

# Der Krebspatient weint, Natascha setzt

Reportage aus dem Universitätsspital Zürich Spitäler müssen heute effizient sein: Gegenüber früher, als die Patientinnen und Patienten schon am Dennoch ist der Fachkräftemangel akut: Seit mehreren Monaten sind konstant 250 Pflegestellen offen, so viele wie noch nie. Was bedeutet

Susanne Andereg (Text)  
und Sabina Bobst (Fotos)

Hier liegen Krebskranke, denen die Schilddrüse oder der Kehlkopf entfernt wurde. Mandeloperierte. Kinder mit einem Implantat gegen Schwerhörigkeit. Aber auch Männer, die bei einer Schlägerei einen Kieferbruch erlitten. Die Bettenstation für Hals-, Nasen-, Ohren- (ORL) und Kieferchirurgie im Zürcher Unispital hat einen eigenen Notfall, wo die Patientinnen und Patienten nachts von der Sanität direkt eingeliefert werden. Sie ist bei Pflegenden beliebt, weil das Arbeiten spannend ist – und schön: Die Station befindet sich im frisch renovierten Nordtrakt 2.

Morgens um sieben haben sich im Stationszimmer zehn Pflegenden eingefunden. Draussen ist es noch dunkel. Die Frühlicht beginnt. Abteilungsleiterin Pascale Thüring fragt ihre

## Die Leiterin der Abteilung hat es geschafft, 23 von 25 Stellen fix zu besetzen.

Leute, wie es ihnen geht, und teilt sie in Zweiertteams ein. Dann gibt Pascale – hier duzen sich alle – einen Überblick über die Zimmerbelegung: «Wir haben zwölf Austritte und vier SDS.» Die Abkürzung steht für Same Day Surgery und meint Patientinnen und Patienten, die am Morgen in die Tagesklinik eintreten, operiert werden und erst danach auf die Abteilung kommen. Gegenüber früher, als die Patienten schon am Abend vor der Operation ihr Zimmer bezogen, wurden die Abläufe gestrafft.

### Auch Ärztinnen und Ärzte hat es nicht genug

Ein Spital muss heute effizient sein, ein leeres Bett möglichst rasch wieder belegt werden. Vera Zehnder, eine erfahrene Pflegefachfrau, sagt es so: «Der Turnover bei den Patienten ist hoch, und er soll immer noch höher werden.» Für die Pflegenden bedeutet das Stress, und der Stress hat Folgen. Im Unispital sind seit mehreren Monaten konstant 250 Pflegestellen offen. Der Fachkräftemangel zwingt das Spital, Betten zu schliessen, oft auch kurzfristig, wenn Mitarbeitende sich krankmelden. Mitte November konnten 65 Betten nicht belegt werden, davon 10 auf der Intensivstation. Dort fehlen nicht nur Pflegefachleute,

sondern auch Ärztinnen und Ärzte.

Auf Pascales Abteilung ist es an diesem Tag anders, es ist kein typischer Tag. Denn viele Chirurgen sind an einem Kongress, es finden nur wenige Operationen statt. Auch sonst ist die Situation hier vergleichsweise gut. Pascale hat es geschafft, von ihren 25 Stellen 23 fix zu besetzen. Nur für zwei muss sie auf Temporärpersonal zurückgreifen. Sie versucht, wenn immer möglich die Wünsche der Mitarbeitenden zu erfüllen. Das trägt viel zu einem guten Arbeitsklima bei.

Pflegefachfrau Natascha Bänziger greift sich einen Behandlungswagen und geht mit ihrer Tandem-Kollegin Nujin Kaylan in den Medikamentenraum. Dort kontrolliert sie die Antibiotika, die zwei andere Kolleginnen bereitgestellt haben. Bei Medikamenten gilt das Vieraugenprinzip.

### Ausgestiegen, um zu surfen – nun wieder eingestiegen

Alle Informationen über die Patientinnen und Patienten sind im Klinikinformationssystem gespeichert und können jederzeit am Bildschirm auf dem Behandlungswagen aufgerufen werden. Die Wagen sind neu, Natascha liebt sie, weil sie immer alles dabei hat, vom Verband über die Medikamente bis zum Computer. So kann sie mehr Zeit bei den Kranken verbringen.

