



Fachtagung Netzwerk Gutes Alter

29. Oktober 2021

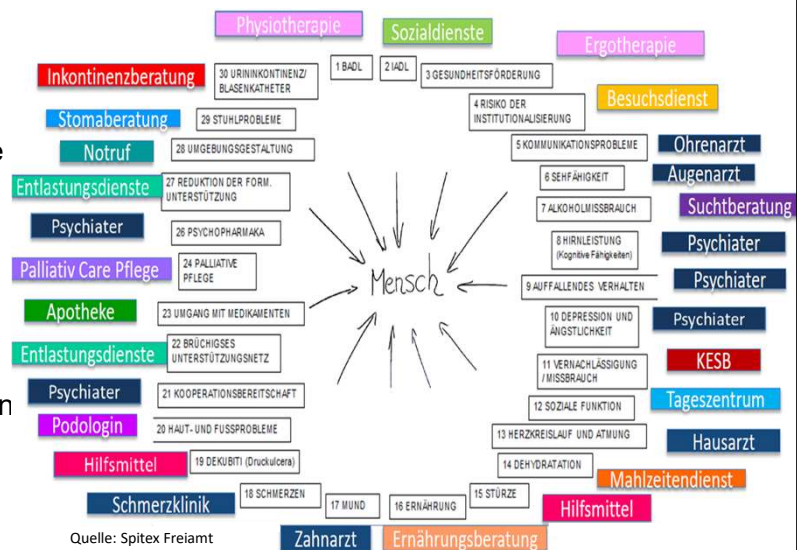
lic. oec. HSG Christina Brunnschweiler
CEO Spitex Zürich Limmat



1

Spitex als Schlüsselstelle in der integrierten Versorgung

- Spitex hat Zugang zu den Patienten im Alltag/Compliance
- Spitex hat Zugang zu den Angehörigen
- Spitex ist ein wichtiger Informationsträger (Koordination an Schnittstellen)
- Aufgrund der Beziehung können Lösungen vermittelt werden



2



2

Spitex Zürich Limmat in Zahlen



3

Herausforderungen für Organisationen: «Wir leben in einer VUCA-Welt»



4

Neue Behandlungsformen

CENTER DA SANDA ENGIADINA BASSA
GESUNDHEITZENTRUM UNTERENGADIN



GESUNDHEITZENTRUM RIGI

Leben bis 120

Gastronomie und Service

Eintritt / Allgemeine Informationen

Standort

Standort Dielsdorf

Haus A - Neubau

Haus B - ehemaliges Akutspital

Haus C - Annexbau "Pflegeheim"

Haus D - "im Garten"

Haus E - "Bügel"

Pflegeschicht Oberglatt

Pflegeschicht "im Gässli"

Pflegeschicht "Regenrad"

AIDA Care - zu Hause beraten

Wohnen mit Service

Veranstaltungen

Seniorgemeinschaft

Seniorgemeinschaft

IDEM im Dienste eines Mitmenschen

Anlauf- und Informationsstelle für das Alter



SIHLMED
Zentrum für Integrative Medizin

Algemeine Innere Medizin

Kinder- und Jugendmedizin

Gynäkologie und Geburtshilfe

Dermatologie und Allergologie

Psychotherapie

Psychosomatische und Psychozoiale Medizin (SAPPM)

Orthomolekulare Medizin

TCM Akupunktur

Homöopathie

Hypnose und Sophrologie

Phytotherapie

Osteopathie

Craniosacral Therapie

Shiatsu

Osteothai

Kompetenz-Zentrum Spitex Zürich



medBASE

An diesem Standort sind die folgenden Fachstellen der Spitex Zürich zusammengelöhrt:

- › Fachstelle Palliative Care
- › Fachstelle psychosoziale Pflege und Betreuung der Spitex Zürich Limmatt
- › Fachstelle Wundberatung und -prävention
- › Stoma- und Kontinenz-Zentrum Zürich

- **Integrierte Versorgungsnetze**
- **Versorgungsregionen**
- **Gesundheitszentren (Arztbasiert, Altersheimbasiert...)**
- **Seniorenresidenzen, betreutes Wohnen**
- **etc.**

Betreuung plus

neues

Unterstützungs- und
Betreuungsangebot
der Spitex Mittelthurgau

5

Technologischer Wandel

Transformation durch IT


Einbezug des Umfelds:
Professionell + Informell

Neue Arbeitsmethode
n: viele Chancen
aber auch Risiken

Sicherheitsapp
nehmen rasant zu

Big Data:
unstrukturiert
vorhanden

Kommunikation wird
immer einfacher,
permanent möglich



Pflege kann nur bedingt delegiert werden an technische Hilfsmittel, diese sind jedoch ein wichtiger Teil der optimalen Lösung.

