

**Zeitschrift:** Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau

**Herausgeber:** Spitex Verband Kanton Zürich

**Band:** - (2010)

**Heft:** 1: Der richtige Mix

**Artikel:** Der richtige Mix

**Autor:** Lanzicher, Christa / Fischer, Annemarie

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-822060>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 14.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Der richtige Mix

Seit langem machen in der Spitex nicht mehr alle alles. Mit den neuen Ausbildungen (FaGe, HF und FH) muss jetzt aber noch genauer geklärt werden, wer was macht. Gleichzeitig erfordern auch Qualitäts- und Kostendruck, Kundenzufriedenheit und Arbeitsattraktivität Anpassungen der Arbeitsorganisation in der Spitex. Gefragt ist ein guter Skill- und Grademix. Das ist kein Zauberwort, sondern steht für eine gute Mischung von Berufserfahrungen und individuellen Fähigkeiten (Skills) und von Aus- und Weiterbildungen (Grades) bei den Mitarbeitenden. Wir beleuchten dieses aktuelle Fachthema aus unterschiedlicher Sicht. Im Zentrum steht die Nationale SVS-Bildungstagung, die am 20. Januar 2010 unter dem Titel «Skill- und Grademix in der Spitex – für jede Aufgabe die richtigen Kompetenzen» stattfand.

**Christa Lanzicher und Annemarie Fischer** // «Vom Pflegebedarf zum Personalbedarf» – so lautete das Grundlagenreferat von Iris Ludwig, Erziehungswissenschaftlerin und Pflegeberaterin MA, an der SVS-Bildungstagung zum Thema «Skill- und Grademix». Neben den neuen Ausbildungen fordere auch der drohende Engpass beim Pflegepersonal neue Strategien, um eine qualitativ hohe Pflege zu garantieren, hielt Iris Ludwig fest. In dieser Situation den Personalbedarf auf den Pflegebedarf abzustimmen, scheine eine logische Strategie zu sein: «Festzustellen ist aber, dass vielerorts nicht klar ist, welches Personal für den vorhandenen Pflegebedarf benötigt wird.»

### Neues Verständnis von Pflegebedarf

Den Pflegebedarf ausschliesslich in Grund- und Behandlungspflege aufzuteilen, gehöre der Vergangenheit an, erklärte Iris Ludwig. Sie illustrierte dies mit Erfahrungen in Kanada, die zeigten, dass mit dem Einsatz von Pflegenden auf Bachelor-Niveau die Menge an Patientenbesuchen reduziert werden konnte, weil die Situationsanalysen dieser Fachpersonen effektiver waren und antizipierenden Charakter hatten. Gleichzeitig wussten die Klientinnen und Klienten besser über ihre Gesundheit resp. Krankheit Bescheid, was sich auf den Umgang damit auswirkte.

«Das Verständnis, wie der Pflegebedarf zu eruieren ist, verlangt nach einem differenzierten Berufswissen, dass neben dem Handeln auch das Reflektieren umfasst», hielt die Referentin fest. Dazu gehört das Wissen über Ursachen und Auswirkungen von Gesundheitsphänomenen (wie Wunden, Stürze, Inkontinenz usw.). Dieses Wissen sei dank der Pflegeforschung umfassender und anspruchsvoller geworden:

«Es enthält neue Instrumente zur Einschätzung dieser Phänomene, neue Wirkungsweisen von pflegerischen Massnahmen, bezieht Umfeld- und Umweltfaktoren ein, berücksichtigt aber auch neue Interventionen wie Kunden- und Angehörigenedukation – kurz: Den Pflegebedarf kontinuierlich einzuschätzen, ist sehr anspruchsvoll geworden.»

