



# Retention Management in der Krise

Ein Beispiel am Spital Affoltern



# Inhaltsverzeichnis

- Ausgangslage Spital Affoltern
- Massnahmen Personalgewinnung und -bindung
- Ergebnisse
- Fazit

# Ausgangslage Spital Affoltern

# Spital Affoltern\_Kurzportrait

- Liegt im Knonauer Amt, Kanton Zürich
- Gemeinnützige Aktiengesellschaft (14 Trägergemeinden)
- Total 550 Mitarbeitende
- Davon ca. 200 Pflegefachpersonen
- Fachbereiche bis 2023: Chirurgie, Innere Medizin, Altersmedizin, Palliativmedizin, Akutpsychiatrie

## Spitallistenentscheid 2022

- 15. März 2022: provisorischer Bescheid Kanton Zürich
  - keine weiteren Leistungsaufträge für die Innere Medizin, Akutgeriatrie, Palliative Care und Chirurgie per 01.01.2024, nur Erwachsenenpsychiatrie ab 01.01.2024
- 01. September 2022: definitiver Bescheid Kanton Zürich
  - Leistungsaufträge für Akutgeriatrie, Palliative Care und Psychiatrie, sowie neu für Gerontopsychiatrie unbefristet (10 Jahre)
  - Leistungsaufträge für Innere Medizin und Chirurgie befristet bis Ende 2025
  - Schliessung Chirurgie per Herbst 2022 (Entscheid Spital Affoltern)

## Führungswechsel Leitung Pflege, Soziale und Therapien

- Langjährige Bereichsleiterin hat Spital verlassen- neue Co-Leitung durch uns

# Konsequenz



# Herausforderungen

- Existentielle Verunsicherung beim Personal
- gedrückte Stimmung
- Hohe Erwartungshaltung an das Kader
- Unrealistische Forderungen (u.a. finanziell)
- Erhöhte Personalfuktuation
- Erhöhte Absenzzahlen
- Keine Bewerbungen auf Vakanzen
- Hoher temporärer Personalaufwand

## Neue Spitalliste: Affoltern und Uster müssen bangen

Der Kanton Zürich veröffentlicht die neuen Spitalpläne. Affoltern und Uster müssen bangen, ob sie in der Liste stehen werden.

von Christoph Meier, 15. März 2022

## Der Zürcher Regierungsrat lässt bei zwei Spitälern Gnade walten – eines schliesst er nun aber definitiv

Aufatmen in Uster und Affoltern. Ihre Spitäler müssen nicht schliessen. Der Zürcher Regierungsrat hat die Spitalliste festgesetzt.

Jan Hudec, Dorothea Yéggli  
01.09.2022, 12:28 Uhr



## Doch noch Hoffnung für Spital Affoltern

Nach einem Gespräch mit Regierungsrätin Natalie Föllmi hat sich die Lage für das Spital Affoltern verbessert. Verantwortlichen nun Zeit bis August, ein neues Konzept vorzulegen.

Publika  
15.08.2022, 14:05



## Keine solide Grundlage für einen wirtschaftlichen Betrieb: Spital Affoltern vor Schliessung

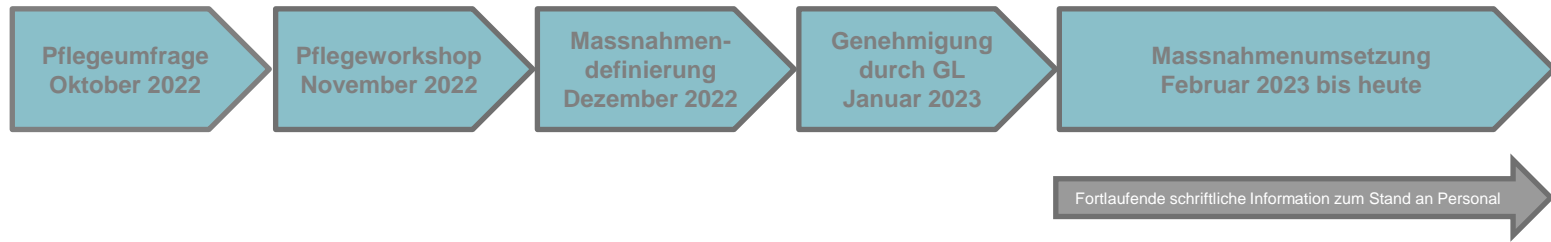
Der Kanton Zürich legt eine neue Spitalliste vor. Das kleine Akutspital Affoltern soll die Leistungsaufträge nur noch für drei Jahre erhalten - und dies ohne Verlängerungsmöglichkeit. Das Spital Uster ist zwar ebenfalls nur für drei Jahre gesichert, es kann aber bis 2025 ein neues Konzept vorlegen.

