

# CHANCENGLEICHHEIT FÜR MÄNNER UND FRAUEN IN DER LANGZEITPFLEGE

EIN LEITFADEN FÜR DEN UMGANG MIT GENDERBEZOGENEN HERAUSFORDERUNGEN

JONATHAN BENNETT, KAREN TORBEN-NIELSEN UND JEANNE BERSET



## IMPRESSUM

### **Herausgeber**

CURAVIVA Schweiz  
Zieglerstrasse 53  
Postfach 1003  
3000 Bern 14

Telefon 031 385 33 33  
info@curaviva.ch  
www.curaviva.ch

### **Autoren**

Jonathan Bennett  
Karen Torben-Nielsen  
Jeanne Berset

### **Praxispartner**

CURAVIVA Bildung, Marianne Geiser  
Bildungszentrum Gesundheit und Soziales, Chur  
Berner Bildungszentrum Pflege

### **Mitwirkende Institutionen der Langzeitpflege**

Alters- und Pflegezentrum Rondo, Safenwil-Walterswil  
Le Manoir, Résidence pour personnes âgées, Givisiez  
Domicil Schönegg, Bern  
Maison de retraite du Petit-Saconnex, Genf

Dieser Leitfaden entstand im Rahmen des  
Forschungsprojektes «Männer in der Langzeitpflege»,  
gefördert vom Staatssekretariat für  
Bildung, Forschung und Innovation (SBFI)

**Copyright Titelbild:** Fotolia

**Layout:** !frappant, Bern

**Ausgabe:** August 2016

# CHANCENGLEICHHEIT FÜR MÄNNER UND FRAUEN IN DER LANGZEITPFLEGE

EIN LEITFADEN FÜR DEN UMGANG MIT GENDERBEZOGENEN HERAUSFORDERUNGEN

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Genderfragen</b>	<b>6</b>
<b>1.1</b>	<b>Alltag in der Langzeitpflege</b>	<b>7</b>
	Was zeigt dieser Leitfaden?	7
	Wie können Sie den Leitfaden nutzen?	7
	Vorschläge mit wissenschaftlichem Hintergrund	8
	Wie kann es mit Chancengleichheit in der Langzeitpflege weitergehen?	8
<b>2</b>	<b>Herausforderungen</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Stereotype Vorstellungen und ihr Einfluss auf den Pflegealltag</b>	<b>11</b>
	Worum geht es?	11
	Die Sichtweise der Betroffenen	11
	Empfehlung: Erzählcafé für Pflegenden und Bewohner	11
<b>2.2</b>	<b>Unausgesprochene Sorgen und Nöte</b>	<b>12</b>
	Worum geht es?	12
	Die Sichtweise der Betroffenen	12
	Empfehlung: Gesprächsangebot durch pflegeexterne Fachperson	12
<b>2.3</b>	<b>Wunsch nach kontinuierlichem Teamentwicklungsprozess</b>	<b>13</b>
	Worum geht es?	13
	Die Sichtweise der Betroffenen	13
	Empfehlung: Kollegiale Beratung im Pflgeteam	13
<b>2.4</b>	<b>Management der heterogenen Mitarbeiterbedürfnisse</b>	<b>14</b>
	Worum geht es?	14
	Die Sichtweise der Betroffenen	14
	Empfehlung 1: Förderung der teamübergreifenden Mitarbeitervernetzung	15
	Empfehlung 2: Erarbeitung einer Strategie des Diversity Management	15

<b>2.5</b>	<b>Vermehrte Integration der Bewohnenden in die Institution</b>	<b>16</b>
	Worum geht es?	16
	Die Sichtweise der Betroffenen	16
	Empfehlung: Informationsanlass zur vermehrten Integration von Bewohnenden	16
<b>2.6</b>	<b>Wenig Teilhabe an der soziokulturellen Umwelt ausserhalb der Institution</b>	<b>17</b>
	Worum geht es?	17
	Die Sichtweise der Betroffenen	17
	Empfehlung: Öffentliche Veranstaltungen in Langzeitpflegeinstitutionen	17
<b>3</b>	<b>Methodisches Vorgehen</b>	<b>18</b>
<b>3.1</b>	<b>Schritte im Prozess</b>	<b>19</b>
	Interviews mit Bewohnenden	19
	Workshops mit Pflegenden	19
	Auswertungsworkshops mit Bewohnenden, Pflegenden und Direktionsmitgliedern	19
<b>4</b>	<b>Kurzübersicht</b>	<b>20</b>
<b>4.1</b>	<b>Herausforderungen und Empfehlungen auf einen Blick</b>	<b>21</b>

# 1

## Genderfragen

## 1.1 Alltag in der Langzeitpflege

Frau A. möchte lieber nicht von einem Mann gepflegt werden. In einem Alterszentrum nehmen die männlichen Bewohner nicht an der Aktivierung teil. Der einzige Mann im Pflorgeteam fühlt sich von den Kolleginnen nicht akzeptiert. Eine Pflegefachfrau hat nicht die gleichen Aufstiegschancen wie ihr männlicher Kollege, der mit einem 100 %-Pensum angestellt ist. Solche Beispiele zeigen: Genderfragen gehören zum Alltag der Langzeitpflege. Dieser Leitfaden gibt Anregungen und Lösungsvorschläge, die auf den konkreten Erfahrungen verschiedener Schweizer Langzeitpflegeinstitutionen basieren.

