

Zeitschrift: Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau

Herausgeber: Spitex Verband Kanton Zürich

Band: - (2005)

Heft: 6

Artikel: Wie attraktiv ist der Arbeitsplatz Spitex?

Autor: Niederberger, Johanna

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-822459>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 22.01.2025

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

Von der Berufung zum Beruf

Liebe Leserinnen und Leser

Vor noch nicht allzu langer Zeit herrschte im schweizerischen Gesundheitswesen akuter Mangel an Pflegepersonal. Selbst mittelgrosse Spitäler waren gezwungen, im Ausland – beispielsweise im ehemaligen ostdeutschen Raum – nach Pflegepersonal zu suchen. Glücklicherweise hat sich die Lage heute entspannt. Trotzdem, auch heute haben es attraktive Unternehmen und Organisationen leichter, genügend und gutes Personal zu finden.

Der Frage, ob die Spitex hier gute Karten in der Hand hat, geht das Hauptthema dieser Ausgabe nach. Allein schon die Fragestellung macht deutlich, dass die Spitex bei der Personalrekrutierung in Konkurrenz steht mit anderen Arbeitgebern in und ausserhalb der Branche «Gesundheitswesen». Bei der Wahl des Arbeitsplatzes steht heutzutage auch in der Pflege, in der Hauswirtschaft und bei der Betreuung Unterstützungsbedürftiger nicht mehr die Berufung im Vordergrund, sondern die erwartete Arbeitszufriedenheit, die persönliche Erfüllung, der Teamgeist, die Selbstständigkeit, die Verdienstmöglichkeit, das Prestige eines Berufes oder der gute Name eines Arbeitgebers.

Professionalisierung und grösserer Leistungsdruck sind die herausragenden Entwicklungen der Spitex in den letzten 10 bis 15 Jahren. Hinzu kommt der allgemeine Spardruck, dem alle Leistungserbringer ausgesetzt sind, die auf Bundes-, Kantons- oder Gemeindebeiträge angewiesen sind. Ob diese Entwicklungen positiv oder negativ wahrgenommen werden, hängt nicht zuletzt auch von den hausgemachten (organisationsinternen) Umständen ab. Die Arbeit an diesen selber gestaltbaren «Umständen» lohnt sich, denn sie bestimmen wesentlich mit, ob die Spitex als attraktive Arbeitgeberin angesehen wird oder nicht. Je mehr wir dabei die zahlreichen positiven Seiten der Spitex-Arbeit betonen und in unsere Überlegungen einbeziehen, desto fragter werden wir sein, denn unsere Gedanken beeinflussen unser Handeln.

In diesem Sinn wünsche ich Ihnen viele positive Gedanken und Erkenntnisse bei der Lektüre der letzten Schauplatz-Ausgabe in diesem Jahr – und im Namen der Redaktion ein erfreuliches und erfolgreiches 2006!

Tino Morell
Geschäftsleiter Spitex Verband Graubünden

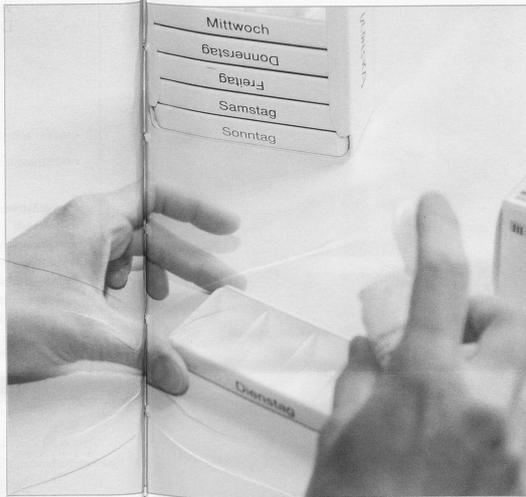


Wie attraktiv ist der Arbeitsplatz Spitex?

Die Spitex mit ihren 703 Basisorganisationen in der Schweiz ist weit davon entfernt, eine einheitliche Arbeitgeberin zu sein. Trotzdem versuchen wir im nachfolgenden Interview dem Thema «Arbeitsplatz Spitex» ein Stück näher zu kommen. In ihrer Tätigkeit am Weiterbildungszentrum für Gesundheitsberufe WE'G ist Johanna Niederberger im ständigen Kontakt mit Mitarbeitenden der Spitex und hat so einen guten Einblick in dieses Arbeitsfeld.

