

# Generelle Ergebnisse



## Optimierte Personaleinsatzplanung zur Reduktion der Personalrotationen bei Spitex-Einsätzen zu Hause

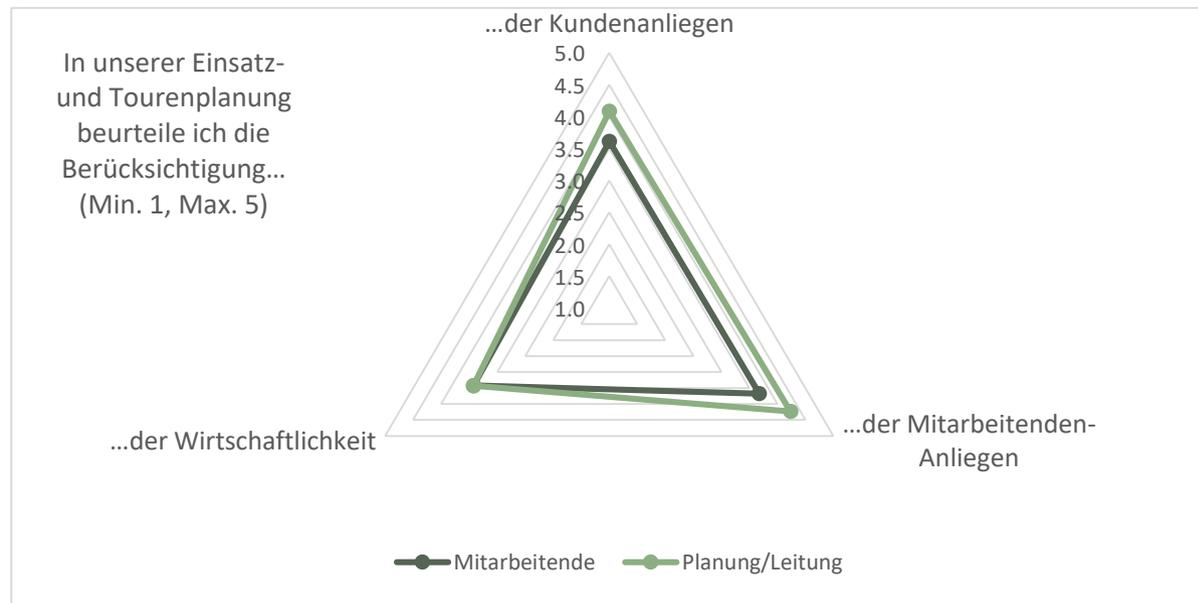
# Ausgangslage

- ▶ Sozialmedizinische Zentren (SMZ) im Wallis = öffentliche Spitex
- ▶ Auftrag seitens Kanton als Hauptfinanzierer: (Leistungsvertrag 2020)
  - ▶ Möglichkeiten der **Reduktion Personalrotation bei den Kunden prüfen**
- ▶ Thema Personalrotation ist bei Kunden ein wichtiges Anliegen:
  - ▶ 15% der allgemeinen Kommentare von Spitex Kunden in der Zufriedenheitsumfrage 2015 des Sozialmedizinischen Zentrums Oberwallis betrafen Kundenrotation
- ▶ Aufkommende Konkurrenz, insbesondere im Valais Romand.
  - ▶ Positionierung: personelle Konstanz als Versprechen
- ▶ Gleichzeitig herausfordernde personelle Rahmenbedingungen:
  - ▶ Viele Teilzeit-MA, Mütter mit Betreuungspflichten, ausgeprägte Personal-Knappheit
- ▶ = Quadratur des Kreises...?!

# Fragestellung

## ▶ Hauptfragestellung:

- ▶ Was sind die Voraussetzungen und mögliche Massnahmen, um die Einsatzplanung der Spitex so zu optimieren, dass
  - ▶ **möglichst wenige Mitarbeitende pro Kunde** eingesetzt werden müssen und
  - ▶ dennoch **wirtschaftlich** gearbeitet werden kann?
- ▶ Aspekte der **Kundenzufriedenheit / der Mitarbeitendenzufriedenheit** generell wurden noch hinzugenommen, damit es ein Ganzes gibt.



# Zielsetzungen

- ▶ Das zentrale Ergebnis der Arbeit ist ein **Modell für eine idealtypische Personal-Einsatzplanung für die Spitex im Wallis**. Darin sind die Anforderungen/Kriterien und deren gegenseitigen Abhängigkeiten abgebildet.
- ▶ Das Modell, dessen Form noch offen ist, zeigt auf, **wie die angestrebten Ziele (Wirtschaftlichkeit und Personalrotation) beeinflusst werden**. Des Weiteren ist das Modell so dargestellt, dass es bei neu aufkommenden Kriterien in Zukunft angepasst werden kann.
- ▶ Es kann anschliessend entschieden werden, ob das Modell mit einem IT-Tool oder mittels selbstorganisierten Teams umgesetzt werden kann.
- ▶ Das Modell kann als **Grundlage für ein Pflichtenheft** für die Evaluation von neuen oder für die Weiterentwicklung von bestehenden IT Tools für die Einsatzplanung dienen.