### WAS ZEIGT DIESER LEITFADEN?

Das Herzstück dieses Leitfadens bilden sechs sehr konkrete Herausforderungen und damit verbundene Empfehlungen, welche sich um Fragen von Gender- und Chancengleichheit in der Praxis der Langzeitpflege drehen. Jede Herausforderung wird kurz vorgestellt und ihre Relevanz hervorgehoben. Anschliessend wird die Perspektive der direkt Betroffenen (Bewohnende, Pflegenden, Direktion) dargestellt. Den Abschluss bilden jeweils konkrete, umsetzungsorientierte Empfehlungen, die einen Beitrag zur Verbesserung der Chancengleichheit von Männern und Frauen in der Langzeitpflege leisten können.

### WIE KÖNNEN SIE DEN LEITFADEN NUTZEN?

Der vorliegende Leitfaden kann von den Institutionen der Langzeitpflege in mehrfacher Hinsicht genutzt werden. Einerseits bietet das Dokument auf knappem Raum eine Übersicht über gleichstellungsbezogene Anliegen verschiedener Anspruchsgruppen. Dies kann Leitungspersonen dazu dienen, diese oder ähnliche Themen von ihren Mitarbeitenden ebenfalls bearbeiten zu lassen.

Die Empfehlungen sind möglichst konkret formuliert und damit im Prinzip direkt umsetzbar. Zielführender wird es aber oft sein, die genannten Empfehlungen als Beispiel zu verstehen und in der Diskussion mit Pflegenden und Bewohnenden passgenaue Lösungen für den eigenen Betrieb zu entwickeln. Schliesslich dient der Leitfaden auch als Argumentarium für all jene Institutionen, die Einzelne der Empfehlungen schon umgesetzt haben. Sie werden in ihrem Vorgehen bestärkt und ermutigt, den eingeschlagenen Weg weiterzuverfolgen.

## VORSCHLÄGE MIT WISSENSCHAFTLICHEM HINTERGRUND

Der Leitfaden ist Ergebnis eines längeren empirischen Forschungsprozesses und beruht auf qualitativen Interviews mit Bewohnerinnen und Bewohnern von Langzeitpflegeinstitutionen, auf Workshops mit verschiedenen Pflgeteams sowie auf Abschlussdiskussionen, an denen nebst den genannten Zielgruppen auch Mitglieder der Direktion der beteiligten Häuser teilnahmen. In der empirischen Fundierung und im konsequenten Einbezug der genannten Anspruchsgruppen liegt denn auch der besondere Wert dieses Leitfadens.

**An dieser Stelle möchten wir uns bei den Direktionen des Alters- und Pflegezentrums Rondo Safenwil-Walterswil, des Domicil Schöneegg, Bern, der Maison de Retraite du Petit-Saconnex und der Résidence Le Manoir in Givisiez für die Zusammenarbeit bedanken. Zudem danken wir allen beteiligten Bewohnenden, Pflegenden und Betreuenden für ihre wertvolle Unterstützung.**

Der Leitfaden ist bewusst knapp gehalten in der Absicht, die konkrete Anwendbarkeit des Dokuments zu optimieren. Es fehlen deshalb da und dort inhaltliche Nuancen, die mancher Leserin oder manchem Leser ebenfalls wichtig gewesen wären. Die Berücksichtigung dieser Facetten hätte den Leitfaden deutlich verlängert, was der ursprünglichen Zielsetzung nicht entsprochen hätte.

Wir sind überzeugt, dass die geschilderten Herausforderungen nicht nur für die an der Erarbeitung beteiligten Institutionen relevant sind, sondern Anknüpfungspunkte für zahlreiche Alters- und Pflegezentren bieten. Diese sind denn auch die primären Adressaten dieses Leitfadens. Einige der Empfehlungen (z.B. betreffend die Diversität von Mitarbeitenden) sind aber zweifellos auch für Arbeitgebende aus anderen Branchen von Interesse.

## WIE KANN ES MIT CHANCENGLEICHHEIT IN DER LANGZEITPFLEGE WEITERGEHEN?

Mehr Chancengleichheit in der Langzeitpflege kann für männliche Pflegepersonen von der Wahrnehmung als «Ausnahmerecheinung» hin zu einer grösseren Selbstverständlichkeit der Präsenz von männlichen Pflegenden führen. Voraussetzungen hierfür sind zum einen natürlich eine grössere Zahl von Männern im Pflegeberuf – zum anderen aber auch die Bereitschaft aller Akteure im Langzeitpflegebereich, ihre auf Männer bezogenen Rollenerwartungen kritisch zu hinterfragen.

