoirs verbannt werden. «Velos gehören weg vom Trottoir, auf die Strasse. Die Bevölkerung hat sich bei der Volksabstimmung über die Velowege im September 2018 für gute Veloverbindungen ausgesprochen und nicht für schlechte Mischlösungen», sagt Thomas Schweizer, Geschäftsleiter von «Fussverkehr Schweiz». Die Bewilligungspraxis für neue Gefährte sei bisher sehr liberal erteilt worden – zulasten der Fussgänger. Damit müsse Schluss sein. «Von älteren Leuten hören wir, dass sie sich nicht mehr aus dem Haus trauen. Sie haben Angst,

überfahren zu werden – auf dem Trottoir. Man muss also eine Güterabwägung vornehmen: Lust an einem Spassfahrzeug versus Mobilität und sozialer Teilhabe von älteren oder behinderten Menschen. Der demografische Wandel wird diese Thematik vermehrt ins Bewusstsein rücken.»



Velofahrerinnen in der Fussgängerzone: Liberale Bewilligungspraxis zulasten der Fussgänger. Bild: Fussverkehr Schweiz

Selbstvertreter kommentieren den nationalen Aktionsplan zur Umsetzung der Uno-BRK

«Die Verbände haben sich sehr viel vorgenommen»

40 Menschen mit einer Behinderung haben als Mitglieder der Inklusionskommission am Aktionsplan der drei Verbände Insos, Curaviva und VAHS mitgearbeitet. Vor dem Hintergrund ihrer Lebensgeschichten erörtern sie Möglichkeiten und Grenzen der Massnahmen.

Von Elisabeth Seifert

Christian Wartenweiler, 51, und Christoph Linggi, 53, kennen sich seit der Schulzeit. Beide sind im Raum Zürich aufgewachsen und haben hier ihr bisheriges Leben verbracht. Zurzeit arbeiten sie mit je einem 70-Prozent-Pensum auf der Geschäftsstelle von «Mensch zuerst» in Zürich, einer Selbstvertreter-Organisation für Menschen mit Lernschwierigkeiten.

Wir treffen uns in den Räumlichkeiten des Vereins. Vor den zwei Männern liegt der nationale Aktionsplan der Verbände Curaviva, Insos und VAHS zur Umsetzung der Uno-Behindertenrechtskonvention. Er ist Anfang März der Öffentlichkeit präsentiert worden (siehe dazu die März-Ausgabe der Fachzeitschrift).

«Es ist gut, dass es diesen Aktionsplan gibt», sagt Christoph Linggi. Christian Wartenweiler ist sich allerdings nicht so sicher, ob wie geplant ein grösserer Teil der Massnahmen innerhalb von fünf Jahren wirklich umgesetzt werden kann. «Da haben sich die Verbände sehr viel vorgenommen», gibt er zu bedenken.

Christoph Linggi («Ich bin ein politischer Mensch») veranschaulicht sein Grundanliegen mit einer Zeichnung: ein Kreis, der aus zwei Sektoren besteht, einem grossen und einem kleinen. Der grosse Sektor ist mit «Mensch» beschriftet, der kleine mit «Behinderung». Mit ihrem Engagement möchten er und Chris-

tian Wartenweiler dazu beitragen, dass Menschen wie sie von der Gesellschaft nicht auf ihre Behinderung reduziert, sondern eben als Menschen mit Stärken und Schwächen wie alle anderen wahrgenommen und respektiert werden. Und das bedeutet: Sie haben die gleichen Bedürfnisse wie alle anderen auch und möchten innerhalb der Gesellschaft und mit anderen Menschen zusammen ihr Leben gestalten.

Die eigenen Stärken erkennen

Die beiden Männer sind sich bewusst, dass dieses Ziel beiden Seiten viel abverlangt, sowohl den «chronisch Normalen», wie sich Christoph Linggi ausdrückt, als auch den Menschen mit einer Behinderung. Christian Wartenweiler hat nach einer IV-Anlehre im Gastrobereich rund drei Jahrzehnte lang als Küchenassistent in einer Institution für Menschen mit Behinderung gearbeitet. Am 1. September 2018 hat er seine Arbeit auf der Geschäftsstelle von «Mensch zuerst» in Zürich aufgenommen.

«Das war eine grosse Veränderung, und ich bin immer noch daran, mich einzuarbeiten», sagt er. Zusammen mit Christoph Linggi übernimmt er administrative Arbeiten des Vereins, sie halten gemeinsam Referate an Fachhochschulen, reden mit in Begleitgruppen beim Kanton und in der Stadt Uster, und sie beraten andere Menschen mit Lernschwierigkeiten. Zudem ist er in die Weiterbildungsveranstaltungen von «Mensch zuerst» miteingebunden.

Für seine neue Aufgabe hat er sich qualifiziert, indem er 2017 die erste Peer-Weiterbildung für Menschen mit Lernschwierigkeiten in Rorschach besucht hat. «Ich wollte etwas Neues machen, auch etwas Neues lernen.» Die Weiterbildung hat «mir geholfen, mich zu stärken und aus mir herauszukommen».

Kennengelernt hat er «Mensch zuerst» durch Christoph Linggi, der bereits seit der Gründung im Jahr 2014 mit dabei ist – und

«Es ist gut, dass es den Aktionsplan gibt: Kann er aber in fünf Jahren umgesetzt werden?»



Christoph Linggi (links) und Christian Wartenweiler in den Räumen der Geschäftsstelle von «Mensch zuerst» in Zürich. Sie haben am nationalen Aktionsplan von Curaviva, Insos und VAHS mitgearbeitet.

Foto: esf

Wer ist «Mensch zuerst»?

Der Schweizer Verein «Mensch zuerst» gehört zur «People first»-Bewegung, die auf der ganzen Welt vertreten ist. Unter anderem in den USA, in Deutschland und in Österreich. Die Bewegung ist eine Vereinigung vom Selbstvertreterinnen und Selbstvertretern mit Lernschwierigkeiten. Eine Kernaufgabe von «Mensch zuerst» ist die Peer-Beratung und die Peer-Weiterbildung, bei denen Gleiche von Gleichen beraten und geschult werden. In der Schweiz gibt es «Mensch zuerst» seit 2014. Hierher geholt haben die Bewegung Mathilde Bischoff und Gunter Tschofen, beide haben sich zusammen mit einem Selbstvertreter an einer Weiterbildung zum Moderator in Persönlicher Zukunftsplanung kennengelernt. Der Verein in der Schweiz zählt über 50 Aktivmitglieder, alles Menschen mit Lernschwierigkeiten. Hinzu kommen mehrere kleine Gruppen und grosse Organisationen. Die Beratungen und Weiterbildungen werden von den beiden Geschäftsstellen in Zürich und Rorschach organisiert. Der Vereinsvorstand setzt sich zusammen aus sechs Selbstvertretern sowie Mathilde Bischoff und Gunter Tschofen. Der Verein finanziert sich über Stiftungsgelder und über Dienstleistungen für Institutionen, Bildungseinrichtungen und Behörden. Dazu gehören auch inklusive interne Weiterbildungen vor Ort in einer Institution für Menschen mit und ohne Behinderung. Immer geht es darum, Menschen mit einer Behinderung in ihrer Persönlichkeit zu stärken und für einen selbstbestimmten Weg in der Gesellschaft zu befähigen.

dort mit anderen Selbstvertretern auch im Vorstand sitzt. «Ich finde es sehr spannend, wenn Menschen mit Beeinträchtigung mitreden können», sagt Christian Wartenweiler. Schon lange bevor er zu «Mensch zuerst» gestossen ist, war es ihm ein Anliegen, sein Leben selbst in die Hand zu nehmen und dazugehören. Nach der Lehre als Küchenassistent, seinem Wunschberuf, hätte er am liebsten irgendwo in der freien Wirtschaft gearbeitet, in einem Spital oder in einem Altersheim. Daraus ist nichts geworden, «Aber auch so war es gut», blickt er zurück. Nicht so wirklich anfreunden konnte er sich indes damit, als er nach einem Hirnschlag in die Wohngruppe einer Institution übersiedeln musste – und nicht mehr bei seiner Grossmutter wohnen konnte. Er setzte alles daran, um bald selbstständig wohnen zu können. Seit einigen Jahren lebt er gemeinsam mit seiner Partnerin in einer selbst gemieteten Wohnung und braucht nur wenig Unterstützung. Auf dem Weg dorthin musste er sich gegen Widerstand aus seinem Umfeld durchsetzen: «Mein damaliger Vormund und auch Verwandte wollten nicht, dass ich selbstständig wohne».

Die eigenen Bedürfnisse erkennen

Auch Christoph Linggi hat in seinem bisherigen Leben so manchen Kampf ausfechten müssen. Er ist in seinem Streben nach Selbstbestimmung aber auch immer wieder gefördert worden. Seine Eltern haben ihn und seine Partnerin dabei unterstützt, als sie sich für das Leben in einer eigenen Wohnung entschieden. Und auch innerhalb der Institution, wo er zuvor viele Jahre in einer Aussenwohngruppe gelebt hatte, fühlte er sich mit seinen Bedürfnissen ernst genommen. Als die Uno-Behinder-

>>

Selbstvertreter Dölf Keller aus Wettingen AG ist skeptisch, ob die Massnahmen des nationalen

«Die Gesunden müssen mitmachen»

Die Mitarbeit am Aktionsplan der Verbände hat Dölf Keller als eine spannende Herausforderung empfunden. Die Massnahmen zur Teilhabe an der Gesellschaft sind ihm besonders wichtig. In seinem eigenen Leben hat er bisher oft eine andere Wirklichkeit erlebt.

