

## **STADTRAT**

Stadthaus  
Postfach 1000  
8200 Schaffhausen  
T + 41 52 632 51 11  
[www.stadt-schaffhausen.ch](http://www.stadt-schaffhausen.ch)

An den  
Grossen Stadtrat  
8200 Schaffhausen

Vorlage des Stadtrats vom 6. Juni 2023

### **Attraktive Gesundheitsberufe in den städtischen Alterszentren und der Spitex**

Sehr geehrter Herr Präsident  
Sehr geehrte Damen und Herren

Der Stadtrat unterbreitet Ihnen die Vorlage «Attraktive Gesundheitsberufe in den städtischen Alterszentren und der Spitex» zur Verbesserung der Arbeits- und Rahmenbedingungen der Gesundheitsberufe und zur Bekämpfung der Folgen des Fachkräftemangels in den städtischen Alterszentren und der Spitex.



## **1. Zusammenfassung**

### **1.1 Ausgangslage**

Der Bedarf an Pflegefachpersonen ist gross und wächst aufgrund der demografischen Veränderungen und der steigenden Anforderungen in der Spitex und in der Langzeitpflege an. Diese Entwicklung betrifft die ganze Schweiz und damit auch die Stadt Schaffhausen und ihre drei Alterszentren sowie die Spitex. In den städtischen Alterszentren Kirchhofplatz, Emmersberg und Breite werden insgesamt rund 350 Personen betreut. Die Spitex Region Schaffhausen verzeichnet insgesamt jährlich mehr als 1'100 Klientinnen und Klienten.

Wie bekannt ist, besteht Handlungsbedarf zur Verbesserung der Bedingungen in den Gesundheitsberufen in der ganzen Schweiz. Der Fachkräftemangel führt zu einem Pflegenotstand, der immer gravierendere Ausmasse annimmt. Auch Personen, welche eine abgeschlossene Ausbildung in einem Pflegeberuf haben, verlassen den Beruf oder kehren nach einem Unterbruch oft nicht mehr in den erlernten Beruf zurück. Als Folge davon gestaltet sich die Besetzung offener Stellen auch in den städtischen Alterszentren und der Spitex sehr schwierig.

### **1.2 Massnahmen zur Attraktivierung der Gesundheitsberufe**

Um dem heutigen und künftigen Mangel an Mitarbeitenden in den Gesundheitsberufen in den städtischen Alterszentren und in der Spitex zu begegnen und weiterhin eine gute Betreuung zu gewährleisten, sind dringend Massnahmen erforderlich. Ziel ist es:

- die Karriere in den Gesundheitsberufen attraktiver zu gestalten,
- mehr Möglichkeiten für Berufswiedereinsteigende und Quereinsteigende zu schaffen,
- Fachkräfte langfristig in den Gesundheitsberufen der Stadt zu halten.

Im Bereich Alter der Stadt Schaffhausen ist für den Erhalt und die Gewinnung von Mitarbeitenden in den Gesundheitsberufen zudem zentral, dass die Organisationsstrukturen modernisiert werden.

Die Vorlage an den Grossen Stadtrat zeigt 10 Massnahmen auf, welche der Stadtrat zur Bekämpfung des städtischen Pflegenotstandes ergreift:

<b>Handlungsfeld</b>	<b>Massnahmen</b>
Fachkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Supervisionen und Fallbesprechungen</li> <li>– E-Learningplattform</li> <li>– Fremdpraktika</li> <li>– Aus- und Weiterbildung in pflegerischen und persönlichen Alltagsthemen</li> </ul>
Führungsstrukturen und Karrierestufenmodelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Modernes Führungsmodell</li> <li>– (Shared Governance)</li> </ul>
Arbeitsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erhöhung der Nachtpikettdienst-Entschädigung im ambulanten Bereich</li> <li>– Einspringzulage</li> <li>– Ausgleichstage</li> <li>– Bewohnenden- und Angehörigenbegleitung im stationären Bereich</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Informationskampagne</li> </ul>

Bei der Erarbeitung der Massnahmen einbezogen wurden im Rahmen eines iterativen Prozesses Pflegefachkräfte, Angehörige des mittleren Kaders und Führungspersonen aus der stationären Pflege und der Spitex. Mit den Massnahmen werden finanzielle und zeitliche Entschädigungsformen für Pikettdienste, Umkleidezeit und Einspringzulagen eingeführt und modernere Karrierelaufbahnen und Führungsrollen ermöglicht. Zudem soll die notwendige Zeit zur Verfügung gestellt werden für die systematische Besprechung von komplexen Betreuungs- und Pflegesituationen, was die Belastung der Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen reduziert und das Fachwissen sowie die Problemlösungskompetenzen erweitert.

### **1.3 Würdigung**

Durch die genannten Massnahmen sollen die Verweildauer im Beruf erhöht, neue Fachkräfte gewonnen und die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Stadt Schaffhausen als Arbeitgeberin und ihren Berufen gestärkt werden. Durch diese umfassende Attraktivierung der Arbeitsbedingungen in den Gesundheitsberufen kann sich die Stadt Schaffhausen von anderen Arbeitgebenden im Gesundheitsbereich abheben und so einen Vorteil auf dem ausgetrockneten Arbeitsmarkt erlangen. Um dieses Ziel zu erreichen, sollen die mit der Vorlage geplanten Massnahmen zur Attraktivierung der Gesundheitsberufe in den städtischen Alterszentren und der Spitex mit einer Informationskampagne bekannt gemacht werden.

Die geplanten Massnahmen ziehen unter Berücksichtigung der Beteiligung des Kantons an den Pflegerestkosten netto rund 940'000 Franken wiederkehrende Ausgaben für die Stadt Schaffhausen nach sich.

## Inhalt

<b>1.</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>2</b>
1.1	Ausgangslage .....	2
1.2	Massnahmen zur Attraktivierung der Gesundheitsberufe .....	2
1.3	Würdigung.....	3
<b>2.</b>	<b>Ausgangslage und Ziele</b> .....	<b>5</b>
2.1	Ausgangslage .....	5
2.2	Ziele der Vorlage.....	9
2.3	Definition der Gesundheitsberufe .....	10
<b>3.</b>	<b>Massnahmen zur Attraktivierung der Gesundheitsberufe in den städtischen Alterszentren und der Spitex</b> .....	<b>11</b>
3.1	Handlungsfeld Fachkompetenzen.....	11
3.1.1	Supervisionen und Fallbesprechungen.....	12
3.1.2	E-Learningplattform .....	13
3.1.3	Fremdpraktika .....	13
3.1.5	Aus- und Weiterbildung in pflegerischen und persönlichen Alltagsthemen.....	13
3.2	Handlungsfeld Führungsstrukturen und Karrierestufenmodelle .....	13
3.2.1	Modernes Führungsmodell (Shared Governance; vgl. Abbildung 1) .....	14
3.3	Handlungsfeld Arbeitsbedingungen .....	18
3.3.1	Erhöhung Entschädigung von Nachtpikettdiensten bei der Spitex.....	18
3.3.2	Einspringzulage .....	19
3.3.3	Ausgleichstage.....	19
3.3.4	Bewohnenden- und Angehörigenbegleitung im stationären Bereich .....	20
3.4	Handlungsfeld Kommunikation .....	20
<b>4.</b>	<b>Nicht weiterverfolgte Massnahmen</b> .....	<b>22</b>
<b>5.</b>	<b>Zeitplan und Umsetzung</b> .....	<b>23</b>
<b>6.</b>	<b>Anpassungen des Personalreglements</b> .....	<b>24</b>
<b>7.</b>	<b>Finanzielle Auswirkungen</b> .....	<b>25</b>
7.1	Ausgabenübersicht wiederkehrende Ausgaben.....	26
7.2	Ausgabenübersicht einmalige Ausgaben.....	29
<b>8.</b>	<b>Würdigung</b> .....	<b>30</b>

## 2. Ausgangslage und Ziele

### 2.1 Ausgangslage

Der Bedarf an Pflegefachpersonen ist gross und wächst aufgrund der demografischen Veränderungen und der steigenden Anforderungen in Spitex und Langzeitpflege an. Prognosen gehen bis 2029 von einer Zunahme des Personalbedarfs von 26 % in den Alters- und Pflegeheimen und 19 % bei der Spitex aus.<sup>1</sup>

In den städtischen Alterszentren Kirchhofplatz, Emmersberg und Breite (Haus Steig und Haus Wiesli) werden insgesamt rund 350 Personen betreut. Die Spitex Region Schaffhausen verzeichnet jährlich mehr als 1'100 Klientinnen und Klienten. Diese Betreuung erfolgt mit insgesamt rund 420 Vollzeitstellen. Es ist bei den Mitarbeitenden der städtischen Gesundheitsberufe eine grosse Fluktuation zu verzeichnen, was verschiedene Ursachen hat, auf die später eingegangen wird. Die Wiederbesetzung von offenen Stellen gestaltet sich sehr schwierig.

Der heutige und künftige Mangel an Mitarbeitenden in den Gesundheitsberufen erfordert verschiedene Massnahmen, um die Betreuung in den Bereichen der stationären Pflege in den Alterszentren und der ambulanten Pflege in der Spitex auf qualitativ hohem Niveau aufrechtzuerhalten und genügend Mitarbeitende zu finden, welche diese Arbeit verrichten. Bis die auf Bundesebene und auf Ebene des Kantons angestossenen Massnahmen umgesetzt sind, wird noch einige Zeit vergehen.