Bei weiblichen Pflegepersonen kann dagegen von einer beinahe zu grossen Selbstverständlichkeit gesprochen werden, beispielsweise bei den stereotypen Vorstellungen, gemäss denen Frauen «von Natur aus» für Pflege begabt seien. Solche «gutgemeinten» Klischees verhindern die Wahrnehmung weiblicher Pflegepersonen als qualifizierte Fachpersonen. Sie mindern auch die Wertschätzung für die geleistete Arbeit, die den Frauen ja leichtfalle. Die Entwicklungslinie für weibliche Pflegepersonen führt also von der Erwartungshaltung an eine natürlich begabte «Krankenschwester» hin zur Wertschätzung der qualifizierten und kompetenten Fachfrau Pflege.

Für die Bewohnenden legt uns das empirische Datenmaterial zwei Entwicklungslinien nahe: Die eine zeigt eine Entwicklung von einer Haltung des «Nicht-zur Last-fallen-Wollens» hin zur selbstbewussten Einforderung von persönlichen Gesprächen in einem professionellen Rahmen. Die zweite Entwicklungslinie betrifft die verkürzte Wahrnehmung von Bewohnenden als «Pflegebedürftige». Sie ist in ähnlicher Weise problematisch wie die erwähnten genderbezogenen Stereotype, denn sie erschwert den Zugang zu den Ressourcen und Kompetenzen der Bewohnenden. Von einer besseren Sichtbarmachung und einem konsequenteren Einbezug dieser Ressourcen und Kompetenzen würden einerseits die Bewohnenden



selbst profitieren. Andererseits würden sich dadurch aber auch die Alters- und Pflegeheime in Richtung von bewohnerzentrierten Organisationen entwickeln, was ihre Innovationskraft stärken und ihre Attraktivität für künftige Generationen von Bewohnenden erhöhen würde.

Die skizzierten Entwicklungslinien bedingen allesamt eine kritische Reflexion der Rollenerwartung, die wir an andere richten. Da es sich um soziale Rollenerwartungen handelt, können diese am einfachsten in der sozialen Interaktion verändert und weiterentwickelt werden. Somit kommt der Begegnung und dem sozialen Austausch zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen im Mikrokosmos «Alterszentrum» allergrösste Bedeutung zu.

---

Begegnung und Austausch sind die Schlüssel zur Chancengleichheit.

# 2

## Herausforderungen

## 2.1 Stereotype Vorstellungen und ihr Einfluss auf den Pflegealltag

### WORUM GEHT ES?

Die Kernaufgaben ihrer Tätigkeit nehmen Pflegepersonen in der Interaktion mit den Bewohnenden wahr. In dieser Interaktion entsteht die für eine personenorientierte Pflege notwendige Beziehung zwischen Bewohnenden und Pflegenden. Einerseits ermöglicht eine aktiv gestaltete Interaktion den gegenseitigen Vertrauensaufbau. Andererseits lernen Pflegende dadurch die individuellen Bedürfnisse der Bewohnenden kennen. Fehlt hingegen eine solche Basis, können seitens der Bewohnenden stereotype Erwartungen gegenüber den Pflegenden bestehen. Umgekehrt können mangelnde Kenntnisse seitens der Pflegenden über Bedürfnisse und biografische Hintergründe von Bewohnenden dazu führen, dass nicht subtil auf diese stereotypen Erwartungen eingegangen wird.

### DIE SICHTWEISE DER BETROFFENEN

Pflegende werden in ihrem Arbeitsalltag teilweise mit geschlechtsstereotypen Zuschreibungen der Bewohnenden konfrontiert. Darauf adäquat zu reagieren und damit umzugehen, ist nicht immer einfach. Insbesondere männliche Pflegende sehen es als Herausforderung, wenn sie aufgrund ihres Geschlechts von Bewohnenden abgewiesen werden. Mehrheitlich äussern Bewohnende nicht direkt, dass sie weibliche Pflegepersonen für ihre Pflege bevorzugen. Oft betonen sie, dass sie keine Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Pflegepersonen feststellen. Dennoch herrscht für viele das Bild, dass Frauen naturgegeben für die Pflgetätigkeit prädestiniert sind. Aus Sicht

einiger Bewohnender ist es lediglich aus Gründen des Personalmangels so, dass männliche Pflegepersonen eingestellt werden. Männliche Pflegepersonen müssen sich daher in ihrer Tätigkeit häufiger erklären.

### ► EMPFEHLUNG:

#### **Erzählcafé für Pflegende und Bewohnende**

Eine Möglichkeit, das gegenseitige Verständnis zwischen Pflegepersonen und Bewohnenden zu stärken, wäre ein regelmässiges Erzählcafé. Eine Pflegeperson setzt sich mit einer/em oder mehreren Bewohnenden bei einem Kaffee zusammen. Die Bewohnenden erzählen eine kurze Episode aus ihrem Leben und die Pflegeperson erzählt darüber, wie sie zum Pflegeberuf gekommen ist, was ihr daran gefällt usw. Damit soll schrittweise eine Annäherung zwischen Pflegenden und Bewohnenden stattfinden, was der Pflegesituation zugutekommen soll. Insbesondere Bewohnende, welche noch wenig Unterstützung benötigen und daher weniger in Kontakt mit Pflegenden kommen, könnten von dieser Empfehlung profitieren. Zentral dabei ist, dass Pflegende und Bewohnende sich ausserhalb des Pflegekontextes in einem ungezwungenen Rahmen austauschen können. Dadurch entsteht die Möglichkeit, sich auf eine andere Art und Weise, nämlich nicht pflegebezogen, kennenzulernen.