Nujin schaut inzwischen in den Zimmern nach, ob jemand Hilfe braucht. Sie ist im ersten Lehrjahr als Fachangestellte Gesundheit (Fage) und darf deshalb erst unterstützende Arbeiten ausführen. Das Unispital ist ihr Wunschlehrort, sie musste dafür ein anspruchsvolles Bewerbungsverfahren durchlaufen. Auf 44 Lehrstellen hatten sich über 180 junge Leute beworben. Bei den Lernenden ist das Unispital beliebt.

Natascha war jahrelang als Kitesurflehrerin auf der ganzen Welt unterwegs. Bevor sie wieder in ihren alten Beruf zurückkehrte, recherchierte sie ein bisschen in der Branche. Von einer Patientin hörte sie, dass auf der ORL im Unispital die Stimmung gut sei und dass es wenig Personalwechsel gebe. Im Sommer fing Natascha an, gleichzeitig begann sie das Pflegestudium an der ZHAW. Dienstag und Mittwoch hat sie immer Schule, die anderen Tage arbeitet sie – in allen Schichten. Ihr Ziel ist der Master, später würde sie gerne einmal in der Forschung arbeiten. «Wenn ich älter bin, möchte ich es etwas gemütlicher haben», sagt sie. «Aber momentan gefällt mir die Arbeit am Bett noch sehr.»

Heute betreut Natascha sieben Patienten, von denen fünf heimgehen können. Herr P. sitzt auf dem Bettrand, vor sich das Tablett mit dem Zmorge. Er blickt aus dem Fenster. «Wie fühlen Sie sich?», fragt Natascha. «Okay», antwortet der Patient, aber er mache sich Sorgen. Er ist noch jung, vor kurzem hat er die Diagnose Krebs erhalten. Nun haben sie ihm einen Lymphknoten entnommen, um zu prüfen, ob der Krebs schon gestreut



Nach vielen Jahren als Kitesurflehrerin auf der ganzen Welt ist sie ins Spital zurückgekehrt: Pflegefachfrau Natascha Bänziger.

hat. Das Resultat steht noch aus. Er habe schlecht geschlafen, Alpträume hätten ihn geplagt.

Natascha setzt sich auf die Fensterbank. Sie nimmt sich Zeit, mit dem Patienten zu reden. Fragt ihn, ob er zu Hause jemanden habe, ob er psychologische Hilfe brauche. Der Mann kämpft gegen die Tränen. «Kann ich etwas für Sie tun, um Ihre Situation zu erleichtern?», fragt Natascha. Er verneint. Sie erklärt ihm, dass das Tumorboard, eine interdisziplinäre Gruppe von Ärztinnen und Ärzten, seinen Fall beraten werde, um die beste Behandlung zu finden. Bevor sie sich verabschiedet, empfiehlt sie ihm, etwas umherzugehen, «das kann helfen».

### Sie möchten so pflegen, wie sie es gelernt haben

Ein oft gehörter Grund, weshalb Pflegenden ihren Beruf aufgeben, ist der Zeitmangel: keine Zeit zu haben, um so zu pflegen, wie sie es gelernt haben und wie es ihren Vorstellungen entspricht. Zwar wurden die Stellen nicht reduziert, doch haben die Komplexität der Fälle und das Tempo der Behandlung zugenommen. Laut dem Berufsverband Pflege (SBK) steigen landesweit jeden Monat über 300 Pflegenden aus. Auch im ORL-Team im Unispital kommt es vor, dass die Pflegefachfrauen ihren Qualitätsansprüchen nicht

gerecht werden können. Pascale: «Wenn die Station voll ist und es Krankheitsfälle gibt, wirds eng.» Solange das aber nicht zum Dauerzustand werde, sei es zu verkraften.

Bernadette Bünzli arbeitet seit 27 Jahren als Pflegefachfrau im Unispital, davon einige Jahre als stellvertretende Abteilungsleiterin auf der ORL. Jetzt gehört sie zum internen Pool und springt dort ein, wo es gerade nötig ist. Heute ist sie für einen Tag auf ihrer alten Station und kann gleich loslegen, niemand muss ihr etwas erklären, im Gegenteil: Sie selber wird immer wieder von jüngeren Kolleginnen um Auskunft gebeten. Bernadette stellt fest, dass es in anderen Abteilungen viel mehr Temporärpersonal habe. Sie sieht das kritisch. Zum Teil würden die Leute nur für eine Schicht kommen, darunter leide die Qualität.