6

Kunden / Mitarbeitende / Organisation



7

Herausforderungen, die zum nächsten Schritt führten

- Kunden möchten mehr Kontinuität
- Attraktivität auf dem (ausgetrockneten) Personalmarkt für SpiteX schwierig
- Viele Krankheitsausfälle
- Zuweiser bemängeln schlechte (direkte) Erreichbarkeit
- Dezentrale Führungsstruktur
- Overhead / Über-Organisation: (Zu) viele Vorschriften führen zu Ineffizienz
- Gesetzliche (Über)Regulation
- Mitarbeitende fühlen sich nicht zuständig und delegieren nach oben
- Enges Kostenkorsett
- etc.



8

...von der Euphorie ins Tal der Tränen bis zur Transformation...

In der praktischen Umsetzung lernt man, gemeinsam erfolgreich Schwierigkeiten zu bewältigen

9

Neue Organisationsformen – Modell Buurtzorg

The Buurtzorg Union Model
Support independence, strengthen informal network

4. Formal networks

3. Buurtzorgteam

2. Informal networks

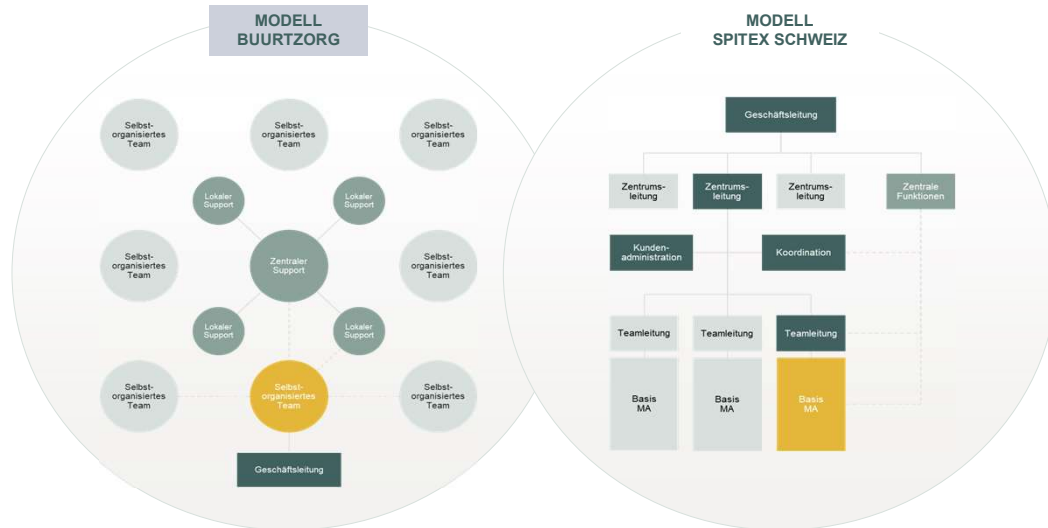
1. Selfmanagement client

Onionmodel Buurtzorg
Buurtzorg works inside-out: empowering and adaptive, network creating, supporting.

BUURTZORG

10

Erfolgreiche Adaption erfordert eine radikale Änderung der Organisationsstruktur und des Mindsets aller Mitarbeitenden

