



## Weisung des Stadtrats an den Gemeinderat

vom 8. November 2023

GR Nr. 2023/510

### **Gesundheits- und Umweltdepartement, Verbesserung der Situation für Mitarbeitende in Pflege- und Betreuungsberufen, Bericht, Abschreibung von zwei Postulaten und einer Motion**

Am 13. Mai 2020 reichten die Fraktionen von SP und Grüne die Motion GR Nr. 2020/178 zur Verbesserung der Situation für die Pflege- und Betreuungsberufe der Gesundheitsinstitutionen der Stadt ein, die am 4. November 2020 überwiesen wurde. Am 1. Juli 2020 reichten die Mitglieder des Gemeinderats Elisabeth Schoch (FDP) und Marion Schmid (SP) das Postulat GR Nr. 2020/288 zur Reduzierung der Unzufriedenheit unter den Mitarbeitenden in den Pflegeberufen und der damit verbundenen Fluktuation ein, das am 17. November 2021 überwiesen wurde. Am 6. Mai 2020 reichten die Fraktionen von SP und Grüne die Motion GR Nr. 2020/156 zur Verbesserung der Situation in den Pflege- und Betreuungsberufen in den Gesundheitsinstitutionen ein, die am 17. November 2021 als Postulat GR Nr. 2021/449 entgegengenommen wurde.

Aufgrund ihrer thematischen Verknüpfung werden alle drei Geschäfte in einer Vorlage behandelt und zur Abschreibung beantragt.

- (1) Motion (GR Nr. 2020/178) der Fraktionen von SP und Grüne vom 13. Mai 2020 zur Verbesserung der Situation für die Pflege- und Betreuungsberufe der Gesundheitsinstitutionen der Stadt:

Der Stadtrat wird beauftragt, eine Weisung vorzulegen, mit der die Situation für die Pflege- und Betreuungsberufe der Gesundheitsinstitutionen der Stadt Zürich verbessert wird.

Verbesserungen / Massnahmen

- Einfordern von Massnahmen bei der kantonalen Gesundheitsdirektion sowie auf Bundesebene gegen die Finanzierungslücken im Gesundheitswesen mit Verweis auf die hohe Relevanz der städtischen Institutionen im Gesundheitsbereich für die Versorgungssicherheit der Bevölkerung
- Erhöhung des Mindeststandards der Personalressourcen hinsichtlich Stellen und Ausbildungsstand (Skill-Grad-Mix), damit die personelle Besetzung generell und im Bezug auf entsprechendes Fachpersonal jederzeit gewährleistet bleibt
- Ergreifen von Massnahmen, um kurz- und mittelfristige Unterbesetzungen in den einzelnen Teams zu vermeiden
- Überprüfung und Anpassung der Funktionseinstufungen von Pflege- und Betreuungsberufen sowie weiterem nicht-ärztlichem Gesundheitspersonal entsprechend ihrer Verantwortung
- Konsequente Umsetzung des Gesundheitsschutzes durch Einhaltung der Pausen- und Ruhezeiten unter Berücksichtigung des Monitorings der Überstunden und Krankheitsabsenzen sowie Einleiten von notwendigen Massnahmen
- Umsetzung von Massnahmen für ältere Arbeitnehmende, insbesondere durch die Schaffung entsprechender Stellenprofile, unter anderem durch Anpassungen in der Schichtarbeitszeit und Reduktion der körperlich anstrengenden Arbeiten



2/13

- Umsetzung von Massnahmen zur Begleitung und Förderung von Berufseinsteiger/-innen, unter anderem durch attraktive Weiterbildungen und Mentoring-Programme
- Konsequente Umsetzung von Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben in allen Dienstabteilungen
- Einleiten von weiteren Massnahmen und Anreizsystemen, die dazu beitragen, dass qualifizierte Mitarbeitende im Beruf verbleiben

Begründung:

Die Mitarbeitenden in Pflege- und Betreuungsberufen arbeiten in ihren Berufsalltag oft unter schwierigen Bedingungen und grossem Druck. Dies ist einerseits für die Gesundheit der Gepflegten, aber auch der Pflegenden nachteilig. Trotz hohem Ansehen und grosser Verantwortung ist die Arbeit im Pflege- und Betreuungsbereich verhältnismässig tief entlohnt, die Arbeitszeiten im Schichtbetrieb sind anstrengend und oft fehlt es an genügend qualifiziertem Personal. Viele gut ausgebildete Fachkräfte scheiden daher rasch aus diesem Berufsfeld aus. Zudem scheiden ältere und erfahrene Mitarbeitende früher aus dem Arbeitsprozess aus, was die Situation zusätzlich verschärft. Der Erhalt von qualifiziertem Personal ist ein absolutes Muss, denn es ist auch volkswirtschaftlich ein Unsinn, wenn Fachkräfte sich aus dem erlernten Berufsfeld zurückziehen.

Die ausserordentliche Lage durch das Corona-Virus zeigt diese Grundproblematik umso deutlicher auf. Gleichzeitig zeigt die Corona-Krise aber auch wie hochgradig systemrelevant diese Berufsgruppen und die städtischen Gesundheitsinstitutionen als Ganzes sind.

Um die Versorgungssicherheit der Bevölkerung langfristig sicherzustellen, ist jetzt entschiedenes Handeln auf allen politischen Ebenen zwingend und dringlich! Die Stadt soll sich auf kantonaler und nationaler Ebene als grosser Player im Gesundheitswesen dafür einsetzen, dass endlich Lösungen gefunden werden für die zahlreichen Aufgaben, die in den bestehenden Finanzierungssystemen nicht abgegolten werden (z.B. gemeinwirtschaftliche Leistungen wie Pandemie-Vorsorge, Spitalbehandlung von Fällen, die im DRG-System inadäquat abgebildet sind, Betreuungsaufwand von Menschen mit Demenz in der Langzeitpflege und vieles mehr).

