



An die Mitglieder des Gemeinderates

Anfrage Nr. 592 des Ratsmitgliedes Julia Amherd betreffend «Personalsituation und Arbeitsbedingungen in den Heimen der Stadt Uster»

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Am 5. Mai 2009 reichte das Ratsmitglied Julia Amherd bei der Präsidentin des Gemeinderates eine Anfrage betreffend «Personalsituation und Arbeitsbedingungen in den Heimen der Stadt Uster» ein.

Die Anfrage hat folgenden Wortlaut:

«Aufgrund der Vorfälle im Städtzürcher Pflegeheim Entlisberg müssen auch wir in Uster uns die Frage stellen, wie solchen Geschehnissen präventiv begegnet werden kann.

Die Vorfälle werden einerseits von der Justiz geahndet, andererseits wird sich auch die Städtzürcher Geschäftsprüfungskommission (GPK) mit dem Vorgefallenem auseinandersetzen. Zentral ist u. A. für die GPK die Frage nach welchen Kriterien Pflegepersonal angestellt wird.

Sich jetzt mit der Personalsituation und den Arbeitsbedingungen der Heime der Stadt auseinanderzusetzen ist eine präventive Massnahme. Denn so verurteilungswürdig die Vorfälle im Entlisberg auch sind, sie haben eine Diskussion über eine bisher unbekannte Grösse ausgelöst. Die aktuellen Geschehnisse machen uns bewusst, dass überall dort wo Abhängigkeiten vorhanden sind, verantwortungsvoll und bewusst mit Macht umgegangen werden muss, um Gewalt zu verhindern.

Aus diesem Grund bitte ich den Stadtrat um die Beantwortung folgender Fragen:

1. Wie kann die Abteilungsleitung Gesundheit sicherstellen, dass Vorfälle wie sie sich im Pflegeheim Entlisberg ereignet haben, in den Heimen der Stadt Uster nicht geschehen?
2. Welche Massnahmen zur Prävention von Übergriffen (Pfleger- Bewohnerin / Bewohner-Pfleger) werden in den Heimen der Stadt Uster angewandt? Gibt es z. B. regelmässige Fallbesprechungen? Kommen Standards zur Prävention von Macht und Gewalt zur Anwendung?

3. Nach welchen Kriterien wird ein Pflorgeteam einer Abteilung der Heime der Stadt Uster zusammengesetzt (Skills- and Grademix) und wie ist der Personalschlüssel (diplomierter Pflegeperson pro Bewohnerin / Bewohner)?
4. Welche Aus- und Weiterbildung muss eine Abteilungsleiterin/ein Abteilungsleiter aufweisen und wie lautet deren Stellenbeschreibung?
5. Inwiefern finden regelmässige Weiterbildungen für diplomiertes Pflegepersonal und für nicht diplomiertes Personal statt und wie wird der Inhalt der Weiterbildungen bestimmt?

Besten Dank»

Der Stadtrat beantwortet die Anfrage wie folgt:

Frage 1:

«Wie kann die Abteilungsleitung Gesundheit sicherstellen, dass Vorfälle wie sie sich im Pflegeheim Entlisberg ereignet haben, in den Heimen der Stadt Uster nicht geschehen?»

Antwort: Eine hohe Qualität, Dienstleistungs- und Kundenorientierung in den Heimen der Stadt Uster zu haben, ist die Zielsetzung der Stadt Uster und der Abteilung Gesundheit. Dies ist auch im aktuellen Leitbild der Stadt Uster und den Leitgedanken der Heime klar manifestiert (siehe Beilagen). Die Umsetzung des Leitbildes und die Kontrolle der Umsetzung ist eine Kernaufgabe der Geschäftsleitung und so im Qualitätsmanagement-System (QM) der Heime hinterlegt.

