



# Wie viel Assistenz und Autonomie im Spitex- Alltag? Das neue Betriebsmodell von Spitex Zürich

17. April 2023, Markus Reck, CEO  
Spitex Zürich

*Zusammengehen*



Überall für alle

**SPITEX**  
Zürich

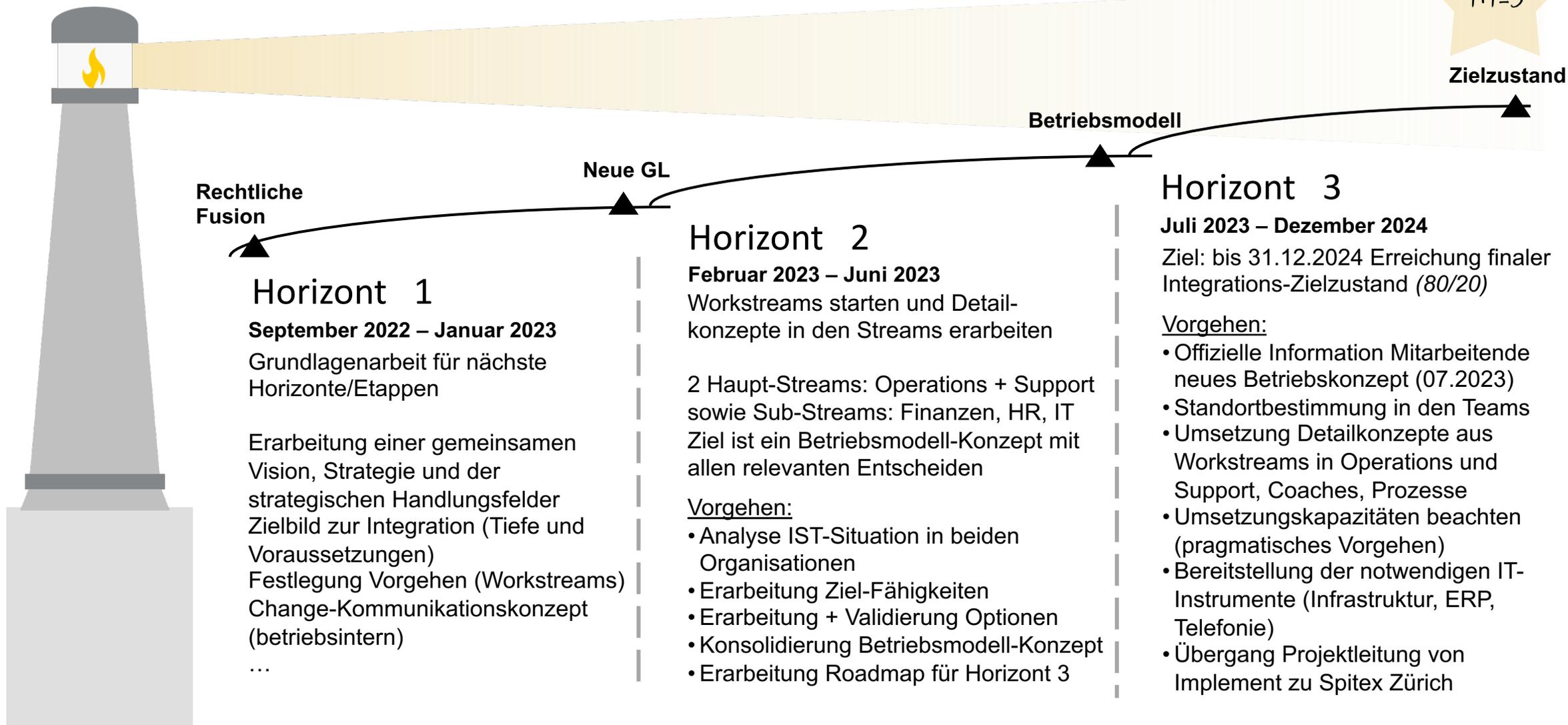
# Zusammengehen als Auslöser

*Zusammengehen*

- **2019:** Grundsatzentscheid Fusion (Corona als Bremse)
- «Konkurrenz» der beiden Spitex-Organisationen Limmat und Sihl (seit letzter Fusion 2010) – zwei Reorganisationen: Resultat zwei Betriebsmodelle
- **2021:** Neuaufnahme mit VR-/CEO-Workshops und Einigung auf Parität und Motto «1+1=3»
- **2022:** Juristische und finanzielle Fusion (Verein, AG, GL) und Entscheid Begleitung durch Implement-Beratung
- **2023:** Prozess des Zusammengehens: Widerstände, Kommunikation, Strukturierung des Vorgehens