### Kontinuierliche Einschätzungsarbeit

Iris Ludwig plädierte denn auch für die Anwendung von wissenschaftlichen Instrumenten, die eine umfassende und präzise Einschätzung der Patientensituation erlauben. In diesem Zusammenhang stellte sie der Spitex grundsätzlich ein gutes Zeugnis aus. Mit der Anwendung von RAI-Home-Care sei im ambulanten Bereich – im Gegensatz zum Akutspital – schon viel Wissen und Erfahrung erworben worden. Allerdings gelte es zu beachten, dass Bedarfsabklärung kein Bürojob sei, auch wenn ein Teil aus administrativer Arbeit bestehe.

Mit Blick auf den künftigen Skill- und Grademix in der Spitex formulierte Iris Ludwig drei Thesen:

- Pflegerisches Assessment (Abklärungsarbeit) muss von akademisch qualifiziertem Personal vorgenommen werden, um die daraus abzuleitende Pflege effektiv und evidenzbasiert anbieten zu können.
- Pflegerisches Assessment bedeutet Einschätzungsarbeit, die nicht bloss zu Beginn des Mandats, sondern kontinuierlich (und keinesfalls arbeitsteilig) erfolgen muss.
- Der neue Skill- und Grademix ist bedeutend mehr, als den neuen Grade «FaGe» zu integrieren.

Um festlegen zu können, wer nun für welche Pflegehandlungen eingesetzt werden kann, müssen die be-

An der SVS-Bildungstagung zeigten Fachleute in Referaten und Workshops auf, wie der Personalbedarf für Spitex-Betriebe auf den Bedarf in der Pflege und in der Hauswirtschaft abgestimmt werden kann.