Um die hohe Qualität sicherzustellen arbeiten die Heime unter anderem mit einem bewährten Qualitätsmanagement- und -sicherungssystem - sie sind nach ISO 9001/14001 zertifiziert. Im QM sind alle wesentlichen Prozesse beschrieben, die im Heim zur Umsetzung der Kernaufgaben notwendig sind: Geschäftsleitung, Pflege und Betreuung, Restaurant, Bankette, Management der Ressourcen etc. Jedem Prozess sind Ziele zugeordnet und Prozesseigner, welche den Prozess und die Umsetzung der Ziele verantwortlich begleiten. Durch die jährlichen Audits (durch die externe Zertifizierungsstelle) wird die korrekte Arbeit mit dem QM auf ihre Wirkung hin hinterfragt und mit dem Zertifikat bzw. der Bestätigung des Zertifikates wird bescheinigt, dass das QM die gewünschte Wirkung erzielt. Das QM vereinheitlicht somit die wesentlichen Abläufe und sichert deren Reflexion. Es ist ein Nachschlagewerk für alle Mitarbeitenden und dient der Orientierung. Es unterstützt die Einarbeitung und verhindert Willkür. Damit dient es wesentlich dem Schutz der Bewohnenden.

Die direkte, operative Verantwortung für die Heime der Stadt Uster liegt beim Gesamtleiter der Heime (GLH) er wird unterstützt durch die Geschäftsleitung, diese wiederum durch das Kader. Übergeordnet verantwortlich ist die Abteilung Gesundheit und dann der Stadtrat. Bei der Selektion des neuen GLH legte das Auswahlgremium, bestehend aus Abteilungsvorsteherin Gesundheit, Stadtschreiber, Leiter Personaldienst/HRM und Abteilungsleiter Gesundheit (ALG), deshalb besonderes Augenmerk auf die hohen Qualifikationen der neuen Leitungsperson, speziell im Bereich der Sozialkompetenzen, der Führungskompetenzen und der ausgeprägten Kundenorientierung.

Es findet ein intensiver, regelmässiger Austausch mit Berichterstattung zwischen GLH und ALG statt (bilaterale Gespräche, Abteilungs- und Projektsitzungen etc.). Diese Gespräche dienen auch dem Zweck, Probleme und Tendenzen frühzeitig zu erkennen und allfällige Massnahmen zu treffen.

Die Protokolle der Geschäftsleitungssitzung der Heime und des Mitarbeitendenforums der Pflege (siehe auch Frage 2.) werden allen Verantwortlichen, inkl. der Abteilungsvorsteherin Gesundheit und dem Abteilungsleiter Gesundheit, zur Kenntnis gebracht.

Grundsätzlich hat die Qualifikation und die Aus- und Weiterbildung des Personals der Heime hohe Priorität. Bereits bei der Anstellung wird darauf geachtet, dass die entsprechenden fachlichen und sozialen Kompetenzen gegeben sind. Entsprechend werden laufend Weiterbildungen zu

verschiedensten Themenbereichen durchgeführt. Gerade in der Pflege wird dem würdevollen Umgang mit den Bewohnenden und damit auch der Prävention von Macht und Gewalt im Umgang mit Bewohnenden grosse Beachtung geschenkt. Dazu gehört auch die „Null-Toleranz“ Haltung gegenüber Übergriffen an Bewohnenden. Diese Grundhaltung wird an den regelmässig stattfindenden Sitzungen zwischen Bereichsleitung Betreuung und Abteilungsleitungen (AL) besprochen. Die Verantwortung für die Einhaltung, die Kontrolle dazu und für das Ergreifen von nötigen Massnahmen, obliegt den Abteilungsleiterinnen bzw. deren Stellvertreterinnen und auf nächster Ebene den Bereichsleiterinnen Wohnen, resp. Pflege. Unstimmigkeiten im Team wirken sich direkt auf die Bewohnenden aus. Die Situation im Team wird deshalb reflektiert und geeignete Massnahmen werden von der zuständigen AL zusammen mit der Bereichsleitung besprochen und umgesetzt. Dazu gehört auch die Supervision, welche bei der GLH beantragt werden kann und dann auch bewilligt wird.

Für Fragen, Unklarheiten, Sorgen, fragwürdige Beobachtungen und Zwischenfälle ist die jeweils vorgesetzte Stelle bzw. die entsprechende Bereichsleitung zuständig. Der Personaldienst dient als weitere, neutrale Anlaufstelle und befindet sich in den Räumlichkeiten der Heime.

Frage 2:

«Welche Massnahmen zur Prävention von Übergriffen (Pflegerische- Bewohnerin / Bewohner- Pflegerische) werden in den Heimen der Stadt Uster angewandt? Gibt es z. B. regelmässige Fallbesprechungen? Kommen Standards zur Prävention von Macht und Gewalt zur Anwendung?»

