

**Auszug  
aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich**

vom 1. September 2010

---

**1440. Schriftliche Anfrage von Dr. Daniel Regli und Dr. Guido Bergmaier betreffend Pflegezentrum Entlisberg, Massnahmen im Führungsbereich.** Am 9. Juni 2010 reichten die Gemeinderäte Dr. Daniel Regli und Dr. Guido Bergmaier folgende Schriftliche Anfrage, GR Nr. 2010/251, ein:

Am 12. Mai 2010 wurde der GPK-Bericht zu den Vorkommnissen im Pflegezentrum Entlisberg veröffentlicht (GR Nr. 2010/106). Darin beleuchtet die Geschäftsprüfungskommission des Gemeinderates strukturelle und personelle Gegebenheiten, die die Übergriffe von Pflegepersonen auf Bewohner und Bewohnerinnen des Pflegezentrums Entlisberg begünstigt haben. Der GPK-Bericht gibt einen guten Einblick in die fatalen Führungsschwächen, die im Pflegezentrum und speziell in der Abteilung B2 geherrscht haben.

Der GPK-Bericht und die stadträtliche Beurteilung desselben informieren jedoch nicht darüber, wie die verhängnisvollen Defizite im HR-Bereich GUD, im Speziellen bei den Pflegezentren der Stadt Zürich (PZZ) behoben werden sollen. In diesem Zusammenhang bitten wir den Stadtrat um die Beantwortung folgender Fragen:

1. Wie beurteilt der Stadtrat die Führungsarbeit der Leiterin des Pflegezentrums Entlisberg, Frau L.? Wie ist die willkürliche und offensichtlich falsche Versetzung von Frau E. durch Frau L. zu interpretieren? Wie ist das Faktum zu beurteilen, dass Frau L. offensichtlich falsche Arbeitszeugnisse ausstellte? Mit welchen Massnahmen hat das GUD inzwischen auf die inkompetente Führungsarbeit von Frau L. reagiert?
2. Wie kommt es, dass die vorgesetzte Stelle im PZZ keine Ahnung hatte von der chaotischen Führung im Pflegezentrum Entlisberg? Welche Schuld trifft den/die direkte/n Vorgesetzte/n von Frau L.?
3. Welche Gründe führten laut Beurteilung des Stadtrats zur unqualifizierten Kündigung von Frau B. durch den Leiter HR der PZZ? Warum hat der HR-Manager sich kein zutreffendes Bild der Situation gemacht? Mit welchen Massnahmen hat das GUD inzwischen auf die Versäumnisse des HR-Leiters reagiert?
4. Was kostete die Situationsanalyse der externen Beratungsfirma ‚Curanovis‘, die von der Geschäftsleitung PZZ in Auftrag gegeben wurde? Wie beurteilt der Stadtrat das Faktum, dass die Beratungsfirma der Abteilung B2 im Entlisberg im Wesentlichen ein gutes Zeugnis ausstellte? Beabsichtigt das GUD, der Beratungsfirma ‚Curanovis‘ auch in Zukunft Aufträge zu erteilen?
5. Wie kommt der Stadtrat zu seinem Urteil, dass die Führungsschwächen in der Abteilung B2 nur „wahrscheinlich“ die Übergriffe begünstigten (Begleitschreiben des SR zum GPK-Bericht, S. 2/5)?
6. Wie kommt der Stadtrat angesichts all dieser Vorkommnisse zu seinem Urteil, dass keine Rede sein könne von „einer Fehleinschätzung der Lage, beziehungsweise von einem unangemessenen Vorgehen der Leitung des PZZ“ (Begleitschreiben des SR zum GPK-Bericht, S. 4/5)?
7. Welche Kosten haben die Führungsschwächen in GUD, PZZ und Pflegezentrum Entlisberg für die öffentliche Hand verursacht (detaillierte Angaben zu Anwalt- und Gerichtskosten, Abfindungen, Frühpensionierungen, Versetzungen, Beraterhonorare Curanovis, Administrativuntersuchung Sameli, GPK Bericht, etc.)?
8. Welcher Nationalität waren die vier verurteilten Pflegepersonen?

Der Stadtrat beantwortet die Anfrage wie folgt:

**Zu Frage 1:** Frau L. hat 2001 die Betriebsleitung des Pflegezentrums Entlisberg übernommen, vorher war sie während fünf Jahren Mitglied der Geschäftsleitung der Altersheime der Stadt Zürich. Sie war ein starkes und erfahrenes Kadermitglied, das seinen Betrieb zielorientiert führte. Sie ist, wie schon seit längerem geplant und auf ihren eigenen Wunsch, im Frühjahr 2010 in Pension gegangen.

