

An den Grossen Gemeinderat

Winterthur

Beantwortung der Schriftlichen Anfrage betreffend Betreuungs- und Pflegequalität im Pflegezentrum Oberi, eingereicht von Gemeinderätin Bea Baltensberger (SP)

Am 16. März 2009 reichte Gemeinderätin Bea Baltensberger namens der SP-Fraktion folgende Schriftliche Anfrage ein:

"Betreuungs- und Pflegequalität im Alterszentrum Oberi

Im Februar 2009 musste bei der Pflegewohngruppe im 5. Stock der Alterszentrum Oberi einen Belegungsstopp über mehrere Wochen verhängt werden und von verschiedener Seite wurde über Mängel in der Betreuungs- und Pflegequalität und von unhaltbaren Zuständen für die Bewohnenden berichtet.

Dazu stellen sich folgende Fragen:

- 1) Welche betrieblichen Gründe haben zum Entscheid geführt, einen Belegungsstopp zu verhängen?*
- 2) Wie sah zu diesem Zeitpunkt die personelle Situation aus?*
- 3) Gab es Probleme bei der Gewährleistung der Betreuungs- und/oder Pflegequalität?*
- 4) Wie erklärt sich der Stadtrat, dass Angehörige, Bezugspersonen sowie ehemalige Mitarbeitende von unhaltbaren Zuständen in dieser Wohngruppe sprechen?*
- 5) Welche Massnahmen mussten ergriffen werden, damit der Belegungsstopp wieder aufgehoben werden konnte?*
- 6) Welche Erkenntnisse hat der Stadtrat aus dieser Erfahrung für die Betriebsführung gewonnen, und welche Massnahmen müssen ergriffen werden, damit solche Situationen in Zukunft vermeidbar sind?"*

Der Stadtrat erteilt folgende Antwort:

Zusammenfassung

Der Stadtrat ist sich bewusst, dass in einer Wohngruppe im Alterszentrum Oberi seit einiger Zeit eine personell schwierige Situation besteht. Die Probleme lagen auf der personellen Ebene und in der Folge auch im Bereich der Kapazitäten. Die problematische Lage wurde von den Verantwortlichen erkannt, und es wurden Massnahmen eingeleitet, welche eine Entlastung der in dieser Wohngruppe tätigen Mitarbeitenden bewirken: Der Stellenplan wurde vorübergehend erhöht, um die Überlastung abzufedern, und die neue Leiterin der Wohngruppe wird zusätzlich unterstützt. Eine Entspannung der Situation ist bereits feststellbar. Durch die häufigen personellen Wechsel war eine hohe Belastung für die Mitarbeiterinnen entstanden. Ihre Leistungen waren trotz der

schwierigen Situation jederzeit professionell. Eine gute Pflege war stets gewährleistet, und von "unhaltbaren Zuständen für die Bewohnenden" kann nicht gesprochen werden. Der Stadtrat unterstützt die getroffenen personellen Massnahmen sowie die noch geplanten Massnahmen zur Qualitätssicherung. Er spricht den Verantwortlichen sein Vertrauen aus und lädt Interessierte dazu ein, sich selber ein Bild von der Pflegesituation im Alterszentrum Oberi zu machen.

Einleitung

Bereits mehrfach hatte der Stadtrat Gelegenheit, sich zur vollzogenen Reorganisation der städtischen Alterszentren zu äussern. Sie ist seit über einem Jahr abgeschlossen, es wird damit seit längerer Zeit in den neuen Strukturen gearbeitet. Der Stadtrat hat auch immer wieder bestätigt, dass er das Ergebnis der Reorganisation als sehr positiv beurteilt, da die gesteckten Ziele erreicht werden konnten (vgl. HS 07 Projekt "k"): Das jährliche Defizit der städtischen Alterszentren konnte um 2 Mio Franken gesenkt werden, und in allen Heimen wurden neue Leistungen für die Bewohnerinnen und Bewohner eingeführt (Bezugspersonensystem, Kundendienst, gleiches Freizeitangebot für alle Häuser, und anderes mehr).

Betroffen von der Reorganisation waren alle fünf Alterszentren, wenn auch wegen ihrer ungleichen Ausgangslage unterschiedlich stark. Das Alterszentrum Oberi als ehemaliger WoV-Pilotbetrieb befand sich in einer speziellen Situation. Der Weg zu den notwendigen Veränderungen, die mit der Reorganisation verfolgt wurden, war hier ein längerer, als in den anderen Alterszentren. In den fünf städtischen Alterszentren werden 29 Wohngruppen mit total rund 700 Plätzen geführt. Jede Wohngruppe ist davon geprägt, wie ihre Mitarbeitenden mit den Veränderungen umgingen und umgehen. Dass es in einer Wohngruppe Probleme gibt, muss auch in diesem Gesamtrahmen betrachtet werden.

