

Samstag, 4. Mai 2024

# «Man sieht uns an, wie gut es uns jetzt geht»

Interview: Ilona Scherer

Die Bilder vom Freitag, dem 20. März 2020, um 12.30 Uhr sind unvergessen: Im ganzen Land standen Menschen auf den Balkonen und applaudierten dem Pflegepersonal minutenlang als Dank für seinen pausenlosen Einsatz in der ersten Woche des Corona-Lockdowns. Vier Jahre später - Covid-19 ist inzwischen ganz weit weg - ist die Belastung für Pflegerinnen und Pfleger noch immer hoch, der Fachkräftemangel schlimmer denn je.

Eines der Hauptprobleme im Gesundheitswesen sind die unregelmässigen Arbeitszeiten. Problematisch sind vor allem die sogenannten geteilten Dienste: Das bedeutet, dass die tägliche Arbeitszeit durch eine mehrstündige Pause unterbrochen wird. «Für Aussenstehende mag das harmlos klingen», sagt Christoph Ziörjen, Geschäftsleiter des Seniorenzentrums Sunnhalde in Untersiggenthal. Doch nachdem ihm eine Pflegerin von ihrem Alltag mit den geteilten Diensten erzählt hatte, war für Ziörjen klar: «Wir können nicht immer jammern. Jetzt müssen wir etwas tun!»

Im November 2023 startete der Pilotversuch auf Abteilung C der «Sunnhalde», inzwischen wurde die neue Organisation auf allen Abteilungen eingeführt. Im Interview erzählen Ziörjen, Abteilungsleiterin Jehona Dalipi und Pflegeassistentin Jasmina Skrijelj, was sich durch die Abschaffung der geteilten Dienste im Alltag aller Beteiligten verändert hat.

**Jasmina Skrijelj, wie sah ein geteilter Dienst für Sie als Pflegeassistentin früher aus?**  
*Jasmina Skrijelj:* Wenn meine erste Schicht von 6.30 bis 11 Uhr zu Ende war, fuhr ich nach Hause, um Mittagessen für unsere vier Kinder zu kochen und das Abendessen vorzubereiten. Danach half ich ihnen bei den Aufgaben, begleitete das Kleinste zum Kindergarten und wusch Wäsche oder erledigte andere Arbeiten im Haushalt. Danach fuhr ich zurück nach Untersiggenthal, und die Arbeit ging weiter, von 16 bis 21 Uhr. Dazu kamen spontane Schichten, wenn jemand ausfiel. Das habe ich jahrelang gemacht. Es war sehr schwer.

**Warum braucht es überhaupt geteilte Dienste?**  
*Jehona Dalipi:* Ich bin seit 20 Jahren in der Pflege, und es hiess schon immer: Es geht nicht anders, weil zu wenig Personal da ist. Ich hatte auch oft geteilte Dienste, ging dazwischen meistens nach Hause, aber so richtig abschalten kann man da nicht. Die Uhr tickt immer im Hinterkopf, man weiss, in einigen Stunden geht die Arbeit weiter...  
*Christoph Ziörjen:* Auch für mich als Quereinsteiger klang das nicht so dramatisch. Bis ich vor etwa anderthalb Jahren in einer Pause mit einer Angestellten aus der Pflege ins Gespräch kam. Und ich habe mich danach richtig geschämt! Denn mir wurde erst dann bewusst, was geteilte Dienste bedeuten. Diese Frau



Abteilungsleiterin Jehona Dalipi (links) und Pflegeassistentin Jasmina Skrijelj freuen sich über bessere Arbeitsbedingungen im Seniorenzentrum Sunnhalde in Untersiggenthal: Die geteilten Dienste wurden abgeschafft. Bild: Dlovnan Shaheri

war Mutter, stand um 5 Uhr auf, um mit den ÖV zur Arbeit zu kommen, mittags hatte sie daheim ihre Verpflichtungen, und abends war sie oft erst gegen 21 Uhr zu Hause. Und wir reden hier über Angestellte im Niedriglohnsegment.