Die Stadt hat sich daher zum Ziel gesetzt, die Bedingungen für die Mitarbeitenden in den städtischen Gesundheitsberufen spürbar und zeitnah zu verbessern.

Um Massnahmen zu ergreifen, welche die Bedingungen für das Pflegepersonal in den Alterszentren und der Spitex verbessern, müssen zunächst die Gründe für das Empfinden des Berufes oder der Arbeitsbedingungen als unattraktiv, für das Verlassen des Berufes oder die Nicht-Rückkehr in den Pflegeberuf eruiert werden.

Die Studien OBSAN<sup>2</sup>, SHURP<sup>3</sup> und STRAIN<sup>4</sup>, wie auch die im Rahmen der Ausarbeitung der vorliegenden Massnahmen erhobenen Daten im Pflegebereich in der Stadt Schaffhausen zeigen ganz unterschiedliche Gründe auf. Die Mitarbeitenden in den Gesundheitsberufen fordern sowohl auf nationaler Ebene wie auch in der Stadt Schaffhausen nebst einer fairen Entlohnung hauptsächlich mehr Zeit für ihre Hauptaufgaben (Pflege und Betreuung), mehr Flexibilität in Bezug auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, eine angemessene Entschädigung für erbrachte (Zusatz-)Leistungen und mehr Wertschätzung von Vorgesetzten, aber auch von der Bevölkerung.

---

<sup>1</sup>[https://www.obsan.admin.ch/sites/default/files/2021-10/Obsan\\_03\\_2021\\_BE-RICHT\\_0.pdf](https://www.obsan.admin.ch/sites/default/files/2021-10/Obsan_03_2021_BE-RICHT_0.pdf), S. 6; S. 43.

<sup>2</sup> <https://sh.ch/CMS/get/file/7c5dacd8-1721-4c21-ad1c-7e9e00ce653d>.

<sup>3</sup> [https://shurp.unibas.ch/wp-content/uploads/2017/12/SHURP\\_Schlussbericht\\_\\_rev\\_geschuetzt.pdf](https://shurp.unibas.ch/wp-content/uploads/2017/12/SHURP_Schlussbericht__rev_geschuetzt.pdf).

<sup>4</sup> <https://www.bfh.ch/de/forschung/referenzprojekte/strain/>.

Gespräche mit den städtischen Mitarbeitenden der Gesundheitsberufe zeigen auf, dass in den städtischen Alterszentren und der Spitex die Höhe des Lohnes nicht das alleinige oder ausschlaggebende Kriterium ist, warum der Berufsstand als unattraktiv wahrgenommen wird. Vielmehr ist es ein Zusammenwirken von mehreren extrinsischen Faktoren, welche dazu führen, dass ausgebildete Personen dem Beruf den Rücken kehren. So fehlt auf sämtlichen hierarchischen Stufen Zeit für die Aufgabenbewältigung aufgrund des Personalmangels wie auch der zunehmenden administrativen Tätigkeiten und der stetig steigenden Pflegekomplexität. Krankheitsausfälle führen zu zahlreichen zusätzlichen und ausserplanmässigen Einsätzen, woraus wiederum eine dauerhafte Überlastung mit den entsprechenden negativen psychischen und physischen Folgen entsteht. Ein weiterer zentraler Faktor ist die empfundene fehlende Wertschätzung der geleisteten Arbeit, was wiederum eng mit dem Wunsch nach mehr Zeit, aber auch einer angemessenen Entschädigung für angeordnete Mehrarbeit oder Zusatzaufgaben verknüpft ist.

Die Stadt Schaffhausen muss also, um einen inskünftig noch akzentuierteren Betreuungseingpass im Pflegebereich und ein Abfallen des Qualitätsstandards zu verhindern, als Arbeitgeberin im Bereich der Gesundheitsberufe in der stationären und der ambulanten Pflege attraktiver werden. Dazu braucht es eine Vielzahl verschiedener Massnahmen.

Auch auf Ebene von Bund und Kanton sind Bemühungen zur Attraktivierung der Pflegeberufe im Gange. Die vorgesehenen städtischen Massnahmen kollidieren mit diesen nicht und Doppelspurigkeiten werden vermieden, was folgende Übersicht aufzeigt:

#### a) Bund

Die Volksinitiative «Für eine starke Pflege (Pflegeinitiative)» will die Situation in der Pflege verbessern. Über die Initiative wurde am 28. November 2021 abgestimmt. Sie wurde von den Stimmberechtigten und Ständen mit einem Ja-Anteil von 61 % angenommen. Bund und Kantone sollen sicherstellen, dass genügend diplomierte Pflegefachpersonen zur Verfügung stehen. Zudem sollen die in der Pflege tätigen Personen entsprechend ihrer Ausbildung und ihren Kompetenzen arbeiten können, damit die Pflegequalität nicht leidet. Im Detail verlangt die Initiative Regelungen bei den Arbeitsbedingungen, der Abgeltung, der beruflichen Entwicklung und der Abrechnung. Der Bundesrat hat im Januar 2022 entschieden, die Pflegeinitiative in zwei Etappen umzusetzen. Die Umsetzung der Forderungen nach einer Ausbildungs-offensive und direkter Abrechnung werden rasch und ohne erneute Vernehmlassung wieder aufgenommen. Die Umsetzung der Forderungen nach anforderungsgerechten Arbeitsbedingungen und einer angemessenen Abgeltung benötigen dagegen mehr Zeit. Nun ist der Bundesrat beauftragt, einen Umsetzungsvorschlag zu erarbeiten.

Ein erster Bericht wurde vom Bundesamt für Gesundheit BAG in Auftrag gegeben<sup>5</sup>. Im Hinblick auf die Umsetzung des neuen Verfassungsartikels

---

<sup>5</sup> [https://www.bag.admin.ch/dam/bag/de/dokumente/berufe-gesundheitswesen/teritaer-stufe/pflegeinitiative/bestandesaufnahme-kantonale-gesetzgebung.pdf.download.pdf/221012\\_Schlussbericht\\_Umsetzung\\_Pflegeinitiative\\_Kantone\\_BAG.pdf](https://www.bag.admin.ch/dam/bag/de/dokumente/berufe-gesundheitswesen/teritaer-stufe/pflegeinitiative/bestandesaufnahme-kantonale-gesetzgebung.pdf.download.pdf/221012_Schlussbericht_Umsetzung_Pflegeinitiative_Kantone_BAG.pdf).

sollte die Studie Aufschluss über den aktuellen Stand der Gesetzgebung in den 26 Kantonen geben. Konkret ging es darum zu ermitteln, in welchem Masse die Bedingungen und Kriterien erfüllt sind, damit die Kantone die Ausbildungsoffensive umsetzen können. Die Studie kam zum Schluss, dass in der Mehrheit der Kantone ein erheblicher Gesetzgebungsbedarf besteht, der mutmasslich lange Parlamentsprozesse erfordert. In Anbetracht der fehlenden Bedarfsplanung bei 50 % der Kantone und des Umstandes, dass weniger als ein Drittel der Kantone gesetzliche Bestimmungen kennt, welche die Verpflichtung zur Ausrichtung von Beihilfen an künftige Pflegefachpersonen in Bildungsgängen der Höheren Fachschulen und Fachhochschulen gewährleisten, sind die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung des Verfassungsartikels und damit auch einer Erhöhung der Abschlüsse noch nicht gegeben.

Bis diese Massnahmen zur Umsetzung der Ausbildungsoffensive greifen, wird es also noch einige Jahre dauern. So lange kann die Stadt Schaffhausen mit der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und damit der Attraktivierung der Gesundheitsberufe in den städtischen Alterszentren und der Spitex nicht zuwarten. Zudem zielt diese erste Etappe des Bundes lediglich auf die zusätzliche Ausbildung von Fachkräften ab. Weitere Massnahmen folgen erst später.

#### b) Politische Vorstösse Kanton Schaffhausen

Im Kantonsrat wurde am 29. Juni 2020 das Postulat von Rainer Schmidig und Dr. Raphaël Rohner vom 8. November 2019 mit dem Titel «Konkurrenzfähige und angemessene Besoldung für Polizeibeamtinnen und -beamte sowie für das Pflegepersonal» erheblich erklärt und an den Regierungsrat überwiesen mit dem Auftrag, Möglichkeiten zu prüfen, um angemessene und zukunftsgerichtete Besoldungen sicherzustellen und die Konkurrenzfähigkeit zu erhöhen.

Zu diesem Postulat wurde eine Steuerungsgruppe, bestehend aus Vertretenden aller Departemente sowie je einem Vertreter der Polizei, der Gerichte, der Spitäler, der Schulen, der Stadt Schaffhausen, den Verbänden und einem Bindeglied zur Politik eingesetzt. Dieses Gremium hat mittels zweier Umfragen die Anliegen sämtlicher Dienststellen und dazugehörigen öffentlich-rechtlichen Anstalten des Kantons Schaffhausen eingeholt und ausgewertet. Das weitere Vorgehen sieht vor, die zu untersuchenden Themenfelder zu definieren und die Fragestellungen zu formulieren. Geprüft werden unter anderem die Einstiegsgehälter, die Lohnentwicklung und der interkantonale Vergleich. Wenn alles nach Plan verläuft, sollte im ersten Halbjahr 2023 ein Entscheid des Regierungsrates und allenfalls in der zweiten Hälfte des nächsten Jahres eine Vorlage vorliegen.