*Zusammengehen*



Spitex Zürich ermöglicht allen Einwohnerinnen und Einwohnern der Stadt Zürich, selbstbestimmt und so selbstständig wie möglich zu Hause zu leben – idealerweise bis zum Lebensende.

Mit Pflege-, Betreuungs- und Unterstützungsleistungen verstanden als Hilfe zur Selbsthilfe vermittelt sie Sicherheit und leistet einen Beitrag zur Lebensqualität.

Spitex Zürich versteht sich als unverzichtbarer Teil der integrierten, vernetzten und koordinierten Gesundheitsversorgung der Stadt Zürich.

# Herausforderung Mitarbeitende im Fusionsprozess

*Zusammengehen*

Wie schaffen wir es bei Spitex Zürich die Mitarbeitenden im Change-Prozess mitzunehmen, sie aktiv daran zu beteiligen und mitwirken zu lassen?

Wie können wir ihr Vertrauen in die Zukunft und die neue Geschäftsleitung gewinnen?

Welches sind die wichtigsten Herausforderungen, die wir beachten müssen?

1

Unterschiedliche Betriebsmodelle: Selbstorganisation und agile Netzwerke mit Teamleitung

Team-Auffassung

Autonomie und Entscheid-Prozesse

«Konkurrenz» während langer Zeit

2

**Vertrauen** in neue Geschäftsleitung und den Prozess «1+1=3» aufbauen

Change-Prozess = Phase der **Unsicherheit**

«**Bilder**» voneinander wahrnehmen und thematisieren

3

**Widerstände** wahrnehmen, bearbeiten und abbauen

Gespräche suchen

**Aktive Kommunikation** pflegen – auf Augenhöhe

**Erwartungen** rezipieren

4

**Individuelle Situation** der Mitarbeitenden: Familie vs. Single, Finanzen, Wohnen...

**Pensum:** Vollzeit vs. Teilzeit

Grosse Unterschiede bei Grades und Skills

5

Plattformen für **Mitwirkung** schaffen

**Rückmeldungen** ernst nehmen, integrieren und respektieren

Offen sein, was die Umsetzung angeht und fürs Mögliche

**Pragmatismus**

## Gefässe für Mitwirkung, Dialog und Information



### Mitwirken

- Change Ambassadors
- Change Eye-Umfragen
- Spitex Zürich Dialog mit Vertretungen aller Teams, Coachs & GL
- Mitarbeit in den Streams und Sub-Streams Operations & Support



### Dialog

- Kennenlernetreffs mit Geschäftsleitung (01/02.23)
- Info-Lunches in Spitex-Zentren (laufend)
- Einzelgespräche
- Elektronischer Briefkasten
- Shadowing



