

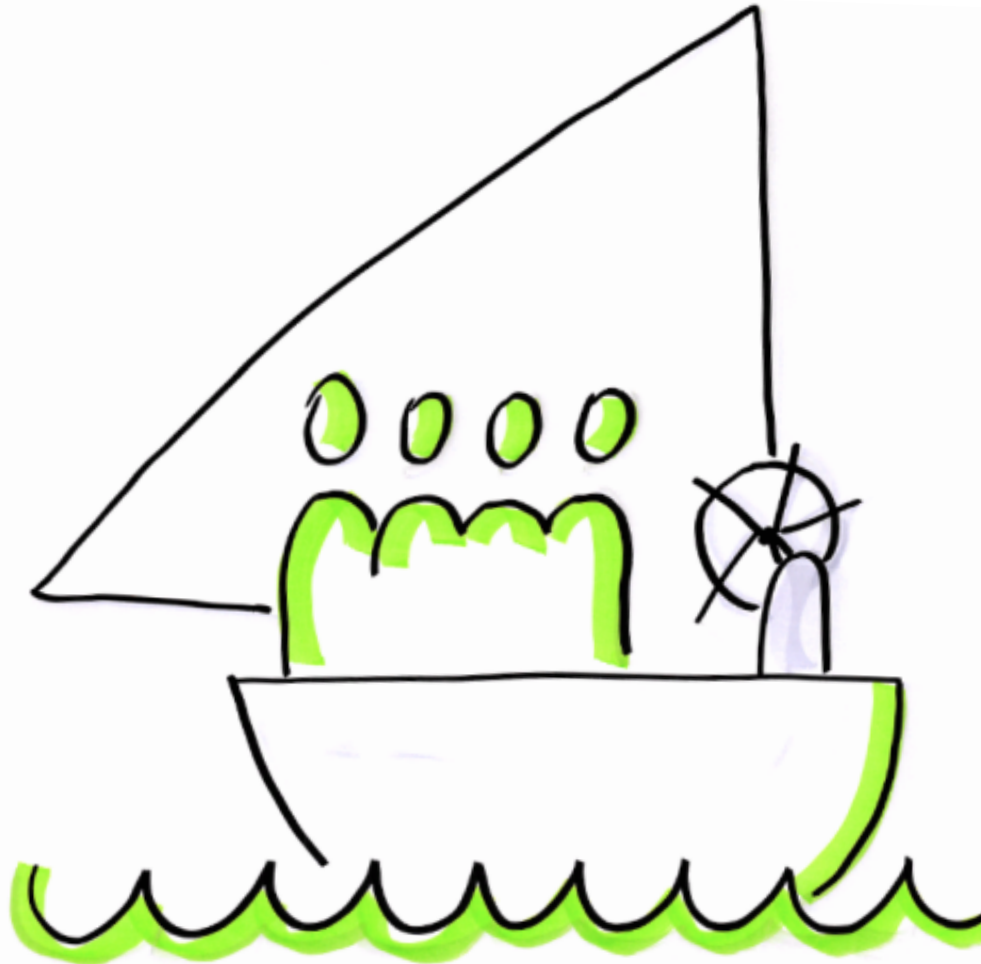
**SPITEX**  
das Original



# Umsetzung des Buurtzorg-Modells in der Schweiz

**lic. oec. HSG Christina Brunnschweiler**  
**CEO Spitex Zürich Limmat**





**Spitex Zürich Limmat vermittelt durch Unterstützung und Pflege Sicherheit und ermöglicht ihren Kundinnen und Kunden ein selbstbestimmtes Leben in der gewohnten Umgebung.**

Sicherheit heisst für uns, dass die Kundin / der Kunde sich in unseren Händen sicher fühlt, und dass die/der Mitarbeitende Klarheit und Sicherheit bezüglich der eigenen Verantwortlichkeiten und Aufgaben hat und vermittelt.

Selbstbestimmtes Leben heisst für uns, dass die Kundin / der Kunde im Rahmen der aktuell vorhandenen Selbstständigkeit soweit wie möglich selbstbestimmt leben kann, und dass wir sie / ihn sowie die An- und Zugehörigen dabei unterstützen und entlasten.

