

## Beantwortung Interpellation „Altersheim Thayngen – wie weiter?“

---

Sehr geehrte Frau Präsidentin  
Sehr geehrte Einwohnerrätinnen und Einwohnerräte

Der Gemeinderat bedankt sich für das Interesse bezüglich des genannten Themas und nimmt gerne Stellung zu den Fragen.

Die Fragen werden mit der grösstmöglichen Transparenz beantwortet, um den erhofften Effekt auf Klärung bestmöglichst zu erreichen. In der Beantwortung werden auf die neuen Begrifflichkeiten zurückgegriffen.

### 1. Wie hat sich der Personalbestand seit 2016 in Stellenprozenten verändert:

Stichtag ist der 8. August 2018 resp. Ende Januar 2019.

#### a) Kaderpositionen

Seit 2016 bis heute wurden für jedes Team oder Bereich Stellvertretungen mit bestehenden MitarbeiterInnen etabliert. Aus dem beiliegenden Organigramm ist die Organisation ersichtlich. Das Kader bilden Zentrumsleitung, Leitung Pflege und Betreuung, Leitung Spitex, Leitung Hotellerie und Leitung Administration. Diesen Bereichen sind die einzelnen Abteilungen unterstellt. Vor 2016 bestand kein Bereich Administration, jedoch waren die Bereiche Gastronomie und Hauswirtschaft getrennt.

#### b) Hotellerie mit Küche, Wäscherei etc.

2016 war der Stellenplan mit 21.01 Ist 0.49 unter Soll. 2019 liegt das Ist bei 24.46 Vollzeitäquivalent, was 3.06 Stellenprozent mehr gegenüber 2016 bedeutet (u.a. fallen die Vollzeitstellen der Ersatzpersonen für die Asylsuchenden ins Gewicht, worüber der Gemeinderat bereits mehrfach informiert hat). Die Zunahme liegt in diesem Bereich bei 16.1 %.

#### c) Pflege

Pflege und Betreuung lagen 2016 mit 43.66 Ist-Stellen mit 5.86 Vollzeitäquivalent über dem Soll. 2019 liegt das Ist bei 37.07 mit 0.73 unter Soll. Das heisst, 6,59 Vollzeitäquivalent tiefer als 2016. Es ergibt sich eine Reduktion von 15.1 %.

### 2. Wie viele Mitarbeiter/Innen haben seit August 2016 ihre Stelle gekündigt, wurden pensioniert, oder haben aus anderen Gründen das SENIORENZENTRUM als Arbeitsort verlassen (totale Fluktuation, Anzahl, inklusive befristete Stellen)?

Per Stichtag 11. März 2019 sind seit dem 1. August 2016 folgende Fluktuationen zu verzeichnen:

Total 84 Austritte seit 2016

7 Austritte 2016

36 Austritte 2017

29 Austritte 2018

12 Austritte 2019

Die Gründe zusammengefasst:

Befristete Stellen (inkl. Chauffeure während Bauzeit, Lehr-, Praktikumsverträge)	30
Neue Berufliche Herausforderung (Wechsel Arbeitgeber / Mehr Lohn / Näherer Arbeitsplatz / Anderer Beruf)	22
Diverse Gründe (Aufgabe der Berufstätigkeit / Krankheit)	10
Pensionierung	9
Unzufriedenheit	7

Kündigung durch Arbeitgeber (2 Missbrauch von rauscherzeugenden Substanzen; 1 Nichterreichen der Leistungsziele; 1 Gegenseitige Aufhebung Lehrvertrag)	4
Arbeitsleistung/Verhalten, Kündigung durch Arbeitnehmer	2

### **3. Wie viele Mitarbeiter/Innen wurden freigestellt und was für Kosten verursachten diese Massnahmen? Wurden die Kosten über die ordentliche Heimrechnung abgegolten?**

Es wurden seit dem 1. August 2016 keine Freistellungen vorgenommen.