Welches geht es doch weiter mit der Villa Scherzberg, in der das Kompetenzzentrum für Palliativ Care beheimatet ist. Foto: Doro Yéggli

# Massnahmen Personalgewinnung und -bindung



# Chronologie der Massnahmen



# Pflegeumfrage\_Oktober 2022

67 Fragen, Beteiligung ca. 36%

## Abgefragte Themenfelder

- Image des Arbeitgebers
- Team
- Arbeitsgestaltung
- Kultur und Zusammenarbeit
- Personalführung und-beurteilung
- Personalentwicklung
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Informationsmanagement
- Vergütung



## Optimierungsfelder

- Optimierung Lohnnebenleistungen
- Abgeltung von Sondereinsätzen
- Anpassung Arbeitsorganisation
- Weiterbildungsangebote
- Gesundheitsfördernde Angebote



# Pflegeworkshop\_Ergebnisse und definierte Massnahmen

Optimierungsfeld	Thema	Vorschläge Mitarbeitende	Definierte Massnahmen durch PDL
Optimierung Lohnnebenleistungen / gesundheitsfördernde Massnahmen	Naturalien	Arbeitskleidung, Arbeitsutensilien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Anschaffung neue Berufskleidung 2024</b></li> </ul>
	Vergünstigungen	Bewegung (Pilates, Physio, Fitness, Massagen usw.), Kinderbetreuung, Partnerfirmen (z.B. SBB, Apotheke), E-Bikes, Spitalbus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>200 CHF an Fitness- oder Gruppenabo</b></li> <li>• <b>165 /bzw. 185 CHF Halbtaxabo</b></li> <li>• <b>Übertragbare Jahresabos fürs 47 Wellness Baden</b></li> </ul>
	Information	Information über bestehende und neue Angebote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Überarbeitung Intranet mit Übersicht Fringe Benefits</b></li> </ul>
	Essen / Gastronomie	Interne Vergünstigungen (z.B. Kaffee, Lunch), Öffnungszeiten, Essensangebot (z.B. vegan, vegetarisch, Intoleranzen), Freie Abgaben (z.B. Früchte, Mineralwasser)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gratis Früchtekorb auf Stationen</b></li> <li>• <b>Aktionswochen (gratis Kaffee, Glacé, Smoothie etc.)</b></li> </ul>
Anpassung Arbeitsorganisation	Arbeitszeiten	Berücksichtigung von Bedürfnissen der Mitarbeitenden (z.B. gleitende Arbeitszeiten, Dienste [keine Nachtwache], flexible Schichtzeiten), Zeitreduktion bei gleichem Lohn, offizielle Einlesezeiten, mehr Freitage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gleitender Frühdienst</b></li> <li>• <b>Neue Schichtmodelle ausarbeiten</b></li> </ul>
	IT / Digitalisierung / Automatisierung / Dokumentation	Personaleinsatzplanung (Ausfallmanagement) eigene Pooler-Software, Pflegeplanung mit einem, statt zwei Systemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bisheriger Pflegeprozess im Porabo wird ins inesKIS integriert (Doppelspurigkeiten reduzieren)</b></li> <li>• <b>Ablösung bisherige Poolsoftware durch eigenen Pool mittels «in-pool»</b></li> </ul>
	Unterstützung	Zivis, Ehrenamtliche/Freiwillige, Hilfspersonal, Transportdienst, Stationssekretariat, Hotellerie (z.B. Putzarbeiten, Austritt, Betten)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erhöhung pflegerisches Hilfspersonal (PH, AGS)</b></li> </ul>
	Optimierung Stationsprozesse	Visitenstruktur, Zeitmanagement, Übergaben, Einführung neue MA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Einführungsschecklisten für Stationen erstellen</b></li> <li>• <b>Liste mit Terminübersicht der Patienten erstellen</b></li> <li>• <b>Fixe Teamsitzungen</b></li> <li>• <b>Regelmässige Pflegefachgespräche</b></li> <li>• <b>Etc.</b></li> </ul>
Abgeltung von Sondereinsätzen	Boni / Zuschläge / Zeitgutschriften für spezielle Leistungen	Corona, Schichtwechsel, Einspringen, Flexibilität, Pikett, Inkonvenienzen, Dienstaltersgeschenke, Einsetzen Temporär-Kosten für eigene Mitarbeitende (z.B. interner Personalpool verwaltet mittels App)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sonderzulage beim kurzfristigen Einspringen&lt; 48 Stunden</b></li> <li>• <b>Ablösung bisherige Poolsoftware durch eigenen Pool mittels «in-pool»</b></li> </ul>