Von Elisabeth Seifert

Neugierig und auch etwas skeptisch hält Dölf Keller den druckfrischen «Aktionsplan UN-BRK 2019–2023» erstmals in der Hand. So wie Christoph Linggi und Christian Wartenweiler (siehe Haupttext) hat der 55-Jährige aus Wettingen AG als Mitglied der Inklusionskommission der drei Verbände Insos, Curaviva und VAHS einen Beitrag an die Entwicklung der Massnahmen und Empfehlungen geleistet, um die Anliegen der Uno-Behindertenrechtskonvention im Bereich der Institutionen umzusetzen. «Die Arbeit hat mich gefordert, und es war eine gute Erfahrung für mich», erinnert er sich an die Tagesveranstaltungen in Zürich. Er blättert durch die 34 Seiten, streift mit seinem Blick die Ziele, Massnahmen und Empfehlungen. «Da stehen lauter schöne und wichtige Sachen drin», sagt er, um dann nachdenklich beizufügen: «Aber wird das alles wirklich umgesetzt, oder ist das einfach ein Papier-tiger?».

Er wirkt fast etwas resigniert. Vor allem auch, weil er in all den Jahren bis jetzt so manche Erfahrung gemacht hat, die ihn wenig optimistisch stimmen. «Ich weiss, wie es im wirklichen Leben ist», sagt Dölf Keller, der mit einer cerebralen Bewegungsstörung lebt. Das wird vor allem dadurch sichtbar, dass er sich beim Gehen gut konzentrieren muss. Die Wirklichkeit, wie er sie kennengelernt und erfahren habe, so Dölf Keller, ermögliche es Menschen wie ihm häufig nicht, am Leben der Gesellschaft teilzunehmen. Dazu gehört auch, dass es für ihn schwierig ist, eine Partnerin zu finden. «Für Menschen mit Behinderung sind eine Partnerschaft und Sexualität genauso wichtig wie für Menschen ohne Behinderung.» Damit all die «schönen» Massnahmen des Aktionsplans, die auf Mitwirkung und Selbstbestimmung zielen, umgesetzt werden können, «müssen die Gesunden mitmachen wollen», betont er. Ob sie das aber wirklich wollen? An die Adresse der Verbände gerichtet, welche die Massnahmen in den nächsten Jahren umsetzen wollen, meint er: «Sie sollen es probieren, ich glaube nicht so ganz daran.»

Sich in der Gesellschaft Gehör verschaffen

Und dennoch: Wenn seine Mitarbeit erneut gefragt ist, werde er sich an der Umsetzung des Aktionsplans beteiligen. Dölf



Dölf Keller kommentiert den Aktionsplan:

«Da stehen lauter schöne Sachen drin.»

Foto: esf

Keller ist jemand, der sich einmischt, immer wieder. Er kann gar nicht anders. Er will mitreden, wenn es darum geht, den Bedürfnissen und Rechten von Menschen mit Behinderung in der Gesellschaft Gehör zu verschaffen. Deshalb hat er in der Inklusionskommission mitgemacht und deshalb ist er seit einigen Jahren Mitglied in der Gruppe Mitsprache Zürich, einem Selbstvertreterverein für Menschen mit ganz unterschiedlichen Behinderungen. Neben regelmässigen Treffen gehören vor allem Auftritte an Bildungseinrichtungen für Fachpersonen der Sozialen Arbeit zu den Aktivitäten des Vereins, etwa an den Fachhochschulen in Olten und Zürich. «Wir machen auf unsere Forderungen aufmerksam.» Dazu gehören das selbstständige Wohnen, bessere Arbeitsmöglichkeiten und eine selbstbestimmte Freizeitgestaltung.

Dölf Keller ist eine Kämpfernatur, und er hat es geschafft, sein Leben zu einem grossen Teil so zu gestalten, dass es für ihn stimmt. Etwas Glück war auch dabei: Er ist finanziell unabhängig und wohnt seit über zehn Jahren in seiner eigenen Wohnung, in der gleichen Siedlung, wo bis zu ihrem Tod vor einem Jahr auch seine Mutter gewohnt hat. Unterstützung braucht er lediglich alle zwei Wochen für bestimmte Arbeiten im Haushalt. Auch was seine Beschäftigung betrifft, hat sich ein kleiner Traum erfüllt: Er ist Teil des Redaktionsteams von «Happy Radio», einem Sendegerät für Menschen mit Behinderung des in Aarau domizilierten Radiosenders Kanal K. Das Programm wird von freiwilligen Sendungsmachern bestritten. Das dafür nötige Rüstzeug holte Dölf Keller sich in der Radioschule Klipp und Klang in Zürich, die sich unter ande-

«Auch für Menschen mit Behinderung spielen Partnerschaft und Sexualität eine wichtige Rolle»

Aktionsplans umgesetzt werden

rem auch an Menschen mit Beeinträchtigung richtet. Jeden Freitagnachmittag verbringt Dölf Keller in Aarau, um die nächste Sendung zu produzieren, die einmal im Monat ausgestrahlt wird. Mitverantwortlich ist er vor allem für den Radiotalk «Der Flotte Dreier», den er selbst ins Leben gerufen hat. Gemeinsam mit einem Redaktionskollegen interviewt er während einer Stunde prominente Gäste. Dazu gehörten schon Franz Hohler, Röbi Koller und Emil Steinberger.

Jobcoaching und Weiterbildung

Die Woche über recherchiert er, holt Infos ein über seinen nächsten Gast und schreibt das Konzept für die Sendung. Die Arbeit macht ihm Spass, weil sie seinen Interessen und Fähigkeiten entspricht, dem Lesen und Schreiben. Zudem hat er dadurch die Möglichkeit, wertvolle Kontakte zu knüpfen. Der Wermutstropfen: Geld kann er damit nicht verdienen, wodurch ihm immer wieder bewusst wird, wie schwer es Menschen mit Behinderung gemacht wird, als produktiver Teil der Gesellschaft wahrgenommen zu werden. Während knapp zehn Jahren erledigte er Büroarbeiten in einer Institution für Menschen mit komplexen Behinderungen. Ermöglicht hat ihm dies eine kaufmännische Anlehre, die er mit Mitte 30 in Angriff genommen und auch abgeschlossen hat. Nach einigen Jahren war dann aber Schluss, «ich fühlte mich durch einen neuen Chef gemobbt und habe gekündigt.» Trotz zahlreichen Bewerbungen bei Einrichtungen im sozialen Bereich oder auch in der freien Wirtschaft ist er nicht mehr fündig geworden.

Die Rückkehr an einen Produktionsarbeitsplatz in einer geschützten Werkstatt kam für ihn nicht mehr infrage. Nach einer Anlehre als Kleingerätemonteur hatte er die ersten 15 Jahre seines Lebens als Erwachsener mit einfache Montage-Arbeiten und der Verpackung von allerhand Produkten und Prospekten zugebracht. «Mich hat vor allem gestört, dass wir kaum die Möglichkeiten bekamen, Weiterbildungen zu machen, wir mussten einfach unsere Arbeit machen.» Mit viel Energie hat sich Dölf Keller neben der Arbeit mit Freizeitkursen aller Art weitergebildet – und im kaufmännischen Bereich schliesslich auch «sein» Tätigkeitsfeld gefunden. Im Aktionsplan der Verbände sind gerade jene Massnahmen für ihn besonders zentral, welche die persönliche und berufliche Weiterbildung von Menschen mit Behinderung oder das Jobcoaching betreffen. Wichtig sind ihm auch jene Massnahmen und Empfehlungen, welche die Mitsprache einfordern, auch innerhalb der Institutionen: «Wir wollen ernst genommen werden.» Und ein weiteres besonderes Anliegen ist ihm die Förderung von Begegnungen von Menschen mit und ohne Behinderung. Er selbst hat vor einigen Jahren auf dem Wetzinger Rathausplatz die erfolgreiche Veranstaltung «Rock-4Handicap» organisiert. Eine Initiative, die keine Nachahmer gefunden hat, leider. ●

tenrechtskonvention gerade erst von der Schweiz ratifiziert worden war, da hat die Institutionsleitung einen Prozess in Gang gesetzt, um den Menschen, die dort arbeiten und wohnen, mehr Mitsprache zu ermöglichen. Linggi war als Selbstvertreter an vorderster Front mit dabei, um mit den Leitungspersonen Mitsprache-Gelegenheiten zu schaffen. Damals, das war 2014, hörte Linggi von der Gründung des Vereins «Mensch zuerst» und entschied sich mitzumachen, als Gründungsmitglied, dann als Teil des Vorstands. Seit 2016 arbeitet er auf der Geschäftsstelle in Zürich. Auch er machte die Weiterbildung für Selbstvertreter. «Ich habe dadurch gelernt, die Meinung von Fachpersonen zu hinterfragen.» Ihm seien die Augen dafür geöffnet worden, die eigenen Bedürfnisse zu erkennen und anderen gegenüber zu artikulieren. Linggi: «Es war ein längerer Prozess, herauszufinden, was ich brauche und was ich will.»