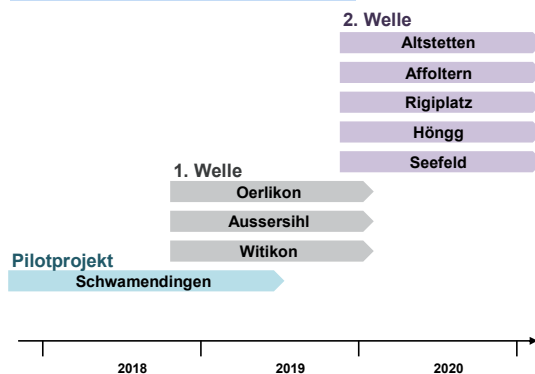


11

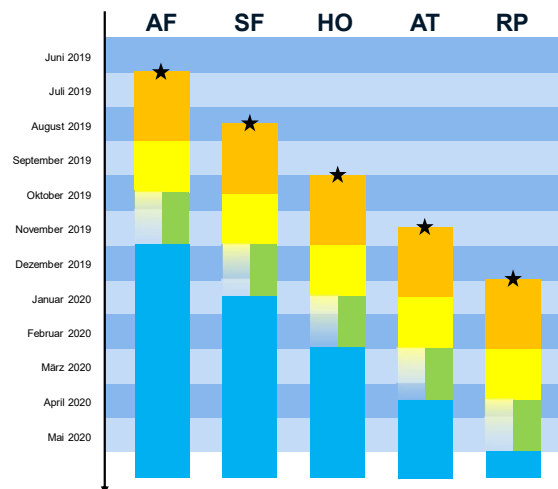
Planung Rollout Welle 1 versus Welle 2

Meilensteine in Wellen jeweils

- 1. April 2019 / 2020: Leitungsteams an Standorten nicht mehr operativ tätig
- 1. Oktober 2019 / 2020: Teams arbeiten (überwiegend) selbstorganisiert



- ★ Status Check
- Orange: Vorbereitung (Rahmen und Mindset)
- Yellow: Heisse Phase (Daily Business)
- Light Green: Planungssupport nach Bedarf
- Green: Vertiefung (u.a. Finanzen)
- Blue: Normalbetrieb (Coaching)



12

Was ist Selbstorganisation?

Als selbstorganisiertes Team....

... bestehen wir aus
rund **12 Personen**:
TER, SEK, und PH

... sind wir für ein **definiertes Gebiet**
und **alle Kunden** darin **verantwortlich**
(nur/ohne Social Care)

... **organisieren** wir unser
Kerngeschäft selber und können auf
Supportleistungen zurückgreifen.

... haben wir **keine**
Führungspersonen,
sondern (wechselnde)
Rollen im Team.



... werden wir bei Bedarf
von **erfahrenen**
Coachs unterstützt.

... entscheiden wir selber über
Dienst- und Einsatzpläne.

... wählen wir selber unsere
Kolleginnen und Kollegen.

... führen wir uns über wenige
wichtige Ziele

... können **Kapazität anfordern**
und **anbieten**

13



13

Teams erhalten verbindliche Ziele und einen klaren Rahmen, innerhalb dessen sie eigene Abmachungen treffen können

ZIELE

Gute Leistung
für unsere Kunden

Attraktive Arbeit
für unsere Mitarbeitenden

Gesunde Finanzen

GRUNDREGELN: max. 8 Regeln pro Ziel

RAHMEN

GRUNDREGELN, GESETZLICHE VORGABEN UND VERBINDLICHE WEISUNGEN



**ABMACHUNGEN IM
SELBSTORGANISIERTEN TEAM**

RAHMEN

GRUNDREGELN, GESETZLICHE VORGABEN UND VERBINDLICHE WEISUNGEN



**ABMACHUNGEN IM
SUPPORT-TEAM**



14

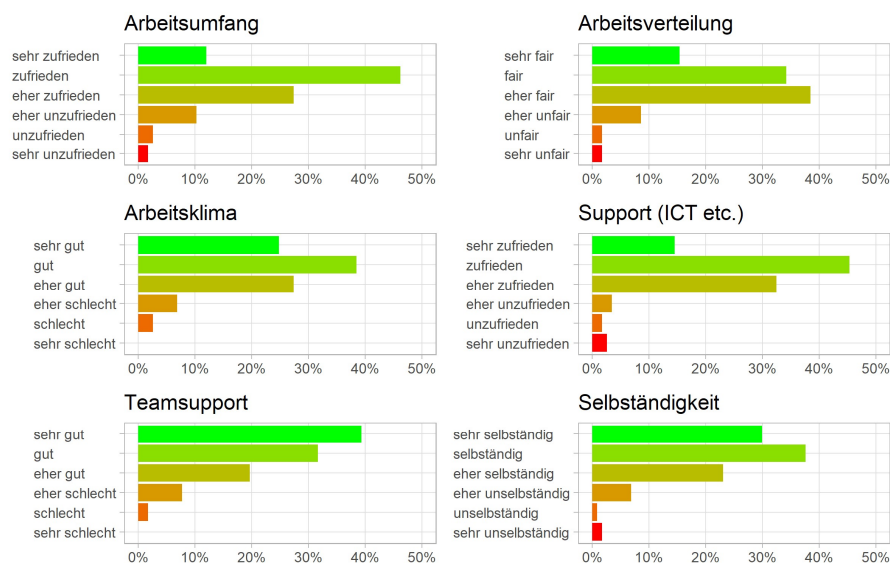
Herausforderungen für die Teams in der Selbstorganisation