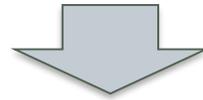
# Datenerhebungen: Befragungen

## ▶ Quantitative Mitarbeitenden-Befragung (Spitex VS)



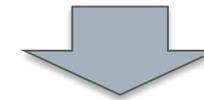
- Online-Fragebogen
- Dauer: 10-15 Minuten
- Zielgruppen:
  - Alle MA Spitex SMZO
  - Alle MA Spitex mindestens einer Region im VS Romand (ideal: alle)
- Stichprobengrösse:
  - Ca. 1000 Personen (min. 400)
  - Rücklaufquote geschätzt: 50% = 500
- Nutzen:
  - Bewertung der Prioritäten der Kunden
  - Bewertung der MA Prioritäten
  - Zufriedenheits-Umfrage aus Sicht MA (Kunden, MA Planung): Vergleich → Identifikation Best Practice (Warum?)
  - Ideen für Reduktion Personalrotation
  - Flexibilität wird abgefragt

## ▶ Online-Befragung Planungsverantwortliche



- Online-Fragebogen
- Dauer: 30-60 Minuten
- Zielgruppen:
  - Alle Gruppen- und Teamleitungen
  - Alle Planungsverantwortlichen
  - Alle Verantwortlichen Spitex
- Stichprobengrösse:
  - Ca. 40-60 Personen
  - Rücklaufquote geschätzt: 60% = 30
- Nutzen:
  - Bewertung der Prioritäten der Kunden
  - Bewertung der MA Prioritäten
  - Vergleich mit Sicht MA
  - Ideen für Reduktion Personalrotation → Identifikation Best Practice
  - Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung wird abgefragt

## ▶ Interviews ausserkantonale Spitex-Verantwortliche



- Interview / Online-Fragebogen
- Dauer: 30-60 Minuten
- Zielgruppen: Verantw. Spitex
  - Min. 2 Org. mit Buurtzorg Modell
  - 2 traditionelle Spitex-Organisationen
  - Min. 1 Org. mit Routenplanung
  - Min. 1 private Spitex-Organisationen
- Stichprobengrösse:
  - Ca. 6 Personen
  - Rücklaufquote geschätzt: 85% = 5
- Nutzen:
  - Bewertung der Prioritäten der Kunden
  - Bewertung der MA Prioritäten
  - Ideen für Reduktion Personalrotation → Identifikation Best Practice
  - Stellenwert Wirtschaftlichkeit
  - Vor- und Nachteile Selbstorganisation

# Methodik praktischer Teil (effektive Umsetzung)

- ▶ A) Explorative Treffen mit Pflegedienstleitungen für Einblick in Praxis 
  - ▶ Erledigt (4 Treffen, 3 Erwachsenen-Spitex-Teams, 1 Planungsverantwortliche Kinderspitex)
- ▶ B) Schriftliche Kurzbefragungen der Walliser PDL im Mai / Juni 
  - ▶ schriftliche Befragung: 47 Teilnehmer/innen
- ▶ C) Interviews mit ausserkantonalen Spitex-Anbietern (Best Practice) 
  - ▶ 7 Interviews durchgeführt (2 vor Ort, 2 als Webmeeting, 3 telefonisch)
- ▶ D) Schriftliche Kurzbefragung Spitex-Mitarbeitende (Kundensicht + eigene Wünsche) 
  - ▶ 327 Teilnehmer/innen
- ▶ E) Modell erarbeiten als Grundlage für idealtypische PEP (Anforderungsprofil) 
  - ▶ Modell mit Fundamental- und Instrumentalzielen (gewichtet)
  - ▶ Notwendige Voraussetzungen als Sofortmassnahmen identifiziert (für Vereinfachung des Modells)
- ▶ F) Vergleich des aktuellen und künftigen Planungstool mit den Anforderungen
  - ▶ Anforderungsprofil / Pflichtenheft für optimierte Personaleinsatzplanung (PEP) erstellt
  - ▶ Dient dem organisatorischen Abgleich der internen PEP sowie zum SOLL-IST Abgleich der PEP Software und damit als Entwicklungsagenda für künftige Versionen

# Hypothesen: Mehrheitlich zutreffend

---

1.1: Weder das aktuelle noch das künftige IT Planungstool unterstützen die Reduktion der personellen Rotationen in automatisierter Form.  / ?

1.2: Mittels Best Practices kann die Personalrotation ohne negative Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit und die Mitarbeitenden-Zufriedenheit reduziert werden.

1.3: Aus Sicht der Mitarbeitenden hat die Personalrotation bei den Kunden nicht die erste Priorität.

1.4: Die Mitarbeitenden sind nicht bereit, zugunsten einer verminderten Personalrotation ihre Arbeitszeiten zu fragmentieren.

2.1: Kunden von selbstorganisierten Teams erleben weniger Personalrotation als Kunden von traditionell geführten Teams.

2.2: Kunden von selbstorganisierten Teams sind zufriedener als Kunden von traditionell geführten Teams.

3.1: In der Planungspraxis werden klare Abstufungen sichtbar, die in der Einschätzung der Priorität für die Kunden seitens Mitarbeitende analog sichtbar werden.

3.2: In der Planungspraxis werden klare Abstufungen sichtbar, die sich mit den Rückmeldungen der Mitarbeitende teilweise decken.

3.2: Nicht alle Regionen kennen Produktivitätsvorgaben.

# Theorie: Fundamental- & Instrumentalziele in der Spitex Einsatz- & Tourenplanung

## Maximale Servicequalität / Kundenzufriedenheit



- ▶ **Min. Anzahl unterschiedlicher Mitarbeitende**
- ▶ Min. Anzahl verspätet bediente Kunden
- ▶ Minimale Gesamtzeit Verspätungen
- ▶ Minimale maximale Verspätung
- ▶ Optimale Servicetage und -Zeiten
- ▶ Maximale Bewertung der Zufriedenheit bezüglich: Verhalten der Mitarbeitenden / Fachlichkeit der Mitarbeitenden
- ▶ Maximale Berücksichtigung der prioritären Kundenwünsche und individuelle Situation