Auf der Ebene des städtischen Handlungsspielraums sollen die Personalressourcen erhöht werden, damit der Personalbestand auch unter erschwerten Bedingungen wie Personalausfällen oder erhöhtem Arbeitsanfall in allen Dienstabteilungen sichergestellt ist und das geltende Personalrecht eingehalten werden kann. Zusätzlich müssen die Anstrengungen verstärkt werden, um die Attraktivität der Pflege- und Betreuungsberufe zu erhöhen, auf der Ebene der Löhne, durch bedarfsgerechte Stellenprofile, Pensen und durch weitere Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben. Nur so können wir die Versorgungssicherheit unserer Bevölkerung im Sinne eines starken Service public langfristig gewährleisten.

(2) Das Postulat (GR Nr. 2020/288) der Gemeinderätinnen Elisabeth Schoch (FDP) und Marion Schmid (SP) vom 1. Juli 2020 zur Reduzierung der Unzufriedenheit unter den Mitarbeitenden in den Pflegeberufen und der damit verbundenen Fluktuation:

Der Stadtrat wird aufgefordert zu prüfen, wie die in der gesamten Branche weit verbreitete Unzufriedenheit unter den Mitarbeitenden in den Pflegeberufen und die damit verbundene hohe Fluktuation in den Stadtspitälern sowie den Alters- und Pflegezentren reduziert werden kann.

Dazu soll in einem ersten Schritt ein Bericht erstellt werden, der die Gründe für die Unzufriedenheit und die daraus erfolgende Fluktuation untersucht wird. Zur Fluktuation gehören sowohl Stellenwechsel innerhalb der Branche, aber auch das oftmals frühe Ausscheiden aus dem Beruf.

Gleichzeitig sollen mögliche, erste Lösungsansätze und Massnahmen aufgezeigt werden.

Insbesondere sind im Bericht folgende Einflussfaktoren zu berücksichtigen:

- Vergütungssysteme mit deren Stärken, Schwächen und möglichen Fehlanreizen
- Einfluss der Ausbildung und der Anforderungen sowie des Alters und Dienstalters auf die Lohnentwicklung
- Entlohnung während der Ausbildung sowie der Weiterbildung
- Erhöhte Arbeitsbelastung durch unbesetzte Stellen und Krankheitsausfälle
- Vorlaufzeit und Verlässlichkeit der Dienstplanung



3/13

- Belastung durch Arbeitszeiten, insbesondere Schichtarbeit
- Andere Faktoren bezüglich Unzufriedenheit, zum Beispiel aus Mitarbeiterbefragungen

Begründung:

Während Corona-Epidemie war der Fachkräftemangel beim Pflegepersonal, die harten Arbeitsbedingungen und die nicht angemessene Entlohnung immer wieder Thema. Daraus resultiert logischerweise eine Fluktuation, die unter den Pflegenden generell hoch ist, was den Fachkräftemangel verstärkt und zu Ineffizienzen und zusätzlichen Belastungen für das Personal

führt.

Entsprechend ist es uns ein Anliegen, die Gründe zu kennen, die zu Unzufriedenheit und damit zu hoher Fluktuation führen. Mit der Untersuchung der Einflussfaktoren sollen Schwachstellen und Fehlanreize aufgedeckt und wo möglich erste Lösungsansätze aufgezeigt werden.

Es ist die Aufgabe der Stadt- wie jede Arbeitgeberin - für eine hohe Zufriedenheit unter den Mitarbeitenden zu sorgen, damit die Fluktuation möglichst unter dem Marktdurchschnitt liegt. Von einer höheren Zufriedenheit profitieren alle — Patientinnen und Patienten, Mitarbeitende und die Arbeitgeberin.

(3) Motion (GR Nr. 2020/156) der Fraktionen von SP und Grünen vom 6. Mai 2020 zur Verbesserung der Situation in den Pflege- und Betreuungsberufen in den Gesundheitsinstitutionen, Ablehnung, Entgegennahme als Postulat (GR Nr. 2021/449):

Der Stadtrat wird beauftragt, eine Weisung vorzulegen, mit der die Situation in den Pflege- und Betreuungsberufen der Gesundheitsinstitutionen der Stadt Zürich verbessert und damit dem ausgewiesenen Fachkräftemangel entgegengewirkt werden kann.

Diese Verbesserungen sollen beinhalten:

- Erhöhung des Ausbildungsangebotes im Bereich Pflege und Betreuung in der Akut- und Langzeitpflege sowie in der ambulanten Pflege unter angemessener Berücksichtigung des Verhältnisses zwischen Diplomierten und Auszubildenden.
- Schaffung von angemessenen personellen Ressourcen im Rahmen eines separaten Leistungsauftrages für die Ausbildung der Lernenden in allen Dienstabteilungen des GUD im selben Mass (Erhöhung des Stellenplans).
- Schaffung finanzieller Möglichkeiten im Rahmen eines Leistungsauftrags für Quereinsteiger/innen, so dass diese trotz der Ausbildung ihren Lebensunterhalt in angemessenem Umfang finanzieren können.

Begründung:

Bereits in normalen Zeiten stehen die Mitarbeitenden in Pflege- und Betreuungsberufen oft unter enormem Druck, sei dies aufgrund der Arbeitszeiten oder Arbeitsbedingungen, sei es in Bezug auf den Mangel an genügend qualifiziertem Personal. Die Situation aufgrund des Corona-Virus zeigt die Mängel umso deutlicher auf. Darum ist es absolut zwingend, dass in städtischen Betrieben nun mit Vehemenz dafür gesorgt wird, dass Rahmenbedingungen geschaffen werden, um zusätzliche Ausbildungsplätze anzubieten und Quereinsteiger/innen den Einstieg in dieses Berufsfeld zu erleichtern.

