

Schlechte Arbeitsbedingungen und fehlende Ressourcen

# Die dunkle Seite der Pflegepraxis



Beispiele aus der Praxis des Rechtsdiensts des SBK zeigen es unmissverständlich: Mancherorts geht es der Pflege schlecht – nicht nur die Berufsangehörigen, sondern auch die ihnen anvertrauten Menschen bezahlen einen hohen Preis dafür. Die Volksinitiative «Für eine starke Pflege» ist nötiger denn je.

Text: Pierre-André Wagner / Fotos: Fotolia

Die Pflege ist einer der schönsten Berufe der Welt. Auch die Krankenpflege illustriert in Artikel um Artikel dessen Facettenreichtum, seine Tiefe und Breite, sowie die Hingabe, die Kreativität und den wissenschaftlichen Scharfsinn der Pflegefachfrauen und -fachmänner im ständigen Bemühen um Wohl und Würde ihrer Patientinnen und Patienten. Wenn, ja wenn da nicht jene Rückmeldungen an die Redaktion wären: «Das ist ja alles sehr schön und gut, hat aber wenig mit den Umständen zu tun, die wir in der Praxis erleben!» Oder etwas schärfer: «Ach Ihr und all diese Forscher und Expertinnen seid sowas von abgehoben – wir am Bett sind froh, wenn wir schon nur einigermaßen sichere Pflege erbringen können».

Ernstzunehmende Kritik, die eine grosse Not offenbart. Also versuchen wir es nochmal: Die Pflege könnte einer der schönsten Berufe der Welt sein. Im vorliegenden Artikel soll die von manchen Berufsangehörigen erlittene Realität zur Sprache kommen, die real existierenden Verhältnisse, an denen sich viele Kolleginnen und Kollegen abmühen, an de-

nen sie nicht selten verzweifeln und im schlimmsten Fall zerbrechen.

Und schon höre ich die andere Fraktion reagieren: «Was soll das Gejammerge? Diese Schwarzmalerei schadet dem Pflegeberuf doch nur! Bei uns ist alles in Butter!» Damit ich es also gesagt habe: Ja, es gibt sie, die vorbildlichen Betriebe mit dem grossartigen Arbeitsumfeld, dem umsichtigen Management, der wertschätzenden Haltung den PatientInnen und der Pflege gegenüber. Sie sind hier nicht gemeint und sollen sich nicht angegriffen fühlen, sondern sich ihres Konkurrenzvorteils freuen.

## Das Problem totsichweigen

Es bringt aber nichts, die Augen davor zu verschliessen, dass es der Pflege manchenorts schlecht geht, und dass nicht nur die Berufsangehörigen, sondern vor allem auch die ihnen anvertrauten Menschen einen hohen Preis dafür bezahlen. Im Gegenteil: im Gesundheitswesen und insbesondere in der Pflege hat sich weitherum eine Art Unkultur der Omertà, des mafiösen Schweigens etabliert, die es zu durchbrechen gilt – im Interesse aller, die in diesem System arbeiten, im Interesse der Betriebe, die es besser machen, und im Interesse der Patienten, denn das Schweigen tötet, hier ganz wortwörtlich – und wohl zum Missfallen derjenigen, die vom System nur profitieren. Im Übri-

gen soll man sich an die Weisheit halten, die böse Botschaft nicht dem Überbringer anzulasten.

## Pflegende auf Händen tragen?

Die wissenschaftliche Evidenz ist pickelhart: Es gibt keine gute Pflege ohne gute Arbeitsbedingungen. Gute Arbeitsbedingungen bedeuten vor allem genügend Ressourcen. Dies wiederum bedeutet vor allem gut ausgebildetes Pflegepersonal in genügender Anzahl. Aber: auch in der Schweiz sterben tausende und erleiden zehntausende Patienten vermeidbare Komplikationen, nur weil beim Pflegepersonal gespart wird. Davon profitiert zwar die Wirtschaft, die Gesellschaft indessen – wir alle, Steuer- und Prämienzahler – bezahlen die Zeche. Der Personalmangel – auch in der Schweiz – ist bekannt und bis zum Geht-nicht-mehr errechnet worden.