Wissen, worum es geht

Eine Herausforderung für Christoph Linggi war die berufliche Situation. Er machte eine Anlehre als Metallmechaniker, weil es keinen Ausbildungsplatz als Schreiner gab, seinem Wunschberuf. Nach der Ausbildung begann eine wahre Odyssee. Er arbeitete unter anderem in der Küche, als Hauswart, in der Reinigung, als Zügelmann und in einer Schreinerei. Immer wieder versuchte er, in der freien Wirtschaft zu arbeiten, was nur selten längere Zeit gut funktionierte. «Ich fühlte mich oft überfordert, wurde ausgenützt.»

Selbstbestimmung und Teilhabe - beim Wohnen, beim Arbeiten und in der Freizeitgestaltung: Diese Bedürfnisse von Christoph Linggi und Christian Wartenweiler spiegeln sich in den Werten der Uno-BRK, die der Aktionsplan der Verbände in den Institutionen umsetzen will. «Um das Leben selbstbestimmt führen zu können, muss man aber wissen, was man will und was man kann», betont Christoph Linggi. Die Massnahmen des Aktionsplans, die Menschen mit Behinderung zu fördern und zu einem selbstbestimmten Leben zu befähigen, erachten die beiden Männer für besonders wichtig. Es sei nicht damit getan, so Wartenweiler, dass Institutionen einen Beirat aus Menschen mit Behinderung gründen. «Damit die Bewohner oder Mitarbeiter wirklich mitreden können, müssen sie wissen, worum es geht.»

Dies erfordere Investitionen in die Persönlichkeitsentwicklung und die Weiterbildung von Menschen mit Behinderung. Menschen mit Lernschwierigkeiten müssen befähigt werden, damit sie mitreden und selbst bestimmen können. Mit ihrer Forderung verbinden sie eine gewisse Kritik an der Arbeit der Inklusionskommission der Verbände, in der sie selbst mitgearbeitet haben. Wartenweiler: «Einige Selbstvertreter waren nicht wirklich gut vorbereitet, sodass es immer erst spät am Nachmittag zu interessanten Diskussionen gekommen ist.»

Er und Christoph Linggi wissen, worum es geht. Sie haben sich mit der Uno-BRK vertraut gemacht und den Aktionsplan der Verbände studiert. Gerne sind sie bereit, an der Umsetzung der Massnahmen mitzuwirken – allerdings nicht, ohne dafür bezahlt zu werden. Sie wissen, was sie wollen. ●

«Besonders wichtig sind Massnahmen, welche die persönliche Entwicklung fördern.»

Beim Familienrat versucht die Familie, selber Hilfe aus ihrem Umfeld zu organisieren

Überraschende Lösungen aus eigener Kraft

Wenn Familien Probleme haben, können sie im Familienrat mit Verwandten und Bekannten selber nach Lösungen suchen. Das ermöglicht ihnen, gehört zu werden und etwas bewirken zu können, ohne dass Fachleute bei der Lösungsfindung helfen. Dadurch kooperieren sie motivierter.

Von Claudia Wiess

Der elfjährige Junge, nennen wir ihn Jan, soll nach einem Aufenthalt in einer Wohngruppe wieder zu seiner Mutter nach Hause zurückkehren. Diese möchte ihn unbedingt wieder bei sich haben und setzt sich sehr engagiert ein, und auch der Junge freut sich. So weit, so gut.

Aber die Arbeitssituation der Mutter ist immer noch unklar, und zudem ist ihr Partner so aufbrausend, dass einmal wegen häuslicher Gewalt sogar die Polizei anrücken musste. Dies hatte auch dazu geführt, dass Jan vorübergehend in der Wohngruppe platziert wurde.

Seine Sicherheit, darin sind sich alle beteiligten Fachpersonen einig, war nie in Gefahr: Die lautstarken Streitigkeiten und tätlichen Auseinandersetzungen beschränken sich ausschliesslich auf die Erwachsenen. Dennoch steht die grosse Frage im Raum: Was passiert mit Jan, wenn seine Mutter kurzfristig zu Arbeitseinsätzen aufgeboten wird? Oder wenn ihr Partner das nächste Mal unbeherrscht laut ist oder sie tätlich angreift?

Christa Quick, Geschäftsführerin des Familien Supports Bern West, schlug vor, diese Fragen in einem Familienrat zu klären. Die Sozialpädagogin ist seit zehn Jahren ausgebildete Familienrat-Koordinatorin, setzt sich ein für die Bekanntmachung dieser Methode in der Schweiz und hat zusammen mit der Berner Fachhochschule BFH die Ausbildung für Familienrats-Koordinatorinnen und -Koordinatoren in der Schweiz aufgebaut.

«Es macht sehr viel Sinn, die Familien selber Lösungen finden zu lassen», sagt sie, «denn die Fachpersonen sollten nicht Lösungen für sie suchen, die sie selber finden könnten – die Fachpersonen sind irgendwann wieder weg.»

Er bewährt sich auch bei uns

Mit all ihren Erfahrungen ist Christa Quick vom Nutzen des Familienrats («Family Group Conference»), dessen Grundidee ursprünglich aus Neuseeland kommt, völlig überzeugt: «Das Instrument bewährt sich bei uns genau so gut, und es ist nicht so exotisch, wie es zuerst scheint.» Exotisch? Tatsächlich entstanden die Family Group Conferences 1989, weil die Maori Klage einreichten, die neuseeländischen Behörden könnten aufgrund ihrer völlig anderen Kultur überhaupt nicht wissen, welche Kinderschutzmassnahmen für Maori-Familien gut seien.

Die wichtige Annahme hinter dem Familienrat gelte auch bei uns: Betroffene sind Ex-



So könnte ein Familienrat aussehen: beste Lösung für die Kinder. Gemein-

perten für ihre Lebenssituation, sie kennen die Umstände und wissen am besten, welche Lösung für sie passt. Dementsprechend soll gemäss Vorgaben des neuseeländischen Familienrats die Familie so viel Verantwortung für das Wohl des Kindes übernehmen, wie sie kann. Die Behörden hingegen sollen nur so weit eingreifen, wie es für den Kinderschutz notwendig ist.

Das Familienratsverfahren ist im neuseeländischen «Children, Young Persons and their Families Act» festgelegt, das heisst, jede Familie hat das gesetzlich verbriefte Recht auf einen Familienrat. In der Schweiz ist er noch wenig bekannt, jährlich kommen schätzungsweise erst zwischen 30 und 50 Familienräte zustande. «Dabei ist es durchaus sinnvoll, dass die betroffenen Familien auch hierzulande selber Hilfe für ihre familiären Probleme organisieren dürfen», findet Quick. Denn die Ergebnisse geben der Methode recht, das zeigten zahlreiche Studien beispielsweise aus Deutschland: Drei Viertel der anberaumten Familienräte kamen zustande, und diese wiederum zeigten in 97 Prozent der Fälle einen Erfolg, weil sich ein Plan entwickeln liess, dem alle zustimmen konnten.

«Erfolgreich» sei ein Familienrat keineswegs nur, wenn er aus Sicht der Fachpersonen perfekt gelinge, sagt Christa Quick,

sondern er zeige auch dann eine grosse Wirkung, wenn die Beteiligten am Ende erkennen, dass sie doch nicht alles allein stemmen können: «Mit dem Familienrat erhalten die Familien eine Gelegenheit, selber über ihr Leben mitzureden, ohne dass sich die Fachleute an der Lösungsfindung beteiligen. Das gibt ihnen ein ganz neues Verantwortungsgefühl und einen besseren Selbstwert und fördert ihre Ressourcen.»

Die Familie bestimmt, wer teilnimmt

Manchmal finden sie deshalb ganz überraschend zumindest ansatzweise Lösungen, auf die ein Beistand gar nicht gekommen wäre, weil er auf einer anderen Ebene suchte. In anderen Fällen hingegen erkennen die Familien im Lauf eines Familienrats, dass die Unterstützung von Seiten der Behörden und Fachpersonen gar nicht so unnützlich ist. Mit dem Resultat, dass sie von da an viel bereitwilliger kooperieren und auch verordnete Massnahmen eher unterstützen. «Ein enormer Gewinn», sagt Christa Quick. «Für alle.»

Ein Familienrat verläuft zwar nach klaren Vorgaben (siehe Kästen), aber die Familie allein bestimmt, wer daran teilnehmen soll. Die begleitende Koordinationsperson ist neutral, sie arbei-

Dass die Familien mitreden können, gibt ihnen mehr Selbstwert und fördert Ressourcen.