Zu diesen Rahmenbedingungen gehören auch genügend Stellenressourcen, die den Berufsbildungsverantwortlichen sowie den Berufsbildner/-innen für die Ausbildung der Lernenden zur Verfügung stehen.

Weiter muss die Ausbildung für Quereinsteiger/-innen so gestaltet werden, dass sie trotz Ausbildung ihren Lebensunterhalt in angemessenem Umfang bestreiten können.

Danke sagen und klatschen in Krisenzeiten reichen nicht. Jetzt müssen Taten folgen.



4/13

## **1. Zweck der Vorlage**

Der Stadtrat beantragt dem Gemeinderat, die drei Vorstösse zur Verbesserung der Situation der Mitarbeitenden in Pflege- und Betreuungsberufen und zum Pflegefachkräftemangel, die am 17. November 2021 an den Stadtrat überwiesen wurden, abzuschreiben.

Die Vorstösse fordern bessere Anstellungs- und Arbeitsbedingungen in den Pflege- und Betreuungsberufen und nicht-ärztlichen Gesundheitsberufen im Gesundheits- und Umweltdepartement (GUD). Sie stehen im Zusammenhang mit der Volksinitiative «für eine starke Pflege» und deren Umsetzung auf Bundes- beziehungsweise Kantonebene. Der Stadtrat will mit dem umfassenden Programm «Stärkung Pflege» diese Berufsgruppen in den städtischen Gesundheitsinstitutionen stärken. Zusätzlich zur Überprüfung der Funktionsstufen sollen die Massnahmen den Mitarbeitenden insbesondere mehr Flexibilität und Selbstbestimmung sowie bessere Entlastungsmöglichkeiten bieten. Mit der raschen Umsetzung im GUD will der Stadtrat ein klares Zeichen setzen für alle Pflege- und Betreuungsberufe und nicht-ärztlichen Gesundheitsberufe in den städtischen Gesundheitsinstitutionen.

Die politischen Anliegen, der Pflegefachkräftemangel in der Branche und die entsprechenden Massnahmen im GUD sowie ihr Zusammenhang mit übergeordneten Rahmenbedingungen und Aktivitäten werden im Bericht zum Programm Stärkung Pflege vom 2. November 2023 ausführlich beschrieben. Die Massnahmen sind fortgeschritten beziehungsweise abgeschlossen und erste positive Auswirkungen, zum Beispiel in Bezug auf die Rekrutierung und Fluktuation von Mitarbeitenden in Pflege- und Betreuungsberufen, sind erkennbar. Der Bericht als Beilage zu diesem Antrag bildet die Grundlage für die untenstehenden Ausführungen und Abschreibungsanträge.

## **2. Politische Anliegen der drei Vorstösse**

Künftig leben anteilmässig weniger junge und mehr alte Menschen in der Schweiz. Die demographische Entwicklung betrifft das Gesundheitswesen besonders, weil der Pflegebedarf infolge des wachsenden Anteils der älteren Bevölkerung steigen wird. Gleichzeitig sind bei den Pflegeberufen eine kurze Verweildauer und eine hohe Ausstiegsquote zu beobachten. Die Volksinitiative «für eine starke Pflege» (im November 2021 angenommen) greift die Herausforderungen auf. Die drei Vorstösse des Gemeinderats thematisieren den Pflegefachkräftemangel auf städtischer Ebene und in den städtischen Gesundheitsinstitutionen des GUD und formulieren insgesamt 19 Anliegen, die sechs Themenbereichen zugeordnet werden können. (vgl. Bericht, Kapitel 2.4).

5/13

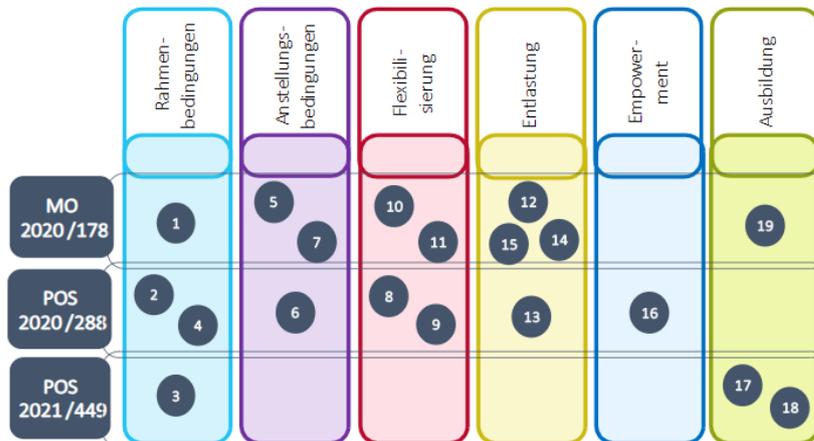


Abbildung 1: Bündelung und Zuordnung der Anliegen aus den politischen Vorstössen

### 3. Ausgangslage in der Stadt Zürich

Die städtischen Gesundheitsinstitutionen sind auf engagierte, gut qualifizierte Mitarbeitende angewiesen (vgl. Bericht, Kapitel 2.3):

- Gesundheitszentren für das Alter (GFA): Mitte 2023 arbeiten rund 4000 Personen in den GFA, davon über die Hälfte in den Pflege- und Betreuungsberufen, aufgeschlüsselt auf 760 Pflegefachpersonen HF/FH (inklusive Leitungsfunktionen, Fachexpertenschaft), 496 Fachpersonen Gesundheit/Betreuung EFZ, 514 Assistentinnen/Assistenten Gesundheit & Soziales (inklusive Hilfsangestellte) sowie zahlreiche Auszubildende.
- Stadthospital Zürich (STZ): Mitte 2023 arbeiten etwa 4300 Personen im STZ, davon über ein Drittel in der Pflege, aufgeschlüsselt auf 766 Pflegefachpersonen mit Abschluss Tertiärstufe, 363 Pflegefachpersonen Tertiärstufe plus Spezialisierung, 156 Pflegemitarbeitende mit Abschluss auf Sekundarstufe II (EFZ oder äquivalent), 186 Pflegeassistentinnen und -assistenten und weiteres Pflegepersonal sowie zahlreiche Auszubildende.