Angesichts des wissenschaftlich erwiesenen Nutzens genügender Personaldotationen einerseits, des ebenso wissenschaftlich erwiesenen Personalnotstands andererseits, müsste man meinen, – und das würde das hierzulande so hochgehaltene marktwirtschaftliche Gesetz von Angebot und Nachfrage nahelegen, dass die Pflegefachpersonen auf Händen getragen, nach Strich und Faden verwöhnt und ihnen jegliche Wünsche von den Lippen abgelesen werden...

### Autor

**Pierre-André Wagner** ist Leiter des Rechtsdienstes des SBK Schweiz.





Ich höre, wie Sie, liebe Leserin, lieber Leser an dieser Stelle laut auflachen, oder wohl eher: wie Ihnen das Lachen im Halse stecken bleibt. Denn allzu oft wird das Pflegepersonal eher behandelt und verschwendet wie ein billiger Rohstoff.

### Von wegen!

Beispiele gefällig? Sie alle stammen aus der Praxis des Rechtsdiensts des SBK – und nein, es handelt sich nicht um Einzelfälle!

Wer aus gesundheitlichen Gründen keinen Nachtdienst mehr leisten kann, wird entlassen. Wer nach dem Mutterschaftsurlaub auf eine (befristete) Reduktion des Arbeitspensums besteht, wird entlassen. Wer einen Pflegefehler begeht und so unklug ist, auf Aufarbeitung statt auf Bestrafung zu hoffen, wird gemassregelt oder entlassen. Wer ein bestimmtes Alter (um die fünfzig herum) erreicht, wird wegge mobbt.

Wer auf Missstände aufmerksam macht, wird wegge mobbt; in solchen Fällen wird die Entlassene nicht selten fristlos freigestellt, sie muss Garderobe und Büro unter Aufsicht räumen, wird zur Tür eskortiert und erhält ein Kontaktverbot zu ihren Kolleginnen. Wer sich anmassiert, eine Meinung über die Betriebspolitik, wie konstruktiv auch immer, zu äussern, wird ermahnt, sich doch auf

seine Arbeit zu besinnen. Wer darauf besteht, dass der Betrieb sein unternehmerisches Risiko selber trägt, wie es das Gesetz vorschreibt, und sich deshalb weigert, immer wieder einzuspringen oder nach Hause geschickt zu werden, wird wegen mangelnder Flexibilität disqualifiziert. Wer gegen verordnete Abstriche bei der Pflegequalität opponiert, wird mangelnde Loyalität dem Betrieb gegenüber vorgeworfen. Wer den Arzt des Nachts weckt oder in der Oper stört, wird zuerst einmal angeblafft. Wer den ausdrücklichen Sterbewunsch des Patienten gegen den Willen des Arztes respektiert und die lebenserhaltenden Massnahmen abbricht, wird fristlos ent-

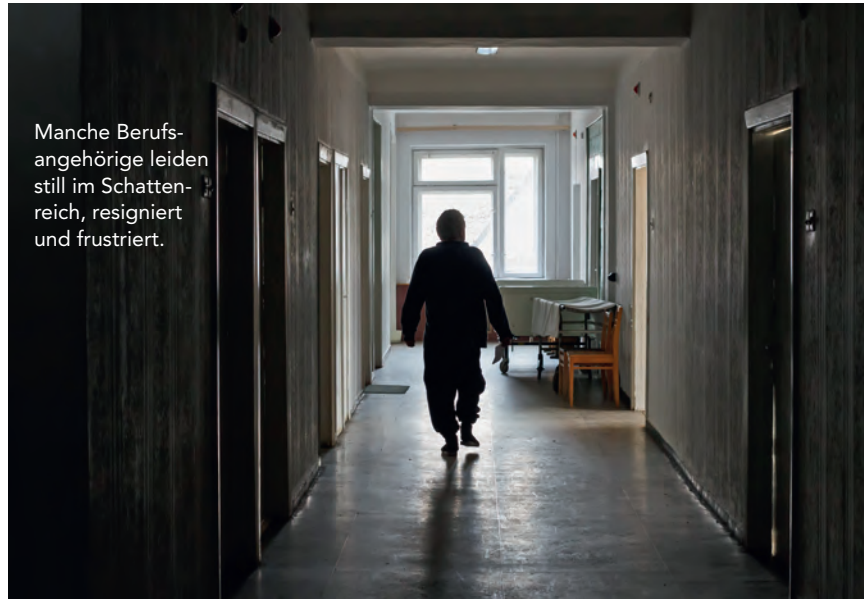
*«Die Evidenz ist pickelhart:  
Es gibt keine gute Pflege ohne  
gute Arbeitsbedingungen.»*