Das erwähnte Postulat von Rainer Schmidig und Dr. Raphaël Rohner vom 8. November 2019 betrifft die Entlohnung des Pflegepersonals. Selbst im Falle einer baldigen Umsetzung bestehen keine Überschneidungen zu den in dieser Vorlage vorgeschlagenen Massnahmen.

Ebenfalls auf Kantonsebene wurde das Postulat Nr. 2021/2 von Regula Salathé vom 12. April 2021 betreffend Förderung von Wiedereinsteigern

und Quereinsteigern im Pflegebereich erheblich erklärt. Hier ist eine Umsetzung im Rahmen des Aktionsplans / Ausbildungsverbund Pflege vorgesehen. Am 24. Januar 2023 liess der Kanton mittels Medienmitteilung verlauten, dass es im Gesundheitsbereich gelte, die Pflegeinitiative umzusetzen. Ebenso sei der Bereich «Pflegeentwicklung» aufzubauen mit dem Ziel, die Bestrebungen zur Förderung der Pflegeberufe und Erhaltung des Pflegepersonals im Kanton zu koordinieren.

Bei beiden Postulaten ist somit kurzfristig nicht mit spürbaren Massnahmen für die Mitarbeitenden der ambulanten und stationären Pflege der Stadt Schaffhausen zu rechnen.

Somit kann festgestellt werden, dass weder auf Bundes- noch auf Kantonsebene die Umsetzung von Massnahmen bevorsteht, welche die Behebung des Fachkräftemangels anstrebt oder die Attraktivierung der Arbeitsbedingungen bei den Gesundheitsberufen in den städtischen Alterszentren und der Spitex betrifft. Es ist damit von umso grösserer Wichtigkeit, dass die Stadt Schaffhausen mit der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Attraktivierung der Gesundheitsberufe nicht zuwartet, sondern handelt, um die qualitativ gute Versorgung von älteren bzw. pflegebedürftigen Menschen auch weiterhin sicherzustellen. Dies kann nur gelingen, wenn gut ausgebildetes Personal in den Pflegeberufen arbeitet, welches mit den Arbeitsbedingungen zufrieden ist und die Arbeit als bereichernd und freudvoll wahrnimmt.

#### c) Politische Vorstösse Stadt Schaffhausen

Auf städtischer Ebene hat Grossstadtrat Severin Brüngger am 27. Oktober 2021 ein Postulat zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen des Städtischen Pflegepersonals (Nr. 18/2021) eingereicht. Der Stadtrat hat die Überweisung des Postulats beantragt, weil zu diesem Zeitpunkt die Erarbeitung der vorliegenden Massnahmen bereits im Gange war. Der Grosse Stadtrat hat das Postulat am 5. April 2022 überwiesen.

Weiter hat Grossstadträtin Monika Lacher am 15. Februar 2023 eine Kleine Anfrage zum Thema «Verbesserte Arbeitsbedingungen für das städtische Heim- und Spitex Personal» (Nr. 9/2023) eingereicht. Auch der Inhalt dieses Vorstosses wird durch die ausgearbeiteten Massnahmen abgedeckt.

#### d) Ergriffene Sofortmassnahmen Stadt Schaffhausen

Die Stadt Schaffhausen hat in den letzten rund zwei Jahren bereits erste Sofortmassnahmen ergriffen, um die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden unter anderem in den Gesundheitsberufen der Stadt Schaffhausen zeitnah zu verbessern:

- Nebst der Einmalzahlung, mit welcher die ausserordentlichen Leistungen der Mitarbeitenden in der Pandemiezeit honoriert wurden und die mit Stadtratsbeschluss vom 1. Dezember 2020 umgesetzt wurde, hat der Grosse Stadtrat am 16. November 2021 einen mit Vorlage des Stadtrates vom 7. September 2021 beantragten Coronabonus für die Angestellten im Bereich Alter von insgesamt 400'000 Franken bewilligt.

- Mit den per 1. Januar 2023 umgesetzten strukturellen Lohnmassnahmen wurden insbesondere die Löhne der städtischen Angestellten im Bereich Alter (Spitex und Alterszentren) massgeblich und überdurchschnittlich angehoben. Der Mittelwert der Lohnerhöhung bei den städtischen Pflegeberufen aufgrund der strukturellen Lohnentwicklung liegt bei einem 100 %-Pensum bei 2'741 Franken pro Jahr und damit bei 3,7 %. Rund 85 % der Mitarbeitenden in den Pflegeberufen profitieren durch die strukturelle Lohnentwicklungsmassnahme von einer Lohnerhöhung.

## 2.2 Ziele der Vorlage

Die Attraktivierung der Arbeit der Pflegenden verfolgt zwei Ziele:

Zunächst liegt der Fokus auf der spürbaren Aufwertung der Arbeit mit

- der Verbesserung der Arbeitsbedingungen,
- besseren Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten und
- einer modernen und fortlaufenden Aus- und Weiterbildung, welche den höchsten Standards der Branche entsprechen.

Dies soll erreicht werden durch

- die Verbesserung der Anstellungsbedingungen in den Gesundheitsberufen allgemein,
- die Attraktivitätssteigerung der Diplombildung in der Pflege,
- eine beständige Arbeits- und Berufszufriedenheit,
- die Erhöhung der Berufsverweildauer und
- die Erhöhung der Effizienz der Gesundheitsversorgung durch interprofessionelle Zusammenarbeit, um die dem Bedarf entsprechende Zahl an Ausbildungsabschlüssen und Anstellungen zu erreichen und zu halten.

Damit wird auch das zweite Ziel - die Attraktivierung der Stadt Schaffhausen als Arbeitgeberin im Bereich der Gesundheitsberufe - erreicht, was im ausgetrockneten Arbeitsmarkt der Gesundheitsberufe dringend notwendig ist. Mit diesem Ziel soll die Gewinnung neuer sowie der Erhalt bestehender Arbeitskräfte sichergestellt werden, um dem Fachkräftemangel qualitativ und quantitativ entgegen zu wirken.

Beide Ziele sollen dazu führen, dass genügend Personal in den Pflegeberufen der Spitex und der stationären Pflege der Alterszentren zur Verfügung steht und dieses gut aus- und weitergebildet ist. Das Personal soll aufgrund attraktiver Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten länger bei der Stadt als Arbeitgeberin bleiben. Davon profitieren in hohem Masse die Bewohnenden der Alterszentren der Stadt und die Klientinnen und Klienten der Spitex aufgrund einer fachlich kompetenten und qualitativ hochstehenden Betreuung und Pflege, einer grösseren Kontinuität und zufriedeneren Mitarbeitenden.

### **2.3 Definition der Gesundheitsberufe**

Im Rahmen der Pflegeinitiative<sup>6</sup> wird mehrheitlich von Pflegefachpersonen oder Pflegepersonal gesprochen, da der Fokus der Massnahmen grösstenteils auf den Fachpersonen mit höheren Ausbildungen liegt. Da im Bereich Alter der Stadt Schaffhausen auch Berufe aus dem sozialen Sektor (Fachangestellte Betreuung) in der Pflege tätig sind und diese gleichermassen von den Massnahmen profitieren sollen, liegt der Fokus dieser Vorlage auf den Gesundheitsberufen als Ganzes. Konkret zielen die Attraktivierungsmassnahmen auf die Mitarbeitenden der Gesundheitsberufe ab, welche hauptsächlich direkt mit den Bewohnenden und Klientinnen oder Klienten zu tun haben. Sie decken Dienstzeiten von 24 Stunden während des ganzen Jahres im Schichtbetrieb ab und sind fest bei der Stadt Schaffhausen angestellt (Stundenlohn, Monatslohn, befristet und unbefristet). Wenn in der Folge von der Pflege oder auch Pflegeteams gesprochen wird, sind immer die Gesundheitsberufe als Ganzes gemeint.

Nicht von den vorliegend dargelegten Massnahmen betroffen sind alle Mitarbeitenden ohne direkten pflegerischen oder betreuenden Auftrag. Zudem sind Führungspersonen in höheren Hierarchiestufen als Stationsleitungen in den Alterszentren und Gruppenleitungen in der Spitex von den Attraktivierungsmassnahmen ausgenommen, da sie mehrheitlich Bürotätigkeiten ausführen.

---

<sup>6</sup> <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/berufe-im-gesundheitswesen/gesundheitsberufe-der-tertiaerstufe/vi-pflegeinitiative.html>.