Bei der Spitex der Stiftung Alterswohnungen Stadt Zürich arbeiten rund 70 Mitarbeitende und bei den Städtischen Gesundheitsdiensten rund 60 Mitarbeitende in Pflegeberufen (z. B. Ambulatorium Kanonengasse, Suchtfachklinik). Weitere wichtige Arbeitgeber in der städtischen Gesundheits-, Alters- und Pflegeversorgung sind das Universitätsspital Zürich (8400 Mitarbeitende), Spitex Zürich AG (1450 Mitarbeitende) sowie zahlreiche nicht-beauftragte Spitex-Organisationen und etwa 50 nicht-städtische Alters- und Pflegeheime.

### 4. Das Programm «Stärkung Pflege» im GUD

Die Stadt bietet attraktive Anstellungsbedingungen mit branchengerechten Löhnen, guten Sozialleistungen wie auch familienfreundliche Arbeits- und Teilzeitmodelle, sowie ein breites Aus-, Weiter- und Fortbildungsangebot (vgl. Antwort Stadtrat auf Motion GR Nr. 2020/178). Im Anschluss an die nationale und kommunale Diskussion zum Pflegefachkräftemangel hat der Vor-

steher des GUD im Frühjahr 2021 das Programm «Stärkung Pflege» den städtischen Gesundheitsinstitutionen in Auftrag gegeben (vgl. Bericht, Kapitel 3). Nach konzeptuellen Vorarbeiten wurde das Programm «Stärkung Pflege» im Frühling 2022 lanciert. Die Massnahmen des städtischen Programms gehen über die Forderungen oder Massnahmen der nationalen Pflegeinitiative hinaus, insbesondere, weil nicht nur Pflegefachpersonen mit einem Diplom einer höheren Fachschule oder Fachhochschule berücksichtigt werden.

## 5. Massnahmen im GUD und in den städtischen Gesundheitsinstitutionen

Im Auftrag des Vorstehers des GUD wurden in den städtischen Gesundheitsinstitutionen mit dem Programm «Stärkung Pflege» zahlreiche Massnahmen zur Verbesserung der Anstellungs- und Arbeitsbedingungen und gegen den Fachkräftemangel in den Pflege- und Betreuungsberufen ergriffen. Dabei stehen die grössten Dienstabteilungen des GUD, GFA und STZ im Vordergrund (vgl. Bericht, Kapitel 3.3 und 3.4). Mit dem Programm «Stärkung Pflege» konsolidieren die GFA und das STZ ihre Position als attraktive Arbeitgeberin im Gesundheitswesen.

Die Massnahmen sollen Mitarbeitenden bessere Anstellungsbedingungen bieten, ihnen mehr Flexibilität und Mitbestimmung ermöglichen, die Mitarbeitenden entlasten sowie befähigen («Empowerment») und die Aus-, Fort- und Weiterbildung fördern (vgl. Abbildung 2 und Bericht, Kapitel 3). Die Massnahmen wurden zusammen mit den Mitarbeitenden entwickelt, erprobt und umgesetzt. Es wurde eng mit Führungs- und Schlüsselpersonen gearbeitet (z. B. in Workshops, Fachausschüssen, Personalkommissionen).

Dieses Kapitel gibt Auskunft über die getroffenen Massnahmen und deren Verbindung zu den politischen Anliegen aus den drei Vorstössen.

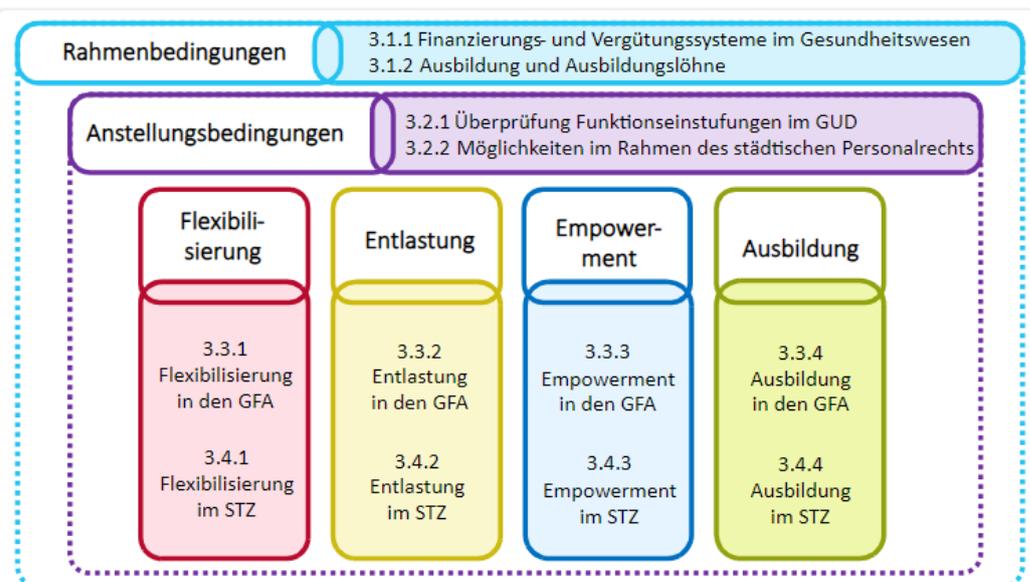


Abbildung 2: Bericht «Stärkung Pflege im GUD», Angaben zu Berichts-Kapiteln



7/13

## 5.1 Rahmenbedingungen

### Finanzierungs- und Vergütungssysteme im Gesundheitswesen

Politische Anliegen:

- 1) Einfordern von Massnahmen bei der kantonalen Gesundheitsdirektion sowie auf Bundesebene gegen die Finanzierungslücken im Gesundheitswesen mit Verweis auf die hohe Relevanz der städtischen Institutionen im Gesundheitsbereich für die Versorgungssicherheit der Bevölkerung (Motion GR Nr. 2020/178)
- 2) Vergütungssysteme mit deren Stärken, Schwächen und möglichen Fehlanreizen als Einflussfaktoren der Unzufriedenheit und Fluktuation unter Mitarbeitenden in der Pflege berücksichtigen und Lösungen aufzeigen (Postulat GR Nr. 2020/288)

Mitarbeitende in der Pflege und Betreuung und weiteren nicht-ärztlichen Gesundheitsberufen im GUD befinden sich in einem hochregulierten Gesundheitswesen, dessen Regeln auf nationaler und kantonaler Ebene gemacht werden. Insgesamt ist der Einfluss der Stadt Zürich auf die übergeordneten Rahmenbedingungen limitiert. Das GUD vertritt seine Interessen über eine breite Vernetzung und in verschiedenen Gremien, Verbänden und Vereinen und nutzt seinen Spielraum, um als Arbeitgeberin und Leistungserbringerin das Gesundheitswesen mitzugestalten (vgl. Bericht, Kapitel 3.1.1). Das GUD ist in regelmässigem Austausch mit der kantonalen Gesundheitsdirektion. Zudem pflegt das GUD z. B. einen Austausch zu (Fehl-)Anreizen und Doppelspurigkeiten im Schweizer Gesundheitssystem im Rahmen des Vereins Gesundheitsnetz 2025 und spricht sich in der Gesundheitskonferenz Zürich für eine faire Pflegefinanzierung und bedarfsgerechte Versorgungsplanung aus.

### Ausbildung und Ausbildungslöhne in der Stadtverwaltung

Politische Anliegen:

- 3) Schaffung finanzieller Möglichkeiten im Rahmen eines Leistungsauftrags für Quereinsteiger/innen, so dass diese trotz der Ausbildung ihren Lebensunterhalt in angemessenem Umfang finanzieren können (Postulat GR Nr. 2021/449).
- 4) Entlohnung während der Ausbildung sowie der Weiterbildung (Postulat GR Nr. 2020/288).

Das GUD bildet überdurchschnittlich viele Lernende auf Sekundarstufe II aus: Rund die Hälfte aller Lernenden der Stadtverwaltung machen ihre Lehre im GUD (713 Lernende im Jahr 2022). Das GUD ist sehr aktiv bei der Ausbildung von Fachpersonen Gesundheit oder Betreuung EFZ und Assistenz Gesundheit & Soziales EBA sowie auch auf Tertiärstufe von Pflegefachpersonen HF/FH. Die Höhe der Ausbildungs- und Praktikallöhne im GUD richtet sich nach dem städtischen Lohnreglement für Lehr- und Ausbildungsverhältnisse und sie entsprechen mindestens den Lohnempfehlungen des Branchenverbands Organisation der Arbeitswelt (OaA) Gesundheit.

Die Umsetzung der ersten Etappe der nationalen Pflegeinitiative startet im Kanton Zürich voraussichtlich im Sommer 2024 und sie richtet sich an Pflegefachpersonen HF/FH und deren



8/13

Ausbildung (vgl. Bericht, Kapitel 2.2.2). Sie beinhaltet auch das Thema angemessene Ausbildungslöhne. Die Stadt Zürich ist in der kantonalen Begleitgruppe involviert und wird dort ihre Anliegen als Gemeinde und Arbeitgeberin einbringen. Neben dem Engagement für die Tertiärstufe HF/FH wird sich das GUD weiterhin für die Berufsbildung auf Sekundärstufe II (z. B. Fachpersonen Gesundheit EFZ) einsetzen (vgl. Bericht, Kapitel 3.1.2).

Sobald die kantonale Umsetzung der Pflegeinitiative in Bezug auf Ausbildungslöhne geklärt ist, wird das GUD prüfen, ob weitere Massnahmen notwendig sind, um ein attraktiver Ausbildungsbetrieb zu bleiben.

## **5.2. Anstellungsbedingungen**

### **Überprüfung Funktionseinstufungen im ganzen GUD**

Politische Anliegen:

- 5) Überprüfung und Anpassung der Funktionseinstufungen von Pflege- und Betreuungsberufen sowie weiterem nicht-ärztlichem Gesundheitspersonal entsprechend ihrer Verantwortung (Motion GR Nr. 2020/178).

Ein zentraler Bestandteil des Programms «Stärkung Pflege» betrifft die Überprüfung der Funktionseinstufung aller Pflege- und Betreuungsberufe und nicht-ärztlichen Gesundheitsberufen im ganzen GUD. Seit Einführung des städtischen Funktionsstufensystems vor über 20 Jahren haben sich in diesen Berufen die Ausbildung, Verantwortung und Kompetenzen zum Teil deutlich verändert.

Nach sorgfältiger Überprüfung der Funktionseinstufung von rund 4000 GUD-Mitarbeitenden in Pflege-, Betreuungs- und weiteren nicht-ärztlichen Funktionen, wurde bei 73 Prozent der Mitarbeitenden die Funktionsstufe erhöht. Die Höherstufungen sind seit August 2022 lohnwirksam (rund 10 Prozent höhere Löhne) und sie führen im GUD zu jährlichen Zusatzkosten von rund 20 Millionen Franken (Stand Mitte 2023). Die Löhne in den städtischen Gesundheitsinstitutionen sind somit höher als in anderen Gesundheitsinstitutionen im Kanton (Stand Mitte 2023) und das GUD ist innerhalb der Branche eine noch attraktivere Arbeitgeberin und konkurrenzfähiger auf dem Stellenmarkt (vgl. Bericht, Kapitel 3.2.1).

