

OBJECTIVE

2023

Das Magazin für mehr Effizienz im Heimmanagement

#Unternehmenskultur

Elemente der Unternehmenskultur

#BGM

Systematisches BGM und dessen Einführung

#Lean & Agil

Lean & Agil in der Langzeitpflege

#WORKSHOPS



Betriebliches Gesundheitsmanagement und Agilität – zwei wichtige Elemente einer Unternehmenskultur

Gesundheit ist nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts.

Arthur Schopenhauer – Philosoph

In diesem kurzen Zitat von Arthur Schopenhauer kommt die Wichtigkeit des betrieblichen Gesundheitsmanagements, aber auch die Verbindung zur Organisation und zu den betrieblichen Prozessen zum Ausdruck. In Ihrer Institution, in der Menschen andere Menschen betreuen, dreht sich alles um die Gesundheit. Sie setzen alles daran, dass Ihre Bewohnerinnen und Bewohner bestens versorgt sind. Dafür ist die Leistungsfähigkeit der Organisation, aber vor allem genügend und gesundes Personal notwendig. Mit dem Mangel an Fachkräften wächst der Druck auf Ihre Mitarbeitenden immens. Die Statistik der Krankentaggeldversicherungen dokumentiert, dass der Anteil an psychischen Ausfällen die häufigste Ursache aller Krankheitsbilder darstellt. Es würde selbstverständlich zu kurz greifen, wenn diesem Umstand mit einigen wenigen verhaltensorientierten Massnahmen entgegengetreten werden könnte. Ein Korb mit Äpfeln, Bike to Work oder eine Schulung zu Resilienz; dies sind überaus wichtige, aber nur einige wenige Elemente im umfassenden Massnahmenkatalog.

Sie stehen als Institutionsleitung und Kadermitarbeitende im Rahmen der herausfordernden Gesamtverantwortung gegenüber den Mitarbeitenden und deren Gesundheit in der Pflicht.

Auch um diese für ihre Eigenverantwortung zu sensibilisieren. Zusätzlich zum Druck der fehlenden Fachkräfte ist auch der finanzielle Handlungsspielraum oftmals sehr gering. Somit sind Sie gefordert, möglichst effektiv dem Gesundheitsaspekt der Mitarbeitenden Rechnung zu tragen. Da dies aber direkt mit der Arbeitsverrichtung und dem allgemeinen Arbeitsdruck in Zusammenhang steht, werden auch die Arbeitsprozesse zu einem grossen Thema. Sie müssen die Organisation rasch auf sich verändernde Situationen anpassen – also agil auf Ressourcen und äussere Gegebenheiten reagieren.

In dieser Ausgabe versuchen wir, ganz nach Arthur Schopenhauer, nicht nur die Gesundheit beziehungsweise das Betriebliche Gesundheitsmanagement in den Fokus zu stellen, sondern dieses auch in die Gesamtunternehmung einzubetten, sowie den Zusammenhang zur agilen Organisation herzustellen. Es ist letztendlich auch eine Haltungs- und Kulturfrage.



Matthias Moser
Geschäftsführer dedica



Objective 2023 auch online verfügbar.

Lean & Agil – Was bedeutet lean und agil in der Langzeitpflege?

Neben den oft bestens eingeführten und bekannten Methoden aus dem Qualitätsmanagement (z. B. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) stehen weitere wirkungsvolle Instrumente für Transformationsprojekte zur Verfügung. Deren Bedeutung ist nicht zu unterschätzen. Die Ressource Mensch und seine Fähigkeiten, die über die Haupttätigkeiten hinausgehen (Soft Skills), bieten grosse Chancen für die betriebliche Entwicklung und sind im Einsatz auch eine grosse intrinsische Motivationsressource für die Mitarbeitenden.