---

**Aussage eines Bewohners:** «Nun, die Frauen sind vielleicht von Natur aus eher für die Pflege geschaffen, empathischer und aufmerksamer ... Sie sind sensibler, das ist normal. Auch wir sind sensibel, aber auf eine andere Art und Weise, das ist ein wenig anders, nicht wahr?»

## 2.2 Unausgesprochene Sorgen und Nöte

### WORUM GEHT ES?

Viele alte Menschen sind geprägt von einer Werthaltung, in der Privates im engsten Familienkreis besprochen wird. Doch längst nicht alle Bewohnerinnen und Bewohner können auf ein solches soziales Netzwerk zurückgreifen – diese Bewohnerinnen und Bewohner bleiben dann mit ihren Sorgen und Nöten alleine. Wie auch die Fachliteratur bestätigt, tun sich Männer oft schwerer damit, sich soziale Unterstützung zu holen, während bei Frauen diese Kompetenz oft stärker ausgeprägt ist. Die Nichtbearbeitung von wichtigen und teilweise belastenden Themen schränkt die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner ein und kann sich – z. B. in Form von Stress – negativ auf ihren Gesundheitszustand auswirken.

### DIE SICHTWEISE DER BETROFFENEN

Viele Bewohnerinnen und Bewohner möchten den Pflegenden nicht zur Last fallen. Sie sprechen nicht ohne Weiteres über ihre Sorgen, weil sie diese nicht als «pflegerrelevant» betrachten. Im Gegenteil: Wir sind Bewohnenden begegnet, die stolz darauf sind, unkomplizierte, genügsame Bewohnende zu sein. Begreiflicherweise gibt es auch Bewohnende, die grossen Wert auf ihre Intimsphäre legen und explizit keine Vermischung von Pflege und persönlichen Gesprächen wünschen.

Viele Pflegende haben ein gutes Sensorium für die nicht pflegebezogenen Anliegen der Bewohnenden. Sie wissen oft sehr genau, wie es jemandem in einem umfassenden Sinne «geht». Doch für vertiefte Gespräche zu solchen Themen fehlt im oft hektischen Pflegealltag die Zeit. Und längst nicht alle Pflegenden verfügen über einschlägiges Wissen zum Thema Gesprächsführung.

### ► EMPFEHLUNGEN:

**Gesprächsangebot durch pflegeexterne Fachperson**  
Bewohnerinnen und Bewohner sollten regelmässig die Möglichkeit haben, ein persönliches, auch intimes, Gespräch zu führen. Folgende Kriterien gilt es dabei zu beachten: Das Angebot sollte durch eine Fachperson ausgefüllt werden, die nicht Teil des Pflegeteams ist. Die Fachperson sollte über Kompetenzen in der Gesprächsführung und über gerontologisches Fachwissen verfügen (z. B. die Seelsorge, Sozialarbeiter/-in mit gerontologischer Zusatzausbildung). Das Gesprächsangebot sollte einem aufsuchenden Ansatz verpflichtet sein, da nicht erwartet werden kann, dass die Bewohnenden von sich aus aktiv werden. Ein besonderes Augenmerk sollte jenen Personen gelten, deren privates soziales Netzwerk schwach ausgeprägt ist. Dies sollte bereits beim Eintritt ins Pflegeheim festgehalten werden.

---

**Aussage einer Pflegeperson:** «Es gibt ja jetzt schon Pflegende, die als ‹Sorgenfänger› unterwegs sind. Aber eben: Es ist halt kein offizielles Angebot, das allen zur Verfügung steht.»

## 2.3 Wunsch nach kontinuierlichem Teamentwicklungsprozess

### WORUM GEHT ES?

Pflegeteams sind in der Regel sehr ausgelastet. Eine Folge davon ist, dass die Teammitglieder wenig Gelegenheit zum internen Austausch und zu gegenseitigen Hilfestellungen finden. Die meisten Langzeiteinrichtungen haben zwar einen täglichen Rapport (oft bei der Schichtübergabe), in welchem die Pflegesituation der Bewohnenden besprochen wird, aber diese Momente eignen sich kaum für tiefergehende Fragestellungen, welche über die Alltagspflege hinausgehen. Der konkrete Umgang mit übergeordneten Themen wie z.B. Nähe/Distanz zu Bewohnenden, Essensverweigerung oder Sterbeprozess lösen bei vielen Pflegenden aber grundsätzliche Fragen aus und können sie zum Teil auch in der Pflegearbeit verunsichern.