Möglichst viele Familienmitglieder und Bekannte sitzen um den Tisch, idealerweise beim Essen und Trinken, und suchen gemeinsam die Lösungen, die für ihre Situation besser passen als die der Fachleute.

tet unabhängig von den Behörden und von den beteiligten Sozialarbeiterinnen und -arbeitern, sie kennt vorher die Familie und deren Geschichte nicht: Sie ist einzig zuständig für die Vorbereitung und Durchführung des Familienrats, nicht aber für die Lösung des jeweiligen Problems. «Das ermöglicht einen unvoreingenommenen Blick und lässt den betroffenen Familien den nötigen Gestaltungsraum», sagt Christa Quick. Die Koordinationsperson stellt der Familie vor allem im Vorfeld des Familienrats Fragen, wer für die Situation hilfreich wäre und wer beim Gespräch dabei sein soll. Lautet die Antwort dann: «Eigentlich meine Schwester, aber mit dieser habe ich seit einem Jahr nicht gesprochen», oder: «Mein Mann, aber der schafft es nie, nüchtern und zur Zeit aufzutauchen», stellt sich die nächste Frage: «Was wäre nötig, damit Sie mit Ihrer Schwester wieder Kontakt aufnehmen können, und wer könnte Sie dabei unterstützen?», oder: «Mit wem könnten Sie besprechen, wie Sie Ihren Mann dazu bringen, dass er vorher nichts trinkt und rechtzeitig kommt?»

Betroffene lernen, Schwierigkeiten anzupacken

Wichtig sei dabei, dass der aktive Part immer bei der Familie bleibe. «Es wäre sehr einfach, der Frau anzubieten, an ihrer Stelle mit der Schwester zu reden», sagt Christa Quick. «Aber

Die Anregung zur Selbsthilfe könnte schon früh wirkungsvoll sein und harte Fronten vermeiden.

genau das ist nicht die Idee, es geht darum, dass die Betroffenen – mit Unterstützung aus ihrem Umfeld – schwierige Situationen selber anpacken und meistern können.» All diese Vorbereitungsarbeiten können gut 20 bis 30 Stunden Aufwand für die Koordinatorin bedeuten, und idealerweise lassen sich auf diese Weise mehrere Personen finden.

Gemäss Erfahrung der Experten gilt nämlich «je mehr, desto besser», denn eine der Prämissen lautet, dass Familien ab einer bestimmten Grösse selbstregulierende Kräfte haben. Manche Familienräte finden allerdings auch nur mit 3 Personen statt, andere dafür mit deren 17. In der Regel sind auch die betroffenen Kinder und Jugendlichen dabei. Oft sitzen dann Tanten, Onkel, Grosseltern, Nachbarn, Freun-

de oder Arbeitskolleginnen rund um den Tisch, auf dem idealerweise Essen und Trinken bereitstehen, weil sich die Runde erfahrungsgemäss einfacher findet. In einer ersten Informationsrunde sitzen häufig auch ein Lehrer oder die Therapeutin des Kindes dabei: Sie können relevante Informationen beitragen. Oft steht zudem ein Auftrag oder eine Auflage von Seiten der Kinder- und Erwachsenenschutzbehörden (Kesb) im Raum, beispielsweise «der Schulbesuch muss sichergestellt werden». Und selbstverständlich müssen immer der Kinderschutz und das Kindeswohl gewährt sein.

Beim Beispiel des elfjährigen Jan nahm sein Beistand als Behördenvertreter am Familienrat teil, und bevor er sich zurückzog, legte er einleitend die Fragen dar, die aus seiner Sicht dringend geregelt sein mussten: «Wie ist sichergestellt, dass Jan immer weiss, wo und von wem er betreut wird, und dass er von dort aus auch die Schule besuchen kann? Wo findet er einen sicheren Rückzug, wenn der Streit zwischen den Erwachsenen eskaliert?» Seine Mutter hatte für den Familienrat ein paar Kolleginnen und ihre Schwester zusammengetrommelt und die Nachbarn auf dem gleichen Stockwerk eingeladen. Ihr Ansinnen: Gemeinsam mit ihnen am runden Tisch einen Betreuungsplan für Notfälle ausarbeiten. «Das ist ein logischer, kreativer Plan», findet Christa Quick. Und solche Pläne hätten einen grossen Effekt: «Sobald Kolleginnen und Nachbarn informiert sind, wird ein Problem ganz anders gewichtet.» Zudem sei ein Ausenblick auf die Situation immer hilfreich.

Für Fachpersonen ist Loslassen nicht immer einfach

Für die Fachpersonen allerdings sei das Wegkommen von der Rolle der Unterstützer nicht immer einfach. «Es braucht Mut, loszulassen und den Familien und ihrem Umfeld etwas zuzutrauen», sagt Christa Quick. «Besonders wenn eine Sozialarbeiterin oder ein Sozialpädagoge schon viel versucht haben und bisher nichts geholfen hat.» Vielleicht sei das ein Grund, warum der Familienrat in der Schweiz noch eine so geringe Rolle spiele, vermutet sie. «Zu oft kommt er erst als allerletztes Mittel vor einer Platzierung zum Zug, dabei liesse er sich schon in einem viel früheren Stadium nutzbringend einsetzen.» Denn die Anregung zur Selbsthilfe – «ask the family», wie es in Neuseeland heisst, «fragt die Familie» –, könne schon sehr früh wirkungsvoll sein und verhärtete Fronten von Anfang an vermeiden. Nicht immer muss dann ein solcher Plan exakt den Vorstellungen der Fachpersonen entsprechen. In Jans Fall beispielsweise

kamen die Beteiligten zum Schluss, dass es vorerst genügt, wenn Lehrkräfte und einige Nachbarn informiert sind und wenn der Junge ein, zwei Notfallnummern hat, die er wählen kann, falls zuhause bei seiner Mutter eine Krisensituation eintritt. Falls ihr Partner laut wird, darf Jan bei den Nachbarn gegenüber klingeln, die ihrerseits versprechen, Augen und Ohren immer ein wenig offenzuhalten. Ausserdem wird auf Wunsch der Mutter eine Familienbegleitung installiert, und Jan hat zudem die Möglichkeit, bei Bedarf vorübergehend in einer Wohngruppe des Familien Supports unterzukommen.

So läuft ein Familienrat ab

In der Regel sind es Fachpersonen, zum Beispiel auch Behördenvertreter, die einen Familienrat vorschlagen und in Auftrag geben, es könnten aber auch die Familien selbst einen solchen wünschen. Die Familie bestimmt dann, wer an einem Familienrat teilnimmt und wo dieser stattfindet. Begleitet wird sie bei der Vorbereitung von einer Koordinatorin, einem Koordinatoren, das ist eine Person, die unabhängig von den Behörden und neutral arbeitet.

Der Anlass

Am Anlass selber ist zusätzlich ein Vertreter der Behörden anwesend, beispielsweise eine Beiständin, manchmal auch andere Fachpersonen. Diese tragen die Sorgen aus der persönlichen und fachlichen Sicht vor und teilen allenfalls mit, welche behördlichen Auflagen und Minimalanforderungen erfüllt werden müssen. Nachdem die Gesprächsregeln und allfällige Fragen geklärt sind, verlassen die Fachpersonen sowie die Koordinationsperson den Raum. Die Familien erhalten damit die Gelegenheit, selber Lösungen zu finden, indem sie einen Plan erarbeiten, wie sie die Vorgaben zum Kindeswohl erfüllen können.

Der Plan

Steht der Plan, wird die Auftraggeberin wieder hereingerufen und über den Plan informiert. Ist der Plan klar, sicher und rechtmässig, stimmt sie ihm zu. Andernfalls fragt sie nach und klärt mit den Familien die weiteren Schritte. Die Koordinationsperson moderiert. Die Ergebnisse, inklusive der genauen Verteilung der Aufgaben und Verantwortung, werden schriftlich festgehalten und von allen unterzeichnet.

Die Nachbesprechung

Alle Teilnehmenden haben eine Kopie des Plans erhalten, damit sie ihre Aufgabe kennen. Ungefähr nach drei Monaten findet eine Folgeversammlung statt, bei der die Umsetzung des Plans präsentiert wird. Hat noch nicht alles einwandfrei funktioniert, können die Beteiligten an diesem Termin den Plan ändern oder ergänzen.

Info: www.familienrat-bern.ch

Dass die gleiche Einrichtung, die das Kind betreut, einen Familienrat koordiniert, wie das in diesem Beispiel der Fall war, sei nicht ganz die «Reinform» eines Familienrats, schränkt Christa Quick ein: Eigentlich sollte das Netzwerk von Verwandten, Bekannten und weiteren Menschen aus der Lebenswelt von einer unabhängigen Koordinationsperson begleitet werden. Aber auch wenn das nicht die ideale Lösung war, sei dennoch einer der wichtigen Faktoren zum Tragen gekommen: «Wenn Familien eigene Lösungen präsentieren können, müssen sie nicht von Fachpersonen hören, was für sie gut ist.» Solche «wohlwollende Bevormundung», das hat sie schon oft festgestellt, wirke sich oft kontraproduktiv aus.

Kleine Verbesserungen auch ohne «grossen Wurf»

Anders der Familienrat, der auch ohne «grossen Wurf» zu kleinen Verbesserungen führen kann. Beispielsweise für die beiden drei- und fünfjährigen Schwestern, die in einer weit vom Wohnort der Familie entfernten Institution leben. Ihre Eltern, beide labil und mit gesundheitlichen Problemen, wollten klären, ob und welche Alternativen es zur Platzierung der Kinder gibt. Ein Familienrat mit Tanten und Onkel der beiden Mädchen wurde einberufen, und alle Familienmitglieder diskutierten eifrig, was sie zur Betreuung der Kinder beitragen könnten.