Als traditionelle Frauenberufe und dienende Tätigkeiten haben Pflege und Hauswirtschaft wenig Gewicht und Prestige in unserer Gesellschaft. Das zeigt sich u. a. daran, dass Pflegende immer wieder für Lohnungerechtigkeit klagen mussten. Oder daran, dass der SBK, der Berufsverband der Pflegenden, eine Kampagne lancierte, um Pflege «sichtbar zu machen». Oder dass ein «Tag der Hauswirtschaft» ins Leben gerufen wurde, um gegen den Abbau dieses Unterrichts an Schulen zu kämpfen. Wie beurteilen Sie vor diesem Hintergrund den Stellenwert von Arbeitsplätzen in der Spitex?

Johanna Niederberger: Im Vergleich zu vielen anderen Berufen ist das Prestige von Arbeitsplätzen in der Spitex tatsächlich niedrig. Neben dem Faktor «Frauenberuf» sehe ich aber noch einen weiteren Grund: Es gibt im Gesundheitswesen unterschiedliche Gruppen von Kundinnen und



Führungsaufgaben, Fallverantwortung und Spezialisierungen heben den Stellenwert von Arbeitsplätzen in der Spitex.

Kunden. Die eine Gruppe besteht aus akut erkrankten, gut versicherten Menschen, die mit dem Einsatz von medizinischer Technologie optimal zu behandeln sind. Das Prestige dieser Kundengruppe überträgt sich zumindest teilweise auf das Personal. Das wirkt sich u. a. auf den Lohn und auf die Finanzierung von Weiterbildung ab.

In der Spitex hingegen werden vorwiegend betagte Menschen mit chronischen Krankheiten gepflegt, deren Prestige in der Wertehierarchie der Medizin eher auf der unteren Hälfte steht. Das fällt auf die Tätigkeiten in der Spitex ab, so dass das Prestige eher tief ist. Und dies wiederum wirkt sich negativ aus auf die Attraktivität des Arbeitsplatzes Spitex, aber auch auf das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden.

Ist es denn mit der Professionalisierung der Spitex nicht gelungen, hier Gegensteuer zu geben und den Stellenwert der Arbeitsplätze zu heben?

Doch, zum Teil ist das sicher gelungen. Es gibt einige wichtige Professionalisierungskriterien, die den Stellenwert der Arbeitsplätze erhöht haben. Dazu gehört zum Beispiel, dass es für engagierte und entsprechend ausgebildete Mitarbeitende nicht nur interessante Führungsaufgaben gibt, sondern auch spezialisierte Aufgaben in Bereichen wie Onkologie, Psychiatrie, Wundpflege, Palliative Pflege usw. Auch Stellen, die mit besonderen Kompetenzen verbunden sind, erhöhen die Attraktivität der Spitex. Dazu gehören Verantwortung für Qualität, Ausbildung oder Bedarfsklärung sowohl in der Pflege wie auch in der Hauswirtschaft.

Positive Auswirkungen auf die Arbeitsplätze haben auch andere Neuerungen: Zum Beispiel das Entwickeln einer gemeinsamen Berufs- und Fachsprache für die Spitex oder organisatorische Massnahmen wie Bezugs- und Fallverantwortung, die Kontinuität und Verantwortlichkeit in der Pflege fördern. Und ein letztes Beispiel im Bereich Professionalisierung: Fallbesprechungen, in denen die Situationen von schwierigen Klientinnen oder Klienten reflektiert werden und gleichzeitig auch forschungsgestütztes Pflegewissen sowie ethische und medizinische Aspekte einbezogen werden.

Das Prestige eines Berufes ist das eine, die Zufriedenheit der Menschen in einem Beruf das andere. Kommen wir zuerst zum Negativen, zu den Belastungen im Berufsfeld Spitex. Oft ist ja zu hören, dass vor allem der Zeitdruck steigt. Stichwort: Pflege mit der Stoppuhr. Was stellen Sie in diesem Bereich fest?

Der Widerspruch zwischen Zeitdruck und kundenfreundlichem, einfühlendem Verhalten bedeutet tatsächlich für viele eine tägliche Herausforderung, allerdings gilt dies nicht nur für die Spitex, sondern für verschiedenste Arbeitsbereiche in unserer Gesellschaft.

