"It's now or never"

Autor(en): **King, Sarah**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau**

Band (Jahr): **- (2013)**

Heft 1: **Mehr Männer in die Pflege!**

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-821983

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

«It's now or never»

Komplementäre Teams, eine überzeugende Spitalkultur, die auf gemeinsamen Werten aufbaut, und neben Männern auch Frauen im Kader – das strebt Orsola Vettori für ihren Betrieb an. Seit 2001 ist sie Direktorin des Spitals Zollikerberg. Ein Traumjob, wie sie sagt, der ihr Raum für Gestaltung bietet. Vor vier Jahren führte sie das Ko-Leitungsmodell ein: Jede Klinik wird von einem Arzt resp. einer Ärztin und einer Pflegefachperson gemeinsam geleitet. «It's now or never», war die Devise der Spitaldirektorin.

Sarah King // Ein Storch steht in der Eingangshalle des Spitals Zollikerberg (ZH) und verkündet schriftlich die frohe Botschaft: 33 Kinder sind in den ersten neun Tagen des Jahres in der Frauenklinik geboren. Das Geschlechterverhältnis ist fast ausgewogen: 18 zu 15, die Buben leicht im Vorsprung.

Nicht ganz, aber fast ebenso so ausgewogen gestaltet Orsola Vettori den Kaderbereich im Spital Zollikerberg: «Als ich hier begann, waren Frauen im ärztlichen Kader untervertreten.» Bei den Chefärzten ist dies noch heute der Fall. Einer Frau stehen sechs Männer gegenüber, aber es gibt inzwischen zahlreiche Oberärztinnen und mehr als ein halbes Dutzend Leitende Ärztinnen. «Voraussetzung für diese Veränderung war, dass ich der Teilzeitarbeit auf Kaderstufe positiv gegenüber stand», erklärt Vettori.

Familie und Beruf vereinbaren

Nicht alle teilten diese Sicht der Dinge. «Teilzeit – das geht nicht bei den Ärzten», hatte ihr zu Beginn ihrer Tätigkeit ein Chefarzt erklärt. Heute arbeitet eine ganze Reihe von Ärztinnen und Ärzten im Kader Teilzeit. «Die Attraktivität eines Spitals für Frauen, die Familie und Berufsleben vereinbaren wollen, ist für ein Spital von strategischer Bedeutung», ist Vettori überzeugt, «denn nur so können wir sicherstellen, dass wir angesichts der Frauenmehrheit bei den Medizinabschlüssen auch in Zukunft genug ärztliches Fachpersonal rekrutieren können.»

Dass sie vor elf Jahren als Frau den Direktionsposten erhielt, liege wohl nicht ausschliesslich an ihren Kompetenzen, sondern auch an der Geschichte der Trägerschaft des Spitals Zollikerberg, vermutet Orsola Vettori: «Die Stiftung, der das Spital gehört, setzt sich aus dem Diakoniewerk Neumünster und der Schweizerischen Pflegerinnenschule zusammen – beides Frauenwerke.»

Nach dem Jura-Studium in Bern waren die Uhrenindustrie, die Baubranche und das Gesundheits- und Umweltdepartement der Stadt Zürich Stationen auf dem Weg der gebürtigen Aargauerin zu ihrem Traumjob im Zollikerberg. «Zum ersten Mal hatte ich das Gefühl, ich sei angekommen», hält die Spitaldirektorin fest. «Jetzt habe ich eine Aufgabe, wo ich alle Erfahrungen und alles Gelernte brauchen kann. Alles, was ich als Mensch zu bieten habe.»