Das Fazit, zu dem die Familie schliesslich einvernehmlich kam, lautete: Zu Hause könne das Wohl der Mädchen zu diesem Zeitpunkt nicht sichergestellt werden und die Verwandten könnten die Kinder auch nicht zu sich nehmen. Das sahen auch die Eltern ein. Aber: Allein das gemeinsame Beraten, wie die Familienmitglieder die Mädchen häufiger sehen könnten, gab allen wichtige Impulse, ein Gefühl von gemeinsamer Verantwortung und neuer Verbundenheit – und neue Hoffnung auf ein besseres Familienleben.

Manchmal wird auch ein Familienrat eingefädelt und schon vor dem eigentlichen Anlass wieder abgeblasen. «Das sieht dann nicht nach grossem Erfolg aus», gibt Christa Quick zu. «Aber schon beim Vorbereiten passieren wichtige Schritte, und beschliesst dann eine Familie, die Situation sei doch zu komplex, wird die Arbeit für die Fachpersonen viel einfacher und deren Akzeptanz grösser.»

Ein neues tragendes Netz ist an sich schon ein Erfolg

Im Fall des elfjährigen Jan jedenfalls zeigte sich bei der Folgeversammlung nach drei Monaten: Die Arbeitssituation seiner Mutter ist nach wie vor sehr unsicher, aber sie und ihr Sohn wissen immer genau, wohin sie sich notfalls wenden können, und fühlen sich dementsprechend sicher. Die Tante, die Freundinnen und die Nachbarn sind nach wie vor dabei und helfen tragen, die Mutter ihrerseits ist etwas entspannter, weil sie sich nicht ständig sorgen muss. «So», sagt Christa Quick, «kann ein Familienrat zum Erfolg werden: Die Situation ist vielleicht nicht perfekt, aber stabil; die Mutter fühlt sich mit ihren Sorgen nicht allein, und der Junge hat ein tragendes Netz.» ●

Die Annahme: Die Betroffenen sind Experten für ihre Situation, sie wissen, was für sie passt.

Wettbewerb im Pflegemarkt

Aktive Kommunikation kann zum Konkurrenzvorteil werden

In verschiedenen Regionen der Schweiz ist heute bei den Institutionen ein regelrechter Wettbewerb angesagt: Es herrscht ein Überangebot. Kundenfokussierung, Marktpositionierung und Imagepflege sind neue Begriffe für eine Branche, die mit Marketingfragen bisher nicht viel am Hut hatte.

Von Daniel Guldimann*

Vorbei sind die Zeiten, als in Pflegeinstitutionen der Satz: «Wir setzen Sie auf die Warteliste» noch gang und gäbe war: Heute herrscht ein Überangebot und die Häuser wollen gefüllt werden. Gleichzeitig wird der Mangel an Fachkräften zu einer Herausforderung im Betriebsalltag. Und für die Institutionen wird gutes Marketing plötzlich wichtig.

Die Gründe für den verschärften Konkurrenzdruck sind vielschichtig: Zahlreiche Heime haben in den letzten Jahren ihre Infrastrukturen ausgebaut, modernisiert und teilweise auch die Kapazitäten erhöht. Die Kundenbedürfnisse haben sich verändert, man stellt an ein Pflegeheim neue Komfortansprüche (grosszügige Zimmer, modernes Bad, Balkon und Ähnliches), und der Heimeintritt wird mit ambulanten Spitex-Dienstleistungen immer länger hinausgezögert. Darüber hinaus liegen bei Seniorinnen und Senioren neue Angebote wie «Betreutes Wohnen» im Trend.

Oft sind es die Angehörigen, welche für ihre hochbetagten Eltern einen Pflegeplatz suchen oder diese bei der Wahl der ge-

Heimbetreiber sind Dienstleister, und erfolgreiche Dienstleister brauchen Marketing.

*Daniel Guldimann ist Kommunikationsberater. Zu seinem Kundenkreis gehören Heime, Spitäler und soziale Organisationen.

eigneten Institution eng begleiten. Der Anspruch liegt auf der Hand: Man will für seine Liebsten die optimale Lösung, es geht darum, «das beste Heim» zu finden.

Internetseite und Broschüre: Wichtige Kommunikationsmittel

Der Internet-Auftritt, die Leistungsbroschüre, der Jahresbericht oder die Heimzeitung sind in dieser Phase wichtige Kommunikationsmittel, welche diesen potenziellen Kundinnen und Kunden den ersten Eindruck der Institution vermitteln. Sie bilden sozusagen die «Basics» für eine aktive Marktbearbeitung und können den ersten Impuls für eine Anfrage, ein Kontaktgespräch oder eine Heimbefichtigung geben.

Kommunikation als Wundermittel? Heimbetreiber sind Dienstleister, und erfolgreiche Dienstleister brauchen Marketing, denn die Institution muss angepriesen werden. Der Entscheid, welche Institution für den letzten Lebensabschnitt gewählt wird, hängt von vielen Faktoren ab. Natürlich ist das «Produkt» – die Professionalität und Menschlichkeit vor Ort im Pflegeheim – nach wie vor von zentraler Bedeutung.

Aber eigentlich wird dies heute von Kundinnen, Kunden, Angehörigen und zuweisenden Stellen einfach vorausgesetzt.

Sich von der Konkurrenz abheben

Die Herausforderung lautet vielmehr: Wie bringe ich potenzielle Kundinnen und Kunden

dazu, sich gerade meine Institution anzuschauen, wenn sich im Einzugsgebiet noch weitere vergleichbare Pflegeheime befinden? Hier können gezielte Massnahmen dazu beitragen, sich von der Konkurrenz abzuheben, sich etwas anders zu positionieren und ein ganz bestimmtes Image aufzubauen.

Mit aktiver Kommunikation bei allen Zielgruppen (Bewohnerinnen, Bewohnern, Angehörigen, Mitarbeitenden, zuweisenden Stellen, Behörden, Trägerschaft, Kapitalgebern und ande-



Broschüren oder Heimzeitungen sind wichtige Kommunikationsmittel, um potenziellen Kundinnen und Kunden einen ersten Eindruck der Institution zu vermitteln.

Foto: gul

ren) kann das Gesamtbild der Institution nach innen und aussen differenziert dargestellt werden.

Spezialfall: Kommunikation bei Sanierungen

Viele Pflegeheime wurden in den 70er- und 80er-Jahren erbaut und stehen vor der Herausforderung, ihre Infrastrukturen zu erneuern. Umfassende bauliche Massnahmen können oft nur mit einer Auslagerung des gesamten Betriebs realisiert werden. Im Vorfeld solcher Sanierungsprojekte entsteht Verunsicherung bei Bewohnerinnen, Bewohnern, Angehörigen und natürlich auch beim Personal. Hier zeigt unsere Erfahrung, dass mit frühzeitiger und transparenter Kommunikation mit allen involvierten Zielgruppen viel Verunsicherung aus dem Weg geräumt werden kann. Zum Beispiel mit aktuellen Informationen auf der Website und einer Heimzeitung, die regelmässig über den Stand der Dinge informiert. – Auch das ist Marketing, mit dem Ziel, in schwierigen Phasen der Veränderung Sicherheit, Stabilität und Vertrauen zu schaffen und die bei solchen Projekten oft latent vorhandene «Gerüchteküche» gar nicht erst aufkommen zu lassen. Aktive Kommunikation als wesentlicher Bestandteil des Marketings hat immer auch eine Wirkung nach innen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen ihre eigene Institution plötzlich besser wahr und erleben vielleicht zum ersten Mal bewusst, wie sich ihr Arbeitgeber am Markt positioniert. Auch bei der Personalsuche im heute sehr schwierigen Umfeld kann

Gute Kommunikation ist nichts anderes als eine Investition in die Zukunft der Institution.

diese selbstgesteuerte «Wahrnehmbarkeit» der Institution von grossem Nutzen sein.

Wer eine neue Stelle sucht, informiert sich heute in der Regel über das Internet. Unser Tipp in Zeiten des Fachkräftemangels: ein gutes Umfeld, attraktive Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, flexible Teilzeit-Modelle, dynamische Teamstruktur. – Binden Sie solche Werte in Ihren Internet-Auftritt ein, präsentieren Sie Ihre Institution als positives Gesamtpaket und schaffen Sie auf Ihrer Website eine Kontaktmöglichkeit für Spontanbewerbungen!