Agil

Partizipation, Mitwirkung der Mitarbeitenden und Transformationsprojekte hin zu selbstorganisierten Tätigkeiten können durch agile Methoden organisiert und strukturiert werden. Agile Organisationsformen setzen ein transformiertes Führungsverständnis, eine Prinzipienbasis und Rollenbeschreibungen voraus. Mit agilen Methoden kann in Transformationsprojekten ein wichtiger Teil von Mitarbeiterressourcen für die betrieblichen Entwicklungen erschlossen werden. Das Mitwirken der Mitarbeitenden mit ihren persönlichen Stärken und freien Ressourcen bereichert die Unternehmung und steigert die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeitenden.

Lean

Tätigkeiten, die nicht einer Kundin, einem Kunden oder einem Kostenträger in Rechnung gestellt werden können, müssen auf eine Optimierung überprüft werden. Bei solchen Tätigkeiten besteht die Gefahr, Zeit und Geld zu verschwenden. Es handelt sich in der Langzeitpflege unter anderem um unnötige Wegstrecken aller Art (Materialbewirtschaftung, Essens-Nachservice, Rückschubprozesse, fehlende «Point of Care»-Hilfsmittel

usw., übermässige Dokumentation oder Über-Administrierung). Lean bietet bewährte und einfach anwendbare Methoden, diese Teilprozesse mit Optimierungspotenzial zu identifizieren, zu bewerten und zu bearbeiten.

Ansatz

Die idealen Ergebnisse in Veränderungs- und Weiterentwicklungsprojekten werden durch einen kombinierten Ansatz von Top-down und Bottom-up realisiert. Historisch sind die Top-down-Ansätze bestens in der Aufbau- und Ablauforganisation etabliert. Die Bottom-up-Ansätze sind in Beschwerde-, Ideen- und KVP-Managements mehr oder weniger ausgeprägt bescheiden vorhanden. Die Mitwirkung der Basis soll mit den Methoden von Lean und Agil gestärkt werden und die Führung im Mikromanagement ergänzen.

Systematisierte Methoden dafür sind zum Beispiel das Kaizen-Board, die selbstorganisierte Einsatzplanung, die Feinsteuerung der Tagesorganisation, das Entwickeln von Standards, das Verbessern der teaminternen Kommunikation oder Mikroschulungen.

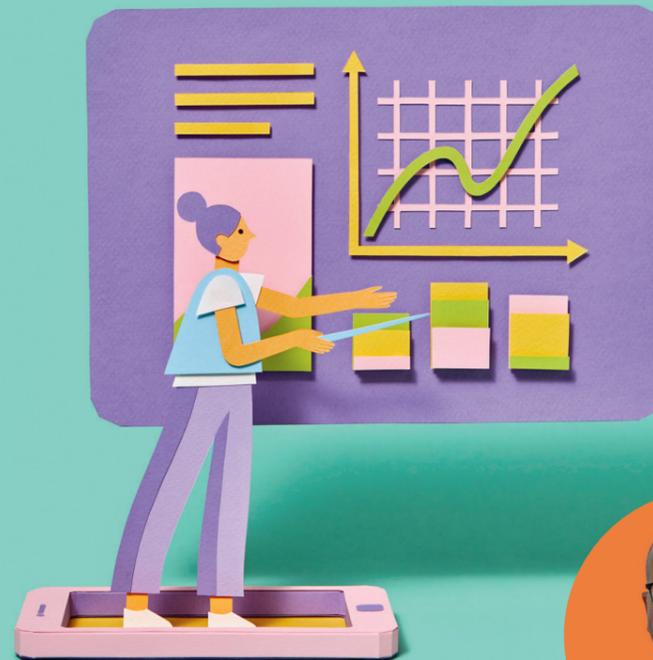
Beispiele

Systematisierte Methoden dafür sind zum Beispiel das Kaizen-Board, die selbstorganisierte Einsatzplanung, die Feinsteuerung der Tagesorganisation, das Entwickeln von Standards, das Verbessern der teaminternen Kommunikation oder Mikroschulungen.