### 3. Massnahmen zur Attraktivierung der Gesundheitsberufe in den städtischen Alterszentren und der Spitex

Die Tabelle gibt einen Überblick über die nachfolgend erläuterten Massnahmen:

Handlungsfeld	Massnahmen	Kapitel
Fachkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Supervisionen und Fallbesprechungen</li> <li>– E-Learningplattform</li> <li>– Fremdpraktika</li> <li>– Aus- und Weiterbildung in pflegerischen und persönlichen Alltagsthemen</li> </ul>	3.1
Führungsstrukturen und Karrierestufenmodelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Modernes Führungsmodell (Shared Governance)</li> </ul>	3.2
Arbeitsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erhöhung der Nachtpikettdienst-Erschädigung im ambulanten Bereich</li> <li>– Einspringzulage</li> <li>– Ausgleichstage</li> <li>– Bewohnenden- und Angehörigenbegleitung im stationären Bereich</li> </ul>	3.3
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Informationskampagne</li> </ul>	3.4

Tabelle 1: Definierte Handlungsfelder und Massnahmen

#### 3.1 Handlungsfeld Fachkompetenzen

Insbesondere junge Fachleute erleben es als wertschätzend und damit als attraktiv, wenn sie ihr erlerntes Wissen in der Praxis bei ihrem Arbeitgeber bzw. ihrer Arbeitgeberin umsetzen und erproben, aber auch laufend erweitern können. Hierzu erforderlich ist ein Umfeld, welches im Bereich der Altersarbeit auf dem neusten Stand ist. Der Entwicklungsstand bezüglich Prozesse und Standards des Bereichs Alter weist hier Entwicklungspotential auf. Mit der fachlichen und strukturellen Weiterentwicklung des Bereichs gewinnt das Arbeitsumfeld der Pflege an Attraktivität. Fachwissen und persönliche Kompetenzen fördern das Verständnis für schwierige Situationen und erleichtern den Umgang damit, was wiederum als entlastend erlebt wird. Wenn das nötige Wissen, zum Beispiel im Umgang mit älteren Personen mit dementiellen Erkrankungen, vorhanden ist, kann kompetent begleitet und gepflegt werden. Des Weiteren erleichtert ein solides Fachwissen auch den Umgang mit Angehörigen. Können Fragen fachlich versiert und verständlich beantwortet werden, fördert dies das Vertrauen und die Sicherheit der Angehörigen, wodurch sich Konflikte reduzieren lassen. Fachkompetenz steigert daher nicht nur die Effizienz und Nachhaltigkeit von Pflegeprozessen, sie schafft auch Vertrauen und reduziert Konflikte. Die dadurch gewonnene Zeit kann für die Pflege und Betreuung eingesetzt werden.

Der noch stärkere Aufbau von Fachkompetenzen ist damit die Basis, welche es den Mitarbeitenden der Gesundheitsberufe im Bereich Alter ermöglicht, den stetig komplexer werdenden Situationen mit Bewohnenden und Klientinnen und Klienten gewachsen zu sein. Die gezielte Fort- und Weiterbildung der Mitarbeitenden ist eine der wichtigsten Aufgaben der Alterszentren und der Spitex.

Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Pflege- und Betreuungssituationen gilt es, nebst dem Fachwissen auch die praktischen Kenntnisse und die Erfahrungen der einzelnen Mitarbeitenden für die Problemlösung einzusetzen. Hochkomplexe Situationen müssen als Team analysiert und Lösungswege definiert werden. Durch die gemeinsame Auseinandersetzung mit komplexen Pflege- und Betreuungssituationen entsteht eine gemeinsame Sprache und Haltung. Zudem können das Wissen, die Erfahrungen sowie die Kompetenzen systematisch für die Lösungserarbeitung genutzt werden. Hierfür benötigen die Mitarbeitenden Zeit.

Diese Ziele werden mit folgenden Massnahmen erreicht:

### *3.1.1 Supervisionen und Fallbesprechungen*

Gefässe wie Fallbesprechungen oder auch Supervisionen, in welchen komplexe Situationen von Bewohnenden oder Klientinnen bzw. Klienten strukturiert im Team analysiert werden, reduzieren das Belastungsempfinden und erweitern das Fachwissen sowie die Lösungskompetenzen. Die Problemauseinandersetzung im Team fördert die Teamzusammengehörigkeit. Das Vertrauen und damit auch die Tragfähigkeit des Teams wachsen.

Aktuell sind solche Gefässe im Bereich Alter zwar bereits angedacht, jedoch fehlt aufgrund der äusserst hohen Auslastung der Mitarbeitenden die Zeit, diese Gefässe regelmässig zu nutzen. Eine standardisierte Supervision oder Fallbesprechung existiert daher heute nur bedingt.

Sind solche Gefässe als zentraler Bestandteil der professionellen Pflege installiert und ist insbesondere auch die Zeit dafür verbindlich eingeplant bzw. sind auch die nötigen personellen Ressourcen bereitgestellt, ist dies eine spürbare Entlastung der Pflegenden und Betreuenden und ein klares Zeichen der Wertschätzung. Zudem ist es ein deutliches Signal, dass sich die Stadt Schaffhausen für das fachliche Weiterkommen der Fachpersonen in den Pflegeberufen einsetzt. Die Anerkennung der Relevanz solcher Gefässe und deren Umsetzung hebt die Stadt Schaffhausen und ihre Pflegeeinrichtungen von Organisationen im Gesundheitswesen ab, in denen diese Gefässe bei Ressourcenmangel als erstes gestrichen werden.

Neu sollen die Pflgeteams regelmässig Supervisionen durch eine externe Fachperson erhalten und regelmässig interne Fallbesprechungen durchführen. Die dafür notwendigen Stunden sollen im Arbeitsplan explizit ausgewiesen werden.

Damit für die Mitarbeitenden die notwendige Zeit für solche Gefässe zur Verfügung steht, müssen zusätzliche 1.2 Vollzeitstellen im Bereich der

Pflegeberufe besetzt werden. So kann verhindert werden, dass diese aufgrund Zeitmangels wie bis anhin nicht genutzt werden können.

Die in den Supervisionen und Fallbesprechungen gewonnenen Erkenntnisse sollen aufbereitet und dem ganzen Bereich zugänglich gemacht werden, um einen positiven Lerneffekt zu erreichen und die allgemeine Qualität nachhaltig zu verbessern.

### 3.1.2 *E-Learningplattform*

Der Zugriff auf die neue E-Learningplattform der Stadt ermöglicht den Mitarbeitenden, ihr Wissen im Arbeitsalltag individuell und punktuell aufzufrischen oder zu überprüfen. Der Zugang zu dieser E-Learningplattform soll allen Mitarbeitenden der Gesundheitsberufe ermöglicht und spezifische Lerninhalte sollen definiert und angeschafft werden.

### 3.1.3 *Fremdpraktika*

Fremdpraktika eröffnen Lernenden einen umfassenderen Blick auf den Pflegeberuf. Zudem erweitern sie die Zukunftsperspektiven der Lernenden. Sie können praktische Fähigkeiten, welche beispielsweise in der stationären Langzeitpflege nur selten trainiert werden, im Akutbereich vertiefen oder auch umgekehrt. Die zunehmende Komplexität der Versorgung fordert immer mehr Fachspezialistinnen und -spezialisten mit einem soliden generalistischen Basiswissen. Praxispartner (z.B. Spitäler, Spitex, Psychiatrie usw.) sollen für einen Lernenden-Austausch gesucht und Leistungsvereinbarungen abgeschlossen werden. Aufgrund des Rotationsprinzips (Lernende des Bereichs Alter gehen in ein Spital und umgekehrt) entstehen keine zusätzlichen Kosten.

### 3.1.5 *Aus- und Weiterbildung in pflegerischen und persönlichen Alltagsthemen*

Um für die aktuellen und künftigen Herausforderungen bereit zu sein, benötigen die Pflegefachpersonen eine solide Wissensbasis, welche sie regelmässig auffrischen können. Weiter entsteht durch regelmässige Aus- und Weiterbildung ein gemeinsames Verständnis, eine gemeinsame Haltung und eine gemeinsame Sprache, was die Zusammenarbeit verbessert. Die Fachexpertinnen und -experten verhelfen im Rahmen des Shared Governance-Modells (vgl. dazu Kap. 3.2.1) zu einer nachhaltigen Verankerung von Fachwissen. Hierfür sollen sie in den ihnen zugeteilten Themen weiterführende Ausbildungen absolvieren. Im Pflegealltag sind zudem immer mehr Kompetenzen in der Deeskalation und im Krisenmanagement gefordert. Die Koordination dieser Schulungen soll die bzw. der Bildungsverantwortliche auf der Stufe der Bereichsleitung übernehmen. Die bzw. der Fachprojektverantwortliche auf derselben Stufe soll den Inhalt der Schulungen mit den Fachverantwortlichen der drei Alterszentren und der Spitex aufbereiten.

## 3.2 *Handlungsfeld Führungsstrukturen und Karrierestufenmodelle*

Berufliche Perspektiven, aber auch die Kultur eines Unternehmens werden immer zentralere Merkmale, welche die Wahl für einen Beruf oder eine Institution beeinflussen. Aktuell steckt die Kultur in Bezug auf die Diversität der Karrierewege in den Pflegeberufen der Stadt Schaffhausen

noch in den Kinderschuhen. Wie bei vielen Organisationen im Gesundheitswesen werden die Perspektiven für Pflegefachpersonen (Fach-, Führungs- oder Bildungskarrierewege) kaum aufgezeigt bzw. sind aktuell zu wenig oder nicht vorhanden. Zudem liegt heute oft die ganze Verantwortung bei einer Person, z.B. einer Stationsleitung. Dadurch hat diese kaum Zeit für ihre eigentliche Aufgabe, die Führung des Teams, von der Implementierung aktueller Fachthemen gar nicht zu sprechen. Die Einführung neuer Führungsstrukturen ermöglicht zum einen die Karriereplanung in den Bereichen Fach-, Führungs- oder Bildungskarriere, zum anderen aber auch die Teilung der Verantwortlichkeiten. Dies schafft Zeit für die eigentlichen Aufgaben und bietet den Mitarbeitenden eine ihren Interessen entsprechende Perspektive in den Fach-, Führungs- oder Bildungsthemen. Die Mitarbeitenden erleben, wie sie durch ihren Einsatz die Organisation mitgestalten, und können aktiv an ihren Kompetenzen bzw. an ihrem Profil und somit an ihrer Karriere arbeiten.

