

Zum Job-Stress-Analyse-Tool gibt es jetzt auch das «Spezialmodul Langzeitpflege»

## Feststellen, wo der Schuh drückt, und das rechtzeitig ändern

Mit dem angepassten Job-Stress-Analyse-Tool finden Institutionsleiterinnen und -leiter noch exakter heraus, was gut läuft und was weniger, und können so rechtzeitig Massnahmen ergreifen. Urs Hänni, Geschäftsleiter Stiftung Alterswohnsitz Urtenen-Schönbühl, geht jetzt in die zweite Runde.

Von Claudia Weiss

Wer vor lauter Stress krank wird, bleibt nicht lange in der Langzeitpflege. Das zeigt unter anderem die Shurp-Studie zur beruflichen Zufriedenheit des Instituts für Pflegewissenschaft der Universität Basel. Sie zeigt aber auch: Gute Gesundheit und emotionale Stabilität helfen gegen Jobabwanderung und motivieren die Mitarbeitenden, in der Langzeitpflege zu bleiben.

«Um zu verhindern, dass Fachpersonen aus dem Beruf aussteigen, spielen attraktive Arbeitsbedingungen eine wichtige Rolle», hält auch Gesundheitsförderung Schweiz in einem Faktenblatt fest. Sie stellt deshalb seit letztem Sommer allen Institutionsleiterinnen und -leitern, die wissen möchten, wo sie und ihre Institution diesbezüglich stehen, nebst dem bisherigen allgemeinen Job-Stress-Analyse-Tool das «Spezialmodul Langzeitpflege» zur Verfügung.

Mit Hilfe des Befragungstools lässt sich im Detail feststellen, wie gross der Stress für die Mitarbeitenden der gesamten Organisation oder einzelnen Abteilungen ist. Jede Einzelperson erhält zudem eine Abbildung ihrer persönlichen Situation. Die Ergebnisse, in einem Ampelsystem von Grün bis Rot dargestellt, zeigen, wo die Schwierigkeiten, aber auch die Ressourcen im Betrieb liegen. Als wichtige Neuerung gegenüber dem bisherigen allgemeinen Analyse-Tool ermöglicht das Spezialmodul

auch einen Vergleich mit anderen Langzeitpflegeinstitutionen und wertet spezifische Langzeitpfegethemen aus wie zum Beispiel Dienstplan, Pflegequalität oder emotionale Bindung zum Beruf. Das Online-Befragungstool steht allen interessierten Institutionen zur Verfügung, und es kann grundsätzlich im Alleingang angewendet werden. Wer allerdings Begleitung wünscht, was vor allem in der Phase nach der Auswertung hilfreich sein kann, kann eine Fachperson beiziehen, die mit dem Tool vertraut ist.

Eine von ihnen ist Rita Buchli, Arbeits- und Organisationspsychologin und Organisationsberaterin. Sie hat schon in der Pilotphase des Langzeitpfegethemens mitgewirkt und etliche Institutionen begleitet. Deshalb weiss sie, wie wichtig es ist, bereits im Vorfeld der Befragung die Führungspersonen gut abzuholen: «Diese sind zentral, sie können enorm viel Positives bewirken, aber auch Negatives, und sie müssen bereit sein, sich

ehrlich zu reflektieren», sagt Rita Buchli. Nur wenn Führungspersonen früh mit einbezogen werden, können sie die Ergebnisse als Anregung sehen, um Massnahmen zu ergreifen und den Betrieb wirklich weiterbringen zu wollen. «Diese Haltung ist entscheidend, um einen Schritt weiterzukommen.»