# Spitex Zürich – In Zürich daheim

- 14 Standorte
- 2 Geschäftsstellen
- 35 Siedlungen der Stiftung Alterswohnungen SAW



# Öffentliche Spitex / Private Anbieter

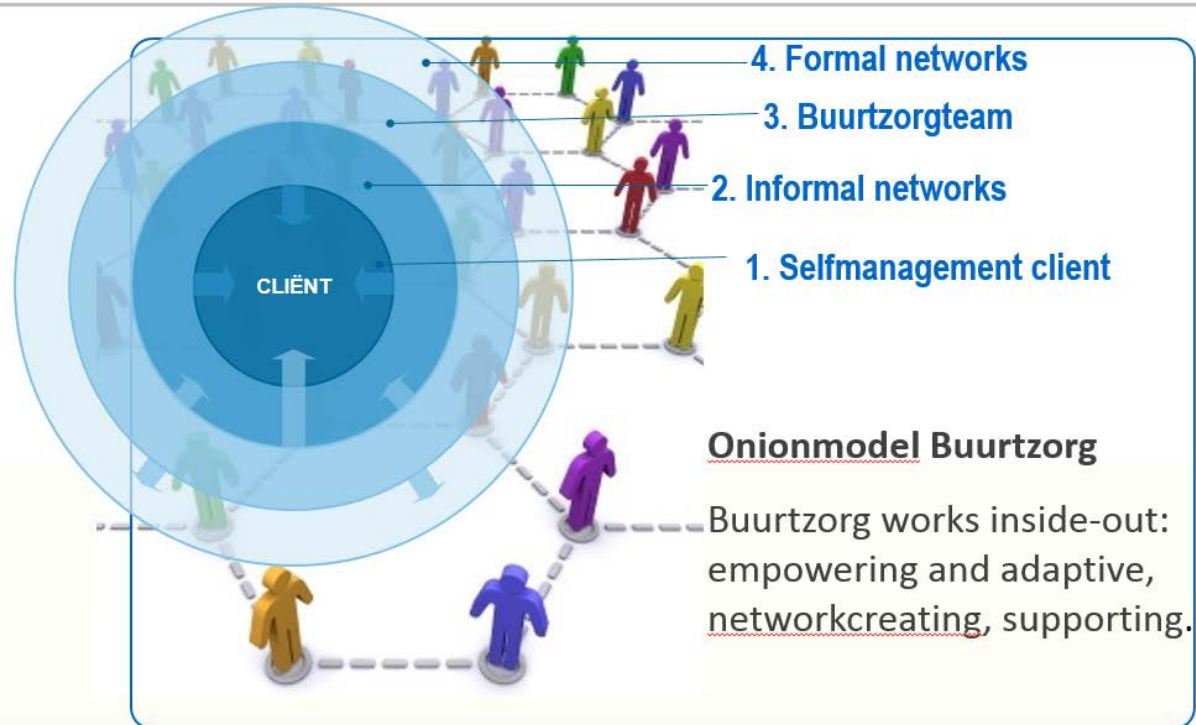


## Spitex-Dienstleistungen

- Pflege + Hauswirtschaft
- Palliative Care
- Psychosoziale Pflege und Betreuung
- Social Care (Demenzpflege)
- Nachtspitex
- Spitexpress
- Fachentwicklung Wundbehandlung und -prävention
- Fachentwicklung Chronic Care
- Stoma- und Kontinenz-Zentrum Zürich