Seit Beginn der Reorganisation im Jahr 2006 galt die Wohngruppe 5 des Alterszentrums Oberi als eine "spezielle" Wohngruppe. Sowohl das Personal als auch einige Angehörige bekundeten von Anfang an grosse Schwierigkeiten mit den Veränderungen. Die Wohngruppe 5 pflegte bis zur Reorganisation einen fast familiären Umgang mit Bewohnerinnen und Bewohnern und Angehörigen. Der gerade für soziale Berufe notwendige differenzierte Umgang mit Nähe und Distanz war auf Seiten des Betreuungspersonals fast ganz verschwunden. Das birgt grundsätzlich die Gefahr von Ungleichbehandlungen zwischen den Bewohnerinnen und Bewohnern sowie von Abhängigkeiten, welche sogar ethische Fragen aufwerfen. Eine Änderung und Klärung dieser Situation war nach übereinstimmender Meinung der verantwortlichen Leitungskräfte dringend notwendig. So wurde das, was in den anderen Heimen längstens die Regel war, für alle Wohngruppen auch im Alterszentrum Oberi umgesetzt. Nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilten dieses Berufsverständnis. In der Folge bauten sowohl Angehörige als auch Personal einen grossen Widerstand gegenüber den Veränderungen auf und die Wohngruppenleitung und verschiedene Mitarbeitende kündigten ihre Stelle.

Daraus entwickelte sich eine erste schwierige personelle Situation, da es nicht ohne weiteres möglich war, alle freien Stellen kurzfristig mit neuen fest angestellten Mitarbeiterinnen zu besetzen. Die neuen Mitarbeiterinnen versuchten diese Problematik mit verschiedenen Massnahmen zu lösen und wurden dabei durch Pflegeexpertinnen, die Leiterin Betreuung und Pflege und weitere Personen unterstützt. Trotzdem überforderte die Situation die Beteiligten, und die Zusammenarbeit innerhalb des Betreuungs- und Pflegeteams litt darunter. Gleichzeitig häuften sich aufgrund der gestiegenen Belastung die Personalausfälle, so dass eine regelrechte Problemspirale in Gang kam. Selbstkritisch bilanziert die Zentrumsleitung, dass die Personalkultur der Verwaltung, in der so lange als möglich nicht auf Trennung hingearbeitet wird, sondern auf Verbesserung durch Unterstützung und Coaching, innert vertretbarer Frist nicht zur Entspannung führte. Entgegen der erhofften positiven Entwicklung mussten personelle Massnahmen getroffen werden, und es wurde beschlossen, dem Team weitere Unter-

stützung zu geben. Zusätzlich zu den Unterstützungs-Massnahmen wurden ausserdem in dieser Wohngruppe temporär mehr Mitarbeitende eingestellt. Diese Entlastungsmassnahme hat denn auch bereits zu einer Entspannung der Situation geführt.

Zu den einzelnen Fragen:

Zur Frage 1:

"Welche betrieblichen Gründe haben zum Entscheid geführt, einen Belegungsstopp zu verhängen?"

Es besteht in keiner Wohngruppe des Bereichs Alter und Pflege ein grundsätzlicher Belegungsstopp. Im Rahmen der Möglichkeit wird aber bei der Wiederbelegung von frei werdenden Betten auf die Situation einer Wohngruppe Rücksicht genommen, dies gilt nicht nur für die Wohngruppe 5 im Alterszentrum Oberi.

Im Zentrum Brühlgut / Oberi / Rosental fanden im Jahre 2008 124 Eintritte statt. Diese Eintritte, die vom Austritt bisheriger Bewohnerinnen und Bewohner abhängen, können nicht geplant werden. So kommt es immer wieder vor, dass das Betreuungs- und Pflgeteam einer Wohngruppe aufgrund der Häufungen von Aus- und Eintritten stark gefordert ist. Jeder Eintritt bedeutet für das ganze Team einen hohen Aufwand. Auf diese Situation wird wenn möglich Rücksicht genommen, was dazu führt, dass teilweise frei werdende Betten nicht unmittelbar wieder besetzt werden und eine Staffelung bei der Wiederbelegung vorgenommen wird. Dieses Prinzip wird auf allen Wohngruppen angewendet.

