

# „Guest-Relations“

## Pionierhaftes Arbeitsmodell im Alters- und Pflegezentrum

Heiner Dübi

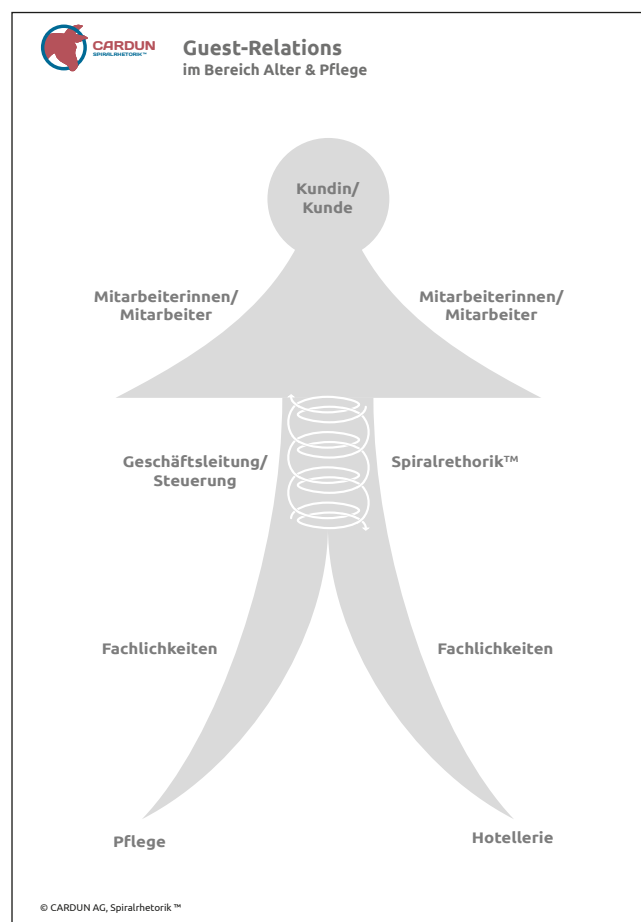
Im stadtbernischen Domicil Alexandra arbeiten Hotellerie-Fachpersonen auf Augenhöhe mit den Pflegenden und übernehmen ganzheitlich die Verpflegung und Reinigung auf den Stationen: ein Umbruch im stationären Bereich, ein Umbruch in der Bewirtschaftung. Das Alters- und Pflegezentrum hat mit diesem pionierhaften Arbeitsmodell den jährlich ausgeschriebenen, firmeninternen Innovationspreis 2019 der Domicil Bern AG gewonnen.

**D**as Modell „Guest-Relations“ in Pflege- und Alterszentren (siehe Abbildung) könnte einfacher nicht sein: Fachpersonal Pflege und Fachpersonal Hotellerie werden gleichgestellt und begegnen sich auf Augenhöhe. Eine Steuerung der Tagesabläufe erlaubt allen Angestellten, sich über sieben Tage die Woche auf ihr gelerntes Kerngeschäft zu konzentrieren – mit Fokus auf die Kundinnen und Kunden. Das Domicil Alexandra hat mit diesem neuen Arbeitsmodell den jährlich ausgeschriebenen, firmeninternen Innovationspreis 2019 der Domicil Bern AG gewonnen: „Besonders gefreut hat mich der Umstand, dass sich Guest-Relations als Projekt im laufenden Arbeitsprozess als learning-by-doing und mit sehr wenigen zusätzlichen Sitzungen und Workshops entwickelt hat.“ In nur einem Jahr ab Planung war der ganze Wandel vollzogen. „Mit der Einführung in Teilschritten entwickelten wir aus den jeweiligen Erkenntnissen die weiteren Umstellungen, und sind so gemeinsam weitergekommen.“ (Stephan Allenbach, Geschäftsleiter Domicil Alexandra)