Die Idee im Notizbuch

Sie vermittelt, vernetzt, setzt Ziele und kommuniziert «den halben Tag lang». Zum Beispiel am ziegelroten Konferenztisch, der in ihrem dezent eingerichteten Büro steht. Hier werden Personalentscheide gefällt und Strategien entwickelt. Die wichtigste Entwicklung der letzten vier Jahre, das Ko-Leitungsmodell von Ärzteschaft und Pflege für die Kliniken des Spitals, nahm seinen Anfang jedoch in einem Zug. Orsola Vettori erinnert sich: «Im ICE nach Mannheim schrieb ich die Idee in mein Notizbüchlein – im Wissen, dass die Umsetzung eine weitreichende Veränderung bedeuten würde. Der Pflegedienst als bisher grosse Einheit im Spital würde mit diesem Modell verschwinden.» Lange liess sie die Idee im Stillen gedeihen. Mit dem Generationenwechsel bei den Chefärzten legte sie dann personell den Boden für das Unterfangen.

2009 – sieben Jahre nach dem Eintrag ins Notizbuch – kam der Zeitpunkt, von dem sie wusste: «It's now or never.» Sie präsentierte die Idee der Spitalleitung und stiess auf offene Ohren. Drei Monate später waren alle Führungspositionen besetzt und die neue Organisation startklar. Seither wird jede Klinik von einer Pflegefachperson und einem Chefarzt resp. einer Chefärztin geleitet – ein einzigartiges Modell im Kanton Zürich. «Damit wollte ich den Röstigraben zwischen Ärzteschaft und Pflegenden überwinden helfen und die kulturelle Annäherung unterstützen», hält Vettori fest, «schliesslich behandeln beide Berufsgruppen dieselben Patientinnen und Patienten.»

Zusammenarbeit im Gebärsaal

Und woran sieht man konkret, dass das Modell erfolgreich ist? Orsola Vettori nennt als Beispiel die Geburtshilfe. Nach einem Teamentwicklungsprozess, initiiert durch die neue Klinikleitung, hat sich die Zusammenarbeit im Gebärsaal deutlich verbessert. Ärzteschaft

und Hebammen arbeiten heute teamorientiert zusammen, statt sich in Abgrenzungskämpfen zu verlieren. Wichtiges wird von der Klinikleitung gemeinsam entschieden, Chefarzt und Pflegespezialistin agieren auf Augenhöhe. Für beide Seiten bedeute das Ko-Leitungsmodell Kompetenzzuwachs – und nicht etwa Kompetenzverlust –, und das interprofessionelle Verständnis werde gefördert, sagt Orsola Vettori. Trotzdem: Sie propagiert das Ko-Leitungsmodell nicht als Allerheilmittel: «Es passt zu den Kliniken, weil es die Zusammenarbeit strukturell zum Thema macht.»

23 Direktunterstellte und gesamthaft 800 Mitarbeitende hat die Spitaldirektorin. «Das dürfen Sie eigentlich nicht schreiben», meint sie lachend. Nach dem Lehrbuch seien 23 Unterstellte viel zu viel. Es funktioniert trotzdem, weil ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit grosser Selbständigkeit arbeiten und ihre Werthaltung teilen. Letzteres ist Orsola Vettori besonders wichtig: «Gemeinsame Werte sind die Basis für eine überzeugende Spitalkultur und diese wiederum ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg.»

Für sich selber ortet Orsola Vettori die Wurzeln ihrer Einstellung zum Leben und zur Arbeit in ihrer Familie: «Meine Mutter hatte sich bei einem Pionier des biologischen Landbaus ausbilden lassen und praktizierte diese Methode schon in den Fünfzigerjahren in ihrem Garten. Ihr Respekt vor der Natur hat mich tief beeindruckt.»

Das Thema Werthaltung schreibt die Spitaldirektorin auch gross bei der aktuellen Diskussion um das System der Fallpauschalen. «Man sagt, das System setze falsche Anreize. Klar ist, jedes System setzt Anreize – das gilt auch für das vorherige. Mehr Operationen bringen mehr Geld, auch das war schon vorher so», erklärt sie und fügt hinzu: «Ein System muss verbesserbar sein, was auf SwissDRG zutrifft. Entscheidend sind die Menschen, die das System anwenden. Ich verlasse mich auf mein Team und dass wir nichts tun ohne medizinische Berechtigung. Wir werfen unsere Werthaltung nicht über Bord, um finanziell besser dazustehen. Das wäre auch nicht im Sinne unserer Trägerschaft.»

