

# Was ist Gute Pflege? Die Sicht des Personals im Mittelpunkt

Nicolas Pons-Vignon

mit Jason Schneck und Karin van Holten

LWS, SUPSI

Pressekonferenz, Gewerkschaft Unia,  
Bern

23. Februar 2024

University of Applied Sciences and Arts  
of Southern Switzerland

**SUPSI**

## Langzeitpflege in der Krise (1)

- Eine Branche «am Rande des Zusammenbruchs» in der Schweiz (NZZ 16.8.2023) und in zahlreichen anderen Ländern.
- Die OECD (2023) ruft die Behörden auf, sich für die Arbeitsbedingungen einzusetzen und «mehr zu tun, als nur zu applaudieren».
- Langzeitpflege in der Schweiz: eine wachsende Branche
  - Sie wird sich bis 2045 verdreifachen (Bundesrat, 2020).
  - Die Nachfrage nach Arbeitskräften wird bis 2033 um 40 % wachsen (OECD, 2023).

## Langzeitpflege in der Krise (2)

- Dennoch **schafft es die Branche nicht, die bestehenden Arbeitskräfte zu halten**: Die Fluktuationsrate des Personals stieg zwischen 2021 und 2022 von 24% auf 28% (BFS, 2023): *mehr als ein Viertel der Beschäftigten «erneuert» sich Jahr für Jahr.*
- Covid hat nur eine seit Jahren schwelende Krise aufgedeckt (Bally et al., 2023); in erster Linie handelt es sich um eine **Krise der Arbeitskräfte**
  - Der Eintritt in ein Pflegeheim erfolgt immer später; die Bewohner:innen haben meist mehrere physische und kognitive Gebrechen.
  - Der Personalmangel in Verbindung mit immer komplexeren Bedürfnissen erschwert die Arbeit in der Langzeitpflege erheblich.

## Die Antworten auf die Krise der Langzeitpflege sind ungenügend (1)

- Es lassen sich **drei Lösungsansätze als Antwort** auf die Krise identifizieren:
  1. Auf **Arbeitsmigration zurückgreifen**. Aber: Auch wenn Migrant:innen eine wichtige Rolle spielen und weiter spielen werden, ist es illusorisch zu denken, dies sei eine langfristige Lösung des Personalproblems. Dagegen sprechen:
    - Care-Imperialismus
    - Politische Massnahmen zur Begrenzung der Migration
  2. **Mehr Ausbildung**. Aber: Obwohl es unbestritten ist, dass mehr Pflegende ausgebildet werden müssen, um den steigenden Bedarf zu decken, verlassen neue Arbeitskräfte die Branche schnell wieder... Ausbildung alleine ist also nicht ausreichend.

## Die Antworten auf die Krise der Langzeitpflege sind ungenügend (2)

- Es lassen sich **drei Lösungsansätze als Antwort** auf die Krise identifizieren:
  3. Eine weitere mögliche Antwort wäre... **technologischer Fortschritt**, mit Robotern wie in Japan. Aber:
    - Mit Robotern lassen sich keine Arbeitskräfte einsparen, da sie sehr wartungsintensiv sind: sie neigen sogar dazu, die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden zu erhöhen.
    - Zudem: Anstelle der Interaktion mit den Bewohner:innen ergeben sich neue Aufgaben, die eine grössere Interaktion mit den Robotern nötig machen. Die Roboter haben also dazu geführt, dass weniger Zeit für die Beziehungsarbeit mit Bewohner:innen übrig blieb.

