



Best Practice «Fachkräfteerhalt in der Langzeitpflege»

«Wenn man nicht bereit ist, in die Mitarbeitenden zu investieren, wird der nachhaltige Erfolg ausbleiben»

Betriebliches Gesundheitsmanagement als kontinuierlicher Verbesserungsprozess im Lindenhof Oftringen (AG)

Immer mehr Menschen werden zunehmend älter und benötigen aufgrund altersbedingter Begleiterkrankungen oftmals auch mehr Pflege. Gesunde und motivierte Pflegekräfte, die ihre anspruchsvolle Arbeit gerne ausüben, bilden deshalb das Fundament eines erfolgreichen Pflegebetriebs. Im Lindenhof Oftringen (AG) ist man sich der hohen körperlichen und psychischen Herausforderungen, die mit dem Pflegeberuf verbunden sind, bewusst und versucht, den Mitarbeitenden Sorge zu tragen.

Im Lindenhof gehört betriebliche Gesundheitsförderung seit Längerem zur Betriebsstrategie. Bereits 2014 wurde die Funktion Supervision/Coaching geschaffen. Sie beinhaltet das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM), zu dem auch die individuelle Unterstützung der Mitarbeitenden auf allen Stufen gehört. Auslöser war eine beträchtliche Zunahme der Kurz- und Langzeitabsenzen, die das Team stark belasteten, weil die zusätzlichen Dienste zu weiteren Ausfällen führten. Das Beratungs- und Unterstützungsangebot ist erfolgreich und wird bis heute genutzt, sei es für berufliche oder private Anliegen. Zwischen 2014 und 2018 hat sich die Zahl der Absenzen deutlich reduziert, jene der Kurzzeitabsenzen gar um die Hälfte.

Hilfreiches Instrument zur Identifizierung der wichtigen Themen

Im Lindenhof wollte man sich nicht mit dem Erreichten zufriedengeben. «Unser Ziel ist es, einen wirklich guten Arbeitsplatz anbieten zu können», erklärt Lukas Fankhauser, Leiter Services und Mitglied der Geschäftsleitung, der für die Koordination des BGM verantwortlich ist. Die Herausforderungen im Pfl-

geberuf sind hoch. Im Lindenhof kommt hinzu, dass die Teams teilweise mit untypischen Krankheitsbildern umgehen müssen, wie psychische Krankheiten oder seltene degenerative Erkrankungen. «In welchen Bereichen können wir uns noch verbessern?» und «Wie können wir die Bedingungen so gestalten, dass unsere Mitarbeitenden möglichst unbelastet zur Arbeit kommen?» waren deshalb Fragen, die Lukas Fankhauser beschäftigten. Auf der Suche nach einem Analyse-Instrument stiess er auf das neue Spezialmodul «Langzeitpflege und Spitex» der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz, das sich ideal für die Standortbestimmung eignete. Das branchenspezifische Angebot ist eine Ergänzung des bestehenden Befragungsinstruments Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis. Speziell auf die Herausforderungen im Bereich Langzeitpflege und Spitex ausgerichtet, unterstützt es die Pflegebetriebe dabei, ihre Arbeitsbedingungen sowie das Befinden ihrer Mitarbeitenden zu analysieren, um darauf basierend zielgerichtete Massnahmen abzuleiten und umzusetzen. Ziel ist es, Handlungsbereiche zu erkennen, in denen mit innerbetrieblichen Massnahmen eine höhere Zu-

friedenheit und bessere Gesundheit der Mitarbeitenden erreicht werden kann.

«Nur weil etwas organisatorisch Sinn ergibt, muss es nicht die beste Lösung sein, gerade auch im Hinblick auf die Gesundheit der Mitarbeitenden.»

Den Einwand, dass ein grosser Teil der Arbeitsbedingungen ohnehin von aussen gegeben ist, lässt Lukas Fankhauser nicht gelten: «Natürlich können wir nicht ändern, dass es in einem Pflegebetrieb Schichtarbeit braucht, aber wir können sehr wohl beeinflussen, wie die Schicht- oder die Nachtarbeit ausgestaltet ist.» So wird beispielsweise der Frühdienst zeitlich nach vorne verschoben, um die Nachtschicht zu verkürzen. Auf diesen Handlungsspielraum konzentriert sich das Spezialmodul «Langzeitpflege und Spitex».

Realistisches Stimmungsbild

Die Online-Umfrage, die laut Lukas Fankhauser für die Mitarbeitenden auf allen Stufen «halbfreiwillig» war, konnte anonym und während der Arbeitszeit durchgeführt werden. Der Rücklauf von 84 Prozent habe gezeigt, dass es gut gelungen sei, den Mitarbeitenden den Zweck des Vorhabens zu vermitteln. Die Befragung habe keine grossen Überraschungen gebracht, doch sie habe einiges verdeutlicht, dessen man sich zuvor zu wenig bewusst war. Die emotionale Bindung an den Betrieb war geringer als angenommen. Umgekehrt seien aber auch Sorgen relativiert worden. So rangierte etwa das Thema Zeitdruck keineswegs zuoberst. Weitaus bedeutender war für viele Mitarbeitende der als ungenügend empfundene Handlungsspielraum.

Lukas Fankhauser fasst die wichtigsten Erkenntnisse der Befragung wie folgt zusammen:

- Wir müssen noch mehr ins Personal investieren.
- Bei den Massnahmen müssen wir bei den Führungspersonen ansetzen.

