



# Finanzielle Wende nach zwei Jahren Investition

Spitex Zürich Sihl schliesst das Geschäftsjahr 2020 mit einem Gewinn ab. Die Covid-19-Pandemie ist für die Organisation eine grosse Herausforderung.

Devrim Yetergil Kiefer, Geschäftsleiterin, Dr. sc. nat. ETH, lic. rer. pol.

## Durch die Pandemie navigieren

Die Pandemie hat Spitex Zürich Sihl gefordert und den Arbeitsalltag geprägt. Mit intensiver interner Kommunikation gelang es gut, die Mitarbeitenden für die sich laufend ändernden Situationen zu sensibilisieren und die geforderten Sicherheitsmassnahmen durchzusetzen. Die Schutzmassnahmen werden von den Mitarbeitenden konsequent und durchgehend ausserordentlich gut umgesetzt. So konnten wir sowohl unsere Kundinnen und Kunden als auch unsere Mitarbeitenden gut schützen und erlebten nur wenige positive Covid-Fälle.

Während der ersten Welle im Frühling wurden Teammeetings und Besprechungen aufs absolut Nötige reduziert. Bereits geplante Schulungen, wie etwa die Einführung von CIRS, wurden verschoben. Der Pandemiestab Spitex Zürich Sihl entschied, das Wissen von Mitarbeitenden gezielt aufzufrischen und der Pandemie nicht mit spezifischen Covid-19-Teams zu begegnen. Damit konnte Covid-Knowhow und -Wissen in der ganzen Organisation aufgebaut werden.

In der zweiten Welle wurden die Schutzkonzepte wiederum an die neuen Vorgaben angepasst. Durch IT-Unterstützung gelang es immer besser, einen Teil der Besprechungen auch digital abzuhalten. Der direkte Austausch unter den Mitarbeitenden unterstützt das Hochhalten der Pflegequalität und ist ein wesentliches Merkmal fürs Arbeiten in einer Spitex-Organisation. Die verordneten Distanz- und Schutzmassnahmen veränderten die Arbeit stark. Unsere Mitarbeitenden reagierten flexibel und professionell. Sie unterstützten auch Kundinnen und Kunden während der ungewohnten Situation, dass nun Mitarbeitende eine Maske tragen mussten. Das irritierte und verunsicherte zunächst manche Kundinnen und Kunden.

Insgesamt betreute Spitex Zürich Sihl im Berichtsjahr 188 Kundinnen und Kunden, die nachweislich an Covid-19 erkrankt waren. 2020 wurden 33 Mitarbeitende positiv auf Covid-19 getestet.

## Durchbruch geschafft, positives Ergebnis

Insgesamt verzeichnete Spitex Zürich Sihl bei den KLV-Pflegeleistungen ein Wachstum von +9,2 Prozent. Mit +9,5 Prozent auf 153'677 sind KLV-B und KLV-C-Leistungen gegenüber dem Vorjahr am deutlichsten gestiegen. Ursache für die Steigerung ist das zunehmend unternehmerische Denken in der ganzen Organisation. Der Organisationentwicklungsprozess trägt Früchte. KLV-A-Leistungen stiegen auf 16'685 Stunden (Vorjahr: 15'630 Stunden, +6,8 Prozent) ebenfalls deutlich. Ein Wachstum von 4,4 Prozent gab es auch bei den nicht pflegerischen Leistungen, Hauswirtschaft und Betreuung, (2020 76'919; 2019 73'675).

Zum Jahresende resultierte ein Ergebnis von CHF 314'216 (2019: -495'787). Damit gelang es nach Jahren der Investition in den Organisationsentwicklungsprozess in den Jahren 2018 und 2019 mit negativen finanziellen Ergebnissen, wieder ein positives Resultat zu erzielen.

## Altersstrategie Stadt Zürich | Spitex Strategie 2022

Die Stadt Zürich hat die Altersstrategie 2035 vorgelegt. Sie definiert wichtige Stossrichtungen im Rahmen von vier Handlungsfeldern und drei Querschnittsthemen. Das Handlungsfeld «Wohnen, Pflege und Unterstützung nach Bedarf» hält fest, dass die Spitexversorgung sowie weitere ambulante Angebote im Bereich der Pflege, Unterstützung und Betreuung, der Entlastung von Angehörigen sowie der Freiwilligenarbeit gestärkt werden sollen.

Die Stadt Zürich hat die Spitex-Strategie 2022 verabschiedet. Der Schlussbericht fasst die Ergebnisse der fünf Teilprojekte «Hauswirtschaft und Betreuung», «Demenz», «Chronic Care», «Psychosoziale Pflege und Betreuung» sowie «Migration und transkulturelle Pflege und Betreuung» zusammen. Mitarbeitende von Spitex Zürich Sihl haben in allen Teilprojekten aktiv mitgearbeitet.

Es gilt nun, auf den Grundlagen der Altersstrategie 2035 sowie der Spitex-Strategie 2022 die künftige Strategie für Spitex Zürich Sihl zu entwickeln.

## Agile Netzwerkorganisation: Konsolidierung und verlangsamte Weiterentwicklung

In Zusammenarbeit mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW entwickelte Spitex Zürich Sihl in einem sorgfältigen Organisationsentwicklungsprozess eine auf Schweizer Verhältnisse angepasste Organisationsform mit den übergeordneten Zielen:

- Agilität der Organisation
- flache Hierarchien

- Mitarbeitendenengagement und -bindung
- mehr Kapazität für die operative Tätigkeit bei unseren Kundinnen und Kunden.