# Exkurs\_\_neue Pooler-Software

## Vorher

- Verwendung Pooler-Software einer Temporärfirma
- Geringe Teilnahme unserer MA aufgrund Fremdanstellung bei Temporärfirma
- Hohe Kosten für Softwarenutzung (ca. 150 CHF pro Dienst)
- Einheitliche Stundenlöhne nur nach Funktion

## Aktuell

- Software einer IT-Firma (kein Temporärbüro dahinter)
- Mehr Teilnahme eigener MA (bisher 33 TN, neu 50+ TN)
- Dienste lassen sich auch an diverse Temporärfirmen transferieren
- Geringere Kosten für Softwarenutzung (8 CHF pro Dienst)
- Individuelle Stundenlöhne nach Funktion, Alter und Erfahrung

**Deutliche Reduktion des organisatorischen Aufwandes und Reduktion der Administrativkosten**

# Weitere Massnahmen\_Stabilisierung

- Dienstpläne sind 2 Monate im Voraus geschrieben (Arbeitswünsche werden berücksichtigt)
- monatlichen Teamsitzungen inkl. Protokoll, gemäss schriftlicher Planung (1-2 x Einsitz PDL)
- Konsequente Durchführung von Mitarbeitergesprächen gemäss Zyklus und Rückkehrgesprächen nach Krankheit
- Schriftliche Information alle 2 Monate über Stand der definierten Massnahmen aus Pflegeworkshop durch PDL
- Einheitliche Einführungscheckliste neuer Mitarbeitenden
- Etc.

# Weitere Massnahmen\_Führungsentwicklung

- Sensibilisierung der Stationsleitungen zu ausgewählten Themen im Rahmen von internen Schulungen

Datum	Thema
7. Februar 2023	Personalbindung / Temporärkräfte
4. April 2023	Fallbeispiel: schwierige Führungssituation
23. Mai 2023	Resilienz (externe Dozentin)
6. Juni 2023	Arbeiten mit Kennzahlen
26. August 2023	Selbstorganisation
24. Oktober 2023	Fallbeispiel: schwierige Führungssituation
21. November 2023	Kader-Workshop: Bereichsstrategie (externer Dozent)
19. Dezember 2023	Kulturentwicklung

# Weitere Massnahmen\_Employer Branding

- Anpassungen Stellenausschreibungen (Layout/Inhalt sowie Rekrutierungsplattform Dualoo)
- Einrichten von Whats App-Bewerbungen
- Social Media Kampagnen (Facebook, Instagram, Linked In, JobIQ)
- Image- und Employer Branding Filme
- Mitarbeiteraktionen (u.a. gratis Glacé, gratis Kaffee, gratis Smoothie)
- Überarbeitung Fringe Benefits (u.a. Fitnessabo, Halbtaxabo, Wellnesseintritt)
- Überarbeitung Homepageauftritt (u.a. Stellenplattform, Fringe Benefits aufgeschaltet)
- Überarbeitung Onboardingprozesse (u.a. IT-Eintrittsmeldung, Einführungstag  
Einarbeitungschecklisten, Verlaufsbefragung HR)
- Etc.



# Ergebnisse

# Ergebnisse\_Absenzen\_Fluktuationen,\_temporäre MA

## Krankheitsabsenzen

- K-Tage 2021 (auf 100 FTE): 1633
  - K-Tage 2022 (auf 100 FTE): 1956
  - K-Tage per Oktober 2023 (auf 100 FTE): 1941 (Hochrechnung Dez: 2329)
- Kein positiver Effekt der getroffenen Massnahmen

## Fluktuationszahlen

- Austritte 2021: 30
  - Austritte 2022: 47 (Krisenjahr)
  - Austritte per Sept. 2023: 21 (Hochrechnung Dez.: 28)
- Positiver Effekt der getroffenen Massnahmen

## Einsätze temporäre MA

- Dez 2022: 1744 Std.
  - Mai 2023: 1528 Std.
  - Sept 2023: 1128 Std.
- Positiver Effekt der getroffenen Massnahmen