## Maximale Mitarbeitenden-Zufriedenheit



- ▶ Max. Anzahl Touren am Stück
- ▶ Maximale Dauer der Touren
- ▶ Minimale Anzahl unterschiedlicher Touren
- ▶ Gerechte Verteilung der Einsätze am Sonntag, Pikettdienste, Bereitschaftsdienste
- ▶ Optimale geografische Lage des Einsatz-Startpunktes zu Wohnort
- ▶ Maximale Berücksichtigung der Mitarbeitenden-Wünsche
- ▶ Respektieren der Einschränkungen Verfügbarkeit

## Minimale Einsatzkosten



- ▶ Minimale Anzahl der Touren
- ▶ Maximale Anzahl voll ausgelasteter Touren
- ▶ Maximale Anzahl eingeplanter Kunden pro Tour
- ▶ Minimale Gesamtwegzeit (statt Streckenlänge, da Zeit = Geld)
- ▶ Minimale Personalqualifikation pro Tour

# Gewichtete Fundamental- & Instrumentalziele in der Spitex Einsatz- & Tourenplanung

Maximale Servicequalität / Kundenzufriedenheit ( 💰 40)



- ▶ Min. Anzahl unterschiedlicher Mitarbeitende (8.2)
- ▶ Minimale Gesamtzeit der Verspätungen (7.9)
- ▶ Min. Anzahl verspätet bediente Kunden (7.3)
- ▶ Maximale Berücksichtigung der prioritären Kundenwünsche und individuelle Situation (6.9)
- ▶ Minimale maximale Verspätung (6.5)

Maximale Mitarbeitenden-Zufriedenheit ( 💰 30)



- ▶ Maximale Berücksichtigung der Mitarbeitenden-Wünsche (9.0)
- ▶ Respektieren der Einschränkungen Verfügbarkeit (8.5)
- ▶ Gerechte Verteilung der Einsätze am Sonntag, Pikettdienste, Bereitschaftsdienste (8.4)
- ▶ Machbarkeit der Planung (7.0)
- ▶ Minimale Anzahl unterschiedlicher Touren (5.7)
- ▶ Maximale Dauer der Touren (5.1)
- ▶ Max. Anzahl Touren am Stück (4.9)
- ▶ Optimale geografische Lage des Einsatz-Startpunktes zu Wohnort (4.3)

Minimale Einsatzkosten ( 💰 30)



- ▶ Maximaler prozentualer Anteil der verrechenbaren Stunden pro Team (10)
- ▶ Minimale Anzahl der Touren (8)
- ▶ Minimale Personalqualifikation pro Tour (8)
- ▶ Möglichst homogene Leistungen in den Touren (8)
- ▶ Minimale Gesamtwegzeit (7)
- ▶ Minimale Anzahl Anfahrten pro Kunde und Dienst (7)
- ▶ Maximale Anzahl voll ausgelasteter Touren (5)

# Herkunft der Gewichtungen

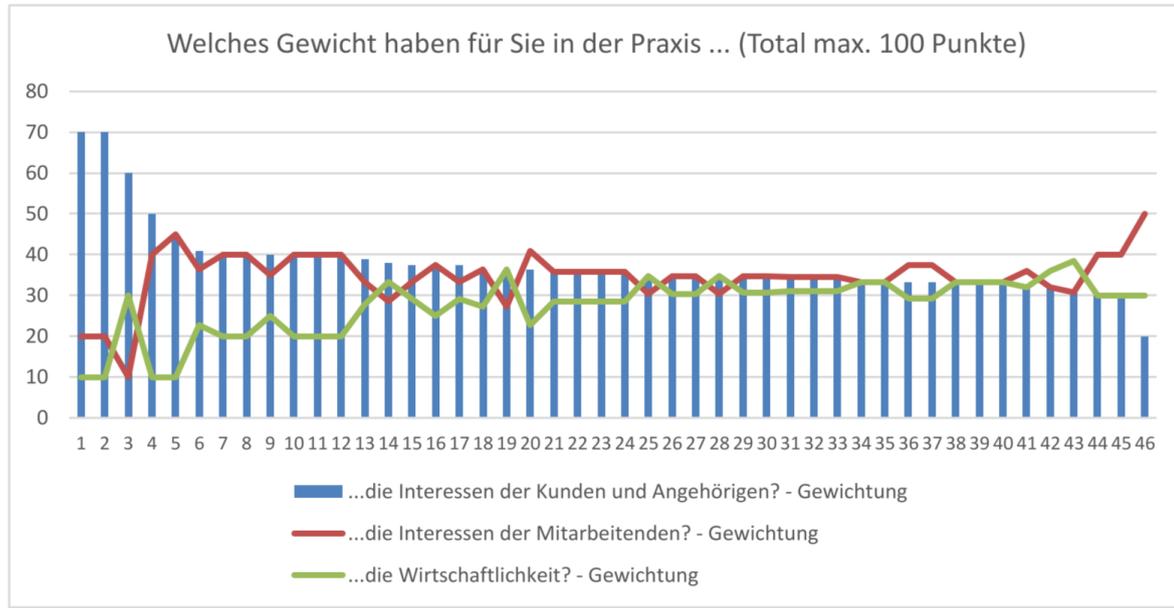


Abbildung 21 - Gewichtung der Interessen in der Praxis (100 Punkte verteilt, P/L der Walliser SMZ)

Im Durchschnitt verteilen sie 37.8 Punkte an die Kundeninteressen, 34.6 Punkte an die Interessen der Mitarbeitenden und 27.6 Punkte an die Wirtschaftlichkeit. Die Kunden stehen insgesamt an erster Stelle, wenn nicht nur nach Aspekten der Planung gefragt wird.

Auch für die ausserkantonale befragten Organisationen ergibt sich ein ähnliches Bild: Im Mittel werden 40.5 Punkte an die Kundeninteressen, 30.5 Punkte an die Interessen der Mitarbeitenden und 29.0 Punkte an die Wirtschaftlichkeit verteilt, wobei die häufigste Nennung (5 von 7) 40 / 30 / 30 darstellt. Die Kunden stehen an erster Stelle.