Antwort:

Zur Prävention von Übergriffen zwischen Personal und Bewohnenden wird in den Heimen grundsätzlich ein kooperativer Führungsstil gepflegt. Das bedeutet, dass Mitarbeitende in Entscheidungen, die sie betreffen auch einbezogen werden. Dadurch wird das Vertrauensverhältnis zwischen den Mitarbeitenden, den Abteilungsleitungen und den Bereichsleitungen gefördert. Das Zusammen Arbeitsklima ist Thema in Teamsitzungen, wie auch AL Sitzungen und wird zusätzlich in den jährlichen Qualifikationsgesprächen reflektiert. So entsteht ein Einblick in die gelebte Umgangskultur.

Es besteht ein umfassendes Fort- und Weiterbildungsprogramm. Es wird seit 2009 forciert und weiter ausgebaut. Ein Thema z.B. für 2009 / 2010, übergreifend für alle Abteilungen, ist die Kinästhetik.

Ein Instrument zur Erfassung der Umgangskultur sind auch regelmässige Bewohnendenumfragen. Auf Grund der letzten Umfrage und auch auf Grund des Vorfalls in Entlisberg wurde der Kurs „Umgang mit Menschen mit Demenz“ als verbindliche Weiterbildung für alle Abteilungen der Pflege für die Jahre 2009 / 2010 initiiert. Dieser Kurs findet in Zusammenarbeit mit einer externen Fach-Institution statt.

In beiden Weiterbildungen ist der gewaltfreie, würdevolle und bewohnendenorientierte Umgang zentrales Thema.

Diese und andere Weiterbildungen dienen der Untermauerung der Fachkompetenz und Reflexionsfähigkeit der einzelnen Mitarbeitenden (Förderung der Eigenverantwortung und Ausbau der situativen Handlungskompetenz).

Neben Einzelgesprächen, stehen Bewohnenden und der Belegschaft verschiedene niederschwellige, offene Kommunikationsgefässe für Fragen, zur Meinungsäusserung und für Rückmeldungen zur Verfügung. Gesprächsrunden mit Bewohnenden finden im Bereich Wohnen regelmässig statt, im Bereich Pflege sind sie momentan im Aufbau begriffen. Das Mitarbeitendenforum der Pflege dient der direkten Erfassung von Stimmung, Anliegen und Fragen auf Mitarbeitendenebene mit der Bereichsleitung Pflege. Es besteht aus einzelnen Pflegenden jeder Abteilung ohne Kaderfunktion.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat ausserdem die Möglichkeit das QM Instrument «Chance zur Verbesserung» zu nutzen. Auf diesem standardisierten Formular können Anliegen, Kritik, Verbesserungsvorschläge schriftlich eingegeben werden. Der Beantwortungsablauf mit adäquaten Massnahmen bis zur Erledigung und eine Hauptprozessverantwortliche sind innerhalb dieses Instruments verbindlich geregelt.

Besprechungen zum aktuellen Befinden jeder Bewohnenden und jedem Bewohnenden finden täglich bei den Pflegerapporten statt. In den Fallbesprechungen wird die spezifische Situation einer Bewohnenden, resp. eines Bewohnenden von seiner Bezugspflegernden ausführlicher vorgestellt, besprochen und eine verbindliche Haltung im Umgang und der Pflege vereinbart. Die Fallbesprechungen werden entweder von der entsprechenden Abteilungsleitung oder von der zuständigen Bereichsleitung initiiert, es nimmt das Team der Abteilung daran teil.

Verschiedene Standards, Weisungen und Richtlinien kommen im Umgang zwischen Personal und Bewohnenden zur Anwendung. Zum Beispiel ist die Haltung zu - und die Handhabung (Umgang, Indikation, Dauer und Kontrolle) von freiheitsbeschränkenden Massnahmen klar geregelt und im QM System hinterlegt. Auch zum Umgang mit Mobiltelefonen, Film- und Fotokameras (z.B. Film- und Fotografierverbot mit privaten Geräten) bestehen verbindliche Regelungen.

Frage 3:

«Nach welchen Kriterien wird ein Pflegeteam einer Abteilung der Heime der Stadt Uster zusammengesetzt (Skills- and Grademix) und wie ist der Personalschlüssel (diplomierte Pflegeperson pro Bewohnerin / Bewohner)»

Antwort:

Im „Merkblatt für die Erteilung einer Betriebsbewilligung für ein Alters- und Pflegeheim, Pflegeheim oder eine Pflegewohnung“ gemäss § 35 und § 36 des kantonalen Gesundheitsgesetzes vom 2. April 2007 (GesG, in Kraft seit 01. Juli 2008) sind die personellen Anforderungen an Langzeitpflegeeinrichtungen geregelt. Während einer Übergangsphase sind die älteren Bestimmungen noch erlaubt. Die Heime der Stadt Uster erfüllen bereits seit längerem die neuen, strengeren Richtlinien.

