



Schweizerischer Verband
der Ernährungsberater/innen
Association suisse
des diététiciens-ne-s
Associazione Svizzera
delle-dei Dietiste-i

SVDE ASDD

Nutri Info

3/2025

Mai | Mai | Maggio



Agilità und New Work im Gesundheitswesen
Agilité et New Work dans le domaine de la santé
Agilità e New Work nel settore sanitario

Free From: pour se régaler en toute sérénité.

Plus de 600 produits sans gluten ou lactose



free from

Depuis plus de 15 ans, vous trouvez chez Coop le plus grand assortiment de produits sans gluten ou lactose de Suisse.

coop

Pour moi et pour toi.



SVDE ASDD

In eigener Sache: Nachfolge für die Redaktionskommission NutrilInfo gesucht.

Wir suchen ab 2026 engagierte und interessierte Mitglieder, die in der Redaktionskommission (REKO) unserer Verbandszeitschrift NutrilInfo mitwirken möchten. Bei Interesse gibt die Geschäftsstelle gerne Auskunft unter: service@svde-asdd.ch

Annoce de la rédaction: recherche de successeurs pour la commission de rédaction NutrilInfo.

Nous recherchons à partir de 2026 des membres engagés et intéressés à participer à la commission de rédaction (REKO) de notre revue associative NutrilInfo. Si vous êtes intéressé(e), le secrétariat vous renseignera volontiers à l'adresse suivante: service@svde-asdd.ch

Un annuncio in proprio: ricerca di successori per la commissione di redazione NutrilInfo.

Cerchiamo, a partire dal 2026, membri impegnati e interessati a partecipare alla commissione di redazione (REKO) della nostra rivista associativa NutrilInfo. Se siete interessati, la segreteria sarà lieta di fornirvi informazioni al seguente indirizzo: service@svde-asdd.ch

Die SVDE-Geschäftsstelle bleibt vom 14. Juli bis 3. August 2025 geschlossen.

Gerne kümmern wir uns ab dem 4. August 2025 wieder um Ihre Anliegen. Herzlichen Dank und freundliche Grüsse, Ihre Geschäftsstelle

Le secrétariat ASDD sera fermé du 14 juillet au 3 août 2025.

C'est avec plaisir que nous nous occuperons à nouveau de vos demandes à partir du 4 août 2025. Merci beaucoup et meilleures salutations, votre secrétariat

La segreteria ASDD rimarrà chiusa dal 14 luglio al 3 agosto 2025.

E'con piacere che a partire dal 4 agosto 2025 ci prenderemo di nuovo cura delle vostre richieste. Cordialmente, La vostra segreteria

DEUTSCHSCHWEIZ

Editorial	2
Fachteil.....	4
Wort des Präsidenten	27
Aktuelles	28
Fortbildung	43
Kursübersicht.....	44

SUISSE ROMANDE

Editorial	2
Rubrique professionnelle	12
Le mot du président	27
Actualité.....	29
Formation continue.....	43
Vue d'ensemble des cours	44

SVIZZERA ITALIANA

Editoriale	2
Rubrica professionale	20
Parola del presidente	27
Attualità	30
Formazione continua	43
Panoramica dei corsi.....	44

Impressum

Offizielles Organ des SVDE / Organe officiel de l'ASDD / Organo ufficiale dell'ASDD

Herausgeber / Editeurs responsables / Editore responsabile
SVDE ASDD
Schweizerischer Verband der Ernährungsberater/innen
Association suisse des diététiciens-ne-s
Associazione Svizzera delle-dei Dietiste-i
Altenbergstrasse 29, Postfach 686, 3000 Bern 8
Tel. +41 (0)31 313 88 70
service@svde-asdd.ch, www.svde-asdd.ch

Redaktion / Rédaction / Redazione

SVDE ASDD, Regula Kaufmann,
Altenbergstrasse 29, Postfach 686, 3000 Bern 8,
redaction@svde-asdd.ch

Stellenanzeiger + Inserate / Service d'emploi + Annonces / Offerte d'impiego + Annunci

SVDE ASDD, Sekretariat, Altenbergstrasse 29, Postfach 686, 3000 Bern 8

Abonnement / Abonnement / Abbonamento

Fr. 72.–/J., für SVDE-Mitglieder kostenlos, Ausland Fr. 85.–/J.
Fr. 72.–/an, gratuit pour les membres ASDD,
Etranger Fr. 85.–/an
Fr. 72.–/anno, gratis per i soci ASDD, Estero Fr. 85.–/anno

Auflage / Tirage / Tiratura: 1800

Themen / Sujets / Temi

4/2025 Aus- und Weiterbildung, APD-Positionen
Formation et formation continue, Positions de DPA
Formazione di base e formazione continua.
Posizioni di APD
5/2025 Frauenspezifische Ernährung
Alimentation au féminin
Nutrizione al femminile
6/2025 Klinische Ernährung im Home Care: neue Grundlagen
Alimentation clinique Home Care: nouvelles bases
Nutrizione clinica Home Care: nuove basi

Druck / Impression / Stampa

Multicolor Print AG, Baar

Redaktions- und Inserateschluss / Délais des insertions et de rédaction / Termine d'inserzione et di redazione:

4/2025: 04. Juni 2025
5/2025: 06. August 2025
6/2025: 08. Oktober 2025

Erscheinungsdatum:

4/2025: 17. Juli 2025
5/2025: 15. September 2025
6/2025: 17. November 2025

Tariffdokumentation / Documentation tarifaire / Documentazione delle tariffe

www.svde-asdd.ch

Geschäftsstelle / Secrétariat / Segretariato

SVDE ASDD
Schweizerischer Verband der Ernährungsberater/innen
Association suisse des diététiciens-ne-s
Associazione Svizzera delle-dei Dietiste-i
Altenbergstrasse 29, Postfach 686, 3000 Bern 8
Tel. +41 (0)31 313 88 70
service@svde-asdd.ch, www.svde-asdd.ch

Präsident / Président / Presidente

Adrian Rufener
adrian.rufener@svde-asdd.ch

Vizepräsidentin / Vice-présidente / Vicepresidentessa

Barbara Richli
barbara.richli@svde-asdd.ch

Vorstand / Comité / Comitato direttivo

Berufspolitik / Politique professionnelle / Politica professionale:
Adrian Rufener
adrian.rufener@svde-asdd.ch

Kommunikation / Communication / Comunicazione & Sponsoring:

Barbara Richli
barbara.richli@svde-asdd.ch

Fabienne Bischof
fabienne.bischof@svde-asdd.ch

Arbeitsstandards: Interprofessionalität / Standards de travail: Interprofessionalité / Standard lavorativi: Interprofessionalità: vakant/vacant/vacante

Professionsmarketing / Marketing professionnel / Marketing professionale:
Dominique Remy
dominique.remy@svde-asdd.ch

Bildungsstandards / Standards de formation / Standard formativi:

Larissa Bürki-Flückiger
larissa.flueckiger@svde-asdd.ch

Arbeitsstandards: Qualität / Standards de travail: Qualité / Standard lavorativi: Qualità:
Manuela Deiss
manuela.deiss@svde-asdd.ch

Digitalisierung / Numérisation / Digitalizzazione:
Angélique Meier
angelique.meier@svde-asdd.ch

Titelbild / Photo de couverture / Illustrazione di copertina

Network

ISSN 2813-5881

Schlüsseltitel: NutrilInfo (Bern)
(Schweizerischer Verband der Ernährungsberater/innen)



Maja Dorfschmid, BSc

Ernährungsberaterin SVDE,
Diététicienne ASDD
Dietista ASDD,
CAS Veränderungsprozesse
gestalten mit Designthinking
Leiterin SVDE Fachgruppe SpitERB
Leiterin Ernährungsberatung,
Stadtspital Zürich

Melanie Sprenger, BSc

Ernährungsberaterin SVDE,
Diététicienne ASDD
Dietista ASDD,
MAS Leadership
Supervisorin und Coach,
Leiterin SVDE-Fachgruppe SpitERB
Leiterin Ernährungsberatung
und Diabetesberatung,
Universitätsspital Zürich

Patrizia Christen, Bsc

Ernährungsberaterin SVDE
Diététicienne ASDD
Dietista ASDD,
MBA in General Management,
lösungsorientierte Kurzzeit-
beraterin, Co-Leiterin
Programm Service Excellence
Klinik Hirslanden AG,
Inhaberin paTRIZia Coaching
and Consulting

Liebe Leserin, lieber Leser

Agilität und New Work: Wie moderne Arbeitsweisen die Ernährungsberatung verändern

Die Anforderungen an die Ernährungsberatung verändern sich stetig: Neue wissenschaftliche Erkenntnisse, individuelle Patientenbedürfnisse und interprofessionelle Zusammenarbeit prägen unseren Arbeitsalltag. Gleichzeitig stehen wir als Fachkräfte vor strukturellen Herausforderungen, sei es durch Fachkräftemangel, hohe Dokumentationsanforderungen, ökonomische Anforderungen oder die Umsetzung der Digitalisierung im Gesundheitswesen.

Klassische hierarchische Arbeitsweisen stossen in diesem dynamischen Umfeld oft an ihre Grenzen. Hier setzen die Konzepte von Agilität und New Work an: Sie bieten Ansätze, um effizienter, flexibler und kollaborativer zu arbeiten, sowohl innerhalb unseres Berufsstandes als auch im interprofessionellen Team.

Agilität und New Work sind keine abstrakten Konzepte, sondern konkrete Methoden, von denen wir, unsere Partner/innen und unsere Patient/innen profitieren können. Sie sind eine mögliche Antwort auf den Wandel in der Arbeitswelt und machen Ernährungsberatung nicht nur fachlich fundiert, sondern auch modern organisiert.

Chères lectrices, chers lecteurs

Agilité et New Work: comment des modes de travail modernes modifient le conseil diététique

Les exigences vis-à-vis du conseil diététique ne cessent d'évoluer: nouvelles découvertes scientifiques, besoins individuels des patient-e-s et collaboration interprofessionnelle marquent notre quotidien professionnel. Dans le même temps, nous sommes confronté-e-s, en tant que professionnel-le-s, à des défis structurels tels que la pénurie de personnel qualifié, des exigences toujours plus élevées en matière de documentation, des exigences économiques ou bien encore la mise en œuvre de la numérisation dans le domaine de la santé.

Les techniques de travail classiques hiérarchisées atteignent souvent leurs limites dans un environnement dynamique. C'est là que peuvent intervenir les concepts d'agilité et New Work: ils proposent des approches afin de travailler de façon plus efficace, souple et collaborative aussi bien au sein de notre profession que dans une équipe interprofessionnelle.

Agilité et New Work ne sont pas des concepts abstraits, mais bien des méthodes concrètes dont nous, nos partenaires et nos patient-e-s pouvons tirer profit. Ils constituent une réponse potentielle au changement dans le monde du travail et font du conseil diététique une discipline non seulement solide mais aussi organisée de façon moderne.

Cara lettrice, caro lettore

Agilità e New Work: come cambia la consulenza nutrizionale con le forme di lavoro moderne

Il mondo della consulenza nutrizionale è in costante evoluzione: le nuove scoperte scientifiche, le esigenze individuali delle/dei pazienti e la collaborazione interprofessionale condizionano la nostra attività quotidiana. Al contempo, il personale specializzato è posto di fronte a sfide di carattere strutturale, dalla carenza di forza lavoro qualificata ai severi requisiti in materia di documentazione, dagli aspetti economici all'implementazione della digitalizzazione nel settore sanitario.

In questo contesto dinamico, le classiche modalità di lavoro gerarchiche si scontrano spesso con i loro limiti. È qui che entrano in gioco concetti come agilità e New Work, che offrono approcci per rendere il lavoro più efficiente, flessibile e collaborativo sia nella nostra professione che all'interno del team interprofessionale.

Agilità e New Work non sono concetti astratti, ma metodi concreti che possono andare a vantaggio della nostra categoria, delle nostre e dei nostri partner e delle persone in cura. Rappresentano una possibile risposta al cambiamento in atto nel mondo del lavoro, e non solo offrono alla consulenza nutrizionale una base professionale solida su cui operare, ma le conferiscono anche un'organizzazione moderna.

Sulfit-Intoleranz: Wenn Konservierungsstoffe zum Problem werden

Sulfite werden in der Lebensmittelindustrie eingesetzt, um das Wachstum von Mikroorganismen zu hemmen und die Haltbarkeit von Produkten zu verlängern. Für die meisten Menschen sind sie völlig unbedenklich, da der Körper sie problemlos abbauen kann. Bei Betroffenen einer Sulfit-Intoleranz können sulfithaltige Lebensmitteln hingegen unangenehme Unverträglichkeitsreaktionen auslösen.

Symptome einer Sulfit-Intoleranz

Die Symptome sind vielfältig und reichen von leichten Hautrötungen, Nesselsucht und Kopfschmerzen über Magen-Darmprobleme mit Bauchschmerzen und Durchfall. Bei Asthmatikern kann es zu Atemnot und zu einer Verstärkung der asthmatischen Beschwerden kommen.

Welchen Zweck erfüllen Sulfite und in welchen Produkten werden sie eingesetzt?

Sulfite werden Lebensmitteln zugesetzt, um deren Frische zu bewahren und Verfärbungen zu verhindern. Sie finden sich häufig in Wein, Essig, Essigkonserven, Zitronensaft, Kartoffelprodukten und Trockenfrüchten.

Bei Wein und Essig verhindern Sulfite das Wachstum unerwünschter Mikroorganismen und hemmen Oxidationsprozesse. Bei Zitronensaft, Kartoffelprodukten und Trockenfrüchten verhindern Sulfite eine unerwünschte braune Verfärbung.

So erkennen Sie Sulfite

Sulfite werden in der Zutatenliste als «Antioxidationsmittel» oder «Konservierungsstoff» E 220 bis E 228 angegeben. Bei Sulfit handelt es sich um ein deklarationspflichtiges Allergen. Das heisst, dass Sulfit in der Zutatenliste ab einer Menge von 10 Milligramm pro Kilogramm oder Liter immer angegeben werden muss. Auch bei Wein ist ein Hinweis auf Sulfit Pflicht.

Das macht Coop für Personen mit einer Sulfit-Intoleranz

Bei Coop Eigenmarken verzichten wir, wenn immer möglich, auf sulfithaltige Zusatzstoffe. Unter der Eigenmarke Coop Naturaplan haben wir ungeschwefelte Varianten von Trockenfrüchten im Sortiment, die normalerweise Sulfit enthalten. Darunter Aprikosen oder Mangos. Ausserdem führen wir Essig, Essiggurken und Zitronensaft ohne sulfithaltige Zusatzstoffen.

Bei Coop finden Sie zudem vier Weine ohne Schwefel, die von Service Allergie Suisse (SAS) entsprechend zertifiziert worden sind.

Für Genuss und Wohlbefinden

Bei Coop finden Sie unter der Eigenmarke «Free From» einen Cabernet Sauvignon, einen Syrah Rosé und einen Chardonnay bei deren Herstellung kein Sulfit verwendet wird. Die Weine sind von Service Allergie Suisse als «ohne Schwefel» zertifiziert. Sie enthalten nur eine minimale Menge an Sulfit, welches beim natürlichen Gärungsprozess entsteht. Geschmacklich unterscheiden sich die Weine nicht von Sulfit-haltigen Weinen, da sie gleich gekeltert werden. Allerdings haben sie eine eingeschränkte Lagerfähigkeit.



Agilität und New Work im Gesundheitswesen

Die Herausforderungen im Gesundheitswesen beeinflussen auch die Tätigkeit der Ernährungsberater/innen. New Work und Agilität bieten hierbei interessante und Erfolgversprechende Ansätze. Nachfolgend teilen Berufskolleginnen dazu ihr Wissen und ihre praktischen Erfahrungen.



Maja Dorfschmid, BSc
Ernährungsberaterin SVDE,
Leiterin SVDE Fachgruppe
SpitERB
Leiterin Ernährungsberatung,
Stadtspital Zürich



Melanie Sprenger, BSc
Ernährungsberaterin SVDE,
Leiterin SVDE-Fachgruppe
SpitERB
Leiterin Ernährungsberatung
und Diabetesberatung,
Universitätsspital Zürich



Patrizia Christen, BSc
Ernährungsberaterin SVDE
Co-Leiterin Programm
Service Excellence Klinik
Hirslanden AG,
Inhaberin paTRIZia Coaching
and Consulting

Agilität im Gesundheitswesen

Das Konzept des agilen Arbeitens ist kein neuer Trend. Die Leitgedanken wurden schon 2001 im «Agilen Manifest» niedergeschrieben. Die dort formulierten Grundwerte finden mittlerweile auch weit ausserhalb der Softwareentwicklung und IT-Industrie sehr gute Akzeptanz. Agilität hat das Potenzial, die Gesundheitsversorgung zu optimieren und auf einige Herausforderungen im Gesundheitswesen eine Lösung zu haben. Befürworter des Konzepts versprechen sich eine verbesserte Patientenversorgung, weil flexibler auf die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen eingegangen werden könne und Lösungen kontinuierlich optimiert werden. Ebenso versprechen agile Arbeitsmethoden mehr Effizienz, bessere interprofessionelle Zusammenarbeit, weniger Leerläufe und schnellere Entscheidungen. Agilität fördere eine Feedback- und Lernkultur, welche durch Innovation und Veränderungsfähigkeit charakteri-

siert ist. Zuletzt erziele Agilität eine höhere Mitarbeitendenzufriedenheit, weil die Eigenverantwortung und die Mitgestaltung gestärkt werden. All dies führe zu Kostenoptimierungen durch Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen. So könne die Versorgung trotz begrenzter Ressourcen aufrechterhalten werden.

Das Konzept der Agilität ist in aller Regel deutungsunscharf. Der gemeinsame Nenner der unterschiedlichen Definitionen besteht darin, dass Agilität alle Fähigkeiten und Eigenschaften vereint, welche es ermöglichen, als Organisation oder Individuum erfolgreich auf Unvorhergesehenes zu reagieren (1).

Einen leicht verständlichen Zugang zur Agilität im Gesundheitswesen hat Riegel (2) mit nachfolgenden vier Leitsätzen geschaffen:

1) Mache Menschen grossartig

Die Zufriedenheit von Patienten und Patientinnen und deren Nutzen stehen im Zentrum. Das Handeln aller beteiligten Personen im Behandlungsprozess ist auf die Patienten und Patientinnen ausgerichtet.

2) Liefere kontinuierlich Wertvolles

Der Mehrwert für die Patienten und Patientinnen steht im Zentrum. Durch die Interaktion mit Patienten und Patientinnen lassen sich Rückmeldungen direkt in die Arbeit integrieren.

3) Experimentiere und lerne zügig

Selbstverantwortliche und selbstorganisierte Mitarbeitende lernen ständig dazu und entwickeln sich weiter. Sie sind fähig, sich an neue Herausforderungen anzupassen.

4) Mache Sicherheit zur Grundvoraussetzung

Die Mitarbeitenden handeln komplett selbstverantwortlich und erhalten dafür Rückendeckung und Wertschätzung, da-

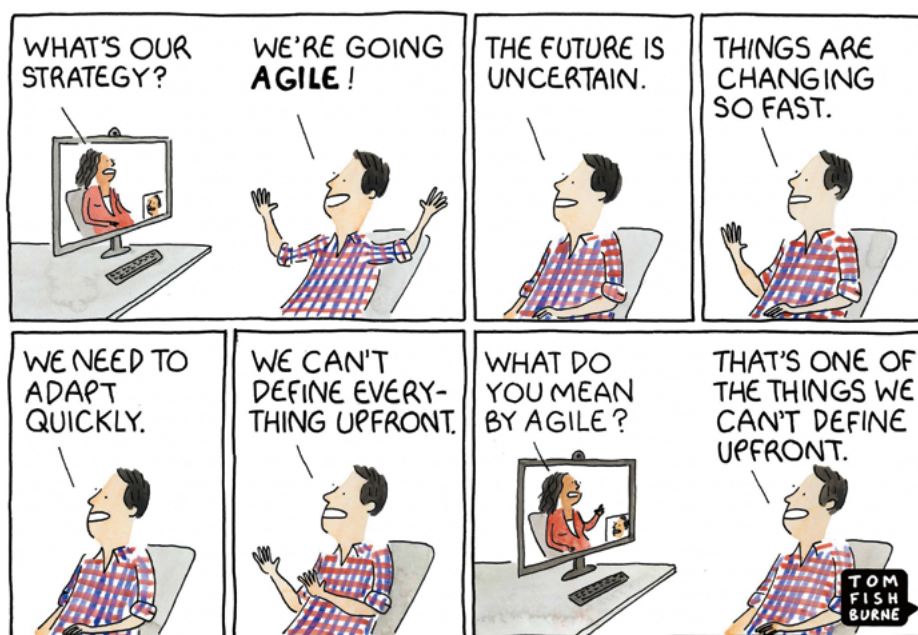


Abbildung 1: Comic Agilität
(Quelle: www.marketoonist.com/2021/01/were-going-agile.html)

mit sie selbstsicher und befähigt in den Kontakt mit Patienten und Patientinnen sowie in den interprofessionellen Kontakt treten können. Für Riegel (2) und Karlinger (3) führen diese Leitsätze zu folgenden organisationalen Grundbedingungen für ein agiles Team oder für eine agile Institution im Gesundheitswesen:

- Teams sind interdisziplinär, selbstorganisiert und im Idealfall multiprofessionell.
- Enge Zusammenarbeit mit den Patienten und Patientinnen
- Iterative (schrittweise und kontinuierliche) Erarbeitung von Lösungen

Daraus lassen sich wiederum Merkmale ableiten, welche entscheidend für den Erfolg von Agilität sind:

- Teams haben gemeinsame Führungsverantwortung, verteilt auf Rollen, inkl. definierter Entscheidungs- und Gestaltungskompetenz.
- Es sind kurze Kommunikationswege ohne Informationsverlust definiert und umgesetzt.
- Prozesse und Produkte werden in engmaschigen Schritten entwickelt, überprüft und verbessert.
- Alle Informationen von Patienten und Patientinnen und der Branche gelangen direkt zum Team. Ebenso kommuniziert das Team transparent auf allen Ebenen.
- Das Team fokussiert sich auf jene Tätigkeiten, welche für den Patienten oder die Patientin am meisten Wert generieren. Dazu wird die Fähigkeit des Priorisierens und des Limitierens benötigt.
- Pull statt Push: Die Teams legen selbst, auf partizipative Weise, fest, wie viel Arbeit sie in einem bestimmten Zeitrahmen erledigen können. Die Hoheit über die eigene Zeit und Tätigkeit benötigt echtes Bekennen zu den Unternehmenszielen und zum Team.
- Patienten und Patientinnen werden aktiv miteinbezogen bei der Entwicklung von neuen Behandlungspfaden und anderen Programmen.