### Information

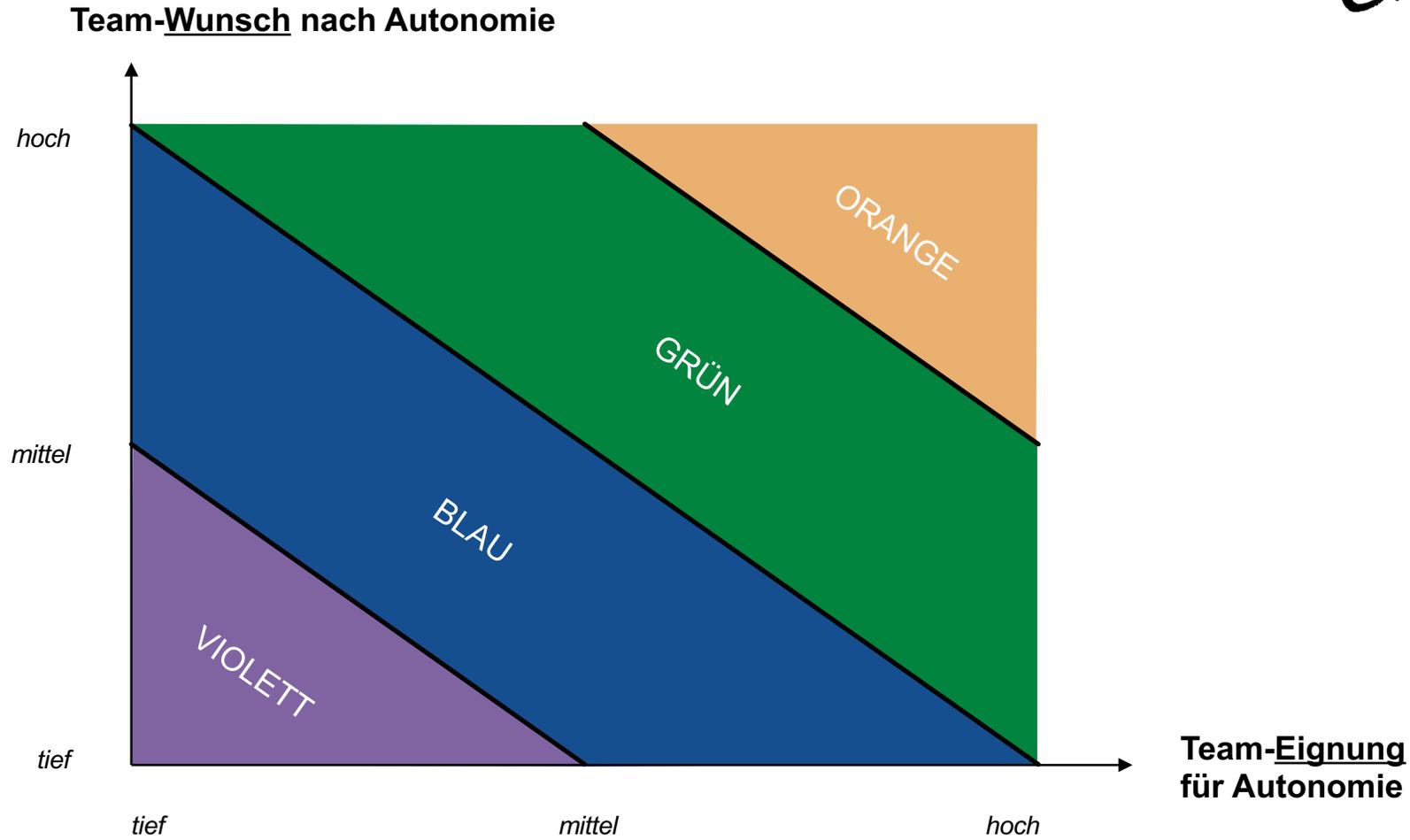
- Beekeeper

Operations

# Es wird parallel 4 gleichwertige Team-Modelle geben

*Zusammengehen*

*Entwurf*



# Differenzierung der Team-Modelle

Zusammengehen

ASSISTIERT

AUTONOM

## VIOLETT

- Mitarbeitende leisten zugeteilte Dienste und Einsätze
- Das Team hat keine *gemeinsame* Kundenverantwortung
- Das Team wird von Coachs geführt
- Support ist umfassend

## BLAU

- Das Team hat eine gemeinsame Kundenverantwortung
- Proaktive Team-Mitglieder übernehmen einzelne Team-Aufgaben in Absprache mit Coachs
- Coachs begleiten eng und proaktiv
- Der Support leistet, was vom Team nicht übernommen wird