### DIE SICHTWEISE DER BETROFFENEN

Mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen und Ausbildungen bringen die Mitglieder der Pflegeteams einen grossen Erfahrungsschatz zusammen. Sie wünschen sich aber einen vermehrten Austausch, damit dieser Erfahrungsschatz geteilt und zur internen Unterstützung und zur bestmöglichen Pflege eingesetzt werden kann. Pflegende erhoffen sich deshalb Gefässe, die einen sicheren, nicht bewertenden Rahmen bieten, in welchem sie Fragen oder Unsicherheiten aussprechen dürfen und andere Teammitglieder ihre eigenen Erfahrungen einbringen. Auch wenn es in der Institution allgemeine Richtlinien zu übergeordneten Pflege Themen gibt, werden konkrete Situationen oft situativ angeschaut – und gerade dieser Spielraum kann zu Unsicherheit führen. Kurzum, viele Pflegende fragen sich, wie es ihnen in der Hektik des Arbeitsalltags gelingen kann, die Ressourcen des Teams für die Bewältigung von anspruchsvollen Pflegesituationen zu nutzen.

### ► EMPFEHLUNG:

#### Kollegiale Beratung im Pflegeteam

Die regelmässige kollegiale Beratung im Pflegeteam, z.B. einmal im Monat oder Quartal, bietet eine mögliche Antwort auf diese Herausforderung. Geführt von einem/-r Gesprächsleiter/-in (Teammitglied), können Pflegende grundsätzliche Fragen ansprechen und sich über den Umgang damit austauschen. Wichtig ist, dass die kollegiale Beratung nicht auf alltägliche Situationen (z.B. Gesundheitszustand von Bewohnerin X) eingeht, dafür aber den Raum für breitere Pflege Themen lässt. Alle befragten Pflegeteams sahen die kollegiale Beratung im Team als eine sinnvolle Lösung an, auch wenn sie zugleich die praktische Herausforderung, das ganze Pflegeteam für eine Beratung zu sammeln, erkannten. Praktische Lösungsvorschläge seitens der Pflegeteams waren deshalb: die kollegiale Beratung mit einer bestehenden Sitzung zu verbinden, oder auch das Zeitbudget für andere, bestehende Anlässe kritisch zu reflektieren, damit Zeit für die kollegiale Beratung geschaffen werden kann.

---

**Aussage eines Pflegeteams:** «Eine kollegiale Beratung schafft Vertrauen und ermöglicht es uns, das Wissen im Team zu teilen.»

## 2.4 Management der heterogenen Mitarbeiterbedürfnisse

### WORUM GEHT ES?

Die Pflgeteams in Institutionen der Langzeitpflege weisen in der Regel eine grosse Diversität auf. So setzen sie sich aus Mitarbeitenden zusammen, die unterschiedliche Fertigkeiten (Skills) mitbringen und unterschiedliche formale Ausbildungsstufen erreicht haben (Grades). Die Mitarbeiterschaft ist häufig auch in Bezug auf das Alter stark unterschiedlich zusammengesetzt: Junge Absolventinnen und Absolventen arbeiten oft mit sehr erfahrenen älteren Mitarbeitenden oder Wiedereinsteigerinnen zusammen. Die Mitarbeitenden stammen aus verschiedensten Herkunftsländern und weisen entsprechend unterschiedliche kulturelle Prägungen auf. Nicht zuletzt arbeiten sehr viel mehr Frauen als Männer in der Langzeitpflege, was für beide Geschlechtergruppen eine spezielle Konstellation darstellt. Es ist für die Leitung von Langzeitpflegeinstitutionen eine Herausforderung, den vielfältigen Bedürfnissen dieser unterschiedlichen Mitarbeitendengruppen gerecht zu werden. Auf der anderen Seite stellt genau diese Vielfalt einen ungeheuren Reichtum dar und erhöht das Innovationspotenzial eines Betriebs. Die Diversität der Mitarbeitenden ist ein Spiegel der gesamtgesellschaftlichen Diversität. Eine vielfältig zusammengesetzte Mitarbeiterschaft bildet eine wichtige Voraussetzung für die adäquate Pflege und Betreuung von Bewohnenden, die in Zukunft ebenfalls heterogener sein werden. Gleichzeitig ist es eine zentrale Voraussetzung der Chancengleichheit, die Bedürfnisse der unterschiedlichen Mitarbeitendengruppen zu kennen und bei wichtigen Entscheidungen zu berücksichtigen.

