

# New Work Ansätze in der Pflege

## Einreichung REXX Award Spital Bülach

### Beschreibung Kampagne/Projekt

Die Gesundheitsbranche befindet sich im Umbruch: die digitale Transformation, der Fachkräftemangel, demographische und gesellschaftliche Veränderungen sowie betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen fordern ein Neudenken der Geschäfts- und Arbeitsmodelle.

Im [Fachkräftemangel Index Schweiz 2023](#) stehen Gesundheitsberufe an oberster Stelle, der Mangel an Pflegepersonal ist besorgniserregend. Die Situation wird sich aufgrund der doppelten Belastung - durch die demographische Entwicklung steigt der Bedarf an Pflegeleistungen; gleichzeitig reduziert sich das Angebot an Pflegefachkräften – weiter zuspitzen. Mit einseitigen, monetären Anreizen allein lässt sich das Problem nicht lösen. Im Gegenteil: das «Wettrüsten» unter Spitälern verteuert die Gesundheitskosten und wirkt nicht nachhaltig, da Preise für erbrachte Leistungen nicht angepasst werden können. Es braucht neue Modelle, die echte Mehrwerte für Mitarbeitende und Organisationen schaffen.

Das Spital Bülach hat sich intensiv mit der Frage auseinandergesetzt, wie es gelingt, die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit denen der Organisation in Bezug auf Flexibilität in einem fairen, attraktiven und transparenten System in Einklang zu bringen. Im April 23 wurde ein einjähriges Pilotprojekt mit allen rund 400 Pflegemitarbeitenden gestartet. Dank des explorativen und partizipativen Vorgehens zeichnen sich bereits jetzt deutliche Erfolge ab.

Das Modell, das zurzeit erprobt wird, bietet den Mitarbeitenden drei unterschiedliche Stufen an, zwischen welchen sie je nach individuellen Präferenzen wählen können: Fix, Flex und SuperFlex. Die Basisstufe «Fix» eignet sich für Mitarbeitende, die feste Arbeitszeiten und -tage sowie eine hohe Planungssicherheit wünschen. Hier entfallen die Nachtdienste. «Flex»-Mitarbeitende erhalten ebenfalls Planungssicherheit, übernehmen jedoch auch Nachtdienste und springen bei Bedarf einmal im Monat auf ihrer eigenen Station ein. Dafür erhalten sie monatlich 200 Franken Zulage zum Grundlohn. «SuperFlex»-Mitarbeitende springen zweimal im Monat, bei Bedarf durch die Abteilungsleitung frei geplant, auch in anderen Abteilungen, ein und erhalten monatlich eine Zulage von 350 Franken zum Grundlohn. «SuperFlex» eignet sich für alle, die flexibel in der Dienstplanung und im Einsatz sind. Dieses Bülacher Modell nimmt so Rücksicht auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und honoriert gleichzeitig Flexibilität, die für den Spitalbetrieb von grösster Bedeutung sind.

### Was war der Auslöser für das Projekt, welches Problem soll gelöst werden?

Spitäler befinden sich in einem ständigen Spagat, was das Thema Flexibilität betrifft. Zum einen erfordert der Betrieb maximale Anpassungsfähigkeit. Zum anderen gilt es vor dem Hintergrund des akuten Fachkräftemangels die Pflegeberufe möglichst attraktiv zu gestalten.

Mit dem neuen Arbeitsmodell, welches das Spital Bülach zurzeit in einem Pilotprojekt testet, können die Mitarbeitenden zwischen unterschiedlichen Flexibilitätsstufen wählen und werden entsprechend ihres Flexibilitätsangebots entlohnt. Dank dieses

innovativen Ansatzes ist es gelungen, eine optimale Passung zwischen den Erwartungen der Mitarbeitenden und der Organisation in Bezug auf Flexibilität sicherzustellen und die Organisation insgesamt resilienter zu machen.

### **Was ist am Projekt innovativ und neuartig?**

- Mit dem neuen Arbeitsmodell wird gleichzeitig die organisationale Resilienz gestärkt als auch der Pflegeberuf attraktiver gestaltet, da auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingegangen wird.
- Dank des neuen Modells (insbesondere der Tatsache, dass sich Mitarbeitende gegen Nachtschichten entscheiden können) konnten auch Fachkräfte zurück in den Pflegeberuf gewonnen werden, die sonst eine Anstellung in anderen Branchen gesucht, bzw. auf den Wiedereinstieg verzichtet hätten.
- Das Bülacher Modell liefert den Beweis, dass New Work Ansätze nicht nur für Mitarbeitende im Büro funktionieren.
- Dank des fairen und transparenten Verhältnisses zwischen "Geben und Nehmen" von Flexibilität entstehen sowohl für Mitarbeitende als auch die Organisation echte Mehrwerte.
- Im Rahmen des Pilotprojekts wurde der "Grade-Skill-Mix" angepasst, so dass die Mitarbeitenden vielseitiger einsetzbar sind. Dies steigert sowohl den Wert der Mitarbeitenden im Arbeitsmarkt als auch die organisationale Resilienz

### **Wie gut funktioniert die Innovation?**

Die Rückmeldungen sind sehr positiv; dies betrifft sowohl die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der eigenen Arbeitssituation als auch das Gefühl von Fairness in Bezug auf die Rahmenbedingungen. Dieser Erfolg ist auch der partizipativen Vorgehensweise geschuldet: kritische Stimmen und Gestaltungsvorschläge der Mitarbeitenden wurden in einem iterativen Prozess aufgenommen, so dass die Akzeptanz des Modells von Anfang an hoch war.

- Das neue Modell hat die Dienstplanung vereinfacht; zudem kann der kurzfristige Flexibilitätsbedarf noch besser mit der eigenen Belegschaft abgedeckt werden, da Mitarbeitende gezielter angesprochen werden können.
- Das Wohlbefinden der Mitarbeitenden hat sich verbessert, da die Mitarbeitenden zum einen Rahmenbedingungen vorfinden, die zu ihrer Lebenssituation passen und zum andern Mitarbeitende, die kaum Flexibilität anbieten können, nicht mehr für kurzfristige Einsätze angefragt werden. Dieser wahrgenommene hohe Druck war mit ein Auslöser für das Pilotprojekt.

### **Bemerkungen**

Das Spital Bülach hatte den Mut, einen völlig neuartigen Ansatz mit sämtlichen Pflegemitarbeitenden im sehr herausfordernden operativen Betrieb "live" zu erproben. Durch die intensive Beteiligung der Mitarbeitenden im Vorfeld ist es gelungen, ein innovatives Modell zu gestalten, das Mehrwerte für Mitarbeitende und Organisation schafft und dabei bewusst auf das Verteilen monetärer Anreize im Giesskannenprinzip verzichtet. Diese nachhaltige Lösung durchbricht das Wetttrüben unter Spitälern.