Eine neue Denkhaltung ist gefordert

Kommunikationsmassnahmen benötigen Zeit und Geld. In vielen Heimen sind die personellen Ressourcen in der Verwaltung knapp und das Know-how für professionelle Leistungen muss extern eingekauft werden. Trotzdem: Marketing in Form von aktiver Kommunikation ist nichts anderes als eine Investition in die Zukunft der Institution – vergleichbar mit der

Einführung einer neuen Software oder der Sanierung veralteter Infrastrukturen. Was wir als Grundsatz aus anderen Bereichen kennen, gilt auch hier: Diese Massnahmen müssen einen «Return on Investment» bringen, indem sie dazu beitragen, die gute Auslastung der Pflegeinstitution langfristig zu sichern. Und die Positionierung als attraktive Arbeitgeberin kann wesentlich dazu beitragen, dass auch bei der Suche von geeignetem Fachpersonal ein Wettbewerbsvorteil entsteht. ●

Die Eingliederung junger IV-Rentner in den Arbeitsmarkt braucht Empathie und Sachkompetenz

Die 1960 eingeführte Schweizerische Invalidenversicherung IV ist ein zentrales Instrument, um Menschen mit Behinderungen die Eingliederung, den Ausgleich ökonomischer Nachteile und – nicht zuletzt – ein eigenverantwortliches und selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen. Als wichtigstes nationales Sozialwerk neben der AHV ist die IV in den vergangenen zwei Jahrzehnten zunehmend in eine schwierige finanzielle Lage geraten. Diese gilt es von der politischen Seite her mit gezielten Massnahmen aufzufangen. Den Versuchen, mit verschiedenen Revisionen Gegensteuer zu geben, war dabei zumeist nur bescheidener Erfolg beschieden. Dem Grundsatz «Eingliederung vor Rente» konnte oftmals nur bedingt konsequent nachgelebt werden: Die Realität auf dem Arbeitsmarkt liess nicht die gewünschte Integration zu.

Weg vom reinen Spardenken

Mit einer neuerlichen Vorlage zum selben Themenbereich, dieses Mal unter dem verheissungsvollen Titel «Weiterentwicklung der Invalidenversicherung» hat der Bundesrat vor zwei Jahren einen meiner Ansicht nach bemerkenswerten Ansatz gewählt. Der Fokus ist auf die jungen Menschen gerichtet worden, die wegen psychischen oder körperlichen Einschränkungen in schwierige Situationen geraten sind. Weg vom reinen Spardenken geht es nun um konkrete Fördermassnahmen, wie diese jungen Menschen unterstützt, begleitet und auch gefordert werden können. Diese nur teilweise neuen Wege sind im Rahmen der Erstberatung durch den Nationalrat in der Frühjahrssession intensiv, mit einem mehrheitlich zustimmenden Verhalten diskutiert worden. Jungen Menschen eine echte, ehrliche Chance und Perspektive zur Integration zu geben, das ist für mich eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe. Gerade auch als Kommissionssprecher habe ich auf diesen wesentlichen Punkt, der eben auch einer Grundhaltung entspricht, mehrfach hingewiesen.

Risiko auf mehrere Schultern verteilen

Massgeschneiderte Konzepte und Arbeitsplätze können nicht einfach aus dem Ärmel hervorgezaubert werden, dessen muss man sich im Klaren sein. Was es für die tatsächliche Optimierung des Systems braucht, ist neben der zu verbessernden Koordination auf allen Ebenen die Bereitschaft, sich auf Erfahrungen einzulassen. Das Momentum des Risikos einer Arbeitsvereinbarung muss auf verschiedene Schultern verteilt werden. Es sind für die Betroffenen Anreize zu schaffen bzw. weiterzuentwickeln. Menschen mit Beeinträchtigungen auf die Bedürfnisse der Arbeitswelt



«Auch wenn von einer Quote abgesehen wurde, will man die Arbeitgeber stärker mit in die Pflicht einbinden.»

Christian Lohr, Nationalrat CVP Thurgau, ist der einzige Rollstuhlfahrer im Bundesparlament.

auszurichten, das verlangt neben Empathie vor allem auch viel an Sachkompetenz. Auch wenn von einer Quote als etwas Unschweizerischem abgesehen worden ist, will man die Arbeitgeber stärker mit in die Pflicht einbinden. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit tönt sehr gut, muss aber einen vernünftigen Boden haben. Um es ein wenig auszu-deutschen: Wenn man zusätzliche Auflagen macht, dann hat man auch für die entsprechenden Anschubgelder zu sorgen.

Jungen Menschen eine Perspektive zu geben, ist eine wichtige Aufgabe der Gesellschaft.

Ein stufenloses System

Noch nicht abschliessend geklärt sein muss die Frage, wer künftig ab wann mit einer Rente ausgestattet wird. In einer ersten Runde ist man dem Bundesrat gefolgt, der ein stufenloses System einführen möchte. Dieses soll mit seiner linearen Ausrichtung gerechter ausfallen als die heutige

Methode mit ihren unbestreitbaren Schwelleneffekten, so die Meinung der allerdings nicht allzu grossen Mehrheit im Nationalrat.

Die Kritiker haben zu bedenken gegeben, dass gerade schwerer Behinderte von diesem Systemwechsel belastet würden. Dies umso mehr, als dass der Rat sich in einem ersten Entscheid zu einer Verringerung der Kinderrenten durchgerungen hat. Zum besseren Verständnis sind dann die Kinderrenten noch zu «Zulagen für Eltern» umbenannt worden. Die durch die Kumulation der beiden zahlenwirksamen Rentenbeschlüsse entstehenden signifikanten Kürzungen werden ganz sicher in der weiteren politischen Behandlung noch zu reden geben. Es sind keine kleinen kosmetischen Schritte, die hier entstehen würden. Vielmehr würde man ganz bewusst eine Verlagerung in die Ergänzungsleistungen in Kauf nehmen. Zumindest nochmals nachdenken muss man sicher über diese eingeschlagene Fährte. ●

Kostenentwicklung Personenversicherungen

Per 01.01.2019 wurden viele Krankentaggeld- und Unfallversicherungen um 1 bis 3 Jahre erneuert, mit dem bestehenden Versicherer neu gestaltet oder zu einem neuen Versicherer umplatziert. Wie in den letzten beiden Jahren ist die grosse Mehrheit der Policen teurer geworden. Diese Entwicklung ist nicht nur budgetrelevant, sondern tangiert auch Fragen der Personalführung.

Der Markt

Viele Versicherungsgesellschaften sind gefordert, denn die Resultate – insbesondere der Krankentaggeldversicherung – liegen im Argen. Die Schadenquote, also das Verhältnis zwischen eingenommenen Prämien und ausbezahlten Taggeldern, liegt gemäss Darstellung der Finma in den letzten Jahren bei den marktführenden Krankenkassen (CSS, Helsana, Swica, Visana) mehrheitlich zwischen 80 % und 85 %, bei den wichtigsten privaten Versicherern (Allianz, AXA, Basler, Helvetia, Zürich) sogar um 90 %. Für die Verwaltung der Verträge, Schadenabwicklung, weitere Dienstleistungen, Vertrieb und Rückstellungen kalkulieren die Versicherer 22 % bis 25 % der Prämie.

Wenn die Schadenquote über ca. 75 % liegt, arbeiten die Versicherer nicht kostendeckend. Damit geht der Spielraum für Kulanz und Innovation verloren. Viele Gesellschaften versuchen durch Standardisierung und Digitalisierung von Prozessen Kosten zu sparen – entgegen der in bunten Hochglanzprospekten und schön gestalteten Internetseiten dargelegten Dienstleistungsqualität. Wenig überraschend nimmt dadurch die Fehlerquote zu, ebenso die Unzufriedenheit der Kunden mit der Bearbeitung von Leistungsfällen.

Was Sie als Institution unternehmen können

Entwickeln Sie Transparenz: Erfassen Sie Ihre Absenzen konsequent! Prüfen Sie die Zahlungen und vergleichen Sie die Rückstellungen (Rückstellungen bilden Versicherer für noch zu erwartende Leistungen) mit Ihrer eigenen Einschät-



zung der Arbeitsunfähigkeitsdauer der betroffenen Mitarbeitenden.

Immer wieder enthalten die Schadenübersichten überholte Rückstellungen für Mitarbeitende, die längst im Arbeitsprozess zurück sind oder zwischenzeitlich pensioniert wurden. Häufig werden sie ohne erhärtete Gründe bei der Schadenanmeldung festgelegt oder nie mehr hinterfragt. Aufgrund einer bereinigten Datengrundlage werden Berechnungen zur aktuellen und künftigen Marktpremie möglich. Eine gute Datenqualität lässt somit eine Standortbestimmung zu und bietet darüber hinaus die Möglichkeit, auf wichtige Fragen die richtigen Antworten zu finden:

Welche freiwilligen Versicherungen brauchen wir überhaupt? Passt die bestehende Versicherungsdeckung wirklich zu unseren Bedürfnissen? Welche Wartezeit sollen wir wählen? Wäre es nach Kosten/Nutzen sinnvoll, Leistungsfälle von wenigen tausend Franken selber zu berappen und nur bei langen Krankheitsdauern über 90 oder 180 Tage eine Versicherung in Anspruch zu nehmen? Können wir bei einer Ausschreibung bessere Konditionen bei einem anderen Versicherer erwarten? Stimmen die Versicherungslösungen mit unserem Personalreglement überein oder fallen bestimmte Mitarbeitergruppen durchs soziale Netz? Oder umgekehrt: Bekommen Mitarbeitende mehr Geld aufs Konto fürs Kranksein als fürs Arbeiten? Hält der Versicherer das abgegebene Leistungs- und Qualitätsversprechen ein oder sind Interventionen angezeigt?