In Bezug auf die Ereignisse auf der Abteilung B2 hat sich die Leiterin des Pflegezentrums Entlisberg bereits früh mit der personellen Situation auf der Abteilung befasst und gehandelt. So erfolgte z.B. die Versetzung einer Abteilungsleiterin wegen Unstimmigkeiten im Team,

oder der stellvertretende Leiter Pflegedienst wurde beauftragt, auf der Abteilung vermehrt präsent zu sein. Verstösse, z.B. gegen die Kleiderordnung oder das Hören von Musik, wurden sporadisch angemahnt. Aus heutiger Sicht ist jedoch klar, dass die Leiterin ihre Massnahmen systematischer und gezielter hätte durchführen sollen (z.B. Ausführen einer genauen Problemanalyse, Versetzen einzelner Mitarbeiterinnen aus der Clique, konsequentes Durchsetzen von Regeln, gezielte Führungsunterstützung der Abteilung usw.).

Die Versetzung von Frau E. durch Frau L. kann nicht als falsch bezeichnet werden. Frau L. versetzte Frau E. auf eine andere Abteilung, da sie der Überzeugung war, dass für die Probleme auf der Abteilung B2 vor allem die personelle Konstellation massgebend war und nicht die eigentliche Führungskompetenz von Frau E. Zwar kam Rechtsanwältin Katharina Sameli in der Administrativuntersuchung zum Schluss, dass vor der Versetzung weitere Abklärungen angezeigt gewesen wären, doch wurde die erwähnte Einschätzung von Frau L. im Nachhinein durch die Arbeit von Frau E. auf der neuen Abteilung bestätigt. Daher hat Frau E. auch ein entsprechendes Zwischenzeugnis erhalten.

Der Stadtrat teilt die Ansicht der inkompetenten Führung durch Frau L. nicht. Massnahmen gegenüber Frau L. wurden zu keiner Zeit diskutiert.

Aufgrund der Vorkommnisse wird heute in allen Abteilungen der PZZ der Wahrnehmung von Cliquenbildung auf den Abteilungen ein ungleich höheres Gewicht eingeräumt als früher und bei Bedarf wird frühzeitig eingegriffen. Dabei ist einer starken, präsenten und handlungsfähigen Führung ebenso viel Gewicht einzuräumen wie einer funktionierenden Sozialkontrolle der einzelnen Mitarbeitenden untereinander auf der Basis einer Vertrauenskultur.

Als weitere Massnahme absolvieren ab Herbst 2010 alle extern rekrutierten Abteilungsleitungen ein externes Assessment. Parallel dazu erfährt die interne Führungsschulung der PZZ eine Anpassung. Dabei wird das Einhalten der betriebsinternen Normen und Werte stärker fokussiert.

**Zu Frage 2:** Auch wenn aufgrund des heutigen Wissensstandes Optimierungsbedarf bestand, war die Führung im ganzen Pflegezentrum Entlisberg, wie auch auf der Abteilung B2, nicht chaotisch. Die Bewohnerinnen und Bewohner haben jederzeit die notwendige Pflege und Betreuung erhalten. Würde diese Einschätzung nicht zutreffen, wären von den vielen Angehörigen, welche täglich auf der Abteilung ein- und ausgegangen sind, bei der Leitung des PZ Entlisberg, bei der Leitung PZZ oder dem Kundendienst PZZ in jedem Falle Reklamationen oder entsprechende Rückmeldungen eingegangen. Die Zufriedenheit der Angehörigen zeigte ein anderes Bild als das einer chaotischen Abteilung.

Aufgrund der Rückmeldungen vor Bekanntwerden der Vorkommnisse auf der Abteilung B2 hatte die Leitung der PZZ keine Hinweise auf Führungsdefizite im PZ Entlisberg. Anfang Dezember 2008 meldete die Betriebsleiterin des Pflegezentrums Entlisberg Vorwürfe von Mitarbeitenden gegen die Mitarbeiterin B. Daraufhin sind die Vorgesetzten auf Stufe PZZ sofort aktiv geworden.

Führungsverantwortliche aller Hierarchiestufen befinden sich ständig im Spannungsfeld von Kontrolle und Delegation. Das Finden der richtigen Führungsnähe ist dabei eine tägliche Herausforderung, insbesondere im Wissen, dass nicht alles vollständig kontrollierbar ist.

Trotz der Sensibilisierungen, die aufgrund der Ereignisse stattgefunden haben, teilt der Stadtrat mit der Geschäftsleitung der PZZ die Überzeugung, dass eine offene und vertrauensvolle Führungskultur für das Gesamtergebnis der Pflegezentren mehr Nutzen stiftet als ein Führungsstil, der geprägt ist von Misstrauen und übermässiger Kontrolle.

**Zu Frage 3:** Im Strafverfahren wurde Frau B. inzwischen rechtskräftig verurteilt, was die Begründbarkeit der Kündigung bestätigt. Bei der Kündigung wurden jedoch nicht alle personalrechtlichen Vorschriften korrekt eingehalten. Die Verantwortlichkeiten in der HR-

Arbeit zwischen HR PZZ und den einzelnen Pflegezentren wurden aufgrund der Vorkommnisse umfassend geprüft und neu festgelegt. Wo notwendig, wurden und werden Schulungsmassnahmen durchgeführt.