Was konkret die Spitex betrifft, ist in diesem Zusammenhang der gesetzlich normierte Leistungsauftrag wichtig. Das Gesetz abstrahiert die Pflege zu Handlungen, die bei bestimmten Krankheitsbildern nötig sind. Oder anders gesagt: Die Hilfe und Pflege zu Hause basiert auf einem Geschäftsvertrag, einer juristischen Regelung und einer definierten Dienstleistung. Dabei geht man von gut orientierten, motivierten und mit helfenden Klientinnen und Klienten aus und verwendet eine industrielle Zeitmessung. Unter diesen Voraussetzungen ist es für Spitex-Mitarbeitende oft schwierig, Kundenbeziehungen so zu

gestalten, dass den betroffenen Menschen die nötige Sicherheit, Kontinuität und Bedeutsamkeit vermittelt werden kann.

Tun hier die Verantwortlichen in der Spitex genug, um Gegensteuer zu geben?

Die Herausforderung ist natürlich auch für Vorgesetzte gross: Einerseits sind sie für die Erfüllung des Leistungsauftrags verantwortlich, andererseits sollen sie die Mitarbeitenden im Alltag unterstützen und die betrieblichen Rahmenbedingungen in einer Arbeitswelt, die sich rasch verändert, weiter entwickeln. Dieser hohe Anspruch wird leider nicht immer erfüllt. Allzu oft teilen sowohl strategische wie auch operative Leitungen den Blickwinkel der Versicherungen, der den komple-



Johanna Niederberger-Burgberg, MNSG, arbeitet als Programmleiterin Höhere Fachdiplome und Zuständige für Spitex-Pflege am Weiterbildungszentrum für Gesundheitsberufe WE'G in Aarau. Ihre Ausführungen zum Arbeitsplatz Spitex basieren auf Aussagen von Pflegefachpersonen in der Weiterbildung, auf Beobachtungen im Unterricht, auf Arbeitsplatzbesuchen und auf der eigenen Erfahrung als Gemeindefremdenheimleiterin. Ausserdem befasste sich Johanna Niederberger in ihrer Abschlussarbeit des Studienganges Master in Nursing Science mit der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden der Spitex.

Fortsetzung: Wie attraktiv ist der Arbeitsplatz Spitex?

ken Situationen im Spitex-Alltag nicht gerecht wird.

Welches sind – neben dem Zeitdruck – andere Belastungen, von denen Sie in Ihrer Arbeit mit Spitex-Mitarbeitenden erfahren?

Menschen mit chronischen Krankheiten und ihre Angehörigen werden dank den Medien, den modernen Informationstechnologien und ihren eigenen Erfahrungen immer mehr zu Expertinnen und Experten solcher Krankheiten. Dies bedingt kompetente und selbstsichere Spitex-Mitarbeitende, die auf einer partnerschaftlichen Basis die Dienstleistungen aushandeln und die Rollen klären können. Wer solche Fähigkeiten nicht mitbringt, leidet.

Es gibt Pflegesituationen, in denen es schwer auszuhalten ist, dass die Spitex allein wesentliche Sachen nicht ändern kann. Das sind zum Beispiel Familiensitu-

tionen mit versteckter oder offensichtlicher Aggression und Gewalt, Suchtkrankheit und Verwahrlosung. Mitarbeitende müssen schlechte Gerüche, abwertende Bemerkungen und Ekel aushalten. Kommt hinzu, dass die Interaktion nicht selten konfliktuell ist.

Grundsätzlich kann man sagen: Die Pflegenden sind wie keine andere Berufsgruppe mit der Bedrohung «Krankheit» und mit der Realität «Begrenztheit» von uns Menschen konfrontiert. Sich engagieren und dann loslassen müssen, kann schmerzhaft sein.

Mitarbeitende, die in einem Betrieb keine Entwicklungsmöglichkeit haben und keine Wertschätzung erfahren, können ausbrennen und innerlich kündigen. Gerade in der Pflege von kranken und alten Menschen gibt es – gemäss den Massstäben unserer Leistungsgesellschaft – oft wenig «Erfolgslebnisse». Umso wichtiger sind Entwicklungsmöglichkeiten und die Erfahrung von Wertschätzung im Team und in der Führung.