Welche Aspekte sind generell am wichtigsten für die Zufriedenheit Ihrer Spitex-Kunden?

| Item   | Gewichteter Wert | Gewichteter Mittelwert (Surveymonkey) |                        |         | 1               |                        |                | 3                |                    |                 | 1                 |                     |                   |
|--|------------------|---------------------------------------|------------------------|---------|-----------------|------------------------|----------------|------------------|--------------------|-----------------|-------------------|---------------------|-------------------|
|  |                  | P/L Rang                              | P/L Berücks. In Praxis | MA Rang | Anzahl P/L Rang | Anzahl P/L Ber. Praxis | Anzahl MA Rang | Gewicht P/L Rang | Gewicht P/L Praxis | Gewicht MA Rang | Eff. Gew. PL Rang | Eff. Gew. PL Praxis | Eff. Gew. MA Rang |
| Verhalten der Mitarbeitenden (Freundlichkeit, Aufmerksamkeit, positives Denken, Empathie etc.)                           | 9.7              | 10.14                                 | 8.85                   | 10.04   | 44              | 48                     | 316            | 1                | 3                  | 1               | 8.7%              | 28.6%               | 62.7%             |
| Fachliche Qualität (qualitativ hochstehende Pflege, Haushaltwirtschaft, Betreuung)                                       | 9.0              | 9.24                                  | 8.94                   | 8.92    | 45              | 48                     | 318            | 1                | 3                  | 1               | 8.9%              | 28.4%               | 62.7%             |
| Personelle Konstanz (Möglichst wenig unterschiedliche Mitarbeiter/innen)   | 8.2              | 9.33                                  | 5.87                   | 9.03    | 45              | 47                     | 318            | 1                | 3                  | 1               | 8.9%              | 28.0%               | 63.1%             |
| Zuverlässigkeit (Einsatz findet wie geplant statt)   | 8.1              | 8.4                                   | 7.06                   | 8.51    | 47              | 48                     | 316            | 1                | 3                  | 1               | 9.3%              | 28.4%               | 62.3%             |
| Zeit nehmen können (Zeit für ein Gespräch etc.)  | 7.9              | 7.37                                  | 5.46                   | 9.03    | 46              | 48                     | 315            | 1                | 3                  | 1               | 9.1%              | 28.5%               | 62.4%             |
| Pünktlichkeit (Einhalten vereinbarten Einsatzzeit)   | 7.3              | 8.43                                  | 5.94                   | 7.76    | 47              | 48                     | 318            | 1                | 3                  | 1               | 9.2%              | 28.3%               | 62.5%             |
| Einsatz-Zeitpunkt (Einsatz zu bestimmter Zeit)   | 6.9              | 9.27                                  | 5                      | 7.34    | 45              | 47                     | 316            | 1                | 3                  | 1               | 9.0%              | 28.1%               | 62.9%             |
| Informationsfluss (Kunden werden bei Verspätungen oder Änderungen informiert)  | 6.5              | 6.61                                  | 6.35                   | 6.53    | 44              | 48                     | 318            | 1                | 3                  | 1               | 8.7%              | 28.5%               | 62.8%             |
| Erreichbarkeit (bei dringlichen Situationen)   | 6.1              | 6.34                                  | 5.45                   | 6.37    | 47              | 47                     | 312            | 1                | 3                  | 1               | 9.4%              | 28.2%               | 62.4%             |
| Selbstbestimmung (Möglichkeit, bei der Gestaltung der Einsätze mitzusprechen)  | 5.6              | 5.44                                  | 4.88                   | 5.99    | 45              | 48                     | 315            | 1                | 3                  | 1               | 8.9%              | 28.6%               | 62.5%             |
| Mehr machen als verordnet (kleine Aufmerksamkeiten wie Müll mitnehmen, etwas reinigen etc.)                              | 4.5              | 3.91                                  | 2.81                   | 5.4     | 47              | 48                     | 316            | 1                | 3                  | 1               | 9.3%              | 28.4%               | 62.3%             |
| Lebenswelt und System berücksichtigen (gelingender Alltag als wichtiger Aspekt, Einbezug Helfersystem, modulare Angebot) | 4.1              | 4.36                                  | 5.23                   | 3.53    | 45              | 48                     | 323            | 1                | 3                  | 1               | 8.8%              | 28.1%               | 63.1%             |
| Spezielle Wünsche an Personal (Geschlecht, Nichtraucher/in, etc.)  | 3.0              | 3.72                                  | 2.46                   | 3.13    | 46              | 48                     | 319            | 1                | 3                  | 1               | 9.0%              | 28.3%               | 62.7%             |

Abbildung 75 - Gewichtung für die Items der Kundenzufriedenheit

# Begleit-/Sofortmassnahmen

## Fixe Massnahmen...

### für Kunden (☑ = Muss)

- ☑ Optimale Abklärung unter Berücksichtigung: Wünsche, Prioritäten, Gewohnheiten, Inkompatibilitäten, persönliches Netzwerk sowie freie Slots in der Planung
- ☑ Codierung Kundenerwartungen für Planung: Wünsche, Prioritäten, Gewohnheiten, Inkompatibilitäten, Kunden-System
- ☑ Systematische Kundenbefragung
- ☑ Indikator für Personalrotation
- ☑ Kundenpikett 24h
- ☑ Planungssystem warnt bei nicht geplanten Leistungen
- ☐ Büro federt Verspätungen und deckt kurzfristige Ausfälle ab
- ☐ Proaktive Information bei Verspätungen > XX Minuten
- ☐ Kostenpflichtige Zusatzleistungen