- Konsequente Selbstorganisation, z.B.:
keine informelle Leitung, keine Lösung von oben etc.
- Mitarbeitende müssen lernen, ihre Meinung zu sagen im Team, bei den Kunden und kein «delegieren nach oben»
- Offene Kommunikation und Konfrontationen benötigen Kommunikationsfertigkeiten, die geübt werden wollen ...
- Zusammensetzung des Teams: wichtige Charaktereigenschaften sind Kritikfähigkeit, Kreativität und «Verzichts- und Anpassungsbereitschaft» damit einvernehmliche Lösungen & Kompromisse gefunden werden können
- Konsensbasierte Entscheidungsfindung



15

Ergebnis Mitarbeiterumfragen Welle1 «Wir wollen nicht ins alte System zurück!» (Stand Januar 2020)



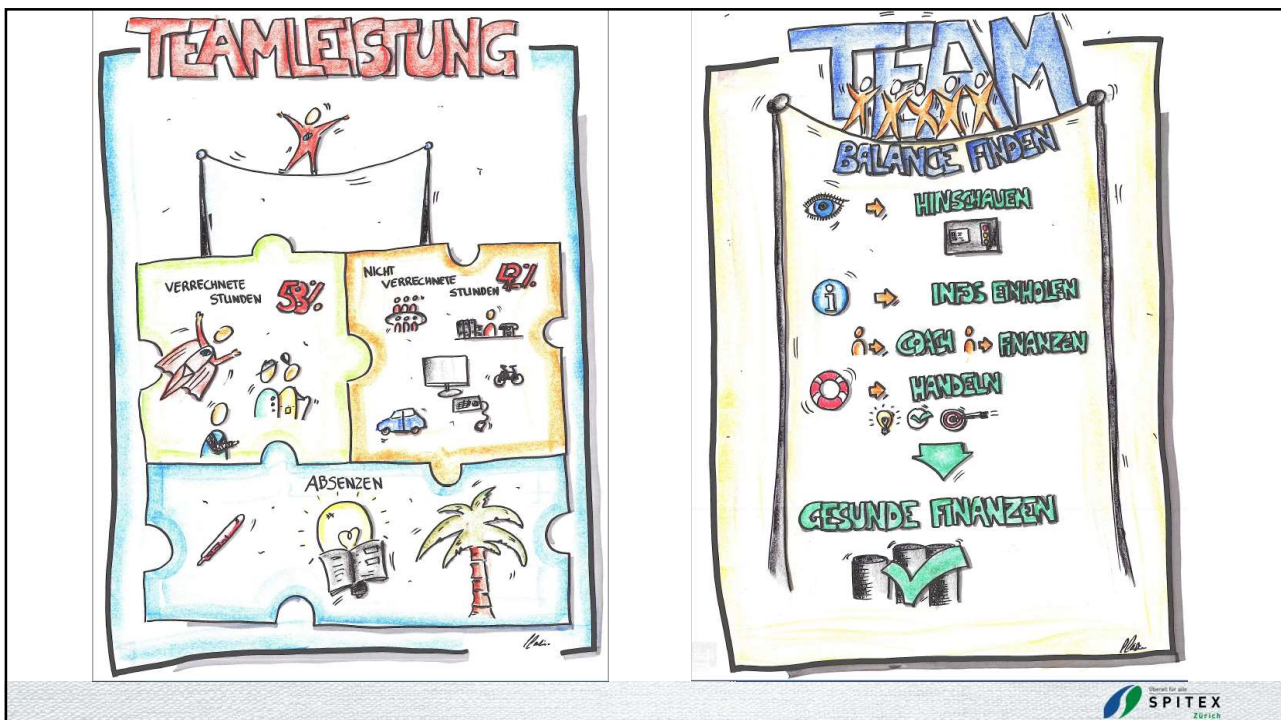
16

Wie erging es unseren Kunden? «Die Kundenzufriedenheit ist nie abgesackt!»