Zusammenhänge heben

Wenn es um Motivation, Qualität und Zufriedenheit bei der Arbeit geht, unterscheiden Fachleute verschiedene Merkmale, die sich je unterschiedlich auswirken:

• **Variabilität, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit einer Aufgabe:** Stud diese drei Faktoren gegeben, wird die eigene Arbeit als sinnvoll erlebt. Dies wiederum steigert die Motivation und führt zu einer hohen Qualität der Arbeitsleistung.

• **Autonomie:** Autonomie führt dazu, dass Verantwortung für die Ergebnisse der eigenen Arbeit erlebt wird. Und dies wiederum ist mit einer hohen Arbeitszufriedenheit verbunden.

• **Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung:** Wer regelmässig Rückmeldungen erhält, weiss über die aktuellen Resultate und die Qualität der Arbeit Bescheid. Und dies wiederum führt zu niedriger Abwesenheit und Fluktuation.

Kommen wir zum Positiven. Was trägt nach Ihren Beobachtungen ganz besonders zur Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden in der Spitex bei?

Grundsätzlich ist Spitex ein sehr interessantes und vielseitiges Arbeitsfeld. Das bestätigen Teilnehmende an Weiterbildungen immer wieder. Es treffen viele Fachgebiete zusammen: Pflege, Medizin, Hauswirtschaft, Soziologie, Psychologie, Kommunikation, Ethik, Religion, Wirtschaft, Informatik. Eine langfristige Teilhabe am privaten, alltäglichen Leben der Gepflegten und ihrer Angehörigen bietet grosse Chancen. Wer einerseits Nähe zulassen kann, ohne sich dabei aufzopfern, und gleichzeitig die nötige Distanz hat, ohne die Perspektive des Gegenübers zu vernachlässigen, erfährt viel Befriedigung und gegenseitige Dankbarkeit.



Geschätzt werden sowohl selbständiges Arbeiten wie auch die Mitwirkung in Teams. Familienfrauen loben die Arbeitszeiten, die sie familiengerecht mitgestalten können. Mitarbeitende sind überzeugt, dass die Fluktuationsrate in fortschrittlichen Betrieben geringer ist.

Wichtig ist – wie bereits gesagt –, dass sich Mitarbeitende sowohl beruflich wie auch persönlich entwickeln können. Wird das Personal zum Beispiel mittels Ressorts und/oder Projekten in die Entwicklung einer Organisation einbezogen, steigt die Identifikation mit dem Betrieb und dem Beruf. Immer wieder ist allerdings festzustellen, dass Betriebe solches Potential von Mitarbeitenden nicht oder zu wenig nutzen.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit wird einerseits sehr positiv

erlebt, andererseits erfordert Vernetzung und Kooperation zur Optimierung der Versorgungsabläufe auch viel Diplomatie und Initiative von den Spitex-Mitarbeitenden.

Sehen Sie konkrete Punkte, wie einerseits der Arbeitsplatz Spitex (noch) attraktiver gemacht und andererseits die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden kann?

Ich kann hier nur einige Punkte aus einer ganzen Reihe von Massnahmen erwähnen, die in diesem Zusammenhang wichtig sind:

- Telearbeitsplätze, die es Frauen und Männern erlauben, Berufs- und Familienarbeit zu vereinbaren. Das setzt u. a. Arbeitszeiten voraus, die sowohl der Kundschaft als auch den

Eine sehr gute Führung, eine durchdachte Organisation, klare Verantwortlichkeiten und einen ausgezeichneten Informationsfluss – das alles braucht es für attraktive Arbeitsplätze.

Mitarbeitenden mit Familienpflichten gerecht werden.

- Löhne, die jenen von Spezialistinnen und Spezialisten in Spitälern gleich gesetzt sind. Denn auch die emotionale Leistung muss anerkannt, trainiert und honoriert werden.

- Der Transfer von neuen Erkenntnissen muss gewährleistet sein. Gute Ausbildung, gezielte Weiterbildungen werden

immer wichtiger. Studien zeigen unter anderem, dass gut ausgebildete Mitarbeitende belastungsfähiger sind. Zum Beispiel halten sie Unsicherheiten in schwierigen Familiensituationen und steigende Anforderungen im Gemeinwesen besser aus.