### Ausgangslage mit Blick in die Zukunft

Die Anforderungen an die Kompetenzen und personalen Ressourcen des Fachpersonals Pflege und Fachpersonals Hotellerie in den Alters- und Pflegezentren steigen stetig. Die Kundinnen und Kunden und ihre Angehörigen haben einen kontinuierlich höheren Anspruch an die Pflege und Hotellerie im letzten Lebensabschnitt. Sie fragen sich: Was haben die einzelnen Häuser im Angebot, an Qualität und Ruf zu bieten? Ihre Ansprüche an einen individuell

gestalteten Tagesverlauf und nach flexiblen Angeboten und Rhythmen wie zum Beispiel Essenszeiten, Pflegeverlauf, Nachtruhezeit, Freizeitgestaltung, Restaurationsöffnungszeiten u.a.m. fordern eine zeitgemässe Organisation. Das durchschnittliche Eintrittsalter wird höher. Die Multimorbidität und der komplexere Gesundheitszustand der Kunden nehmen zu. Geringer wird jedoch die durchschnittliche Aufenthaltszeit – eine der vielen betriebswirtschaftlichen Herausforderungen! Davor darf man die Augen nicht mehr schliessen: Der Wettbewerb spielt künftig bei der Auswahl mit. Die Kundinnen und Kunden und ihre Angehörigen finden bei der Wahl geeigneter Pflege- und



Eine übersichtliche und einfache Steuerung der Arbeitszeiten und Kompetenzen zwischen Fachpersonal Pflege und Hotellerie kommt den Kundinnen und Kunden sowie den Mitarbeitenden zugute.

**„Mit der Einführung von ‚Guest-Relations‘ haben wir einen Prozess in die Wege geleitet, der stetig weiterführt und sich bestens eignet, auf die Veränderungen der Innen- und Aussenwelt zu reagieren. Besonders überrascht hat mich der Tatbeweis aus dem Umsetzungskonzept der CARDUN AG Spiralrhetorik™. Mit dem Einbezug der verschiedenen Mitarbeitergruppen aus Pflege und Hotellerie in eine zeitgemässe Struktur kann in kurzer Zeit sehr viel Konstruktives entstehen. Die Mitarbeitenden machen aktiv an den Teilprozessen mit. Sie sind Beteiligte und bringen ihre Alltagsressourcen ein.“**

Stephan Allenbach, Geschäftsleiter Domicil Alexandra, Bern

Alterszentren einen Markt und sie haben die Möglichkeit, das beste Angebot auszuwählen. Die Konkurrenzsituation führt zu einem Verdrängungskampf.

„Guest-Relations“ ist an sich nichts Neues. Neu hingegen ist die Innovation aus dem Gedankengut „Guest-Relations im Bereich Alter- und Pflege“. Es lohnt sich, erstmal und im gesetzlichen Rahmen aller Vorgaben folgende Fragen zu stellen:

- Was ist „Guest-Relations“? Was braucht es in den Bereichen Alter und Pflege dazu?
- Welche Auswirkungen hat „Guest-Relations“ auf den Tagesablauf der Kundschaft sowie auf das Fachpersonal Pflege und Hotellerie?
- Wie könnte eine interdisziplinäre Zusammenarbeit über fünf, besser noch über sieben Tage die Woche aussehen?
- Welche Auswirkungen hat „Guest-Relations“ auf die Fachlichkeiten, Ressourcen und Leistungen der verschiedenen Berufsgruppen? Wie kann man sich eine Verschiebung der Stellenprozente zwischen Hotellerie und Pflege vorstellen?
- Was wünscht sich die Kundschaft davon?

## „Yes, we can do it!“

1. Mit „Guest-Relations“ werden die Fachpersonen Hotellerie gezielt in die Pflegeteams integriert. Sie werden über 8.5 Stunden täglich bei der Verpflegung der Kundinnen und Kunden sowie für die stationären Reinigungsarbeiten im Tagesablauf der zu Pflegenden eingesetzt. Damit entlasten sie über sieben Tage die Woche das Fachpersonal Pflege von Hauswirtschaftsaufgaben und nehmen durch ihre Tätigkeiten auf den Wohnstationen und im Restaurant selbstredend auch Betreuungsaufgaben wahr.
2. Die Ansprüche gegenüber der Kundschaft und ihren Angehörigen werden mit „Guest-Relations“ den heutigen Marktbedingungen angepasst. Die Professionalität

aus „skill and grade mix“ im Fachpersonal Pflege wird auf das Fachpersonal Hotellerie übertragen und ausgedehnt.