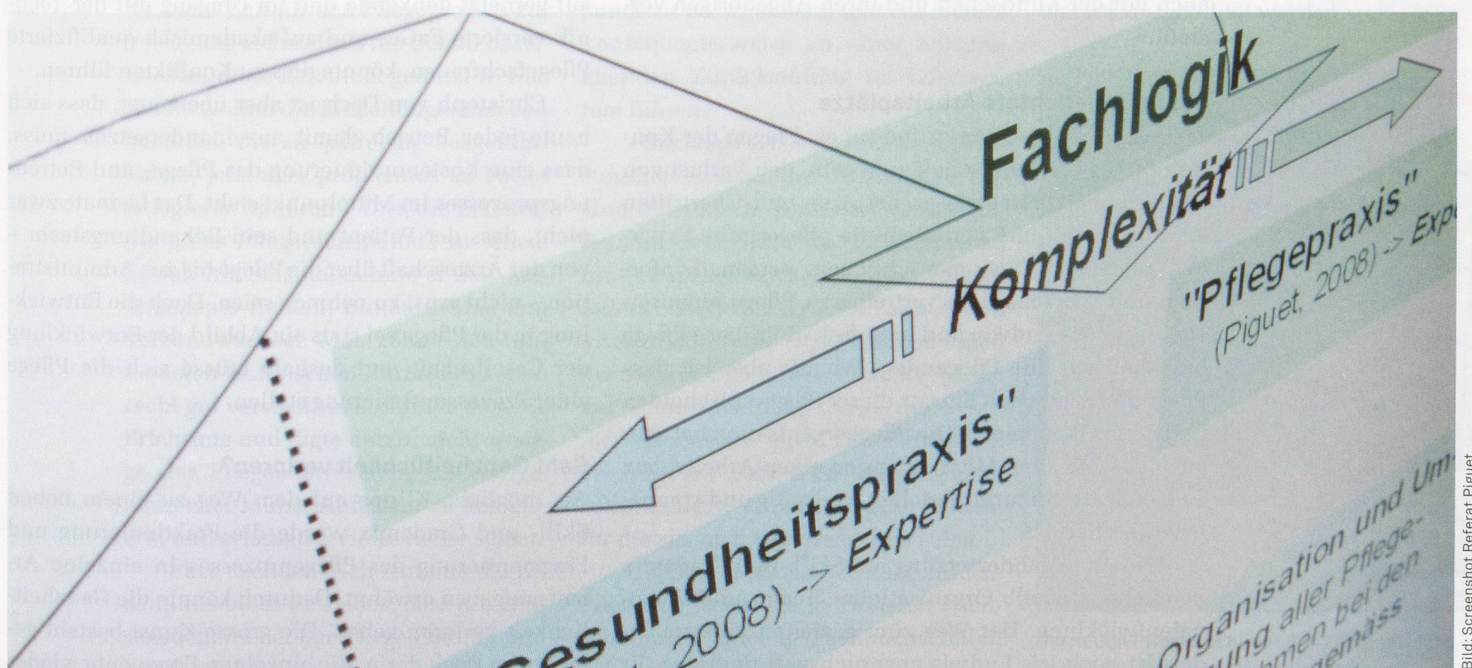




Bild: Sreenshot Referat von Dach

**Ein Fazit der Tagung:**  
Auf dem Weg zu einem guten Personal-Mix in Spitex-Betrieben sind einige wichtige Klippen zu umschiffen.

ruflichen Arbeitsaufgaben des Spitex-Betriebes ermittelt werden. Die Arbeitsaufgaben beschreiben kurz zusammengefasst die konkreten Arbeiten, die für einen einzelnen Beruf typisch sind und vollständige berufliche Handlungen umfassen (Beispiele siehe Seite 15).

Erst die Ermittlung der beruflichen Arbeitsaufgaben ermöglicht ein klares Bild, das für die Zuteilung der Aufgaben an die verschiedenen Fachpersonen nötig ist. Das Bild macht zum einen deutlich, wer für die Erfüllung welcher Arbeiten in Frage kommt, und zum andern, ob die Aufgaben in Eigenregie ausgeführt werden können oder ob es zu Überschneidungen kommt. «Diese Überschneidungen verlangen nach einem pflegerischen Organisationsmodell, das über die Arbeitsteilung und das Delegieren hinausgeht», erklärte Iris Ludwig: «Das Modell muss deutlich machen, wie sich die Spitex-Organisation die Zusammenarbeit und die Vernetzung mit anderen Leistungserbringern, aber auch mit der Kundschaft und ihren Angehörigen vorstellt.»

### Zukunftsgerichtete Arbeitsplätze

Ziel dieser Pflegeorganisation sei es, Fragen der Kontinuität für die Kundschaft zu regeln, den Verlust von Daten und Expertenwissen bei Aus- und Übertritten zu minimieren und vor allem die pflegerische Expertise zugunsten einer menschlichen, personalkonformen und wirtschaftlich vertretbaren Pflege einzusetzen, sagte Iris Ludwig und hielt fest: «Für diese Pflege brauchen wir alle Pflegenden. Wichtig aber ist, dass Pflegeprofis über den Einsatz dieser Pflege entscheiden und nicht Ökonomen.» Die Pflegeorganisation hat aber auch das Ziel, den Mitarbeitenden einen Arbeitsplatz zu bieten, der zukunftsgerichtet, vielseitig und kompetenzorientiert ist.

Die Auseinandersetzung mit Skill- und Grademix beinhaltet deshalb Organisations-, Team- und Personalentwicklung. Der Weg zum gezielten Personalbedarf ist nach Iris Ludwig anspruchsvoll und lang. Er

kann ihrer Meinung nach aber mit entsprechender Unterstützung, wie zum Beispiel dem Handbuch (siehe Seite 15), von jeder Spitex-Organisation selber in Angriff genommen werden. Aus Sicht der Zuhörerin wäre allerdings zu wünschen, dass auch in diesen Fragen das Rad nicht in jeder Organisation neu erfunden werden muss. Konkret sollten sich interessierte Organisationen überlegen, einzelne Arbeitsschritte gemeinsam anzugehen und anschliessend im Sinne eines Organisationsentwicklungsprozesses im eigenen Betrieb umzusetzen.