### DIE SICHTWEISE DER BETROFFENEN

Den Mitarbeitenden ist es ein Bedürfnis, ihre Anliegen nicht nur den direkten Vorgesetzten, sondern auch der obersten Führungsebene mitteilen zu können. Dabei sind sich die Mitarbeitenden ihrer Diversität bewusst und erkennen die Herausforderung, die dies für die Institutionsleitung bedeutet. Andererseits bringen sie klar zum Ausdruck, dass sie ihre Vielfalt als eine Ressource sehen, die oft noch zu wenig genutzt wird. In den Gesprächen mit den Teams wurde aber auch deutlich, dass bei den Mitarbeitenden noch wenig konkrete Vorstellungen darüber bestehen, wie sie ihre Anliegen in einer gebündelten und gut kommunizierbaren Form dem Management zur Kenntnis bringen können. Einen zweiten Schwerpunkt der Rückmeldungen aus den Pflgeteams bildet der Wunsch nach klaren übergeordneten Regeln und Standards, welche Klarheit schaffen und Orientierung ermöglichen. Typische Beispiele hierfür sind einerseits die Förderung der Weiterbildung und die damit verbundenen Bewilligungsprozesse und andererseits die Regelung von Abwesenheiten bzw. der Arbeitsreduktion aus kulturspezifischen oder religiösen Gründen (z.B. Reduktion der Arbeitsbelastung während des Ramadans oder Verlängerung von Heimaturlauben bei besonders langen Reisewegen).

---

**Aussage einer Pflegeperson:** «Die Fähigkeiten jedes und jeder Einzelnen werden geschätzt, und zwar unabhängig von Alter, dem Geschlecht, der kulturellen Herkunft oder dem Bildungsniveau.»

► **EMPFEHLUNG 1:**

**Förderung der teamübergreifenden  
Mitarbeitervernetzung**

Das Management sollte die teamübergreifende Vernetzung von Mitarbeitenden mit ähnlichen Anliegen, gleichartigen Anstellungsverhältnissen oder vergleichbaren kulturellen Hintergründen fördern. Dies ermöglicht es den verschiedenen Anspruchsgruppen, ihre Bedürfnisse teamübergreifend zu formulieren und der Leitung zukommen zu lassen. Dabei ist es entscheidend, dass die Institutionsleitung dies explizit gutheißt und die Mitarbeitenden ermutigt, sich entsprechend zu engagieren.

► **EMPFEHLUNG 2:**

**Erarbeitung einer Strategie des Diversity  
Management**

Die Institutionsleitung sollte sich mit den Herausforderungen, aber insbesondere auch den Chancen einer vielfältigen Mitarbeiterschaft bewusst auseinandersetzen, diesbezügliche Ziele formulieren und diese breit kommunizieren. Eine Institution steigert dadurch ihre Attraktivität als Arbeitgeberin in einem von Fachkräftemangel bedrohten Arbeitsfeld. Das Prinzip der Chancengleichheit sollte in allen unternehmerischen Grundlagenpapieren und Leitbildern verankert und den Mitarbeitenden bekannt sein. Ein hilfreiches Dokument für die Erarbeitung einer solchen Strategie sind die Empfehlungen für eine Kultur der Chancengleichheit des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation.

## 2.5 Vermehrte Integration der Bewohnenden in die Institution

### WORUM GEHT ES?

Die Lebenswelt der Bewohnenden umfasst alle Bereiche der Langzeitinstitution: sowohl die Pflege als auch Dienstleistungen wie, die Gastronomie, die Hauswirtschaft und logistische Rahmenbedingungen (z. B. Neubauten, Renovation). Weil Bewohnende ihren Alltag im Heim verbringen, zeigen sie oft grosses Interesse an der Organisation «hinter den Kulissen» – vor allem wenn sie eher wenig darüber wissen. Für News in allen diesen Bereichen haben die meisten Langzeitinstitutionen zwar schriftliche Informationskanäle, nutzen aber die Gelegenheit zum direkten Austausch über Neuigkeiten mit den Bewohnenden eher selten.

### DIE SICHTWEISE DER BETROFFENEN

An der Frage, welche Informationen am besten geeignet sind, um die Bewohnenden noch mehr in die Institution zu integrieren, scheiden sich gewissermassen die Geister. Obwohl manche Bewohnende durchaus Interesse an übergeordneten strategischen Entscheiden im Haus zeigen, bestätigen viele andere vor allem das Interesse an Themen, die sie direkt betreffen: neue Mitarbeitende, Funktionsänderungen, Renovationsplanung oder auch der neue Menüplan. Die Bewohnenden würden es zugleich begrüessen, wenn auch ihre Angehörigen die Möglichkeit hätten, mehr über diese Themen zu erfahren – und nicht nur via «Heimzeitung» oder andere schriftliche Ankündigungen.

### ► EMPFEHLUNG:

#### Informationsanlass zur vermehrten Integration von Bewohnenden

Ein (jährlicher oder halbjährlicher) Informationsanlass für die Bewohnenden und ihre Angehörigen bietet neben der schriftlichen Kommunikation die Gelegenheit, diese Kundengruppen noch stärker in die Institution zu integrieren. Während des Anlasses stellen Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen rotierend ihre Aktivitäten vor. Im Anschluss lässt ein Apéro Raum für informelle Begegnungen. Es gilt, dabei zu beachten, dass ein solcher Informationsanlass im Plenum sich nicht für persönliche Fragen über die (pflegerische oder finanzielle) Situation der einzelnen Bewohnenden eignet. Für diese Anliegen stehen aber Möglichkeiten für persönliche Gespräche mit den Pflorgeteams und der Direktion zur Verfügung. Der Informationsanlass bietet dafür die Chance zur vermehrten Identifikation der Bewohnenden mit der Organisation, wobei die Bewohnenden auch als kompetente Gesprächspartner/-innen anerkannt werden sollten. Ein solcher Informationsanlass schafft auch eine gute Rahmenbedingung für die zukünftige Generation von Bewohnenden, die mit einem höheren Anspruch an Autonomie und Mitgestaltung auftreten wird.