### für MA (☑ = Muss)

- ☑ Dienstplan >30 Tage im Voraus
- ☑ Automatische Zuteilung Sonntage, Bereitschafts- & Kundendienste / Alternativ: Indikator für Verteilung
- ☑ Bereitschaftsdienst einrichten
- ☑ Feedbackprozess für Planung
- ☑ Entlastungsangebot (Betreuung kranker Kinder / Angehöriger)
- ☑ Unverträglichkeiten Kunden erfassen
- ☑ Markierung belastende Situationen K.
- ☑ Anzeige mittlerer Einsatzdauer
- ☐ Selbstorganisation → Partizipation
- ☐ Pausen einplanen
- ☐ Markierung Belastbarkeit MA
- ☐ Büro federt Verspätungen und deckt kurzfristige Ausfälle ab
- ☐ Optimaler Startpunkt: Büro / Zuhause

### Wirtschaftlichkeit (☑ = Muss)

- ☑ Indikator für Produktivität (verrechenbare Stunden) und Vorgaben
- ☑ Planungssoftware zur Berechnung der optimalen Wege
- ☑ Vorgabe zur minimalen Auslastung der Dienste
- ☑ System zeigt freie Zeitfenster an
- ☐ Auswertung der Wirtschaftlichkeit der Touren

# Anforderungsprofil / Pflichtenheft für optimierte PEP

- ▶ Set mit 110 Kriterien / Anforderungen
- ▶ Versehen mit MUSS, SOLL, KANN Gewichtung
- ▶ Abgleich mit vorhandenen Instrumenten ist offen (letzter Schulungstag Carefolio@Home: 13.10.)
- ▶ Zum Feststellen, inwiefern Software die optimierte Planung unterstützt
- ▶ Als Entwicklungsagenda für Software

| ID | Anforderung  | Kategorie                 | Art (Identifikation, Berücksichtigung Planung / Limitierender Faktor für Planung / Variable zum Berechnen / Optimierungsregel / Steuerungszahl) | Wichtigkeit | Bemerkung  | Erfüllungs-Grad (in%) | Entwick-lung ge-plant? |
|----|--|---------------------------|---|-------------|--|-----------------------|------------------------|
| 1  | Allgemeine Anamnese                                    | Kundenseitige Anforderung | Berücksichtigung Planung  | MUSS        | Systematisiert erhobene Informationen über den Zustand des Kunden, seine Lebensgewohnheiten und Präferenzen sowie sein Umfeld (CH: RAI-HC)   |                       |                        |
| 2  | Wohnadresse  | Kundenseitige Anforderung | Variable für Tourenplanung  | MUSS        | Ort, PLZ, Adresse, Nummer, Stockwerk, GPS-Daten<br>Parkplatz, Zugang / Schlüsselbox, Besonderes  |                       |                        |
| 3  | Personalien  | Kundenseitige Anforderung | Identifikation  | MUSS        | Foto, Name, Vorname, Telefonnummern, E-Mail-Adressen, Geburtsdatum, Ausbildungshintergrund, (ehemalige) Berufstätigkeit  |                       |                        |
| 4  | Personalien informelles Netzwerk                       | Kundenseitige Anforderung | Identifikation  | MUSS        | Dito für pflegende und betreuende Angehörige und Dritte, die dem Unterstützungssystem zuzurechnen sind   |                       |                        |
| 5  | Personalien formelles Netzwerk                         | Kundenseitige Anforderung | Identifikation  | MUSS        | Dito für behandelnde Ärzte, Therapeuten etc.   |                       |                        |
| 6  | Vereinbarte Leistungen                                 | Kundenseitige Anforderung | Variable für Tourenplanung  | MUSS        | Pro Leistung: Was (z.B. Grundpflege), wann (z.B. morgens um 10h), in welcher Regelmässigkeit (z.B. Montag und Donnerstag), (ggf.) wie lange (z.B. 30 Minuten), minimale erforderliche Kompetenzen (z.B. SRK Pflegehilfe), medizinisch zwingende Einhaltung von Zeiten? |                       |                        |
| 7  | Leistungen des informellen Systems                     | Kundenseitige Anforderung | Berücksichtigung Planung  | SOLL        | Differenziertes Festhalten der Leistungen, die vom informellen System erbracht werden, mit der Regelmässigkeit, der Evaluation der Beziehung zu dieser Person, der Anzeige des Systems in Abhängigkeit des Ausmasses der informellen Leistung.                         |                       |                        |
| 8  | Spezifische Kundenwünsche                              | Kundenseitige Anforderung | Limitierender Faktor für Planung  | MUSS        | Z.B. Haus nicht mit Strassenschuhen betreten. Nur weibliche Angestellte zur Grundpflege, Nichtraucher, Inkompatibilitäten (zu bestimmten Mitarbeitenden)   |                       |                        |
| 9  | Priorisierung Qualitätskriterien                       | Kundenseitige Anforderung | Limitierender Faktor für Planung  | SOLL        | Wichtigster Aspekt (z.B. Pünktlichkeit, um arbeiten gehen zu können), Priorisierung weiterer Aspekte (vgl. auch 101, 102, 103)   |                       |                        |
| 10 | Toleranzgrenzen  | Kundenseitige Anforderung | Limitierender Faktor für Planung  | MUSS        | Vereinbarer Spielraum bei der Einsatzzeit (in Minuten vorher / nachher oder in Halbtagen) (vgl. auch 94)   |                       |                        |
| 11 | Sonderleistungen (selbst oder durch Dritte finanziert) | Kundenseitige Anforderung | Variable für Tourenplanung  | SOLL        | Kostenpflichtige Zusatzleistungen: was, wann, in welcher Regelmässigkeit, wie lange, minimale erforderliche Kompetenzen. Die Kosten für jede Leistung muss im System   |                       |                        |