Diese Ziele werden mit folgender Massnahme erreicht:

### 3.2.1 *Modernes Führungsmodell (Shared Governance; vgl. Abbildung 1)*

Aktuell sind die Stationsleitungen in den Alterszentren verantwortlich für die fachliche und personelle Führung der Stationsmitarbeitenden. Da sie meist auch noch sehr in die Pflege involviert sind, kommen insbesondere Fachthemen zu kurz und Konzepte wie das Demenzkonzept u.ä. können nicht implementiert werden. Die Belastung der Führungspersonen, insbesondere im unteren und mittleren Kader, ist dadurch enorm. Bei Krankheitsausfällen oder Vakanzen sind sie oft wieder direkt in die immer komplexer werdende Pflege involviert. Die Zeit für ihre Kernaufgaben wie die Führung (z.B. frühzeitige Erstellung des Schichtplans oder Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden) oder die Aufbereitung von Fachthemen fehlt.

Zudem ist Interessentinnen und Interessenten, welche eine Ausbildung im Gesundheitswesen in Betracht ziehen, meist nur die Führungs-, nicht aber auch die Fachkarriere bekannt.

Im Rahmen der dreigeteilten Verantwortung (Fach-/Führungs-/Ausbildungsverantwortung), der sogenannten Shared Governance, sollen Führungsthemen auf drei Personen verteilt werden.

Das Shared Governance-Modell schafft die Möglichkeit, sich individuell entlang der eigenen Stärken und Interessen weiterzuentwickeln, indem Fach-, Führungs- oder Bildungskarrieren eingeschlagen werden können. Diese Karrierepfade können bereits bei Bewerbungsgesprächen aufgezeigt werden, wodurch sich die Pflegeberufe im Bereich Alter von denjenigen anderer Organisationen positiv abheben. Die heute begrenzten Perspektiven auf einen sehr raren Führungsposten als Stationsleitung vervielfältigen sich. Neu stünde auch der Pfad der Fachkarriere offen, was insbesondere die themeninteressierten Mitarbeitenden ansprechen wird.

Um dies zu erreichen, sollen als erstes die Mitarbeitenden der Pflege❶, welche in direktem Kontakt zu den Bewohnenden stehen, durch weiteres

Personal unterstützt werden. Hierfür soll pro Abteilung (insgesamt 11 Abteilungen) jeweils eine zusätzliche Stelle mit 50 % in der Pflege geschaffen werden (total zusätzliche 550 Stellenprozente).

Die Stationsleitungen<sup>2</sup> sollen neu durch Fach<sup>3</sup>- und Bildungsverantwortliche<sup>4</sup> unterstützt werden. Damit werden die Themen Personalführung, Fachexpertise und Bildung aufgeteilt, um eine konstantere Ansprechbarkeit für die Mitarbeitenden zu gewährleisten. Aktuell ist die Ansprechbarkeit bei Führungspersonen (Stationsleitungen), welche oft in Teilzeit arbeiten, sehr begrenzt, insbesondere da, wo bislang keine stellvertretenden Stationsleitungen installiert sind. Eine Stationsleitung mit beispielsweise einem Pensum von 60 % ist nur an drei Schichten von insgesamt durchschnittlich 21 Schichten pro Woche vor Ort. Da auch die wenigsten Mitarbeitenden in einem Vollzeitpensum arbeiten, ist die Chance, die Vorgesetzte zu sehen, sehr gering. Durch die Aufteilung der Führungsverantwortung, der Fachverantwortung und der Berufsbildungsverantwortung können Entscheidungen kompetenzgerecht verteilt werden. Dieses Thementrio generiert keine neuen Stellen, jedoch sind damit Lohnbandanpassungen aufgrund der Funktionswechsel verbunden.

Durch dieses Führungsmodell werden die Mitarbeitenden an der Basis direkt entlastet, da sie bei komplexen Fragen zu Fachthemen oder auch zur Bildung im Arbeitsalltag eng betreut werden können. Zudem kann sich die Stationsleitung wieder auf die personelle Führung konzentrieren, was zur Teambildung und Entlastungsempfindung der Mitarbeitenden an der Basis beiträgt.

Dieses Führungstrio soll auch auf der Abteilungsebene installiert werden. Die Pflegedienstleitenden und die Ausbildungsverantwortlichen agieren aktuell bereits im Tandem. Dieses soll neu durch eine Pflegexpertin oder einen Pflegexperten<sup>5</sup> ergänzt werden. Diese neue Stelle (pro Alterszentrum 80 %) ermöglicht die Implementierung und die Pflege von Fachthemen und Qualitätsstandards. Die relevanten Themen sind dann bei einer Person gebündelt. Die Mitarbeitenden in direktem Kontakt mit den Bewohnenden werden durch den kontinuierlichen und systematischen Aufbau von Fachkompetenzen auf künftige Herausforderungen vorbereitet, was ihnen das Tagesgeschäft erleichtert und sie entlastet. Aktuell erarbeiten und implementieren die Pflegedienstleitenden nebst ihrem Tagesgeschäft Konzepte wie z.B. Palliative Pflege. Nicht selten verzögert sich die Implementierung oder die Verankerung gelingt nur bedingt, da die Zeit für die konsequente Einführung, aber auch die Forderung der Umsetzung fehlt. Dies ist oft mit viel Aufwand, Frustration und Stress verbunden.

Da sowohl Bildungs- wie auch Fachthemen vor der Implementierung stufengerecht aufbereitet werden müssen, soll auf der Bereichsebene eine Fachprojektleitung<sup>6</sup> und Bildungsverantwortliche<sup>7</sup> (jeweils 80 %) installiert werden. Diese entlasten die Mitarbeitenden im operativen Bereich durch die stufengerechte Aufbereitung von Konzepten und Standards. Im Zentrum ihrer Arbeit steht zudem auch die zukunftsorientierte strategische Ausrichtung ihrer Bereiche. Dies entlastet die Mitarbeitenden auf den Ebenen der Abteilungen und Teams, da nun proaktiv für sie Themen

verständlich aufbereitet und angegangen werden können. "Hauruckaktionen" zur kurzfristigen Umsetzung von gesetzlichen oder fachlichen Themen und der damit verbundene Stress und die Fehleranfälligkeit können dadurch vermieden werden.

Dieses Modell hilft dem ganzen Bereich und insbesondere den Mitarbeitenden an der Basis, die relevanten Themen und Standards umzusetzen und sich systematisch weiterzuentwickeln. So können im ganzen Bereich die aktuellen Branchen-Standards erreicht werden. Die Mitarbeitenden können sich so auf ihre Kernaufgaben konzentrieren. Die Verteilung von Zusatzaufgaben und deren - aufgrund einer zu hohen Arbeitslast - unzureichende Umsetzung werden so reduziert.