lassen, erhält ein Berufsverbot und wird wegen vorsätzlicher Tötung angeklagt. Hart erwischt es auch die Studierenden. Im günstigeren Fall stossen sie auf eine Praxis, in der die Umsetzung des anspruchsvollen Lernstoffes aufgrund knapper Zeit- und Personalressourcen erschwert bis unmöglich ist. Verschärft wird ihr Los in Betrieben, in denen ein grosser bis überwiegender Teil des Pfl-

gepersonals den Beruf im Ausland erlernt und mit der schweizerischen Ausbildung nicht vertraut ist. Im schlimmsten Fall werden die Studierenden bereits von Curricula wegen zu tüchtigen, unkritischen Rädchen sozialisiert: Ihnen wird jedes Interesse für Berufspolitik, für Gesundheitspolitik, für die Geschichte und die philosophischen Grundlagen der Pflege und vor allem: für ihre eigenen Rechte ausgetrieben.

### Bis auf den letzten Tropfen

Bei Zitronenmangel pflanzt der Weise neue Zitronenbäume; der Törichte presst noch die letzten Tropfen aus der letzten Zitrone. Dies wird mustergültig von folgender Problematik illustriert, die für sehr viele MitarbeiterInnen unerträgliche Ausmasse angenommen hat: der stark zunehmenden Unverbindlichkeit der Dienstplanung. Will heissen: zwar erhalten sie ihren Einsatzplan meistens rechtzeitig; nur können sie sich immer seltener darauf verlassen, dass, wo Frei drauf steht, auch Frei drin ist: Sie werden in der Freizeit zunehmend von verzweifelten Vorgesetzten telefonisch drangsaliert und unter Druck gesetzt, einzuspringen und ungeplante Dienste zu übernehmen. Umgekehrt werden sie bei unerwartet tiefem Arbeitsanfall genötigt, nach Hause



Manche Berufsangehörige leiden still im Schattenreich, resigniert und frustriert.

zu gehen (die Steigerung besteht darin, von ihnen zu erwarten, in dieser unplanmässigen «Freizeit» Pikettdienst zu leisten). Diese Praxis ist in den meisten Fällen rechtswidrig. Bei den betroffenen Arbeitgebern hapert es indessen nicht an der Kenntnis des Gesetzes, sondern am Personaletat. Diese restlos einseitige Flexibilisierung – zulasten von Menschen, die schon von Berufs wegen mit unregelmässigen Arbeitseinsätzen und mit Schichtarbeit leben müssen – trägt massgeblich zur schwindenden Attraktivität jenes Berufes bei.

### Wer verdient am System?

Dabei ist die systematisch ins Feld geführte Ressourcenknappheit – und deren Folgen, von ausgebrannten Pflegenden bis zu mangelernährten Heimbewohnern – nicht schicksalhaft, sondern ideologisch gewollt. Geldströme folgen nicht Naturgesetzen, sondern politischen Entscheidungen. Wer glauben soll, dass in einem der reichsten Länder der Welt, das zur Rettung einer maroden Grossbank über Nacht 68 Milliarden Franken locker machen konnte, kein Geld für die gute pflegerische Versorgung seiner Kranken da ist, wird für dumm verkauft. Wie jede Statistik zeigt, ist im Gesundheitssystem (und auf den Konten unserer Superreichen) Geld en masse vorhanden – nur nicht für die Ausbildung und die Löhne derjenigen, die real existierende, sich an den Bedürfnissen der Patienten ausgerichtete Arbeit leisten.

Dass dem so ist, liegt auch an der Zusammensetzung des Parlaments und an

der Übermacht der Lobbys der Gesundheitswirtschaft. Diese Kreise sind es denn auch, die das Scheitern der parlamentarischen Initiative von Nationalrat Joder («Gesetzliche Anerkennung der Verantwortung der Pflege») zu verantworten haben. Wie ich diese Zeilen schreibe, besteht die grosse Gefahr, dass einer der resolutesten Verfechter jener Interessen und einer der Architekten jenes Fiaskos in die Schweizer Regierung gewählt wird.

