



Best Practice «Fachkräfteerhalt in der Langzeitpflege»

«Wie sich Mitarbeitende fühlen, können wir beeinflussen»

Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Spitex der Stiftungswohnungen der Stadt Zürich

Die körperlichen und psychischen Herausforderungen im Pflege- und Betreuungsberuf sind hoch. Unregelmässige Arbeitszeiten, Personalmangel, Zeitdruck oder Frustration darüber, dass der zwischenmenschliche Aspekt der Pflege scheinbar immer weniger Platz hat, können dazu führen, dass die einstige Freude am Beruf bei den Pflegekräften verloren geht. Dies führt zu einer hohen Fluktuationsrate im Pflegebereich. Besonders ernst ist die Situation in den Bereichen Langzeitpflege und Spitex, wo der Bedarf an Pflege- und Betreuungspersonal angesichts der demografischen Entwicklung künftig noch weiter zunehmen wird. Die Stiftung Alterswohnungen der Stadt Zürich (SAW) will diesen Teufelskreis durchbrechen und setzt dazu auf ein nachhaltiges betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) bei der stiftungseigenen Spitex.

Die Stiftung Alterswohnungen der Stadt Zürich (SAW) stand 2018 am Ende einer Restrukturierungsphase, als sich innerhalb des Spitex-Teams immer klarer ein zusätzlicher Handlungsbedarf beim Thema Gesundheit offenbarte. Punkto Effizienz hatte man viel erreicht, doch gleichzeitig hatte die Personalfluktuations auffallend zugenommen und eine wachsende Unzufriedenheit unter den Mitarbeitenden bis hin zu Resignation war deutlich spürbar. Zu schaffen machte den Mitarbeitenden neben den bereits bestehenden Herausforderungen eine Flut an Neuerungen und Veränderungen, die für sie nicht nachvollziehbar waren.

Mit dem Spezialmodul «Langzeitpflege und Spitex» den konkreten Handlungsbedarf erkennen

Die Geschäftsleitung der SAW entschied daraufhin, aktiv etwas für die psychische Gesundheit und die Motivation ihrer Mitarbeitenden zu tun. Just in diesem Moment war die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz auf der Suche nach Testbetrieben für

ihr neu entwickeltes Spezialmodul «Langzeitpflege und Spitex». Das branchenspezifische Spezialmodul ist eine Ergänzung des bestehenden Befragungsinstrumentes 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 ableiten und umsetzen zu können. Ziel ist es, Handlungsbereiche zu erkennen, in denen mit innerbetrieblichen Massnahmen eine höhere Zufriedenheit und bessere Gesundheit der Mitarbeitenden erreicht werden kann.

«Der partizipative und langfristige Ansatz dieses BGM-Instrumentes hat uns von Anfang an überzeugt», betont Andreas Dreier, Bereichsleiter Spitex bei der SAW. «Für uns war klar, dass Massnahmen, die wirklich etwas verändern, nicht vom Schreibtisch einer Führungsperson aus beschlossen werden. Unser Anliegen war es deshalb, allen Mitarbeiten-

den eine Stimme zu geben.» Entsprechend sollten bei der Umfrage alle mitmachen, von der Basis bis zum Kader. Die erste grosse Herausforderung habe denn auch darin bestanden, einen Grossteil des Personals mit ins Boot zu holen. «Nicht noch etwas!» und «Die Arbeit sollte doch weniger werden, nicht mehr!» seien häufige Vorbehalte gewesen. Eine unbegründete Sorge, zumal die anonyme Befragung von allen Spitex-Mitarbeitenden als Arbeitszeit verbucht werden konnte. Auch in den weiteren Prozessschritten blieb die Basis involviert: Anhand der Ergebnisse der Befragung wurden unterschiedliche Massnahmen formuliert, die danach auf Teamebene besprochen wurden. Die Rückmeldungen aus den Teams flossen wiederum in die Entscheidungen für oder gegen bestimmte Massnahmen mit ein. Der ganze Prozess wurde von einer Fachperson seitens Gesundheitsförderung Schweiz begleitet.