## GRÜN

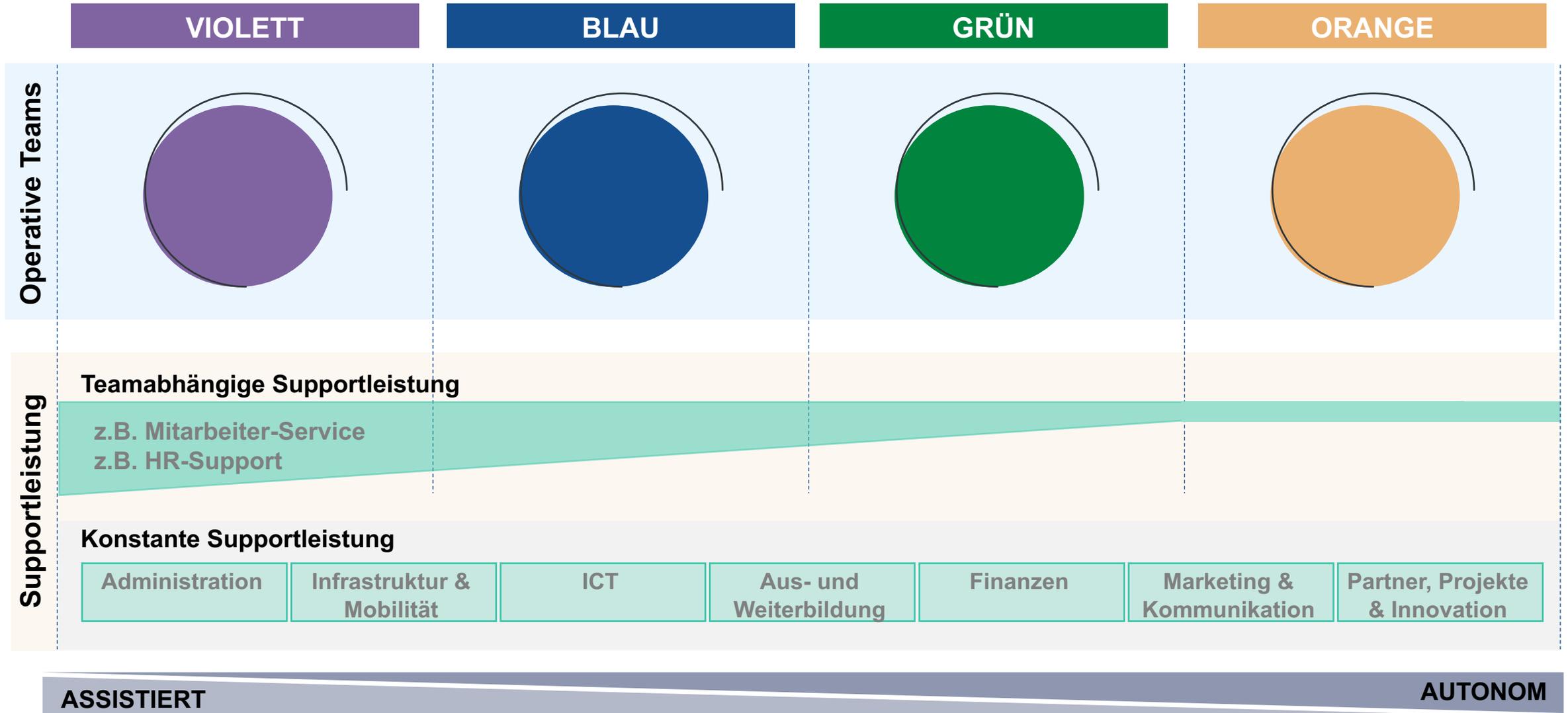
- Das Team hat eine gemeinsame Kundenverantwortung
- Das Team organisiert das Kerngeschäft selber, übernimmt alle weiteren Team-Aufgaben und führt sich über definierte rotierende Team-Rollen
- Coachs beobachten und unterstützen nach Bedarf
- Support erfolgt gemäss Standard

## ORANGE

- Das Team übernimmt zusätzlich Verantwortung für die Entwicklung im Quartier und Team
- Ziele und Konzepte werden mit dem Management vereinbart
- Das Team organisiert sich autonom und entwickelt auch eigene Lösungen
- Coachs agieren als Mentoren und unterstützen nach Bedarf
- Support erfolgt gemäss Standard