### Pflegeinitiative: einmalige Chance

Mit der Volksinitiative des SBK «Für eine starke Pflege» haben wir Pflegefachleute die einmalige Gelegenheit, die Wähler und Wählerinnen zu überzeugen, dass ihre sauer verdienten Steuern und Krankenkassenprämien bei der Pflege besser aufgehoben sind und mehr Gegenwert erbringen als bei den Shareholdern von Pharma- und Technologiekonzernen, zum Beispiel.

Etliche Gremien und Studien suchen gegenwärtig Lösungen zur Behebung des Personalnotstands in der Pflege. Doch jeder Ansatz, der die Tabufrage – wer verdient im und am Gesundheitswesen wieviel und warum? – ausklammert, ist zum Scheitern verurteilt. Denn über die Attraktivität einer Arbeitsstelle entscheidet – seien wir offen und ehrlich – zuerst eine Frage: «Kann ich hier das tun, was ich gelernt habe, was ich kann und was ich leidenschaftlich gerne tue: gut pflegen?»

Das setzt entsprechende Rahmenbedingungen voraus, wobei die Arbeitsbedingungen und der Personalschlüssel nur

zwei, wenn auch essentielle Elemente sind. Wir reden hier vom Stellenwert der Pflege in den institutionellen Strukturen, vom Mitbestimmungsrecht in allen pflege- und patientenrelevanten Angelegenheiten, vom Anspruch auf kontinuierliche Weiterbildung und so weiter und so fort. Entsprechende Konzepte (wie «Magnet Hospital/Nursing Home» oder «Pathway to Excellence») sind nicht neu, sie werden einfach selten umgesetzt.

Die entsprechende Botschaft an die Politiker, Manager, Ökonomen: Lasst die Pflege endlich ihre Arbeit tun! In seiner Berichterstattung über den ICN-Kongress 2017 in Barcelona hat der Autor dieser Zeilen kurz das in den Niederlanden geborene und mittlerweile auch in einigen anderen Ländern unglaublich erfolgreiche Spitex-Modell «Buurtzorg» beschrieben (s. «Krankenpflege» 8/2017). Dessen Erfolgsrezept in destillierter Form: «Small is beautiful». Und: «Nurses don't need managers – they just need each other».

### Nicht auf den Prinzen warten

Es ist allerdings nicht so, dass die Pflege an ihrem Unglück unbeteiligt ist. 80% der Gesundheitsleistungen weltweit werden von Pflegefachfrauen und Pflegefachmännern erbracht. Ohne sie steht alles still. Die Pflege ist eine Riesin – aber leider, wie es Margaret Chan in ihrer Eigenschaft als Generaldirektorin der WHO am ICN-Kongress 2015 in Seoul formulierte, eine «schlafende Riesin». Es ist an der Zeit, dass diese Riesin aufwacht, sich ihrer Macht bewusst wird und diese auch ausübt – nicht aus Machtgier, sondern aus ihrer Verantwortung für die Patienten und für die Bevölkerung heraus. Die Volksinitiative «Für eine starke Pflege» ist ein ermutigendes Zeichen, dass die Pflege Bevormundung, aufoktroyierte Machtlosigkeit, Gängelung und Geringschätzung seitens der Politik nicht mehr hinnimmt. Ebenso der gewaltige – und zumindest vorübergehend erfolgreiche – Aufstand der Pflege, mit Solidaritätsbekundungen aus der ganzen Schweiz, als der Pflegedienst aus der neuen Konzernleitung des Insepsitals ferngehalten werden sollte.

Oder um Margaret Chans Spruch ein bisschen abzuwandeln: Dornröschen warten auf den Prinzen, Amazonen stehen selber auf!

Einsatz für die Pflegequalität

# Still leiden oder kämpfen – eine schwierige Entscheidung

77.8 Mia Franken kostete das Gesundheitswesen 2015. Doch bei der Pflege wird immer weiter gespart, nicht selten auf Kosten der Qualität. Wer sich wehrt, riskiert die Arbeitsstelle, wie zwei aktuelle Fälle zeigen. Aber was könnte man dagegen tun?

**Text:** Martina Camenzind / **Fotos:** Fotolia

Ein grosses Problem der Pflege ist die Finanzierung: Sie ist nicht nur uneinheitlich und intransparent, sondern, was wohl noch schwerer wiegt: Die Pflege ist nicht einkommensrelevant, sondern sie tritt nur als Kostenfaktor in Erscheinung (Personal).