### Sich auf Neues einlassen

In einem Workshop, geleitet von Christoph von Dach, Pflegedienstleister Lukas Klinik, Arlesheim, wurden an der SVS-Bildungstagung verschiedene Klippen beleuchtet, die es auf dem Weg zu einem idealen Team-Mix zu umschiffen gilt. Als Erstes müssen Organisationen, die das Thema Skill- und Grademix angehen, bereit sein, sich auf Neues, Unbekanntes einzulassen. Und die Verantwortlichen müssen sich bewusst sein, dass dieser Prozess auch Ängste auslösen kann.

Christoph von Dach zeigte den Weg von der so genannten Pflegehandwerkerin in den Siebzigerjahren über die Pflegekünstlerin in den Neunzigerjahren bis zur heutigen Pflegemanagerin auf. Von Dach, der sich zur Zeit der ganzheitlichen Pflege zum Pflegefachmann ausbilden liess, machte kein Geheimnis daraus, dass sein persönliches Ideal immer noch dem stark von Liliane Juchli geprägten Bild der Pflege entspricht. «Und genau da liegt ein grosses Konfliktpotential begraben», erklärte er, «denn mit diesem Hintergrund wehren sich viele Pflegenden bewusst oder unbewusst gegen die sogenannte Akademisierung der Pflege.» Treffen diese Pflegenden in einem neu gemixten Team auf vernetzt denkende und im Umgang mit der Technik versierte FaGes und auf akademisch qualifizierte Pflegefachfrauen, könnte dies zu Konflikten führen.

Christoph von Dach ist aber überzeugt, dass sich heute jeder Betrieb damit auseinandersetzen muss, dass eine Kostenoptimierung des Pflege- und Betreuungsprozesses im Mittelpunkt steht. Das bedeute zwar nicht, dass der Patient und sein Behandlungsteam – von der Ärzteschaft über die Pflege bis zur Administration – nicht ernst zu nehmen seien. Doch die Entwicklung in der Pflege sei stets ein Abbild der Entwicklung der Gesellschaft und deshalb müsse sich die Pflege einer Prozessoptimierung stellen.

### Geht Ganzheitlichkeit verloren?

Als mögliche Klippe auf dem Weg zu einem neuen Skill- und Grademix wurde die Fraktionierung und Fragmentierung des Pflegeprozesses in einzelne Arbeitsaufgaben erwähnt. Dadurch könnte die Ganzheitlichkeit verloren gehen. Die grosse Kunst besteht gemäss von Dach darin, die einzelnen Fragmente wieder

so zu einem Ganzen zusammenzubringen, dass die Kundschaft nur diese Ganzheitlichkeit erfahre. Dazu eigne sich sicher das System der Bezugspflege.

Eine weitere Klippe: Die ökonomische Sicht ist unerlässlich, das heisst, ein neuer Mix könnte zum Beispiel dazu führen, dass Stellen, die ursprünglich für die Pflege vorgesehen waren, durch andere Personen besetzt werden. Oder: Ein Team muss sich der Realität stellen, wenn festgestellt wird, dass einzelne Aufgaben von der neuen Berufsgruppe FaGe besser erfüllt werden können als von einer anderen Berufsgruppe.

Christoph von Dachs Vermutung, Skill- und Grademix würde in erster Linie bei jungen Pflegefachpersonen, die gerne organisieren und im Umgang mit dem PC gewandt sind, zu einer hohen Arbeitszufriedenheit führen, wollte Iris Ludwig zum Schluss keinesfalls stehen lassen. Zahlreiche Studien zeigten, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden abhängig davon sei, ob jemand im Arbeitsalltag vollständige Aufgaben selbständig erfüllen könne oder eben nicht. Und genau dies herauszufiltern, sei das Ziel von Skill- und Grademix-Projekten, hielt die Pflegeberaterin fest.