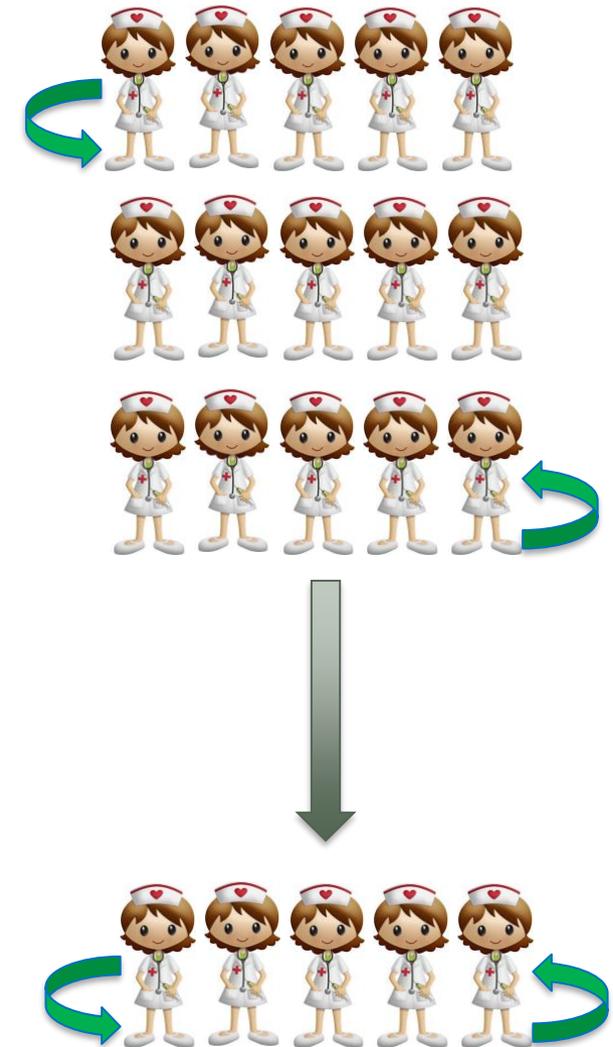
# Konkrete Massnahmen für die Optimierung der PEP