- Etliche Kundenumfragen durchgeführt
 - Was wurde abgefragt?
 - NPS (Net Promoter Score)
 - Empfehlbarkeit
 - Kontinuität
 - Erreichbarkeit
 - Leichter Knick kurz nach Umstellung aber nie abgesackt
 - Alle Ergebnisse wurden den Teams zur Verfügung gestellt
- ➔ Die Kundenzufriedenheit ist nach einer gewissen Zeit (+/- 9 Monate) grundsätzlich höher mit s.o. Teams als vor der Umstellung



17



18

Evaluation und erste Erfolge

- Wir sind erfolgreich in der Rekrutierung, vor allem durch Empfehlungen von Mitarbeitenden
- Mitarbeitende schätzen selbstorganisierte Arbeitsweise und möchten nicht mehr anders arbeiten
- Wir stellen fest, dass die Kunden im Team bekannt sind und auf deren Bedürfnisse eingegangen werden kann
- Die Kunden und Zuweiser können die Teams direkt erreichen (Telefon/ Mail)
- Die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit werden alle drei Monate erfasst

19

Zielbild



Mindset: Mitarbeiter-orientiert (OPERATIONS)

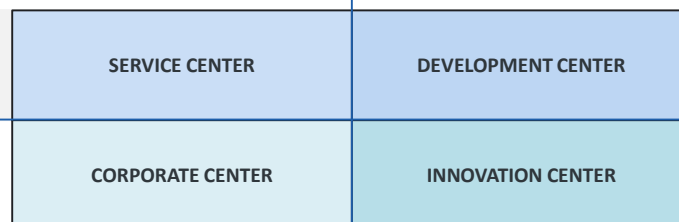
Services richten sich an (primär: produktive) Mitarbeitende. Sie sind so gestaltet, dass deren Erlebnis im Vordergrund steht. Dazu braucht es Freude, andere Mitarbeitende zu unterstützen.

Service Plattform

Definierte Leistungen in definierter Qualität für interne Mitarbeitende (prinzipiell auch nutzbar für externe Spitex-Organisationen)

Mindset: betreiben (RUN)

Definierte Services werden möglichst effizient und in gleicher Qualität erbracht. Dazu braucht es Freude an Tiefe und Detail.



Mindset: entwickeln (BUILD)

Mitarbeitende, Services und neue Leistungen werden mit maximaler Wirkung entwickelt. Dazu braucht es Freude an Befähigung und Innovation.

Mindset: Eigentümer-orientiert (OWNER)

Services richten sich an den Eigentümer und seine Stellvertreter*innen. Sie sind so gestaltet, dass deren Erlebnis im Vordergrund steht. Dazu braucht es Freude, das ganze Unternehmen zu unterstützen.

20

Ziele Service Teams



Gute Leistung für unsere Anspruchsgruppen	Benchmark Teams in Umfragen*
Attraktive Arbeit für unsere Mitarbeitenden	Benchmark Teams in Umfragen*
Gesunde Finanzen	Gemäss Vorgabe durch Geschäftsleitung

* Die Organisation führt für alle selbstorganisierten Teams regelmässige Umfragen bei Kund*innen und Mitarbeitenden durch und stellt die Ergebnisse in Form von standardisierten Reports zur Verfügung. Die Fragen sind einheitlich und werden anhand einer Skala beantwortet. Bei jeder Frage wird der Mittelwert über alle Teams hinweg berechnet. Dieser Mittelwert gilt als Benchmark / Orientierungspunkt für alle selbstorganisierten Teams.

MM6



21

Neue Service Organisation – unsere Ambition



Wir wollen als Gesamtorganisation langfristig erfolgreich sein und die Nase vorn haben ...



... daher ist es zentral, dass wir uns voll und ganz an den Bedürfnissen unserer Kund*innen ausrichten...



... die Organisationsstruktur bildet dafür einen wichtigen Grundstein: Um das bestmögliche Kundenerlebnis zu garantieren, ist es zentral, dass die in- und externen Kontaktpunkte gut aufeinander abgestimmt sind und Entscheide dort gefällt werden, wo sie anfallen.



... deshalb passen wir die Organisationsstruktur der internen Service Organisation an diejenige der Basis Organisation an und vertrauen auch hier auf die Vorteile erfolgreicher Teamarbeit.



Die neue Struktur erleichtert teamübergreifendes, vernetztes und selbstverantwortliches Arbeiten ...



... und dient als Grundlage für die Weiterentwicklung bestehender und die Entwicklung neuer Leistungen.