Ihr Weg zur Risiko und Prämienreduktion

Es lohnt sich in jeder Hinsicht, finanziell und fürs Arbeitsklima, sich aktiv um abwesende Mitarbeitende zu kümmern. So unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden und nehmen deren Anliegen ernst. Mittelfristig reduzieren Sie die Absenzen und entlasten Ihre Führungskräfte. Nicht zuletzt erhalten Sie attraktivere Versicherungsangebote. So können Sie Ihre Gesamtkosten für Absenzen – von der Lohnfortzahlung bis zur Risikoprämie der Pensionskasse – nachhaltig senken. Wie Sie das erreichen, ist wissenschaftlich seit der Jahrtausendwende gut erforscht, aber bisher nur ansatzweise in die betriebliche Praxis umgesetzt worden. Um dieses Wissen in verständlicher Weise in Ihrem Alltag umzusetzen, empfehlen wir die soeben neu erschienene 2. Auflage des eBooks «Reanimation der Arbeitsmotivation» (ISBN 978-3-939255-81-9) zur Lektüre. Vergleiche Buchtipps S. 47.

Die gut ausgebildeten Mitarbeiter und Spezialisten unserer Partner analysieren gerne ihre Ausgangslage und begleiten Sie auf ihrem Weg hin zu optimierten Kosten und Risiken.

Unsere Partner



NEUTRASS-RESIDENZ AG
Herr Pirmin Lang
6343 Rotkreuz
Tel. 041 799 80 49
pirmin.lang@neutrass-residenz.ch



Funk Insurance Brokers
Herr Claudio Grass
Hagenholzstrasse 56, 8050 Zürich
Tel. 058 311 05 78
claudio.grass@funk-gruppe.ch

CURAVIVA.CH

VERSICHERUNGSDIENST

Verband Heime und Institutionen Schweiz
Zieglerstrasse, Postfach 1003
CH-3000 Bern 14
Telefon 031 385 33 67, Telefax 031 385 33 34
o.reding@curaviva.ch, www.curaviva.ch

Ein neues Handbuch gibt Antworten auf rechtliche Fragen im Pflegealltag

Was muss und darf ich – was nicht?

Der Berner Jurist Christian Peter, ein ausgewiesener Kenner des Gesundheitswesens, hat ein gut verständliches Rechtshandbuch für Gesundheitsfachpersonen verfasst. Es erläutert Fragen, mit denen Pflegende immer wieder konfrontiert sind.

Von Christian Streit

Es mag bereits Tausende von juristischen Büchern in der Schweiz geben, doch dieses hier füllt eine echte Lücke. Endlich finden auch Berufsangehörige der Pflege und Therapie die für sie wichtigsten Themen in nur einem Handbuch ausgeführt. Dieses ermöglicht in prägnanter Art einen Überblick zu den spezifischen rechtlichen Fragen im Gesundheitswesen. Damit eignet sich das Buch nicht nur für die Ausbildung, sondern auch für die Praxis. Gerade dort entstehen häufig Diskussionen, etwa um Besonderheiten im Arbeitsrecht und Datenschutz, um Rechte der Patienten oder den Umgang mit Behandlungsfehlern.

Das erste Kapitel vermittelt grundlegende Theorie. Es stellt das Recht der Ethik gegenüber und beschreibt, wie Gesetze angewendet werden. Wer bereits über diese Grundkenntnisse verfügt, sollte nicht gleich das ganze Kapitel überspringen: Der tolle Überblick zu den wichtigsten Bundesgesetzen (1.3) und den Akteuren im Gesundheitswesen (1.4) ist sehr lesenswert; schade nur, dass ausgerechnet die Pflegeheimverbände vergessen gingen... Im Kapitel 2 wird mit dem Arbeitsrecht das erfahrungsgemäss wichtigste Thema aufgegriffen. Nebst den üblichen Rechten und Pflichten beider Parteien geht es auf die Besonderheiten im Gesundheitswesen ein, namentlich die Sonderregelungen zum Arbeiten in der Nacht und an Sonn-/Feiertagen oder im Pickettdienst. Eine Zusammenstellung der arbeitsgesetzlichen Schutzbestimmungen bietet besonders für die Einsatzplanung einen guten Überblick. Als Besonderheit wird die Impfpflicht für das Gesundheitspersonal thematisiert.

Vertragliche Pflichten

Der dritte und vierte Teil ist der rechtlichen Beziehung mit den Patienten gewidmet. Er geht auf die verschiedenen Behandlungsverhältnisse (darunter den Betreuungsvertrag in Pflegeheimen) ein und zeigt die vertraglichen Pflichten auf. Der Schwerpunkt des Autors liegt auf dem «Informed Consent», wobei die Aufklärung der Patienten bei Urteilsunfähigkeit besonders herausfordernd ist. Umso wertvoller sind in diesen Zusammenhang die Ausführungen zu Vertretungsbefugnissen, Patientenverfügung und Einschränkung

der Bewegungsfreiheit. Interessant sind auch die aufgegriffenen Nebenthemen wie die Pflicht der Honorarbezahlung bei versäumter Konsultation oder trotz fehlerhafter Behandlung.

Berufsgeheimnis und Datenschutz

Das Kapitel 5 klärt Fragen zu Berufsgeheimnis und Datenschutz. Was darf man Angehörigen sagen? Welchen Berufskollegen dürfen/sollen Informationen weitergegeben werden? Wer hat Zugriff auf welche Daten? Welche Meldepflichten existieren? Für die Praxis sehr wichtig sind die Ausführungen zu den Auswirkungen im Berufsalltag (5.6). Zudem sollten alle sicherheits- und IT-verantwortlichen Personen in den Spitälern, Heimen und Institutionen die Kapitel 5.7 bis 5.10 als Pflichtlektüre erhalten.

Der Teil 6 geht auf das schwierige Thema der Behandlungsfehler ein. Der Autor verfolgt das hehre Ziel, Ängste, die in diesem Zusammenhang immer wieder aufscheinen, zu reduzieren. Letztlich ist nicht der Behandlungserfolg geschuldet, sondern «nur» ein Handeln nach allgemein anerkannten Regeln. Wer über die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt (6.5.1),

seine Tätigkeiten sorgfältig ausführt (6.3) und das Behandlungsdossier gewissenhaft führt (6.9), hat rechtlich kaum etwas zu befürchten.

Im 7. Teil wird auf das Heilmittelrecht und namentlich die Abgabe von Arzneimitteln eingegangen. Kapitel 8 und 9 widmen sich der Forschung am Menschen (für Forschende) und Fragestellungen zum Lebensanfang (mit Sonderthemen wie Präimplantationsdiagnostik, In-Vitro-Fertilisation und Social Freezing).

Fragen zum Lebensende

Der 10. Teil mit Rechtsfragen zum Lebensende umfasst leider nur wenige Seiten. Während die Sterbehilfe noch relativ ausführlich dargelegt ist, muss man für eine breitere Diskussion zur Reanimation schon auf das bei Curaviva Schweiz publizierte Dokument verweisen.

Aufgrund der guten und klaren Darlegung der Themen ist man am Schluss etwas enttäuscht, dass die Palliative Care in nur 15 Zeilen abgehandelt ist. Aber gerade diese Kompaktheit und Übersichtlichkeit macht das Buch zu einem wertvollen Begleiter, welcher nicht einfach im Büchergestell verstaubt. ●

Christian Peter, «Rechtskunde kompakt», hogrefe, 320 Seiten, 48.50 Fr. (auch als E-Book erhältlich)

Ein klar gegliedertes Buch, das sich für die Ausbildung, vor allem aber auch für die Praxis eignet.

Auf lange Sicht

Die sozialraumorientierte Sozialarbeit braucht ausgebildete Fachkräfte – nicht nur für die Jugendarbeit.

Von Monika Weder

Der Vorstand von Savoiresocial hat sich 2008 gegen die Umsetzung des Rahmenlehrplans «Jugendarbeiter/in auf der Stufe höhere Fachschule» ausgesprochen. Beim geplanten Beruf seien das Profil und das Einsatzgebiet deutlich zu wenig breit definiert; Abschlüsse auf dieser Stufe müssten eher generalistisch ausgerichtet sein, war die damalige Begründung.

Die Enttäuschung der Initiatoren, hier ist vor allem auch der Dachverband der offenen Jugendarbeit Schweiz zu erwähnen, war riesig –, denn es gab einen klar ausgewiesenen Bedarf, es fehlten ausgebildete Fachleute. Zudem war bereits der Vorschlag für einen Rahmenlehrplan ausgearbeitet worden.

Auch Curaviva Schweiz war der Überzeugung, dass es einen Bedarf nach zusätzlichen ausgebildeten Fachpersonen im Bereich der offenen Kinder- und Jugendarbeit gibt, die über entsprechende Kompetenzen verfügen sollten.

Nach weiteren Abklärungen und sehr vielen Gesprächen kamen Curaviva Schweiz und die Deutschschweizerische Diakonatskonferenz zum Schluss, dass ein Projekt für einen breiter gefassten Berufsabschluss notwendig sei. Dieser sollte auch für Organisationen im Bereich Alter, Quartiervereinigungen und für andere soziale Einrichtungen interessant sein und so eine gute Chance für eine breitere Akzeptanz haben.