# Operative Teams mit vier Team-Modellen und Support

*Zusammengehen*



# Die Team-Zusatzaufgaben ergeben das Team-Modell und in der Folge die Farbe

Team-Aufgabe	Modell Violett	Modell Blau*	Modell Grün	Modell Orange
1. Sitzungsleitung	○	●	●	●
2. Kultur & Zusammenarbeit	○	●	●	●
3. Dienst- & Ferienplanung	○	○	●	●
4. Einsatzplanung	○	○	●	●
5. Team-Performance & Weiterbildung	✕	○	●	●
6. Qualität & KVP	✕	○	●	●
7. On- und Offboarding	✕	○	●	●
8. Rekrutierung	✕	○	○	●
9. Networking	✕	✕	○	●
10. Weitere zu definierende Aufgaben	✕	✕	✕	○

**Legende**

- = zwingende Teamaufgabe
- = optionale Teamaufgabe
- ✕ = keine Teamaufgabe

➔ **Detaillierte Beschriebe pro Team-Aufgabe**

**Team-Rolle: Kulturverantwortliche/r & Zusammenarbeit**  
 Ziel: Das Team hat eine hohe, anerkannt nachhaltige Teamkultur. Es erfährt einen hohen Leistungs- und qualitativen Feedback und wird kontinuierlich verbessert.

**Team-Rolle: Netzwerkverantwortung** (zusätzlich zu Kultur-Verantwortung)  
 Ziel: Das Team ist in der Position, über alle im Projekt involvierte, relevanten Ressourcen zu verfügen.

**Team-Rolle: Sitzungsleitung**  
 Ziel: Das Team führt verantwortliche Sitzungen durch, um Themen in einer strukturierten, effizienten und effektiven Form für das Team relevante Themen bearbeitet.

**Team-Rolle: Dienstplanung**  
 Ziel: Das Team macht eine Dienstplanung, die Wünsche von Kunden und Mitarbeitenden bestmöglich zusammenführt.

**Verantwortung des Teams**  
 • Ausgehend vom Bedarf verantwortlicher Kunden für jeden Tag ausreichend Ressourcen in der richtigen Qualifikation planen, damit Einzelne bei zu erwartenden Schwankungen gut abgedeckt werden können  
 • Fairness in der Berücksichtigung von Anliegen von Mitarbeitenden sicherstellen (sofern diese genutzt werden)

**Aufgaben**  
 • Für den jeweils übernächsten Monat Dienstplan erstellen und Team einarbeiten, z.B. indem der Bedarf definiert wird und das Team sich eintragen kann. Fairness erfordern / zeigen. Kompatibilität mit anderen zeitlichen Vorgaben überprüfen und Anpassungen erlassen  
 • Mit anderen Rollenstufen "Dienstplanung" abstimmen  
 • Die Bedarf freier Kapazitäten buchen  
 • Abgestauchte Dienste nachfragen  
 • Ferienplanung überwachen und ggf. in Teamstutzungen thematisieren

**Standardkompetenz der Rolle**  
 • Bedarf pro Tag entlang Grades definieren  
 • Thematisierung bei Unstimmigkeiten der Dienstplanung innerhalb der Teamstutzung  
 • Ferienplanung regelmäßig in den Teamstutzungen thematisieren

**Benötigte Interessen und Anforderungen**  
 • Organisations- und Planungsfähigkeit  
 • Kenntnis des Bedarfs von Kunden

**Charakteristik**  
 Geschätzter Zeitaufwand pro Woche: 1-2h  
 Anrechnungsfunktion im Support: Team-Coach, Mitarbeiter-Service  
 Designierte Team-Modelle: 1-2 Personen mit dieser Rolle, 2 Personen

\* min. drei Team-Aufgaben werden übernommen.