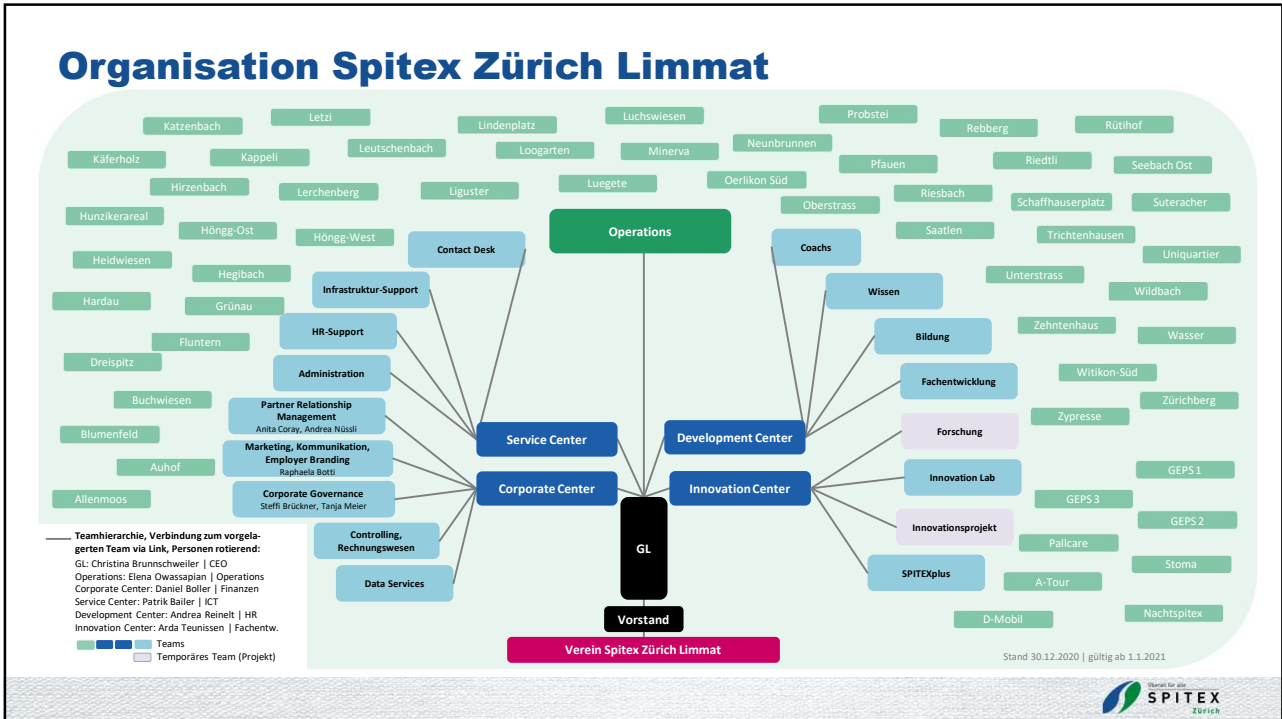


22

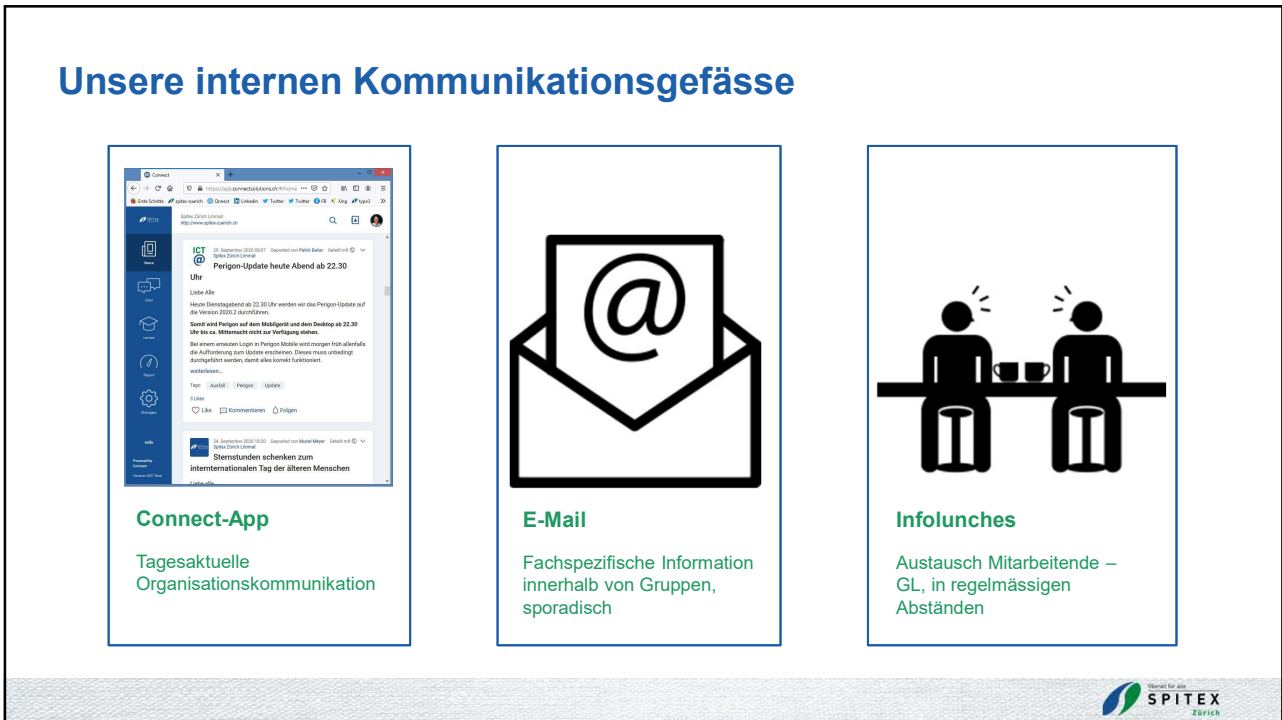
MM6 Meyer Muriel 29.09.2020

"Bei jeder Frage wird..." ist anders formuliert, aber inhaltlich identisch mit der Vorversion - ergo würde die Stelle nicht umfärben.

Meyer Muriel; 29.09.2020



23



24

Was waren die Ziele?

Gemäss Betriebsmodell von 2017 lauteten die Ziele:

- Die Spitex Zürich Limmat hält auf ihrem Stadtgebiet einen Marktanteil von mindestens 70% der geleisteten Pflegestunden.
- Der Anteil der Kosten für den nicht-operativen Bereich (Strategische Führung, Coaches, interne und externe Services - FachexpertInnen, Finanzen, ICT, Personalmanagement) beträgt weniger als 10% im Verhältnis zum operativen Bereich.
- Die Spitex Zürich Limmat erreicht eine mittlere Auslastung von 60%. Sie erachtet 500'000 verrechenbare Stunden als das Minimum, um die aktuelle finanzielle Leistungsfähigkeit zu erhalten, und strebt einen Anteil der Hauswirtschaft von 40% an.
- Das Kundenerlebnis ist entscheidender Faktor und der Kundenzufriedenheitsindex sinkt nicht unter das Niveau der Kundenzufriedenheitsumfrage von 2014 von 89%.
- Der Mitarbeiterzufriedenheitsindex verbessert sich gegenüber dem Niveau von 2014. Neben der Umfrage bilden die Fluktuation der Basismitarbeitenden (Tertiärstufe und Sekundarstufe II) und die Krankenquote wesentliche Indikatoren.