Systematisches BGM – das Transformationsschwungrad

In den sozialen Institutionen sind die Mitarbeitenden der wichtigste Faktor, um die anvertrauten Menschen mit Unterstützungsbedarf zu betreuen. Nur gesunde und eingebundene Mitarbeitende können die anspruchsvolle Arbeit erbringen. Das systematische Betriebliche Gesundheitsmanagement erhält mit dieser Erkenntnis eine zentrale Rolle in der Wechselwirkung von Führungs-, Organisations- und Kulturentwicklung. Mit dem gelebten systematischen BGM wird das Versprechen eingelöst, den Mitarbeitenden als Menschen im Zentrum der unternehmerischen Entwicklung ernst zu nehmen.



Andreas Stalder
Leiter Geschäftsbereich
Qualitätsmanagement

Müdigkeit, Ohnmacht und Überforderung?

Die Entwicklung in den letzten Jahren hat in der Langzeitpflegebranche grosse Herausforderungen sichtbar werden lassen. Schlagwörter sind Arbeitskräftemangel, zunehmende administrative Vorgaben (EPD, nDSG usw.), individualisierte Bewohnerbedürfnisse, steigende Bewohnerfluktuation durch Übergangspflege und späteren Heimeintritt, hohe Fluktuation und Absenzen von Mitarbeitenden, limitierte finanzielle Entwicklungsmöglichkeit, wandelnde Anforderungen an Führungskräfte, Partnerschaftsmanagement mit Angehörigen, wirtschaftliche Emanzipierung der Pflegefachkräfte, steigender Druck auf Werte und Kultur usw. Aus der Pandemie kommend ist eine Grundmüdigkeit weiterhin spürbar. Die Führungsstufen sind stark gefordert, Teamleitende zum Teil überfordert. Ein Gefühl des Ausgeliefertseins gewinnt an Boden.

Zeit für den Wandel!

Es bietet sich an, sich Gedanken über eine Transformation, einen Wandel als Unternehmung zu machen. Es geht dabei nicht um einen grossen Wurf, sondern um das koordinierte systematische Einwirken auf alle steuerbaren Elemente und alle erschliessbaren Ressourcen, die sich anbieten. Das systematische BGM setzt genau an diesem Punkt an. Das BGM wirkt in die Führungsentwicklung, in die Organisationsentwicklung und in die Kulturentwicklung.

Fachkräfte halten, ausbilden, entwickeln

Gerade bei den Pflegeberufen besteht seitens Arbeitgebenden eine Konkurrenz. Mehrere wünschen sich die gleiche Fachkraft in ihrem Betrieb. Fachkräfte in der Pflege emanzipieren sich und nutzen den Spielraum, um sich zu den besten Konditionen anzubieten. Geld allein macht nicht glücklich. Ein grosses Potenzial haben daher

die intrinsischen Faktoren: Bei welchem Arbeitgeber werden meine Anliegen und Rückmeldungen ernst genommen? Wo kann ich mich einbringen und aktiv an einer Verbesserung der Leistungserbringung mitwirken? Wo erhalte ich Unterstützung, wie werde ich gefördert, welche Entwicklungsschritte erlebe ich in meiner persönlichen und in meiner Team-Umgebung? Das systematische BGM schaut hin, identifiziert die Potenziale der vorhandenen Ressourcen, nimmt die Belastungen wahr und definiert Massnahmen, um diese zu tragen. Ein systematisches BGM wirkt auf beiden Seiten. Das Gleichgewicht von Ressourcen und Belastungen ist eine wichtige Basis für die Gesundheit, die Motivation und die Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden.

Rollen und Verantwortlichkeiten

Sind die Top-down-Stellenbeschreibungen heute noch wirkungsvoll? Es lohnt sich, «geerbte» und gewohnte

Organisationsformen zu überprüfen. Im Zeitalter von Teilzeitarbeit liegt es auf der Hand, dass das Wort «Tagesverantwortung» neu auch «Co-Tagesleitung» oder «Team-Tagesleitung» heissen könnte. Bei Arbeitsteilungen unter den Arbeitsschichten und Funktionsstufen eröffnen sich neue Möglichkeiten: das Aufteilen von Funktionen in Rollen. Dieser Schritt bringt neue Gestaltungsräume und hilft, die Stärken der Mitarbeitenden präziser zu adressieren und gezielter zu nutzen. Bei der Arbeit persönliche Stärken nutzen zu können bringt Freude. Freude des/der Einzelnen bringt Begeisterung ins Team und zu den Kundinnen und Kunden, unseren Bewohnenden. Gerade durch die Partizipation in Rollendefinitionen werden Ressourcen freigesetzt.