Kommen nun Forderungen nach Effizienz und Wirtschaftlichkeit, wird der Schluss gezogen: Wir müssen Kosten sparen. Die Folge: Es wird so wenig und «so günstiges» Personal wie möglich – resp. wie gesetzlich vorgeschrieben – beschäftigt, um aus diesem das Maximum herauszuholen. Das geschieht mit Arbeitsteilung und Spezialisierung und führt zu zunehmender Arbeitsdichte, Fragmentierung der Arbeitsabläufe und damit verbunden einer Entpersonalisierung der Pflege.

Auf der Strecke bleiben dabei zentrale Aspekte der Pflege – nicht zuletzt die Würde der Menschen. Doch an diese Würde kann man kein Preisschild heften, und leider kennen die Marktverfechter zwar den Preis von allem, aber den Wert von nichts. Wenn sie ins Spiel kommen, kann zum Beispiel folgendes passieren:

## Fall 1: Die liquidierte Spitex(leiterin)

Unter dem Vorwand, dass endlich ihre Fragen beantwortet werden, wird die Direktorin der Spitex eines Bündner Tals zum Gespräch geladen. Doch anstatt Antworten erhält sie die fristlose Kündigung, muss – in Begleitung einer Aufsichtsperson – sofort ihre Sachen packen und gehen. Sie kann sich nicht einmal mehr von ihrem Team verabschieden.

Wer versucht, das Schweigen zu durchbrechen, zahlt unter Umständen einen hohen Preis.



Was war geschehen? Spital, Altersheim und Spitexdienst sollten fusioniert werden zu einem Gesundheitszentrum. Die neu angestellte Spitexleiterin, eine erfahrene Pflegefachfrau mit Masterabschluss, soll beim Prozess der Überführung die Spitex vertreten.

Doch von Anfang an werden ihr Hinder-

nisse in den Weg gelegt: «Meine Fragen bezüglich Spitexlogo, Rechnungsstellung, Versicherungen, die verschiedenen Projekte, finanzielle und personelle Ressourcen, Administration, die Komplexität der Organisation, der Beibehaltung der Autonomie der einzelnen Fusionsteilnehmer und die Eintragung im



«Wer sich für die Bewohner eingesetzt hat, wurde rausgemobbt.»

Handelsregister wurden nie beantwortet» erklärte sie der regionalen Zeitung. Ihr wurden systematisch die Informationen vorbehalten, die sie zwingend gebraucht hätte, um die Spitex im Fusionsprozess zu vertreten. Stattdessen wurde ihr erklärt, sie solle sich nicht um Dinge kümmern, die sie nicht betreffen.

Die Leiterin überlegte sich, noch in der Probezeit zu kündigen, blieb aber – wegen ihres Team und wegen der Gesundheitsversorgung im Tal. Es fielen ihr diverse Unstimmigkeiten auf: Die rentable Spitex bezahlte, gemessen an der Zahl der Mitarbeitenden, einen ungleich höheren Betrag an die Kosten der Fusion als die anderen. Im Handelsregister eintrag der neuen Institution war die unterdessen liquidierte Spitex nicht mehr erwähnt. Es stand auch nichts davon, dass das Gesundheitszentrum die Hilfe und Pflege zu Hause erbringt, sondern für die Organisation und Koordination zuständig ist und mit Leistungserbringen zu diesem Zweck Verträge abschliessen kann.

Die Spitexleiterin sah die Versorgungsqualität in Gefahr: So hätten auch Leistungsverträge mit Drittanbietern abgeschlossen werden können, etwa aus dem grenznahen Ausland, die nicht die Anforderungen an eine Schweizer Spitexorganisation erfüllen müssen. Die Idee dahinter: Kosten sparen, zu Lasten der Qualität. «In der nationalen Strategie Gesundheit2020 stehen vier Handlungsfelder: Transparenz, Versorgungsqualität, Lebensqualität und Chancengleichheit.» Nichts davon finde man im

neuen Gesundheitszentrum. Stattdessen gälten die Grundsätze des Neoliberalismus: «Abbau und Privatisierung von Leistungen, Aufhebung der demokratischen Vertretung und Kontrolle, sowie Deregulierung der Produktionsfaktoren» erklärte die geschasste Fachfrau in der Zeitung.

