

«Wir wollen und können mehr Verantwortung übernehmen»

Die Mitbestimmung und die Mitverantwortung der Mitarbeitenden fördern und fordern – das setzt die Spitex Stadt Luzern mit selbstorganisierten Teams um. Zur Attraktivität der Arbeitsplätze in der Pflege muss laut Tamara Renner aber auch die Politik beitragen.

Interview von Martina Greiter

Seit Anfang 2019 kommen in der Spitex Stadt Luzern selbstorganisierte Teams zum Einsatz. Wie kann man sich die Arbeitsweise dieser Teams vorstellen?

Die Teams arbeiten ohne Teamleitung. Die Aufgaben einer Leitungsperson wurden in Verantwortungspakete aufgeteilt, wie beispielsweise Planung, Finanzen, Infrastruktur, und auf mehrere Schultern verteilt. Einzelne Mitarbeitende übernehmen bei einem Paket, das sie interessiert, die Umsetzungsverantwortung, jedoch ohne Weisungsbefugnis. Das gesamte Team trägt die Ergebnisverantwortung. Mitarbeitende aus dem Bereich Coaching und Entwicklung unterstützen die Verantwortlichen in den Teams, die dadurch neues Handwerk erlernen können wie Bewerbungsgespräche zu führen oder Einsätze zu planen. Ein Coach unterstützt sie in anspruchsvollen Situationen.

Hat Ihre Klientel einen Unterschied bei der Betreuung festgestellt im Vergleich zur bisherigen Organisation?

Wir werden im Frühjahr 2021 eine Umfrage starten. Unser Ziel ist, dass die Klientinnen und Klienten von weniger Mitarbeitenden als bisher gepflegt und betreut werden und dass die zuständigen Teams flexibel und selbstständig auf deren Bedürfnisse reagieren können. Wir sind nach wie vor auf einem Lernweg und noch nicht da, wo wir sein wollen.

In unserem 24-Stunden-Betrieb möglichst wenig Mitarbeitende bei einer Klientin, einem Klienten in den Einsatz zu schicken, ist auch für ein selbstorganisiertes Team eine grosse Herausforderung, gerade wenn Klienten auf mehrere Einsätze pro Tag angewiesen sind.

Wie kam die Neuorganisation bei den ehemaligen Teamleitenden an?

Es gab unterschiedliche Reaktionen, die meisten fanden die Veränderungen aber logisch und zukunftsorientiert, da sie die Arbeitsprofile attraktiver machen. Und obwohl ihr eigener Arbeitsplatz in Frage gestellt war, haben alle an der Neuausrichtung mitgearbeitet und dies mit hohem Engagement, was nicht selbstverständlich ist. Heute arbeiten einige ehemalige Teamleitende im Bereich Coaching und Entwicklung, andere haben gekündigt. Bis Ende 2021 sollen alle Teams umgestellt sein.

Zementiert die Neuausrichtung die Geschlechterungleichheit, da keine Führungskarrieren mehr möglich sind?

Das sehe ich nicht so. Nach wie vor unterstützen wir die fachliche Entwicklung der Pflegenden stark und da kann man Karriere machen, wenn dies gewünscht ist. Wir benötigen starkes und gut ausgebildetes Fachpersonal, heute und in Zukunft. Führung im herkömmlichen Sinn wird aus meiner Perspektive längerfristig nicht mehr gefragt und auch nicht mehr akzeptiert sein.

Stellen Sie Veränderungen beim Berufsbild Ihrer Mitarbeitenden fest?

Wir achten heute darauf, dass wenn möglich die Verantwortungspakete von FaGe-Mitarbeitenden übernommen werden. Ihre Kompetenzen werden so besser als bisher genutzt, ihre Aufgaben sind interessanter und sie sind besser in den Teams integriert. Auch sind dadurch die Team-Hierarchien flacher geworden. Die HF-Pflegenden können sich zielorientierter und umfassender um die Pflegeplanung, den Pflegeprozess und die Klientenarbeit kümmern. Jeder Klientin,



Das selbstorganisierte Team Wesemlin in der Pilotphase 2019. Aktuell finden alle Sitzungen virtuell statt.

jedem Klienten ist dabei eine zuständige fallführende HF-Bezugsperson zugeteilt. Die Krankheitsbilder werden zunehmend komplexer und der Anspruch an die Pflege steigt, um weiterhin hohe Qualität zu gewährleisten. Die Menschen kommen schneller und mit zunehmend anspruchsvolleren Diagnosen aus dem Spital. Wir brauchen also fachlich versiertes und breit geschultes Personal, das sich mit viel Herz und Freude für unsere Klientel engagiert.

Sie haben also das Pflegepersonal stärker in die Verantwortung genommen, ihm aber auch mehr Freiheiten gegeben?

Ja, alle tragen die gemeinsame Gesamtverantwortung für ihre Aufgaben und das Ergebnis ihres Teams. Sie verstehen daher die Hintergründe ihrer Tätigkeit besser und sind stärker in der Lage, Prozesse und Arbeiten zu hinterfragen. Sehr viel Wissen kommt zusammen, neue Ideen werden entwickelt und Neues wird ausprobiert. Ein grosser Wunsch von mir ist, dass wir die vielen administrativen Abläufe vereinfachen und die Zeit primär für und am Klienten investieren können. Dafür benötigen wir das gesamte Wissen unserer Mitarbeitenden.

Wäre eine solche Selbstorganisation auch in anderen Pflegebereichen möglich?