# Shared Governance - Modell

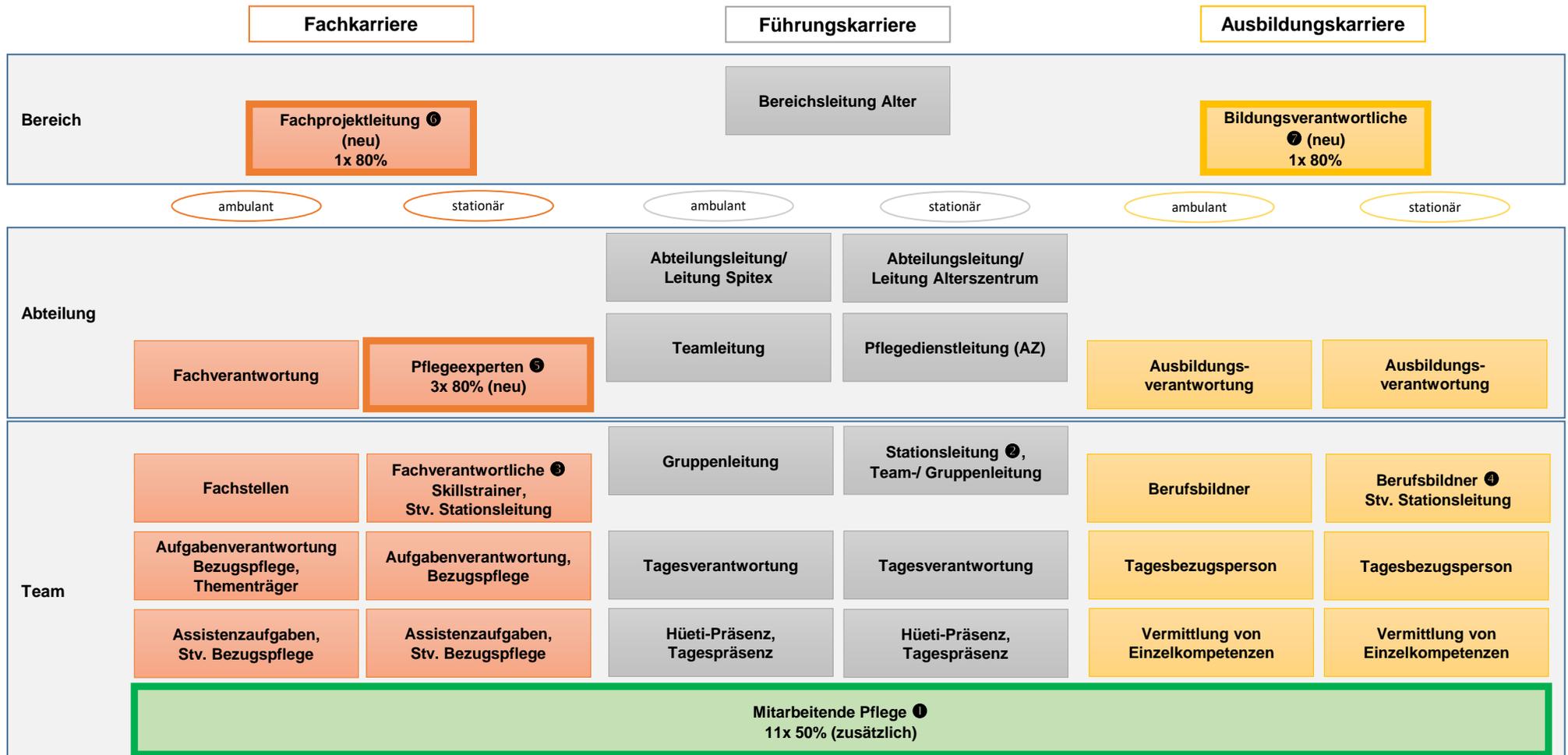


Abbildung 1: Shared Governance - Modell

### 3.3 **Handlungsfeld Arbeitsbedingungen**

Die Herausforderungen der fehlenden Zeit und der nicht angemessenen Entlohnung sind in der eidgenössischen Pflegeinitiative sehr präsent vertreten. Die Rahmenbedingungen der Anstellung haben einen Einfluss auf die Vereinbarkeit der verschiedenen Lebensfelder und somit auch auf die Zufriedenheit und die Belastbarkeit der Mitarbeitenden. Eine zuverlässig planbare und konstante Arbeitssituation und genügend freie Tage sind attraktiv; sie ermöglichen den Mitarbeitenden eine bessere Planung sowohl des beruflichen Alltags als auch des Privatlebens. Ist dies nicht möglich, muss der geleistete ausserplanmässige Einsatz - insbesondere, wenn dieser sehr kurzfristig erfolgt - wertgeschätzt, das heisst auch angemessen entlohnt werden. Aufgrund vakanter Stellen und Krankheitsausfällen müssen heute fast täglich Mitarbeitende an freien Tagen oder aus den Ferien aufgeboten werden, da sonst der Regelbetrieb in den Alterszentren und in der Spitex nicht aufrechterhalten werden könnte. Das ist *eine* Form der Beeinträchtigung der Freizeit, eine weitere ist die Leistung von Nachtpikettdiensten.

Eine weitere Herausforderung besteht bei der Bewohnenden- und Angehörigenbegleitung. Geregelt und geplante Eintritte in die Alterszentren finden nur noch selten statt. Oft treten die Bewohnenden kurzfristig via Spital ein und die Zeit, sich mit der neuen Situation im Alterszentrum anzufreunden, fehlt. Bewohnende und Angehörige fühlen sich oft überfordert und teilweise auch bevormundet. Das Konfliktpotential oder die Unzufriedenheit steigt. Durch die Installation einer psychologisch geschulten Fachperson, welche die Bewohnenden und ihre Angehörigen beim Heimeintritt mittels Eintrittsgesprächen begleitet, werden Konflikte und Krisen reduziert. Dadurch kann sich das Pflegepersonal auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und es steht mehr Zeit für die Betreuung und Pflege der Bewohnenden zur Verfügung.

Diese Ziele werden mit folgenden Massnahmen erreicht:

#### 3.3.1 *Erhöhung Entschädigung von Nachtpikettdiensten bei der Spitex*

Bei den Mitarbeitenden, welche für den Pikettdienst eingeteilt sind, ist die Freizeitgestaltung eingeschränkt; sie müssen telefonisch und mit Zugriff auf die Klientinnen- und Klienten-Dokumentation erreichbar und nötigenfalls innert einer gesetzten Frist am Einsatzort sein. Mit der allgemein seit Jahren zunehmenden Pflegekomplexität werden auch die nächtlichen Einsätze der Spitex-Mitarbeitenden immer intensiver, häufiger und belastender. Dies wirkt sich auf die Regenerationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden aus. Im Vergleich zu anderen Piketteinsätzen von städtischen Mitarbeitenden (Alterszentren, Kinder- und Jugendheim, Feuerwehr, Soziales Wohnen) sind die Pickettleistenden der Spitex einer zusätzlichen und erhöhten Belastung ausgesetzt: Sind bei den anderen Piketteinsätzen Teams im Einsatz, die zusammen mit anderen Akteuren oder Dienststellen eine Situation bewältigen, ist die bzw. der Spitex-Mitarbeitende für ein Gebiet von rund 600 Haushalten nachts alleine verantwortlich. Die bzw. der Mitarbeitende rückt alleine aus, begibt sich zumeist in einen ihr nicht bekannten Haushalt und trifft dort auf eine ihr vorher nicht bekannte

Situation. Alle Entscheidungen fällt sie sodann alleine, wobei die Entschiede gerade auch bei medizinischen Fragestellungen von grosser Tragweite sein können.

Eine adäquate Entlohnung dieser geleisteten Nachtpikettendienste ermöglicht den Mitarbeitenden Gegenmassnahmen zum Erhalt der Gesundheit zu ergreifen und wäre ein klares Zeichen der Wertschätzung. Fair abgoltene Nachtpikettendienste werden auch als weniger belastend wahrgenommen, resp. die faire Abgeltung kann die Attraktivität dieser Sondereinsätze steigern. Durch eine adäquate Nachtpikettentschädigung für Spitex-Mitarbeitende kann sich die städtische Spitex von anderen Organisationen abheben.

Die Nachtpikettentschädigung der städtischen Spitex-Mitarbeitenden soll daher von 50 Franken auf 80 Franken pro Pikettdienst angehoben werden. Dazu soll das Personalreglement angepasst werden.

### 3.3.2 *Einspringzulage*

Zur Sicherstellung des Betriebes müssen aufgrund von Krankheitsausfällen oder vakanter Stellen regelmässig Mitarbeitende ausserhalb des Dienstplans aufgeboten werden. Daher sollen Mitarbeitende, welche auch bei kurzfristigen Absenzen einspringen, eine unabhängig vom Lohn und sonstigen Entschädigungen (z.B. Nachtpikettentschädigung) pauschale Zulage für ihren Einsatz erhalten. Diese klare Regelung kann sich zudem auch entlastend auf die anderen Teammitglieder auswirken.

Neu sollen Mitarbeitende, welche kurzfristig (innerhalb von 24-72 Stunden) zusätzliche Schichten übernehmen, eine sog. Einspringzulage erhalten mit folgenden Abstufungen:

- Einspringen innert 72 Stunden vor Dienstbeginn 50 Franken
- Einspringen innert 48 Stunden vor Dienstbeginn 80 Franken
- Einspringen innert 24 Stunden vor Dienstbeginn 120 Franken

Gestützt auf Erfahrungswerte wird von rund sechs Einsätzen pro Monat pro Alterszentrum und ca. 14 Einsätzen pro Monat in der Spitex ausgegangen. Die rechtlichen Vorgaben hinsichtlich Arbeitsdauer oder auch die Abfolge von Schichten werden dabei eingehalten. Zur Umsetzung der Massnahme der Einspringzulage soll das Personalreglement angepasst werden.

### 3.3.3 *Ausgleichstage*

Der Pflegealltag fordert die Mitarbeitenden sowohl physisch als auch psychisch ausserordentlich. Umso wichtiger ist der Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben. Ausgleichstage (fünf pro Jahr bei 100 %) sollen die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben verbessern. Insbesondere bei Arbeitspensum von 80 % und mehr reichen die regulären Freitage zur Regeneration erfahrungsgemäss oft nicht aus.

Die Mitarbeitenden der Pflegeberufe sollen bei einem Pensum von 100 % fünf zusätzliche Ausgleichstage pro Jahr erhalten. Diese Ausgleichstage gelten auch die Umkleidezeiten ab. Die zustehenden Tage sollen prozentual zum Arbeitspensum berechnet werden.

Damit die daraus resultierenden Abwesenheiten kompensiert werden können, bedarf es zusätzlicher 4.25 Vollzeitstellen. Dazu soll das Personalreglement angepasst werden.