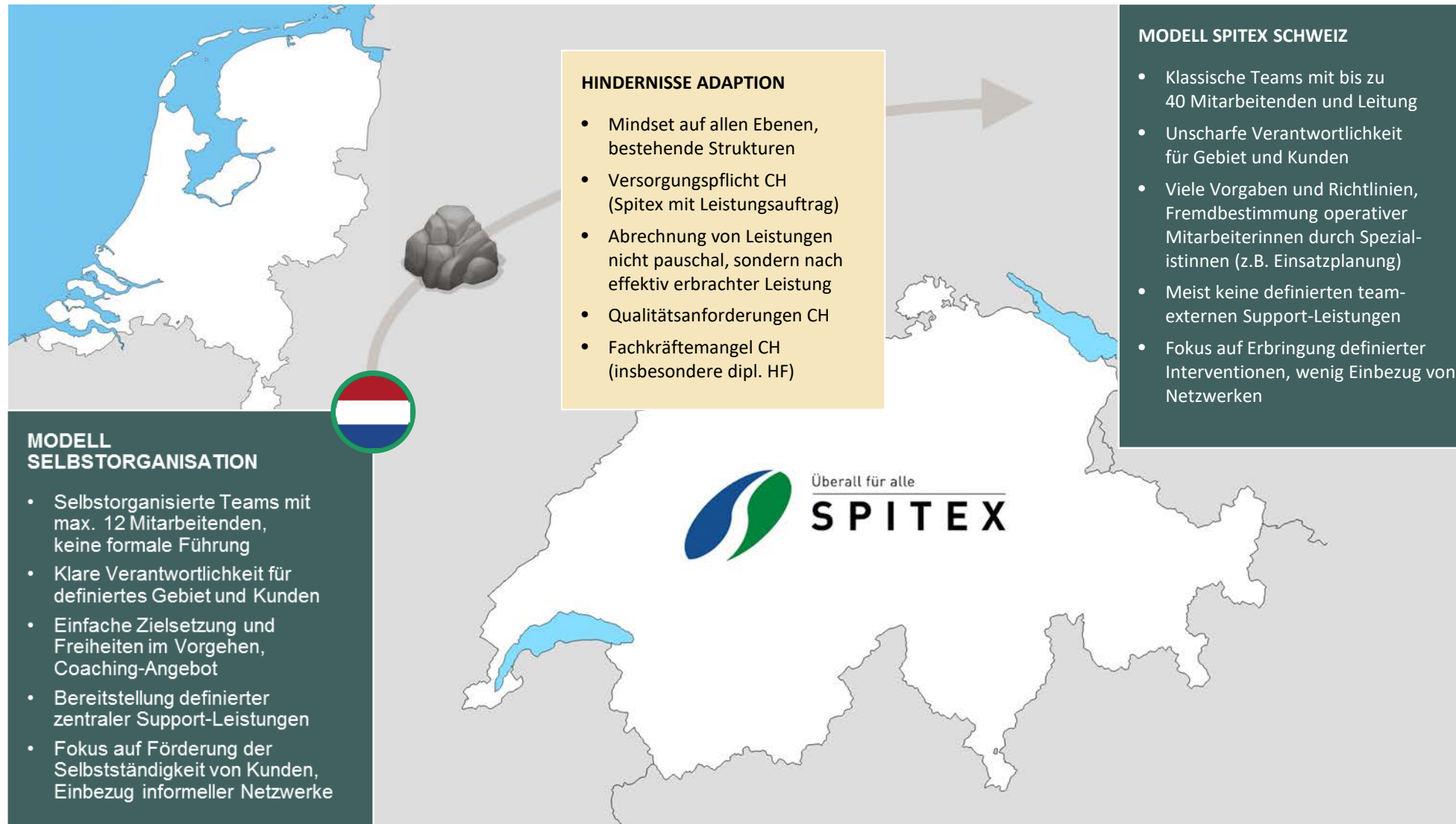
# Neue Organisationsformen – Modell Buurtzorg

Vision: support independence!