3. Pflege und Hauswirtschaft arbeiten in Tagesteams zusammen. Der Teamgeist wird auf das ganze Haus verteilt, das wechselseitige Verständnis für die Leistungen des jeweils anderen Bereichs steigen und das wechselseitige Vertrauen wird ausgebaut. Distress beim Personal wird abgebaut. Die Teams erleben dadurch eine Entschleunigung. „Viele geplante Teilschritte haben sich durch die Erfahrungen und Rückmeldungen der Mitarbeitenden positiv entwickelt, und wir konnten Entscheidungen schneller als geplant definitiv einführen.“ (Stephan Allenbach)
4. Die Kundinnen und Kunden bauen über den ganzen Tag verteilt persönliche Beziehungen auf. Das soziokulturelle Leben findet dank der interdisziplinären Zusammenarbeit von morgens bis abends im ganzen Haus und *zeitgemäss* statt. In der schwierigen Corona-Zeit hat sich „Guest-Relations“ im Domicil Alexandra als besonders wertvoll erwiesen. Kulinarische Kundenwünsche, spezielle Ernährungsvorgaben oder ärztlich verordnete Essensvorschriften konnten auch in dieser ausserordentlichen Zeit unmittelbar und mit vereinfachter Kommunikation an die Küche weitergeleitet werden.
5. Flexible Essenszeiten (Frühstück von 07.45 Uhr bis 10.00 Uhr, Mittagessen 90 Minuten, Abendessen 60 Minuten) und die à la carte-Bedienung am Mittag über sieben Tage die Woche, zuzüglich ein durchgehend geöffnetes Restaurant von 11 Uhr bis 18.45 Uhr und erweiternde Abendveranstaltungen bescheren sowohl der Kundschaft mit ihren Angehörigen wie auch dem Fachpersonal in seinen jeweiligen Diensten einen befriedigenderen Tagesverlauf.

## Arbeits- und Kundenzufriedenheit

Die gewünschte Bettenauslastung wurde im Domicil Alexandra selbst während des Coronavirus bedingten Lockdowns erfüllt. Kundenzufriedenheit und die klare Aufgabenverteilung zwischen Pflege und Hotellerie ermöglichten dem Domicil auch in der Krisenzeit die erhoffte Auslastung. „Guest Relations kann in einem laufenden Betrieb analysiert werden, Prozesse und Teilschritte sind planbar, die Veränderungen oder Anpassungen sind vorausschaubar, und die Einführungen neuer Arbeitsprozesse auf aktuelle Gegebenheiten können im Betrieb sowohl wirtschaftlich wie personell jederzeit angepasst werden“ (Stephan Allenbach). Das Team Hauswirtschaft im Domicil Alexandra erreicht heute mit 95% ausgebildetem Personal einen ebenso hohen Qualitätsstandard wie die Pflege. Die Ressourcen werden in beiden Bereichen vollumfänglich am richtigen Ort eingesetzt. „Die Wertschätzung der Mitarbeitenden hat sich spürbar verbessert. Pro-

bleme werden konstruktiver gelöst, Erneuerungen müssen keine Angst mehr machen und Verbesserungen werden von den betroffenen Mitarbeitenden selbstredend erkannt“ (Stephan Allenbach). Ebenso zeigt sich, dass sich die Kurzabsenzen unter den Mitarbeitenden seit Einführung und Umsetzung von „Guest-Relations“ verbessert haben, Tendenzen zur weiteren Minimierung sind vorhanden. Da steckt bedeutend mehr Potenzial und Arbeitszufriedenheit drin, als Rückkehrgespräche je erreichen. Aufgrund der neuen und auf die Bedürfnisse der Kundschaft bezogenen Arbeitsabläufe können attraktive Arbeitszeiten angeboten werden. Es gibt keine geteilten Dienste mehr. Auch die sich üblicherweise im grauen Bereich kumulierenden Überstunden liegen seit Einführung von „Guest-Relations“ massiv tiefer als zuvor. Die Rückmeldungen der Angehörigen sind durchwegs positiv.

