



Best Practice «Fachkräfteerhalt in der Langzeitpflege»

«Im Pflegebereich sind attraktive Arbeitsplätze gefragt»

Hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden dank betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) in der Spitex Kriens

Die meisten Menschen möchten im Alter möglichst lange zu Hause bleiben. Häufig ist dies nur dank dem Einsatz der Spitex-Dienste möglich. Die Arbeit im Pflege- und Betreuungsbereich der Spitex ist entsprechend wichtig und sinnstiftend, gleichzeitig aber auch körperlich und psychisch anspruchsvoll. Mithilfe des BGM-Spezialmoduls für stationäre Langzeitpflege und ambulante Pflege durch Spitex-Organisationen will die Spitex Kriens (LU) ihre Mitarbeitenden künftig noch besser unterstützen, um so ihr qualifiziertes Personal mit attraktiven Arbeitsbedingungen auch langfristig zu halten.

Die Ergebnisse der Befragung der Mitarbeitenden der Spitex Kriens Ende 2018 mit dem neuen Spezialmodul von Gesundheitsförderung Schweiz, das speziell auf die Herausforderungen im Bereich stationäre Langzeitpflege und Spitex ausgerichtet ist, waren höchst erfreulich. Nicht nur war die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrer Arbeitgeberin überraschend hoch, darüber hinaus zeigte sich, dass die Spitex Kriens auch im Vergleich mit anderen Pflegebetrieben sehr gut dasteht. Pia Küttel, Leiterin Qualität und Bildung und Mitglied der Geschäftsleitung der Spitex Kriens, meint dazu: «Wir hatten schon den Eindruck, dass sich unsere Mitarbeitenden im Grossen und Ganzen bei uns wohlfühlen. Dies aber schwarz auf weiss bestätigt zu bekommen, das ist nochmals etwas anderes.» So habe das gute Resultat der Befragung auch gewisse Sorgen relativiert.

Der Grund, weshalb sich die Spitex Kriens damals für die Intervention mit dem Spezialmodul von Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis entschieden hatte, war eine Zunahme der Absenzen. Mit einfachen Massnahmen und dank den bereits

vorhandenen Ressourcen konnten rasch Verbesserungen erreicht werden.

«Die positiven Rückmeldungen motivieren uns, den erreichten Standard zu halten und sogar noch darüber hinauszuwachsen.»

Pia Küttel, Leiterin Qualität und Bildung und Mitglied der Geschäftsleitung der Spitex Kriens

Die Spitex Kriens bemüht sich schon lange um attraktive Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeitenden, die gerade im anspruchsvollen Pflegeberuf besonders wichtig sind. So wird etwa zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie der Tagdienst klar vom Abenddienst abgegrenzt, wobei Letzterer von jenen Mitarbeitenden übernommen wird, die diesen Dienst bevorzugen. Der Nachtdienst hingegen wird bei einer anderen Organisation extern eingekauft, sodass das feste Personal von den Nachtschichten befreit ist. Zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten tragen ebenso zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden bei wie der offene Austausch und der wertschätzende Umgang.

Herausforderungen erkennen und gemeinsam Massnahmen definieren

Eine grundsätzliche Standortbestimmung und ein Vergleich mit anderen Betrieben können sehr aufschlussreich sein. Die Erkenntnisse sind jedoch erst der Anfang eines BGM-Prozesses. Ebenso wichtig seien die nächsten Schritte, in denen die Befragung analysiert und darauf basierend Massnahmen festgelegt und umgesetzt würden, betont Pia Küttel. Das Umfrageresultat wie auch mögliche Massnahmen wurden sowohl innerhalb der Geschäftsleitung als auch im Rahmen eines Kadertreffens unter Berücksichtigung der Erfahrung der Teamleitenden besprochen. Die verschiedenen Lösungsansätze wurden schliesslich in den jeweiligen Teams nochmals diskutiert und wo nötig angepasst. Die Befragungsergebnisse bildeten indes eine ideale Ausgangslage, um über vorhandene Belastungen und mögliche Erleichterungen zu diskutieren. Zu den Herausforderungen im Spitex-Alltag gehört laut Pia Küttel neben dem chronischen Zeitdruck die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Spitex-Mitarbeitende seien in der Regel allein unterwegs und müssten eine hohe Flexibilität bezüglich Planung und Koordination aufweisen. Auch erfordere die Arbeit ein sehr breites Fachwissen, um den vielfältigen pflegerischen Ansprüchen gerecht zu werden. Eines der Hauptanliegen, die in der Befragung zum Ausdruck kamen, sei der Wunsch nach mehr Zusammenhalt gewesen. Diesem Bedürfnis hat die Leitung der Spitex Kriens fortan mit der Organisation regelmässiger Betriebsanlässe, wie beispielsweise dem gemeinsamen Risotto-Essen oder Grillieren, Rechnung getragen. Ausserdem wurden die informellen Kommunikationsgefässe erweitert. Für Pia Küttel ist der Miteinbezug aller Mitarbeitenden die einzig richtige Vorgehensweise, um eine nachhaltige Verbesserung zu erreichen: «Die Möglichkeit, gemeinsam in Workshops über Massnahmen zu diskutieren und sie zu planen, haben die Teams sehr geschätzt. Auf der anderen Seite läuft die Betriebsführung so nicht Gefahr, trotz gut gemeinter Ideen die tatsächlichen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden aus den Augen zu verlieren.» Wichtig sei es jedoch, den Mitarbeitenden von Anfang an zu vermitteln, dass es bei dem ganzen Prozess um ihr Wohlbefinden gehe. Der ausserordentlich hohe Rücklauf der Befragungsaktion von 92,8 Prozent zeigt, dass dies ganz offensichtlich gelungen ist.

