

Nonprofit-Spitex Zürich Limmat seit Anfang Juni ohne Chefs unterwegs

Wie lässt sich die Kundenorientierung verbessern, ohne dass das zusätzlich kostet? Und wie können Mitarbeitende auch unter hohen Anforderungen und in komplexen Situationen nachhaltig zufrieden und gesund bleiben? Das Holländische Versorgungsmodell Buurtzorg liefert vielversprechende Antworten: Mit weniger Management und mehr Kompetenzen beim Pflegepersonal.

Hierarchie in der ambulanten Pflege und Betreuung oft hinderlich

Eine Umgebung zu schaffen, in der die Mitarbeitenden gute Arbeit machen können und auch die Kund*innen zufrieden sind, ohne dass die Verwaltungsaufgaben zunehmen, war das Ziel von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, als sie sich vor knapp vier Jahren für die Transformation nach dem Modell von Buurtzorg entschieden. Die rund 1'000 Mitarbeitenden sollten Entscheide wieder dort treffen können, wo sie effektiv anfallen – bei den Kund*innen Zuhause. Das ist unbürokratisch, schnell und direkt und nicht nur im Sinne der Kund*innen und ihren Angehörigen, sondern auch der Leistungserbringer und der öffentlichen Hand. Die Basis dafür war gegeben: Menschen in Pflege- und Betreuungsberufen haben per se eine hohe intrinsische Motivation und Berufsethik. In der ambulanten Pflege ist zudem zentral, dass Wissen und Handlungskompetenz dort sind, wo die Wertschöpfung erfolgt. Kontrolle und Vorgaben wirken dabei oft hinderlich und kreativitätshemmend.

Wie funktioniert selbstorganisierte Versorgung nach Buurtzorg?

Das Modell basiert auf selbstorganisierten Zwölfer-Teams, die ihre Aufgaben weitgehend selber unter einander aufteilen. Die ursprünglichen Zentrums- und Teamleitungen gibt es nicht mehr und die Teams übernehmen die volle Verantwortung für alle Kund*innen in ihrem Quartier. Koordinationsaufgaben wie die Einsatz- und Dienstplanung oder Finanzen sind auf einzelne Rollen im Team verteilt die das Team in gegenseitiger Absprache untereinander vergibt. Für HR- oder fachliche Fragen steht ihnen ein HR- und ein Fachcoach zur Seite.

Spitex Zürich Limmat AG arbeitet allerdings nicht durchgängig selbstorganisiert. Es wird weiterhin eine Geschäftsleitung geben und eine Support-Organisation. Dieses gewährleistet wichtige Unterstützungsfunktionen wie Finanzen, IT oder HR. Diese Fragen seien komplex und müssen teils auch aus Effizienzgründen zentral gelöst werden, erklärt Christina Brunnschweiler, CEO der Spitex Zürich Limmat AG. Mit Blick auf das Holländische Vorbild fügt sie an, dass hierzulande die gesetzlichen Anforderungen komplexer seien. Die Geschäftsleitung stellt auch die Basisinfrastruktur bereit und gibt die Rahmenbedingungen vor: Dazu zählen nebst der Produktivität (verrechenbare Stunden) klare Standards und Richtlinien sowie Grundregeln für den Arbeitsalltag.

Kundenzufriedenheit und lokale Verankerung als Ausgangspunkte

Die Steigerung der Kundenzufriedenheit sei ein wesentlicher Punkt bei der Entscheidung für das Modell gewesen, so Christina Brunnschweiler: «Wir wollten die Kontinuität erhöhen, sodass die Kund*innen nach Möglichkeit stets von den gleichen Personen im Team betreut werden.» Dies ist

einfacher, wenn die Einsatzplanung direkt in den Teams erfolgt. Die Kund*innen können das Team nun direkt über eine Team-Telefonnummer erreichen.