#### 3.3.4 *Bewohnenden- und Angehörigenbegleitung im stationären Bereich*

##### a) Psychologisch begleitete Eintritte

Insbesondere nicht geplante Eintritte erleben die Bewohnenden oft als sehr einschneidend. Die Situation überfordert, es entstehen Konflikte. Zur Reduktion von solch persönlichen Stresssituationen sollen die Bewohnenden beim Eintritt, falls nötig, psychologisch begleitet werden. Die Pflegefachpersonen können so im Rahmen ihrer Kernkompetenzen, welche nicht im Krisenmanagement angesiedelt sind, effizient agieren. Zudem sollen auch Bewohnende, welche während des Heimaufenthaltes beispielsweise an einer Depression erkranken, nebst der psychiatrischen Begleitung auch psychologisch begleitet werden, dies in enger Zusammenarbeit mit dem bzw. der psychiatrischen Sachverständigen. Hierzu soll eine Psychologin oder ein Psychologe mit einem therapeutischen Hintergrund mit 50 Stellenprozenten angestellt werden. Die Anstellung wäre vergleichbar mit der Heimarztstätigkeit. Auch die Spitex soll in komplexen Klienten- und Klientinnen-Situationen diesen Dienst punktuell in Anspruch nehmen können.

##### b) Begleitete Familienarbeit

Der Eintritt in ein Alterszentrum ist oft auch für die Angehörigen mit Verlust und Trauer, aber auch mit Schuldgefühlen behaftet. Nicht selten benötigen die Angehörigen ebenfalls Begleitung und Unterstützung. Kann diese nicht im ausreichenden Mass angeboten werden, ist die Zusammenarbeit oft sehr konfliktanfällig. Dies war in den vergangenen Jahren vermehrt zu beobachten. Da diese Begleitung nicht zu den Kernkompetenzen der Pflegefachpersonen gehört, soll dies eine Fachperson mit psychologischem oder sozialem Hintergrund mit einem 50 %-Pensum übernehmen. Dadurch wird die Belastung der Angehörigen, aber auch der Pflegenden reduziert. Dieses Angebot soll nebst den Alterszentren auch von der Spitex punktuell in Anspruch genommen werden, welche in der Klienten- und Klientinnenbetreuung oft auf ganz ähnliche Problematiken stösst.

Bei der Begleitung der Angehörigen ist zentral, dass ihre Bedürfnisse im Zentrum stehen und nicht jene des Bewohnenden. Daher ist eine neutrale Begleitung durch eine unabhängige Person wichtig. Eine Personalunion mit der Psychologin oder dem Psychologen, der für die Massnahme der psychologisch begleiteten Eintritte zur Verfügung steht (vgl. oben, Kap. 3.3.4 a), wäre daher nicht zielführend.

#### 3.4 **Handlungsfeld: Kommunikation**

Damit die getroffenen Massnahmen auch entsprechend Wirkung entfalten, muss die Zielgruppe der jetzigen, künftigen und potentiellen Mitarbeitenden von den attraktiven Arbeitsbedingungen Kenntnis haben. Dazu gilt es, geeignete Kommunikationskanäle zu schaffen und die städtischen Alterszentren und die Spitex als attraktive Arbeitgeberinnen sichtbar zu machen.

Dieses Ziel wird mit folgender Massnahme erreicht:

*Informationskampagne zur Bekanntmachung der Massnahmen*

Begleitend zu Umsetzung der attraktivierenden Massnahmen sollen die künftigen und bestehenden Mitarbeitenden wie auch die Bevölkerung der Stadt Schaffhausen über die städtischen Alterszentren und die Spitex als attraktive Arbeitgeberin informiert werden. Die hierfür zu beauftragende Kommunikationsfirma soll die beschlossenen Massnahmen zur Attraktivierung der Gesundheitsberufe mit einer Informationskampagne über einen vereinbarten Zeitraum und verschiedene Kanäle in der Öffentlichkeit bekannt machen. Dazu soll möglichst viel Inhalt mit Protagonistinnen und Protagonisten aus dem Pflegealltag auf ehrliche und authentische Art produziert werden. Ziel ist es, dass über längere Zeit die Botschaften an die Zielgruppe gebracht werden und die Stadt Schaffhausen als attraktive Arbeitgeberin gestärkt wird.

#### 4. Nicht weiterverfolgte Massnahmen

Die *Massnahme einer 38h-Woche* bei gleichem Lohn wurde in der ursprünglichen Form nicht weiterverfolgt. Mit den unter Kap. 3.3.3 vorgestellten Ausgleichstagen werden Massnahmen zur Verbesserung der Handhabbarkeit von Arbeits- und Privatleben geschaffen. Die 38h-Woche bei gleichem Lohn klingt zunächst sehr attraktiv. Jedoch zeigen erste Erfahrungen, dass bei einem solchen Arbeitszeitmodell im Pflegebereich die Pensen reduziert werden und sich die erhoffte Anziehung von neuen Mitarbeitenden nur bedingt einstellt.

Weiter wird der interne oder externe Pool mit Mitarbeitenden, welche kurzfristig aufgeboten werden können (sog. *Springerpool* mit bspw. Pensionierten), im stationären Bereich vorerst nicht ausgebaut, da zuerst die Wirkungen der neuen Einspringzulage beobachtet werden sollen.

Ebenfalls wird aktuell von einer Analyse, welche sich mit den *Arbeitsbedingungen der Berufsbildnerfunktion* beschäftigt, abgesehen. Auch hier soll zuerst der Einfluss des Karrierestufenmodells bzw. der dreigeteilten Führung hinsichtlich der Attraktivität der Berufsbildenden-Funktion beobachtet werden.

Zudem wurde aufgrund der mit Budget 2023 beschlossenen strukturellen Lohnentwicklung die *Lohn-Thematik* sistiert. Mit der erfolgten Annahme des Budgets 2023 kommen nun effektive, strukturelle Lohnentwicklungen in Umsetzung, welche insbesondere und überdurchschnittlich die Löhne des Pflegepersonals der Stadt Schaffhausen anheben. Der Mittelwert der Lohnerhöhung bei den städtischen Pflegeberufen aufgrund der strukturellen Lohnentwicklung liegt bei einem 100 %-Pensum bei 2'741 Franken pro Jahr und damit bei 3,7 %. Rund 85 % der Mitarbeitenden in den Pflegeberufen profitieren durch die strukturelle Lohnentwicklungsmassnahme von einer Lohnerhöhung.

Bereits in Umsetzung befinden sich kostenneutrale Massnahmen wie die bedarfsorientierte Planung von geteilten Diensten (werden nur noch auf Wunsch im Dienstplan aufgenommen) oder die Überprüfung von Tages- und Nachtstrukturen.

## **5. Zeitplan und Umsetzung**

Die Kosten für die aufgezeigten Massnahmen wurden ins Budget 2024 aufgenommen. Die Umsetzung beginnt bei entsprechender Budget-Genehmigung durch den Grosse Stadtrat ab Januar 2024 mit der Umsetzung der schnell wirksamen Massnahmen, welche für die Mitarbeitenden eine rasche Verbesserung bewirken (insb. Einspringzulagen, Ausgleichstage, erhöhte Entschädigung von Nachtpikettdiensten bei der Spinetex und Etablierung von Supervisionen und Fallbesprechungen).

Gleichzeitig wird mittels Einführung des Shared Governance - Modells die nötige Grundlagenarbeit geleistet, damit die darauf aufbauenden Massnahmen wie die Aus- und Weiterbildungen lanciert werden können.

## **6. Anpassungen des Personalreglements**

Einige der umzusetzenden Massnahmen müssen im Personalreglement (RSS 311.3) verankert werden. Die Umsetzung der Massnahmen erfordert somit eine entsprechende Anpassung des Personalreglements. Konkret handelt es sich um die folgenden Massnahmen:

- Nachpikettentschädigung für Spitex-Mitarbeitende: Die neuen Entschädigungsansätze werden im Personalreglement angepasst.
- Einspringzulage: Aufnahme ins Personalreglement.
- Ausgleichstage: Aufnahme ins Personalreglement.

Die Anpassung des Personalreglements liegt in der Kompetenz des Stadtrates (Art. 43 der Stadtverfassung Schaffhausen [RSS 100.1]).

## **7. Finanzielle Auswirkungen**

Die geplanten Massnahmen ziehen wiederkehrende Ausgaben von netto rund 940'000 Franken und einmalige Ausgaben von 76'000 Franken für die Stadt Schaffhausen nach sich.

Die aufgezeigten Massnahmen sind zur Erfüllung des gesetzlichen Auftrages der adäquaten und qualitativ hochstehenden Pflege und Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner der Alterszentren bzw. der Klientinnen und Klienten der Spitex zwingend notwendig. Das Erreichen von lediglich qualitativen Minimalstandards in der Pflege reicht nicht aus, um den gesetzlichen Auftrag, der in den letzten 10 Jahren komplexer und anforderungsreicher geworden ist, während die Fachkräfte gleichzeitig weniger geworden sind, gemäss den heute geltenden Standards zu erfüllen. Alle genannten Massnahmen sind eine direkte Folge aus der ordnungsgemässen Erfüllung des gesetzlichen Auftrags.

Da sowohl die städtischen Alterszentren wie auch die Spitex defizitbelastet sind, übernimmt der Kanton die Hälfte der mit dieser Vorlage entstehenden wiederkehrenden Mehrkosten von brutto 1'875'000 im Rahmen der Pflegerestkostenfinanzierung gemäss Art. 12 Abs. 1 des Altersbetreuungs- und Pflegegesetzes vom 2. Juli 2007 (SHR 813.500). Da diese Mitfinanzierung der Pflegerestkosten durch den Kanton rechtlich verbindlich zugesichert ist, belaufen sich die Nettoausgaben betreffend die wiederkehrenden Ausgaben für die Stadt Schaffhausen auf rund 940'000 Franken.