## Was wissen wir über die personelle Krise in der Langzeitpflege? (1)

- Die medizinische Forschung zeigt klar, dass der Personalmangel, insbesondere der Mangel an qualifiziertem Personal, einen negativen Einfluss auf die Pflegequalität hat.
- Gewisse Frustrationsfaktoren beim Personal sind gut bekannt:
  - Anstellungs- und Arbeitsbedingungen (Löhne, geteilte Dienste und flexibilisierte Dienstplanung, kurzfristiges Einspringen)
  - Arbeitsorganisation (Arbeitslast in Zusammenhang mit der Dokumentation und ungenügend Zeit für Beziehungsarbeit)
- Der Druck durch die Arbeitsorganisation beim Pflegepersonal zwingt das weitere Personal (z.B. in der Hotellerie) dazu, eine grössere Rolle bei der Interaktion mit den Bewohner:innen zu übernehmen, als dies vorgesehen wäre.

## Was wissen wir über die personelle Krise in der Langzeitpflege? (2)

- Care-Arbeit lässt sich nicht automatisieren und ist im Fundament beziehungsorientiert: Wenn das Personal in der Krise ist, ist auch die Pflege in der Krise.
- Unsere These ist, dass die häufigen Krankheitsausfälle und (Berufs-)Austritte auf ein tiefes Unbehagen hindeuten und dass es notwendig ist, die Perspektive der Beschäftigten in Pflegeheimen zu verstehen.

## Die Perspektive der Beschäftigten in der Langzeitpflege untersuchen

- Das Forschungsprojekt der SUPSI wurde 2021 mit der Unia initiiert, um die Perspektive der Beschäftigten zu analysieren.
- These: Der Schlüssel zur Krise in der Langzeitpflege liegt in den Händen der Beschäftigten.
- Entwicklung eines qualitativen und *partizipativen* Forschungsprojekts
  - *conricerca* und partizipative Gesundheitsforschung zielen darauf ab, die Teilnehmenden in den Mittelpunkt der Forschung zu stellen (gemeinsames Entwickeln der Forschungsfragen).
  - Fokuss auf das Personal, welches direkt mit den Bewohner:innen interagiert.
  - Methode: Semistrukturierte Gruppendiskussionen, welche von Beschäftigten selbst moderiert werden (welche von uns rekrutiert und geschult wurden), um eine tiefe Diskussion über die Herausforderungen der Arbeitnehmenden zu ermöglichen.



## Unser Forschungsprojekt

- 5 Gruppendiskussionen (2 auf Französisch, 2 auf Deutsch und 1 auf Italienisch) mit Beschäftigten aus Pflegeheimen.
- 26 Teilnehmer:innen, davon 22 Frauen
- 3 gemeinsam entwickelte Forschungsfragen:
  - Was macht «Gute Pflege» aus Perspektive der Beschäftigten in Pflegeheimen aus?
  - Welchen Einfluss haben die Arbeitsbedingungen auf die Pflegequalität?
  - Wie beeinflusst die Arbeitsorganisation die Beziehungen zwischen Pflegenden und Bewohner:innen sowie dem weiteren Personal?

## Der Teufelskreis der Arbeit in der Langzeitpflege

- Die Gruppendiskussionen zeigen deutlich, dass die Arbeit in der Langzeitpflege in einem Teufelskreis feststeckt:
- Der Arbeitsprozess wird in eine vordefinierte Abfolge von Aufgaben mit Zeitlimits und immer weniger Handlungsspielraum und Autonomie umstrukturiert,
- was zu einer Verdichtung der Arbeit führt, mit der Absicht, die Zeit (und damit die Kosten) für die Pflege und Betreuung in den Heimen zu kontrollieren.

### **«Es ist wie in der Armee»**

- Dies hängt mit dem Finanzierungsregime zusammen, das darauf abzielt, das Kostenwachstum zu begrenzen, und welches auf Instrumenten zur Messung der Abhängigkeit von Bewohner:innen basiert (RAI, etc.).
- Diese Verdichtung der Arbeit auf der Grundlage von «Produktivitätszielen» führt zu einer grossen Belastung und Leid, sowohl für die Beschäftigten als auch für die Bewohner:innen.