«In einem BGM-Prozess bekommt man immer auch ein Stück weit den Spiegel vorgehalten.»

Ein BGM kann laut Lukas Fankhauser nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn Arbeitgeber und Führungskräfte bereit sind, sich kritisch zu hinterfragen und an sich zu arbeiten. «Wenn die Mitarbeitenden etwas auf eine bestimmte Weise emp-

finden, muss das ernst genommen werden, auch wenn es den eigenen Vorstellungen widerspricht. Das ist nicht immer leicht.»

Massnahmen auf Ebene Führung und Basis

Aufgrund der Analyse wurde die Schulung «Ermutigende Führung» für alle Kadermitglieder im Lindenhof obligatorisch durchgeführt. Darin werden die Führungspersonen für einen unterstützenden und wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitenden sensibilisiert. Auch lernen sie, wie sie Mitarbeitende ermutigen, auf ihre Kompetenzen zu vertrauen und selbst nach Lösungen zu suchen. Mitarbeitende, die sich ernst genommen fühlen, empfinden häufig ihren Handlungsspielraum als zufriedenstellend. Ergänzend wird für die Kadermitglieder ein Profil der Sozialkompetenzen in Bezug auf verschiedene Führungsaufgaben mittels eines anderen Online-Tools (DNLA) erstellt. Ausgehend von den Resultaten erfolgt eine individuelle Schulung.

Neben den psychischen Herausforderungen trägt das BGM im Lindenhof auch den körperlichen Belastungen im Pflegeberuf Rechnung. Rücken-, Kreuz-, Gelenk- oder Gliederschmerzen sind häufig. Mit einem Präventions- und Interventionskonzept auf Grundlage der Kinästhetik-Lehre werden die Mitarbeitenden bei ihrer täglichen Arbeit begleitet und ihnen wird gezeigt, wie sie mit weniger Kraftaufwand gesundheitsschonender arbeiten können.

BGM ist ein Marathon, der sich lohnt

Im Lindenhof ist betriebliches Gesundheitsmanagement keine einmalige Aufgabe: «Für uns bedeutet BGM einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der niemals abgeschlossen ist. So gilt im Lindenhof, dass alle Mitarbeitenden, egal welche Funktion sie innehaben, Ideen und Anregungen einbringen können, wenn sie in einem Bereich ein Verbesserungspotenzial erkennen.»

Auf diesem Grundsatz basieren auch das Befragungsinstrument und der dazugehörige Prozess von Gesundheitsförderung Schweiz. Um die Wirkung der Massnahmen zu überprüfen, entschied man im Lindenhof, die Umfrage von 2018 nach zwei Jahren erneut durchzuführen. Die Ergebnisse daraus sind erfreulich und zeigen, dass sich die Investitionen und Massnahmen bewährt haben. Im Vergleich zu 2018 haben sich sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die emotionale Bindung zum Betrieb deutlich verbessert.

Lindenhof Oftringen

Der Lindenhof Oftringen verfügt über 78 Einzelzimmer, 10 Ferienzimmer und 30 Alterswohnungen. Neben den medizinischen Pflegeleistungen für die Bewohnerinnen und Bewohner stehen mit Physio- und Ergotherapie, medizinischer Massage, Fitness, Podologie, Ernährungsberatung und Atemtherapie auch paramedizinische Angebote für den gesamten Sozialraum in der Region zur Verfügung. Zudem betreibt der Lindenhof eine eigene Spitex-Organisation und eine Kindertagesstätte.

Spezialmodul «Langzeitpflege und Spitex»

In Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Gesundheit (BAG) und dem Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS hat die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz ein branchenspezifisches Befragungsinstrument entwickelt, das auf dem bestehenden Online-Befragungstool Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis basiert. Das Spezialmodul «Langzeitpflege und Spitex» berücksichtigt spezifische Herausforderungen im Pflegebereich wie personelle Ressourcen, Dienstplanung, Qualität der Pflege und Betreuung, Rationierung der Pflege, Umgang mit Aggressionseignissen sowie Weiterbildung und Entwicklung.

Die beiden Dachverbände Curaviva und Spitex unterstützen das Angebot und engagieren sich für die Verbreitung. Das neue Spezialmodul steht Organisationen aus der Langzeitpflege und Spitex bei einer Anmeldung bis Ende Mai kostenlos zur Verfügung. Zudem unterstützt Gesundheitsförderung Schweiz Betriebe mit einem Betrag von maximal 6000 Franken bei der Begleitung durch eine akkreditierte Expertin oder einen akkreditierten Experten (Anmeldung bis Ende März 2021 erforderlich).

Gesundheitsförderung Schweiz

Gesundheitsförderung Schweiz ist eine Stiftung, die von Kantonen und Versicherern getragen wird. Mit gesetzlichem Auftrag initiiert, koordiniert und evaluiert sie Massnahmen zur Förderung der Gesundheit (Krankenversicherungsgesetz, Art. 19). Die Stiftung unterliegt der Kontrolle des Bundes. Oberstes Entscheidungsorgan ist der Stiftungsrat. Die Geschäftsstelle besteht aus Büros in Bern und Lausanne. Jede Person in der Schweiz leistet einen monatlichen Beitrag von 40 Rappen zugunsten von Gesundheitsförderung Schweiz, der von den Krankenversicherern eingezogen wird.