Einer, der sich dieser Herausforderung soeben zum zweiten Mal stellt, ist Urs Hänni, Geschäftsleiter der Stiftung Alterswohnsitz Urtenen-Schönbühl:

Anfang März ist er mit sämtlichen 65 Mitarbeitenden aus Pflege, Technik, Hausdienst, Küche und Hotellerie und neuerdings auch Lernenden in die zweite Befragungsrunde gestartet. «Das wird interessant», sagt er. «Jetzt werde ich die Resultate nicht nur mit unseren letzten Ergebnissen vergleichen können, sondern auch mit jenen anderer Langzeitpflegeinstitutionen.» Bei der ersten Runde vor drei Jahren war das noch nicht möglich. Angst vor Kritik hat Hänni nicht: «Mir ist enorm wichtig, dass

>>



Alterswohnsitz Urtenen-Schönbühl: Alle Mitarbeitenden nahmen Anfang März an der zweiten Befragungsrunde teil. Foto: Alterswohnsitz Urtenen-Schönbühl

ich motiviertes, gesundes Personal habe, und alle sollen erfahren, dass bei uns viel unternommen wird, um gute Arbeitsbedingungen zu schaffen.» Als Institutionsleiter müsse er den Mut haben, genau hinzuschauen und auch sich selber zu hinterfragen. «Würde ich Kritik fürchten, wäre das ein Armutzeugnis und ich müsste überlegen, ob ich in der richtigen Position bin.» Solche Aussagen sind für ihn vielleicht ein bisschen

einfacher, weil die Ergebnisse der ersten Runde ausgezeichnete Rückmeldungen für die Führung ergaben.

Dennoch: «Man muss auch den Mut haben zu scheitern.» Es gehe ja nicht darum, das Schiff quasi erst kurz vor dem Untergehen zu retten, findet Hänni, sondern präventiv Massnahmen zu ergreifen, rechtzeitig zu merken, wo der Schuh drücke und was zur Verbesserung nötig sei. Die erste Runde zeigte beispielsweise, dass die Mitarbeitenden unter anderem bestimmte Kommunikationsabläufe bemängelten, beispielsweise dass sie nach mehreren Freitagen nicht informiert waren, wer von den Bewohnerinnen und Bewohnern inzwischen gestorben war. Neue Gruppenchats, bei denen man sich während der Ferien freiwillig ein- oder ausklicken kann, und eine Informationstafel schafften Abhilfe.

Eine Umfrage zu den Massnahmen vor drei Jahren zeigte, dass diese Anpassungen gut ankamen. «Aber inzwischen haben wir viele Wechsel erlebt, und Massnahmen, die vor drei Jahren erfolgreich waren, sind heute nicht automatisch immer noch gut.» Urs Hänni sieht

daher eine solche Befragung nicht zuletzt als Momentaufnahme und die Ergebnisse als Möglichkeit, das Ruder wieder neu auszurichten. «Eine tolle Möglichkeit für alle, die sich laufend verändern und verbessern wollen», findet er.

Für die Analyse hinterlegen die Betriebe ein Organigramm im Tool, damit bei der Auswertung detaillierter festgestellt werden kann, wo es nicht so rund läuft – aber auch wo es gut läuft:

## Förderung der Langzeitpflege und HR Box von Curaviva Schweiz

Angesichts des anhaltenden Fachkräftemangels entschied der Bundesrat im Dezember 2016, mit drei Massnahmen zur Förderung der Langzeitpflege beizutragen:

### Massnahmen zur Personalgewinnung für die Langzeitpflege

- Eine nationale Kampagne zur Verbesserung des Image der Ausbildungen und der Karrieren in der Langzeitpflege.

Curaviva Schweiz führt dazu zusammen mit Spitex Schweiz, OdASanté, der Kommunikationsagentur CRK und mit Unterstützung des SBFI (Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation) die dreisprachige Kampagne «Karriere machen als Mensch» ([www.langzeit-pflege.ch](http://www.langzeit-pflege.ch))

- Im Auftrag des Bundes werden kantonale Förderprogramme für Wiedereinsteigende in die Langzeitpflege finanziell unterstützt.

Bis Ende 2024 läuft ein finanzielles Unterstützungsangebot, welches den Wiedereinstieg von diplomierten Pflegefachpersonen in die Langzeitpflege fördert (beispielsweise das Angebot «[wiedereinsteigen.ch/weiterbildungsantrag](http://wiedereinsteigen.ch/weiterbildungsantrag)» in der Zentralschweiz).