25

Learnings

- Viel früher und konsequenter an für **Selbstorganisation** nötigem **Mindset** (Kultur) arbeiten, nicht (nur) mit Schulungen
- Selbstorganisation (sowie damit verbunden **Freiheiten** aber auch **Verantwortung**) früher und besser erlebbar machen, insgesamt positiver besetzen und immer auf Kunden beziehen
- Sicherstellen, dass das Ende dezentraler Führungs- und Support-Tätigkeiten möglichst schnell erfolgt und damit „Schmerzphase“ für Mitarbeitende möglichst kurz ausfällt
- **Vollständigen Rahmen** zu Beginn klären und transparent halten, insbesondere auch geografische Gebiete und Kundenzuteilung
- **Schnittstellen** / Abhängigkeiten zu anderen Teams reduzieren, zum Beispiel bei Ferien, Dienstplanung, Einsatzplanung, Auto etc.
- Teams durch (erweiterte) Projektleitung enger begleiten, **effizienten Arbeitsmodus** etablieren und unterstützen
- **Ausreichenden Support** sicherstellen
- Projektorganisation hat sich (im Pilotprojekt) grundsätzlich bewährt, Set-up (Aufgaben, Kompetenzen + Verantwortlichkeiten) weiter verbessern
- **Kommunikation / Informationsfluss** im Projekt sicherstellen und effizienter gestalten
- **Effizienz** aufmerksam beachten, von Seite Projektleitung aktiv mitdenken, effektive Hilfen (z.B. Tools) anbieten