**Was hat dieses Gespräch bei Ihnen ausgelöst?**

*Ziörjen:* Es hat mich sehr beschäftigt, und ich habe zu Hause mit meiner Partnerin darüber gesprochen. Ich wollte nicht für eine Institution verantwortlich sein, wo die Angestellten so arbeiten müssen. Mir wurde klar: Wir müssen jetzt etwas machen. Wir können nicht immer nur jammern. Ich machte eine kleine Umfrage in der Region, alle arbeiten mit geteilten Diensten. Und überall hiess es, es geht nicht anders.

*Dalipi:* Wir von der Pflege sind anpassungsfähig, nehmen vieles einfach hin. Uns war oft gar nicht bewusst, wie hoch die Belastung war. Es brauchte eine neutrale Person wie Christoph, der nicht aus der Pflege kommt, der uns die Augen öffnete. Ich spürte, dass es ihm sehr wichtig ist, dass auch die Mitarbeitenden zufrieden sind.

*Ziörjen:* Diese Haltung ist richtig zementiert in den Köpfen. Bis 9 oder 10 Uhr sollten alle Bewohnenden die Grundpflege bekommen. Auch aus Sorge um die Bewohnenden, für die man möglichst schnell alles erledigen möchte.

*Dalipi:* Duschen oder waschen, Blutdruck messen vor 10 Uhr, frisches Wasser bis 10 Uhr, Beobachtungen während der Grundpflege - all das musste vor unserer ersten Pause passieren. Diese Spitze am Morgen war sehr hoch, genauso abends, wenn es darum ging, die Bewohnenden beim Zubettgehen zu unterstützen. Und beide Schich-

**«Ich habe mich geschämt, als mir eine Angestellte von ihrem Alltag mit geteilten Diensten erzählte.»**



Christoph Ziörjen  
Geschäftsleiter  
Seniorenzentrum Sunnhalde

ten betrafen ausgerechnet die geteilten Dienste, die über Mittag erst noch oft privat eingespannt waren. Das muss man sich mal vorstellen... Gleichzeitig versuchten wir, den Bewohnenden nicht zu zeigen, wie es hinter den Kulissen aussah.

**Jehona Dalipi, in Ihrer Abteilung wurde der Pilotversuch gestartet. Wie haben Sie das scheinbar Unmögliche möglich gemacht?**

*Dalipi:* Mir war es sehr wichtig, das ganze Team im Boot zu haben. Wir bildeten eine Arbeitsgruppe mit Vertretungen über alle Hierarchiestufen hinweg. Zuerst machten wir eine Auslegung: Welche Aufgaben haben wir eigentlich, und wann erledigen wir diese? Was kann man schieben oder allenfalls sogar weglassen, wo sind Synergien mit anderen Bereichen möglich? Dabei haben wir zuerst aus der Perspektive der Pflegenden geplant und dann nochmals den ganzen Ablauf hinterfragt, ob es auch für die Bewohnenden stimmt. Wir haben wirklich alles komplett umstrukturiert.

**Wie lautet die Lösung?**

*Dalipi:* Statt des geteilten Dienstes gibt es nun einen Frühdienst von 6.30 bis 15.30 Uhr und einen Spätdienst von 13 bis 22 Uhr, plus weiterhin die Nachtwache. Die Grundpflege wird auf den ganzen Tag verteilt. Wir haben dafür die individuellen Bedürfnisse

aller Bewohnenden abgeholt und ihnen die Möglichkeit gegeben, zu wählen. Bei Neueintretenden passiert das bereits beim Eintrittsgespräch. Die einen wollen frisch geduscht in den Tag starten, andere möchten die Grundpflege nach dem Mittagsschlafchen, wieder andere wollen abends sauber ins Bett.  
*Ziörjen:* Diese Individualisierung ist ein gesellschaftlicher Trend, und wir versuchen, sie trotz Kostendruck anzubieten. Zudem finde ich es auch aus ethischen Gründen ganz wichtig. Mit dem Eintritt in ein Pflegeheim geben diese Menschen ja ihre Selbstbestimmung ein Stück weit ab. Unsere Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass sie diese bei uns möglichst weitgehend weiterleben können.