Der/die Gesundheitsbeauftragte

Der Rolle des/der Gesundheitsbeauftragten (GEBE) kommt eine zentrale Rolle zu Gute: der Schutz der Gesundheit. Dazu gehören die physische und die psychische Gesundheit. Im Bereich der physischen Gesundheit schreibt das Arbeitsgesetz die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz vor. Bei der psychischen Gesundheit besteht ein grosses Verbesserungspotenzial. Dies beginnt bei den Werten und der Kultur der Organisation und führt weiter bis hin zur Führungskultur. Das positive Einwirken der gestaltbaren Faktoren auf die psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz lohnt sich. Nicht nur finanziell, sondern vor allem

durch die grössere Verfügbarkeit der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz.

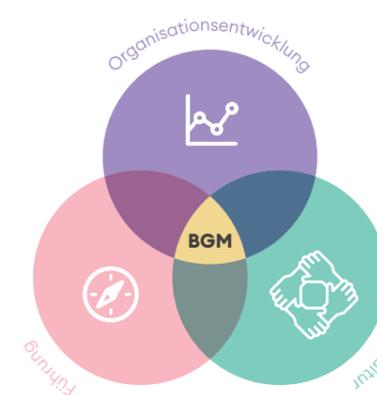
Organisationsentwicklungsrahmen

Das Zusammenführen der Wirkungsdimensionen durch das systematische BGM mit zeitgemässen Methoden und bewährten Instrumenten schafft ein attraktives und sinnerfülltes Arbeitsumfeld. Die Wirkungsdimensionen sind die Führung, die Organisationsentwicklung und die Kultur.

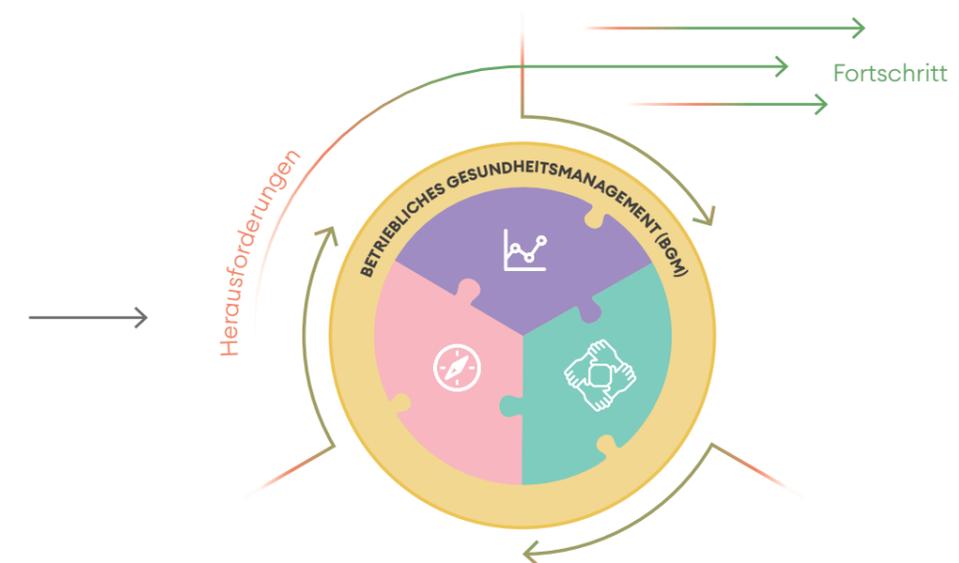
Durch das Zusammenbringen der 3 Wirkungsdimensionen im Rahmen der Arbeit am systematischen BGM entsteht ein vom BGM durchdrungener Wirkungskreis. Wir sprechen in diesem fortgeschrittenen Zustand des systematischen BGM vom betrieblichen Transformationsschwungrad.