26

Anpassung an Rahmenbedingungen sinnvoll

- → angepasster Abrechnungsmodus mit Versicherern
- → Pauschale Leistungsvergütung
- → Anstellungsbedingungen



27

Das Wichtigste: VERTRAUEN

Kontrolle ist gut; Vertrauen ist besser

...es braucht nicht nur von allem weniger: weniger Management, weniger Backoffice, weniger Regeln, weniger ... sondern es braucht vor allem



HR VERTRAUEN

Um eine Kultur des Vertrauens zu erreichen, geht es nicht darum, Misstrauen in Vertrauen umzumünzen. Es geht darum, als Organisation und als Mitarbeitende ein hohes Selbstvertrauen zu entwickeln.

28

Fazit

Herausforderung

- Die Spitex Zürich Limmat ist mit >1'000 Mitarbeitenden eine grosse öffentliche Spitex der Schweiz
- Spitex mit Leistungsauftrag: Subventionen von der Stadt Zürich, welche nicht garantiert sind
- Verlust von Marktanteilen an Private, welche die von Kunden geforderte Kontinuität und weitere Dienstleistungen anbieten können
- Qualifiziertes Personal zu finden und zu binden ist anspruchsvoll. Mitarbeitende erwarten immer häufiger Handlungsautonomie und Partizipation

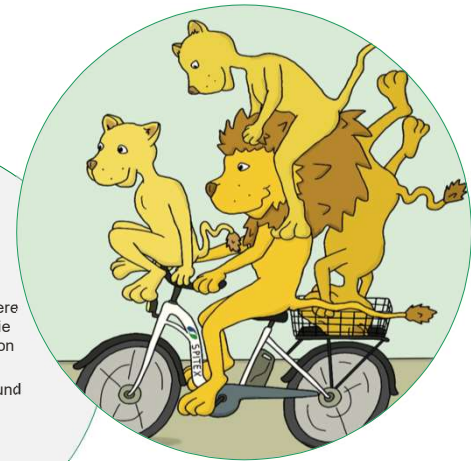
Lösungsansatz

Mit einem mehrjährigen Transformationsprogramm wird die Organisation völlig neu aufgestellt. Elemente sind:

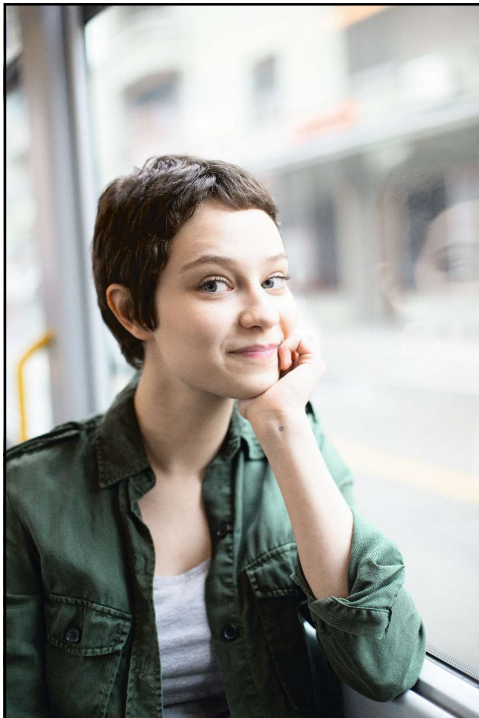
- Modell Selbstorganisation, das kleinere Teams mit möglichst hoher Autonomie und Verantwortung in der Organisation des Kundengeschäfts vorsieht
- Supportprozesse werden analysiert und optimiert
- IT-Entwicklung, die zu deutlich verbesserten Arbeitsinstrumenten (v.a. ERP-System) führen soll

Wirkung u.a.

- Verbesserte Kontinuität
- Höhere Kundenzufriedenheit
- Tiefere Krankheitsquote
- Deutlich mehr Bewerbungen
- Höherer Deckungsbeitrag



29



**Ihre Fragen
beantworte
ich gerne ...**

30