Pascale beurteilt die allgemeine Situation ebenfalls als «sehr ernst»: «Die ständigen Wechsel schaden der Qualität – abgesehen von der Unruhe im Team.» Die Festangestellten fänden es mühsam, jeden Tag wieder neue Kolleginnen einarbeiten zu müssen. Und diese Temporären können erst noch wählen, welche Schichten sie wie oft machen – und welche nicht. Das Nachsehen haben die Festangestellten.

Das führt dazu, dass ihre Unzufriedenheit wächst – und sie irgendwann auch kündigen. Dann braucht es noch mehr Temporäre. Ein Teufelskreis.

Was tun? Bernadette fände es wichtig, stärker auf die Bedürfnisse der jungen Kolleginnen und Kollegen einzugehen. Für diese sei Temporärarbeit attraktiv: Sie verdienen mehr (vermeintlich, denn Ferien und Pensionskasse werden nicht bezahlt), und sie sind flexibel. «Die jungen Leute haben eine andere Einstellung zum Arbeiten, es ist nicht das Wichtigste im Leben, und sie möchten mehr Selbstbestimmung.»

### Lohn wichtig, aber nicht entscheidend

Da gehe es um Schichten und um Ferien. Und überhaupt darum, die Arbeitszeiten flexibler zu gestalten. «Warum müssen alle um sieben anfangen?», fragt Bernadette. Andere Spitäler sind da schon weiter. Die Schulthess-Klinik etwa hat bereits Gleitzeit eingeführt. Wer zum Beispiel schon um zwanzig vor sieben da ist, soll mit der Arbeit beginnen und dafür wenn möglich etwas früher heimgehen. Seit einem Jahr können die Mitarbeitenden zudem ihre Dienste über ein neues Tool selbst planen.

Wie eine Umfrage dieser Zeitung ergeben hat, laufen in

## «Die ständigen Wechsel schaden der Qualität und bringen Unruhe ins Team.»

Bernadette Bünzli  
Pflegefachfrau seit 27 Jahren



# sich zu ihm – für einmal hat sie Zeit

Abend vor einer Operation ihr Zimmer bezogen, wurden die Abläufe stark gestrafft. Das für die tägliche Arbeit? Wir haben eine Frühschicht begleitet.



«Wenn ich älter bin, möchte ich es gemütlicher haben, aber momentan gefällt mir die Arbeit am Bett noch sehr.»

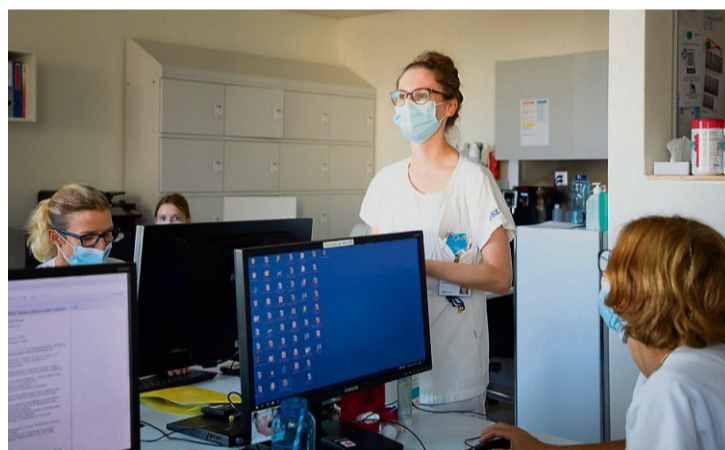
Natascha Bänziger



Im internen Pool: Bernadette Bünzli springt dort ein, wo es sie braucht.



Pflegefachfrau Evelyne Schlaich misst einer Patientin den Puls.



Abteilungsleiterin Pascale Thüring beim Übergaberapport.

mehreren Zürcher Spitälern Projekte, in denen sich Pflege-teams selber organisieren. Der Lohn, das sagen alle, sei zwar ein wichtiger Faktor, aber nicht der entscheidende.