## Fall 2: Die ausbrennenden PDL

Die Vorkommnisse in einem Pflegeheim in ländlichem Gebiet im Kanton Bern fanden ihren Weg in die regionalen Medien. Im November 2013 war eine neue Pflegedienstleitung angestellt worden, mit dem Auftrag, «Ruhe und Stabilität in eine zermürbtes und emotional ausgemergeltes Pflgeteam zu bringen». Sie ging zwei Jahre später, da sie von Geschäftsführung und Verwaltungsrat nicht genug Ressourcen erhalten habe, um diesen Auftrag zu erfüllen, «trotz grosser Motivation und Anstrengung bis an die Grenzen». Die Pflege hätte Schutz und Wohlwollen gebraucht, stattdessen hätte es an Anerkennung gemangelt.

Die Verwaltung des Heims wurde auf Februar 2016 «aus Kostengründen» an eine Dienstleistungsfirma ausgelagert. Im Anschluss an diese «Strukturanpassung» kündigte fast die Hälfte des Pflgeteams.

Ein Zeitungsartikel vom Dezember 16 zitierte eine Bewohnerin, die eine halbe Stunde halbnackt warten musste, bis ihr

## «Im Anschluss an die «Strukturanpassung» kündigte fast die Hälfte des Pflgeteams.»

nach der Morgentoilette jemand beim Anziehen half. Die Pflegenden gingen nicht auf die Bewohner ein und hätten mangelnde Sprachkenntnisse, klagte ein Angehöriger.

Eine neue PDL korrigierte den Zeitungsbericht Anfang 2017. Sie hatte im Herbst 2016 die Stelle übernommen, nachdem die Nachfolgerin der oben genannten krankheitsbedingt ausgefallen war. Das Pflgeteam sei über Monate am Limit gelaufen. Es sei zwar äusserst schwierig gewesen sei, doch es sei ihr gelungen, die Situation zu verbessern. Drei Monate später, im Frühling 17 war auch diese PDL krankgeschrieben. Gemäss

Stelleninserat suche sie eine «neue berufliche Herausforderung». Der Verwaltungsratspräsident erklärte in einem Zeitungsinterview, das «Personal habe sich mit dem Strukturwandel schwer getan» und es sei eben schwierig, eine solche Stelle zu besetzen. Nachdem bei der kantonalen Aufsichtsbehörde eine Anzeige eingegangen war, musste das Heim regelmässig nachweisen, dass die Vorgaben bezüglich Stellenbesetzung erfüllt werden. Der Verwaltungsratspräsident erklärte, dass dies auch gelungen sei.

Eine Pflegefachfrau, die in diesem Heim gearbeitet hat und die sich auch bei der Anzeige beteiligt hatte, erklärte gegenüber der Schreibenden: «Wer sich für die Bewohner eingesetzt hat, wurde rausgemobbt. Die Personallücken wurden mit weniger qualifiziertem Personal, zum Teil aus dem Ausland, gefüllt.» Sie selber konnte nicht mehr zuschauen und hat gekündigt. Mittlerweile betreibt sie mit zwei Kolleginnen ihre eigene Spitex: «Endlich kann ich so pflegen, wie ich weiss, dass es richtig ist.» Im Heim sei gegen aussen Ruhe eingekehrt, aber sie würde da eher ein Fragezeichen dahinter setzen.

## Leiden im Schattenreich

Die Beispiele zeigen: Für eine gute Pflegequalität zu kämpfen ist nicht nur unglaublich anstrengend, sondern zuweilen riskant. Die Arbeitsstelle oder die eigene Gesundheit stehen auf dem Spiel. Es ist vor diesem Hintergrund nur allzu verständlich, dass viele Berufsangehörige, egal welcher Stufe, aussteigen. Andere leiden still im Schattenreich, resigniert und frustriert.

Doch die Pflege leidet nicht nur unter dem Kostendruck. Eine wichtige Rolle spielt die Unwissenheit der Öffentlichkeit über die Arbeit der Pflegefachpersonen. So herrscht vielerorts immer noch der Irrglaube, dass es für die Pflege nur ein gutes Herz und zwei Hände braucht. Hier wären die Medien hilfreich, aber auch für sie ist die Pflege in der Regel inexistent, von einigen wenigen löblichen Ausnahmen abgesehen. Solange es nicht gelingt, das zu ändern, wird auf dem Buckel der Pflege gespart werden. Das mindeste, was einzelne dagegen tun können, ist, Mitglied ihres Berufsverbands oder Gewerkschaft zu sein. ■