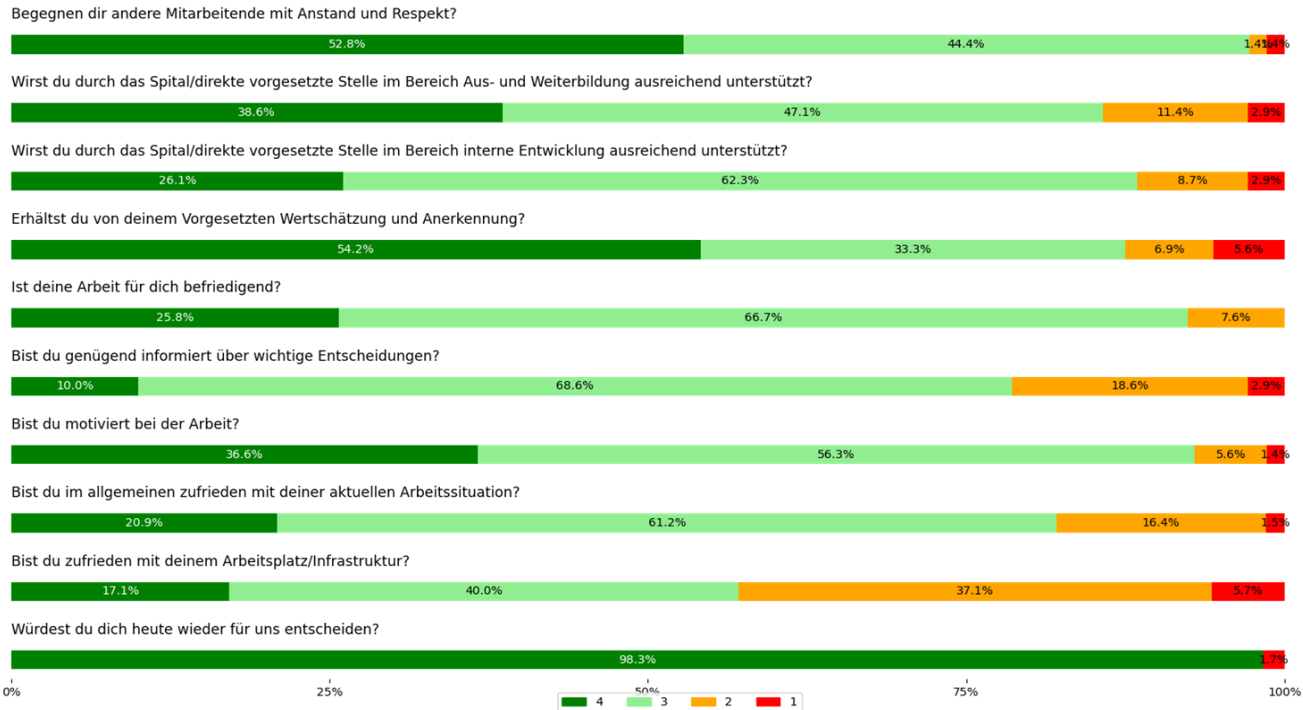
# Ergebnisse\_Bewerbungseingänge

Stelle	Zeitpunkt	Eingänge	Anstellung
Dipl. PFP, Notfall	August 2022	0	0
Dipl. PFP, Mutter-Kind	Sept. 2022	5	2
FaGe EFZ, Mutter-Kind	Sept. 2022	2	0
Dipl. PFP, Psychiatrie	Sept. 2022	0	0
Dipl. PFP, Delir Unit	Nov. 2022	4	1
FaGe EFZ, Delir Unit	Dez. 2022	3	0
Co-Stationsleitung AGE	Jan 2023	2	0

Stelle	Zeitpunkt	Eingänge	Anstellung
Dipl. PFP, Notfall	Feb. 2023	3	1
Dipl. PFP, Delir Unit	März 2023	10	3
Dipl. PFP, Notfall	April 2023	10	2
Dipl. PFP, Palliative Care	Juni 2023	8	2
Dipl. PFP, Mutter Kind	Juni 2023	11	3
Dipl. PFP, AGE & Medizin	Juni 2023	16	2
Dipl. PFP, Geront Psych.	Dez 2023	9	4

➤ Positiver Effekt der getroffenen Massnahmen

# Ergebnisse\_ Zufriedenheitsmessung Pflege Juli 2023



➤ Positiver Effekt der getroffenen Massnahmen

# Fazit

# Fazit\_ eine Krise kann auch eine Chance sein

## Objektiv

- Massnahmen hatten einen positiven Effekt auf die Personalstabilität sowie auf die Rekrutierungsfähigkeit und somit auch auf den Bedarf an temporärem Personal
- Keinen positiven Einfluss hatten die bisherigen Massnahmen auf die Anzahl der Krankheitsabsenzen – weitere Massnahmen notwendig
- Mitarbeiterzufriedenheit ist gut – Verunsicherungen / Ängsten konnte entgegengewirkt werden

## Subjektiv

- Einbezug der Mitarbeitenden in Entscheidungen ist zielführend und verpflichtend
- Investitionen ins Personal und deren Arbeitsumgebung lohnen sich langfristig
- Der Führung im Sinne einer zielgerichteten Grundtätigkeit und Vorbildfunktion im Unternehmen kommt eine wichtige Bedeutung zu
- Der Faktor Mensch im Unternehmen ist entscheidend

# Herzlichen Dank



## **Spital Affoltern AG**

Sonnenbergstrasse 27 Postfach 8910 Affoltern a. A.  
T 044 714 21 11 [www.spitalaffoltern.ch](http://www.spitalaffoltern.ch)