Begegnung auf Augenhöhe als Grundlage einer vertrauensvollen Zusammenarbeit

Der partizipative Ansatz des Spezialmoduls habe sicher auch dazu beigetragen, dass die getroffenen Massnahmen am Ende Wirkung zeigten, so Pia Küttel. Als Beispiel nennt sie die neu eingeführten Rückkehrgespräche nach längeren oder bei regelmässigen Absenzen. Sie betont ausdrücklich, dass es bei diesen Gesprächen nicht um betriebliche Kontrolle gehe, sondern darum, zu erfahren, wie es den Mitarbeitenden geht und was sie allenfalls belastet. Dieses Wissen mache es möglich, als Arbeitgeberin Hilfestellung zu leisten, wo es nötig ist. Im Grunde sei es der gleiche Ansatz, den die Spitex Kriens auch bei ihren Kundinnen und Kunden verfolge: gut zuhören, vorhandene Bedürfnisse und Nöte erkennen und entsprechend reagieren. Weitere Massnahmen betreffen Optimierungen in der Arbeitsorganisation, zum Beispiel mittels elektronischer Einsatzplanung und vorausschauender Personalplanung. Neue, hochwertige Tablets ermöglichen den Mitarbeitenden zudem Einsicht in die Pflegeplanungen und einen einfachen Zugang zu wichtigen Neuigkeiten oder sonstigen relevanten Informationen. Weitere Konsequenzen der erfolgten Intervention seien regelmässige Fallbesprechungen, eine möglichst hohe Lohntransparenz, der Einbezug der Pflegeteamleitung in Entscheidungsprozesse sowie Angebote zur Vorbeugung somatischer Beschwerden, beispielsweise Kinästhetik-Beratungen.

«Der regelmässige Austausch zwischen Führung und Basis erfordert Zeit, die bewusst eingeplant werden sollte.»

Um neu auftretende Probleme möglichst früh zu erkennen, sucht die Leitung der Spitex Kriens heute noch stärker den Austausch mit den Mitarbeitenden. Dazu geht sie aktiv auf diese zu, stellt Fragen und hört zu. Nach Bedarf nimmt ein Mitglied der Geschäftsleitung an den Teamsitzungen teil. Umgekehrt können sich die Mitarbeitenden jederzeit und unkompliziert mit ihren Anliegen an die Teamleitenden oder an die Geschäftsleitung wenden. Dabei gilt stets das Prinzip der Begegnung auf Augenhöhe. Damit auf Führungsebene genügend Ressourcen vorhanden sind, wurde das Führungsteam letzten Herbst um eine Stelle aufgestockt.

Für neue Herausforderungen gewappnet bleiben

Pia Küttel ist sich bewusst, dass kontinuierliche Arbeit nötig ist, um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und die vorhandenen Ressourcen auf so hohem Niveau zu halten. Gerade jetzt in der Coronapandemie gestaltet sich die Umsetzung der Massnahmen schwieriger. Deshalb gilt es, immer wieder nach Möglichkeiten zu suchen, um die Mitarbeitenden in dieser anspruchsvollen Situation noch besser zu unterstützen. Umso mehr, als mit der Eröffnung des zweiten Standorts Ende Januar bereits wieder neue Herausforderungen auf den Betrieb und das Personal zukommen werden. Pia Küttel ist überzeugt, dass die Spitex Kriens dank dem guten innerbetrieblichen Zusammenhalt auch dafür gut gewappnet ist.

Spitex Kriens

Die Spitex Kriens umfasst zwei Standorte und beschäftigt rund 100 Mitarbeitende, 7 Lernende und 4 Studierende. Die Pflege- und Betreuungsteams der Spitex Kriens leisten etwa 280 Besuche pro Tag und betreuen monatlich rund 590 Kundinnen und Kunden. Ziel ist die Förderung eines autonomen Lebens zu Hause, solange dies möglich ist und von den Betroffenen gewünscht wird.

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 Aggressionsereignissen 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 Expertenperson (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.