Da kam alle Pflege zu spät

Nach dem Ja zur Initiative der Pflegenden stürzte sich ihr Berufsverband in ein gewagtes Projekt. Nun steht er vor dem Konkurs. Welche Rolle spielte die millionenteure Beratung und warum wurde interne Kritik ignoriert? **Von René Donzé**

ANTHONY ANEX / KEYSTONE



Dem Gesundheitspersonal flogen in der Corona-Zeit die Herzen zu: Demonstration für die Pflegeinitiative auf dem Bundesplatz im Jahr 2021.

Auf die rund 200 000 Personen, die in der Schweiz in der Betreuung und Pflege arbeiten, kommen entscheidende Zeiten zu. In Bern berät der Ständerat im Winter über bessere Arbeitsbedingungen für sie. Es geht um tiefere Obergrenzen für die Arbeitszeit, höhere Sonntagszuschläge, bessere Pikettabgeltung – kurz: um die Umsetzung der Pflegeinitiative, die 2021 deutlich angenommen wurde. Die Kommission beginnt demnächst mit den Beratungen, nachdem der Nationalrat die Vorschläge des Bundesrates abgespeckt hat. «Das Geschäft kommt in die heisse Phase», sagt Patrick Hässig, Pflegefachmann und GLP-Nationalrat.

Doch ausgerechnet jetzt versagt die Stimme der Pflegenden: Kommenden Mittwoch wird der Schweizer Pflege-Dachverband Alliance Care voraussichtlich seinen Konkurs besiegeln. Damit wird jene Berufsgruppe, der in der Corona-Zeit die Herzen der Bevölkerung zugeflogen waren, ohne starke Stimme in Bern dastehen. Es ist ein Debakel. «Ich bin enttäuscht, wie schnell alles schiefgelaufen ist», sagt Hässig. Was nach einem plötzlichen Kollaps aussieht, ist eine Folge von Selbstüberschätzung und Fehlentscheiden. Das ergeben Gespräche mit Betroffenen und interne Dokumente, die der «NZZ am Sonntag» vorliegen.

Zauberwort: Potenzial

Der Niedergang nahm im Februar 2025 in einer ehemaligen Berner Fabrikhalle seinen Anfang. Hier trafen sich 134 Delegierte des Schweizer Berufsverbandes der diplomierten Pflegefachfrauen und -männer (SBK), um über ihre Zukunft abzustimmen. Die Präsidentin Sophie Ley versprühte Zuversicht. Nach dem Ja zur Pflegeinitiative gehe es darum, diese professionell umzusetzen. «Dazu braucht es eine starke, verlässliche Organisation, die politische Prozesse aktiv begleitet», rief sie laut dem Protokoll den Anwesenden zu. «Die Stimme der Pflege muss gehört werden.» Das Rezept hiess «Futuro»: Sämtliche bisherigen Kantonalsektionen sollen aufgelöst werden und im nationalen Verband aufgehen. Dieser wiederum wird Teil des neuen Dachverbandes Alliance Care, in den auch weitere Berufsgruppen aufgenommen werden, wie die Fachangestellten Gesundheit und Betreuung. Ein Wachstumsprojekt.

Doch was in der Halle als mutiger Aufbruch präsentiert wurde, war eine Flucht nach vorn. Die Sektionen des Verbands litten seit Jahren unter Mitgliederschwund und teilweise roten Zahlen. So budgetierte Zürich 2025 einen Verlust von rund 360 000 Franken bei Einnahmen von knapp einer Million. «Zürich hätte bald Konkurs anmelden müssen», sagt eine Informantin. Die Rettung sollte ein kühner Businessplan bringen: zehn Prozent Mitgliederzuwachs pro Jahr, auch dank der Öffnung gegenüber neuen Berufsgruppen aus der Pflege, und schwarze Zahlen ab 2026. Versprochen wurden eine effiziente Betriebsorganisation und besseres Mitgliedermarketing.