| Nr.  | Kategorie            | Massnahme   | Beschreibung  | Auswirkungen für Kunden<br>(Daumen: Auswirkung auf Personalrotation)   | Auswirkung auf Wirtschaftlichkeit   | Auswirkung auf Personal  | Auswirkung auf Planung   | Beurteilung des Autors  | Bewertung  |  |  |   |   |
|------|----------------------|---|---|--|---|--|--|---|--|--|--|---|---|
|      |                      |   |   |  |   |  |  |   | Kundensicht  | Wirtschaftlichkeit   | Personal   | Planung   | GE-SAMT   |
| A1   | Zuteilung von Kunden | Bilden von fixen Kundengruppen mit zugehörigen Mitarbeitenden | Kunden werden gruppiert nach geografischen oder anderen Kriterien. Mitarbeitende werden nur in dieser Kundengruppe geplant.   | Mehr personelle Konstanz, sofern auch Mitarbeitende diesen Gruppen fix zugeteilt werden.<br>  | Reduktion vom Wegzeiten.<br>Zeitgewinn durch weniger Infosuche bezüglich Kunden.<br>Bessere Evaluation der Bedürfnisse.<br>Weniger Zeit für Einarbeiten oder Übergaben.<br>Mehr dipl. Personal nötig, da für einige Tätigkeiten entsprechende Qualifikation notwendig.  | Bessere Kenntnis der Situationen.<br>Zufriedenheit durch ganzheitliche Betreuung. Konstantere Planung, Kontinuität.<br>Einsparungen öfter nötig.<br>Weniger flexibel für Ferien und Freiwünsche.<br>Betriebs-Blindheit.<br>Weniger Abwechslung.<br>Nähe-Distanz-Problematik.<br>Verlust der Kenntnisse zur Situation der anderen Kunden.   | Einsätze können gruppiert werden.<br>Klare Zuweisung von Kunden und Mitarbeitenden.<br>(Erschwerte Planung, da bei Ausfällen nur in dieser Gruppe gesucht werden kann.)<br>Fehlende Kenntnis der anderen Kunden für Pikett-Einsätze.<br>Bedingt guten Skill-Grade-Mix.   | Sofern ein genügendes Mengengerüst vorhanden ist kundenseitig, kann ein genug grosses Team gebildet werden. Zu finden ist Kompromiss zwischen Teamgrösse und Planbarkeit.<br>Gute Lösung in Kombination mit professionellem Kundenpikett und einem Bereitschaftsdienst.<br>Geeignet für durchschnittliche Spitex-Situationen.   |   | <br>     |   | <br>            |    |
| A2 a | Zuteilung von Kunden | Einzelne Mitarbeitende fix einzelnen Kunden zuteilen          | Pro Kunde wird eine Mitarbeiterin bestimmt, welche dort fix interveniert. Für Ferien und andere Absenzen wird eine Stellvertretung bestimmt / kommt eine verfügbare Mitarbeiterin zum Tragen. | Eine fixe Mitarbeiterin pro Kunde. Nur bei Absenzen gibt es eine Rotation.<br>Fixe Ansprechperson, hohe Identifikation.<br>Bei Spannungen muss eine andere Mitarbeiterin bestimmt werden.<br> | Zeitgewinn durch Kenntnis der Abläufe, keine Infosuche bezüglich Kunden.<br>Weniger Fehler durch Unkenntnis.<br>Kürzere Wege.<br>Keine Zeit für Einarbeiten oder Übergaben.<br>Bei personellen Wechseln muss eine andere Person gesucht werden, die wiederum fix intervenieren kann.<br>Funktioniert nur bedingt bei Anstellungen im Monatslohn (Auslastung!).<br>Risiko für unbezahlte Leistungen. | Gute Kenntnis der Situation.<br>Zufriedenheit durch ganzheitliche Betreuung.<br>Verantwortung für die ganze Situation.<br>Konstante Einsatztage und -Zeiten.<br>Weniger flexibel Freiwünsche.<br>Langeweile: immer gleiche Situationen.<br>Risiko Flüchtigkeitsfehler.<br>Nähe-Distanz-Problematik.<br>Auslastung ist evtl. kleiner, da Kundeneinsätze Möglichkeiten einschränken.<br>Bedingt Flexibilität und führt evtl. zu Fragmentierung der Arbeitszeit<br>Verlust Gesamtsicht (insbesondere für Kunden-Pikett) | Funktioniert für H&B, da die Einsätze eine gewisse Dauer haben.<br>Für diese Einsätze ist die Planung sehr einfach, da konstant und lange Blöcke.<br>Bei Kundenwechsel oder Mitarbeiterwechsel sind die freiwerdenden Zeitfenster gegeben. Bedingt flexible Mitarbeitende.<br>Auslastung der Mitarbeitenden ist herausfordernd.                                | Für H&B Einsätze machbar, da die Einsätze länger und konstant sind (z.B. 1 fixe Mitarbeitende und Stv. / Verfügbare machen einen Kunden).<br>Planerisch ist dies für sehr intensive Situationen mit langen und regelmässigen Einsätzen (z.B. palliative oder terminale Situation zu Hause) machbar.<br>Für die SMZ zu prüfen im Bereich H&B sowie für spezialisierte Teams. | <br> |   | <br>     | <br>            |    |
| A2 b | Zuteilung von Kunden | Gruppen von Mitarbeitenden pro Kunden fix zuteilen            | Pro Kunde wird ein zugehöriges Team bestimmt, das fix interveniert.   | Fixe Mitarbeitenden-Gruppe pro Kunde.<br>Schwieriger, die Termine zu wechseln für Kunden.<br>Risiko Qualitätsverluste durch fachliche Unterschiede.<br>                                     | Zeitgewinn durch Kenntnis der Abläufe, weniger Infosuche bezüglich Kunden.<br>Weniger Fehler.<br>Kürzere Wege.<br>Weniger Zeit für Einarbeiten oder Übergaben.<br>Falls verschiedene oder alle Kunden fixe Gruppen haben, die personell nicht übereinstimmen, wird die Planung zu komplex.  | Mehr Kontinuität und Regelmässigkeit in der Betreuung.<br>Einsparungen öfter nötig.<br>Weniger flexibel für Ferien und Freiwünsche.<br>Betriebs-Blindheit, Flüchtigkeitsfehler.<br>Nähe-Distanz-Problematik.<br>Je nach Zugehörigkeit zu Kunden wird die Auslastung erschwert.<br>Verlust Gesamtsicht (insbesondere für Kunden-Pikett).<br>Weniger Abwechslung.  | Funktioniert für einzelne Situationen, wenn die Mitarbeitenden (fast) nur dort eingeplant sind.<br>Erschwerte Planung, da bei Ausfällen nur in dieser Gruppe gesucht werden kann.<br>Mitarbeitende müssten so geplant werden, dass sie einander pro Kunde optimal ergänzen. Schwierig, wenn Mitarbeitende auch anderen Kunden zugeteilt würden.<br>Zu komplex. | Planerisch nur vereinzelt machbar für sehr intensive Situationen mit langen und regelmässigen Einsätzen (z.B. palliative oder terminale Situation zu Hause) oder fixen Einsätzen in der Nacht.<br>Für die SMZ zu prüfen für Nachtwachen oder für Kunden, die eine sehr intensive und regelmässige Pflege benötigen.   |   | <br> | <br> | <br>bis<br> |  |



# Diese Massnahmen eignen sich zur Reduktion der Rotation:

- A2a: Einzelne Mitarbeitende werden fix Kunden zugeteilt (geeignet für hauswirtschaftliche Einsätze und spezialisierte oder sehr intensive Dienstleistungen)
- A2b: Pro Kunden wird ein zugehöriges fixes Team bestimmt (geeignet für Nachtwachen oder Kunden, die eine sehr regelmässige intensive Pflege und Betreuung benötigen)
- A3: Bildung von kleinen Kernteams (geeignet für selbstorganisierte Teams und / oder geografisch eingegrenzte Gebiete)
- A4: Spezialistenteams (geeignet für spezialisierte Pflege wie Demenz-, Psychiatriepflege etc.)
- B2: Möglichst viele Einsätze durch Bezugspersonen (geeignet für relativ konstante Einsätze, z.B. in Hauswirtschaft und Betreuung oder Psychiatriepflege)
- C1: Fixe Arbeitstage für Mitarbeitende (generell geeignet, sofern die Kunden ebenfalls fixe regelmässige Einsätze haben – denkbar: Bildung von konstanten und variablen Touren)
- D1: Teams machen die Planung alternierend selbst (geeignet für kleine Kernteams oder Spezialistenteams, sofern die Anzahl Mitarbeitende überschaubar bleibt)
- E2: Verrichtungen kombinieren auf eine Person (generell geeignet, indem darauf geachtet wird, dass verschiedene Leistungen in der Planung schon gebündelt werden)
- E4: Wochen- und Tagespläne kopieren (generell geeignet, da Grundplan intakt bleibt; fixe Arbeitstage für Mitarbeitende helfen die Rotation zu minimieren)
- E5: Gutes Planungsinstrument beschaffen / richtig nutzen / weiterentwickeln (generell geeignet)
- F2: Personalrotation messen und steuern (generell geeignet mit organisatorischen Begleitmassnahmen)
- G1: Höhere / minimale Anstellungspensen (geeignet, wo die kritische Masse an Kunden vorhanden ist)
- G3: Fragmentieren der Arbeitszeit (bedingt geeignet freiwillig für selbstorganisierte Teams)
- H1: Kleine(re) geografische Einzugsgebiete definieren (geeignet für Kern- und teilautonome Teams)
- H2: Geografie nicht berücksichtigen (geeignet nur für sehr spezialisierte Leistungen)