„ 4.1 Vorgaben ab 1.1.2011

- Mindestens 50% des Pflege- und Betreuungspersonals muss über einen entsprechenden Ausbildungsabschluss verfügen (Diplom SRK resp. BBT bzw. durch den Bund anerkanntes ausländisches Diplom oder Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis).
- 25% des Gesamtstellenplanes für die Pflege und die pflegerische Betreuung muss durch diplomierte Pflegepersonen (HF, FH) und/oder Pflegefachpersonen DN I abgedeckt sein.
- 25% des Gesamtstellenplanes für die Pflege und die pflegerische Betreuung können Fachpersonen mit folgenden Ausbildungsabschlüssen sein: Eidgenössischem Fähigkeitszeugnis (EFZ): FaGe, FaBe, Hauspflegerin oder FASRK.
- Täglich muss mindestens eine Dienstschicht (Tagdienst) durch eine pflegerische Fachperson (dipl. Pflegefachperson oder Pflegefachperson DN I) abgedeckt sein.
- Rund um die Uhr muss eine diplomierte Pflegefachperson oder Pflegefachperson DN I im Haus bzw. auf der Station oder erreichbar sein (obligatorischer 24-Stunden-Einsatzplan). Diese Fachperson muss auch innert nützlicher Frist bei der Patientin bzw. beim Patienten sein.
- Die Leitung des Pflegebereiches muss durch eine Pflegefachperson wahrgenommen werden, die mindestens über einen Ausbildungsabschluss auf der Stufe DN I verfügt.“

Quelle:

„Merkblatt für die Erteilung einer Betriebsbewilligung für ein Alters- und Pflegeheim, Pflegeheim oder eine Pflegewohnung; Gesundheitsdirektion des Kanton Zürich“

Durch die Einhaltung dieser Richtlinien ist, mit mindestens 50%, ein hoher Anteil an ausgebildeten Fachkräften täglich vor Ort. Die andere Hälfte des Pflegepersonals setzt sich aus Pflegeassistentinnen/-assistenten und Pflegehelfenden zusammen. Die Abteilungsleitungen Pflege stellen mit dem Einsatzplan sicher, dass die oben erwähnten Vorgaben jederzeit eingehalten sind.

Der Skillmix ergibt sich natürlicherweise aus dem Mix der unterschiedlichen Ausbildungsabschlüsse und –inhalte und der durch die Heime bewusst unterstützten durchmischten Altersstruktur der Pflegeteams, also der unterschiedlichen Praxiserfahrung.

Der Personalschlüssel (Anzahl diplomierte Pflegeperson pro Bewohnerin/Bewohner) entspricht ebenfalls den obigen Vorgaben der Gesundheitsdirektion und beträgt mindestens 0.25 diplomierte Pflegepersonen pro Bewohnende(n) innerhalb 24 Stunden.

Frage 4:

«Welche Aus- und Weiterbildung muss eine Abteilungsleiterin/ein Abteilungsleiter aufweisen und wie lautet deren Stellenbeschreibung?»

Antwort:

Im Anforderungsprofil der Stellenbeschreibungen für Abteilungsleitende der Pflege und der Pflegewohngruppen sind die „Muss“ Anforderungen zur Aus- und Weiterbildung und zum Bildungsstand festgehalten. Auf der Basis langjähriger Berufserfahrung, einer hohen Selbst- und Sozialkompetenz muss eine Abteilungsleitung Pflege mindestens über einen Abschluss als Diplomierte Fachperson HF verfügen. Ebenfalls wird eine Führungs- und Managementweiterbildung erwartet.