Der Preis für dieses Versprechen war hoch: Allein die Kosten für die externe Beratung durch die Firma Input Consulting beliefen sich am Ende auf eine Million Franken. Bereits an der Versammlung sagte der Berater Lars Längauer, das Projekt werde teurer als budgetiert. Das liege vor allem am «Mitwirken aller, die gehört werden wollten».

Kritik und Warnungen gab es genug. Die Sektionen Basel und Bern, die finanziell gesund dastanden, wehrten sich gegen die Machtkonzentration. Sie wollten lieber die Regionen stärken, unterlagen aber mit ihren Anträgen. Einige wurden erst gar nicht zur Abstimmung zugelassen. «Was ist, wenn die Mitgliederzahlen weiterhin sinken?», wollte etwa ein Basler Delegierter wissen. Die Antwort blieb vage. «Jede Veränderung birgt ein Risiko», sagte die Geschäftsführerin Yvonne Ribi. Aber es lohne sich, den Schritt zu wagen, allein schon wegen der Chance auf mehr Mittel und Mitglieder. «Das Zauberwort heisst Potenzial», sagte sie. Und der Berater Längauer betonte, es sei entscheidend, «dass man solche Projekte ganz eng begleitet, systematisch führt und stets kritisch bleibt».

Eine grosse Mehrheit der Delegierten nickte am Ende den Plan ab. Bereits 2025 wurden die meisten Sektionen aufgelöst, per Januar 2026 startete die neue Organisation. Sie umfasste im Endausbau neunzig Stellen. Doch die Kosten wurden nicht weniger, sondern mehr. Der SBK musste dem Dachverband mit Darlehen helfen. Gleichzeitig blieb der erhoffte Mitgliederzuwachs aus. Pikantes Detail: Alliance Care hatte ihren früheren externen Berater Längauer als Leiter der Zentralen Dienste eingestellt, der damit auch für die Finanzkontrolle zuständig war.

Als der Vorstand nach ein paar Monaten feststellte, dass die Zahlen aus dem Ruder liefen, versuchte er zu reagieren. Er entliess siebzehn Personen und trennte sich auch von Längauer. Im Juli wurde eine externe Firma damit beauftragt, eine Sanierung zu prüfen. Es war zu spät. «Die umfassende Analyse zeigt, dass Alliance Care nicht mehr saniert werden kann», teilte der Verband Ende September mit. Man werde am 14. Oktober dem Pflegerat und der Delegiertenversammlung beantragen, den Konkurs anzumelden und den Dachverband aufzulösen.

«Wie eine lästige Fliege»

Was bleibt, ist grosse Enttäuschung. «Ich wollte etwas bewegen in der Pflege», sagt eine ehemalige Delegierte. «Stattdessen habe ich mich drei Jahre lang nur mit Statuten und Anträgen befasst.» Auch viele andere ehemals engagierte Mitglieder haben dem Verband den Rücken gekehrt.

Annina Bosshard ist Präsidentin der Swiss Nursing Students, der für die Zukunft wichtigen Nachwuchsorganisation des SBK. «Wir haben schon lange eine Strategie zur Gewinnung von Mitgliedern gefordert», erzählt die Pflegefachfrau, die auch in der Steuergruppe für das Fusions- und Wachstumsprojekt sass. «Doch ich bin mir in diesem Gremium vorgekommen wie eine lästige Fliege.» Stattdessen sei die Schuld für den Mitgliederschwund auf die Sektionen abgeschoben worden, die ihre Aufgabe nicht richtig machten. Die Verantwortlichen seien zuversichtlich gewesen, dass mit «Futuro» alles besser werde. Sie hätten dem externen Berater «blind vertraut» und Kritik kaum geduldet, sagt Bosshard.