**Das Pilotprojekt startete am 1. November 2023, gibt es erste Ergebnisse?**

*Dalipi:* Nach drei Monaten wollten wir Bilanz ziehen, aber schon nach einem war es wirklich keine Frage mehr. Es hat sich schnell auf den anderen Abteilungen herumgesprochen, und alle zogen nach.

**Bedeutet die Umstellung für die Leitung einen Mehraufwand?**

*Ziörjen:* Es war vorher tatsächlich einfacher, zu führen. Nun muss man den Mitarbeitenden mehr Autonomie geben, aber gleichzeitig die Kontrolle und die Übersicht behalten.

*Dalipi:* Am Magnetbord auf der Station ist alles jeweils klar definiert, inklusive Tagesämtli. Jeder Mitarbeitende kommt morgens ins Büro, liest sich ein und weiss genau, er ist für fünf Bewohnende verantwortlich, und kann sich selber organisieren. Das gibt Sicherheit. Auch die Kommunikation und der Austausch sind einfacher geworden.

**Spürt man schon Auswirkungen der Umstellung?**

*Dalipi:* Wir haben auf jeden Fall viel Zeit gewonnen, die Abende sind länger und entspannter. Vorher verkrochen sich viele ab 19 Uhr ins Zimmer, und wir schauten, dass möglichst viel schon für den Nachtdienst erledigt werden konnte, weil der nur zu zweit war. Nun sitzen die Leute noch zusammen, führen Gespräche oder schauen im Fernsehräumchen gemeinsam eine Sendung. Die Zufriedenheit ist gestiegen, sowohl bei den Angestellten als auch bei den Bewohnenden.

*Ziörjen:* Meine grösste Angst war, dass es Beschwerden hagelt von Bewohnenden und Angehörigen, weil wir doch vieles geändert haben. Aber es drang nichts bis zu mir. Besucher sagen, die Atmosphäre im Haus habe sich massiv verbessert, sei weniger gehetzt.

*Skrijelj:* Wir alle waren glücklich, als wir hörten, dass die geteilten Dienste abgeschafft werden und man Lösungen gefunden hat. So wie jetzt habe ich noch nie gearbeitet, für uns ist das Luxus. Ich bin seit fast zwölf Jahren hier, und immer wieder gab es Versuche, die aber nicht durchgezogen wurden. Mit Christoph und Jehona haben wir viel, die drangeblieben sind und denen es wichtig ist, dass es auch uns gut geht. Christoph und Jehona haben uns wirklich getretet!  
*Dalipi:* Auch die Spannungen sind weg. Vorher wurde oft verglichen, wer wie viele geteilte Dienste hat.

*Skrijelj:* In manchen Abteilungen ging es so weit, dass man sagte: Je mehr Geteilte man hat, desto weniger beliebt ist man bei der Abteilungsleitung. Viele waren unzufrieden und genervt.

*Dalipi:* Man sieht es in unseren Gesichtern, wie gut es uns momentan geht. Klar, der Aufwand war gross. Aber im Vergleich zu vorher ist der jetzige Zustand ein grosses Geschenk. Wir haben es gemeinsam geschafft, etwas zu bewegen. Dafür ist jeder in der Pflege dankbar.

**Wenn man Sie so hört, fragt man sich, warum nicht alle Pflegeinstitutionen die geteilten Dienste abschaffen.**

*Ziörjen:* Wir haben gezeigt, es gibt Mittel und Wege, und es ist keine Frage der Kosten. Aber es braucht Mut, eine Grundphilosophie und eine jahrzehntelange Tradition infrage zu stellen. Es kommen bereits Anfragen von anderen Heimen. Wir geben gerne unser Know-how und unsere Erfahrungen weiter, wenn wir damit die Arbeitsbedingungen für Menschen verbessern können, für die man vor vier Jahren geklatscht hat. Die haben das wirklich verdient.