### „It’s simple, but not easy!“

Der wichtigste Faktor zur Implementierung von „Guest-Relations“ ist der gemeinsame Prozess. Demgegenüber stehen intransparente Gegebenheiten im aktuellen IST-Zustand. Diese Gegebenheiten sind oft der Stein des Anstosses, um Grenzen aufzulösen und Neues zu beginnen. Sie erschweren die Führung und begünstigen die Angst vor

#### Vom IST zum SOLL

Für die Einführung von „Guest-Relations“ im Pflegebereich ist eine Prozessbegleitung unabdingbar. Die Überlegung ist die Folgende: Das Fachpersonal Hotellerie unterstützt das Fachpersonal Pflege direkt im Tagesablauf. Sie arbeiten im Tagesteam zusammen. Das Beratungsunternehmen CARDUN AG Spiralrhetorik™, mit Sitz in Winterthur, ist in solchen komplex-kausalen Prozessberatungen und Umwandlungsprozessen einzigartig, zielführend und dank eigener Matrix im Beratungswesen konkurrenzlos. Geschäftsleitung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen aus eigenem Antrieb und ohne Widerstand gemeinsam, dass „Guest-Relations“ in Alters- und Pflegezentren ein Bedürfnis ist. Die Einführung von „Guest-Relations“ wird top-down und button-up auf dem Weg vom IST zum SOLL als Regeneration vorhandener Kräfte verstanden. Sie entwickeln sich „aus sich selbst heraus“. „Guest-Relations in Pflege- und Alterszentren“ ist zu einer Spezialität der CARDUN AG Spiralrhetorik™ geworden.

Weitere Infos:

CARDUN AG Spiralrhetorik™, Winterthur

[www.spiralrhetorik.com](http://www.spiralrhetorik.com)

Stephan Allenbach, Domicil Alexandra, Bern

[www.domicilbern.ch/domicil-alexandra](http://www.domicilbern.ch/domicil-alexandra)

Veränderungen. Doch genau diese Zustände im grauen Bereich der Gewohnheiten gilt es zu analysieren, ohne sich angegriffen zu fühlen. Lassen Sie mich den IST-Zustand im Bereich Alter und Pflege generell zusammenfassen, um den Blick auf die mögliche Lösung freizugeben:

- Die Fachlichkeiten und Ressourcen des Pflege- und Hotellerie-Fachpersonals werden zu wenig am richtigen Ort und zur richtigen Zeit eingesetzt.
- Die Zusammenarbeitsstrukturen und personellen Ressourcen zwischen den Fachpersonen Pflege, Hauswirtschaft, Küche und Restaurant sind unbefriedigend ausgeschöpft.
- Der allgemeine Tagesablauf weist für das gesamte Personal Doppelspurigkeiten, personelle Engpässe oder Überkapazitäten auf.
- Hauswirtschaftliche Aufgaben halten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Pflgeteams von ihren Kernaufgaben ab. Sie bringen das Pflegefachpersonal oftmals an die Grenzen des Machbaren.
- Die Aufgabenverteilungen im Bereich Pflege können insbesondere bei überraschenden und oftmals auch wiederkehrenden Unregelmässigkeiten und unvorhergesehenen Ereignissen nicht geregelt oder korrekt geführt und ausgeführt werden. Solche Situationen erzeugen bei den Kunden und ihren Angehörigen wie auch beim Pflegepersonal Unwohlsein und Distress.
- Ein kompliziertes Rapportwesen, verteilt über den ganzen Tag, hält die Pflegemitarbeitenden von der praktischen Arbeit ab.
- Eingeschlichene Gewohnheiten wie Pausenregelungen etc. werden zum Bumerang.
- Es werden Überstunden generiert, die ausser Kontrolle geraten.

#### Einmal begonnen, gibt es kein Zurück mehr

Schauen wir in die Gegenwart und Zukunft: Die beruflichen Fähigkeiten der Fachpersonen Hotellerie haben sich im Hinblick auf das betriebswirtschaftlich SOLL in Alters- und Pflegezentren zugunsten der direkten Pflege verändert. Das Fachpersonal Hotellerie kann dank der modernen und fachlich weiterführenden Ausbildung nebst Reinigung und Service die hauswirtschaftlichen und kulinarischen Betreuungsarbeiten direkt dort übernehmen, wo sich die Kundinnen und Kunden tagsüber auch stationär aufhalten.