Betriebliches Transformationschwungrad

Durch das enge Zusammenwirken der drei Wirkungsdimensionen in Betrieben mit einem fortgeschrittenen systematischen BGM werden Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden aktiv bewirtschaftet und kontinuierlich in Balance gehalten. Dies ermöglicht dem Betrieb, Anforderungen von aussen als Kraftquelle aufzunehmen und in Wirkung umzusetzen. Bildlich gesprochen wirken externe Anforderungen nicht mehr als Quelle der Ohnmacht, sondern als Antreiber für das betriebliche Schwungrad und helfen anstehende Transformationen kraftvoll umzusetzen.



© dedica



Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements



Interview mit Rita Buchli

Frau Buchli, eine Frage vorweg: Wie beschreiben Sie einem Mitarbeitenden in einer von Ihnen betreuten Institution kurz und knapp das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)?

Ich stelle häufig die Frage: «Macht Arbeit gesund oder krank?» Diese Frage schliesst alles mit ein, was Betriebliches Gesundheitsmanagement möchte: die Arbeit so gestalten, dass diese Frage klar mit «Die Arbeit macht GESUND!» beantwortet werden kann. Arbeit bietet nebst der Existenzsicherung viele Ressourcen. Das BGM will diese stärken, sodass Belastungen abgefedert werden können. Solche Ressourcen sind zum Beispiel soziale Kontakte, Stärkung des Selbstwerts durch Erfolgserlebnisse, Wertschätzung, Sinn erleben, um nur einige zu nennen. Selbstverständlich gibt es in jedem Beruf auch Belastungen. Diese auf ein Minimum zu reduzieren gehört ebenfalls zu den Aufgaben des BGM.

Welche Schritte sind nötig, wenn eine Institution gezielt ein strukturiertes BGM einführen will?

Der erste Schritt ist häufig eine Auslegeordnung, die sogenannte IST-Analyse. Dabei gilt es herauszufinden, wo Belastungen und Ressourcen im Betrieb vorhanden sind und wie es den Mitarbeitenden geht. Daraus werden Massnahmen abgeleitet. Diese sollen einem klar formulierten Ziel entsprechen: Was wollen wir erreichen, wie soll es den Mitarbeitenden in Zukunft gehen?

Das tönt nach viel Arbeit, sodass es für kleinere Betriebe wohl fast nicht umsetzbar ist. Haben Sie dazu Lösungsansätze?

Die Investition zu Beginn ist nicht wездiskutieren, das stimmt. Der langfristige Gewinn ist jedoch ein Vielfaches höher. Wir brauchen die Mitarbeitenden gesund und möglichst lange im Unternehmen. Der Arbeitskräftemangel zeigt dies in aller Deutlichkeit. Dazu kann das BGM einen entscheidenden Beitrag leisten.

Es kommt zudem nicht auf die Menge der Massnahmen an, sondern auf diejenigen mit der grösstmöglichen Wirkung. Die Betriebe tun gut daran, eine Priorisierung vorzunehmen und vor allem in die Führung zu investieren. Die Rolle und Haltung der Führungspersonen ist zentral. «Menschen verlassen Führungskräfte, nicht ihre Jobs», ist kein Mythos, sondern belegte Realität.

Ich empfehle zudem dringend, die Mitarbeitenden in die Massnahmenfindung und -umsetzung einzubeziehen: Betroffene zu Beteiligten machen. Dies motiviert und führt zu einer höheren Unternehmensbindung.

Kann die Wirkung auch gemessen werden oder ganz einfach formuliert: Was bringt das BGM?

Die Wirkung des BGM darf keine Glaubensfrage sein, sondern soll sich auf Fakten beziehen. Deshalb ist die Quali-

tätssicherung durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) basierend auf Kenngrössen wie Absenzen, Fluktuation und Arbeitszufriedenheit wichtig. Das BGM ist ein stetiger Lernprozess und bedarf einer Adaption an neue Herausforderungen.

Was empfehlen Sie bezüglich des Know-how-Aufbaus im Betrieb? Kann dieser einfach durch Beratungsfirmen wie Ihre eingekauft werden oder kann der Know-how-Aufbau auch betriebsintern erfolgen?