So entsteht die Möglichkeit, schnell und flexibel auf individuelle Kundenwünsche einzugehen. Die Mitarbeitenden bauen so auch schneller eine gute Beziehung zu den Kund*innen auf, was die Pflegequalität und Kundenzufriedenheit wiederum positiv beeinflusst. Einen positiven Einfluss auf die Wahl des Modells hatte auch der Netzwerkgedanke: Community Care und lokale Verankerung sind Eckpfeiler der zukunfts-gerichteten ambulanten Versorgung und die neue Organisationsform bietet hierzu eine erfolgsversprechende Basis mit Ausbaupotenzial.

Steigende Mitarbeitendenzufriedenheit als erwarteter Nebeneffekt

Karin Koch-Haug, Pflegefachfrau in einem selbstorganisierten Team der ersten Stunde fasst die Vorzüge des Modells wie folgt zusammen: «Wir haben heute viel mehr Gestaltungsmöglichkeiten. Zudem stärkt es den Zusammenhalt im Team, wenn wir zum Beispiel unsere Kolleg*innen selbst rekrutieren können.» Der Anfang war oft steinig, doch heute blickt sie mit Freude zurück und unterstreicht, dass auch die Zufriedenheit im Team massgeblich gestiegen sei. In die alte Ordnung zurück will sie auf keinen Fall.

Schrittweise Umstellung sinnvoll

Zum pragmatischen Weg von Spitex Zürich Limmat gehörte die schrittweise Umstellung der zehn Standorte. Gestartet wurde 2018 mit einem Pilotprojekt in Schwamendingen. Der Pilot wurde nach der Umstellung eingehend ausgewertet und das Resultat für positiv befunden. Im Abstand von je drei Monaten folgte sodann die Umstellung der verbleibenden 9 Standorte. «Bei jedem neuen Standort haben wir Unvorhergesehenes angetroffen, Überraschungen erlebt und unglaublich viel gelernt», lacht Christina Brunnschweiler rückblickend. Dabei haben wir uns richtiggehend als lernende Organisation erwiesen: Die Erkenntnisse flossen zurück in die bereits transformierten Standorte und ebneten den Weg für die Zentren, die die Umstellung noch vor sich hatten.

Feuertaufe während Corona-Pandemie

Die Feuertaufe erfuhr das Modell jüngst während der Corona-Pandemie: Die selbstorganisierten Teams meisterten die herausfordernde Situation kompetent und mit grossem Verantwortungsbeusstsein. Die Mitarbeitenden fühlten sich stets gut informiert und der kurze Weg zum Pandemie-stab via Pandemihotline mit maximaler Antwortfrist von 30 Minuten an sieben Tagen die Woche erwies sich als effizient und effektiv.

Medienkontakt: Muriel Meyer, Verantwortliche Kommunikation & Marketing
M: muriel.meyer@spitex-zuerich.ch,
T: +41 58 404 36 56

Spitex Zürich Limmat AG

Die operative Betriebsgesellschaft Spitex Zürich Limmat AG erbringt unter dem Dach Spitex Zürich mit Spitex Zürich Sihl und Spitex Zürich SAW (Stiftung Alterswohnungen) Spitex-Leistungen für die Stadtzürcher Bevölkerung im Leistungsauftrag der Stadt. Rund 1050 Mitarbeitende kümmern sich um das Wohl von jährlich rund 6500 Kund*innen in Form von durchschnittlich 2000 Einsätzen täglich auf zwei Dritteln des Stadtgebietes.

Buurtzorg

So heisst der niederländische Spitex-Anbieter, der auf autonomen Pflgeteams aufbaut. Die Teams organisieren sich selbst und regeln die meisten Verwaltungsaufgaben vor Ort. Für die Abrechnung von Leistungen und Gehältern werden sie von von einem schlanken Backoffice unterstützt. Buurtzorg beschäftigt in Holland inzwischen 15'000 Mitarbeitende und das Modell wird weltweit in 24 Ländern umgesetzt: www.buurtzorg.com