Das italienische Temperament

Bei diesem Teil des Gesprächs kommt sie in Fahrt. Wenn sie emotional und auch einmal wütend werde, zeige sich das italienische Temperament, das ihr von ihrem Vater mitgegeben worden sei, erklärt sie. Wer Orsola Vettori zum ersten Mal begegnet, vermutet nichts Lautes an ihr. Sie spricht ruhig und klar. Freundlich grüsst sie Mitarbeitende und Patienten auf dem Flur. Trägt sie hochhackige Schuhe, ist sie auf den Gängen mit dem Trottinett unterwegs, um nicht zu stören.

Aber ihr Temperament bleibe eine Herausforderung, stellt sie fest: «Gelassenheit wurde mir nicht in die Wiege gelegt.» In der Schwäche sieht sie auch die Basis für eine Stärke: «Wäre ich von der Emotionalität her schweizerischer Durchschnitt, wäre ich nicht mehr die Person, die etwas bewegen und andere begeistern kann.»

Und wie steht es mit der Arbeitszeit? «Noch nicht ganz nachhaltig», meint die «Vielschafferin», wie sie sich selber bezeichnet. Sie arbeitet daran, das tägliche Pensum auf zehn Stunden zu reduzieren und hat ihren Lohn auf 90% gesetzt, um sich pro Monat zwei freie Tage zu gönnen. «Auch das Wochenende ist – meistens – heilig.» Dann erholt sie sich in der Natur, mit Kultur und vor allem mit ihrem Mann, der in Mannheim lebt. Obwohl sehr familienorientiert eingestellt, wollte Orsola Vettori selbst keine Kinder. «Ich gestalte ein Spital», meint sie mit einem Lachen.

«Wäre ich von der Emotionalität her schweizerischer Durchschnitt, wäre ich nicht mehr die Person, die etwas bewegen und andere begeistern kann», sagt die Spitaldirektorin Orsola Vettori.

«Mit Ko-Leitungen wollte ich den Röstigraben zwischen Ärzteschaft und Pflegenden überwinden helfen und die kulturelle Annäherung unterstützen.»

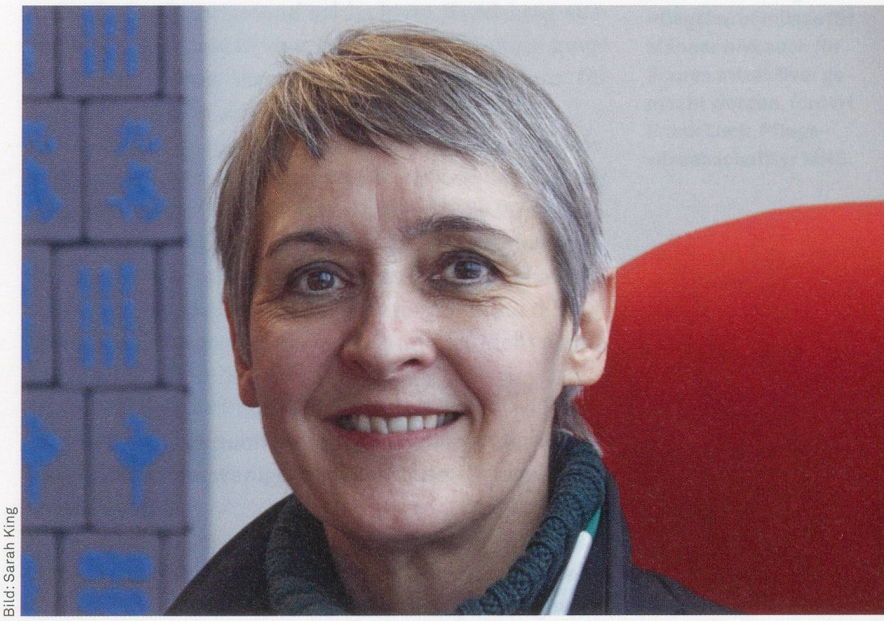

Bild: Sarah King