Im Gegensatz zu heute war damals das Thema Sozialraum bei den Hilfsangebo-

ten für Menschen im Alter und Menschen mit Behinderung noch selten. So lancierten die beiden Organisationen einen zweiten, nun eben erweiterten Anlauf.

Und heute? Der erweiterte Rahmenlehrplan ist seit fünf Jahren in Kraft. Zwei Schulen bilden Gemeindeganimatorinnen und -animatoren HF mit Diplom aus. Curaviva Schweiz freut sich speziell darüber, dass sich bei der Curaviva hfg immer mehr Alters- und Pflegeinstitutionen melden, denen das Thema Sozialraum zusehends wichtiger wird. Was also vor elf Jahren scheinbar als Misserfolg begonnen hat, ermöglichte in einem zweiten Anlauf ein Resultat, das den gegenwärtigen und noch anstehenden Entwicklungen der Branche breit abgestützt Rechnung trägt.

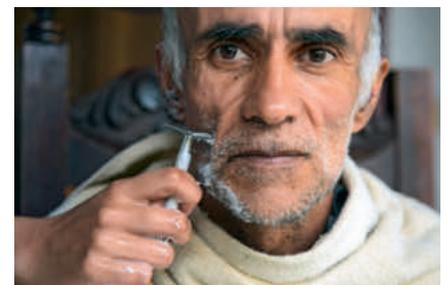


Monika Weder leitet den Geschäftsbereich Bildung bei Curaviva Schweiz.

Alter

Alzheimer-Forschung: Rückschlag

Erneuter Rückschlag bei der Suche nach einem Medikament gegen Alzheimer: Das US-amerikanische Biotech-Unternehmen Biogen und der japanische Pharmakonzern Eisai haben ihre Testversuche mit dem Wirkstoff Aducanumab, einem Antikörper gegen Amyloid-beta, eingestellt. Sie hatten gehofft, dass der Antikörper den Abbau des Denkvermögens aufhalten kann. Die Studien, an denen mehr als 3200 Menschen mit milder Alzheimer-Demenz beteiligt waren, hätten diese Hoffnung nicht bestätigt, gaben die Unternehmen Ende März bekannt. Eine Vorstudie hatte die Forscher zuversichtlich gestimmt, weil Aducanumab scheinbar wirkte, schritt doch die Krankheit langsamer voran, als wenn den Probanden Placebo verabreicht wurde. Nun mussten die Forscher einsehen, dass es sich beim Hoffnungsschimmer um eine Laune der Natur gehandelt haben dürfte.



Alzheimer-Patient: Hoffnung nicht bestätigt.

Menschen mit Behinderung Vokabular des Bösen

Verwenden wir im Zusammenhang mit behinderten Menschen noch heute ein Vokabular, das die Nazis geschaffen haben? Der deutsche Historiker Matthias Heine sagt: Ja – zumindest zum Teil. Er hat ein Buch geschrieben, in dem er

Welche technischen Hilfsmittel erleichtern das Leben im Alter?

Turnen mit Roboter Nao

Die Fachhochschule St. Gallen untersucht, welche Geräte das Leben von älteren Personen erleichtern. Die Untersuchung steht im Zusammenhang mit dem Forschungsprojekt «Age-nt. Alter(n) in der Gesellschaft: Nationales Innovationsnetzwerk». Das derzeit grösste Altersprojekt in der Schweiz untersucht, wie ältere Menschen möglichst lange selbstständig leben können. Dafür testen rund 30 Menschen im Alter von 70 bis 90 in ihrem Zuhause Geräte wie Rauchmelder, Bewegungs- und Überschwemmungssensoren. Einige Probanden sind noch rüstig, andere leicht pflegebedürftig. Der vierjährige Versuch geht nun in die zweite Halbzeit. In der nächsten Testphase wird ein Roboter eingesetzt. Er heisst Nao, ist 58 Zentimeter gross und wird mit den Seniorinnen und Senioren Turnübungen machen. Er zeigt ihnen, wie sie Arme und Beine deh-



Roboter Nao: Gymnastik mit Musik.

nen, heben und senken sollen. Nao kann dazu auch Musik spielen lassen. Der Roboter Nao soll in Privathaushalten arbeiten, aber auch in Alters- und Pflegeheimen. In den Heimen werden zudem Oberarmsensoren getestet, die Körpertemperatur, Blutdruck, Puls und Sauerstoffsättigung messen.

zeigt, wie Wörter nach dem Krieg und nach Ende der Nazidiktatur weiterhin verwendet wurden, obwohl sie von den Nationalsozialisten zumeist in euphemistischer Weise dafür gebraucht wurden, ihre Verbrechen an Menschen mit Behinderung sprachlich zu beschönigen. Zwar sind «Rassenschande» oder «Untermensch» in unserer Sprache nicht mehr in Gebrauch. Dass aber ein scheinbar harmloses Wort wie «Betreuung» gleichfalls aus dem Wörterbuch der Nazi-Ideologie kommt, dürfte kaum bekannt sein. Es war – wie Heine schreibt – «ein Hüllwort für den Mord an Behinderten». Ebenso war die «Sonderbehandlung» die sprachliche Beschönigung für die Ermordung «unwerten Lebens» in den Euthanasieprogrammen.

Matthias Heine, «Verbrannte Wörter – Wo wir noch reden wie die Nazis – und wo nicht», Duden-Verlag, 226 Seiten, 28.90 Fr.

Wunsch nach mehr Autonomie

Die Hochschule Luzern hat im Auftrag des Kantons Zug Menschen mit Behinderung zu ihrer Lebenssituation be-

fragt. Die Resultate fliessen in die Angebotsplanung für soziale Einrichtungen 2020–2022 ein. Zu ihrer aktuellen Situation und den Wünschen in Bezug auf Wohnen, Arbeit und Angebotsentwicklung wurden 251 Personen befragt: Jugendliche ab 15 Jahren und erwachsene Menschen mit Behinderung sowie deren Angehörige. Die Resultate zeigen, dass die meisten der Befragten – unabhängig von der aktuellen Wohnform – zufrieden bis sehr zufrieden mit ihrer Lebenssituation sind. Gleichzeitig wünschen sich allerdings zahlreiche Menschen mit Behinderung, die in einer sozialen Einrichtung oder bei Angehörigen leben, zukünftig möglichst selbstständig zu wohnen. «Für den Kanton Zug ergibt sich aus der Erhebung ein unmittelbarer Handlungsbedarf», sagt Projektleiter Alan Canonica vom Departement Soziale Arbeit der Hochschule Luzern. Es brauche einen Ausbau bei den individuellen Wohnformen mit ambulanter Unterstützung. «Die Menschen möchten selbstständig leben und einen eigenen Hausschlüssel haben.» Laut Alan Canonica hat die Befragung

schweizweit einen Pioniercharakter: «Der Kanton Zug zeigt damit, dass er gewillt ist, die UN-Behindertenrechtskonvention umzusetzen.» Mit der Angebotssplanng für die Periode von 2020 bis 2022 werden konkrete ambulante Unterstützungsangebote für individuelles Wohnen verfolgt und das kantonale Projekt «InBeZug» weitergeführt. Dieses sieht vor, unter dem Motto «Personen statt Pauschalen» die Grundlagen für ein besseres kantonales Finanzierungssystem zu schaffen, das individueller und bedarfsabhängiger ausgestaltet werden soll.

Mehr Berufseingliederungen

Die 26 kantonalen IV-Stellen haben im Jahr 2018 in der Schweiz erneut leicht mehr Personen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen ins Berufsleben eingegliedert. Die Zahl der Arbeitsvermittlungen stieg um 5 Prozent. Schweizweit konnten die IV-Stellen 21 156 Personen mit einer gesundheitlichen Beeinträchtigung im Arbeitsmarkt (wieder-)eingliedern. Das waren über 1000 Personen mehr als im Jahr davor. Von den Wiedereingegliederten konnten 11 925 Personen ihren Arbeitsplatz behalten, 1710 Personen wechselten im gleichen Betrieb an eine neue Stelle, und 6887 Personen fanden in einem neuen Unternehmen einen Arbeitsplatz. Zudem gelang es 634 Personen mit einer laufenden IV-Rente, dank der Unterstützung der IV in der Arbeitswelt Fuss zu fassen.

Kinder & Jugendliche

Fristverlängerung für Verdingkinder

Die Frist für Entschädigungsforderungen von ehemaligen «Verdingkindern» ist am 31. März 2018 abgelaufen. Bisher hat der Bundesrat sich dagegen ausgesprochen, diese Frist zu verlängern. Nun spricht sich die Expertenkommission für eine Verlängerung aus. Die Opfer administrativer Versorgungen hätten nicht genügend Zeit gehabt, Entschädigungsforderungen zu stellen. Seit Ablauf der Eingabefrist Ende März 2018 sind bislang rund 100 weitere Gesuche beim Bund eingegangen, 9000 gingen fristgerecht ein. Laut Schätzung leben derzeit noch bis zu 25 000 Personen, die von fürsorgerischen Zwangsmassnahmen betroffen waren.