Auf der Wohngruppe 5 des Alterszentrums Oberi haben 2009 bis anhin folgende Bewegungen stattgefunden:

Austritt	Eintritt	Bemerkung
	13.01.2009	Einerzimmer
	16.01.2009	Viererzimmer, Austritt bereits wieder am 22.1.09
06.01.2009	28.01.2009	Einerzimmer
22.01.2009	nicht besetzt	Viererzimmer
05.01.2009	07.01.2009	Vierzimmer, Verlegung
27.01.2009	nicht besetzt	Viererzimmer
01.02.2009	10.02.2009	Viererzimmer
09.02.2009	17.03.2009	Einerzimmer
26.02.2009	07.03.2009	Zweierzimmer
03.03.2009	05.03.2009	Einerzimmer
04.03.2009	17.03.2009	Viererzimmer
11.03.2009	02.04.2009	Viererzimmer
06.03.2009	nicht besetzt	Einerzimmer

Zur Frage 2:

"Wie sah zu diesem Zeitpunkt die personelle Situation aus?"

Seit der Kündigung der Wohngruppenleiterin wird das Betreuungs- und Pflgeteam interimsistisch durch die Leiterin der Nachbarwohngruppe (Wohngruppe 4) geleitet, eine geeignete definitive Nachfolgerin konnte noch nicht rekrutiert werden. Dabei wird sie von einer weiteren erfahrenen Gruppenleiterin unterstützt.

Die dauerhafte Wiederbesetzung von freien Stellen erweist sich heute im Pflegebereich durch den sich akzentuierenden Mangel an qualifizierten Bewerbungen als sehr schwierig. Dies führte dazu, dass einige der frei werdenden Stellen nur mit Verzögerung und temporär angestelltem Personal besetzt werden konnten. Der bewilligte Stellenplan der Wohngruppe 5 war trotzdem in den letzten Monaten voll besetzt. Aufgrund der schwierigen Rekrutierungssituation arbeiteten vier temporäre Mitarbeiterinnen (380 Stellenprozent) auf dieser Wohngruppe. Folgende Tabelle gibt Auskunft über die Stellenbesetzung der Wohngruppe 5 im Alterszentrum Oberi:

Datum	Soll Stellen	Ist Stellen
01.11.2008	13.0	12.9
01.12.2008	13.0	14.1
01.01.2009	12.5	13.0
01.02.2009	12.5	16.9
01.03.2009	12.5	17.3

Die temporär über dem Stellenplan liegende Besetzung hat zum Ziel, eine Beruhigung in der Wohngruppe sowie eine Entlastung der bisherigen Mitarbeiterinnen zu erreichen. Zu beachten ist jedoch, dass die Zahlen ab Februar 2009 auch drei Mitarbeiterinnen beinhalten, welche zurzeit nur leichte Arbeiten leisten können oder ganz ausfallen (Schulterprobleme, Allergie, Schwangerschaft). Die Stellenaufstockung zeigt bereits erste positive Entwicklungen, die Situation hat sich deutlich entspannt.

Insgesamt bewegt sich die Fluktuation des Personals im Bereich Alter und Pflege in einem im Gesundheitswesen normalen Rahmen. Im Jahr 2008 betrug die durchschnittliche Nettofluktuation im Zentrum Brühlgut / Oberi / Rosental 14.1 % gegenüber 12 % im Zentrum Adlergarten / Neumarkt. Auf der Wohngruppe 5 betrug die Fluktuation 2008 allerdings mehr als 50 %, was zeigt, dass das Problem gravierend war.

Wenn man sich ein Bild über die allgemeine personelle Situation in den Alterszentren machen will, ist auch die Zahl der durchschnittlichen Absenztage eine wichtige Kenngrösse. Diese betrug in den beiden Zentren einschliesslich aller Langzeitkranker, Mutterschaftsurlaube u. ä. 1.1 Tage pro Mitarbeitenden und Monat im Brühlgut / Oberi / Rosental und 1.2 Tage im Zentrum Adlergarten / Neumarkt und war damit nicht überdurchschnittlich hoch.

Zur Frage 3:

"Gab es Probleme bei der Gewährleistung der Betreuungs- und/oder Pflegequalität?"

Nein, die Pflege war jederzeit gewährleistet. Die Belastung für das Personal war aber durch die Ausfälle und die häufigen Wechsel sehr hoch. Ebenso ist es für die Bewohnerinnen und Bewohner und die Angehörigen schwierig, immer wechselnde Ansprechpartner zu haben. Daraus darf aber nicht auf einen Qualitätsverlust in der Pflege geschlossen werden. Neue Pflegepersonen leisten qualitativ ebenso gute Arbeit. Sie sind bemüht, die Bedarfssituation der Bewohnerinnen und Bewohner möglichst lückenlos zu erfassen und den Betreuungswünschen zu entsprechen.

Zur Frage 4:

"Wie erklärt sich der Stadtrat, dass Angehörige, Bezugspersonen sowie ehemalige Mitarbeitende von unhaltbaren Zuständen in dieser Wohngruppe sprechen?"