### **Weitere Möglichkeiten im Rahmen des städtischen Personalrechts**

Politische Anliegen:

- 6) Einfluss der Ausbildung und der Anforderungen sowie des Alters und Dienstalters auf die Lohnentwicklung berücksichtigen (Postulat GR Nr. 2020/288).
- 7) Einleiten von weiteren Massnahmen und Anreizsystemen, die dazu beitragen, dass qualifizierte Mitarbeitende im Beruf verbleiben (Motion GR Nr. 2020/178).

Gemäss städtischem Personalrecht und dem Grundsatz «Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit» erfolgen die Funktionseinstufungen in Bezug auf Selbst- und Sozialkompetenz, Führungs- oder Beratungskompetenz sowie Fachkompetenz. Während die Ausbildung häufig eine Voraussetzung für eine bestimmte Funktion ist, beeinflusst die nutzbare Erfahrung das Lohn-



band innerhalb der Funktionsstufe. Das Alter hat jedoch keinen direkten Einfluss auf Funktionsstufe oder Lohn, hingegen gibt es Dienstaltersgeschenke. Zudem können ältere Mitarbeitende unter gewissen Voraussetzungen von einer Altersentlastung profitieren und ab 2024 ihre letzte Berufsphase flexibler gestalten. Diese Möglichkeiten im Rahmen des städtischen Personalrechts sollen dazu beitragen, vorzeitige Berufsausstiege von erfahrenen, langjährigen Mitarbeitenden zu verhindern (vgl. Bericht, Kapitel 3.2.2).

### **5.3 Flexibilisierung**

Politische Anliegen:

- 8) Vorlaufzeit und Verlässlichkeit der Dienstplanung als Einflussfaktor auf die Unzufriedenheit und Fluktuation von Mitarbeitenden berücksichtigen (Postulat GR Nr. 2020/288).
- 9) Belastung durch Arbeitszeiten, insbesondere Schichtarbeit als Einflussfaktor auf die Unzufriedenheit und Fluktuation von Mitarbeitenden berücksichtigen (Postulat GR Nr. 2020/288).
- 10) Konsequente Umsetzung von Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben in allen Dienstabteilungen (Motion GR Nr. 2020/178).
- 11) Massnahmen für ältere Arbeitnehmende, insbesondere durch die Schaffung entsprechender Stellenprofile, unter anderen durch Anpassungen in der Schichtarbeitszeit und Reduktion der körperlich anstrengenden Arbeiten (Motion GR Nr. 2020/178).

Bedürfnisgerechte Arbeitszeitmodelle und Mitsprachemöglichkeiten bei der Dienstplanung begünstigen die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit sowie die Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeitenden. Im Rahmen des städtischen Personalrechts und des Pflegealltags wird Mitarbeitenden möglichst viel Flexibilität bezüglich Arbeitszeitmodell und Dienstplanung geboten und die vermehrte Selbstorganisation innerhalb von Teams ermöglicht. Von den Möglichkeiten profitieren alle Mitarbeitenden – auch ältere. Zudem können attraktive, innovative Arbeitszeitmodelle für ausreichend Erholung zwischen den Einsätzen sorgen, damit Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit über längere Zeit erhalten bleiben. Auch eine gute Kinderbetreuung und Angebote der Gesundheitsförderung begünstigen die persönliche Work-Life-Balance (vgl. Bericht, Kapitel 3.3.1 und Kapitel 3.4.1).

Die GFA arbeiten seit 2022 an der Optimierung der Dienstpläne. Mitte 2023 haben bereits rund 80 Prozent der GFA-Teams ihre Dienstplanung im Sinne der Flexibilisierung angepasst. Die GFA haben 2022 ein Work-Life-Balance-Konzept ausgearbeitet und lanciert. In dessen Rahmen bieten die GFA proaktiv innovative Arbeitszeitmodelle mit Flexibilität beim Pensum, den Arbeitszeiten und freien Tagen an.

Im STZ sind Kleinstpensen möglich, um Berufsausstiege zu verhindern. Mitte 2023 arbeiteten beispielsweise über 100 Mitarbeitende mit 10–20 Stellenprozenten und über 130 Mitarbeitende mit 30–40 Stellenprozenten. Neue STZ-Leitlinien regeln den Einbezug der Mitarbeitenden bei der Dienstplanung. Am Standort Waid wurde eine Gleitzeit von  $\pm 30$  Minuten im Tagdienst erfolgreich flächendeckend eingeführt, am Standort Triemli in einigen Teams.



10/13

## 5.4 Entlastung

Politische Anliegen:

- 12) Konsequente Umsetzung des Gesundheitsschutzes durch Einhaltung der Pausen- und Ruhezeiten unter Berücksichtigung des Monitorings der Überstunden und Krankheitsabsenzen sowie Einleiten von notwendigen Massnahmen (Motion GR Nr. 2020/178).
- 13) Erhöhte Arbeitsbelastung durch unbesetzte Stellen und Krankheitsausfälle als Einflussfaktor auf die Unzufriedenheit und Fluktuation berücksichtigen (Postulat GR Nr. 2020/288).
- 14) Ergreifen von Massnahmen, um kurz- und mittelfristige Unterbesetzungen in den einzelnen Teams zu vermeiden (Motion GR Nr. 2020/178).
- 15) Erhöhung des Mindeststandards der Personalressourcen hinsichtlich Stellen und Ausbildungsstand (Skill-Grade-Mix), damit die personelle Besetzung generell und in Bezug auf entsprechendes Fachpersonal jederzeit gewährleistet bleibt (Motion GR Nr. 2020/178).