- Die Qualität von Struktur, Prozess und Ergebnis stehen in enger Beziehung zu einander. Damit die Mitarbeitenden Ergebnisse erzielen können, die der Kundschaft und dem gesetzlichen Auftrag gerecht werden, brauchen sie eine sehr gute Führung, eine durchdachte Organisation, klare Stellenbeschreibungen und Verantwortlichkeiten (z. B. Bezugspflege oder Fallverantwortung), einen ausgezeichneten formellen Informationsfluss, Standards und Richtlinien.

Aus diesen Punkten geht hervor, dass jede Spitex-Organisation für solche anspruchsvollen Aufgaben eine operative Leitung mit ausgezeichnetem Wissen in Management, Pflege und Administration braucht. Und noch eines ist wichtig: Die wertvolle Arbeit, die Spitex-Mitarbeitende aus humanistischer und volkswirtschaftlicher Sicht leisten, muss den Verantwortlichen in der Politik, aber auch der breiten Öffentlichkeit immer wieder bekannt gemacht werden.

Sehen Sie angesichts des Spardruckes im Gesundheitswesen eine Bedrohung für den Arbeitsplatz Spitex?

Der ökonomische Druck wird bleiben oder noch zunehmen und in diesem Zusammenhang taucht die «Rationierung der Pflege» immer wieder auf. Im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit untersuchte das Institut für Pflegewissenschaft der Universität Basel die Auswirkungen von Faktoren wie Qualität der Arbeitsumgebung, Stellenbesetzung und Fachkompetenz in Pflegeteams auf ausgewählte Ergebnisse bei Patienten und Pflegepersonal in acht Schweizer Akutspitälern. Es konnten signifikante Zusammenhänge nachgewiesen werden zwischen impliziter Rationierung von Pflege (Anzahl nicht durchgeführter notwendiger pflegerischer Massnahmen bei Patienten aufgrund eines Mangels an zeitlichen, fachlichen oder personellen Ressourcen in Pflegeteams) und Medikamentenfehlern, Stürzen, nosokomialen Infektionen, kritischen Zwischenfällen, Druckgeschwüren und Unzufriedenheit bei Patienten und Angehörigen. Dass solche Folgen zu Mehrkosten statt zum angestrebten Sparen führen, liegt auf der Hand. Natürlich können die Resultate der Studie nicht einfach auf die Spitex übertragen werden. Es gibt jedoch Hinweise, dass mit ähnlichen Folgen zu rechnen ist, wenn an der fachgerechten Hilfe und

Pflege zu Hause gespart wird. Und klar ist auch, dass unter solchen Umständen die Arbeitszufriedenheit der Pflegenden drastisch sinken würde. □

Die Zahlen

- Die Non-Profit-Spitex beschäftigt in der Schweiz gemäss Statistik des Bundesamtes für Sozialversicherung (BSV) im Jahr 2004 rund 27'200 Personen in umgerechnet 10'800 Vollzeitstellen.
 - Die Ausbildungen der 27'200 Personen umfassen: Pflege-diplom (25%), Assistenzpflege (20%), Pflege- und Betreuungskurse (29%). Rest: Sozialberaufliches Diplom, kaufmännische Ausbildung usw.
 - Der Vergleich mit 1998 zeigt, dass die Personen mit Pflege-diplom um 25% zugenommen haben, jene mit Assistenzpflege um 12%. Das heisst: Der Ausbildungsgrad der Spitex-Mitarbeitenden steigt. Deutlich wird dies bei der Umrechnung auf Vollzeitstellen: 2004 waren bereits 29% mit diplomiertem Pflegepersonal besetzt.
 - Bei der Aufteilung nach Funktionen (Pflege/Betreuung, Leitung, Administration) zeigt sich, dass der Bereich Administration seit 1998 um 17% zugenommen hat. Spitex-Verantwortliche sehen diese Tendenz vor allem als Folge wachsender Professionalisierung und Mehraufwand in den Bereichen Dokumentation, Bedarfsabklärung, Statistiken, Qualitätsicherung, Kostenrechnung usw.
 - Viele Spitex-Mitarbeitende sind teiltzeitbeschäftigt, so dass der durchschnittliche Anstellungsgrad lediglich 40% beträgt. In der Kategorie Pflegediplom beträgt der Durchschnitt 45%, in der Kategorie Assistenzpflege 50%.
- Vollständige Statistik abrufbar unter: www.bsv.admin.ch/statistik