Um nach diesen Leitsätzen und Merkmalen zusammen agil arbeiten zu können und dadurch gemeinsam erfolgreich auf Unvorhersehbares reagieren zu können, müssen sich die Mitarbeitenden auf fol-

gende Grundwerte einigen können und diese konsequent leben und vom Gegenüber einfordern (3, 4, 5):

- Bereitschaft, sich einem gemeinsamen Ziel zu verpflichten
- Gelebte Feedbackkultur mit aktivem Einholen von Feedback zur kontinuierlichen Verbesserung
- Fokus auf die eigenen Bemühungen und Kompetenzen
- Tägliche Kommunikation im Team, um bestmögliche Lösungen zu finden
- Mut zum fokussierten Handeln und zu ehrlicher Kommunikation
- Respekt und Wertschätzung innerhalb des Teams
- Einfache Lösungen mit grösstmöglichem Nutzen, um Rahmenbedingungen zu schaffen, welche die Arbeit erleichtern
- Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit in Bezug auf die Arbeit mit Patienten und Patientinnen und Projekte

Wird nun diese Grundlage betrachtet, wird wohl vielen klar, dass wir mit einigem davon aufgrund unserer Beratungsausbildung bereits vertraut sind. Wir beraten personenzentriert und suchen nach individuellen Lösungen für unsere Kunden und Kundinnen oder Patienten und Patientinnen. Beides sind wichtige Bestandteile der agilen Grundhaltung. Nebst der Grundhaltung ist es elementar, auch das «Doing agile» zu wagen, um erfolgreich auf Unvorhergesehenes reagieren zu können. Den Mut zu haben, sich zusammen auf das Wesentliche zu konzentrieren und dies kontinuierlich und rasch anzupassen, wenn es notwendig wird. Führung und Zusammenarbeit neu denken und definieren, Prozesse mit Patienten und Patientinnen im Zentrum flexibel gestalten und sich gemeinsam der Verantwortung stellen.

Bei der Einführung erster agiler Schritte sind einige Stolpersteine zu meistern. In der Praxis geschieht es häufig, dass Agilität als Modetrend halbherzig eingeführt wird und sich insbesondere das obere Management davon ausnimmt oder Methoden standardisiert eingeführt werden. Damit Agilität sein Versprechen der optimierten Gesundheitsversorgung einhalten kann, ist es Voraussetzung, dass das Konzept auf die Eigenheiten des Teams oder

der Institution angepasst wird und der Wissens- und Erfahrungsstand der Mitarbeitenden berücksichtigt wird. Agilität meint eben nicht Chaos und Flexibilität, sondern benötigt klare Strukturen und Regeln. Agilität ist nur möglich, wenn das Team oder die Institution eine hohe Stabilität aufweist. Insbesondere die Dezentralisierung von Macht darf nicht zu Stress aufgrund von Führungsmangel führen und Mitarbeitende überfordern. Agilität erfordert einen hohen Reifegrad bezüglich Kommunikations- und Reflexionsfähigkeit (1). Werden diese Voraussetzungen beachtet, kann das Konzept einen grossen Beitrag zur Lösung der aktuellen Herausforderungen im Gesundheitswesen leisten.

Fazit: Agiles Arbeiten verspricht als eine der Ausgestaltungsformen von New Work neue Freiheiten und hat das Potenzial, gebundene Energien und Kreativität der Mitarbeitenden zu befreien. Auf der anderen Seite ist der Weg aus den vorherrschenden klassischen Strukturen oft noch weit und muss sorgsam begleitet werden. Erste kleine, gut vorbereitete Schritte in Richtung Agilität lassen sich durch gelebte Werte und Vorbildfunktion gut im Alltag etablieren. In den nachfolgenden Beiträgen sind viele der agilen Leitsätze, Merkmale und Werte in der theoretischen und praktischen Anwendung wiedererkennbar und adaptierbar für den eigenen Arbeitsalltag.

New Work im Gesundheitswesen

Frithjof Bergmann (6), der den New-Work-Ansatz entwickelt hat, definiert New Work als «Arbeit, die Menschen stärkt statt schwächt.» Demzufolge ist entscheidend, wie die im Gesundheitswesen tätigen Menschen in ihrer Arbeit gestärkt, befähigt und entwickelt werden können.

Starker et al. (7) definieren New Work im Gesundheitswesen anhand nachstehender sieben Prinzipien:

Das erste Prinzip ist **Selbstverantwortung**. Mitarbeitende tragen zusammen mit der Institution die Verantwortung für evidenzbasierte, wirtschaftliche Versorgung, die den Patienten und die Patientin ins Zentrum

stellt. Freiheiten wie Homeoffice oder flexible Arbeitszeitmodelle sollen, wo immer möglich, gezielt genutzt werden, um die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden zu stärken (7).

Kooperation der Professionen als zweites Prinzip bedeutet eine gleichwertige Professionsrelevanz und eine Kommunikation auf Augenhöhe. Dazu gehört die grundsätzliche Anerkennung anderer Professionen und eine Grundhaltung respektvoller Kommunikation. Die Führung muss sich nicht nach der fachlichen Hierarchie richten. Vielmehr sollen Führungspersonen nach Massgabe ihrer Führungsfähigkeiten ausgewählt werden. «Shared Leadership»- Modelle, bei denen Fach- und Personalführung getrennt werden oder auch unterschiedliche Professionen ein Team gemeinsam führen, sind dazu sehr geeignet. Ein offener Umgang mit Fehlern gibt Sicherheit im Team und führt zu einer besseren interprofessionellen Zusammenarbeit und zu lernenden und erfolgreichen Teams (7).

Das dritte Prinzip ist die **partizipative Hierarchie und die hybride Führung**. Die Führung in Spitälern erfordert auf allen Führungsebenen mehr Kooperation, Vernetzung und Partizipation. Dazu werden Führungsstile benötigt, die Selbstverantwortung und Selbstbestimmung (sog. Empowerment) der Mitarbeitenden fördern und Kollaborationen zulassen (7).

Sinn ist das vierte Prinzip. Das Gesundheitspersonal wählt in der Regel die Profession aus intrinsischer Motivation und hoher Sinnhaftigkeit. Hohe Anforderungen an die Dokumentation, finanzieller Druck und der Schichtbetrieb trüben aber den Sinn der Arbeit oft. New Work erhofft sich durch Digitalisierung, neue Finanzmodelle und geteilte Arbeiten positive Veränderungen in der Zukunft. Die Orientierung am Patienten oder an der Patientin soll im Zentrum stehen und dadurch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern. Erfolge sichtbar zu machen, kann helfen, den Sinn der Arbeit im Alltag visibel zu machen (7).

Durch neue Prozesse, Arbeitsmodelle und ein gutes Zeitmanagement mit dem dazu-



Abbildung 2: Das New-Work-Modell für das Gesundheitswesen (Quelle: angelehnt an Starker et al., 2022, S. 194–195)

gehörigen Mindset gelingt mit New Work im Gesundheitswesen das **fokussierte Arbeiten**, was das fünfte Prinzip darstellt. Selbstmanagement und Resilienztraining für Mitarbeitende unterstützen die Haltung zur fokussierten Arbeit (7).

Entwicklung ist das sechste Grundprinzip. Die Entwicklung der Mitarbeitenden steht im Zentrum. Neues Wissen, Verbesserungen und Innovationen sollen in einer lernfördernden Arbeitsumgebung wachsen und Kollaborationen entstehen lassen. Die Führungskräfte von morgen benötigen eine Haltung, die Veränderungen als Chance versteht und an Entwicklung auf allen Stufen glaubt (7).

Die **Verantwortung** ist das letzte und siebte Prinzip nach Starker. Damit ist die Verantwortung für die Mitarbeitenden und die Patienten und Patientinnen im Gesundheitswesen gemeint sowie auch die Verantwortung gegenüber unserer Erde (7).

SpitERB und New Work

Die SpitERB hat durch die neue Struktur der Kerngruppe und der Basisgruppen eine Vernetzung in der ganzen Schweiz als Ziel. Jede Person der Kerngruppe ist in einer Ba-

sisgruppe als verantwortliche Person verankert. Dabei fließen die Informationen vernetzt weiter und Wissen, Innovation und Entwicklung können grosszügig geteilt werden. Die spinnennetzartige Organisationsstruktur mit klaren Kommunikationswegen zeigt, wie mit New Work und agilem Mindset Veränderungen möglich werden, von welchen die Gruppe als Ganzes, aber auch jedes einzelne Mitglied profitiert.

Die letzten zwei Jahrestagungen (Spital-Reha-ERB-Tag) widmeten sich Haltungen aus New Work. Dabei teilten wir erfolgreiche Modelle sowie neue, unfertige Ideen und diskutierten über Lernerfolge, Netzwerke, Resilienz und Entwicklung. Im Jahr 2025 wird die Jahrestagung zum Thema **«Zukunftskompetenzen im Gesundheitswesen: Mit neuer Lernkultur zu Innovation und Effizienz»** am 27. November im Stadtspital Zürich (Triemli) stattfinden.

Beispiele aus der Praxis

Shared Governance im Team der Ernährungsberatung am Universitätsspital Zürich
 Im Gesundheitswesen wird Shared Governance durch Porter O'Grandy geprägt, der ein Modell entwickelte, um Pflegefachkräf-

te zu stärken und partizipative Rahmenbedingungen zu schaffen (8). Das Ziel war und ist es heute noch, durch Partizipation das Engagement und die Einsatzbereitschaft zu erhöhen und durch Mitspracherecht die Verantwortung zu stärken. Im Gesundheitswesen wird oft der gremienbasierte Typ von Shared Governance eingesetzt. Dabei werden spezifische Gremien gebildet, um Macht und Entscheidungskompetenzen zu teilen und gemeinsame Entscheidungsfindungen zu fördern (8). Damit wird das Ziel verfolgt, von einer hierarchischen Struktur in eine Ratsstruktur überzugehen, um eine Verteilung der Entscheidungsfindung zu gewährleisten. Die Verantwortung wird den Personen an der Basis übergeben, um möglichst praxisnahe und umsetzbare Entscheidungen zu fördern und zu unterstützen. Die Führungspersonen geben ihren Mitarbeitenden dadurch viel Vertrauen. Dies ermöglicht Letzteren, ein hohes Mass an beruflicher Autonomie auszuüben und Prozesse aktiv mitzugestalten, was den Menschen in seiner Arbeit stärkt (8). Damit werden auch das Arbeitsumfeld, die Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, die interprofessionelle Arbeit und die Anwendung von evidenzbasierten Praktiken verbessert und gestärkt (9). Mit einer gremienbasierten Shared Governance können Entscheidungen praxisorientierter angegangen und Prozesse schneller und sinnvoller angepasst werden (10).

Im Universitätsspital Zürich wird im Team der Ernährungsberatung seit 2024 nicht nur innerhalb der Führung (Aufteilung Teamentwicklung/Leadership, Fach und Bildung), sondern im ganzen Team Shared Governance gelebt. Die Einführung dieser Gremienstruktur wurde in einer Aktionsforschung im Rahmen einer Masterarbeit von Melanie Sprenger begleitet.

Das Ernährungsberatungsteam führte folgende sieben Gremien ein.

Die sieben Bereiche wurden vom Leitungsteam definiert und deren Inhalte grob vorgegeben. Die sieben Gremien bestehen aus Themenblöcken, in denen mitgestaltet und mitentschieden werden kann. Die Arbeit in den Gremien war und bleibt freiwillig

und die Mitarbeitenden durften sich freiteilen. Die Gremien hatten sich selbstständig zu organisieren und dem Team jede zweite Woche Informationen über den Stand zu geben und holten bei Bedarf Entscheidungen im Team oder beim Leitungsteam ein. In den Gremien können Mitarbeitende mitgestalten und mitentwickeln, was sie in ihrer Arbeit stärkt und befriedigt. Dabei muss allerdings eine Kultur der Partizipation entstehen. Es müssen verschiedene Meinungen Platz haben und Kompromisse im Team gefunden werden. Die Aufgaben können also nicht mehr von der Führung verteilt werden, sondern müssen durch das Team bzw. dessen Gremien eigenständig entwickelt werden. Dabei wird viel Kraft in der Führung benötigt, um die Selbstbestimmung zu fördern und nicht zu starre Regeln zu definieren, um Entwicklungen und Innovationen zu ermöglichen und dadurch eine Lernkultur zu fördern. Dies erfordert eine offene Fehlerkultur, Vertrauen zum und innerhalb des Teams sowie genügend zeitliche Ressourcen, um eine intensive Zusammenarbeit zuzulassen. Dieser Aufwand der zeitlichen Ressourcen lohnt sich, indem die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigt, die Fluktuation sinkt und das Engagement der Mitarbeitenden steigt.

Die Einführung einer Gremienstruktur und die dazu neu erforderliche Selbstverantwortung kann anfangs Chaos auslösen und emotional betroffen machen. Bei der Übernahme zusätzlicher Aufgaben haben Mitar-

beitende zu Beginn nicht immer eine passende Vorgehensweise vor Augen. Damit Innovation und Entwicklung entsteht, muss dies ausgehalten werden, die Selbstbestimmung erkannt werden und das Mitgestalten als Option des Wachstums gesehen werden. Eine solche Kultur zu gestalten, ist anfangs anstrengend, kann für alle zu Motivationsschwankungen führen und benötigt Zeit. Als Führungskraft ist vieles nicht mehr direkt kontrollierbar und es braucht viel Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden und eine offene Kommunikation. Eine Atmosphäre der psychologischen Sicherheit kann dadurch entstehen und eine solche Arbeitsatmosphäre ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren in einem Team und das Fundament für eine Organisation, um zu wachsen und sich innovativ weiterzuentwickeln.

Psychologische Sicherheit nach Edmondson (11): Eine Arbeitsatmosphäre, in der sich jede und jeder traut, eigene Überlegungen zu äussern und sich selbst zu sein.

Durch die Einführung der Gremienstruktur entstand im Team der Ernährungsberatung im Universitätsspital Zürich eine Stärkung der psychologischen Sicherheit. Die durchgeführte Aktionsforschung und eine dabei eingesetzte Fokusgruppe iden-



Abbildung 3: Die sieben Gremien des Bereichs der Ernährungsberatung/-therapie USZ

tifizierten die folgenden sieben Faktoren, die aus Sicht der Mitarbeitenden die psychologische Sicherheit bei der Einführung einer Gremienstruktur stärken:

- Klare Rahmenbedingungen und Erwartungen setzen: Klare Kommunikation über Ziele, Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen helfen, um sich im Team wohler und sicherer zu fühlen.
- Mitgestaltung und Mitentscheidung ermöglichen: Das Gefühl, mitgestalten zu können und zu dürfen, stärkt das Vertrauen im Team und fördert das Gefühl von Wertschätzung. Dadurch werden das Engagement und das Empowerment der Mitarbeitenden gestärkt, was die psychologische Sicherheit positiv beeinflusst.
- Offenheit und transparente Informationen: Durch transparente und offene Kommunikation zu Entscheidungen, zu Themen in der Organisation und in dieser Aktion vor allem zu den Inhalten der Gremien wird die psychologische Sicherheit gefördert.
- Lernkultur etablieren: Fehler als Lernchance und als Erfahrungswachstum im Team zu sehen, stärkt das Vertrauen und die Offenheit. Die Sichtweise auf die Lösung hilft, um Schuldzuweisungen zu reduzieren. Durch die Förderung der persönlichen und fachlichen Entwicklung der Mitarbeitenden kann ein kompetentes und stabiles Team aufgebaut werden.
- Vielfältige Perspektiven wertschätzen/Diversität fördern: Verschiedene Meinungen bringen verschiedene Sichtweisen und stärken tragbare Entscheidungen im Team und fördern das Vertrauen, die Offenheit und die Transparenz. Verschiedene Meinungen und Sichtweisen zeigen die Wichtigkeit unterschiedlicher Mitarbeitenden und fördern die Kreativität und die Innovation.
- Führung spürbar machen: Führungskräfte, die eigene Fehler offen reflektieren und Schwächen zeigen, signalisieren damit, dass es akzeptiert ist, unvollkommen zu sein, und nehmen so eine wichtige Vorbildrolle ein. Durch vielfältige Berührungspunkte können die Mitarbeitenden die Führungskraft besser einschätzen. Dies stärkt das Vertrauen.
- Investition in das Team: Durch verschiedene Gefässe entstehen verschiedene

Formen der Zusammenarbeit. Diese verschiedenen Formen intensivieren und stärken die Zusammenarbeit insgesamt und das Gemeinsamkeitsgefühl im Team. Dies unterstützt die Stärkung der psychologischen Sicherheit im Team, fördert die Partizipation und wird als Wertschätzung wahrgenommen.

Durch die Einführung einer Gremienstruktur nach Shared Governance entstand im Team der Ernährungsberatung am Universitätsspital Zürich eine neue Kultur, in der Mitarbeitende mitentwickeln können und dürfen, dabei mehr Sinn in der Arbeit sehen und Selbstverantwortung übernehmen. Dabei wird der Mensch in seiner Arbeit gestärkt. Bei jeder Veränderung braucht es aber ein WARUM, das von den Mitarbeitenden verstanden wird, und ein attraktives ZIEL, damit die Mitarbeitenden mitkommen können und die neue Kultur entstehen kann, die zu Wachstum und Entwicklung führt.

Arbeitsflexibilisierung und Stärkung der Resilienz im Team der Ernährungsberatung am Stadtspital Zürich

Die Selbstverantwortung bei der Arbeitszeitplanung zu fördern, bedeutet, neue

Modelle zuzulassen und möglichst viel Flexibilität und Freiheiten zu ermöglichen, sofern dies aus der Sicht der Organisation gestaltbar ist. Arbeitszeiten sollen flexibel gestaltet werden können, müssen aber im Team abgesprochen werden und es braucht Gefässe für Austausch und Absprache. Das bedeutet beispielsweise konkret, dass es Blockzeiten für die Präsenz gibt und innerhalb dieser Blockzeit findet auch ein täglicher Huddle zur Absprache des Tagesgeschäfts statt. Ein Arbeitspensum muss nicht zwingend auf eine bestimmte Anzahl an ganzen Arbeitstagen à 8,24 Stunden verteilt werden, sondern es ist möglich, kürzere oder längere Tage oder auch halbe Tage zu arbeiten (ein 70%-Pensum wird beispielsweise auf 4 Arbeitstage à 7,21 Stunden oder ein 90%-Pensum auf 4 Tage à 9,27 Stunden aufgeteilt). Dies ermöglicht es, private Bedürfnisse (beispielsweise kürzere Präsenz aufgrund eines langen Pendelweges oder den Wunsch nach einem regelmässigen freien Tag) mit den Wünschen von Patienten und Patientinnen (beispielsweise ambulante Termine nach 17 Uhr) zu vereinen. Projektarbeiten können im Homeoffice gemacht werden, um fokussierter zu arbeiten. Dem Wunsch nach mehr Ferien für die Kinderbetreuung



Abbildung 4: Sieben Faktoren, die aus Sicht der Mitarbeitenden die psychologische Sicherheit bei der Einführung einer Gremienstruktur stärken.

während der Schulferien oder nach einer längeren Reise, kann nachgekommen werden, indem über das Jahr in einem höheren Pensum gearbeitet wird, als das Anstellungspensum vorsieht, und der positive Arbeitszeitsaldo als zusätzliche Ferienwoche bezogen wird. Die Anregungen und Ideen zur Gestaltung der eigenen Arbeitszeit kommen dabei von den Mitarbeitenden. Diese fördern die Selbstverantwortung und Selbstwirksamkeit. Es braucht jedoch gute Absprachen, eine Kultur der Offenheit und Flexibilität, falls gewisse Mitarbeitende nicht immer die gleichen Dienste übernehmen möchten, und eine Grosszügigkeit gegenüber sich selbst und anderen Menschen im Team. Die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden wird verbessert und stärkt somit die Menschen in ihrer Arbeit. Die Ernährungsberatungsteams der Standorte Waid und Triemli helfen sich zudem bei Engpässen, Ferienabwesenheiten oder erhöhtem Arbeitsaufkommen an einem Standort gegenseitig aus. So können die Vorteile eines grossen Teams genutzt werden und die standortübergreifende Zusammenarbeit wird gefördert.

Nicht nur flexiblere Arbeitszeiten und Arbeitsorte sind wichtig für die Arbeitszufriedenheit und die Work-Life-Balance, sondern auch die Art, wie wir den täglichen Anforderungen begegnen. Die Stärkung der Resilienz und Förderung der Achtsamkeit können entscheidende Faktoren sein. Dies wird im Alltag regelmässig durch Thementrägerinnen aus dem Team angesprochen und gefördert und mittels digitaler und analoger Hilfsmittel unterstützt. Die gelebte Partizipation fördert die Mitarbeitenden zudem in ihrer individuellen Entwicklung.

Teamrapport basisdemokratisch gestalten im Team der Ernährungsberatung in der Klinik Hirslanden in Zürich

Das Team der Ernährungs- und Diabetesfachberatung der Hirslanden Zürich arbeitet mehrheitlich im stationären Setting. Die Komplexität der Fachgebiete, die Anzahl zuweisender Ärzte und Ärztinnen und die Vernetzung mit anderen Professionen sowie der steigende Grad an Selbstorganisation führten dazu, dass jeweils

ein Teammitglied die Hauptverantwortung über ein Fachgebiet trägt.

Der jährlich stattfindende strategische Gesamtteamrapport veranschaulicht viele der agilen Werte, Leitsätze und Merkmale. Diese halbtägige Teamsitzung dient dazu, die strategische Ausrichtung für das Geschäftsjahr zu definieren, die Abteilungsziele von den Unternehmenszielen abzuleiten und beides in operative Massnahmen zu übertragen. Das erfordert eine hohe Innovationskraft und Eigenverantwortung. Hier wird die Transparenz über die Ziele und Massnahmen geschaffen, welche jedem Teammitglied im Alltag ermöglichen, selbstverantwortlich zu handeln.

Zur Vorbereitung des Jahresrapports stellt die Leitungsperson des Fachbereichs die Neuerungen in der Unternehmensstrategie und in den Unternehmenszielen vor und alle Fachgebietsverantwortlichen überlegen sich allein und/oder im Team das Ziel und die Verbesserungsmaßnahmen für das eigene Fachgebiet. Die veränderten Rahmenbedingungen, die veränderten Bedürfnisse der Zuweisenden, neues Fachwissen und personelle Ressourcen werden ebenso berücksichtigt sowie die Leistungsstatistik des letzten Jahres.

Am Jahresrapport stellen alle ihre Überlegungen inkl. Begründungen für die jeweiligen Fachgebiete vor. Anschliessend wird gemeinsam reflektiert und entschieden, was mit den vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen erfolgreich umgesetzt werden kann. Es wird gemeinsam entschieden, welche Tätigkeiten neu aufgebaut, gesteigert, reduziert oder sistiert werden. Solche Entscheidungen können nur gemeinsam getroffen werden, wenn viel Respekt und Wertschätzung im Team füreinander da ist und die Bereitschaft besteht, Teamziele gegenüber Eigeninteressen zu priorisieren. Ist es trotz allem nicht möglich, zusammen klar zu entscheiden, welche Verbesserungsmaßnahmen und Projekte im nächsten Jahr umgesetzt werden und welche nicht, kommt das systemische Konsensieren zum Zug. Die Mitarbeitenden bewerten die zur Entscheidung stehenden Punkte mit dem jeweiligen Widerstand (Skala 1–10 oder

«Ich bin einverstanden/habe Bedenken/habe starken Widerstand»). Jene mit der geringsten Widerstandssumme werden in die Jahresplanung miteinbezogen. Diese Methode gewährleistet einen möglichst fairen Interessenausgleich.

Der aus diesem Strategierapport resultierende Jahresplan ist transparent an einem Board als «Kanban» verwaltet und jedes Teammitglied sieht, wer bei was wo steht. So kann ggf. gemeinsam auf Unvorhergesehenes reagiert werden.