Angemessene Entlastungsmöglichkeiten können Wohlbefinden und Gesundheit der Mitarbeitenden langfristig schützen und führen damit zu weniger Absenzen und Kündigungen. Deshalb werden kurzfristige Personalausfälle möglichst durch neu geschaffene interne Personalpools im STZ und in den GFA überbrückt. Mit den eigenen Personalpools können die Nachteile von externen Temporäreinsätzen, z. B. auf das Stammteam, die Pflegequalität und die Kosten, reduziert werden. Ausserdem können Mitarbeitende gehalten werden, die sonst den Pflegeberuf oder das GUD verlassen würden (vgl. Bericht, Kapitel 3.2.3 und Kapitel 3.2.3).

2022 wurden im STZ sogenannte Pfl egetandems (eine Pflegefachperson HF/FH und eine Fachperson Gesundheit EFZ) pilotiert und haben sich bewährt. Das Ausrollen von solchen Skill-Grade-Mix-Tandems auf weiteren Stationen am STZ wird im Rahmen des ordentlichen Stellenantragsprozesses abgewickelt.

In den GFA wird künftig durch neue «Fachbeauftragte Geriatriepflege» der Skill-Grade-Mix in den Abteilungen optimiert und die Führungs- und Fachverantwortung stärker geteilt.

## 5.5 Empowerment

Politisches Anliegen:

- 16) Weitere Faktoren bezüglich Unzufriedenheit, zum Beispiel aus Mitarbeiterbefragungen, berücksichtigen und Lösungen aufzeigen (Postulat GR Nr. 2020/288).

Für die anspruchsvolle Pflegearbeit sind Fachwissen und dessen Praxisbezug sowie die persönliche Weiterentwicklung wichtige Voraussetzungen. Zudem haben Mitarbeitende in Pflege-, Betreuungs- und nicht-ärztlichen Gesundheitsberufen gute Perspektiven und Weiterentwicklungsmöglichkeiten in ihrem angestammten Beruf. Ein breites Fortbildungsangebot und eine betriebsinterne Laufbahnplanung können die Mitarbeitenden darin unterstützen, die Weiterentwicklung ihrer Interessen und Kompetenzen gezielt zu verfolgen und in Beruf und Betrieb zu verbleiben. Insbesondere auch (angehende) Führungspersonen werden unterstützt, weil



11/13

sie entscheidende Erfolgsfaktoren sind und die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden beeinflussen (vgl. Bericht, Kapitel 3.3.3 und Kapitel 3.4.3).

Im STZ wurden 2022 spitalweit zwei Fortbildungstage pro Mitarbeiterin oder Mitarbeiter bezogen. Das Fortbildungsangebot wird laufend evaluiert und angepasst. Zudem hat das STZ ein Laufbahnmodell entwickelt, um die Führungskompetenzen bei Pflegefachpersonen HF/FH mit und ohne Spezialisierung zu stärken. 2023 fanden ausserdem mit jeder Führungsperson der Departemente Spezialpflege und Therapien (DST) und Fachpflege und Soziales (DFS) individuelle Führungsaudits statt, auf deren Basis Massnahmen vereinbart wurden.

Das STZ hat 2023 Massnahmen erarbeitet, um Pflegefachpersonen HF/FH, Fachpersonen Gesundheit EFZ oder Assistentinnen/Assistenten Gesundheit & Soziales EBA für den Wiedereinstieg in den Pflegeberuf im STZ zu rekrutieren. Es ist geplant, 2024 mit etwa neun Wiedereinsteigenden zu starten und im Folgenden weitere Personen für das Wiedereinstiegsprogramm zu gewinnen.

2022 haben GFA-Mitarbeitende aus Pflege und Betreuung durchschnittlich 2,5 Bildungstage am Schulungszentrum Gesundheit (SGZ) absolviert. Insgesamt befanden sich Mitte 2023 fast 200 GFA-Mitarbeitende aus Pflege und Betreuung in einer Fach-, Führungs- oder Bildungslaufbahn. 2022 und 2023 konnten die GFA ihre Kaderstellen zu einem grossen Teil mit internen Kandidatinnen oder Kandidaten besetzen. Mit einem neuen Führungscurriculum werden solche Führungspersonen unterstützt und weitergebildet.

## **5.6 Ausbildung**

Politische Anliegen:

- 17) Erhöhung des Ausbildungsangebots im Bereich Pflege und Betreuung in der Akut- und Langzeitpflege sowie in der ambulanten Pflege unter angemessener Berücksichtigung des Verhältnisses zwischen Diplomierten und Auszubildenden (Postulat GR Nr. 2021/449).
- 18) Schaffung von angemessenen personellen Ressourcen im Rahmen eines separaten Leistungsauftrags für die Ausbildung der Lernenden in allen Dienstabteilungen des GUD im selben Mass (Erhöhung des Stellenplans) (Postulat GR Nr. 2021/449).
- 19) Umsetzung von Massnahmen zur Begleitung und Förderung von Berufseinsteigenden, unter anderem durch attraktive Weiterbildungen und Mentoring-Programme (Motion GR Nr. 2020/178).

Die GFA und das STZ sind wichtige Ausbildungsbetriebe auf Sekundärstufe und sie bieten Fachpersonen Gesundheit EFZ und auch Quereinsteigenden einen guten Zugang zum berufsbegleitenden Studium auf Tertiärstufe zu Pflegefachpersonen an einer höheren Fachschule HF oder Fachhochschule FH. Lernende EFZ und Studierende HF/FH werden während der Ausbildung durch die Bildungsverantwortlichen eng begleitet, um die Abbruchrate tief zu halten. Zudem wird die Durchlässigkeit zwischen den Bildungsstufen verbessert und der Zugang zum berufsbegleitenden Studium erleichtert (vgl. Bericht, Kapitel 3.3.4 und Kapitel 3.4.4).



12/13

Das STZ bemüht sich mit Kampagnen und weiterer Öffentlichkeitsarbeit um Lernende und Studierende. Es werden neu Ausbildungsgänge für Fachpersonen Gesundheit EFZ und Assistentin/Assistent Gesundheit & Soziales EBA für Erwachsene oder Quereinsteigende angeboten. Das STZ prüft zudem, ob eine (reine) Ausbildungsstation installiert werden könnte.