Die Informationskampagne führt zu einmaligen Mehrkosten von 76'000 Franken.

Alle in dieser Vorlage aufgeführten Ausgaben wurden für das Jahr 2024 und werden für die Folgejahre, sofern es sich um wiederkehrende Ausgaben handelt, ins ordentliche Budget aufgenommen.

Die Berechnung der Personalkosten basiert auf ersten Funktionsbewertungen durch den Personaldienst und einem Durchschnittswert für eine ca. 40-jährige Person auf der Lohnleitlinie. Alle hier ausgewiesenen Personalkosten beinhalten bereits Sozialleistungen von 22.31 %.

## 7.1 Ausgabenübersicht wiederkehrende Ausgaben

Massnahme (Kapitel)	Erklärung	wiederkehrend ab 2024 (Franken)
Supervision (3.1.1)	<p><b>Externe Beratungsleistungen (Supervisor extern):</b>  Benötigte externe Beratungsleistung pro Jahr in den Alterszentren = 1h/Gruppe x 2 Gruppen/Monat x 12 Monate x 3 Alterszentren = 72h</p> <p>Benötigte externe Beratungsleistung pro Jahr bei der Spitex = 3 Supervisionen x 2 Stunden/Supervision x 5 Gruppen = 30h</p> <p>Honorar externe Beratungsleistungen = 250 Fr./h x (72h + 30h) = 25'500 Fr.  -----</p> <p><b>Mehrkosten internes Personal aufgrund Kompensation der aufgewendeten Zeit für die Supervision / Fallbesprechungen:</b>  Benötigte Zeit von Mitarbeitenden Pflege pro Alterszentrum: 0.25 FTE  Benötigte Zeit von Mitarbeitenden Spitex: 0.45 FTE  Total benötigte Zeit = 0.25 FTE/Alterszentrum x 3 Alterszentren + 0.45 FTE = 1.2 FTE  Angenäherte Besoldungskosten (inkl. Sozialleistungen) für 1.2 FTE = 120'000 Fr.</p>	145'500
E-Learning-plattform (3.1.2)	Wird nach Bedarf eingekauft und ab 2025 budgetiert	0
Fremd-Praktika (3.1.3)	Kostenneutraler Austausch mit anderen Organisationen	0

Massnahme (Kapitel)	Erklärung					wiederkehrend ab 2024 (Franken)
Shared Governance (3.2.1)	<b>Funktion</b>	<b>Anz.</b>	<b>Pen- sum</b>	<b>Total Pen- sum [FTE]</b>	<b>Kosten inkl. Sozi- alleistun- gen</b>	1'096'500
	Fachexpertin	1	0.8	0.8	109'700	
	Ausbildungsex- pertin	1	0.8	0.8	109'700	
	Fachverantwor- tung	3	0.8	2.4	313'200	
	Mitarbeitende Pflege	11	0.5	5.5	436'700	
	Funktionsan- passungen (à 500 Fr./Mt. x 13 Mt. zzgl. So- zialleistungen)	11 + 5 = 16			127'200	
	<b>Total</b>			9.5	1'096'500	
Erhöhung Nachtpikett- entschädigung Spitex (3.3.1)	365 Tage × 30 Fr./Tag + 22.31 % Sozialleistungen = 13'400 Fr./Jahr					13'400

Massnahme (Kapitel)	Erklärung	wiederkehrend ab 2024 (Franken)
Einspringzulage (3.3.2)	<p><b>Alterszentren:</b> Ausgaben für Einsätze pro Jahr gesamthaft (alle 3 AZ): = 60'000 Fr./Jahr<sup>7</sup></p> <p><b>Spitex:</b> 156 Einsätze (Einspringen innert 24h) x 120 Franken = 18'720 Fr./Jahr</p> <p>172 Einsätze (Einspringen innert 48h) x 80 Franken = 13'760 Fr./Jahr</p> <p>188 Einsätze (Einspringen innert 72h) x 50 Franken = 9'400 Fr./Jahr</p> <p>= Spitex 41'880 Fr./Jahr Hochrechnungen von Monaten mit sehr hohen Krankheitsausfällen, daher Annahme 40'000 Franken.</p> <p><b>Total:</b> 60'000 Franken + 40'000 Franken + 22.31 % Sozialleistungen = 122'300 Fr./Jahr</p>	122'300
Ausgleichstage (3.3.3)	Die Berechnung umfasst 337 Mitarbeitende = 208.05 FTE. Davon ¼ (5 Ausgleichstage) der Lohnsumme + Sozialleistungen 22.31 % = 349'300 Franken, was 4.25 zu kompensierenden FTE entspricht	349'300
Psychologisch gestützte Eintritte (3.3.4)	1x psychologische Fachberatung 0.5 FTE (74'000 Fr./Jahr inkl. Sozialleistungen)	74'000
Psychologisch gestützte Familienarbeit (3.3.4.)	1x psychologische Fachberatung 0.5 FTE (74'000 Fr./Jahr inkl. Sozialleistungen)	74'000
		1'875'000 (brutto)
Total		937'500 (netto)
<b>Total (gerundet)</b>		<b>940'000 (netto)</b>

Tabelle 2: Kosten (wiederkehrend) der beantragten Massnahmen

\* Im Total der wiederkehrenden Kosten sind 16 neue FTE enthalten.

<sup>7</sup> Erfahrungswert aller Alterszentren mit durchschnittlicher Entschädigung von 100 Franken pro Einsatz.

## 7.2 Ausgabenübersicht einmalige Ausgaben

Massnahme (Kapitel)	Erklärung	einmalig 2024 (Franken)
Aus- und Weiterbildung pflegerische und persönliche Alltagsthemen (3.1.5)	3x CAS Gerontologie (9'500 Franken) über ordentliches Weiterbildungsbudget Personaldienst	--
Informationskampagne (3.4)		76'000 Franken
<b>Total</b>		<b>76'000 Franken</b>

Tabelle 3: Kosten (einmalig) der beantragten Massnahmen

## **8. Würdigung**

Bei den Gesundheitsberufen besteht dringender Handlungsbedarf. Unattraktive Anstellungs- und Arbeitsbedingungen und ein ausgetrockneter Arbeitsmarkt führen zu Personalmangel und hoher Fluktuation. Die Stadt Schaffhausen muss deshalb Massnahmen zur Attraktivierung der Gesundheitsberufe in den städtischen Alterszentren und der Spitex ergreifen.

Durch mehr personelle Ressourcen soll mehr Zeit für die Kernaufträge, den fachlichen Austausch, die Weiter- und Fortbildungen, aber insbesondere auch für die Bewohnenden der Alterszentren und die Klientinnen und Klienten der Spitex zu Verfügung stehen. Eine angemessene Entschädigung für die erbrachten Leistungen und nicht zuletzt die Einführung von Ausgleichstagen sind eine wichtige, zusätzliche Anerkennung und Entlastung. Die verbesserten Arbeitsbedingungen sollen die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern und die Bindung an die Arbeitgeberin verbessern.

Mit den vorliegenden Massnahmen soll die Personalfuktuation sinken und die Motivation der Mitarbeitenden steigen, was sich positiv auf die Pflege- und Betreuungsqualität auswirkt. Davon profitieren unmittelbar die Bewohnenden der Alterszentren und die Klientinnen und Klienten der Spitex.

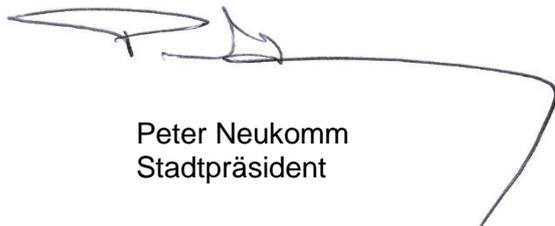
Gestützt auf die vorstehenden Ausführungen stellen wir Ihnen die folgenden

**Anträge:**

1. Der Grosse Stadtrat nimmt Kenntnis von der Vorlage des Stadtrats vom 22. März 2023 «Attraktive Gesundheitsberufe in den städtischen Alterszentren und der Spitex».
2. Der Grosse Stadtrat stimmt den Massnahmen zur Attraktivierung der Gesundheitsberufe in den städtischen Alterszentren und der Spitex zu.
3. Der Grosse Stadtrat nimmt Kenntnis, dass:
  - a) die wiederkehrenden Ausgaben von netto rund 940'000 Franken,
  - b) die einmaligen Ausgaben von 76'000 Frankenfür die Massnahmen zur Attraktivierung der Gesundheitsberufe in den städtischen Alterszentren und der Spitex ins Budget 2024 aufgenommen wurden.
4. Das am 5. April 2022 erheblich erklärte Postulat von Grossstadtrat Severin Brüngger «Verbesserung der Arbeitsbedingungen des städtischen Pflegepersonals» (Nr. 18/2021) wird abgeschrieben.

Freundliche Grüsse

IM NAMEN DES STADTRATS



Peter Neukomm  
Stadtpräsident



Stephanie Keller  
Stadtschreiberin i.V.