Ein Kanban-Board ist ein visuelles Werkzeug, das für das Projektmanagement und die Planung von Aufgaben verwendet wird. Es basiert auf der Kanban-Methode, die ursprünglich von Toyota entwickelt wurde, um die Effizienz in der Produktion zu verbessern.

Das Kanban-Board besteht aus einer Tafel oder einem Bildschirm oder sogar einer Softwarelösung, mit Unterteilung in Spalten. Jede Spalte stellt den Status einer Aufgabe oder eines Workflows dar, beispielsweise «To do», «In Bearbeitung», «On hold» und «Abgeschlossen». Jede Aufgabe, die erledigt werden muss, wird als Karte oder Post-it auf dem Board platziert. «To do» bedeutet, dass die Aufgabe noch zu erledigen ist und noch nicht begonnen wurde. «In Bearbeitung» bedeutet, dass die Aufgabe gerade umgesetzt wird, aber noch nicht abgeschlossen ist. «On hold» bedeutet, dass die Aufgabe so weit erledigt ist, aber erst daran weitergearbeitet werden kann, wenn eine benötigte Schnittstelle ihren Teil dazu beigetragen hat. «Abgeschlossen» bedeutet, dass die Aufgabe erfolgreich beendet wurde. Es können je nach Anforderungen auch Spalten ergänzt oder weggelassen werden.

Die Karten/Post-its enthalten wichtige Informationen, wie den Titel der Aufgabe, eine Beschreibung, die zugewiesene Person und das Fälligkeitsdatum. Die Mitarbeitenden können die Karten horizontal über die Spalten bewegen, um den Fortschritt der Aufgabe anzuzeigen. Auf diese Weise kann das gesamte Team den Überblick über den aktuellen Stand der Arbeit behalten.

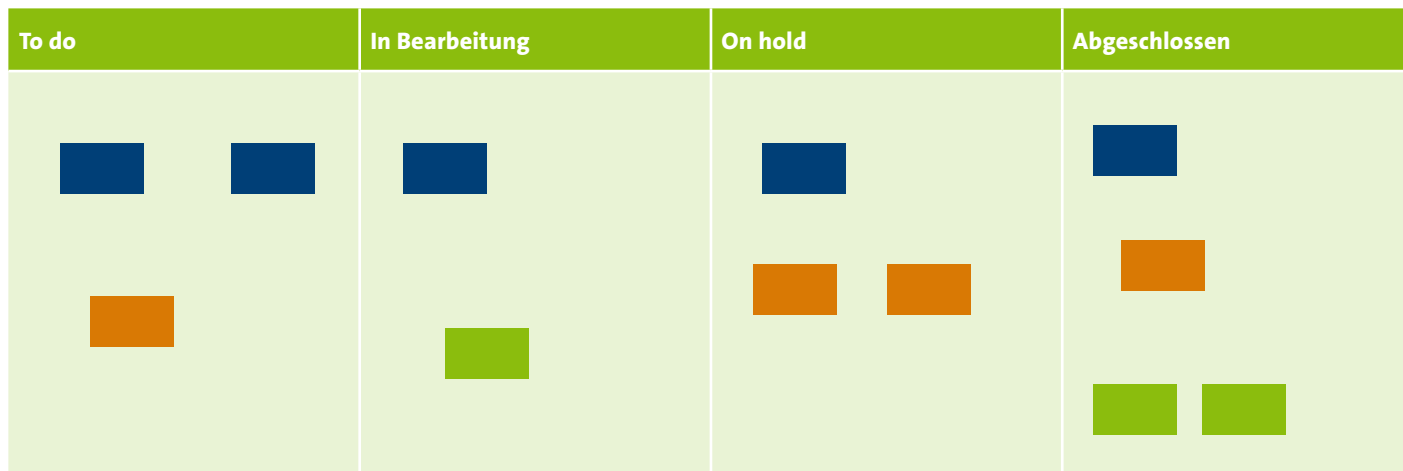


Abbildung 5: Kanban-Board

Kanban-Boards haben den Vorteil, dass sie den Arbeitsablauf visualisieren und es dem Team ermöglichen, Prioritäten zu setzen und Engpässe zu erkennen. Sie unterstützen eine effiziente Zusammenarbeit, indem sie die Transparenz und Kommunikation verbessern. Darüber hinaus ermöglichen sie es dem Team, den Fortschritt kontinuierlich zu überprüfen und Anpassungen vorzunehmen, um die Effizienz zu steigern und die Arbeitslast gleichmässig zu verteilen.

Literaturverzeichnis

- 1) Christen, P., Kräuchi, J., Mattmann, P. (2024). Organisationale Agilität im Spitalwesen. Eine Delphi-Studie zur Begriffs- und Konzeptbestimmung. *Pflegewissenschaft* 3/26, 133–143.
- 2) Riegel, V. (2021). Die Neuausrichtung der Krankenpflege in einer agilen Krankenhausorganisation. In M. A. Pfannstiel, W. Siedl, und P. Steinhoff (Hrsg.), *Agilität in Unternehmen: Eine praktische Einführung in SAFe und Co*, (S. 401–423). Wiesbaden: Springer Gabler.
- 3) Karlinger, G. (2021). Agilität. In A. Angerer (Hrsg.), *New Healthcare Management: 7 Erfolgskonzepte für das Gesundheitswesen*, (S. 177–203). Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- 4) Hofert, S. (2018). *Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- 5) Maier, I. (2021). Die Prinzipien von «Agil und Lean» leben – Aus der Praxis für die Praxis. In M. A. Pfannstiel, W. Siedl, und P. Steinhoff (Hrsg.), *Agilität in Unternehmen: Eine praktische Einführung in SAFe und Co*, (S. 15–32). Wiesbaden: Springer Gabler.
- 6) Bergmann, F. (2020). *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Arbor Verlag.
- 7) Starker, V., Thies, D. und Frommelt, M. (2022). *New Work in der Medizin – Wie uns die Utopie gelingen kann!* RBV Verlag.
- 8) Maucher, H., Hepp, B., Keller, S., und Grässer, G. (2022). *Shared Governance: Alle Potenziale nutzen*. *Pflegezeitschrift*, 75(4), 10–13.
- 9) Speroni, K. G., Wisner, K., Stafford, A., Haines, F., Al-Ruzzieh, M. A., Walters, C., und Budhathoki, C. (2021). Effect of shared governance on nurse-sensitive indicator and satisfaction outcomes: an international comparison. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 51(5), 287–296.
- 10) DeBaca, V., Jones, K., und Tornabeni, J. (1993). A cost-benefit analysis of shared governance. *The Journal of nursing administration*, 23(7–8), 50–57.
- 11) Edmondson, A. (2020). *Die angstfreie Organisation*. Vahlen.

Jetzt anmelden und teilnehmen!

Nutrition 2025 – die Dreiländertagung unter dem Motto «Ernährungsmedizin 2025: Wo geht die Reise hin?» findet vom 22. bis 24. Mai 2025 in St. Gallen statt.

Der Kongress wird gemeinsam von der GESKES (Gesellschaft für Ernährungsmedizin und Metabolismus Schweiz) und dem SVDE mit Unterstützung der AKE (Arbeitsgemeinschaft klinische Ernährung, Österreich) und der DGEM (Deutsche Gesellschaft für Ernährungsmedizin) organisiert.

Informationen und Anmeldung:



www.nutrition2025.ch



SVDE ASDD





Nestlé Good food, Good life

Um Sie bei Ihrer täglichen Arbeit mit Ihren Patienten zu unterstützen, bietet Ihnen der Ernährungsservice von Nestlé Schweiz eine Vielzahl von Ressourcen zum Thema ausgewogene und nachhaltige Ernährung.



Alle Broschüren lassen sich direkt von unserer Webseite herunterladen.
www.nestle.ch/de/ernaehrung/ernaerungsbroschueren



Agilité et New Work dans le domaine de la santé

Les défis du domaine de la santé ont également un impact sur l'activité des diététicien-ne-s. New Work et l'agilité proposent ici des approches intéressantes et prometteuses. Des collègues partagent ci-dessous leurs connaissances et expériences pratiques sur le sujet.



Maja Dorfschmid, BSc
Diététicienne ASDD,
Responsable du groupe
spécialisé ASDD SpitERB
Responsable du service
de diététique à l'hôpital
Stadtpital Zürich



Melanie Sprenger, BSc
Diététicienne ASDD,
Responsable du groupe
spécialisé ASDD SpitERB
Responsable du service
de diététique et conseil
aux diabétiques à l'Hôpital
universitaire de Zurich



Patrizia Christen, BSc
Diététicienne ASDD,
Consultante orientée
solutions, co-responsable du
Programme Service Excel-
lence, Hirslanden SA, pro-
priétaire paTRIZia Coaching
and Consult

ractérisée par l'innovation et la capacité au changement. Enfin, l'agilité a pour objectif d'atteindre un plus haut degré de satisfaction des collaborateurs/trices car la responsabilité personnelle et la participation sont renforcées. Tout ceci conduit selon ses adeptes à une optimisation des coûts grâce à un gain d'efficacité, permettant ainsi de maintenir la prise en soins malgré des ressources limitées.

La définition du concept d'agilité est en général assez floue. Le dénominateur commun de toutes ses différentes interprétations est que le terme d'agilité regroupe toutes les capacités et caractéristiques qui permettent, en tant qu'organisation ou qu'individu, de réagir avec succès face à l'imprévu (1).

Riegel (2) a fourni une vision compréhensible de l'agilité dans le domaine de la san-

té, à l'appui de quatre principes suivants, que nous décrivons ci-dessous.

1) Place l'individu au centre

La satisfaction des patient-e-s et le profit qu'ils/elles en tirent occupent un rôle central. Les actions de toutes les parties prenantes dans la prise en charge sont orientées vers les patient-e-s.

2) Fournis continuellement une plus-value

La plus-value pour les patient-e-s est la priorité. Grâce aux interactions avec les patient-e-s, leurs feedbacks peuvent être intégrés directement dans le travail.

3) Expérimente et apprend vite

Les collaborateurs/trices responsables de leurs actes et de leur organisation ne cessent d'apprendre et d'évoluer. Ils/elles sont capables de s'adapter aux nouveaux défis.

4) Fais passer la sécurité avant tout

Les collaborateurs/trices agissent en leur propre responsabilité et reçoivent le soutien et la valorisation nécessaires pour cela afin qu'ils/elles soient sûr-e-s d'eux/elles et

Agilité dans le domaine de la santé

Le concept d'agilité n'est pas une nouvelle mode. Les idées directrices ont déjà été consignées dans le Manifeste Agile en 2001. Les valeurs formulées à l'origine s'intègrent très bien dans d'autres domaines que le développement de logiciel et l'industrie informatique. L'agilité a le potentiel d'optimiser les soins de santé et de trouver une solution à certains défis du domaine de la santé. Les partisans du concept y voient une possibilité d'améliorer la prise en charge des patient-e-s, car il permet de répondre de façon plus souple aux exigences et besoins individuels et d'optimiser en continu des solutions. Les méthodes de travail agiles promettent également plus d'efficacité, une meilleure collaboration interprofessionnelle, moins de marche à vide et des prises de décision plus rapides. L'agilité entend favoriser la culture du feedback et de l'apprentissage qui se ca-

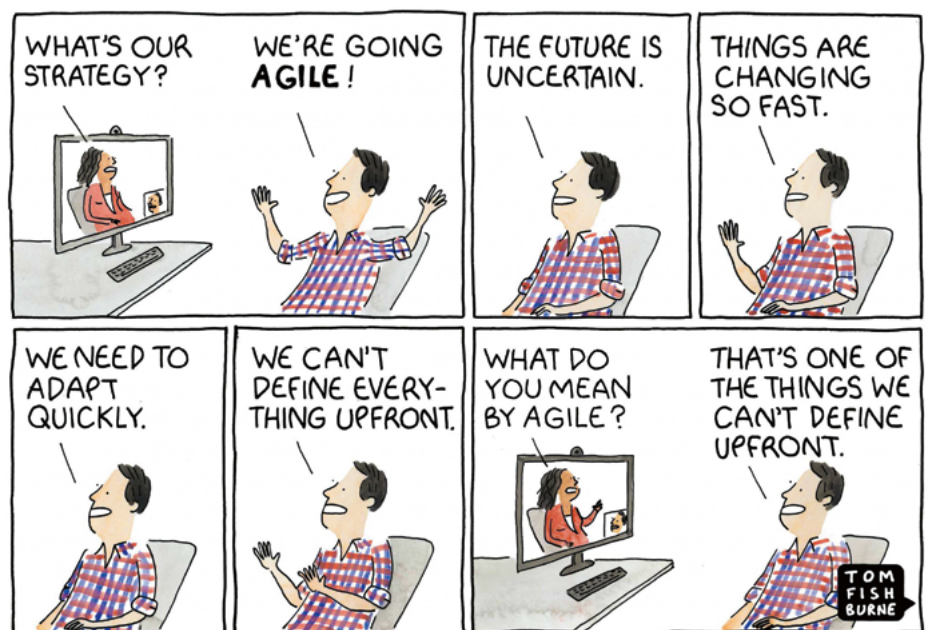


Figure 1: Bédé sur l'agilité

(Source: www.marketoonist.com/2021/01/were-going-agile.html)

de leurs compétences dans le contact avec les patient-e-s ainsi que dans l'échange interprofessionnel.

Pour avoir une équipe agile ou une institution du domaine de la santé agile, ces principes directeurs conduisent, selon Riegel (2) et Karlinger (3), aux conditions de base organisationnelles suivantes:

- des équipes interdisciplinaires, autonomes et dans l'idéal multiprofessionnelles;
- une étroite collaboration avec les patient-e-s;
- une recherche itérative (progressive et continue) de solutions.

En contrepartie, des caractéristiques se dégagent qui sont décisives pour la réussite du principe de l'agilité:

- les équipes ont une responsabilité managériale collective, répartie en fonction des rôles et des compétences décisionnelles et conceptuelles;
- des voies de communication courtes, sans perte d'informations, sont définies et appliquées;
- les processus et produits sont développés par petites étapes. Ils sont contrôlés et améliorés en continu;
- toutes les informations des patient-e-s et de la branche arrivent directement à l'équipe. L'équipe communique elle aussi de façon transparente à tous les niveaux;
- l'équipe se concentre sur les activités qui génèrent la plus grande plus-value pour les patient-e-s. Cela requiert la capacité de prioriser et de limiter;
- tirer plutôt que pousser: les équipes fixent elles-mêmes, de façon collaborative, la quantité de travail qu'elles peuvent accomplir dans un temps donné. Être maître de son propre temps et de son activité demande une réelle identification avec les objectifs de l'entreprise et de l'équipe;
- les patient-e-s sont activement intégrés dans le développement de nouveaux parcours de soins et autres programmes.

Partie, des caractéristiques se dégagent qui sont décisives pour la réussite du principe de l'agilité:

- disposition à se conformer à un objectif commun;

- expérience de la culture du feedback avec une collecte active des feedbacks en vue d'une amélioration constante;
- concentration sur ses propres efforts et compétences;
- communication quotidienne au sein de l'équipe pour trouver les meilleures solutions possibles;
- courage pour des actions ciblées et une communication honnête;
- respect et valorisation à l'intérieur de l'équipe;
- solutions simples avec la plus grande efficacité possible pour créer des conditions cadres qui facilitent le travail;
- transparence, ouverture et honnêteté en lien avec le travail avec les patient-e-s et les projets.

Pour beaucoup d'entre nous, ce socle de valeurs n'est pas inconnu et rappelle en grande partie notre formation de conseil. Nous conseillons en nous concentrant sur les personnes et cherchons des solutions individuelles pour nos client-e-s ou patient-e-s. Ces deux aspects font partie intégrante d'une attitude agile. Outre l'attitude, l'action agile est également à prendre en compte pour pouvoir réagir correctement face à l'imprévu. Avoir le courage de se concentrer ensemble sur l'essentiel et de s'y adapter continuellement et rapidement, lorsque cela est nécessaire. Repenser et redéfinir le management et la collaboration, organiser avec souplesse les processus avec les patient-e-s au centre et porter ensemble la responsabilité.

Quelques écueils doivent être évités lors de la mise en place des premières étapes de l'agilité. Dans la pratique, il arrive souvent que l'agilité soit introduite plutôt à contre-cœur, comme une mode qu'on est un peu obligé de suivre, avec une partie de la hiérarchie (les cadres supérieurs en particulier) qui ne s'y plie pas, ou à grand renfort de méthodes standardisées. Pour que l'agilité puisse conserver sa promesse de soins de santé optimisés, cela nécessite que le concept soit adapté aux particularités de l'équipe ou de l'institution et que le niveau de connaissances et d'expérience des collaborateurs/trices soit pris en compte. L'agilité n'est pas synonyme de chaos et de flexibilité mais requiert au contraire des

structures claires et des règles. L'agilité n'est envisageable que si l'équipe ou l'institution présente une grande stabilité. La décentralisation du pouvoir, en particulier, ne doit ni se transformer en stress en raison de carences au niveau managérial ni surcharger les collaborateurs/trices. L'agilité requiert un niveau de maturité suffisamment élevé en capacité de communication et de réflexion (1). Si ces prérequis sont pris en compte, le concept peut contribuer à trouver une solution aux défis actuels du domaine de la santé.

Conclusion: travailler selon le principe d'agilité, en tant que forme conceptuelle de New Work, ouvre de nouvelles perspectives de liberté et a le potentiel de libérer les énergies et la créativité des collaborateurs/trices. D'un autre côté, le chemin hors des structures classiques dominantes est souvent long et demande un accompagnement attentif. Si elles sont bien préparées, les premières petites étapes de l'agilité s'appliquent aisément au quotidien, en vivant les valeurs prônées et en endossant le rôle de modèle. Les contributions suivantes présentent de nombreuses approches de l'agilité, des caractéristiques et des valeurs dans l'utilisation pratique et théorique qui sont reconnaissables et adaptables dans le quotidien de chacun-e.

New Work dans le domaine de la santé

Frithjof Bergmann (6), qui a développé l'approche New Work, la définit comme un travail qui renforce les individus plutôt que de les affaiblir. Par conséquent, la façon dont les individus qui travaillent dans le domaine de la santé peuvent être renforcés, habilités et développés, est l'élément décisif.

Starker et al. (7) définissent New Work dans le domaine de la santé à l'appui des sept principes suivants:

Le premier principe est la **responsabilité individuelle**. Les collaborateurs/trices sont responsables, avec l'institution, d'une prise en charge fondée sur des données probantes et économiques, qui place au centre des préoccupations les patient-e-s.

Les libertés telles que le télétravail ou des modèles de temps de travail flexibles doivent être utilisés de façon ciblée autant que possible pour renforcer l'équilibre entre le travail et la vie privée des collaborateurs/trices (7).

La **coopération des professions**, en deuxième principe, signifie une importance équivalente des professions et une communication sur un pied d'égalité. La reconnaissance des autres professions fait partie de ce principe, tout comme une attitude de base ouverte à la communication respectueuse. Le management ne doit pas s'organiser en fonction de la hiérarchie professionnelle. Les personnes dirigeantes doivent bien plus être choisies en fonction de leurs compétences à diriger. Des modèles de gouvernance partagée dans lesquels management du personnel et management technique sont distincts ou dans lesquels plusieurs professions dirigent ensemble une équipe sont ici très pertinents. Une gestion positive des erreurs apporte de la sécurité au sein de l'équipe et conduit à une meilleure collaboration interprofessionnelle et à des équipes capables d'apprendre et de réussir (7).

Le troisième principe est la **hiérarchie participative et le management hybride**. Le management dans les hôpitaux requiert, à tous les niveaux de direction, plus de coopération, de mise en réseau et de participation. Cela nécessite des styles de management qui encouragent la responsabilité individuelle et l'autodétermination (l'empowerment) des collaborateurs/trices et autorisent les collaborations (7).

Le **sens** est le quatrième principe. Le personnel de santé a en général choisi cette profession en raison d'une motivation intrinsèque et d'une conviction de sa forte utilité. Toutefois, les fortes exigences en travail de documentation, la pression économique et l'organisation du travail en équipe peuvent souvent venir ternir le véritable sens du travail. New Work attend des modifications positives à l'avenir grâce à la numérisation, à de nouveaux modèles financiers et à un travail partagé. Le/la patient-e doit rester au centre des préoccupations, ce qui augmentera la satisfaction

des collaborateurs/trices. Donner de la visibilité aux succès peut aider à montrer le sens du travail au quotidien (7).

Grâce à de nouveaux processus, modèles de travail et une bonne gestion du temps avec la mentalité adéquate, New Work appliqué dans le domaine de la santé permet un **travail ciblé**, qui constitue le cinquième principe. L'entraînement à l'autogestion et à la résilience pour les collaborateurs/trices encourage une posture favorable au travail ciblé (7).

Le **développement** est le sixième principe. Le développement des collaborateurs/trices joue un rôle central. Les nouvelles connaissances, améliorations et innovations doivent évoluer dans un environnement de travail favorable à l'apprentissage et permettre les collaborations. Les cadres de demain ont besoin de cette posture qui consiste à saisir les changements comme autant de chances et à croire au développement à tous les stades (7).

La **responsabilité** est le dernier et septième principe selon Starker. Il s'agit ici de la responsabilité des collaborateurs/trices et des patient-e-s dans le système de santé

mais aussi de la responsabilité vis-à-vis de notre terre (7).

SpitERB et New Work

SpitERB vise, de par la nouvelle structure du noyau central et des groupes de base, la mise en place d'un réseau dans toute la Suisse. Chaque personne faisant partie du noyau central est reconnue comme une personne responsable dans l'un des groupes de base. Les informations circulent ainsi en réseau et les connaissances, innovations et évolutions peuvent être transférées généreusement. La structure organisationnelle en toile d'araignée avec des voies de communication claires montre comment il sera possible avec New Work et une mentalité agile d'obtenir des changements qui profiteront aussi bien au groupe dans son ensemble qu'à chaque membre.

Les deux dernières journées annuelles (journée des diététicien-ne-s en milieu hospitalier et en rééducation) ont été consacrées aux positions émanant de New Work. A ces occasions, nous avons informé sur des modèles à succès ainsi que sur des idées nouvelles, encore inachevées, et discuté sur les succès de l'apprentissage, les

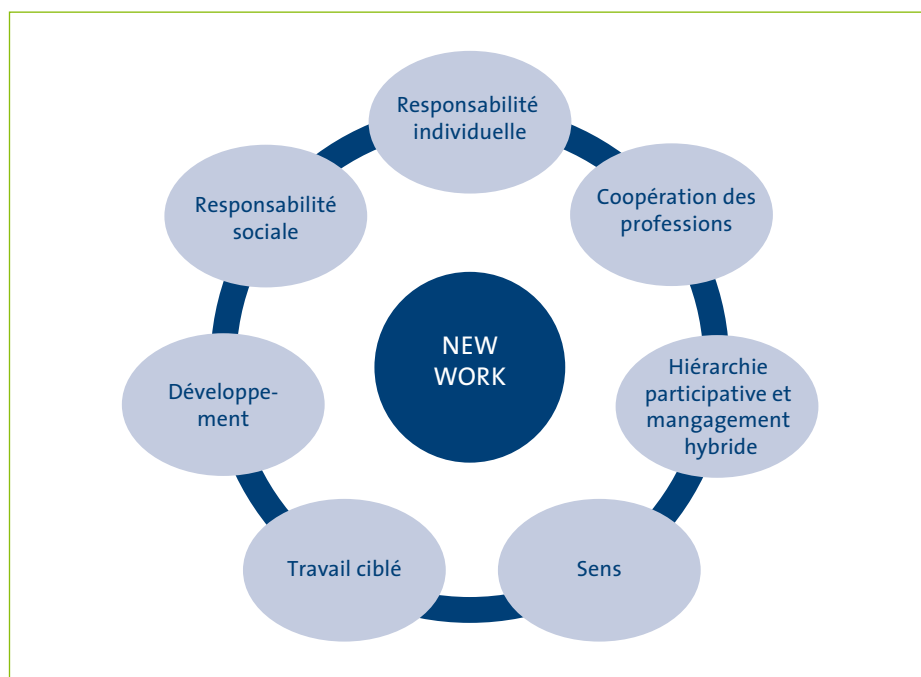


Figure 2: Le modèle New Work dans le domaine de la santé (Source: inspiré de Starker et al., 2022, p. 194–195)

réseaux, la résilience et le développement. En 2025, la journée annuelle portera sur les **compétences d'avenir dans le domaine de la santé: vers l'innovation et l'efficacité avec une nouvelle culture d'apprentissage**, le 27 novembre au Stadtspital de Zurich.