Zunächst braucht es das Commitment der obersten Führung und eine/n Fahrenträger/in im Betrieb, die / der das Thema vorantreibt. Viele schätzen es,

«Wir brauchen die Mitarbeitenden gesund und möglichst lange im Unternehmen. Dazu kann das BGM einen entscheidenden Beitrag leisten.»

wenn sie von aussen angestupst werden und jemand Externes den Prozess begleitet, zumindest zu Beginn. Langfristig kann so auch das

Know-how aufgebaut werden. Meiner Erfahrung nach ist der Austausch mit anderen Betrieben sehr wertvoll – sowohl aufgrund des Wissensaustausch als auch der Unterstützung durch Gleichgesinnte. Damit auch BGM-Verantwortliche wie aus der Pistole geschossen sagen können: «MEINE ARBEIT MACHT GESUND.»

Rita Buchli ist Arbeits- und Organisationspsychologin und erfahrene BGM-Praktikerin mit eigener Beratungsfirma. Sie unterstützt und begleitet Institutionen bei Analyse, Aufbau und Umsetzung des BGM



Workshop-Angebote

Bilden Sie sich und Ihre Mitarbeitenden persönlich und fachlich weiter und sorgen Sie mit den Workshops und Schulungen von dedica für die optimale Entwicklung im Qualitätsmanagement und in wichtigen Führungsthemen in Ihrer Institution.

Lean & Agil

Die Herausforderungen in der Branche führen zu Transformationen, bei denen die Methoden «Agil» und «Lean» neue Perspektiven eröffnen und kraftvolle Lösungen bieten.

Basiskurs QMB in der Langzeitpflege

Die GL-Assistenzfunktion der / des Qualitätsmanagementbeauftragten QMB kann die Linie stark unterstützen. Gerade beim aktuellen Fachkräftemangel bietet die QMB-Funktion Freiraum für die Linien und die Bereichsteams. Für die spezifische Ausbildung des «QMB in der Langzeitpflege» bietet dedica ein zweitägiges Training an.

Datenschutz «DSG Vertiefung» mit Tool SIDAS

SIDAS ist ein Tool der Firma Sirius, das Ihnen dabei hilft, die Anforderungen an den Datenschutz und die Datensicherheit im Betrieb gemäss dem revidierten Datenschutzgesetz toolunterstützt und sicher zu erfüllen. dedica ist Partnerin von Sirius und bietet die Schulung und bei Bedarf eine Umsetzungsunterstützung an.



Unsere aktuellen Workshop-Angebote finden Sie hier:



Arbeitsicherheit & Gesundheitsschutz

Im Rahmen der Implementierung des Prozessmanagements unterstützt dedica den Fachbereich Arbeitsicherheit & Gesundheitsschutz innerhalb des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Mittels einer effizienten, einfachen Analyse erhalten die Institutionen eine Übersicht, wo Handlungsbedarf besteht, und sie werden mit Hilfsmitteln und methodisch in der effizienten Umsetzung unterstützt.

Bausteine für ein krisen-sicheres Heimmanagement



Treuhand

dedica bietet umfassende Outsourcing-Dienstleistungen an. In Kombination mit den Informatik-Dienstleistungen von dedica erhalten Sie umfassende Serviceleistungen aus einer Hand.

dedica.ch/treuhand

Informatik

dedica kennt die wachsenden Anforderungen der digitalen Transformation und stellt dazu komplette IT-Infrastrukturen zur Verfügung.

dedica.ch/informatik

Qualitätsmanagement

Als Expertin für Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen begleitet dedica Sie auf dem Weg zu einer einfachen und effizienten Prozessvisualisierung und Prozessbewirtschaftung.

dedica.ch/qualitaetsmanagement

dedica

Bälliz 64 • 3600 Thun
T 033 225 09 00
info@dedica.ch • dedica.ch
© 2023 dedica, Thun

Impressum

Herausgeberin: dedica Genossenschaft, Thun
Konzept: dedica Genossenschaft, Thun
Layout: Haller + Jenzer AG, Burgdorf