Bedauerlicherweise seien ihre Befürchtungen eingetreten, sagt Manuela Kocher Hirt, Präsidentin der Berner SBK-Sektion. «Wir haben die Zentralisierung von Anfang an kritisch hinterfragt und vor den Risiken gewarnt.» Ein Berufsverband müsse nahe bei den Pflegenden sein und gute Vertretungen vor Ort in den Spitälern, Heimen, Spitex-Organisationen wie auch Kontakte zur Kantonsverwaltung und in die Politik haben. Auch der Pflegefachmann und Nationalrat Patrick Hässig sagt: «Man hat es offenbar nicht geschafft, die Nähe herzustellen, die die Sektionen früher gehabt haben.» Heute werde der Verband unter den Pflegefachpersonen viel weniger wahrgenommen. Hässig befürchtet, dass nach dem Kollaps von Alliance Care die wichtige Verbandsstimme der Pflegenden im Bundeshaus fehlen werde.

Nun zieht die Geschäftsführerin Yvonne Ribi aus dem Debakel persönliche Konsequenzen und stellt ihre Stelle zur Verfügung. Gleichzeitig betont sie, dass der Konkurs von Alliance Care nicht das Ende für die Berufsvertretung bedeute: «Der SBK bleibt als Berufsverband bestehen.» Dennoch bedaure sie zutiefst, dass es nicht gelungen sei, die Idee eines starken Dachverbandes umzusetzen. Rückblickend müsse sie eingestehen: «Die Strategie war zu ambitioniert.» Und: «Der Stellenbestand war im Verhältnis zu den Einnahmen von Anfang an zu hoch.» Den Grundentscheid verteidigt sie jedoch: «Der Handlungsbedarf war real und ist es immer noch.» Der externe Berater Lars Längauer möchte sich im Moment «zu diesem Fall nicht äussern», wie er auf Anfrage schreibt.

Was vom gescheiterten Projekt Alliance Care bleibt, ist ein Schuldenberg von über drei Millionen Franken – vor allem Geld, das der Berufsverband SBK als Darlehen eingeschossen hatte. Das Debakel könnte zudem ein juristisches Nachspiel haben. Ribi geht davon aus, dass im Rahmen des Konkursverfahrens auch «rechtliche Schritte» geprüft würden. Gegen wen sie sich richten, lässt sie offen.

Classe politique



UELI SCHMEZER, Polit-Troubadour, will den helvetischen Subventions-Kanon neu vertonen. Der Berner SP-Mann verlangt für Schweizer Musik, was die Schweizer Bauern schon lange haben: eine staatliche Absatzförderung, die den Konsum von heimischem Schaffen ankurbelt. Schliesslich seien auch die Musiker starker globaler Konkurrenz ausgesetzt. Dass auch der Sänger und Gitarrist Schmezer nun den alten Beihilfe-Blues spielt, mag einigermassen originell klingen. Als Refrain des Bundesrates dürfte aber ein alter Klassiker folgen: «Bin i gopfridstutz e Kiosk …»

PHILIPP MATTHIAS BREGY, Weinfluencer, verlegt seinen Akzent vom Gesang zum Wein. Der Mitte-Chef (und Präsident des Branchenverbandes Reben und Weine) fordert mehr Schutz für die≈Winzer vor der ausländischen Konkurrenz. Und weil ja die staatliche Absatzförderung für Schweizer Wein ohnehin schon erhöht wird, präsentiert Bregy flugs eine neue Idee: Er verlangt «Schwellenpreise» an der Grenze, damit ausländischer Billigwein beim Verkauf in der Schweiz teurer wird. Und schon denkt man: Hätte doch Bregy etwas mehr Schweizer Musik gehört, zum Beispiel Mani Matters «Hemmige».

DELPHINE KLOPFENSTEIN, Polit-Bäckerin, macht schliesslich ihrerseits den Sprung vom Wein zum Brot. Die Genfer Grüne beklagt die Situation der Schweizer Brotgetreideproduzenten, die ihre Ware angesichts der vielen Importe oft nicht mehr loswürden. Klopfenstein fordert vom Bundesrat darum erstens mehr Transparenz bei den heimischen Getreidereserven und zweitens einen «neuen Mechanismus», welcher der Schweizer Produktion Vorrang einräume. Oder ganz im Sinne der Musikabsatzförderung: bundesrätliche «Betrachtige über nes Sändwitsch».