Exemples tirés de la pratique

Gouvernance partagée dans l'équipe de conseil diététique à l'Hôpital universitaire de Zurich

Dans le domaine de la santé, la gouvernance partagée est inspirée de Porter O'Grandy qui a développé un modèle visant à renforcer les infirmiers/ères et à mettre en place des conditions cadres participatives (8). L'objectif était (et l'est toujours aujourd'hui) d'augmenter l'engagement et la disponibilité grâce à la participation et de renforcer la responsabilité au moyen du droit de regard. Dans le domaine de la santé, le type de gouvernance partagée le plus souvent pratiqué est celui basé sur les instances. Il consiste à créer des instances afin de partager le pouvoir et les compétences décisionnelles, et d'encourager la prise de décision collective (8). Ce faisant, l'objectif est de passer d'une structure hiérarchisée à une structure organisée en conseils afin de garantir une répartition des prises de décision. La responsabilité est confiée aux personnes se trouvant à la base afin d'encourager et de soutenir les décisions proches de la pratique et applicables. Les personnes dirigeantes attribuent ainsi à leurs collaborateurs/trices une grande confiance. Ces derniers y trouvent ainsi une grande autonomie professionnelle et peuvent activement participer aux processus, ce qui renforce les individus dans leur travail (8). Ainsi, l'environnement de travail, l'adhésion des collaborateurs/trices à l'organisation, la satisfaction des collaborateurs/trices, le travail interprofessionnel et l'utilisation de pratiques fondées sur les preuves s'en trouvent considérablement améliorés et renforcés (9). Avec une gouvernance partagée fondée sur les instances, les décisions peuvent être abordées de façon pragmatique et les processus sont adaptés avec une plus grande rapidité et pertinence (10).

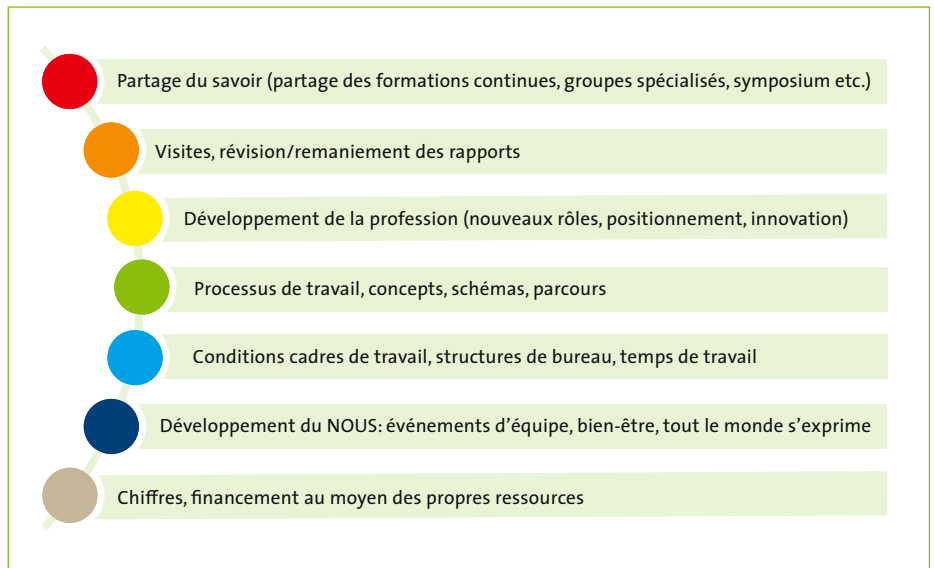


Figure 3: Les sept instances du domaine du conseil diététique/de la thérapie nutritionnelle USZ

A l'Hôpital universitaire de Zurich (USZ), la gouvernance partagée se vit dans l'équipe de conseil diététique depuis 2024, tant au niveau du management (répartition du développement de l'équipe/leadership, domaine technique et formation) que dans toute l'équipe. La mise en place de cette structure basée sur les instances a été accompagnée par Melanie Sprenger dans une recherche-action, dans le cadre d'un travail de master.

L'équipe de conseil diététique a mis en place sept instances.

Les sept domaines ont été créés par l'équipe managériale et leurs contenus définis dans les grandes lignes. Les sept instances se composent de blocs thématiques aménageables et pour lesquels il est possible de participer aux décisions. Le travail en instances était et reste volontaire, et les collaborateurs/trices ont pu s'y intégrer librement. Les instances ont dû s'organiser de façon autonome et informer l'état d'avancement à l'équipe toutes les deux semaines, puis si besoin prendre des décisions au sein de l'équipe ou avec l'équipe managériale. Au sein de l'instance, les collaborateurs/trices peuvent participer à la création et au développement, ce qui les renforce dans leur travail et leur procure de la satisfaction. Pour cela, une culture de la participation doit exister. Il doit y avoir de

la place pour des opinions divergentes et des compromis doivent être faits au sein de l'équipe. Les tâches ne sont donc plus réparties par le management, mais doivent être gérées par l'équipe ou par ses instances de façon autonome. Le management doit alors faire preuve de beaucoup d'efforts pour soutenir l'autodétermination et ne pas définir de règles trop strictes afin de permettre les évolutions et innovations et d'encourager ainsi la culture d'apprentissage. Ceci réclame une culture positive de l'erreur, une confiance envers et dans l'équipe ainsi que des ressources en temps suffisantes pour laisser libre-cours à une collaboration intense. Cette dépense en temps vaut la peine car elle augmente la satisfaction des collaborateurs/trices, diminue les fluctuations et renforce l'engagement des collaborateurs/trices.

La mise en place d'une structure en instances et de la responsabilité individuelle correspondante désormais nécessaire peut générer un certain désordre au départ et susciter quelques émotions. Lors de la prise en charge de tâches supplémentaires, les collaborateurs/trices ne disposent pas forcément dès le début des façons de procéder adaptées. Pour arriver à l'innovation et au développement, il faut être capable de supporter cela, de reconnaître l'autodétermination et la participation co-

mmes options pour la croissance. Organiser une telle culture demande beaucoup d'efforts au début et peut donc conduire à des baisses de motivation. Cela demande du temps. Les cadres ne peuvent plus tout contrôler et il leur faut avoir beaucoup de confiance dans les capacités des collaborateurs/trices ainsi qu'une communication bienveillante. Une atmosphère de sécurité psychologique peut ainsi être générée, sachant qu'une telle atmosphère de travail représente l'un des plus importants facteurs de réussite au sein d'une équipe, et constitue la base essentielle pour qu'une organisation puisse grandir et se développer.

Sécurité psychologique selon Edmondson (11): une atmosphère de travail dans laquelle chacun-e ose exprimer ses idées et être soi-même.

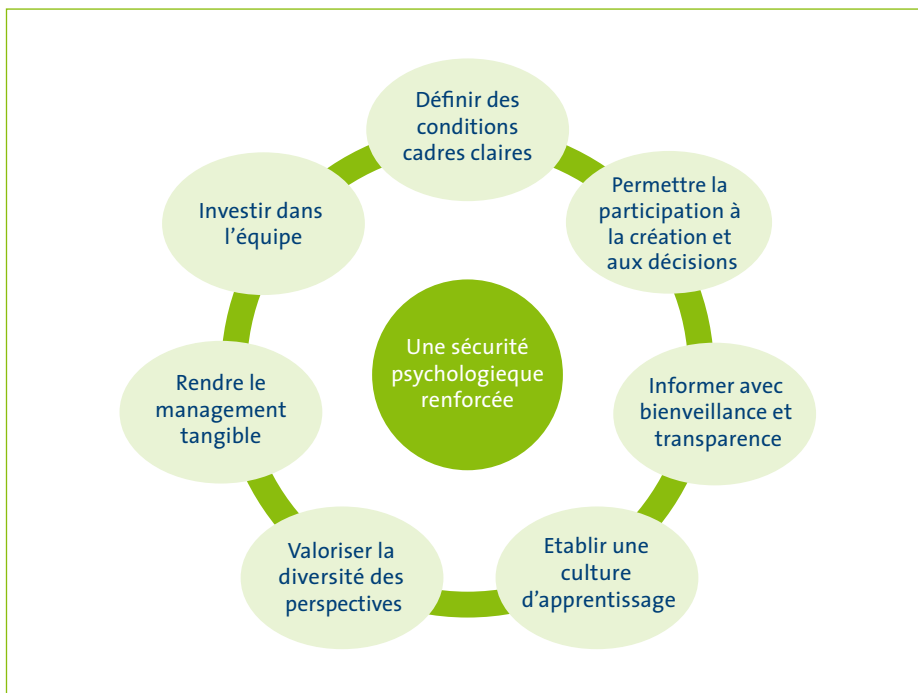


Figure 4: Sept facteurs qui, selon les collaborateurs/trices, renforcent la sécurité psychologique lors de la mise en place d'une structure en instances.

La mise en place d'une structure en instances dans l'équipe de conseil diététique de l'Hôpital universitaire de Zurich a permis de renforcer la sécurité psychologique. La recherche-action et le focus group créé à cet effet ont identifié les sept facteurs suivants qui, selon les collaborateurs/trices, renforcent la sécurité psychologique lors de la mise en place d'une structure en instances.

- Définir des conditions cadres claires: une communication claire sur les objectifs, les rôles, les responsabilités et les compétences décisionnelles aide à se sentir mieux et plus en sécurité au sein de l'équipe.
- Permettre la participation à la création et aux décisions: donner le sentiment de pouvoir et d'être autorisé-e à participer renforce la confiance dans l'équipe et donne le sentiment d'être valorisé-e. L'engagement et l'empowerment des collaborateurs/trices s'en trouvent renforcés, ce qui influe positivement sur la sécurité psychologique.
- Informer avec bienveillance et transparence: une communication bienveillante et transparente concernant les décisions, les thèmes dans l'organisation et dans cette action surtout en lien avec le con-

tenu des instances, favorise la sécurité psychologique.

- Etablir une culture d'apprentissage: considérer les erreurs comme des occasions d'apprendre et comme une possibilité d'accroître l'expérience dans l'équipe renforce la confiance et la bienveillance. La perspective de la solution aide à diminuer le sentiment de culpabilité. La promotion du développement personnel et professionnel des collaborateurs/trices peut permettre de construire une équipe compétente et stable.
- Valoriser la diversité des perspectives: des avis différents apportent des points de vue divers et renforcent les décisions viables en équipe. Cela encourage la confiance, la bienveillance et la transparence. Des opinions et points de vue différents confirment l'importance d'avoir divers collaborateurs/trices et encouragent la créativité et l'innovation.
- Rendre le management tangible: les cadres qui réfléchissent ouvertement sur leurs propres erreurs et montrent des faiblesses signalent ainsi qu'il est normal de ne pas être parfait et jouent ainsi un rôle de modèle important. Au travers de divers points de contact, les collabora-

teurs/trices ont la possibilité de mieux apprécier les cadres. Cela renforce le degré de confiance.

- Investir dans l'équipe: diverses structures permettent diverses formes de collaboration. Ces différentes formes intensifient et renforcent la collaboration dans son ensemble et le sentiment d'unité de l'équipe. Ceci permet une fois encore de favoriser la sécurité psychologique dans l'équipe, d'encourager la participation et de se sentir valorisé-e.

Après la mise en place d'une structure en instances selon les principes de la gouvernance partagée, une nouvelle culture est apparue dans l'équipe de conseil diététique de l'Hôpital universitaire de Zurich, dans laquelle les collaborateurs/trices peuvent participer au développement, voient le sens de leur travail et acceptent mieux leur responsabilité individuelle. L'individu est ainsi renforcé dans son travail. A chaque changement, il y a besoin d'un POURQUOI qui sera compris des collaborateurs/trices et d'un OBJECTIF attractif que les collaborateurs/trices pourront suivre et pour qu'une nouvelle culture puisse naître et générer de la croissance et du développement.

Flexibilisation du travail et hausse de la résilience dans l'équipe de conseil diététique de l'hôpital Stadtspital Zürich

Promouvoir la responsabilité individuelle dans la planification du temps de travail signifie accepter de nouveaux modèles et permettre un maximum de flexibilité et de libertés dans la mesure où cela est envisageable du point de vue de l'organisation. Les temps de travail doivent pouvoir être organisés de façon souple mais doivent être discutés en équipe. Il y a besoin de structures pour l'échange et les discussions. Cela signifie par exemple concrètement que des blocs de temps de présence sont prévus et qu'à l'intérieur de ces blocs de temps a lieu également une séance quotidienne afin de discuter de la répartition des affaires courantes. Une charge de travail ne doit pas forcément être répartie sur un nombre défini de jours de travail complets de 8,24 h, mais il est également possible de faire des journées plus courtes ou plus longues, ou bien encore de travailler des demi-journées (par exemple un poste à 70% pourra être réparti en 4 jours de travail à 7,21 h ou un poste à 90% sur 4 jours de 9,27 h). Ceci permet de combiner besoins personnels (par exemple une présence plus courte en raison d'un temps de trajet long ou le souhait d'avoir un jour de congé régulier dans la semaine) et souhaits des patient-e-s (p. ex. rendez-vous en ambulatoire après 17 h). Les travaux de projet peuvent être réalisés en télétravail afin de mieux se concentrer. Le souhait d'avoir plus de vacances pour garder les enfants pendant les vacances scolaires ou pour pouvoir faire un long voyage peut être exaucé à condition que le taux de travail fourni soit plus élevé sur le restant de l'année que le taux d'occupation du poste. Le solde de temps de travail positif peut ainsi être récupéré en semaine de vacances supplémentaire. Les idées et initiatives concernant l'aménagement du temps de travail viennent des collaborateurs/trices. Ce processus encourage la responsabilité individuelle et le sentiment d'efficacité personnelle. Cela nécessite toutefois une bonne capacité de conciliation, une culture de la tolérance et de la flexibilité, au cas où les collaborateurs/trices ne souhaitent pas prendre toujours les mêmes horaires et une bienveillance vis-à-vis de soi et des

autres membres de l'équipe. L'équilibre entre le travail et la vie privée des collaborateurs/trices s'en trouve amélioré et permet de renforcer les personnes dans leur travail. Les équipes de conseil diététique des deux sites Waid et Triemli s'entraident en cas de manque de personnel, d'absences pour congés ou en cas de charge de travail élevée sur un site. Les avantages d'une grande équipe sont ainsi mis à profit et la collaboration entre les sites est encouragée.

Non seulement les horaires de travail et les lieux de travail flexibles sont importants pour la satisfaction au travail et l'équilibre entre le travail et la vie privée, mais aussi la façon dont nous abordons les exigences quotidiennes. Le renforcement de la résilience et l'encouragement de la pleine conscience peuvent être des facteurs décisifs. Ceci est régulièrement discuté et soutenu par des personnes en charge de ces thèmes au sein de l'équipe, avec l'aide de moyens auxiliaires numériques et analogiques. La participation encourage aussi les collaborateurs/trices dans leur développement personnel.

Rapport d'équipe établi de façon démocratique dans l'équipe de conseil diététique au Hirslanden Zurich

L'équipe de conseil diététique et de conseil en diabétologie de la Clinique Hirslanden de Zurich travaille principalement en milieu hospitalier. La complexité des domaines spécialisés, le nombre de médecins prescripteurs et la mise en réseau avec les autres professions ainsi que le niveau toujours plus élevé d'auto-organisation conduisent à ce qu'un membre de l'équipe porte la responsabilité principale d'un domaine spécialisé.

Le rapport d'équipe stratégique, qui a lieu une fois par an avec toute l'équipe, met en lumière de nombreuses valeurs, principes et caractéristiques relevant de l'agilité. Cette réunion d'une demi-journée sert à définir l'orientation stratégique pour l'exercice en cours, à faire concorder les objectifs de l'unité aux objectifs de l'entreprise et à les concrétiser en mesures opérationnelles. Cela requiert une capacité d'innovation importante, de même qu'une forte responsabilité individuelle. La transparence est ici

établie concernant les objectifs et les mesures, ce qui permet à chaque membre de l'équipe d'agir au quotidien de manière responsable.

Pour préparer le rapport annuel, la personne responsable du conseil diététique présente les nouveautés dans la stratégie et les objectifs de l'entreprise, et tou-te-s les responsables de domaine spécialisé réfléchissent, seul-e-s ou en équipe, à l'objectif et aux mesures d'amélioration pour leur propre domaine spécialisé. Les conditions cadres modifiées, les besoins modifiés des médecins prescripteurs, les nouvelles connaissances et ressources personnelles sont également prises en compte, tout comme les statistiques des prestations de l'année précédentes.

Lors du rapport d'équipe stratégique, chacun-e expose ses idées pour son domaine spécialisé et les arguments correspondants. Puis, un temps est dédié à la réflexion commune, pour décider ensuite de ce qui peut être mis en place en fonction des ressources en personnel et financières existantes. Il est décidé de façon collective des nouvelles activités à mettre en place, celles à intensifier ou à réduire, ou encore celles à suspendre. De telles décisions ne peuvent être prises collectivement que si règne au sein de l'équipe un grand respect et une grande estime les un-e-s pour les autres et que tou-te-s sont prêt-e-s à faire passer les objectifs de l'équipe avant les intérêts personnels. S'il n'est tout de même pas possible de décider ensemble clairement quelles mesures d'amélioration et quels projets doivent être mis en place pour l'année prochaine, on applique alors le processus de consensus systémique: les collaborateurs/trices évaluent les points portés à décision sur une échelle de résistance (échelle de 1 à 10 ou Je suis d'accord/ J'ai quelques réticences/Je suis complètement contre). Les points remportant la plus petite somme de résistance sont intégrés dans la planification annuelle. Cette méthode garantit un équilibre des intérêts le plus juste possible.

Le plan annuel résultant de ce rapport de stratégie est géré de façon transparente dans un tableau Kanban et chaque mem-

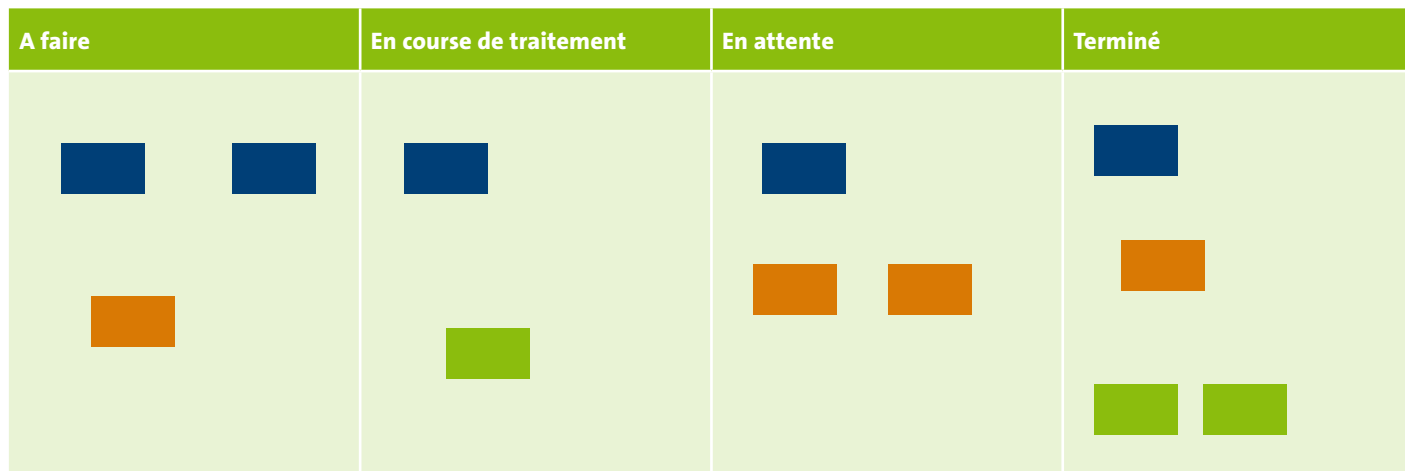


Figure 5: Tableau Kanban

bre d'équipe voit qui en est où. Cela permet de réagir si nécessaire ensemble à un évènement imprévu.

Un tableau Kanban est un outil visuel utilisé pour la gestion de projet et la planification de tâches. Il repose sur la méthode Kanban développée à l'origine par Toyota pour améliorer l'efficacité dans la production.

Le tableau Kanban prend la forme d'un tableau physique, d'un écran ou d'un logiciel, avec des subdivisions en colonnes. Chaque colonne représente le statut d'une tâche ou d'un workflow, par exemple «à faire», «en cours de traitement», «en attente» et «terminé». Chaque tâche qui doit être réalisée est placée comme carte ou post-it sur

le tableau. «A faire» signifie que la tâche doit encore être effectuée et qu'elle n'est pas commencée. «En cours de traitement» signifie que la tâche est en train d'être effectuée mais qu'elle n'est pas terminée. «En attente» signifie que la tâche est réalisée jusqu'au bout que lorsqu'une interface nécessaire aura fait sa part. «Terminé» signifie que la tâche a été traitée avec succès. Selon les exigences, des colonnes peuvent être ajoutées ou retirées.

Les cartes/post-it contiennent des informations importantes tels que le titre de la tâche, la description, la personne en charge de la tâche et la date d'échéance. Les collaborateurs/trices peuvent faire évoluer les cartes de façon horizontale au fil des

colonnes pour montrer l'évolution de la tâche. Ainsi, toute l'équipe a une vue d'ensemble sur l'état d'avancement du travail.

Les tableaux Kanban ont l'avantage de visualiser le déroulement du travail et de permettre à l'équipe de fixer les priorités et de détecter les goulets d'étranglement. Ils favorisent une collaboration efficace en améliorant la transparence et la communication. En outre, ils permettent à l'équipe de contrôler régulièrement la progression et de faire les adaptations nécessaires afin d'augmenter l'efficacité et de répartir équitablement la charge de travail.

Bibliographie voir page 10



Nestlé Good food, Good life

Pour vous aider dans votre travail quotidien auprès de vos patients, le Service Nutrition de Nestlé Suisse vous offre un large éventail de ressources sur l'alimentation équilibrée et durable.



Toutes nos brochures peuvent directement être téléchargées sur notre site internet grâce au lien ci-dessous.
www.nestle.ch/fr/alimentation/brochuresnutrition



Agilità e New Work nel settore sanitario

Le sfide con cui si trova confrontato il settore sanitario influenzano anche l'attività delle dietiste e dei dietisti. Il New Work e il lavoro agile offrono in tal senso approcci interessanti e promettenti. Nelle pagine seguenti alcune colleghe condividono le loro conoscenze in materia e le loro esperienze pratiche.