---

**Aussage einer Leitungsperson:** «Die heutigen Kommunikationskanäle sind alle gut, aber sie ersetzen nicht einen Anlass, an dem echter Austausch mit den Bewohnenden und Angehörigen stattfindet. So können wir sie noch mehr bei uns integrieren.»



## 2.6 Wenig Teilhabe an der soziokulturellen Umwelt ausserhalb der Institution

### WORUM GEHT ES?

Langzeitpflegeinstitutionen bieten ihren Bewohnenden vielfach ein sehr breites Angebot an Aktivitäten und Veranstaltungen. In der Regel finden viele Veranstaltungen in den Institutionen selber statt und werden ausschliesslich für die dort lebenden Bewohnenden organisiert. Die Teilhabe an soziokulturellen öffentlichen Anlässen ausserhalb der Institution ist hingegen nur für einen kleinen Teil der Bewohnerschaft möglich. Aufgrund von Mobilitätseinschränkungen oder mangels Begleitung durch Angehörige ist das Verlassen der Institution oftmals schwierig. Bewohnende sind daher vom Dorf- oder Quartierleben eher abgeschnitten und verbringen ihre Tage vorwiegend in der Institution.

### DIE SICHTWEISE DER BETROFFENEN

Bewohnende schätzen die Möglichkeit sehr, an verschiedenen Angeboten der Institution teilzunehmen. Insbesondere Musikanlässe finden bei den Bewohnenden grossen Anklang. Auch Ausflüge in die Natur oder individuelle begleitete Ausflüge stellen für die Bewohnenden eine willkommene Abwechslung zu ihrem Alltag dar. Dennoch berichten viele Bewohnende, dass das Verlassen der Institution für sie mit Anstrengungen und Unsicherheiten verbunden sei. Den Wunsch nach soziokultureller Teilhabe ausserhalb der Institution äussern daher nur noch vereinzelte Bewohnende.

### ► EMPFEHLUNG:

#### Öffentliche Veranstaltungen in Langzeitpflegeinstitutionen

Aufgrund dieser Ausgangslage empfehlen wir, das Dorf- oder Quartierleben vermehrt in Alters- und Pflegeinstitutionen zu integrieren. Die Idee ist, dass bereits bestehende öffentliche Veranstaltungen auch in Alters- und Pflegeinstitutionen stattfinden. Die Anlässe wären weiterhin öffentlich zugänglich und zusätzlich könnten Bewohnende aus der Langzeitpflegeinstitution daran teilnehmen. Beispiele für solche Veranstaltungen könnten Gottesdienste, Musikproben oder Konzerte, Probeaufführungen von Schultheatern oder Vereinsveranstaltungen sein. Somit könnten Bewohnende ohne grosse Anstrengungen in ihrer gewohnten Umgebung Teil des öffentlichen soziokulturellen Lebens sein. Zudem gäbe es eine stärkere Öffnung der Langzeitpflegeinstitutionen nach aussen und eine grössere soziokulturelle Durchmischung. Inwieweit die Bewohnenden in die Auswahl und die Organisation dieser Veranstaltungen einbezogen werden, steht im Ermessen der Institution. Die Anlässe sollten möglichst unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Interessen der Bewohnenden ausgewählt werden.

---

**Aussage einer Leitungsperson:** «Wir haben so viele Anlässe hier, das läuft genial. Ich denke, die Leute sind dadurch einfach aktiver und wacher. Es geht ihnen besser und sie brauchen weniger Medikamente.»

# 3

## Methodisches Vorgehen

## 3.1 Schritte im Prozess

### INTERVIEWS MIT BEWOHNENDEN

In je zwei Langzeitpflegeinstitutionen der deutsch- und der französischsprachigen Schweiz wurden leitfadengestützte Interviews mit fünf Bewohnenden geführt (N total = 20 Bewohnende). Thematisiert wurden genderspezifische Erwartungen an die Pflegepersonen sowie die Partizipation an der eigenen Pflege, allfällige Bedürfnisse nach zusätzlichen Dienstleistungen und der Umgang mit weiblichen und männlichen Pflegenden. Die Bewohnenden wurden auf der Basis ihrer Teilnahmebereitschaft nach der Heterogenität ihrer Einstellungen und nach soziodemografischen Kriterien (Bildungsstand, Zivilstand, Einkommens- bzw. Vermögensverhältnisse, städtische bzw. ländliche Prägung) ausgewählt. Sie wurden in ihren jeweiligen Institutionen während höchstens 45 Minuten befragt. Die Interviews wurden mit Einverständnis der Interviewten auf Tonband aufgezeichnet und transkribiert.