Unsere Teams entwickeln sich zu Teams mit hoher Eigenverantwortung und grösstmöglicher Mitgestaltung. Teams sollen sich auf das Kerngeschäft Pflege, Betreuung und Hauswirtschaft fokussieren können. Sie bekommen hierzu von der Organisation den bestmöglichen Support: wie im Management, bei Infrastrukturfragen, in der IT und bei Mobilitätsfragen. Und in der Führung – auch Führung wird als Support für die Mitarbeitenden verstanden. So erhalten die Teams Unterstützung durch Teamcoaches.

Parallel zu den verantwortlichen Einheiten wird auch die standortübergreifende Zusammenarbeit verstärkt. Es findet – nun etwas gestoppt durch die Corona-Pandemie – regelmässiger Erfahrungsaustausch pro Fachbereich statt. Trotz der flachen Hierarchien ist es so möglich, eine gemeinsame organisationale Haltung in Führungsfragen – beispielsweise in Bezug auf die Verrechnbarkeit von Leistungen – zu entwickeln und zu leben. Diese Entwicklungen sind nun konsolidiert und finden ihren Niederschlag auch in der wirtschaftlichen Zielerreichung.

Die Weiterentwicklung unserer agilen Netzwerkorganisation wurde durch die Corona-Pandemie verlangsamt. In allen Zentren wurden dennoch Projekte angestossen und umgesetzt mit dem Ziel, als Organisation besser zu werden und zu lernen. Dazu gehörten selbstständige Einsatz- und Ferienplanungen, Verbesserungen beim Morgenrapport, beim Medikamentenmanagement, beim Eintritt von Neukundinnen und -kunden etc. Zudem wurden Teamentwicklungsprozesse angestossen und fortgeführt, teilweise mit externer Unterstützung.

## Schlüsselprojekte

### Projekt CASE: abgeschlossen und Schlussbericht präsentiert

Die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Projekt CASE (Coordinated APN Support for the Elderly) wurden in einem [Schlussbericht](#) zusammengefasst und der Fachöffentlichkeit kommuniziert. Das neue APN-Rollenbild wird im Rahmen der ordentlichen Organisationsstruktur weiterentwickelt.

### Spezialdienste und Pflegeentwicklung: neue Ausrichtung, neues Führungsduo

Die Fach- und Pflegeentwicklung wurde neu gegliedert und im Bereich «Spezialdienste und Pflegeentwicklung» zusammengefasst. Dem Bereich gehören die Fachdienste Palliative Care, Psychosoziale Pflege und Betreuung sowie der Fachdienst APN an. Gleichzeitig verantwortet der Bereich die Pflegeentwicklung. Larissa Gehrig und Anja Graf leiten den Bereich als Co-Leiterinnen.

### Nachtspitex Bezirk Horgen: Pilotphase abgeschlossen und in neue Strukturen überführt

Spitex Zürich Sihl hatte anfangs 2019 die Nachtspitex mit ihrem Notfalldienst für Spitex-Kundinnen und Kunden im Bezirk Horgen lanciert und das Angebot aufgebaut. Es wurde nun – wie vorgesehen – überprüft. Vertreterinnen und Vertreter der Spitex-Organisationen aus dem Bezirk Horgen sowie von Spitex Zürich haben sich darauf geeinigt, dass das Angebot modifiziert weitergeführt wird.

### Einführung Qlik-Sense: unterstützt unternehmensweites Denken und Handeln

Das Tool Qlik-Sense zeigt betriebswirtschaftliche Kennzahlen, wie beispielsweise die Auslastung einzelner Bereiche oder Teams. Die Einführung und Schulung von Qlik Sense hat dazu geführt, dass Teamcoaches unternehmerischer denken und handeln. Es unterstützt und fördert zentrumsübergreifendes Arbeiten.

### Bewegte Jobs: Initiative zur Rekrutierung von neuem Personal

Die Landingpage «Bewegte Jobs» konnte lanciert werden. Sie ist in Zusammenarbeit mit Spitex Zürich Limmat entstanden. In einem ersten Schritt wurde die Plattform erstmals via Social-Media-Ads beworben. Zudem konnten die Vorbereitungen für eine Plakatkampagne abgeschlossen werden.

### **Marketing und Kommunikation: Grundlagen weiterentwickelt**

Wichtige Grundlagen im Marketing konnten weiterentwickelt oder neu geschaffen werden. Dazu gehörten eine Übersicht über wesentliche Dialoggruppen sowie – in Zusammenarbeit mit Spitex Zürich Limmat – ein Social-Media-Konzept. Erste Schritte der Umsetzung sind erfolgt.

Spitex Zürich Sihl hat wichtige Etappenziele erreicht: Das CASE-Projekt ist abgeschlossen, die agile Netzwerkorganisation ist etabliert, ein positives Jahresergebnis konnte erzielt werden. Für mich ist das der richtige Zeitpunkt, den Stab weiterzugeben und in Frühpension zu gehen. Ich danke allen, die mich unterstützt und begleitet haben, Spitex Zürich Sihl voranzubringen. Markus Reck, meinem Nachfolger, wünsche ich alles Gute und gutes Gelingen bei den nächsten Entwicklungsschritten.

Dr. Devrim Yetergil Kiefer  
Geschäftsleiterin Spitex Zürich Sihl

Spitex Zürich Sihl hat wichtige Etappenziele erreicht: Das CASE-Projekt ist abgeschlossen, die agile Netzwerkorganisation ist etabliert, ein positives Jahresergebnis konnte erzielt werden.

Dr. Devrim Yetergil Kiefer