Maja Dorfschmid, BSc
Dietista ASDD
direttrice del gruppo specializzato ASDD
direttrice del servizio di consulenza nutrizionale dell'Ospedale cittadino di Zurigo



Melanie Sprenger, BSc
Dietista ASDD
Direttrice del gruppo specializzato ASDD
responsabile del servizio di consulenza nutrizionale e diabetologica presso l'Ospedale universitario di Zurigo



Patrizia Christen, BSc
Dietista ASDD
esperta di consulenza breve orientata alla soluzione, co-responsabile del programma Service Excellence presso la Clinica Hirslanden AG, titolare di paTRIZia Coaching & Consulting

Agilità nel settore sanitario

Il concetto di lavoro agile non è una novità. I principi di questo metodo risalgono già al 2001 con la pubblicazione del Manifesto Agile, i cui valori fondamentali sono oggi ampiamente accettati anche al di fuori dell'ambito dello sviluppo di software e dell'industria informatica. L'agilità ha il potenziale di ottimizzare l'assistenza sanitaria e trovare una soluzione ad alcune criticità esistenti nel settore sanitario. Chi sostiene questo approccio confida in una migliore assistenza alle persone in cura grazie alla possibilità di rispondere in modo più flessibile alle esigenze individuali e ottimizzare costantemente le soluzioni. Le modalità di lavoro agile promettono infatti più efficienza, una migliore collaborazione interprofessionale, una riduzione dei tempi morti e decisioni più rapide. L'agilità

favorirebbe una cultura del feedback e dell'apprendimento improntata sull'innovazione e la capacità di cambiamento. Non da ultimo, contribuirebbe ad aumentare la soddisfazione del personale, in quanto rafforza la responsabilità individuale e la partecipazione. Tutto ciò si tradurrebbe in un'ottimizzazione dei costi legata a un aumento dell'efficacia e dell'efficienza, che consentirebbe di continuare a garantire l'assistenza nonostante le risorse limitate.

Il concetto di agilità è, in generale, ambiguo. Le diverse definizioni esistenti sono accomunate dal principio secondo cui l'agilità riunisce tutte le abilità e qualità che consentono a un'organizzazione o a un individuo di reagire con successo agli imprevisti (1).

Riegel (2) ha individuato un modo semplice per approcciarsi al lavoro agile nel settore sanitario formulando i seguenti quattro principi guida:

1) Rendi le persone straordinarie

La soddisfazione e i benefici per ogni paziente hanno la massima priorità. Tutte le persone coinvolte nel processo di cura agiscono orientandosi alle/ai pazienti.

2) Crea continuamente valore

Tutto ruota attorno al valore aggiunto da offrire alle/ai pazienti. Interagendo con loro è possibile tener conto direttamente dei loro feedback nel lavoro.

3) Sperimenta e impara rapidamente

Collaboratrici e collaboratori responsabili e autonomi imparano continuamente qualcosa di nuovo, crescono professionalmente e sanno affrontare le nuove sfide.

4) Fai della sicurezza un prerequisito fondamentale

Il personale lavora in piena responsabilità ed autonomia e riceve in cambio sostegno

e stima, riuscendo così a interagire con le/i pazienti e a livello interprofessionale con sicurezza e competenza.

Secondo Riegel (2) e Karlinger (3), questi principi guida creano, sul piano organizzativo, le seguenti condizioni di base favorevoli alla costituzione di un team o di un istituto agile nel settore sanitario:

- i team sono interdisciplinari, autogestiti e, nel migliore dei casi, multiprofessionali;
- stretta collaborazione con le/i pazienti;
- elaborazione (graduale e continua) di soluzioni con un approccio iterativo.

Da questi principi emergono, a loro volta, alcune caratteristiche fondamentali per il successo del lavoro agile:

- i team hanno una leadership condivisa, che è distribuita tra ruoli specifici, ognuno con precisi ambiti decisionali e di intervento;
- vengono definiti e realizzati canali di comunicazione rapidi senza perdita di informazioni;
- processi e prodotti vengono sviluppati, verificati e ottimizzati con la massima accuratezza;
- tutte le informazioni relative alle/ai pazienti e al settore arrivano direttamente al team, che a sua volta comunica in modo trasparente a tutti i livelli;
- il team si concentra sulle attività che generano maggiore valore per le/i pazienti. Ciò richiede la capacità di stabilire priorità e limiti;
- preferire la logica «pull» alla logica «push»: i team stabiliscono autonomamente e in modo partecipativo quanto lavoro riescono a svolgere in un determinato lasso di tempo. La gestione del proprio tempo e della propria attività richiede una vera identificazione con gli obiettivi aziendali e del team;
- le/i pazienti vengono coinvolte/i attivamente nello sviluppo di nuovi percorsi terapeutici e altri programmi.

Per poter lavorare insieme in modo agile secondo questi principi e queste caratteristiche e reagire con successo agli imprevisti

sti, il personale deve condividere i seguenti valori fondamentali, incarnarli sistematicamente e pretenderli dal proprio interlocutore (3,4,5):

- disponibilità a impegnarsi per un obiettivo comune;
- una cultura del feedback tangibile con richiesta attiva di feedback volta a un miglioramento continuo;
- concentrazione sui propri sforzi e sulle proprie competenze;
- comunicazione quotidiana all'interno del team per trovare le migliori soluzioni possibili;
- coraggio di agire in modo mirato e di comunicare in maniera sincera
- rispetto e stima all'interno del team
- soluzioni semplici, ma altamente efficaci, per creare condizioni quadro che agevolino il lavoro;
- trasparenza, apertura e sincerità in relazione al lavoro con le/i pazienti e i progetti.

Riflettendo su quanto esposto, molti riconosceranno che, grazie alla formazione ricevuta nell'ambito della consulenza, la nostra categoria ha già familiarità con alcuni di questi valori. La nostra consulenza è centrata sulla persona e sulla ricerca di soluzioni personalizzate per ogni cliente e paziente. Entrambi gli aspetti sono elementi fondamentali dello stile agile. Oltre all'approccio e alla mentalità agile, il «being agile», è indispensabile anche il «doing agile» per poter reagire con efficacia agli imprevisti. Avere il coraggio di concentrarsi sugli elementi essenziali e, se necessario, essere pronti a introdurre rapidamente adeguamenti. Ripensare e ridefinire il concetto di leadership e collaborazione, rendere flessibili i processi con le/i pazienti e assumersi insieme la responsabilità.

Quando si muovono i primi passi verso l'agilità occorre affrontare alcuni ostacoli. Nella prassi accade spesso che il modello agile venga adottato con scarsa convinzione, essendo visto più come una moda, e che il top management in particolare se ne tenga alla larga, o che vengano implementate metodologie in modo standardizzato. Affinché la filosofia agile possa mantenere realmente la promessa di ottimizzare l'assistenza sanitaria, è essenziale adeguare il concetto alle caratteristiche del team o

dell'istituto e tenere conto del livello di conoscenze ed esperienze del personale. Agilità non è sinonimo di caos e flessibilità, ma necessita di strutture e regole chiare. Questa metodologia può essere implementata solo se il team o l'istituto presenta un'elevata stabilità. In particolare, la decentralizzazione del potere non deve determinare un sovraccarico di lavoro per il personale o stress a causa di una carenza di leadership. L'agilità richiede un elevato grado di maturità in termini di capacità di comunicazione e riflessione (1). Se si tiene conto di tali premesse, il concetto di agilità può contribuire in misura notevole a risolvere le sfide con cui si trova confrontato attualmente il settore sanitario.

In sintesi: il lavoro agile, che prevede una forma organizzativa in linea con il concetto New Work, promette nuove libertà e ha il potenziale di liberare le energie rimaste inespresse e la creatività del personale. D'altro canto, il percorso per abbandonare le classiche strutture predominanti è spesso lungo e richiede un'attenta supervisione. Un modo per muovere nella quotidianità primi piccoli passi verso una realtà «agile», dopo un'adeguata preparazione, è trasmettere valori vissuti e fungere da esempio. Negli articoli seguenti si possono riconoscere molti dei principi, valori e aspetti della metodologia agile, applicati nella teoria e nella pratica, che sono adattabili alla propria realtà lavorativa.

New Work nel settore sanitario

Frithjof Bergmann (6), l'ideatore dell'approccio «New Work», definisce questo concetto come «una forma di lavoro che non indebolisce le persone, ma le rafforza.» È quindi fondamentale capire come poter rafforzare, qualificare e far crescere chi opera nel settore sanitario.

Starker et al. (7) definiscono il New Work nel settore sanitario sulla scorta dei sette principi seguenti:

Il primo principio riguarda la **responsabilità personale**. Le collaboratrici e i collaboratori, insieme all'istituto, si impegnano in modo responsabile per garantire un'assistenza basata su evidenze scienti-

fiche ed economicamente sostenibile, che pone al centro le/i pazienti. Libertà come l'home office o i modelli lavorativi flessibili vanno utilizzate, laddove possibile, in modo mirato per rafforzare il work-life balance del personale (7).

Con il secondo principio, ossia la **cooperazione tra le professioni**, si intende una pari rilevanza delle professioni e una comunicazione da pari a pari. Significa quindi riconoscere sostanzialmente le altre professioni e adottare uno stile comunicativo fondato sul rispetto. La leadership non deve orientarsi a una gerarchia professionale, ma piuttosto alle competenze di leadership delle persone a cui vengono affidati compiti direttivi. Particolarmente adatti allo scopo sono i modelli di leadership condivisa, in cui la direzione tecnica e la direzione delle risorse umane sono separate, oppure in cui varie figure professionali guidano un team. Una gestione aperta degli errori trasmette sicurezza al team e si traduce in una migliore collaborazione interprofessionale e in team che apprendono e ottengono risultati (7).

Il terzo principio è quello della **gerarchia partecipativa e della leadership ibrida**. La leadership negli ospedali richiede più cooperazione, collaborazione in rete e partecipazione a tutti i livelli dirigenziali. Sono quindi necessari stili di leadership che promuovono la responsabilità individuale e l'autodeterminazione (il cosiddetto «empowerment») del personale e rendono possibili le collaborazioni (7).

Il quarto principio riguarda il **senso**. In genere, il personale sanitario sceglie di svolgere la professione per motivi intrinseci e perché piena di senso. Spesso, però, i severi requisiti in termini di documentazione, la pressione finanziaria e i turni offuscano il senso del lavoro.

Attraverso la digitalizzazione, nuovi modelli finanziari e il lavoro condiviso, il New Work promette cambiamenti positivi per il futuro. L'orientamento alla/al paziente deve avere la priorità e, così facendo, la soddisfazione del personale aumenta. Mettere in evidenza i successi può aiutare a rendere visibile, ogni giorno, il senso del lavoro (7).

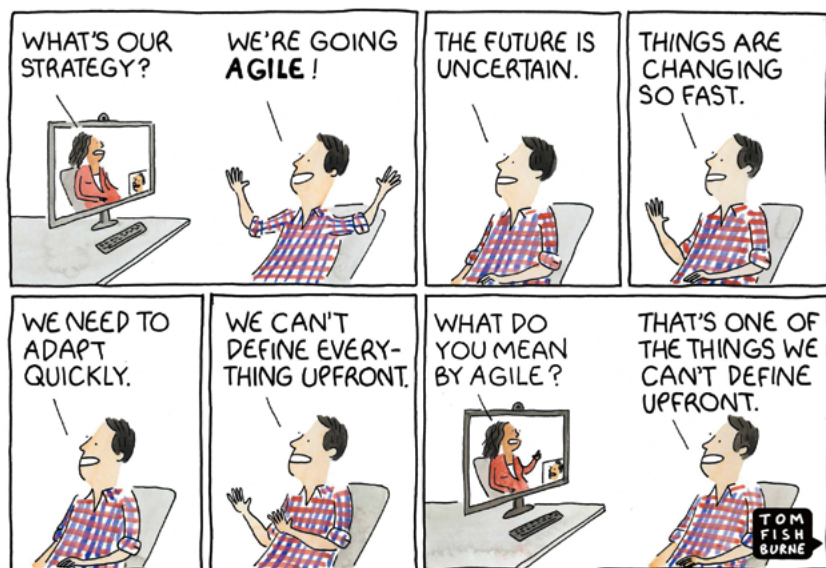


Figura 1: Fumetto sull'agilità
(Fonte: www.marketooinist.com/2021/01/were-going-agile.html)

Attraverso nuovi processi e modelli lavorativi, un'adeguata gestione del tempo e la giusta mentalità è possibile mettere in pratica, con il new work nel settore sanitario, il quarto principio, ossia **lavorare in modo concentrato**. La formazione sull'autogestione e sulla resilienza aiuta ad adottare un comportamento che induce a lavorare in modo concentrato (7).

Il sesto principio di base riguarda lo **sviluppo**. Occorre puntare sullo sviluppo del personale. Un ambiente di lavoro che stimola l'apprendimento favorisce l'assimilazione di nuove conoscenze, le innovazioni, le collaborazioni e permette di migliorarsi. Le persone che in futuro avranno una responsabilità di leadership devono saper vedere il cambiamento come un'opportunità e credere nello sviluppo a tutti i livelli (7).

La **responsabilità** è, infine, il settimo e ultimo principio definito da Starker. Con essa si intende la responsabilità nei confronti del personale e delle/dei pazienti nel settore sanitario e anche nei confronti della Terra (7).

SpitERB e New Work

Con la nuova struttura del gruppo centrale e dei gruppi di base, SpitERB punta a una collaborazione in rete in tutta la Svizzera. Ogni persona del gruppo centrale figura,

all'interno di un gruppo di base, come responsabile. In questo modo, il flusso delle informazioni avviene in maniera interconnessa e possono essere condivise grandi quantità di conoscenze, innovazioni e sviluppi. La struttura organizzativa a ragnatela con canali di comunicazione chiari dimostra come il New Work e una mentalità agile consentano di attuare cambiamenti che vanno a beneficio non solo dell'intero gruppo, ma anche del singolo membro.

Gli ultimi due congressi annuali (Congresso delle dietiste e dei dietisti ospedalieri e attivi nelle cliniche di riabilitazione) si sono dedicati al New Work. Abbiamo condiviso modelli di comprovata efficacia, abbozzato nuove idee e discusso di successi nell'apprendimento, reti, resilienza e sviluppo. Il congresso annuale 2025 verterà sul tema **«Competenze future nel settore sanitario: verso l'innovazione e l'efficienza con una nuova cultura dell'apprendimento»** e si terrà il 27 novembre presso l'Ospedale cittadino di Zurigo (Triemli).

Esempi pratici

Shared governance nel team di consulenza nutrizionale dell'Ospedale universitario di Zurigo

Il pioniere della shared governance (gestione condivisa) nel settore sanitario è Porter

O'Grady, che ha sviluppato un modello per rafforzare il ruolo del personale sanitario specializzato e creare condizioni quadro partecipative (8). L'obiettivo era ed è tuttora quello di aumentare il coinvolgimento e l'impegno attraverso la partecipazione e rafforzare la responsabilità tramite il diritto di co-decisione. Nel settore sanitario trova spesso applicazione un modello di shared governance che prevede la costituzione di gruppi specifici per ripartire i poteri e le competenze decisionali e promuovere processi decisionali condivisi (8). Questo modello vuole attuare il passaggio da una struttura gerarchica a una struttura di tipo consigliere per garantire la condivisione del processo decisionale. La responsabilità passa alle persone che stanno alla base al fine di promuovere e sostenere decisioni il più possibile realistiche e attuabili. In questo modo, le persone con leadership danno una grande fiducia alle collaboratrici e ai collaboratori, che possono così sperimentare un'elevata autonomia professionale e contribuire attivamente alla definizione dei processi. Tutto questo rende più forti e sicuri nel lavoro (8). Inoltre migliorano e si rafforzano anche il contesto lavorativo, la soddisfazione del personale e il suo legame con l'organizzazione, il lavoro interprofessionale e l'impiego di pratiche basate sull'evidenza (9). Una shared governance basata sui gruppi consente di prendere decisioni in modo più orientato alla pratica e adeguare i processi in tempi più brevi e in maniera più logica (10).

Nel team di consulenza nutrizionale dell'Ospedale universitario di Zurigo, la shared governance è dal 2024 una realtà, non solo a livello dirigenziale (suddivisione tra sviluppo del team/leadership, competenze tecniche e formazione), ma anche nell'intero team. L'introduzione di questa struttura basata su gruppi è stata seguita da Melanie Sprenger in una ricerca-azione nell'ambito di una tesi di master.

Il team di consulenza nutrizionale ha creato sette gruppi con altrettanti compiti.

I sette ambiti sono stati decisi dal team di direzione e ne sono stati definiti approssimativamente i contenuti. I sette gruppi si occupano di ambiti tematici per i quali è

possibile partecipare alla definizione di vari aspetti o al processo decisionale. Il lavoro all'interno dei gruppi era e rimane volontario e le collaboratrici e i collaboratori hanno potuto ripartirsi liberamente i compiti. I gruppi avevano il compito di organizzarsi autonomamente e ogni due settimane di fare il punto della situazione con il team e all'occorrenza chiedere informazioni sulle decisioni prese nel team o con il team di direzione. All'interno dei gruppi le persone possono partecipare ai processi di sviluppo e decisionali, e ciò contribuisce a farle crescere e trovare soddisfazione nella loro professione. È necessario però che si diffonda una cultura della partecipazione. Si deve lasciare spazio alle diverse opinioni e il team deve essere disposto a trovare compromessi. I compiti non vengono più quindi assegnati dall'alto, ma devono essere definiti in autonomia dal team o dai relativi gruppi. In tutto ciò è richiesta a livello dirigenziale una buona dose di energia per promuovere l'autodeterminazione e definire regole non troppo rigide, al fine di consentire lo sviluppo e le innovazioni e favorire, di conseguenza, una cultura dell'apprendimento. Questo presuppone una cultura dell'errore aperta, fiducia nei confronti e all'interno del team nonché risorse sufficienti in termini di tempo per consentire una collaborazione intensiva. Questo impiego di risorse temporali viene poi ricompensato da un aumento della soddisfazione e dell'impegno del personale e da una riduzione del tasso di turnover.

L'introduzione di una struttura articolata in gruppi e la nuova responsabilità personale richiesta possono generare inizialmente caos e instabilità emotiva. In un primo momento, chi si trova a svolgere compiti supplementari può provare incertezza sul modo corretto di procedere. Perché possano svilupparsi innovazione e crescita, è necessario accettare queste situazioni, riconoscere il valore dell'autodeterminazione e vedere nella partecipazione un'occasione di crescita. Creare una cultura di questo genere è inizialmente impegnativo, può causare alti e bassi sul piano della motivazione e richiede tempo. Come responsabili della leadership molti aspetti non sono più direttamente controllabili e, oltre a riporre molta fiducia

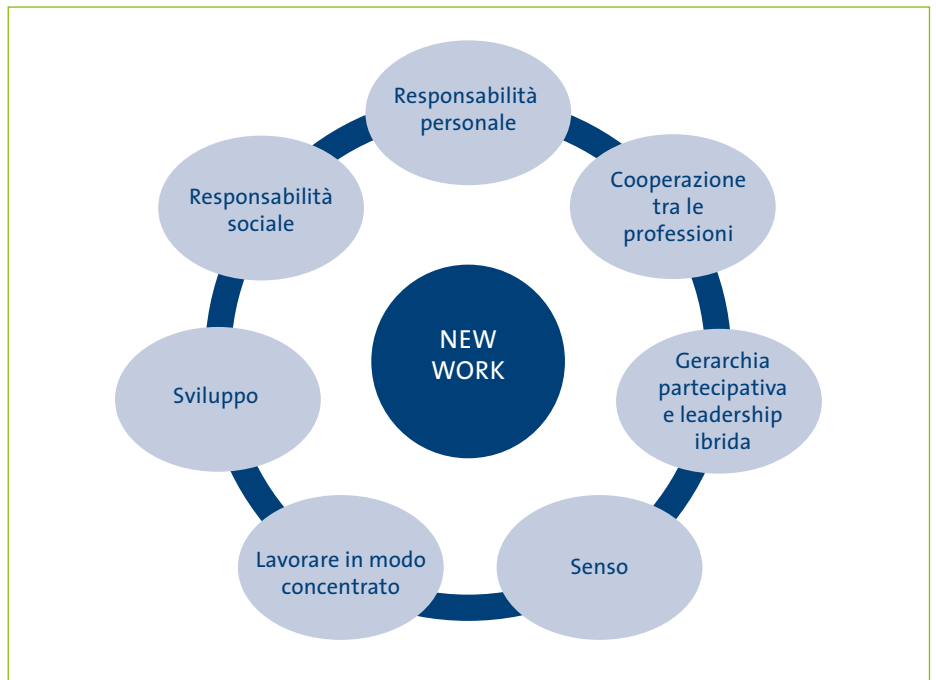


Figura 2: Il modello del New Work per il settore sanitario (Fonte: ispirato a Starker et al., 2022, pag. 194–195)

nelle capacità delle collaboratrici e dei collaboratori, serve anche una comunicazione aperta. In questo modo si viene a instaurare un clima di sicurezza psicologica, e un'atmosfera lavorativa di questo tipo rappresenta uno dei principali fattori di successo di un team e il requisito fondamentale per la crescita e lo sviluppo innovativo di un'organizzazione.

La sicurezza psicologica secondo Edmondson (11): un'atmosfera lavorativa in cui ogni persona si sente libera di esprimere ed essere sé stessa.

L'introduzione di una struttura articolata in gruppi ha permesso di rafforzare la sicurezza psicologica nel team di consulenza nutrizionale dell'Ospedale universitario di Zurigo. Con la ricerca-azione condotta e il focus group creato per l'occasione sono stati individuati i sette fattori seguenti che, dall'ottica del personale, rafforzano la sicurezza psicologica nel momento in cui si implementa una struttura a gruppi:

- Definire condizioni quadro e aspettative chiare: comunicare in modo chiaro obiettivi, ruoli, responsabilità e competenze decisionali aiuta il team a sentirsi più a proprio agio e sicuro.
- Permettere di partecipare ai processi e alle decisioni: la sensazione di poter partecipare ai processi rafforza la fiducia all'interno del team e favorisce il senso di apprezzamento. In questo modo si rafforzano il coinvolgimento e l'empowerment del personale, con effetti positivi sulla sicurezza psicologica.
- Apertura e informazioni trasparenti: comunicando in modo aperto e trasparente le decisioni, i temi dell'organizzazione e, in questo contesto specifico, soprattutto i contenuti dei gruppi si favorisce la sicurezza psicologica.
- Instaurare una cultura dell'apprendimento: vedere gli errori come un'occasione di apprendimento e un momento di crescita in termini di esperienza rafforza la fiducia e la predisposizione all'apertura all'interno del team. Concentrarsi sulla soluzione aiuta ad attribuire meno colpe. Incentivando lo sviluppo personale e professionale delle collaboratrici e dei collaboratori è possibile creare un team competente e stabile.