Die kritischen Aussagen wurden und werden ernst genommen, was sich an den ergriffenen Massnahmen zeigt. Wie dargestellt, befand sich die Wohngruppe über geraume Zeit in einer schwierigen Situation. Dies ist bedauerlich und für Angehörige wahrnehmbar, es löst verständliche Verunsicherung aus. Wichtig ist aber, die Probleme möglichst sachlich anzugehen. Die sichere Betreuung der Bewohner war, wie ausgeführt, jederzeit gewährleistet.

Zur Frage 5:

"Welche Massnahmen mussten ergriffen werden, damit der Belegungsstopp wieder aufgehoben werden konnte?"

Es mussten keine ausserordentlichen Massnahmen getroffen werden, da es keinen Belegungsstopp gab.

Zur Frage 6:

"Welche Erkenntnisse hat der Stadtrat aus dieser Erfahrung für die Betriebsführung gewonnen und welche Massnahmen müssen ergriffen werden, damit solche Situationen in Zukunft vermeidbar sind?"

Im Bereich Alter und Pflege werden im stationären Bereich in den Alterszentren viele verschiedene Wohngruppen geführt. Die Führungsphilosophie sowie die vorhandenen Führungsinstrumente und die Kontrollmechanismen haben sich in den letzten drei Jahren bewährt.

Bei der Mitarbeiterbefragung haben die Führungskräfte, welche massgebend die Betriebsführung prägen, gute Noten erhalten. Ebenso hat die zuletzt 2007 durchgeführte Befragung der Bewohnerinnen und Bewohner und ihrer Angehörigen keinen Anlass dazu gegeben, die Betriebsführung zu verändern. Jene Kritikpunkte, die dabei angeführt wurden, wurden angegangen, und es wurden entsprechende Massnahmen ergriffen, um die genannten Mängel zu beheben. Die städtische Verwaltung im allgemeinen sowie der Bereich Alter und Pflege im Besonderen verfügen zudem über differenzierte Instrumente zur Lösung von personellen Problemen. So wird im Bereich Alter und Pflege verschiedentlich das Instrument des "kollegialen Feedbacks" eingesetzt, oder es kann auf die Einrichtung der Resonanzgruppe verwiesen werden. Auch stehen die Türen des Bereichsleiters Alter und Pflege sowie der Vorsteherin des Departements Soziales jederzeit offen, wenn personelle Probleme zu besprechen sind, welche mit den direkten Vorgesetzten nicht lösbar sind. Ebenso stellt das Personalamt seine Dienste entsprechend zur Verfügung. Alle diese Instrumente greifen und stehen den Mitarbeitenden offen.

Der Stadtrat sieht sich deshalb nicht veranlasst, aufgrund einer schwierigen Personalsituation in einer Wohngruppe die Betriebsführung der Alterszentren grundsätzlich in Frage zu stellen oder zu verändern und spezielle Massnahmen zu treffen. Es gilt zudem darauf hinzuweisen, dass die Leitung, welche für das Alterszentrum Oberi verantwortlich ist, auch noch zwei weiteren Alterszentren vorsteht (Brühlgut und Rosental); ähnliche Vorbehalte sind von dort keine zu vernehmen. Der Stadtrat spricht der Zentrumsleitung sein Vertrauen aus und ist der Ansicht, dass der schwierigen Situation auf der Wohngruppe 5 des Alterszentrums Oberi mit adäquaten Mitteln begegnet wurde.

Nachdem die Zentrumsleitung in Zusammenhang mit dem Einzelfall in die Kritik geraten ist, empfiehlt der Stadtrat den interessierten Gemeinderätinnen und Gemeinderäten, sich selbst ein Bild über die Situation im Alterszentrum Oberi zu machen. Es wird deshalb von den Verantwortlichen eine Veranstaltung organisiert, in der das Kader des Zentrums Brühlgut / Oberi / Rosental seine Arbeitsweise aufzeigt und wo kritische Punkte besprochen werden können. Diese Mitarbeitenden arbeiten sehr direkt mit der Zentrumsleitung zusammen und können am besten Auskunft darüber geben, welche Kultur herrscht und wie Probleme angegangen werden.

Um in der Zukunft noch besser über die vorhandene Qualität Auskunft geben und gegebenenfalls Massnahmen zu deren Sicherung und Steigerung einleiten zu können, wird sich der Bereich Alter und Pflege in Zukunft an einem geplanten Qualitätsreporting beteiligen, welches das Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement der Berner Fachhochschule für alle Heime und Spitexorganisationen des Kantons Aargau entwickelt hat, und das dort bereits etabliert wurde. Dieses System ermöglicht auch einen Vergleich mit ähnlichen Organisationen.

Vor dem Stadtrat

Der Stadtpräsident:

E. Wohlwend

Der Stadtschreiber:

A. Frauenfelder