Besuchen wir doch gemeinsam das Domicil Alexandra. Wir stellen fest: Die Kundinnen und Kunden werden intensiver beim Essen auch auf den Wohnstationen betreut, das Essen ist professioneller angerichtet. Im ganzen Haus pflegen Fachpersonen vermehrt mit höheren Fachlichkeitsstufen. Vom Früh- bis Spätdienst arbeiten die Fachpersonen Pflege und Hotellerie in den Teams zusammen. Sie haben über 15.5 Stunden pro Tag, und dies über sieben Tage die Woche, eine klare Aufgabenverteilung und defi-

nierte Verantwortung. Gegenüber den Kunden bleibt auffallend viel mehr Zeit für die direkte Betreuung im Tagesablauf. Auf den Wohnstationen ist es weniger hektisch als früher, und die Kundinnen und Kunden können bedürfnisgerechter als die Norm es verlangt, gepflegt und betreut werden. Auch die individuellen, flexiblen Essenszeiten im Restaurant fallen auf. Sie sind für die Kundschaft mit ihren Angehörigen sowie für das Personal ein Vorteil.

## Fazit und Gewinn

Für alle Mitarbeitenden in Pflege und Hotellerie gelten attraktive Arbeitszeiten. Alle Dienste (mit Ausnahme der Nachtwache) sind, inklusive Zeitguthaben, 8 Stunden 24 Minuten. Die gleichgesetzten Dienstzeiten ergeben zusammen mit einem einfachen Rapportwesen mehr Flexibilität auch für Unvorhergesehenes, aber auch eine optimalere Kontrolle über das Überzeitmanagement. Die Stundenkontrolle gestaltet sich übersichtlich. Überstunden können abgebaut und das Stundensoll kann kaum überbietbar eingesetzt werden. Arbeitsübergreifende Schnittstellen zwischen Pflege und Hotellerie entwickeln sich dank laufenden Verbesserungen kontinuierlich. Ist der Boden einmal gelegt, kann das System dank einer einfachen Steuerung der Dienstpläne und unter Berücksich-

tigung der Fachstufen in kurzer Zeit auf Neuigkeiten ein- und umgestellt werden. Selbst eingespielte Strukturen, einmal gesetzt, werde bei Bedarf unkompliziert, gemeinsam und insbesondere zeitnah angepasst. Der Tagesablauf erscheint moderat und neuzeitlich. Es wird im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben eine konkurrenzfähige Institution generiert.

Was gilt es noch zu wissen? Die gesamten Veränderungen, Anpassungen und Umsetzungen zur Einführung von „Guest-Relations“ finden im laufenden Budget, aus den eigenen Ressourcen und im täglichen Arbeitsprozess statt. Die Implementierung von „Guest-Relations“ erfolgt über die ganze Organisation gesehen und innerhalb der betriebswirtschaftlich vorgegebenen Daten als „hausintern und stellenneutral“.

„Guest-Relations“ ist eine Innovation, die zu keinem Zeitpunkt abgeschlossen ist.



**Heiner Dübi** ist Inhaber der CARDUN AG Spiralrhetorik™, Berater, Coach und Supervisor sowie Moderator, Workshop- und Fortbildungsleiter mit eigenem Angebot.

info@cardun.ch

Anzeige

## Aktivierende Übungen für Gruppen und Teams



Marcel Karreman  
**100 Warm-ups für Trainings und Seminare**  
Aktivierende Übungen für Gruppen und Teams

2018, 209 Seiten,  
€ 24,95 / CHF 32,50  
ISBN 978-3-8017-2895-3  
Auch als eBook erhältlich

Das Buch enthält über 100 aktivierende Übungen, die ein Team oder eine Gruppe in Schwung bringen und die im Laufe eines Trainings oder eines Seminars als Katalysator fungieren können. Die Warm-up-Übungen können u.a. zum Kennenlernen, zum Aufbau von Vertrauen und Zusammenhalt, zur körperlichen Aktivierung, zur Förderung von Konzentration und Wahrnehmung, zur Interaktion, zur Förderung von Spontanität und kreativem Denken, zur Führung und Konfliktbewältigung und zum Teambuilding eingesetzt werden.

www.hogrefe.com

 **hogrefe**