### WORKSHOPS MIT PFLEGENDEN

In jeder der vier Langzeitpflegeinstitutionen wurde zudem ein halbtägiger themenzentrierter Workshop mit fünf bis neun Pflegepersonen durchgeführt (N total = 27 Pflegepersonen). Mit jeder Workshopgruppe wurde an einem von drei genderbezogenen Themen gearbeitet:

- 1) geschlechtsspezifische Interpretationen von Pflege (z. B. pflegen Männer in der Langzeitpflege anders als Frauen?),
- 2) allfällige Wünsche nach Veränderungen der genderbezogenen Zusammensetzung von Teams oder
- 3) unterschiedliche Karriere- und Laufbahnmöglichkeiten für männliche und weibliche Pflegende.

Der Ablauf der Workshops folgte der Methode der Zukunftswerkstatt. Mit dieser Methode werden zuerst negative Assoziationen zum Thema gesammelt und thematisch geordnet. Anschliessend folgt eine Phase, in der fantasievolle und auch utopische Situationen im Sinne eines Idealzustands geschildert werden. Schliesslich wird in der Phase der Praxis überlegt, was im Alltag tatsächlich realisierbar und durchsetzbar ist.

### AUSWERTUNGSWORKSHOPS MIT BEWOHNENDEN, PFLEGENDEN UND DIREKTIONSMITGLIEDERN

Das Ziel der Auswertungsworkshops bestand darin, einen Rahmen für die Diskussion mit allen relevanten Anspruchsgruppen (Bewohnende, Pflegende und Leitungspersonen) zu schaffen. Die Auswertungsworkshops wurden deshalb in Form eines Worldcafés in jeder der vier Langzeitpflegeinstitutionen durchgeführt. Jede Empfehlung wurde dabei von jeder Anspruchsgruppe nacheinander mit positiven und negativen Punkten bewertet und zusätzlich konnten mögliche Verbesserungsvorschläge angebracht werden. Die im Folgenden dargestellten Empfehlungen sind so weit abstrahiert, dass sie nicht auf einzelne spezifische Langzeitpflegeinstitutionen zugeschnitten sind und zugleich einen hohen Praxisbezug haben.

[Link zur umfassenden Literaturliste.](#)



# 4

## Kurzübersicht

## 4.1 Herausforderungen und Empfehlungen auf einen Blick

### 1. STEREOTYPE VORSTELLUNGEN UND IHR EINFLUSS AUF DEN PFLEGEALLTAG

► **Empfehlung:** Ein Erzählcafé in Kleingruppen kann für mehr persönlichen Austausch zwischen Pflegenden und Bewohnenden sorgen. Stereotype Vorstellungen über den Pflegeberuf könnten somit abgebaut werden.

### 2. UNAUSGESPROCHENE SORGEN UND NÖTE

► **Empfehlung:** Den Bewohnerinnen und Bewohnern regelmässig ein persönliches Gespräch anbieten, in welchem sie belastende Sorgen besprechen können. Dafür sollte eine pflegeexterne Fachperson verantwortlich sein, die über gerontologisches Wissen und Kompetenzen in der Gesprächsführung verfügt.

### 3. WUNSCH NACH KONTINUIERLICHEM TEAMENTWICKLUNGSPROZESS

► **Empfehlung:** Pflgeteams sollten nebst ihren täglichen Rapporten genügend Möglichkeiten haben, um auch übergeordnete Themen zu besprechen und das im Team vorhandene Wissen optimal zu nutzen. Eine geeignete Methode dafür ist die kollegiale Beratung.

### 4. MANAGEMENT DER HETEROGENEN MITARBEITERBEDÜRFNISSE

► **Empfehlung:** Die Vielfalt der Eigenschaften, Erfahrungen und Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist für ein Unternehmen Chance und Herausforderung zugleich. Die Förderung der teamübergreifenden Vernetzung und eine Strategie des Diversity Management sind zentrale Bestandteile einer Kultur der Chancengleichheit.

### 5. VERMEHRTE INTEGRATION DER BEWOHNENDEN IN DIE INSTITUTION

► **Empfehlung:** An (halb-)jährlichen Informationsanlässen erhalten Bewohnende und ihre Angehörigen Einblick in unterschiedliche Bereiche der Institution. Die Bewohnenden werden als kompetente Gesprächspartner/-innen einbezogen.

### 6. WENIG TEILHABE AN DER SOZIOKULTURELLEN UMWELT AUSSERHALB DER INSTITUTION

► **Empfehlung:** Langzeitpflegeinstitutionen öffnen ihre Türen für öffentliche soziale und kulturelle Veranstaltungen und ermöglichen Bewohnerinnen und Bewohnern damit eine stärkere Teilhabe an der Aussenwelt.

**CURAVIVA.CH**

VERBAND HEIME UND INSTITUTIONEN SCHWEIZ  
ASSOCIATION DES HOMES ET INSTITUTIONS SOCIALES SUISSES  
ASSOCIAZIONE DEGLI ISTITUTI SOCIALI E DI CURA SVIZZERI  
ASSOCIAZIUN DALS INSTITUTS SOCIALS E DA TGIRA SVIZZERS