### **4. Gemäss dem Schaffhauser AZ Artikel ist die Fluktuationsrate in den städtischen Heimen unter 5%, im SENIORENZENTRUM Thayngen liegt diese bei über 50%. Wieso ist der Gemeinderat nicht alarmiert?**

Der Gemeinderat ist sehr wohl alarmiert und Ziel ist, dass diese Zahl der Fluktuationen vermindert werden kann. Teilweise sind die Fluktuationen wahrscheinlich auf die Ergebnisse des Curaviva-Berichtes zurückzuführen. Dieser konnte von den Einwohnerräten im letzten Jahr eingesehen werden.

Die Empfehlungen aus diesem Bericht verlangten eine sofortige Anpassung von diversen Arbeitsabläufen, was zu Abgängen beigetragen hat. Die detaillierte Liste der Abgangsgründe zeigt jedoch, dass befristete Stellen den Hauptgrund der Fluktuationen bilden. Der Gemeinderat ist der Ansicht, dass diese befristeten Stellen sukzessive wieder reduziert werden müssen.

Um die schwierige Situation während der Umbau- und Umstrukturierungsphase zu entschärfen hat der Gemeinderat eine externe Mediation beigezogen, übrigens auf Antrag der Heimleitung.

### **5. Der Gemeinderat trägt die oberste Verantwortung. Kennt er alle Personalentscheide im SENIORENZENTRUM und ist er damit einverstanden?**

Im Anstellungs- und Gehaltsreglement der Einwohnergemeinde Thayngen wurde vom Einwohnerrat am 24.08.2006 folgende Bestimmung genehmigt: „Er (der Gemeinderat) delegiert die Anstellung und Führung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Alterswohnheim an die Heimleitung“. Dieser Nachtrag wurde im Sinne einer weitgehend autonomen Betriebsführung beschlossen. Der Gemeinderat ist somit nicht über jedes Detail (Anstellungen/Kündigungen) informiert, jedoch über Fälle, die sich in einer gewissen Komplexität bewegen, insbesondere auch jenen, welche sich im Langzeitkrankheitsbereich befinden und für die Familien ein entsprechendes Schicksal bedeuten können oder über Kündigungen seitens des Arbeitgebers. Hingegen wird die Kommission für Gesundheit und Alter an den regelmässigen Sitzungen detailliert über die Mutationen informiert. Die Protokolle dieser Kommission werden dem Gemeinderat zur Kenntnisnahme vorgelegt.

### **6. Wie gedenkt der Gemeinderat die Fluktuationsrate in Zukunft wieder in einen normalen Bereich zu führen?**

Der Gemeinderat ist darauf angewiesen, dass die Klärung, die zwar im ersten Teil abgeschlossen wurde, seine Früchte trägt. Dies braucht Zeit, um die Vertrauensebenen entsprechend in einen normalen Bereich zu führen. Es ist davon auszugehen, dass die Klärungshelfer in gezielten Gesprächen nochmals in den Einsatz kommen, um den Bedürfnissen entsprechend zu dienen. Als Ergebnis dieser Klärungsgespräche wird eine externe Anlaufstelle eingerichtet, an welche sich Mitarbeiter wenden können.

Weiter werden seitens des Heimreferenten regelmässige Gespräche mit den Kadermitarbeitern geführt.

### **7. Was hat die Mediation zwischen dem Kader und den Angestellten gebracht und welche Auswirkungen hatten diese Gespräche auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter/Innen? Wie wird das gemessen? Gibt es anonymisierte Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit?**

Folgend die Stellungnahme der Mediatoren, Frau Dr. Bettina Hoffmann sowie Herrn Adrian Kunzmann:

*„Im Seniorenzentrum Thayngen wurden in den letzten zwei Jahren auf allen Ebenen einer Organisation massive Veränderungen vorgenommen, dazu gehören: Abläufe und Prozesse, Aufbau der Organisation, Qualitätsansprüche und Programme sowie Funktionen und Gremien. In Folge dieser Veränderungen hat sich zwangsläufig auch die Identität der Organisation gewandelt und dies hatte einen massiven Einfluss auf die Mitarbeitenden.*