## Operative Teams werden von einem interdisziplinären Coach-Trio unterstützt

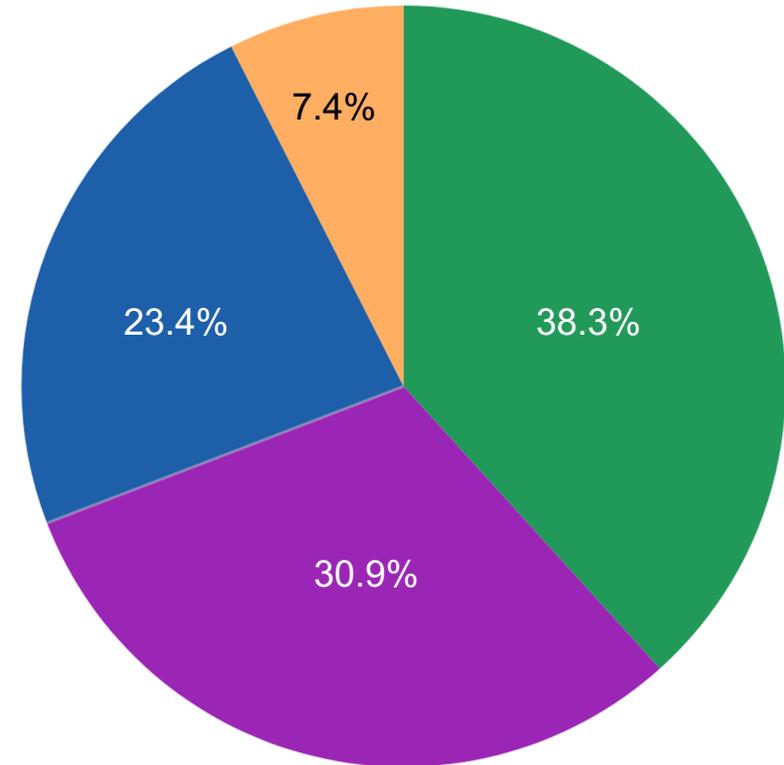


- Jedes Team wird von 3 Coachs begleitet: **Team-Coach**, **HR-Coach** und **Fach-Coach**
- Sie sind **pro Team namentlich definiert** und in einem **regelmässigen Austausch** miteinander
- Sie werden **mit allen Teams mehrmals pro Monat Berührungen** haben, zum Beispiel indem sie an Teamsitzungen teilnehmen, Rollenträger begleiten oder einzelne Mitarbeitende unterstützen
- **Ziel: Kontinuierliche Team-Begleitung und damit Erhöhung der Stabilität der Teams** (attraktives Arbeitsumfeld und damit weniger Krankheitsausfälle, Kündigungen, Fluktuation)

# Team-Aufteilung gemäss Betriebsmodell «Teamflex»

Insgesamt 94 operative Teams haben sich für die Übernahme von allen bis keinen Zusatzaufgaben als Team entschieden und sind wie folgt im Betriebsmodell «Teamflex» zugeordnet:

- 29 Violett
- 22 Blau
- 36 Grün
- 7 Orange



# Ein Arbeitsalltag, der zu deinen Bedürfnissen passt? Das bieten wir dir!

Du konzentrierst dich auf die Pflege und Betreuung zu Hause und übernimmst keine/wenig Zusatzaufgaben.

Dann ist ein **violettes** Team für dich das Richtige.



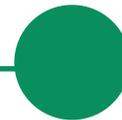
Du übernimmst Kundenverantwortung und weitere Teamaufgaben

Dann bist du in einem **blauen** Team am richtigen Ort.



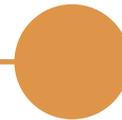
Du übernimmst zusätzlich Verantwortung für die Organisation des Kerngeschäfts und für weitere Teamaufgaben.

Dann schlägt dein Herz für ein **grünes** Team.