Zurück ins Unispital. Am Nachmittag belebt sich die Station trotz Operationsflaute doch noch ein wenig. Das zentrale Bettenmanagement hat Patienten aus anderen, vollen Abteilungen auf die ORL verlegt. Pflegefachfrau Evelyne Schlaich kümmert sich um Herrn H., einen älteren Herrn, der von der Dermatologie rüberkam. Er hat geschwollene Füsse. Evelyne findet alle nötigen Informationen im Computer auf ihrem Behandlungswagen, und sie kann auch gleich die Etikette für das benötigte Medikament ausdrucken. Doch erst mal wäscht sie Herrn H. die Füsse, es ist dringend nötig.

Evelyne hat viele Jahre in einem anderen grossen Spital gearbeitet, meist in leitender Funktion. «Wegen der vielen Umstrukturierungen» kündigte sie und ist nun im Unispital wieder an der Basis tätig. Bevor sie anfang, schnupperte sie auf der ORL. Die Stimmung gefiel ihr. Zudem garantiert die neue Chefin der dreifachen Mutter fixe Arbeitstage.

«Wenn es nicht geht, macht ihr Betten zu»

Bevor Evelyne Feierabend macht, geht sie noch ins Zimmer von Frau H. und schaut, ob alles in Ordnung ist. Sie misst der alten Frau den Puls: «Wie ein junges Rehlein.» Die Patientin, die für mehrere Untersuchungen im Spital war, wird bald abgeholt und zurück ins Heim gebracht. Sie bittet um Hilfe beim Anziehen, denn sie kann ihr linkes Bein nicht bewegen. Evelyne holt die Tasche von Frau H. aus dem Schrank und bereitet alles für den Austritt vor.

Um 15 Uhr sind bereits die Kolleginnen von der Spätschicht gekommen, und Pascale hat einen kurzen Übergaberapport gehalten. Eine Kollegin hat sich krankgemeldet, Pascale hat deshalb eine Person von der Spät- in die Nachtschicht geschoben. «Das sollte gehen. Wenn nicht, macht ihr Betten zu, bis der Nachtdienst kommt.» In einem Spital mit Notfall weiss man nie, was passiert.

Bis zum Schichtende um 16 Uhr bleiben die meisten Pflegenden im Stationszimmer am Computer. Natascha hat eben noch eine frisch operierte Frau aus dem Aufwachraum geholt und das Eintrittsgespräch mit ihr geführt. Jetzt trägt sie ins Klinikinformationssystem ein, was sie bei ihren Patientinnen und Patienten alles gemacht hat, und sie dokumentiert ihre Arbeit im sogenannten LEP (Leistungserfassung Pflege). Nicht alle füllen das Tool konsequent aus, da ihnen die viele Büroarbeit lästig ist. Doch Natascha findet es wichtig, weil es die Grundlage für den Stellenplan ist, den die Pflegedirektion beschliesst. Dafür ist Natascha bereit, etwas Überzeit zu machen. Kurz vor halb fünf ist sie fertig. Als sie das Spital verlässt, ist es draussen schon fast wieder dunkel.

## Bis die Pflegeinitiative wirkt, dauert es noch Jahre

**Personalmangel in Zürcher Spitälern** Der Pflegenotstand zwingt die Betriebe, Sofortmassnahmen zu ergreifen. Im Vordergrund stehen etwa Forderungen nach höheren Löhnen und familienfreundlicheren Angeboten.

Vor einem Jahr hat das Schweizer Stimmvolk die Pflegeinitiative angenommen, die bessere Arbeitsbedingungen und eine Ausbildungsoffensive verlangt. Der Bund wird Hunderte von Millionen Franken in die Pflege investieren. Doch bis dieses Geld bei den Betroffenen ankommt, dauert es noch Jahre.

Christian Schär ist als Direktor des Bildungszentrums Careum und Präsident des Verbandes Zürcher Krankenhäuser (VZK) in die Umsetzungsplanung involviert. Er schätzt, dass im Sommer 2024 das Bundesgesetz in Kraft tritt, das die Verteilung der Gelder regelt. Das Zürcher Amt für Gesundheit bereite derzeit die Grundlagen vor, damit der Kanton gleich darauf Bundesbeiträge beantragen kann. Schär erwartet, dass sowohl die Gesundheitsinstitutionen und Bildungszentren als auch die Studierenden finanzielle Unterstützung bekommen.