Hier die im Stellenbeschrieb aufgeführten Aufgaben:

Stellenzweck/-ziel

- Bereit- und Sicherstellen der Bedingungen für eine bedarfs- und bedürfnisgerechte Betreuung und Pflege
- Sicherstellen der Organisation und Pflegequalität
- Mitwirken bei der Sicherstellung der Führung

7. Hauptaufgaben

7.1 Kundenorientierte Aufgaben:

- Sicherstellung der Pflege- und Betreuungsqualität unter Einbezug der vorhandenen Ressourcen
- Beratung und Unterstützung der Bewohnenden im Bereich der Alltags- und Lebensgestaltung
- Beratung und Unterstützung der Angehörigen
- Fachlicher Austausch mit den Haus- resp. Heimärzten
- Personalplanung an Bedarf an Pflege und Betreuung ausrichten
- Bereitstellen von Ressourcen um den Pflegeprozess zu ermöglichen und zu dokumentieren

7.2 Fachliche Aufgaben:

- Verantwortung für die Besa-Einstufungen und Pflegeerfassung gemäss den Bestimmungen
- Mitarbeit in Projekten
- Verantwortung für die Abteilungsapothek / Betäubungsmittel
- Zusammenarbeit interdisziplinär und interprofessionell in Projekt- und Arbeitsgruppen

7.3 Führungsaufgaben:

- Führung der direkt unterstellten Mitarbeitenden: Fachfragen, Planung und Organisation, Aus- und Weiterbildung, soziale Fragen, in Konfliktsituationen, Führung der BEG-Gespräche
- Einhaltung des Budgets der ihr unterstellten Abteilung und Einleitung entsprechender Massnahmen bei Nichteinhaltung
- Einhaltung des Stellenetats
- Verantwortlich für die Umsetzung des QM auf der Abteilung, inkl. Chance zur Verbesserung
- Einhaltung von Vorschriften und Richtlinien (QM, Sicherheits- und Hygienekonzept)
- Qualitätsentwicklung und -sicherung, Anpassen von zeitgemässen Strukturen
- Verantwortung für den reibungslosen Personaleinsatz inkl. Ferienplanung
- Gewährleisten der Ausbildung gemäss internen und externen Bestimmungen (Begleitung von Lernenden, Berufsbildenden, Bereitstellung von Berufsbildenden)
- Planung Organisation und Durchführung von Projekten / Mitarbeit in Projekten
- Planung und Durchführung gemeinsamer Teamsitzungen
- Schaffung einer angenehmen Abteilungsatmosphäre und einer kooperativen internen Zusammenarbeit
- Umsetzen des betriebsinternen Leitbildes auf der Abteilung

8. Vollmachten und Kompetenzen

- Die Mitarbeiterin besitzt die zur Erfüllung ihrer Aufgaben notwendigen und der Verantwortlichkeiten entsprechenden Kompetenzen

- **9. Informationsrechte und -Pflichten**
- Sicherstellung eines reibungslosen Informationsflusses innerhalb der Abteilung, zu den direkten Vorgesetzten und zu den übrigen Bereichen.
- Information der vorgesetzten Stelle bei ausserordentlichen Vorfällen.

Frage 5:

«Inwiefern finden regelmässige Weiterbildungen für diplomiertes Pflegepersonal und für nicht diplomiertes Personal statt und wie wird der Inhalt der Weiterbildungen bestimmt?»

Antwort:

Es finden regelmässig Weiterbildungen für diplomiertes und nichtdiplomiertes Pflegepersonal statt. Diese sind abgestimmt auf die jeweiligen Jahresziele des Bereiches und der entsprechenden Abteilung. Die derzeitigen Schwerpunkte für die Jahre 2009 und 2010 sind, wie in Frage 2 schon näher ausgeführt, die Kinästhetik und „Umgang mit Menschen mit Demenz“.

Ausserdem werden auf Grund der jährlichen Beurteilungs- und Entwicklungsgespräche mit den Mitarbeitenden persönliche Fort- und Weiterbildungen vereinbart. Im Rahmen dieser Qualifikationsgespräche erfolgt ein Abgleich zwischen vorhandenen und notwendigen Kompetenzen. Im Zug einer gegenseitigen Vereinbarung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden werden die Massnahmen festgelegt, die zum Erwerb allfällig fehlender Kompetenzen nötig sind. Die jeweiligen Vorgesetzten und der Personaldienst kontrollieren, ob die vereinbarten Weiterbildungsmassnahmen mit den Zielvereinbarungen übereinstimmen.

Beilagen (Aktenaufgabe):

- Leitbild der Stadt Uster
- Leitgedanken der Heime der Stadt Uster

STADTRAT USTER

Martin Bornhauser
Stadtpräsident

Hansjörg Baumberger
Stadtschreiber