- Valorizzare le diverse prospettive/promuovere la diversità: opinioni diverse generano prospettive diverse, rafforzano nel team decisioni sostenibili, favoriscono la fiducia, l'apertura e la trasparenza. Opinioni e punti di vista diversi dimostrano l'importanza di un team eterogeneo e favoriscono la creatività e l'innovazione.
- Rendere tangibile la presenza della leadership: una persona con leadership che riflette apertamente sugli errori commessi e mostra le sue debolezze trasmette l'idea che l'imperfezione è accettata, assumendo così un ruolo di modello autorevole da seguire. Attraverso varie forme di interazione, il personale può valutare meglio la leadership, e ciò rafforza la fiducia.
- Investire nel team: iniziative diverse favoriscono la nascita di diverse forme di collaborazione, che a loro volta intensificano e rafforzano la collaborazione nel suo complesso e il senso di coesione nel team. Questo crea un clima di sicurezza psicologica nel team, promuove la partecipazione e viene percepito come segno di apprezzamento.

Con l'implementazione di una struttura a gruppi secondo la shared governance si è diffusa nel team di consulenza nutrizionale dell'Ospedale universitario di Zurigo una nuova cultura in cui le collaboratrici e i collaboratori possono prendere parte ai processi di sviluppo, trovano più senso nel loro lavoro e si assumono la propria responsabilità. In questo modo le persone si sentono più forti nello svolgere loro professione. Ogni cambiamento, però, ha bisogno di un PERCHÉ, che venga capito dal personale, e di un OBIETTIVO stimolante, affinché il personale sia motivato a perseguirlo e possa nascere una nuova cultura, che porta alla crescita e allo sviluppo.

Flessibilizzazione del lavoro e rafforzamento della resilienza nel team di consulenza nutrizionale presso l'Ospedale cittadino di Zurigo

Promuovere la responsabilità personale nella pianificazione dell'orario di lavoro significa consentire nuovi modelli e concedere quanta più flessibilità e libertà possibile, purché ciò sia compatibili con

l'organizzazione. Gli orari di lavoro devono poter essere flessibili, ma devono essere concordati all'interno del team, e servono strumenti per il confronto e il dialogo. Ciò significa in concreto, ad esempio, definire fasce orarie di presenza, durante le quali viene anche svolta una breve riunione giornaliera per discutere le attività quotidiane. Il grado di occupazione non deve necessariamente essere ripartito su un determinato numero di giorni lavorativi interi da 8 ore e 24 minuti, ma è possibile anche prevedere giornate più brevi o più lunghe o anche mezze giornate (ad esempio, un grado di occupazione al 70% può essere distribuito su 4 giorni lavorativi da 7 ore e 21 minuti e uno al 90% su 4 giorni da 9 ore e 27 minuti). Ciò permette di conciliare le esigenze personali (ad es. ridurre la presenza per via del lungo tragitto casa-lavoro o per godere di tanto in tanto di un giorno libero) con quelle delle/dei pazienti (ad es. gli appuntamenti ambulatoriali dopo le 17). I lavori progettuali possono essere svolti in home office per concentrarsi meglio. Per soddisfare il desiderio di avere più giorni di ferie per accudire i figli durante le vacanze scolastiche o per concedersi un viaggio un po' più lungo, si può lavorare durante l'anno un po' di più rispetto al proprio grado di occupazione e utilizzare il saldo positivo delle ore di lavoro in una settimana di ferie aggiuntiva. È il personale a dare suggerimenti e a proporre come organizzare l'orario di lavoro e

questo favorisce la responsabilità personale e l'autoefficacia. È necessario però mettersi bene d'accordo e serve una cultura improntata all'apertura e alla flessibilità, qualora determinate persone non vogliano sempre svolgere gli stessi turni di lavoro. Inoltre, occorre una buona dose di tolleranza verso sé stessi e le altre persone del team. Il work-life-balance delle collaboratrici e dei collaboratori migliora e le persone sono più incentivate a svolgere la loro professione. Inoltre, i team di consulenza nutrizionale delle sedi di Waid e del Triemli si aiutano reciprocamente in caso di necessità, durante le assenze per ferie o in caso di incremento del carico di lavoro in una delle sedi. Si sfruttano così i vantaggi di essere un grande team e si favorisce la collaborazione trasversale alle sedi.

La soddisfazione sul lavoro e il work-life-balance non derivano solo da orari e luoghi di lavoro più flessibili, ma anche dal modo in cui si va incontro alle esigenze quotidiane. Rafforzare la resilienza e promuovere la consapevolezza di sé possono essere in tal senso fattori decisivi. Questi aspetti vengono discussi e promossi quotidianamente da esperte/i tematici presenti all'interno del team, anche con l'ausilio di strumenti analogici e digitali. La partecipazione vissuta concretamente promuove inoltre il personale nel proprio percorso di crescita individuale.

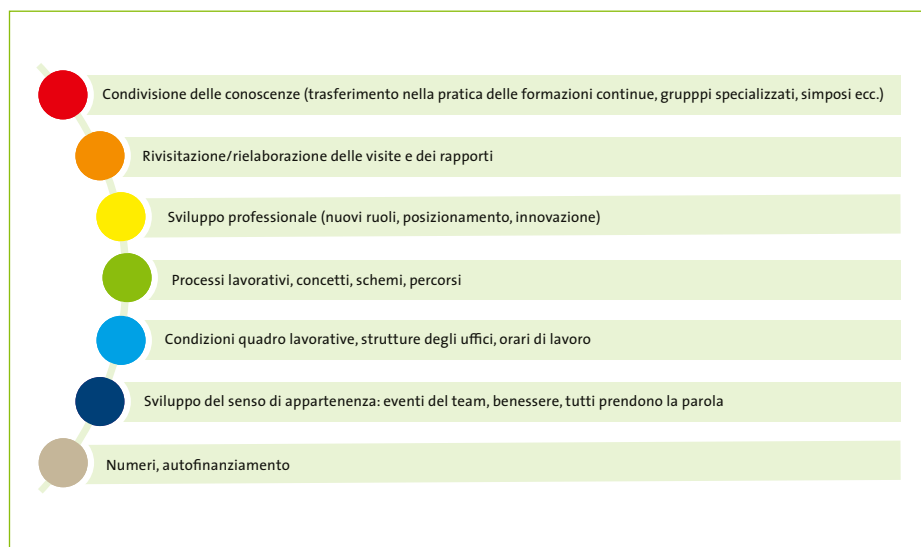


Figura 3: I sette gruppi del servizio di consulenza/terapia nutrizionale dell'USZ



Figura 4: I sette fattori che dal punto di vista del personale rafforzano la sicurezza psicologica in fase di implementazione di una struttura articolata in gruppi.

Riunione di aggiornamento organizzata in forma partecipativa nel team di consulenza nutrizionale alla Clinica Hirslanden di Zurigo

Il team di consulenza nutrizionale e consulenza specialistica diabetologica della Clinica Hirslanden di Zurigo opera prevalentemente nel setting stazionario. La complessità dei settori specialistici, il numero di mediche e medici invianti, la collaborazione in rete con altre professioni e il livello crescente di auto-organizzazione hanno fatto sì che un membro del team si assuma la responsabilità principale di un settore specialistico.

La riunione strategica che si svolge annualmente e raggruppa l'intero team illustra molti dei valori, principi guida e tratti della metodologia agile. Questo momento di incontro, della durata di mezza giornata, serve a definire l'orientamento strategico per l'esercizio finanziario, stabilire gli obiettivi dei reparti partendo da quelli aziendali per poi tradurli entrambi in misure operative. Ciò richiede grande spirito d'innovazione e responsabilità individuale. In tale occasione si crea trasparenza sugli obiettivi e le misure che consentono a

ogni membro del team di agire con responsabilità.

In preparazione alla riunione annuale, la persona responsabile del settore specialistico presenta le novità della strategia e degli obiettivi aziendali e tutte le persone responsabili dei vari settori specialistici riflettono, autonomamente e/o in team, sull'obiettivo e sulle misure migliorative per il proprio settore. In tale fase si tiene conto anche delle nuove condizioni quadro, delle mutate esigenze dei soggetti invianti, delle nuove conoscenze specialistiche, delle risorse di personale e della statistica delle prestazioni dell'anno precedente.

Alla riunione annuale tutti espongono le proprie riflessioni motivate per i rispettivi settori specialistici. Segue un momento di riflessione collettiva in cui si decide come impiegare al meglio le risorse finanziarie e di personale disponibili. Si stabilisce di comune accordo quali attività riorganizzare, potenziare, ridurre o sospendere. Queste decisioni possono essere prese insieme solo se i componenti del team nutrono una grande stima e rispetto reciproci e sono disposti ad anteporre gli obiettivi del team ai

propri interessi. Se non si riesce comunque a raggiungere un'intesa riguardo alle misure migliorative e ai progetti da attuare o accantonare per l'anno successivo, si adotta il metodo del consenso sistemico. Le collaboratrici e i collaboratori valutano i punti su cui deve essere presa una decisione indicando il proprio grado di opposizione (su una scala da 1 a 10 oppure secondo i criteri «Sono d'accordo»/«Ho qualche riserva»/«Sono in forte disaccordo»). I progetti o le iniziative con il livello di opposizione più basso vengono quindi inseriti nella pianificazione annuale. Questo metodo garantisce il più possibile il giusto equilibrio tra i vari interessi.

Sulla base di questa riunione strategica viene formulato un piano annuale gestito in modo trasparente attraverso una «board Kanban» che permette a tutti i componenti del team di tenere sotto controllo lo stato di avanzamento dei progetti ed eventualmente anche di reagire insieme agli imprevisti.

Una board Kanban è uno strumento visivo utilizzato per la gestione dei progetti e la pianificazione delle attività. È basata sul metodo Kanban, ideato da Toyota per migliorare l'efficienza nella produzione.

La board Kanban consiste in una lavagna o uno schermo, o perfino in una soluzione software, ed è suddivisa in colonne, ognuna delle quali indica lo stato di un'attività o di un workflow (ad esempio «da fare», «in corso», «in sospeso», «concluso»). Ogni attività che deve essere svolta viene indicata sulla board con un cartellino o un post-it. «Da fare» significa che l'attività deve essere svolta e non è stata ancora iniziata. Le attività «in corso» sono in fase di svolgimento e non sono ancora state concluse. «In sospeso» vuol dire che l'attività è stata iniziata ma può proseguire solo quando la necessaria interfaccia ha contribuito alla propria parte. «Concluso» significa che l'attività è stata terminata. Le colonne possono anche essere aggiunte o eliminate a seconda delle esigenze.

I cartellini o post-it contengono informazioni importanti come il nome dell'attività, una descrizione, la persona assegnata

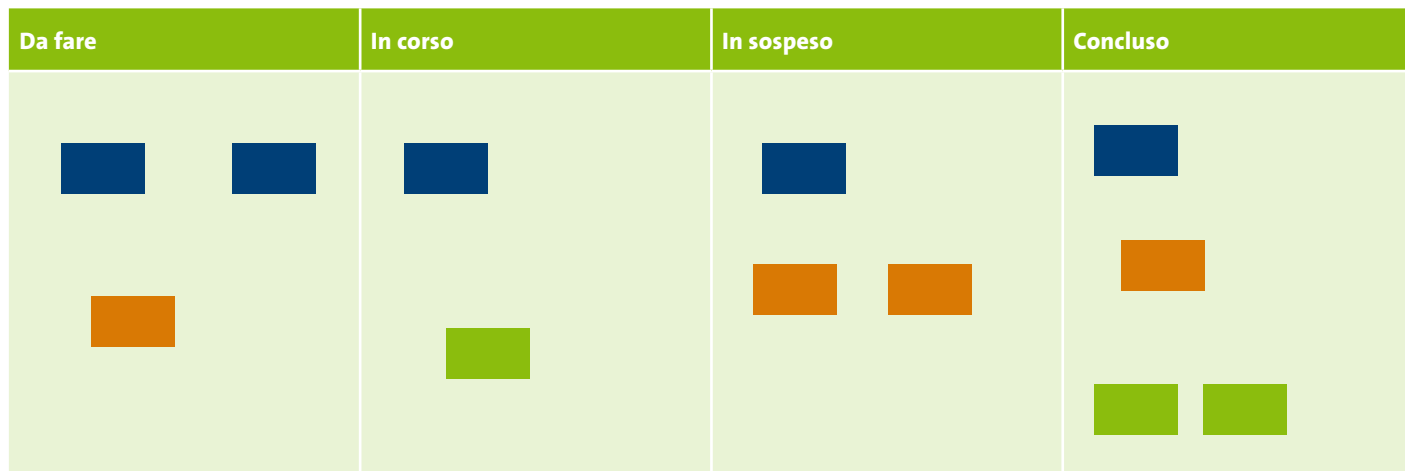


Figura 5: Kanban-Board

e la scadenza. Le collaboratrici e i collaboratori possono spostare i cartellini orizzontalmente da una colonna all'altra per indicare lo stato di avanzamento di un'attività. In questo modo l'intero team può vedere l'avanzamento del lavoro in tempo reale.

Le board Kanban hanno il vantaggio di mostrare lo svolgimento del lavoro e consentire al team di definire le priorità e individuare le criticità. Favoriscono una collaborazione efficiente migliorando la trasparenza e la comunicazione. Permettono infine al team di monitorare costantemente l'avanzamen-

to di un progetto ed effettuare le dovute correzioni al fine di migliorare l'efficienza e distribuire equamente il carico di lavoro.

Bibliografia sulla pagina 10



Adrian Rufener

Präsident
Président
Presidente



Liebe Kolleginnen und Kollegen

Ich schreibe dieses Wort des Präsidenten auf der Rückreise von der GV mit Rahmenprogramm, welche in diesem Jahr in Aarau über die Bühne ging. Ich blicke auf ein reichhaltiges Programm zurück, in welchem wir uns mit verschiedensten Aspekten rund um unseren Beruf auseinandergesetzt haben.

Ein Highlight für mich waren die Diskussionen zum Positionspapier der Fachgruppe Nachhaltigkeit zur Rolle unserer Profession in nachhaltigen Ernährungssystemen. Ich habe viele Inspirationen davon mit nach Hause genommen. Daneben waren für mich auch die Diskussionen möglicher Qualitätsindikatoren im Bereich des Reizdarms besonders erhellend. Sandra Jent danke ich für all ihre Arbeiten, welche sie in den vergangenen Jahren für unsere Profession geleistet hat. Mein Dank geht auch an Dominique Rémy, welche die Entwicklungen in ihrem Vorstandsressort Berufsmarketing präsentiert und mit den Mitgliedern diskutiert hat.

An der GV habt ihr mir für weitere vier Jahre das Vertrauen geschenkt und mich als Präsidenten des SVDE bestätigt. Dafür bedanke ich mich herzlich! Ich werde mich in dieser Funktion weiter für unsere gemeinsamen Anliegen einsetzen und versuchen, die Arbeiten des SVDE auf ein Fundament zu setzen, um unseren Berufsstand und unseren Beitrag an die Gesundheitsversorgung weiter zu stärken. Ich freue mich auf die kommenden vier Jahre und möchte an dieser Stelle auch darauf hinweisen, dass dies die letzte Legislatur ist, für welche ich mich zur Verfügung stelle. Entsprechend werden wir relativ bald die Suche für meine Nachfolge starten.

Ich freue mich nun auf den bevorstehenden Fachkongress Nutrition 2025 in St.Gallen und hoffe, viele von euch dort zu treffen.

Chères collègues, chers collègues

Ce mot du président, je l'écris alors que je suis en train de rentrer de l'AG avec programme-cadre, qui s'est déroulée cette année à Aarau. Rétrospectivement, je trouve que son programme a été riche et que nous avons pu nous pencher sur des facettes très différentes de notre profession.

A mon avis, les discussions relatives à la prise de position du groupe spécialisé Durabilité sur le rôle de notre profession dans les systèmes alimentaires durables ont été un temps fort de cette AG. Je rentre chez moi la tête pleine d'idées et je me sens très inspiré! A côté de cela, les discussions sur les possibles indicateurs de qualité dans le domaine du syndrome de l'intestin irritable m'ont appris plein de choses. Je remercie Sandra Jent pour tous les travaux qu'elle a réalisés pour notre profession au cours de ces dernières années. Un grand merci aussi à Dominique Rémy, qui a présenté les évolutions survenues dans son ressort Marketing professionnel et puis en a discuté avec les membres.

Lors de l'AG, vous m'avez renouvelé votre confiance pour quatre années supplémentaires et m'avez confirmé dans mes fonctions de président de l'ASDD. Je vous en remercie sincèrement. Je continuerai d'assumer ce mandat en faisant valoir nos revendications communes et en essayant de faire reposer le travail de l'ASDD sur des bases solides, afin de continuer de renforcer notre profession et notre contribution aux soins de santé. Je me réjouis de ces quatre nouvelles années qui nous attendent et j'en profite pour faire remarquer que je ne me présenterai plus pour un autre mandat par la suite. Il faudra donc relativement vite commencer à chercher quelqu'un pour me succéder.

Le congrès spécialisé Nutrition 2025 à St-Gall approche à grands pas et j'espère que je pourrai y rencontrer beaucoup d'entre vous.

Care colleghe e cari colleghi

Scrivo queste righe mentre sono in viaggio di ritorno dall'AG, che quest'anno si è svolta ad Aarau con un ricco programma di attività concomitanti, durante il quale abbiamo avuto modo di discutere e confrontarci sui più svariati aspetti della nostra professione.

Un momento saliente è stato, a mio avviso, quando si è discusso del documento programmatico del gruppo specializzato «Regimi alimentari sostenibili» sul ruolo della nostra professione nei sistemi alimentari sostenibili. Torno a casa con numerosi spunti interessanti. Particolarmente illuminanti sono state anche le discussioni sui possibili indicatori di qualità nell'ambito dell'intestino irritabile. Desidero ringraziare Sandra Jent per tutto il lavoro svolto negli anni passati per la nostra professione. Ringrazio anche Dominique Rémy che ha illustrato gli sviluppi del suo settore Marketing professionale e ne ha discusso con i membri.

Durante l'AG mi avete dimostrato ancora una volta la vostra fiducia riconfermandomi come presidente per altri quattro anni. Grazie di cuore! Continuerò a impegnarmi in questo ruolo difendendo i nostri interessi comuni e farò in modo che i lavori dell'ASDD poggino su basi solide per rafforzare ulteriormente la nostra categoria professionale e dare il nostro contributo all'assistenza sanitaria. Guardo ai prossimi quattro anni con entusiasmo e colgo l'occasione per comunicare che questa sarà l'ultima legislatura in cui mi metto a disposizione per ricoprire la carica di presidente. Tra non molto, infatti, partiremo alla ricerca della persona che mi succederà.

Aspetto ora con impazienza l'arrivo dell'imminente congresso Nutrition 2025 a San Gallo, dove spero di incontrarvi numerosi.

83. ordentliche Generalversammlung des SVDE vom 4. April 2025

Am 4. April 2025 fand die 83. ordentliche Generalversammlung (GV) des SVDE im Kultur- und Kongresszentrum in Aarau statt. Weitere Informationen sehen unsere Mitglieder unter: www.svde-asdd.ch > Verband > Generalversammlung > Dokumente GV



Marco Buser
Geschäftsführer SVDE

An der GV 2025 konnten die Vorstandsmitglieder über diverse Erfolge und Fortschritte in ihren Ressorts informieren, welche zur Zielerreichung in der SVDE-Strategieperiode 2023–2027 beitragen. Einige Beispiele sind:

- Neuer Taxpunktwert für den freiberuflichen wurde per 01.01.2024 um 8% erhöht (von Fr. 1.– auf Fr. 1.08) und soll bis 2026 auf Fr. 1.10 steigen. Dies stellt die erste Erhöhung seit über 20 Jahren dar.
- Entwicklung der APD-Rolle (Advanced Practice Dietitian): Inzwischen sind mehrere thematische Arbeitsgruppen aktiv. Unter anderem wurden 2024 alle Dokumente erstellt, die zukünftig für die APD-Zertifizierung notwendig sind. Die Zertifizierung soll ab 2026 möglich werden.
- Qualitätsentwicklung: Die Arbeiten, welche auf der KVG-Revision (Artikel 58 ff.) basieren, wurden von der Qualitätskommission des SVDE fortgeführt. 2025 soll der Qualitätsvertrag für die freiberufliche ambulante Ernährungsberatung vom SVDE und von den Verbänden der Krankenversicherer zur Genehmigung an die Behörden überreicht werden.
- Berufsstatistik: Im Auftrag des SVDE hat die BFH im Jahr 2024 die neuste Berufsstatistik erhoben. Diese ist inzwischen veröffentlicht und auf der SVDE-Webseite abrufbar.

Die Mitgliederzahl des SVDE ist weiterhin steigend, was für Berufsverbände keine Selbstverständlichkeit und sehr erfreulich ist. Das Finanzjahr 2024 wurde mit einem

Verlust abgeschlossen. Die Mehrausgaben 2024 sind v.a. auf Sondereffekte bei der Mehrwertsteuer zurückzuführen (neue Handhabung der Steuerverwaltung). Auch wenn dadurch das Verbandsvermögen abnimmt, kann der SVDE dank soliden Reserven aus früheren Jahren solche unvorhersehbaren Entwicklungen abfedern. Das Budget 2025 sieht ein ausgeglichenes Ergebnis vor.

Mit Barbara Richli verlässt ein langjähriges Mitglied den Vorstand. Barbara arbeitete 14 Jahre für das Ressort Marketing und Kommunikation sowie für die Redaktionskommission. Zudem amtierte sie viele Jahre als Vizepräsidentin. Wir danken ihr für ihre unermüdliche und wertvolle Arbeit für den SVDE und wünschen ihr für die Zukunft alles Gute.



Die Wiederwahl des Präsidenten Adrian Rufener sowie der Vorstandsmitglieder Larissa Flückiger und Manuela Deiss wurde einstimmig angenommen. Alessia Colatruglio und Fanny Merminod wurden von den Mitgliedern ebenfalls einstimmig als neue Vorstandsmitglieder gewählt. Herzlich willkommen und viel Freude mit eurer neuen Aufgabe! Angélique Meier und Manuela Deiss übernehmen gemeinsam das Vizepräsidium im SVDE-Vorstand.

Verabschiedet und für ihre wertvolle Arbeit verdankt wurden die langjährigen Mitglieder der Berufsordnungskommission Sylvie Borloz, Beatrice Conrad-Frey und Maura Nessi-Zappella. Gleichzeitig wurden die neuen BOK-Mitglieder Sonja Honigmann, Brigitte Buri, Cathrin Wolfensberger sowie Marie-José Marguerat Luyet für vier Jahre gewählt. Vielen Dank für eure Bereitschaft zur Mitwirkung!

Bei der Rekurskommission haben sich die bisherigen Mitglieder für weitere vier Jahre zur Verfügung gestellt: Natacha Joset, Massimo Clay Quarenghi, Caroline Roulin Dumont. Die Wiederwahl wurde einstimmig bestätigt. Danke, dass ihr euch weiterhin engagiert!

Im Rahmen der GV wurde Anna-Barbara Sterchi zum Ehrenmitglied des SVDE gewählt. Mit ihrer Nomination wird der ausserordentliche Einsatz von Anna-Barbara während 45 Jahren gewürdigt. Vielen Dank und herzlichen Glückwunsch!

Der Vorstand und die Geschäftsstelle danken den Mitgliedern für das grosse Vertrauen, die gewinnbringende Zusammenarbeit und freuen sich darauf, die Arbeit an den strategischen Projekten mit unvermindertem Einsatz fortzusetzen – gemeinsam mit allen Mitgliedern.