*Der Druck auf allen Seiten in dieser Zeit war enorm: Sowohl auf Ebene der Führung, die einen klaren Auftrag hatte, die im Curaviva Bericht festgestellten Qualitätsmängel so schnell als möglich zu beheben, als auch auf Ebene der Mitarbeitenden, die mit den Veränderungen umgehen mussten. Die Mediation hat die Sprachfähigkeit zwischen Kader und Mitarbeitenden wieder hergestellt. Das war in den Gesprächen deutlich spür- und erlebbar. Es wurde ein grosser Aufwand betrieben um die Gespräche zu organisieren. Am ersten Tag wurde die Distanz zwischen einem Teil der Mitarbeitenden und einem Teil der Führung deutlich. Am zweiten Tag konnte diese Distanz aufgeweicht werden und Verständigung zwischen den Parteien wurde möglich.*

*Alle Anwesenden haben sich den schwierigen Themen gestellt und sich auf den Klärungsprozess eingelassen. Während den Mediationen sowie in den Zwischengesprächen konnten wir feststellen, dass die Heimleitung die Mediation sehr ernstgenommen hat und die gemeinsam entwickelten Massnahmen aktiv angegangen ist. Die Anwesenden „Führungskritischen“ Mitarbeitenden haben sich ebenso offen und aktiv eingegeben. Leider haben sich einige Führungskritische Mitarbeitenden nachdem ersten Tag entschieden, am zweiten Tag nicht mehr teilzunehmen, was sehr bedauerlich ist, da sie die spürbare Aufweichung nicht miterleben konnten.*

*Welchen Einfluss die Mediation auf die jetzige Zufriedenheit der Mitarbeitenden gehabt hat, ist auch mit einer anonymisierten Umfrage nicht zu beantworten, da es zu viele Einflüsse gibt, die die Zufriedenheit der Mitarbeitenden beeinflusst. Anstatt die Vergangenheit zu untersuchen, wäre es jetzt sinnvoll zu analysieren, wie sich die personelle und wirtschaftliche Entwicklung zum jetzigen Zeitpunkt darstellt, und an welchen realistischen Zielen die Führung bis zum Ende des Jahres gemessen werden kann.“*

Noch als Bemerkung: Der Gemeinderat schliesst eine anonyme Befragung der Mitarbeitenden nicht aus. Der optimale Zeitpunkt einer solchen Befragung würde in Absprache mit den externen Mediatoren abgesprochen.

## **8. Wie gedenkt der Gemeinderat das Image des Heims zu stärken?**

Ein Schritt zur Stärkung des Images, insbesondere der Qualität sowie der Überprüfung von Arbeitsabläufen, wurde durch den Auftrag eines Curaviva-Audits veranlasst. Dieser Bericht hat jedoch, wie bereits erwähnt, auch dazu geführt, dass Entscheide getroffen werden mussten, die für einzelne Angestellte zu Konsequenzen in ihrer Tätigkeit geführt haben, was nicht alle Betroffenen nachvollziehen konnten.

Im Rahmen der von GPK und Einwohnerrat genehmigten Strukturreformprozesse wurden, in Zusammenarbeit mit der Firma BDO, zahlreiche Anpassungen im damaligen Alterswohnheim umgesetzt, was ebenfalls zur Stärkung des Images und der Qualität beigetragen hat.

Der Gemeinderat stärkt das Image des Seniorenzentrums aber auch, indem er neuen Dienstleistungen und Aktivitäten offen gegenübersteht. Konkret dürfen Punkte wie Tiertherapie, Generationenspielgruppe (ab Sommer 2019), Gastronomieangebot oder vermehrte Vernetzung mit Vereinsaktivitäten erwähnt werden. Das Zentrum (Heim und Spitex) soll insbesondere als Gesamtangebot für die ältere Generation wahrgenommen werden. Die Zusammenarbeit zwischen Spitex- und Heimbereich sowie dem Verein Netzwerk Freiwillige Begleitung konnte verbessert und intensiviert werden. Einzelne Anlässe sollen Gelegenheit zum Austausch zwischen Zentrum und Bevölkerung geben. Bei allen Aktivitäten muss ein gewisser Kostendruck, der aktuell auf vielen Heimen lastet, ebenfalls berücksichtigt werden.

Der Gemeinderat bedankt sich bei den Interpellanten und hofft, diese mit den vorliegenden Antworten bis auf weiteres zufriedenstellend bedient zu haben.

Philippe Brühlmann, Referat Zentrale Dienste, 30.04.2019