**Zu Frage 4:** Für die Durchführung einer Situationsanalyse durch die Firma Curanovis auf der Abteilung B2 wendeten die PZZ Fr. 8715.60 auf. Der Auftrag an die Firma wurde vor Bekanntwerden der Übergriffe am 19. Januar 2009 schriftlich erteilt. Der Bericht wurde am 13. Februar 2009 erstellt. Der Bericht gibt einen differenzierten Überblick und einen Eindruck der Abteilung B2 wieder. Der von der Firma Curanovis gewonnene Eindruck wurde durch eine andere externe Firma bestätigt, welche zufälligerweise im Januar 2009 auf der Abteilung B2 ein Qualitätsaudit vornahm.

Die Firma Curanovis kann auch in Zukunft damit rechnen, Aufträge zu erhalten. Ihre Arbeitsweise ist professionell und fundiert.

Der Bericht der Firma Curanovis zeigt auf, dass in der Abteilung grundsätzlich gut gearbeitet wird und der Umgang mit den Bewohnerinnen und Bewohnern aufmerksam, höflich und herzlich ist. Auch die Administrativuntersuchung von Rechtsanwältin Katharina Sameli hat ergeben, dass die Qualität der Pflege – abgesehen von den einzelnen Vorfällen der Handyaufnahmen – nicht beeinträchtigt war. Im Bericht von Katharina Sameli ist festgehalten, dass ausserhalb der Clique, welche die Handyaufnahmen machte, niemand von den Fotoaufnahmen wusste und auch bei gebührender Aufmerksamkeit nicht hätte davon wissen können.

**Zu Frage 5:** Auch eine enge Führung mit vielen Kontrollen kann ein Fehlverhalten von Einzelnen nie vollständig ausschliessen. Die Täterinnen handelten in einer Clique und gemäss ihren Aussagen spontan und unüberlegt und hinter geschlossenen Türen, so dass niemand etwas davon bemerkte. Der Umstand, dass die vier Mitarbeitenden eine Clique bildeten, welche oftmals auch den Ausgang gemeinsam verbrachten und denen die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit schwer fiel, hatte einen hohen Einfluss auf ihr Fehlverhalten.

Die Einschätzung des Stadtrates der nur «wahrscheinlich» begünstigenden Umstände durch die Führungsschwäche stammt daher, dass die Ereignisse in der Abteilung B2 auf ein Zusammenspiel mehrerer Faktoren, von denen keinem eine eindeutige Kausalität zugeordnet werden kann, zurückzuführen ist.

**Zu Frage 6:** Die Film- und Fotoaufnahmen datieren zwischen dem 17. August 2007 und dem 8. Oktober 2008. Erst im November 2008 wurden erste schwerwiegende Vorwürfe gegen eine der involvierten Mitarbeiterinnen bekannt. Von Filmaufnahmen war damals aber keine Rede. Der fehlerhaften Mitarbeiterin wurde am 3. Dezember 2008 gekündigt, sie wurde sofort freigestellt. Aufgrund der Aussagen von beteiligten Personen beschloss die Leitung PZZ, umgehend eine externe Firma für eine unabhängige Situationsanalyse auf der Abteilung B2 zu beauftragen. Dieser Auftrag wurde nach erfolgten Vorgesprächen der Firma Curanovis am 19. Januar 2009, d.h. vor Bekanntwerden der weiteren Ereignisse, in schriftlicher Form erteilt. Die Situation wurde von Beginn weg ernst genommen. Nach Vorliegen erster Fakten wurde rasch gehandelt und situationsgerecht erste Schritte eingeleitet. Von einer Fehleinschätzung kann daher keine Rede sein.

**Zu Frage 7:** Der im Dezember 2008 entlassenen Mitarbeiterin (Frau B.) musste wegen der unkorrekten Kündigung ein zusätzliches Monatsgehalt ausbezahlt werden. Die Situationsanalyse durch die Firma Curanovis auf der Abteilung B2 kostete Fr. 8715.60.

Die Kosten der vom Gesundheits- und Umweltsdepartement beauftragten Administrativuntersuchung durch die Rechtsanwältin Katharina Sameli betragen Fr. 127 428.–.

Die seit längerem geplante ordentliche Frühpensionierung der Leiterin des PZ Entlisberg erfolgte auf eigenen Wunsch und steht nicht im Zusammenhang mit den Ereignissen auf der

Station B2.

**Zu Frage 8:** Die vier verurteilten Täterinnen besaßen folgende Nationalitäten:

- Person 1: Schweiz/Montenegro
- Person 2: Schweiz/Mazedonien
- Person 3: Kosovo/Albanien (Niederlassung C)
- Person 4: Schweiz/Italien

Vor dem Stadtrat  
der Stadtschreiber  
**Dr. André Kuy**