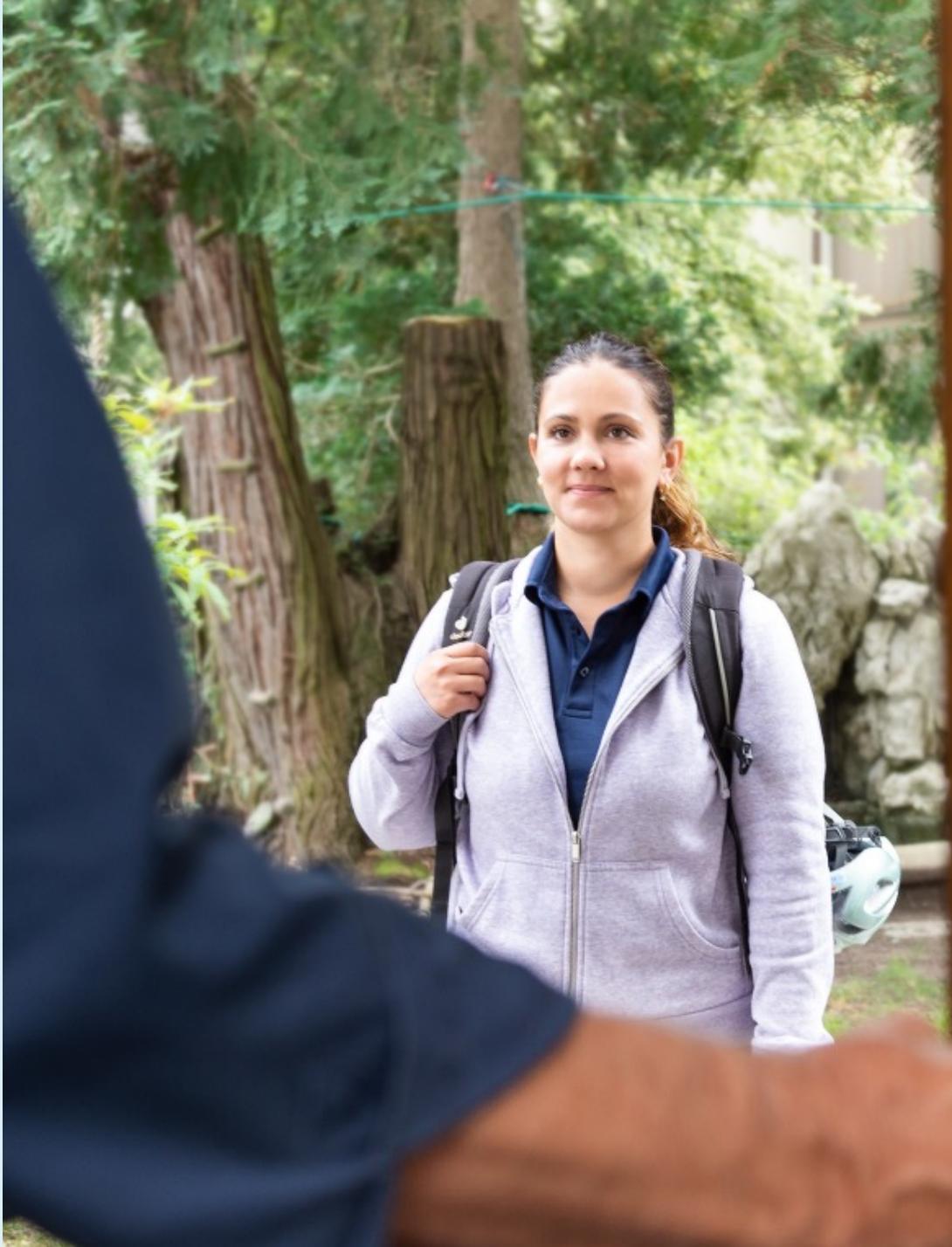
Du übernimmst zusätzlich Verantwortung für die Entwicklung deines Teams und arbeitest weitgehend gemeinsam autonom.

Dann bist du in einem **orangenen** Team am besten aufgehoben.



# Was bedeutet das neue Betriebsmodell für die Personalgewinnung?

- 1. Personal halten:** Starke Partizipation beim Entwickeln des Betriebsmodells. Sowie bei der Übernahme der Teamaufgaben. Mitgestaltung, einander Zuhören und Wohlwollen schaffen Vertrauen = DNA der Spitex Zürich
- 2. Arbeitsmöglichkeit für (fast) alle Lebenssituationen:** Von autonom bis assistiert. Tag, Abend, Nacht. Teilzeit, Vollzeit. Hohe Fachkompetenz in den eigenen Reihen. Auch Karrieremöglichkeiten.
- 3. Interne Wechsel-Möglichkeit:** Mitarbeitende sollen möglichst ihren «Arbeitsleben-Pfad» bei uns lange «begehen» können. Berufliche Entwicklung, familiäre Situationen, zeitliche Prioritäten – all das können wir abbilden und Angebote machen. Damit fördern wir Kontinuität, Stabilität und Verbundenheit mit dem Arbeitgeber.



**Danke für Ihr  
Interesse.**