Generalversammlung 2026

28. März 2026 in Bern
(anlässlich der NutriDays 2026)

83^e assemblée générale ordinaire de l'ASDD du 4 avril 2025

La 83^e assemblée générale (AG) ordinaire de l'ASDD s'est tenue au Kultur- und Kongresszentrum d'Aarau le 4 avril 2025. Nos membres peuvent consulter des informations complémentaires sur: www.svde-asdd.ch > Association > Assemblée générale > Documents AG.



Marco Buser
Directeur de l'ASDD

Lors de l'AG 2025, les membres du comité ont informé des divers succès et progrès dans leurs ressorts, qui contribuent à la réalisation des objectifs dans la période stratégique ASDD 2023–2027. En voici quelques exemples:

- Nouvelle valeur du point pour le domaine ambulatoire en pratique indépendante: la valeur du point a été augmentée de 8 % (de CHF 1.– à CHF 1.08) pour le 01.01.2024 et passera à CHF 1.10 d'ici 2026. Cela représente la première augmentation depuis plus de 20 ans.
- Evolution du rôle DPA (diététicien-ne de pratique avancée): plusieurs groupes de travail thématiques se sont maintenant mis à la tâche. Tous les documents qui seront à l'avenir nécessaires à la certification DPA ont entre autres été établis en 2024. La certification devrait être possible à partir de 2026.
- Développement de la qualité: les travaux qui reposent sur la révision de la LAMal (art. 58 ss.) ont été poursuivis par la commission Qualité de l'ASDD. En 2025, la convention de qualité pour le conseil diététique indépendant et ambulatoire devrait être déposée par l'ASDD et les associations d'assureurs-maladie pour approbation auprès des autorités publiques.
- Statistique professionnelle: sur mandat de l'ASDD, la BFH a établi la toute dernière statistique professionnelle en 2024. Entretemps, elle a été publiée et peut être consultée sur le site Internet de l'ASDD.

L'effectif de membres de l'ASDD continue d'augmenter, ce qui est très réjouissant et ne coule pas de source pour une associa-

tion professionnelle. L'année financière 2024 a été clôturée avec des pertes. Les dépenses supplémentaires pour 2024 s'expliquent surtout par les effets spéciaux liés à la taxe sur la valeur ajoutée (nouvelle façon de procéder de l'administration fiscale). Même si la fortune de l'association diminue de ce fait, l'ASDD peut, grâce aux réserves solides des années précédentes dont elle dispose, atténuer de telles évolutions imprévisibles. Le budget 2025 prévoit un résultat équilibré.

Barbara Richli quitte le comité après en avoir été membre durant de nombreuses années. Barbara a travaillé pendant 14 ans pour le ressort Marketing et communication ainsi que pour la commission de rédaction. De plus, elle a assumé un long mandat de vice-présidente. Nous la remercions pour son travail précieux et infatigable pour le compte de l'ASDD et lui souhaitons tout de bon pour son avenir.

La réélection d'Adrian Rufener à la présidence ainsi que de Larissa Flückiger et Manuela Deiss au comité a été acceptée à l'unanimité. Alessia Colatruglio et Fanny Merminod ont également été élues en tant que nouveaux membres du comité. Nous leur souhaitons une cordiale bienvenue et une grande satisfaction dans leur nouvelle responsabilité! Angélique Meier et Manuela Deiss assument ensemble la vice-présidence au sein du comité de l'ASDD.

L'assemblée a pris congé des membres de longue date de la commission de déontologie, Sylvie Borloz, Beatrice Conrad-Frey et Maura Nessi-Zappella, et les a remerciées pour leur précieux travail. Dans le même temps, les nouveaux membres de la commission de déontologie, Sonja Honigmann, Brigitte Buri, Cathrin Wolfensberger et Marie-José Marguerat Luyet, ont été élues pour un mandat de quatre ans. Merci de votre disposition à coopérer!



Pour la commission des recours, les membres actuels se sont présentés pour un nouveau mandat de quatre ans: Natacha Joset, Massimo Clay Quarenghi, Caroline Roulin Dumont. Ils/elles ont été réélus-e-s à l'unanimité. Merci de poursuivre votre engagement!

Dans le cadre de l'AG, Anna-Barbara Sterchi a été élue membre d'honneur de l'ASDD. Cette nomination vient rendre hommage à l'engagement exceptionnel d'Anna-Barbara pendant 45 ans. Un grand merci et toutes nos félicitations!

Le comité et le secrétariat remercient les membres de leur grande confiance ainsi que de la collaboration bénéfique et se réjouissent de poursuivre leur travail sur des projets stratégiques avec une mobilisation toujours sans failles, avec l'ensemble des membres.

Assemblée générale 2026

28 mars 2026 à Berne
(à l'occasion des NutriDays 2026)

83ª assemblea generale ordinaria dell'ASDD del 4 aprile 2025

Il 4 aprile 2025 ha avuto luogo l'83ª Assemblea generale (AG) ordinaria dell'ASDD presso il Centro culturale e congressuale di Aarau. Per ulteriori informazioni, i nostri membri possono consultare il nostro sito www.svde-asdd.ch > Verband > Generalversammlung > Dokumente Generalversammlung oppure Association > Assemblée générale > Documents assemblée générale.



Marco Buser
Direttore ASDD

All'AG 2025 i membri del Comitato direttivo hanno informato in merito ai vari successi e progressi dei loro settori, che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi del periodo strategico ASDD 2023–2027. Ecco alcuni esempi:

- Nuovo valore del punto tariffale per il settore ambulatoriale indipendente: il 1° gennaio 2024 la remunerazione è stata aumentata dell'8% (da Fr. 1.– a Fr. 1.08) ed entro il 2026 dovrebbe salire a Fr. 1.10. Si tratta del primo aumento dopo oltre 20 anni.
- Evoluzione del ruolo di APD (Advanced Practice Dietitian): attualmente sono attivi numerosi gruppi di lavoro tematici. Nel 2024 sono stati inoltre creati tutti i documenti che saranno necessari in futuro per la certificazione della qualifica di APD, che partirà dal 2026.
- Sviluppo della qualità: i lavori, che si basano sulla revisione della LAMal (art. 58 segg.), sono stati portati avanti dalla Commissione per la qualità dell'ASDD. Nel 2025, l'ASDD e le federazioni degli assicuratori malattia sottoporranno la convenzione sulla qualità per la consulenza nutrizionale nel settore ambulatoriale indipendente all'approvazione delle autorità.
- Statistica professionale: su incarico dell'ASDD, la Scuola universitaria professionale di Berna (BFH) ha effettuato il nuovo rilevamento statistico relativo alla professione di dietista. Nel frattempo, la statistica professionale è stata pubblicata ed è consultabile sul sito web ASDD.

Il numero di membri dell'ASDD è in continua crescita, il che non è scontato per le associazioni professionali ed è un fatto che ci riempie di gioia. L'esercizio finanziario 2024 si è chiuso in perdita. Le eccedenze di spesa per il 2024 sono da ricondurre soprattutto agli effetti speciali legati all'imposta sul valore aggiunto (nuova gestione dell'amministrazione delle contribuzioni). Nonostante il conseguente calo del patrimonio dell'associazione, grazie alle solide riserve accumulate negli anni precedenti l'ASDD è riuscita a avviare a questi imprevedibili sviluppi. Il budget 2025 prevede un risultato in pareggio.

Con le dimissioni di Barbara Richli, il Comitato direttivo perde un membro con numerosi anni di esperienza alle spalle. Barbara ha lavorato per 14 anni per il settore Comunicazione e Marketing e la Commissione redazione. Ha inoltre rivestito la carica di vicepresidente per diversi anni. La ringraziamo per il suo instancabile e prezioso impegno a favore dell'ASDD e le auguriamo il meglio per il suo futuro.

La rielezione del presidente Adrian Rufener e dei membri del Comitato direttivo Larissa Flückiger e Manuela Deiss è stata accolta all'unanimità. Sono state elette dall'intera assemblea anche Alessia Colatruglio e Fanny Merminod, che entrano così a far parte del Comitato direttivo. A loro diamo il nostro più caloroso benvenuto e rivolgiamo i nostri auguri per il nuovo incarico! Angélique Meier e Manuela Deiss assumono congiuntamente la vicepresidenza del Comitato direttivo dell'ASDD.

Sylvie Borloz, Beatrice Conrad-Frey e Maura Nessi-Zappella, da molti anni membri della Commissione deontologica (CD), si sono congedate dal loro incarico. Le ringraziamo per il prezioso impegno. Parallelamente

entrano a far parte della CD Sonja Honigmann, Brigitte Buri, Cathrin Wolfensberger e Marie-José Marguerat Luyet, elette per un periodo di quattro anni. Le ringraziamo per la disponibilità a contribuire al lavoro della commissione!

Per la Commissione ricorsi si sono messi a disposizione per altri quattro anni i membri Natacha Joset, Massimo Clay Quarenghi e Caroline Roulin Dumont, rieletti e riconfermati all'unanimità. Li ringraziamo per la loro disponibilità a rimettersi ancora in gioco!

Durante l'AG Anna-Barbara Sterchi è stata eletta membro onorario dell'ASDD. Con questa nomina si è voluto premiare il suo straordinario impegno profuso per ben 45 anni. Grazie di cuore e congratulazioni!

Il Comitato direttivo e il segretariato ringraziano i membri per la loro grande fiducia e la proficua collaborazione e sono lieti di continuare con inalterato impegno, e assieme a tutti loro, a lavorare ai progetti strategici.

Assemblea generale 2026

28 marzo 2026 a Berna
(in occasione dei NutriDays 2026)



**SPONSOREN
SPONSORS
SPONSOR**

Wir bedanken uns bei unseren Sponsoren für die grosszügige Unterstützung unserer Jahrestagung mit Generalversammlung.

Nous remercions nos sponsors pour leur généreux soutien à notre congrès annuel avec assemblée générale.

Desideriamo ringraziare i nostri sponsor per il loro generoso sostegno alla nostra conferenza annuale e della riunione generale.

Diamond-Sponsor

Sponsor de diamant

Sponsor di diamante



Gold-Sponsoren

Sponsor d'or

Sponsor d'oro



Bronze-Sponsoren

Sponsor de bronze

Sponsor di bronzo



Äpfel-Sponsoring

Sponsor des pommes

Sponsor Mele



Und süsch so?

Ilona Sánchez und Lea Obrecht von Ernährungstherapie Basel möchten zeigen, was wir Ernährungsberater/innen sonst noch so machen. Da gibt es Blogs, Podcasts, Posts, Sticker und so vieles mehr, die von uns kreiert, geschrieben und gesendet werden – doch darüber wird noch zu wenig gesprochen! Wir möchten euch mit diesem Artikel ermutigen, euch und eure Projekte zu zeigen. Wir können uns alle mehr unterstützen und voneinander lernen.



Lea Obrecht, BSc
Ernährungsberaterin FH SVDE,
Ernährungstherapie Basel,
info@ernaehrungstherapie-
basel.ch



Ilona Sánchez, BSc
Ernährungsberaterin FH SVDE,
Ernährungstherapie Basel,
info@ernaehrungstherapie-
basel.ch

Wir sind Ernährungsberater/innen. Der Name suggeriert, dass das Beraten im Zentrum unseres Arbeitsalltags steht. Doch eigentlich beschränkt sich unsere Arbeit selten «nur» auf das Beraten. Viele von uns leisten noch viel mehr, um Wissen zugänglicher zu machen, Themen zu enttabuisieren oder das Image unserer Berufsgruppe positiv zu verändern. Immer wieder entdecken wir eure Blogs, Artikel, Podcasts, Posts, Sticker, Rezepte, Bücher, Kurse usw. und sind total begeistert! Wir finden, auch

Um dich und deine Arbeit hier vorzustellen, beantworte uns gerne folgende Fragen per Mail:

- Wer bist du?
- Wo arbeitest du?
- Was machst du hauptsächlich in deinem Berufsalltag?
- Welche Projekte möchtest du hier gerne teilen?
- Über welche Kanäle sind diese zugänglich?
- Welche Ziele verfolgst du damit?
- Welche Zielgruppe möchtest du damit ansprechen?

solche Aspekte unseres Berufs, der so vielfältig und kreativ sein kann, sollten mehr gezeigt und geteilt werden.

Deshalb hatten wir die Idee, im NutriInfo eine Rubrik zu starten, in welcher wir alle möglichen Projekte und Arbeiten, egal ob gross oder klein, von Verbandsmitgliedern teilen können, damit wir uns gegenseitig



besser kennenlernen, stärken, unterstützen, inspirieren und so voneinander profitieren können!

Heute stellen wir die Projekte unserer Gemeinschaftspraxis «Ernährungstherapie Basel» vor:

Seit fast drei Jahren haben wir den Instagram-Account @ernaehrungstherapie-basel. Damit möchten wir unseren Patient/innen Wissen einfach zugänglich und praktisch umsetzbar vermitteln. So teilen wir z.B. leckere FODMAP-arme Rezepte, sinnvolle Proteinlieferanten bei veganer Ernährung oder stellen Konzepte wie Intuitive Eating vor. Manchmal nehmen wir unsere Follower/innen auch mit hinter die Kulissen des Praxisalltags, wenn wir Möbel aufbauen, wenn wir Teamsitzungen haben oder z.B. jemand Kuchen mitgebracht hat oder wenn wir neue Lebensmittel testen.

Vor einem Jahr hatten wir den Gedanken, eigene Sticker zu designen. Wir sind begeistert von der Idee, Kunst und Wissenschaft auf eine humorvolle Weise zu vereinen und mit unseren Stickern Gespräche über tabuisierte Themen anzustossen. Daraufhin haben Diana Studerus und Lea aus unserem Team sich entschieden, in einem Podcast ihre Gedanken, die hinter den Motiven auf den Stickern stecken, aufzunehmen und zu teilen. Seit März



Instagram-Post: FODMAP-armes Rezept



Podcast «The Shitshow»



Merkblatt Oligosaccharid-arme Ernährung zum Download

2024 gibt es nun unseren Podcast «The Shitshow» auf Spotify, wo wir über unsere Sticker sprechen, die hauptsächlich Tabuthemen wie Verdauung, Gewichtsdiskriminierung oder psychische Gesundheit aufgreifen.

Zu guter Letzt bieten wir auch unsere selbst erstellten Unterlagen zu verschie-

denen Ernährungsthemen für alle zum Download an. Zum symbolischen Preis von einem Kaffee sind unsere Unterlagen auf der Plattform «Gumroad» verfügbar.

Mit all diesen kleinen Projekten möchten wir das Thema Ernährung einfach zugänglich machen und ansprechend vermitteln. Wir verfolgen dabei keinen kommerziellen

Habt ihr Lust, euch und eure Projekte ebenfalls vorzustellen?

In der nächsten Ausgabe möchten wir jemanden von euch vorstellen!

Es würde uns sehr freuen, auch von euren Projekten zu hören und euch über diesen Weg dabei unterstützen zu können. Gerne dürft ihr euch bei Lea und Ilona melden, damit wir gemeinsam einen Artikel über eure Arbeit für eine NutriInfo-Ausgabe schreiben können.

Schreibt uns gerne an:
info@ernaehrungstherapie-basel.ch

Nutzen, sondern sind begeistert von dem Gedanken, dass das Teilen von Wissen sinnstiftend ist und das Bild unserer Berufsgruppe positiv verändern kann.

Alle unsere Projekte findet ihr hier:



Schon reserviert? NutriDays 2026

27. und 28. März 2026 in Bern

Die SVDE-Generalversammlung findet im Rahmen der NutriDays am **28. März 2026** statt.

www.nutridays.ch

NutriDays

Kongress der Ernährung und Diätetik
Congrès de la nutrition et diététique

Que faisons-nous d'autre?

Ça joue? Ilona Sánchez et Lea Obrecht de Ernährungstherapie Basel ont envie de montrer un peu ce que nous, les diététicien-ne-s, faisons au-delà de notre travail quotidien. Il existe des blogs, des podcasts, des posts, des autocollants, et tellement d'autres choses que nous créons, écrivons et envoyons, mais dont on parle encore trop peu! Par cet article, nous aimerions vous encourager à vous montrer et à faire connaître vos projets. Nous pouvons toutes et tous nous soutenir davantage et apprendre mutuellement les un-e-s des autres.



Lea Obrecht, BSc
Diététicienne HES ASDD,
Ernährungstherapie Basel,
info@ernaehrungstherapie-
basel.ch



Ilona Sánchez, BSc
Diététicienne HES ASDD,
Ernährungstherapie Basel,
info@ernaehrungstherapie-
basel.ch

Nous sommes des diététicien-ne-s, le conseil diététique est au centre de notre quotidien professionnel. Pourtant, notre travail se limite rarement à la «seule» activité de conseil. Beaucoup d'entre nous font beaucoup plus de choses pour rendre les connaissances plus accessibles, lever le tabou sur certains sujets ou changer positivement l'image de notre groupe professionnel. Nous ne cessons de découvrir de nouveaux blogs, articles, podcasts, posts, autocollants, recettes, livres, cours, etc., et

sommes très enthousiastes! Selon nous, il faudrait montrer et partager davantage de tels aspects de notre profession, qui peut être tellement créative et variée.

C'est pourquoi nous souhaitons lancer dans NutriInfo une rubrique dans laquelle nous partageons des projets et idées en tous genres, réalisés par des membres de l'association, pour que nous puissions mieux faire connaissance, nous renforcer, nous soutenir, nous inspirer mutuellement et apprendre les un-e-s des autres!

Si tu as envie de te présenter et de parler de ton travail dans cette rubrique, n'hésite pas à répondre par e-mail aux questions ci-dessous.

Aujourd'hui, nous présentons les projets de notre cabinet communautaire «Ernährungstherapie Basel»

Depuis pratiquement trois ans, nous avons un compte Instagram, @ernaehrungstherapie-basel. De cette manière, nous souhaitons transmettre des connaissances à nos patient-e-s de façon facilement accessible et pratique à mettre en œuvre. Sur ce compte, nous partageons par exemple de délicieuses recettes pauvres en FODMAP, des conseils utiles sur les sources de protéines en cas d'alimentation végétane ou présentons certains concepts comme l'Intuitive Eating (une façon intuitive de s'alimenter). Il nous arrive d'inviter nos followers/euses à venir derrière les coulisses du quotidien du cabinet, quand nous montons des meubles, quand nous avons une réunion d'équipe et que quelqu'un-e a par exemple apporté

un gâteau ou quand nous testons de nouveaux aliments.

Il y a un an, nous avons eu l'idée de créer nos propres autocollants. Nous sommes motivées par la volonté de réunir avec humour l'art et la science et d'utiliser nos autocollants pour lancer des discussions sur des sujets tabous. Par la suite, Diana Studerus et Lea de notre équipe ont décidé d'enregistrer dans un podcast leurs réflexions sur les raisons qui les ont poussées à réaliser des autocollants, puis elles l'ont diffusé. Depuis mars 2024, notre podcast «The Shitshow» est disponible sur Spotify. Dans celui-ci, nous parlons de



Podcast «The Shitshow»



Post sur Instagram sur une recette pauvre en FODMAPS

Si tu as envie de te présenter et de parler de ton travail dans cette rubrique, n'hésite pas à répondre par e-mail aux questions ci-dessous.

- Qui es-tu?
- Où travailles-tu?
- Que fais-tu principalement dans ton quotidien professionnel?
- Quels projets aimerais-tu partager?
- Par quels canaux ceux-ci sont-ils accessibles?
- Quels objectifs poursuis-tu ainsi?
- Quel groupe cible cherches-tu à interpeler?

OLIGOSACCHARID- ARME ERNÄHRUNG

Ernährung bei
Oligosaccharidintoleranz

Ernährungstherapie Basel



Aide-mémoire à télécharger sur l'alimentation pauvre en oligosaccharides

nos autocollants, qui traitent essentiellement de sujets tabous comme la digestion, la discrimination liée au poids ou la santé mentale.

Enfin et surtout, nous mettons à la disposition de tou-te-s en téléchargement les documents réalisés par nos soins sur différents thèmes nutritionnels. Au prix symbolique d'un café, nos documents sont disponibles sur la plateforme «Gumroad».

Au travers de tous ces petits projets, nous aimerions rendre le thème de l'alimentation facilement accessible et communi-

quer de façon à susciter l'intérêt pour ce sujet. Nous ne poursuivons aucun objectif commercial, mais nous sommes motivées par l'idée que le partage de connaissances est porteur de sens et peut changer positivement l'image de notre groupe professionnel.

Vous trouverez tous nos projets ici:



Avez-vous envie de vous présenter, ainsi que vos projets?

Dans le prochain numéro du NutriInfo, nous aimerions présenter quelqu'un d'entre vous!

Nous apprécierions beaucoup d'entendre parler de vos projets et de pouvoir vous soutenir par ce biais. Vous pouvez volontiers contacter Lea et Ilona pour que nous rédigeons ensemble un article sur votre travail pour un numéro de NutriInfo.

N'hésitez pas à nous écrire:
info@ernaehrungstherapie-basel.ch



Déjà réservé? NutriDays 2026

27 et 28 mars à Berne

L'assemblée générale de l'ASDD se tiendra le **28 mars 2026** dans le cadre des NutriDays.

www.nutridays.ch

NutriDays

Kongress der Ernährung und Diätetik
Congrès de la nutrition et diététique

Cos'altro facciamo?

Cos'altro facciamo? Ilona Sánchez e Lea Obrecht di Ernährungstherapie Basel desiderano mostrare a cos'altro si dedicano le dietiste e i dietisti oltre che alla loro professione. Blog, podcast, post, adesivi e chi più ne ha più ne metta: eppure se ne parla ancora troppo poco! Con questo articolo vogliamo incoraggiarvi a raccontare chi siete e a presentare i vostri progetti. Un modo per sostenerci di più e imparare reciprocamente.



Lea Obrecht, BSc
Dietista SUP ASDD,
Ernährungstherapie Basel,
info@ernaehrungstherapie-
basel.ch



Ilona Sánchez, BSc
Dietista SUP ASDD,
Ernährungstherapie Basel,
info@ernaehrungstherapie-
basel.ch

Come si potrà immaginare, l'attività quotidiana di noi dietiste e dietisti ruota attorno alla consulenza. Eppure è raro che il nostro lavoro si limiti «solo» a questo. Molte e molti di noi fanno anche molto altro, per rendere ad esempio più accessibili le conoscenze, sdoganare certe tematiche e migliorare l'immagine della nostra categoria professionale. Tra blog, articoli, podcast, post e adesivi oppure ricette, libri, corsi ecc. scopriamo sempre qualcosa di nuovo e di super interessante! Riteniamo che anche questi lati della

nostra professione, così vari e creativi, andrebbero mostrati e condivisi maggiormente.

Ci è venuta così l'idea di inaugurare in NutriInfo una rubrica in cui condividere tutti i possibili progetti e lavori, piccoli o grandi che siano, realizzati dai membri dell'associazione, così da poterci conoscere meglio, sostenerci, essere fonte d'ispirazione e trarne vantaggi reciproci!