Mit etwa 500 Lernenden oder Studierenden in einer Ausbildung zu einem Pflegeberuf pro Jahr erreichen die GFA eine hohe Ausbildungsleistung. Im Zusammenhang mit der Pflegeinitiative werden die GFA den berufsbegleitenden Bildungsgang zur Pflegefachperson HF für ihre Lernenden EFZ noch zugänglicher machen. Dazu haben die GFA ein Ausbildungs- und Karriereschema im Kontext der Langzeitpflege entwickelt, in einer Broschüre visualisiert und gezielt verteilt.

## **6. Fazit und Ausblick**

Der Stadtrat ist überzeugt, dass die Stadt mit dem Programm «Stärkung Pflege» die Anstellungs- und Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende in Pflege- und Betreuungsberufen klar verbessert hat. Dabei gehen die getroffenen Massnahmen über die Anforderungen der nationalen Pflegeinitiative und deren Umsetzung in den Kantonen hinaus.

Das Programm «Stärkung Pflege» orientiert sich durch eine kollaborative Erarbeitung und Umsetzung der Massnahmen an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und an den Betrieben. Neben den Anstellungsbedingungen stehen dabei Flexibilität, Entlastung und Empowerment der Mitarbeitenden sowie die Aus-, Weiter- und Fortbildung in den Pflege- und Betreuungsberufen im Zentrum. Erste Wirkungen der Massnahmen sind erkennbar. So konnten im laufenden Jahr beispielsweise offene Stelle einfacher besetzt, die Fluktuationsraten sowie die Kosten für Temporäreinsätze gesenkt werden.

Durch sein gezieltes Vorgehen hat der Stadtrat einen entscheidenden Beitrag zur Dämpfung des Pflegefachkräftemangels im GUD geleistet. Er hat zudem ein Zeichen gesetzt, das auch in anderen Gesundheitsinstitutionen und Regionen eine Signalwirkung entfaltet hat. : Die Stadt Zürich wird als Vorreiterin und attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen. Darauf gilt es aufzubauen, um die Pflege- und Betreuungsberufe weiter zu stärken und noch attraktiver zu machen.

Über die Weiterführung der Massnahmen «Stärkung Pflege» und deren Wirkung innerhalb der städtischen Gesundheitsinstitutionen wird der Vorsteher des GUD in der zuständigen Kommission SK GUD regelmässig berichten. Für weitere Massnahmen und nachhaltige Ergebnisse wird jedoch die Umsetzung der Pflegeinitiative auf kantonaler Ebene ab 2024 zentral sein. Deshalb erwartet der Stadtrat auch von Kanton und Bund mutige Entscheide und richtungsweisende Investitionen gegen den Pflegefachkräftemangel. Weitere Problemfelder im Gesundheitswesen wie beispielsweise zunehmende Bürokratie, nicht-kostendeckende Tarife oder wirtschaftliche Herausforderungen, die direkt oder indirekt den Pflegefachkräftemangel mitverursachen, müssen aus Sicht des Stadtrats lösungsorientiert und ganzheitlich betrachtet werden.



13/13

Der Umgang mit dem Fachkräftemangel ist eine langfristige und in einen komplexen Kontext eingebettete Aufgabe, deren Bewältigung weit über den Einflussbereich einer einzelnen Gemeinde hinausgeht. Die Stadt Zürich kann die Probleme des Pflegefachkräftemangels nicht allein lösen. Es braucht zwingend gemeinsame und nachhaltige Lösungen in der Gesundheitsbranche und der Gesundheitspolitik, um die grosse gesellschaftliche Herausforderung zu meistern.

**Dem Gemeinderat wird beantragt:**

- 1. Vom Bericht gemäss Beilage zu den Vorstössen GR Nr. 2020/178, GR Nr. 2020/288 und GR Nr. 2021/449 betreffend Programm Stärkung Pflege im Gesundheits- und Umweltdepartement vom November 2023 wird Kenntnis genommen.**
- 2. Die Motion (GR Nr. 2020/178) der Fraktionen von SP und Grünen vom 13. Mai 2020 zur Verbesserung der Situation für die Pflege- und Betreuungsberufe der Gesundheitsinstitutionen der Stadt wird als erledigt abgeschrieben.**
- 3. Das Postulat (GR Nr. 2020/288) von Elisabeth Schoch (FDP) und Marion Schmid (SP) vom 1. Juli 2020 zur Reduzierung der Unzufriedenheit unter den Mitarbeitenden in den Pflegeberufen und der damit verbundenen Fluktuation wird als erledigt abgeschrieben.**
- 4. Das Postulat (GR Nr. 2021/449) der Fraktionen von SP und Grünen zur Verbesserung der Situation in den Pflege- und Betreuungsberufen in den Gesundheitsinstitutionen wird als erledigt abgeschrieben.**
- 5. Es wird zustimmend zur Kenntnis genommen, dass das Gesundheits- und Umweltdepartement beabsichtigt, das Programm «Stärkung Pflege» und die Massnahmen gegen den Pflegefachkräftemangel in den städtischen Gesundheitsinstitutionen weiterzuführen.**
- 6. Es wird zustimmend zur Kenntnis genommen, dass das Gesundheits- und Umweltdepartement analog zum Monitoring der Pflegeinitiative auf Bundes- und Kantons Ebene ab 2024 die wichtigsten Kennzahlen in den städtischen Gesundheitsinstitutionen systematisch dokumentiert und zu gegebener Zeit an den Gemeinderat berichtet.**

**Die Berichterstattung im Gemeinderat ist dem Vorsteher des Gesundheits- und Umweltdepartements übertragen.**

Im Namen des Stadtrats

Die Stadtpräsidentin  
Corine Mauch

Die Stadtschreiberin  
Dr. Claudia Cuche-Curti