Offene Kommunikations- und Betriebskultur als Schlüssel zu einem guten Arbeitsklima

Die Befragung hat ebenso Erwartetes wie Unerwartetes zutage gebracht: So waren beispielsweise neben dem Lohn auch die Sozialversicherungen ein wiederkehrendes Thema. In persönlichen Gesprächen zeigte sich schliesslich, dass die Unzufriedenheit in Zusammenhang mit dem Lohn und den Sozialversicherungen oftmals auf falschen Informationen oder Vergleichen beruhten. Allein durch Aufklärung, welche Faktoren für die Berechnung des Lohns und der Sozialversicherungsbeiträge ausschlaggebend sind, durch das Offenlegen von Lohnbändern, aber auch mithilfe von Vergleichen mit anderen Betrieben konnten viele Mitarbeitende zu einer positiveren Einstellung gegenüber ihrem Job und so zu mehr Zufriedenheit finden.

«Eine Reihe von Faktoren, welche die Arbeitsbedingungen bestimmen, ist von aussen festgelegt. So können wir als Betrieb beispielsweise am Zeitdruck nicht viel ändern. Was wir aber beeinflussen können, ist, wie sich unsere Mitarbeitenden fühlen.» (Andreas Dreier, Bereichsleiter Spitex SAW)

Die wohl wichtigste Erkenntnis sei, dass eine klare und transparente Kommunikation zusammen mit einer offenen und wertschätzenden Betriebskultur die Hauptfaktoren seien für die Zufriedenheit innerhalb der Teams und darüber hinweg. In diesem Bereich sei insbesondere die Führung gefordert, ihre

Rolle auch kritisch zu hinterfragen. Andreas Dreier betont, dass Kulturveränderung nicht von heute auf morgen möglich sei, sondern einen langwierigen Entwicklungsprozess mit sich bringe. Die Stiftung Alterswohnungen Zürich verfolgt dabei mehrere unterschiedliche Ansätze. Damit sich die Mitarbeitenden besser informiert fühlen, will man künftig auf eine gesamtbetriebliche Lösung setzen, etwa auf ein Online-Informationstool. Ausserdem werde der Austausch mit den Mitarbeitenden heute bewusster und aktiver gepflegt. Zu diesem Zweck sind der Leiter des Bereichs Spitex und seine Stellvertreterin regelmässig an den vier Hauptstandorten präsent. «Durch die informellen Gespräche, die sich während unserer Anwesenheit oftmals spontan, zum Beispiel in den Kaffeepausen, ergeben, bekommen wir die aktuelle Stimmungslage jeweils unmittelbar mit und können bei Problemen rasch reagieren.»

Eine langfristige Investition in die Gesundheit der Mitarbeitenden lohnt sich

Weitere Massnahmen, die im Rahmen des BGM-Spezialmoduls umgesetzt wurden, umfassen unter anderem ein neues, vereinfachtes Ablagesystem oder ein vom Betrieb zu zwei Dritteln finanziertes wöchentliches Massageangebot. Ein anderes Anliegen, das Andreas Dreier überrascht und gefreut hat, betraf den Mitarbeitenden-Badge. Eine besondere, zum Betrieb passende Gestaltung des Badge symbolisiert nun nach aussen hin den Zusammenhalt. Nicht nur das Feedback der Mitarbeitenden, auch die verbesserte Stimmung im Betrieb bestätigen den Erfolg der Intervention. Trotz zusätzlicher Herausforderungen im Rahmen eines innerbetrieblichen Digitalisierungsprozesses konnten langjährige Mitarbeitende gehalten werden. Andreas Dreier ist überzeugt, dass die Verbundenheit der Mitarbeitenden mit dem Betrieb heute stärker ist als noch vor zwei Jahren.

«Es scheint mir nur natürlich, dass Angestellte lieber in einem Betrieb arbeiten, in dem ihrer Gesundheit und ihrem Wohlbefinden Rechnung getragen wird.»

Wie wichtig ein gutes Arbeitsklima ist, zeigt sich vor allem in schwierigen Situationen wie der aktuellen Corona-Pandemie: «Es ist beeindruckend, wie sich alle einsetzen und welcher starker Zusammenhalt vorhanden ist.»

Stiftung Alterswohnungen der Stadt Zürich (SAW)

Die Stiftung Alterswohnungen der Stadt Zürich (SAW) baut und vermietet günstige und hindernisarme Wohnungen in Zürich für Personen ab 60 Jahren. Dank der stiftungseigenen Spitex kann die SAW ihren Bewohnerinnen und Bewohnern neben alltagsnahen Dienstleistungen auch Zusatzleistungen für Gesundheit und Haushalt bieten.

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.