### Massnahmen für den Personalerhalt in der Langzeitpflege

- Zur Erhöhung der Berufsverweildauer entwickelten Bundesamt für Gesundheit, Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS sowie eine Begleitgruppe, zu der auch Curaviva Schweiz, Stabsstelle HR Pflege und Betreuung gehört, das branchenspezifische Befragungsinstrument Job-Stress-Analyse-Tool.

Zur Unterstützung der Verantwortlichen von Langzeitpflegeinstitutionen bietet Curaviva Schweiz mit der «HR Box» ein nützliches Instrumentarium zur Personalentwicklung mit spezifischen Vorlagen, Checklisten und Mustern an. Die «HR Box» wird laufend ergänzt. Das Infoportal bietet zudem die Möglichkeit, Fragen und Anregungen zu HR-Themen anzubringen.

Informationen erteilt Claudia Kubli, Ressortleiterin Bildung und HR im Bereich Pflege, Geschäftsbereich Bildung: [c.kubli@curaviva.ch](mailto:c.kubli@curaviva.ch).

«Auch das ist enorm wichtig zu wissen», betont Organisationsberaterin Rita Buchli. Sie hat auch den Prozess in Urtenen-Schönbühl geleitet und dabei gesehen: «Es tut einem Betrieb sehr gut zu sehen, welche Abläufe gut funktionieren, und diese Ressourcen dann zusätzlich zu stärken.»

Der Vergleich mit anderen Institutionen helfe unter Umständen zu erkennen, wie man sich aus dem Korsett von vorgegebenen Abläufen lösen könnte: «Der Handlungsspielraum von Langzeitpflegeinstitutionen ist naturgemäss oft kleiner als in anderen Branchen, aber manchmal helfen schon kleine Anpassungen, um in einer Abteilung Abläufe zu verbessern und Stress zu mindern.» Allerdings redet Rita Buchli lieber von Ressourcen und Belastungen als von Stress. Das Erkennen von beidem

---

**Unterlagen:** [www.fws-jobstressanalysis.ch](http://www.fws-jobstressanalysis.ch)

**Unterstützung:** Die Beiträge von Gesundheitsförderung Schweiz werden in der Coronakrise verdoppelt: Betriebe, die sich bis spätestens 31. März 2021 bei einer akkreditierten Fachperson für eine Analyse anmelden, erhalten 6000 Franken Unterstützung. Für Langzeitpflegeinstitutionen ist das Tool bis Ende Juni 2021 kostenlos (normalerweise 5.80 Franken pro Mitarbeitende).

**Fachpersonen finden:** [www.friendlyworkspace.ch/de/beratung](http://www.friendlyworkspace.ch/de/beratung)

---

helfe letztlich, die Hilflosigkeit zu durchbrechen: «Auch in der Langzeitpflege gibt es Mittel und Wege, um Belastungen abzubauen und Ressourcen zu stärken.»

#### «Mitsprache macht gesünder»

Der zweite wichtige Punkt der Analyse ist für Rita Buchli die Beteiligung aller Mitarbeitenden: Ist die Umfrage ausgewertet, findet ein partizipativer Workshop statt, in dem alle Beteiligten ihre Verbesserungsvorschläge einbringen können. «Das ist bereits eine wichtige Massnahme», betont sie. «Mitsprache macht gesünder und Entscheidungen werden besser mitgetragen, wenn man involviert wird.» Ihre Unterstützung wird besonders bei diesem Prozess sehr geschätzt: Sie moderiert die Gruppen, sammelt als neutrale Ansprechpartnerin die Vorschläge, ordnet sie und bringt sie dann vor die Geschäftsleitung.

Urs Hänni ist schon jetzt gespannt, was der zweite Durchlauf ergeben wird. Ein fixes Massnahmenpaket wird ihm Rita Buchli nicht liefern, dafür die gesammelten und individuell erarbeiteten Ideen aus den Teams. Und sie staunt immer wieder, wie viele Aha-Erlebnisse dabei auftauchen: Manchmal seien gar nicht die äusseren Bedingungen, die sich nicht ändern lassen, das eigentliche Problem, sondern ein Gefühl von nicht wahr- und ernst genommen werden. «Erfährt jemand genug Wertschätzung, kann mitreden und mitgestalten, kann das allein schon viel Belastung wegnehmen.» ●