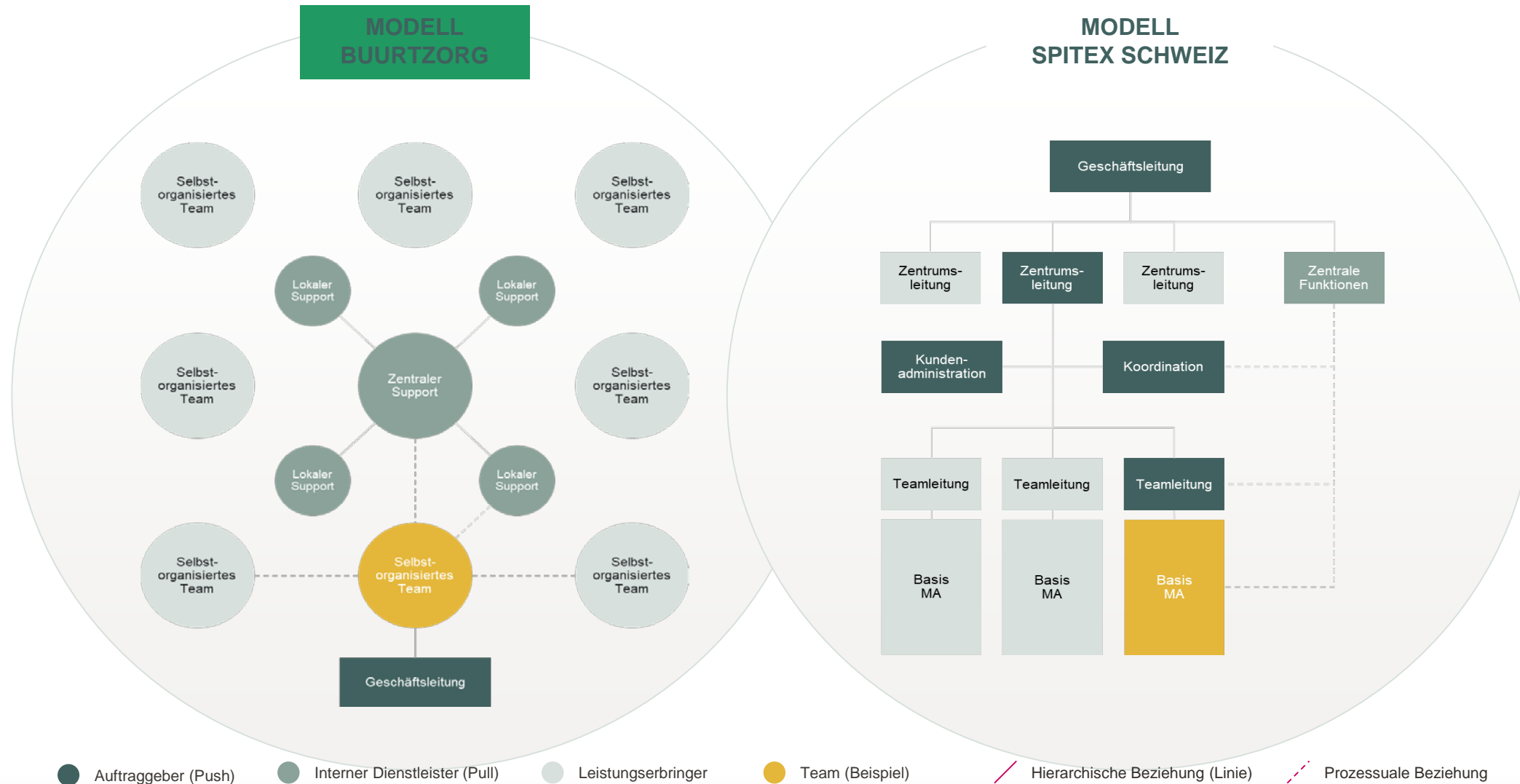


BUURTZORG

# Das Modell Selbstorganisation ist attraktive Neukonzeption ambulanter Pflege. Adaption in der Schweiz ist nicht einfach



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



# Institutioneller Rahmen setzt Freiheit operativer Teams Grenzen



Es müssen schlanke, effektive Standards formuliert werden



## Programm über 3 Jahre:

- **L**ean Management inkl KVP
- **e**Flow : Redesign der Software gemeinsam mit Lieferant und Spitexpartner
- **O**E-Projekt : mehr Handlungsspielraum an der Basis und weniger Hierarchiestufen (Modell Buurtzorg als Vorbild)

Newsletter Nr. 2 – November 2016

## Das Wesentliche unseres LEO-Nordsterns



EDITORIAL

### Kundenorientierung

- Bestmögliche Qualität bei konsequenter Kundenorientierung
- Partizipative Lösungserbringung
- Erwartungsmanagement
- Verlässlichkeit der Leistung
- Tiefe Hürden für Kunden

### Organisation & Prozesse

- Fokus Qualität / Flusseffizienz «Aufgaben fertig machen»
- Dezentrale Autonomie: Aufgaben / Kompetenzen / Verantwortung (AKV) an die Basis
- Selbstverwaltete Teams
- Zentrale Standards
- Interne Erreichbarkeit
- Übergreifende Teams

### Kontinuierliche Verbesserung

- Zentral und dezentral
- Partizipation aller Mitarbeitenden
- Ressourcen für Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)
- Performance Management, Reporting, Controlling

### Ein Stern zur Orientierung

Liebe Mitarbeiterin  
Lieber Mitarbeiter

Wie in der Weihnachtsgeschichte die drei Könige von einem Stern zur Krippe geleitet wurden, ist auch der sogenannte **Nordstern** für uns eine Orientierungshilfe.

Er hält uns im Rahmen des Programms LEO in den Themenfeldern **Kundenorientierung**, **Organisation & Prozesse** sowie **Kontinuierliche Verbesserung** immer die angestrebten Ziele vor Augen.

Wer sind die LEO-Bändiger? Wie angekündigt, stellen wir Ihnen auf der Innenseite dieser Ausgabe einige Kolleginnen und Kollegen vor, die im Programm LEO engagiert sind.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre!