## Wenn die Planung auf das Unvorhergesehene trifft (1)

- Die Tayloristische Organisation der Arbeit kommt aus der industriellen Produktion und ist konzipiert, um alle (unvorhergesehenen) Hindernisse für die Produktion zu beseitigen.
- Bei der Pflege und Betreuung gebrechlicher Personen **ist das Unvorhergesehene jedoch eine Konstante**: ein:e Pflegende:r kann nicht einfach sagen: «Tut mir leid, ich habe nur noch 4 Minuten für Sie.»
- Die Beschäftigten des Gesundheitswesens werden in ihrer professionellen Tätigkeit von der «Care-Logik» geleitet (Mol, 2008 : 75). Diese impliziert, dass man auf Bedürfnisse der Bewohner:innen reagiert, wenn sie entstehen:

In der Care-Logik besteht die entscheidende Handlung nicht darin, Werturteile abzugeben, sondern praktische Handlungen zu vollziehen. Es gibt nur eine Ebene: Es ist wichtig, Gutes zu tun und das Leben der Bewohner:innen besser zu machen als es ohne die Handlung gewesen wäre. Was aber dieses «Gute» ist, das zu einem besseren Leben führt, definiert sich **erst durch den Handlungsprozess selbst**.

## Wenn die Planung auf das Unvorhergesehene trifft (2)

- Mit vorab festgelegten Aufgaben wird die Arbeit als eine Reihe aufeinanderfolgender Handlungen organisiert. Die Pflegearbeit hingegen umfasst in der Regel *mehrere, miteinander konkurrierende Aufgaben*:
  - Missverhältnis zwischen dem, was vorgeschrieben wird, und der Arbeitsrealität (s. Dejours)
  - Die Dokumentation der Arbeit wird zu einer Last, denn sie ist sequenziell aufgebaut und kann damit die geleistete Arbeit nur beschränkt abbilden.
- Dies führt (1.) zu einer permanenten Überlastung (weil dem Personal konstant Zeit fehlt), und zwingt die Beschäftigten (2.) die Pflege zu rationieren.

## Wie Erschöpfung den Teufelskreis der Pflege verschärft (1)

- Die Schwierigkeiten in der Pflege- und Betreuungsarbeit, welche sich durch die Umstrukturierung der Arbeitsorganisation weiter verschärfen, **führen bei den Beschäftigten zu einer physischen und mentalen Erschöpfung.**
- Dies erhöht die Absenzenrate und damit die Arbeitslast der verbleibenden Beschäftigten, welche keine andere Wahl haben, als sich weiter um die Bewohner:innen zu kümmern.
- Die Anfragen für kurzfristiges Einspringen sind eine Quelle des Stresses, der Erschöpfung und von Frustration.
- Dies spitzt das Gefühl der **fehlenden Anerkennung** auf finanzieller, professioneller und personeller Ebene zusätzlich zu.

## Wie Erschöpfung den Teufelskreis der Pflege verschärft (2)

- Die jüngeren Arbeitnehmenden sind besonders frustriert, insbesondere wegen den schlechten Bedingungen (sehr tiefe Entlohnung bei bestimmten Kategorien wie Pflegehelfer:innen, lange Arbeitszeiten und geteilte Dienste), welche das Privatleben deutlich erschweren.
- Unter diesen Bedingungen ist es schwierig, sich um die Bewohner:innen zu kümmern und dies Belastet die Pflegenden zusätzlich.
- Gewisse Pflegeheime üben zusätzlichen Druck aus, den «Output» (gemessen durch Indikatoren) zu erhöhen. Die Pflegenden brechen unter diesem doppelten Widerspruch zusammen:
  - Dem Dilemma von vordefinierten Arbeitsschritten vs. der real anfallenden Arbeit (Care-Logik)
  - Dem Dilemma der «widersprüchlichen Zeitlichkeit»

## Die Folgen für die Bewohner:innen (1)

- Der permanente Stress und der Mangel an Zeit beim Personal haben einen negativen Einfluss auf die Bewohner:innen
- Neben der hohen Personalfluktuation leiden die Bewohner:innen unter einem Mangel an banalen und einfachen, aber grundlegenden Interaktionen:

**«Ich möchte doch nur etwas sprechen.»**

- «Die Zeit und die Beziehungsarbeit sind die Grundlage für eine gute Pflege und Betreuung» - denn ohne Vertrauen ist keine gute Pflege und Betreuung möglich  
➔ Die Beschäftigten sind sich bewusst, dass es Arbeit bedeutet, **dieses Vertrauen aufzubauen.**

## Die Folgen für die Bewohner:innen (2)

- Die Umstrukturierung der Arbeitsorganisation erschwert den Aufbau stabiler und gesunder Beziehungen zwischen Beschäftigten und Bewohner:innen:

**«Gute Pflege ist mehr als nur einen Körper am Leben zu erhalten.»**

- **Die Befriedigung von Bedürfnissen und Wünschen** von Bewohner:innen ist hochkomplex; die Beschäftigten leiden darunter, dass sie dies nicht so gut tun können, wie sie es gerne würden, obwohl sie die Bewohner:innen am besten verstehen.
  - Die Herausforderung, die Selbstständigkeit der Bewohner:innen aufrecht zu erhalten: Es dauert länger, jemanden dabei zu unterstützen, etwas zu tun, als es selbst für ihn/sie zu tun.
  - Demente Bewohner:innen, welche unruhig sind und einen starken Bewegungsdrang haben.



## **Schlussfolgerung : «Ich wünschte, ich könnte einfach nur meine Arbeit machen» (1)**

- Die Absenzen- und Ausstiegsrate sind Symptome einer Arbeitsorganisation, welche es den Beschäftigten offenbar sogar verunmöglicht, ihre Arbeit zu erledigen.
- Ein entscheidendes Problem scheint zu sein, dass Pflegeheime hauptsächlich als medizinische Einrichtungen organisiert sind, obwohl sie eigentlich auch ein zu Hause sind – welche Rolle spielen die Wünsche der Bewohner:innen und ihre Lebensqualität?
- Die Beschäftigten leiden sehr unter diesen Missständen und unter der Schwierigkeit, den Bedürfnissen der Bewohner:innen gerecht zu werden.

## **Schlussfolgerung : «Ich wünschte, ich könnte einfach nur meine Arbeit machen» (2)**

- Um die Herausforderungen in der Langzeitpflege zu meistern, ist es essenziell, die Beschäftigten in die Debatte über und Aushandlung ihrer Zukunft miteinzubeziehen – sowohl was die Arbeitsbedingungen, aber auch was die Arbeitsorganisation und Organisation der Pflege anbelangt.
  - Die Diskussionen über Pflege und mögliche Lösungen müssen politisiert werden (Federici, 2014), d. h. es muss eine Debatte unter Einbezug der gesamten Gesellschaft stattfinden.

## Schlussfolgerung : «Ich wünschte, ich könnte einfach nur meine Arbeit machen» (3)

- **Unsere Studie zeigt, dass die Krise der Langzeitpflege tiefgreifende Ursachen hat (wobei die personelle Krise die Spitze des Eisbergs ist). Diese liegen in der Art und Weise, wie die Arbeit organisiert und evaluiert wird: Für eine Lösung ist es essenziell, dass die Stimme der Beschäftigten insbesondere bei folgenden Themen gehört wird:**
  - Die für die Pflege- und Betreuungsarbeit vorgesehene Zeit
  - Die Anerkennung der Arbeit (und der ihr anhaftenden Stigmata)
  - Die Autonomie der Beschäftigten in ihrer Arbeit
- Um den *Stimmen der Pflegenden* in der Schweizer Gesellschaft *Gehör zu verschaffen*, erarbeiten wir mit denselben partizipativen Methoden, welche wir für das Forschungsprojekt angewendet haben, ein «Manifest für gute Pflege.»