## Generationenkonflikt in der Pflege?

**fi** // An einem Workshop der Gesundheitsdirektion Zürich wurden im Dezember 2009 Umsetzungsprojekte für den Skill- und Grademix in Spitälern und in der Langzeitpflege vorgestellt. Unbestritten war, dass ein guter Skill- und Grademix früher oder später in allen Betrieben umgesetzt werden muss. Einig war man sich aber auch darin, dass ein Teil des bestehenden diplomierten Pflegepersonals einen «Knackpunkt» darstellen wird.

Diese Berufsgruppe werde durch die Fachfrauen/Fachmänner Gesundheit zwar eindeutig entlastet, so dass ihr mehr Zeit für den Pflegeprozess zur Verfügung stehe, doch die Gefahr bestehe, dass diese Zeit nicht genutzt werde: «Viele wollen die Einzeltätigkeiten beibehalten, die sie jahrelang ausgeführt haben, jetzt aber problemlos an FaGes delegieren könnten.» Dies die Erkenntnis eines Pflegedienstleiters in einem Spital. Als Beispiel nannte er u.a.: Medikamente richten, Blutentnahme und Verbandwechsel. Man könne sich hinter solch technischen Einzeltätigkeiten recht gut verstecken, beschrieb er seine Erfahrung und fügte hinzu, nicht wenige der Pflegenden hätten ganz allgemein eher Mühe, Aufgaben zu delegieren, und erledigten vieles lieber selber.

Eher nachdenklich stimmte die Erkenntnis eines Betriebes, dass die Wissensdefizite bei der Pflegeplanung und bei der Bildungssystematik auch nach

vielen Jahren noch gross sind. Dies obwohl regelmässig in Form von Infoveranstaltungen, Workshops und Coaching informiert wurde. Somit könnten die Steuerung und die Gesamtverantwortung über den Pflegeprozess nicht wie vorgesehen von allen diplomierten Pflegefachpersonen wahrgenommen werden. Teilweise bis zu 80% der heutigen Pflegenden müssten noch «in das Boot geholt werden». Jemand wagte die ziemlich ketzerische Bemerkung, jene Pflegefachpersonen, die diesen Einstieg nicht schafften, würden dann ja die gleichen Aufgaben wie Fachfrauen Gesundheit wahrnehmen, und das müsste konsequenterweise zu einer entsprechenden Zurückstufung im Lohnsystem führen.

«Die jungen, neuen Fachfrauen Gesundheit sind auf der Überholspur. Sie sind dynamisch, begeistert, wissbegierig und gewohnt, ihre Tätigkeiten zu hinterfragen», sagte eine Pflegedienstleiterin. Das führe zuweilen zu subtilen «Angriffen» von Pflegefachpersonen auf diese Berufsgruppe. Deshalb sollten auf einer Abteilung idealerweise immer mindestens zwei FaGes arbeiten. Wichtig sei, dass diese ihre eigenen, selbständigen Arbeitsbereiche hätten, für die sie auch verantwortlich seien.

Überhaupt hätten neu ausgebildete Pflegenden, seien sie in Höheren Fachschulen HF oder in Fachhochschulen FH ausgebildet, einen ganz anderen

Wissenshintergrund als manche der bisher ausgebildeten Pflegefachpersonen, wurde in dem Workshop festgehalten. Bei diesem «Theorie geleitetes Wissen» versus «Erfahrungswissen» wird zum Teil sogar von einem «Generationenkonflikt in der Pflege» gesprochen.

Spannend ist, dass die neu ausgebildeten FH- und HF-Absolventinnen «zwar etwas anders ticken», aber die ebenfalls neu ausgebildeten Fachfrauen resp. Fachmänner Gesundheit ausgezeichnet ergänzen, weil beide Berufsgruppen nach der gleichen, neuen Systematik ausgebildet werden.

	Routinelösungen	Routinehandlung	Standardprozedere
Master in Pflege			
Bachelor in Pflege			
Höhere Fachschule			
FaGe			
Keine Ausbildung			

Komplexität der...

Bild: Screenshot Referat: Niederberger

Die neuen Pflegeausbildungen zeichnen sich durch «Theorie geleitetes Wissen» aus.