*C. Brunnschweiler*  
Christina Brunnschweiler, CEO




# 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**

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**

# Unterstützung für die neuen Teams

- Unterschiede werden vom Management akzeptiert, jedes Team findet seine eigenen Lösungen innerhalb der wenigen Rahmenbedingungen
- Grundhaltung der gesamten Organisation: Hilfsbereitschaft, «aus dem Weg räumen von Steinen» für unsere Mitarbeitenden an der Basis
- Support-Leistungen für die Teams
  - ICT
  - HR
  - Administration
  - Coaches

# 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



# Auswertungen Pilot: Wichtigste Ergebnisse und Grundsatzentscheid

Das (noch laufende) Pilotprojekt ist bisher **grundsätzlich erfolgreich** verlaufen:

- Wir sind erfolgreich in der Rekrutierung
- Die in Teams integrierten Mitarbeitenden, insbesondere in der Pflege, schätzen die Arbeitsweise
- Wir stellen fest, dass die Kunden im Team bekannt sind und auf deren Bedürfnisse eingegangen werden kann
- Die Kundenzufriedenheit ist gestiegen (2. Befragung im September 2018)

- Es sind noch verschiedene konzeptionelle Fragen offen
- Die Stabilisierung neuer Arbeitsweisen muss noch gefördert werden
- Ist das Bewusstsein, dass mehr Freiheit auch mehr Verantwortung nach sich zieht, noch (zu) wenig ausgeprägt

**Fazit:**  
**Die bisherigen Erfahrungen und diverse Signale in der Organisation bestätigen uns im Vorhaben, das Modell „Selbstorganisation“ organisationsweit auszurollen.**

# Und wie wir es umsetzen ...



# 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

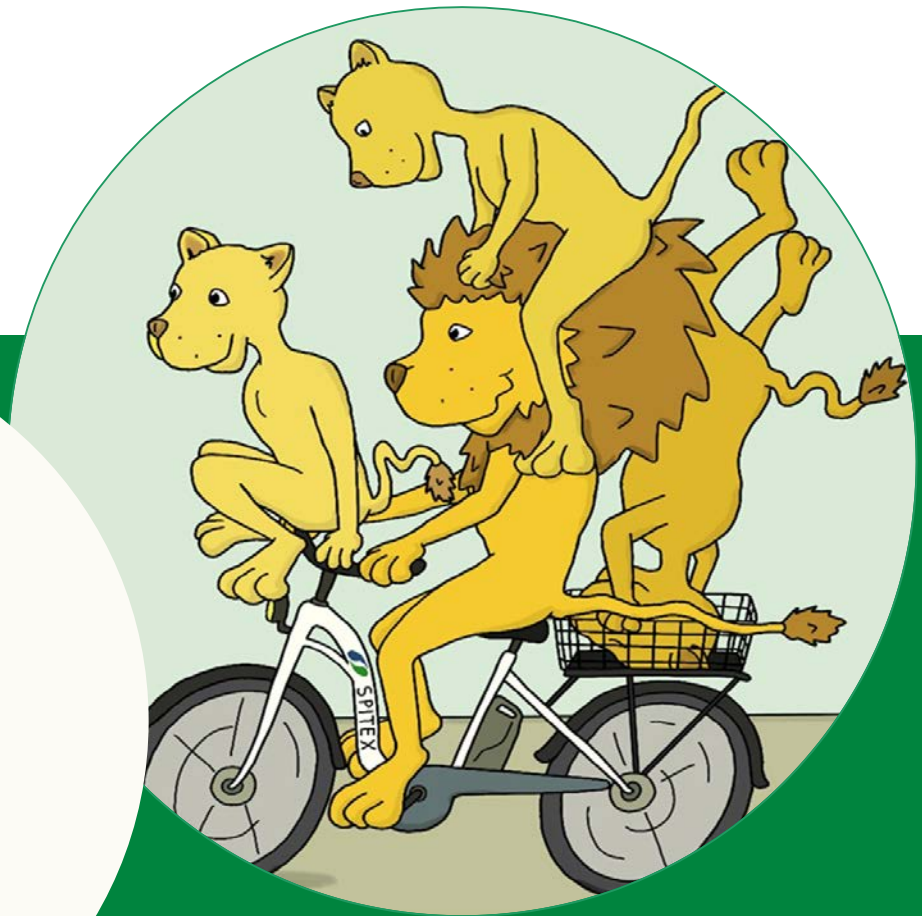
## Wirkung u.a.

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

## 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





**Strategie ist immer auch der  
Entscheid, auf vieles zu verzichten  
und dafür einige Wenige  
richtig zu machen.**



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



Überall für alle

**SPITEX**  
Zürich