# Diese Massnahmen eignen für die Selbstorganisation:

- ▶ 2/3 der befragten Mitarbeitenden befürworteten selbstorganisierte Teams
- ▶ Folgende organisatorische Rahmenbedingungen haben sich bewährt:

- kleine Kernteams (A3),
- spezialisierte Teams (A4),
- Bezugspersonensystem (B1: 7x),
- (teil-)autonome Teams, welche die Planung selbst übernehmen (D1: 6x),
- Teams erhalten Kompetenz, selbst über Organisation bei Personalausfällen zu bestimmen (D2)
- eine optimale Verteilung der Einsätze über die Tage und Woche (E1)
- Kombination von Verrichtungen auf eine Person (E2)
- und dass Planende selbst Einsätze leisten (E9).
- die Nutzung eines guten Planungssystems (E5: 5x)
- Höhere / minimale Anstellungspensen (G1)<sup>43</sup>
- Kleine(re) geografische Einzugsgebiete definieren (H1)
- und die Vorgabe von Produktivitätskennzahlen (I1: 6x)

# Empfehlungen (1/2)

- ▶ Sorgfältige (Re-) Evaluationen als A&O
  - ▶ Vertiefte Analyse und Dokumentation
  - ▶ Anpassung Software
- ▶ Kostenpflichtige Zusatzleistungen
- ▶ Standardisierte periodische Befragungen
- ▶ Personalrotation messen
- ▶ Bezugspersonensystem

Zur Optimierung des Kundenerlebnisses

- ▶ Geeignete Organisation und Massnahmen je nach Dienstleistung
- ▶ Generell gültige Massnahmen wie:
  - ▶ Kombinieren Verrichtungen
  - ▶ Kopieren Tourenpläne
  - ▶ Fixe Tage MA & Kunden
- ▶ Kleine Kernteams, die sich selber planen
- ▶ Ergänzend Spezialisten-Teams für gew. Kundengruppen

Zur Senkung der Personalrotation

- ▶ Vereinbarkeit Privatleben und Job
- ▶ Frühzeitig Dienstplan (1 Mt.)
- ▶ Einrichten von Bereitschaftsdiensten
- ▶ Fixe Arbeitstage gewähren
- ▶ Selbstorganisation von Teams prüfen

Zu den Anstellungsbedingungen

# Empfehlungen (2/2)

- ▶ Einführung eines Indikators für die Wirtschaftlichkeit
  - ▶ Anteil verrechenbaren Stunden
- ▶ Homogene Touren planen
- ▶ Kleinstmögliche Kompetenzen einsetzen
- ▶ Mehrere Anfahrten vermeiden (Bündelung Verr.)
- ▶ Softwaregestützte Wegberechnung
- ▶ Maximale Auslastung der Dienste

Zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit

- ▶ Berücksichtigung des Modells und der Massnahmen
- ▶ Optimierte Verteilung der Einsätze über Tage / Wochen
- ▶ Selbstorganisation
- ▶ Optimales Planungstool
- ▶ Planende müssen zwingend selbst in die Pflege

Zur Personaleinsatzplanung generell

- ▶ Pflichtenheft durch Anbieter ausfüllen lassen
  - ▶ Priorisierung Massnahmen und Sofortmassnahmen
  - ▶ Mehrjahres-Agenda für Entwicklung
- ▶ Sorgfältige Rolloutplanung und gute Schulung
- ▶ Wissensmanagement sicherstellen
  - ▶ Aktive Usergruppen
  - ▶ Regelm. Nachschulungen
  - ▶ Anleitungen / Videotutorial
  - ▶ Update-Infos

Zur Planungssoftware

# Das Wichtigste in Kürze

- ▶ Auftrag für den Bericht ist Bestandteil des Leistungsauftrags 2020 der Dienststelle für Gesundheit an die sozialmedizinischen Zentren
- ▶ Ziel: Prüfen der Möglichkeiten der Reduktion der Personalrotation bei Kunden
- ▶ Ergebnisse:
  - ▶ Die Personalrotation bei den Kunden ist sehr wichtig, aber nicht einziger Faktor für die Kundenzufriedenheit
  - ▶ Die Wirtschaftlichkeit und die Mitarbeiter-Zufriedenheit müssen gleichermassen mit einbezogen werden
  - ▶ Ein Modell für die optimierte Personaleinsatzplanung (PEP) wurde erstellt; es erfordert diverse umzusetzende Begleitmassnahmen
  - ▶ Ein Pflichtenheft für eine optimierte PEP wurde erstellt: Die aktuelle Software ist damit zu evaluieren, um einen Entwicklungsplan zu definieren

# Koordinaten des Autors

- ▶ **Marc Kalbermatter**
- ▶ Beruf: Bereichsleiter Ressourcen SMZO & Stv. GL (bis Juli 2021), Direktor Mitmänsch Oberwallis (ab August 2021)
- ▶ Ausbildung: Lic. Phil. Sozialarbeit – & Politik; MA Public Management & Policy, EMBA General Management
- ▶ Kontakt: 078 690 02 00 / [marc.kalbermatter@gmail.com](mailto:marc.kalbermatter@gmail.com)
  
- ▶ Artikel zur vorliegenden Arbeit: <https://www.spitex-drehscheibe.ch/spitex-einsatzplanung-mehr-als-die-quadratur-des-kreises/>