Diese wäre aus meiner Sicht in jedem Pflegebereich möglich.

Welche Verbesserungen würde die Pflegeinitiative in der Spitex bringen?

Die Pflege muss dringend gestärkt werden. Die Herausforderungen, die uns angesichts der demografischen Entwicklung in den kommenden Jahren erwarten, müssen wir jetzt anpacken, denn der Fachkräftemangel wird eine Tatsache sein. Die Pflegeinitiative will hier Weichen stellen. Aus Sicht von Spitex Schweiz stellt der indirekte Gegenvorschlag, der derzeit in den Räten diskutiert wird, eine geeignetere und vor allem rascher umsetzbare Variante dar. Bis die Initiative zur Volksabstimmung käme und bis zum Abschluss der darauf folgenden politischen Diskussionen und deren Umsetzung auf Gesetzesstufe, würden einige Jahre vergehen.

Welches sind zentrale Forderungen an die Politik aus Sicht der Spitex?

Die Pflege soll gestärkt werden, so dass sie über genügend Ressourcen verfügt und für die benötigten Pflegenden einen attraktiven Beruf darstellt, in den man einsteigen und

in dem man bleiben möchte. Dazu braucht es drei Pfeiler, die auch im indirekten Gegenvorschlag des Parlaments verankert sind. Erstens muss die Ausbildung schweizweit gestärkt werden. Mit Beiträgen soll die Attraktivität der tertiären Ausbildung gesteigert werden. Dies soll für alle Kantone und Leistungserbringer verpflichtend erfolgen, sodass Trittbrettfahren verunmöglicht wird. Zweitens müssen die Kompetenzen der Pflegenden gestärkt werden. Die Pflege ist ein eigenständiges Fachgebiet, in dem die Pflegenden über das notwendige Knowhow verfügen. Entsprechend sollen sie dieses auch eigenverantwortlich einsetzen können, natürlich in Absprache mit den Ärztinnen und Ärzten und im Rahmen der WZW-Kriterien. Drittens müssen Pflegeleistungen genügend abgeregelt werden – auch bei komplexen Erkrankungen wie Demenz und im palliativen Bereich. Mit diesen drei Pfeilern des Gegenvorschlags käme die Spitex einen wichtigen Schritt voran, um den künftigen Anforderungen gerecht zu werden.

Welche Rolle soll die Spitex künftig spielen?

Mehr Verständnis für die steigenden Kosten im ambulanten Bereich ist nötig. Die Spitex ist heute mehr als nur Pflege und Betreuung von älteren Menschen. Sie entlastet die Spitäler und übernimmt zunehmend auch komplexe Betreuungssituationen im häuslichen Umfeld jüngerer Klienten. Der Fokus auf die Aufgaben, die Kompetenzen und die Verantwortung der Spitex muss verstärkt werden. Sie kann viel dazu beitragen, dass die Gesundheitskosten weniger und langsamer ansteigen. Es ist daher wichtig, dass Politik und Wirtschaft die Spitex dazu legitimieren, ihre Aufgabe zu erfüllen und dass entsprechende Gelder gesprochen werden. ■

Spitex Stadt Luzern

Die Spitex Stadt Luzern beschäftigt aktuell total 352 Mitarbeitende, darunter 216 Pflegepersonen in 10 selbstorganisierten Pflege-Teams. Angeboten werden spitalexterne Pflege und Betreuung im 24-Stunden-Betrieb, auch in den Bereichen der spezialisierten Psychiatrie und Palliativ-Onkologie. Darüber hinaus bestehen Angebote in Hauswirtschaft und Betreuung, die ebenfalls von selbstorganisierten Teams ausgeführt werden.

Info: www.spitex-luzern.ch



Tamara Renner, Geschäftsführerin der Spitex Stadt Luzern; tamara.renner@spitex-luzern.ch

«Prêtes à prendre plus de responsabilités»

A Lucerne, les soins à domicile fonctionnent depuis 2019 avec des équipes auto-organisées, qui travaillent sans chef. Les responsabilités dirigeantes, comme la planification et les finances, ont été réparties sur plusieurs épaules. Chaque collaborateur assume la responsabilité de la mise en œuvre dans un domaine. L'ensemble de l'équipe partage la responsabilité des résultats. Les employés du secteur Coaching et développement soutiennent les responsables dans les équipes, qui acquièrent ainsi de nouvelles compétences, comme la conduite d'entretiens d'embauche ou la planification des tâches. Si possible, les ASSC assument leur lot de responsabilités au sein des équipes. Leurs compétences sont ainsi mieux utilisées qu'auparavant, leurs tâches sont plus intéressantes et elles sont mieux intégrées. Les infirmières diplômées peuvent prendre en charge de manière plus complète la planification et les processus de soins ainsi que le travail auprès des clients. Cette auto-organisation a permis à toutes les parties de mieux saisir l'ensemble des processus.

«Il faut mieux comprendre l'augmentation des coûts dans le secteur ambulatoire. Les soins à domicile ne se limitent plus à suivre des personnes âgées. Ils soulagent les hôpitaux et prennent en charge de plus en plus souvent les situations complexes de clients plus jeunes. La balle est maintenant dans le camp des politiciens pour que les organisations de soins à domicile puissent remplir leur tâche de manière indépendante, efficace et sans obstacles administratifs inutiles», souligne Tamara Renner, directrice des soins à domicile de la ville de Lucerne. ■