Für Schär wäre es eine der wirkungsvollsten Massnahmen gegen den Pflegenotstand,

«wenn die Studierenden einen Lohn erhielten, der es ihnen ermöglicht, ohne Unterstützung von Eltern oder Familie die Ausbildung zu absolvieren». Vor der Bildungsreform im Jahr 2004 sei das so gewesen. Seither hätten sich die Lebensentwürfe der Menschen verändert: Viele Studierende haben als Fachangestellte Gesundheit bereits einen Beruf erlernt, haben gearbeitet und vielleicht schon eine Familie gegründet. Das Studium, während dem sie nur einen Praktikumslohn erhalten, bedeutet für sie eine grosse finanzielle Einschränkung.

Bis das Bundesgeld fliesst, müssen die Betriebe selber und auf eigene Rechnung Massnahmen ergreifen, wollen sie auf dem umkämpften Arbeitsmarkt mithalten. Der Berufsverband SBK Pflege Zürich fordert sofortige Verbesserungen und warnt, die Situation in den Spitälern, Heimen und Spitex-Organisationen könne sonst «in naher Zukunft vollkommen ausser Kontrolle geraten».

Im Vordergrund stehen für den SBK eine substanzielle Erhöhung der Löhne und Schichtzulagen sowie familienfreundliche Angebote auch für Schichtarbeitende, das heisst Kitas mit Abend- und Wochenendangeboten. Im Forderungskatalog des SBK Pflege Zürich stehen aber auch nicht monetäre Massnahmen wie Dienstplanstabilität, Wiedereinsteigerinnenkurse oder neue Organisationsmodelle mit weniger Hierarchien. «Man kann es auf die Formel «Lohn, Wert-

«Die Situation könnte in naher Zukunft völlig ausser Kontrolle geraten.»

Berufsverband  
SBK Pflege Zürich

schätzung, Vereinbarkeit» bringen», sagt Geschäftsführer Kuno Betschart.

**Neue Arbeitszeitmodelle, um Beruf attraktiver zu machen**

Bei den Schichtzulagen und auch beim Lohn haben mehrere Zürcher Spitäler bereits gehandelt. Am Freitag haben die kantonalen Betriebe bekannt gegeben, dass sie dem gesamten Personal einen Teuerungsausgleich von 3 Prozent gewähren und dass erfahrene Pflegefachleute mehr Lohn erhalten. Für das Unispital Zürich bedeutet dies Mehrausgaben von über 30 Millionen Franken jährlich. Auch die Stadt Zürich versucht, Pflegefachkräfte dank höheren Löhnen zu gewinnen und zu halten. Sie hat allein fürs Pflegepersonal zusätzliche 28 Millionen Franken bewilligt, die Verbesserung gilt seit August.

Fast alle Spitäler geben in einer Umfrage dieser Zeitung an, dass es neben monetären Anreizen vor allem auch Veränderungen in den Arbeitszeitmo-

dellen braucht, damit der Pflegeberuf wieder attraktiver wird. Das heisst: weg von den starren Strukturen mit den seit je gleichen drei Schichten, mehr Autonomie der Teams bei der Organisation der Arbeit. Auch da haben viele schon erste Schritte gemacht.

So schreibt etwa das Spital Männedorf, es sei offen, unkonventionelle Arbeitszeitmodelle zu testen und zu implementieren. «Unsere Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, sich aktiv an der Dienstplanung zu beteiligen und sich teilweise selbst zu organisieren.» Gleichzeitig weist das Spital auf seine begrenzten Möglichkeiten hin: «Die Spitäler haben seit vielen Jahren gleichbleibende Tarife und müssen die ansteigenden Kosten jedes Jahr durch noch höhere Effizienz kompensieren. Es ist völlig absurd, zu erwarten, dass sie noch Luft haben, grossartige Lösungen anzubieten.» Dafür brauche es Mittel von Bund und Kanton.

Susanne Andereg