In questo numero presentiamo i progetti del nostro studio medico associato «Ernährungs-therapie Basel»:

Da quasi tre anni abbiamo l'account Instagram @ernaehrungstherapie-basel. Attraverso questo canale desideriamo far sì che le nostre e i nostri pazienti possano accedere alle conoscenze in tutta semplicità e



in modo da poterle metterle in pratica concretamente. Ad esempio, pubblichiamo gustose ricette povere di FODMAP, segnaliamo le fonti proteiche utili per chi segue un'alimentazione vegana, oppure spieghiamo concetti come l'alimentazione intuitiva (o intuitive eating). A volte mostriamo alle nostre e ai nostri follower anche il dietro le quinte dell'attività dello studio: ad esempio, mentre siamo alle prese con il montaggio di mobili, quando qual-

Per presentarti e raccontare il tuo progetto, ti invitiamo a rispondere alle seguenti domande e inviarti le risposte via mail:

- Chi sei?
- Dove lavori?
- Cosa fai principalmente nella tua attività lavorativa?
- Quali progetti ti piacerebbe condividere in questa rubrica?
- Tramite quali canali sono accessibili?
- Quali obiettivi intendi raggiungere con questo progetto?
- A quale gruppo target vorresti rivolgerti con il tuo progetto?



Scheda informativa scaricabile sull'alimentazione povera di oligosaccaridi

Vi andrebbe di presentarvi e parlarci dei vostri progetti?

Ci farebbe molto piacere anche conoscere i vostri progetti e potervi sostenere tramite questa iniziativa. Non esitate quindi a contattare Lea e Ilona, così potremo scrivere insieme un articolo sul vostro lavoro per uno dei prossimi numeri di NutriInfo.

Scriveteci all'indirizzo:
info@ernaehrungstherapie-basel.ch

cuno porta un dolce durante le riunioni con il team oppure quando testiamo nuovi alimenti.

Un anno fa ci è venuto in mente di disegnare i nostri adesivi. Il tutto è nato dall'idea di unire arte e scienza in modo divertente e di stimolare, tramite i nostri sticker, discussioni su temi considerati tabù. Diana Studerus e Lea, del nostro team, hanno poi deciso di realizzare un podcast in cui condividere le loro riflessioni che hanno portato alla realizzazione di questi

adesivi. Da marzo 2024 il nostro podcast «The Shitshow» è disponibile su Spotify: qui parliamo dei nostri sticker dedicati a temi tabù come la digestione, la discriminazione legata al peso o la salute psichica.

Infine, mettiamo a disposizione anche la nostra documentazione, da noi creata, su svariati temi legati all'alimentazione. Può essere scaricata liberamente dalla piattaforma «Gumroad» al prezzo simbolico di un caffè.

Con tutti questi piccoli progetti desideriamo rendere facilmente accessibile il tema della nutrizione e divulgarlo con un approccio interessante. Non perseguiamo un fine commerciale, ma ci motiva l'idea che la condivisione del sapere è stimolante e può migliorare l'immagine della nostra categoria professionale.

Tutti i nostri progetti possono essere visionati qui:



Post di Instagram con la ricetta povera di FODMAP



Podcast «The Shitshow»



Egal ob Couch-Potato oder Ernährungsbewusste.

**Wir haben das richtige
Ernährungs-Fachwissen für alle.**



Interessiert an fachspezifischen Infos rund um die
Ernährung, Milch und Gesundheit? Jetzt entdecken:

[swissmilk.ch/nutrition](https://www.swissmilk.ch/nutrition)

swissmilk

NutriDays 2026 mit neuem Konzept und neuem Organisationskomitee

Fabienne Bischof übernimmt die Leitung des Organisationskomitees der NutriDays 2026 und freut sich, gemeinsam mit einem Team aus engagierten Fachpersonen aus allen drei Sprachregionen und mit der Unterstützung der SVDE-Geschäftsstelle den Kongress zu gestalten. Im Interview mit der Geschäftsstelle erläutert Fabienne Bischof Ziele und Inhalte für die NutriDays 2026.



Fabienne Bischof, BSc
Ernährungsberaterin SVDE,
Vorstandsmitglied, Ressort
Kommunikation und
Marketing, Leiterin OK
NutriDays

Fabienne Bischof, die NutriDays werden 2026 unter dem Titel «Taste the new – Begegnung, Inspiration, Zukunft» vom 27. bis 28. März in Bern stattfinden. Welche Ziele verfolgst du mit dem Kongress?

In erster Linie möchten wir ein attraktives Programm für alle auf die Beine stellen. Dabei sollen vor allem Networking, Interaktivität sowie das neueste Wissen im Mittelpunkt stehen. Wir möchten den Erfolg der NutriDays der letzten Jahre weiterführen, jedoch noch mehr Teilnehmer/innen wie in den Jahren vor Corona vor Ort haben, um den persönlichen Austausch zu fördern. Darum haben wir uns auch entschlossen, auf die Möglichkeit einer Online- oder hybriden Teilnahme zu verzichten.

Inwiefern werden sich die NutriDays 2026 von den vorherigen Jahren unterscheiden?

Am Erfolgsrezept der NutriDays als Kongress der Ernährung und Diätetik für Ernährungsberater/innen möchten wir nichts ändern. Bei den Umfragen der Teilnehmer/innen hat sich aber gezeigt, dass mehr Interaktivität gewünscht wird. Nicht nur untereinander, in Bezug auf das Networking während der Pausen, sondern auch hinsichtlich der Wissensvermittlung. Diesem Umstand möchten wir Rechnung tragen, weil wir die Meinungen unserer Mitglieder ernst nehmen. Unser Ziel ist es, den Grad der Beteiligung und die Nachhaltigkeit durch zeitgemässe und interaktive

Vermittlungsformen zu erhöhen. Es soll mehr Raum für Diskussionen und Austausch geboten werden. Paneldiskussionen und Workshops sind dafür die geeigneten Formate.

Sind auch Rahmenveranstaltungen oder ein Abendevent geplant?

Ja, auf jeden Fall. Ein grosser Wunsch des OK ist es, eine gemeinsame Abendveranstaltung umzusetzen, die möglichst viele Teilnehmer/innen anspricht und die sich dennoch im Rahmen unseres Budgets und unserer Möglichkeiten bewegt.

Welche Herausforderungen siehst du bei der Organisation eines Kongresses für den SVDE oder das Organisationskomitee?

Wir möchten ein gutes Programm mit anerkannten Referenten und einer einwandfreien Organisation auf die Beine stellen. Gleichzeitig möchten wir der Diversität unseres Berufsstandes gerecht werden. Es sollen sich alle abgeholt fühlen.

Wir müssen aber auch für Sponsoren und Aussteller ein attraktiver Kongress sein, um die Kosten des Kongresses decken zu können. Somit müssen auch die Bedürfnisse der Sponsoren und Aussteller berücksichtigt werden. Die Durchführung und Organisation eines Kongresses ist enorm aufwendig und erfordert eine sorgfältige Planung. Der Grossteil von uns arbeitet fast ausschliesslich ehrenamtlich. Die Finanzierung stellt für unseren Verband eine grosse Herausforderung dar. Dennoch bietet ein Kongress die beste Gelegenheit, viele fachlich Gleichgesinnte zu treffen und sich mit ihnen auszutauschen. Ausserdem stärkt er das Berufsbild und in gewisser Masse auch ein Gefühl von Zugehörigkeit.

Was sind die nächsten Schritte?

In den ersten Sitzungen hatten wir als neues OK zunächst einige Brainstorming-Sessions mit der ganzen Gruppe durchgeführt. In Untergruppen wurden dann mögliche Themenfelder für Vorträge und Workshops definiert, Kommunikationskonzepte erarbeitet und das Programm für den Abend zusammengestellt. Die Ergebnisse werden immer wieder in der Gesamtgruppe angeschaut und verbessert oder – je nach Thema – auch dem Vorstand vorgestellt. Dabei arbeiten wir eng mit der Geschäftsstelle zusammen, die für das Operative und das Administrative zuständig ist, und tauschen uns auch mit Leuten aus dem ehemaligen OK aus. Ihre wertvollen Erfahrungen sind für uns sehr hilfreich.

Das Puzzle mit vielen Einzelteilen wird nach und nach ein Gesamtbild formen. Wir sind sehr gespannt auf das Endergebnis und wie es von unseren Mitgliedern aufgenommen wird.



Das neue OK der NutriDays in Aktion

NutriDays 2026 avec un nouveau concept et nouveau comité d'organisation.

Fabienne Bischof prend la direction du comité d'organisation des NutriDays 2026 et se réjouit d'organiser le congrès avec une équipe de diététicien-ne-s engagé-e-s des trois régions linguistiques et avec le soutien du secrétariat de l'ASDD. Dans son interview avec le secrétariat, Fabienne Bischof explique les objectifs et les contenus des NutriDays 2026.



Fabienne Bischof, BSc
Diététicienne ASDD,
membre du comité ASDD,
ressort «Communication
et marketing», directrice
Ok NutriDays

Fabienne Bischof, les NutriDays auront lieu à Berne les 27 et 28 mars 2026 sur le thème: «Taste the New. Rencontre, Inspiration, Avenir». Quels objectifs poursuivis-tu avec le congrès?

Nous aimerions avant tout mettre sur pied un programme attrayant pour tou-te-s, qui accorde une importance centrale au networking, à l'interactivité et aux connaissances les plus récentes. Nous aimerions enchaîner avec le succès des NutriDays de ces dernières années, mais avec encore plus de participant-e-s en présentiel, comme dans les années précédant le coronavirus, afin de promouvoir les échanges personnels. Dans cette optique, nous avons décidé de renoncer à la possibilité de participer au congrès en ligne ou sous une forme hybride.

Dans quelle mesure l'édition 2026 des NutriDays 2026 sera-t-elle différente de celles des années précédentes?

Les NutriDays en tant que congrès de la nutrition et de la diététique pour les diététicien-ne-s sont une formule gagnante et nous ne voulons rien changer à cela. Les enquêtes auprès des participant-e-s ont toutefois révélé qu'une plus grande interactivité est souhaitée, non seulement au niveau des échanges interpersonnels, pour le développement du réseau pendant les pauses, mais également concernant la transmission des connaissances. Nous aimerions tenir compte de ce souhait parce que nous prenons au sérieux les avis de nos membres. Notre objectif est d'améliorer

le degré de participation et la durabilité par des formes de communication modernes et interactives. Il faut proposer davantage de possibilités de discussions et d'échanges. Les discussions de panel et les ateliers semblent être des formats adéquats à cette fin.

Des manifestations-cadres et une soirée sont-elles également prévues?

Oui, absolument. Un souhait important du CO est de mettre en œuvre une soirée commune, qui attire le plus grand nombre possible de participant-e-s tout en restant dans le cadre de notre budget et de nos possibilités.

Quels sont, selon toi, les défis liés à l'organisation d'un congrès pour l'ASDD ou le comité d'organisation?

Nous aimerions mettre sur pied un bon programme, avec des intervenant-e-s reconnus et une organisation irréprochable. Dans le même temps, nous aimerions tenir compte de la diversité de notre profession. Il faut que chacun-e se sente interpellé-e.

Mais pour pouvoir couvrir les coûts de notre congrès, ce dernier doit aussi être attrayant pour les sponsors et les exposants. Nous devons donc prendre en considération aussi les besoins des sponsors et des exposants. La réalisation et l'organisation d'un congrès représentent une charge de travail énorme et requièrent une planification scrupuleuse. La majeure partie d'entre nous travaille presque exclusivement de façon bénévole. Le financement place notre association face à un défi de taille. Néanmoins, un congrès reste la meilleure occasion de rencontrer de nombreuses personnes sur la même longueur d'onde d'un point de vue professionnel et d'échanger avec elles. De plus, une telle manifestation renforce le profil profes-

sionnel et, dans une certaine mesure aussi, le sentiment d'appartenance.

Quelles sont les prochaines étapes?

Lors de ses premières séances, notre nouveau CO a d'abord effectué quelques sessions de brainstorming en présence de l'ensemble du groupe. Puis des sous-groupes ont été constitués pour définir des thématiques possibles d'exposés et d'ateliers, élaborer des concepts de communication et composer le programme de la soirée. Les résultats sont systématiquement regardés et améliorés au sein du groupe réuni au grand complet ou présentés au comité en fonction du thème. Dans ce contexte, nous collaborons étroitement avec le secrétariat, qui est responsable des aspects opérationnels et administratifs, et nous échangeons aussi avec des membres de l'ancien CO. Leurs précieuses expériences nous sont très utiles.

Les nombreuses pièces du puzzle sont assemblées petit à petit pour former une image globale. Nous attendons avec beaucoup d'impatience d'observer le résultat final et l'accueil réservé par nos membres.



Les nouveaux NutriDays OK en action

NutriDays 2026 con un nuovo concetto e un nuovo comitato organizzativo.

Fabienne Bischof assumerà la guida del comitato organizzativo dei NutriDays 2026 e avrà l'onore di organizzare il congresso in collaborazione con un motivato team di specialiste e specialisti provenienti da tutte e tre le regioni linguistiche e con il sostegno del segretariato dell'ASDD. Nell'intervista con il segretariato, Fabienne Bischof ci parla degli obiettivi e dei contenuti dei NutriDays 2026.



Fabienne Bischof, BSc
Dietista ASDD, membro del Comitato direttivo ASDD settore Comunicazione e Marketing, direttrice Ok NutriDays

Fabienne Bischof, l'edizione 2026 dei NutriDays sarà intitolata «Taste the New. Incontro, Ispirazione, Futuro» e si svolgerà tra il 27 e il 28 marzo a Berna. Quali obiettivi ti sei posta con il congresso?

Innanzitutto vorremmo proporre un programma interessante per tutti, puntando prevalentemente sul networking, l'interattività e le conoscenze più recenti. Ci piacerebbe replicare il successo dei NutriDays degli ultimi anni, ma con una partecipazione in presenza più ampia, come nel periodo pre-Covid, al fine di favorire lo scambio interpersonale. Per questo abbiamo anche deciso di non offrire la partecipazione on-line o ibrida al congresso.

In che misura i NutriDays 2026 si distinguono dalle edizioni degli anni precedenti?

I NutriDays, come congresso sulla nutrizione e dietetica per dietiste e dietisti, sono una formula vincente, che quindi manterremo invariata. Dai sondaggi condotti tra le persone partecipanti è però emerso che sarebbe gradita una maggiore interattività, non per quanto riguarda lo scambio interpersonale, con possibilità di networking durante le pause, ma anche per quanto riguarda la trasmissione di conoscenze. È un aspetto di cui vogliamo tenere conto: prendiamo infatti in seria considerazione le opinioni dei nostri membri. Il nostro obiettivo è aumentare il grado di partecipazione e l'apprendimento sostenibile puntando su forme di divulgazione moderne e interat-

tive. Dobbiamo dare più spazio alle discussioni e al confronto: le tavole rotonde e i workshop sono i formati adatti per raggiungere questo obiettivo.

Saranno in programma anche eventi collaterali o serali?

Sì, certamente. Un grande desiderio del comitato organizzativo è organizzare una serata comune, che attiri il maggior numero di partecipanti possibili pur rimanendo all'interno del nostro budget e delle nostre possibilità.

A tuo avviso, quali sono per l'ASDD o il comitato organizzativo le difficoltà legate all'organizzazione di un congresso?

Ci piacerebbe realizzare un programma interessante con relatrici e relatori riconosciuti e un'organizzazione impeccabile, tenendo conto al contempo della diversità della nostra categoria professionale. Tutti devono sentirsi considerati.

Il congresso deve essere interessante anche per gli sponsor e gli espositori, in modo da poter coprire le spese. Pertanto devono essere tenute in considerazione anche le loro esigenze. L'organizzazione e lo svolgimento

di un congresso è un'impresa immane e richiede un'attenta pianificazione. La maggior parte di noi lavora quasi esclusivamente a titolo onorario. La questione del finanziamento è un problema per la nostra associazione. Un congresso rappresenta tuttavia l'occasione migliore per incontrare e confrontarsi con molte altre persone che condividono le stesse esperienze. Inoltre, rafforza la figura professionale e, per certi versi, anche il senso di appartenenza.

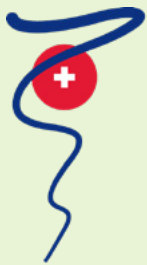
Quali saranno i prossimi passi?

Come nuovo comitato organizzativo abbiamo inizialmente tenuto alcune sessioni di brainstorming con tutto il gruppo. Dopodiché, all'interno di sottogruppi sono stati definiti i possibili ambiti tematici per le conferenze e i workshop, sono state elaborate le strategie di comunicazione ed è stato allestito il programma per la serata. I risultati vengono ripetutamente analizzati e migliorati con l'intero gruppo oppure, a seconda del tema, anche in seno al Comitato direttivo. Lavoriamo a stretto contatto con il segretariato, che si occupa degli aspetti operativi e amministrativi, e ci confrontiamo anche con le persone che facevano parte del precedente comitato organizzativo. Le loro preziose esperienze sono molto utili per noi.

Tassello dopo tassello, il puzzle prende forma mostrandoci un'immagine globale. Non vediamo l'ora di vedere il risultato finale e come verrà accolto dai nostri membri.



Andrea Roggo (segretariato), Carine Christen, Melanie Anneler, Lisa Gerber, Fabienne Bischof, Annina Tischler, Elisa Bertozzi, Regula Kaufmann (segretariato), Audrey Bovet-Rieben, Marco Buser (segretariato). Mancano: Adrian Rufener e Marlies Bütikofer.



youngGESKES SSNC

Gesellschaft für Ernährungsmedizin und Metabolismus Schweiz
Société Suisse de Nutrition Clinique et Métabolisme
Società Svizzera di Medicina Nutrizionale e Metabolismo
Swiss Society for Clinical Nutrition and Metabolism



Die Zukunft der Ernährungsmedizin in der Schweiz beginnt hier!

Die neu gegründete Young GESKES ist DIE Plattform für junge Talente der Ernährungsmedizin in der Schweiz. Als junge Gruppe der GESKES SSNC bietet sie Studierenden, Auszubildenden und Berufseinsteigenden die Möglichkeit, in einem dynamischen Umfeld zu wachsen und sich zu vernetzen.

Die Vision:

- **Vernetzung fördern:** Plattform für den Austausch und das Knüpfen wertvoller Kontakte im Umfeld der Ernährungsmedizin
- **Bildung stärken:** Wissen und Praxis der Ernährungsmedizin fest in der Ausbildung verankern
- **Innovationen unterstützen:** Gemeinsam neue Ideen und Projekte in der Ernährungsmedizin umsetzen

Wer kann mitmachen? Alle zwischen 18 und 33 Jahren aus den Bereichen Medizin, Ernährung, Pflege, Pharmazie oder verwandten Disziplinen mit Leidenschaft für Ernährungsmedizin.

Erne unser interdisziplinäres Gründungsteam kennen und lass uns gemeinsam die Zukunft der Ernährungsmedizin gestalten: Werde Teil unserer Reise und wachsenden Community. Alle Interessierten sind herzlich eingeladen, mehr über uns zu erfahren und sich uns anzuschliessen.

Herzliche Grüsse,
das Young-GESKES-Team

Weitere Informationen erhältst du über den QR-Code.

L'avenir de la médecine nutritionnelle en Suisse commence ici!

La toute nouvelle Young GESKES est LA plateforme des jeunes talents de la médecine nutritionnelle en Suisse. En tant que jeune groupe de la GESKES SSNC, elle offre aux étudiants, aux personnes en formation et à celles qui entrent dans la vie professionnelle la possibilité de grandir et de se mettre en réseau dans un environnement dynamique.

La vision:

- **Favoriser le réseautage:** Plateforme pour l'échange et la création de contacts précieux dans l'environnement de la médecine nutritionnelle.
- **Renforcer la formation:** Ancrer solidement les connaissances et la pratique de la médecine nutritionnelle dans la formation.
- **Soutenir les innovations:** Mettre en œuvre ensemble de nouvelles idées et de nouveaux projets dans le domaine de la médecine nutritionnelle.

Qui peut participer? Toute personne âgée de 18 à 33 ans des domaines de la médecine, de la nutrition, des soins, de la pharmacie ou de disciplines apparentées et passionnée par la médecine nutritionnelle.

Fais connaissance avec notre équipe fondatrice interdisciplinaire et construisons ensemble l'avenir de la médecine nutritionnelle: Fais partie de notre voyage et de notre communauté grandissante. Toutes les personnes intéressées sont invitées à en savoir plus sur nous et à nous rejoindre.

Nous vous saluons cordialement,
l'équipe Young GESKES

Tu trouveras plus d'informations en scannant le code QR.

Il futuro della medicina nutrizionale in Svizzera inizia qui!

Il nuovo gruppo Young GESKES è LA piattaforma per i giovani talenti della medicina nutrizionale in Svizzera. Come gruppo giovane del GESKES SSNC, offre a studenti, tirocinanti e giovani professionisti l'opportunità di crescere e fare rete in un ambiente dinamico.

La visione:

- **Promuovere il networking:** Piattaforma per lo scambio e la creazione di contatti preziosi nel campo della medicina nutrizionale.
- **Rafforzare la formazione:** Ancorare saldamente la conoscenza e la pratica della medicina nutrizionale nell'istruzione.
- **Sostenere l'innovazione:** Implementare insieme nuove idee e progetti in medicina nutrizionale.

Chi può partecipare? Chiunque abbia un'età compresa tra i 18 e i 33 anni e provenga dai settori della medicina, della nutrizione, dell'infermieristica, della farmacia o da discipline affini con la passione per la medicina nutrizionale.

Conoscete il nostro team interdisciplinare di fondatori e plasmiamo insieme il futuro della medicina nutrizionale:

Diventate parte del nostro viaggio e della nostra comunità in crescita. Tutti gli interessati sono invitati a conoscerci meglio e a unirsi a noi.

Cordiali saluti,
il team di Young GESKES

Per maggiori informazioni, scansionare il codice QR.

Bevorstehende SVDE-Fortbildungen Prochaines offres ASDD de formation continue

Kongress Nutrition 2025

Datum:

22.–24. Mai 2025

Anmeldeschluss:

22. Mai 2025

Kongressort:

Olma-Messen, St. Gallen, Halle 9

SVDE-Punkte:

Für diese Veranstaltung erhalten Sie max. 18 SVDE-Punkte.

Enterale Ernährung im Praxisalltag

Datum:

Mittwoch, 17. September 2025,
09.15–17.00 Uhr

Anmeldeschluss:

Sie können sich bis spätestens
am 31. Juli 2025 für die Fortbildung
anmelden.

Austragungsort

Kantonsspital KSW Winterthur

SVDE-Punkte:

Für die Teilnahme erhalten Sie
6 SVDE-Punkte.

www.svde-asdd.ch > Bildung
> Fortbildungsangebot
> SVDE-Kurse

www.svde-asdd.ch > Formation
> Offre de formation continue
> Cours ASDD

**Erfassen Sie Ihre absolvierte
Fortbildung im NutriEdu.**

**Mehr dazu unter: www.svde-asdd.ch
> Bildung > NutriEdu**

**Enregistrez votre formation
continue dans NutriEdu.**

**Pour plus d'informations, voir:
www.svde-asdd.ch > Formation
> NutriEdu**



SVDE ASDD

KURSÜBERSICHT VUE D'ENSEMBLE DES COURS PANORAMICA DEI CORSI

Datum Date Data	Ort Lieu Luogo	Veranstaltung Manifestation Manifestazione	SVDE-Punkte Points ASDD Punti ASDD
15.05.2025	En ligne	La dénutrition chez la personne polyhandicapée	2
15.05.2025	En ligne	Nutrition et supplémentation de la femme allaitante	7
15.05.2025	Lausanne	Valorisation des prestations nutritionnelles stationnaires – Quels enjeux et perspectives pour les patients, les professionnels et l'hôpital?	4
16.05.2025	Luzern	Humor und Provokation in der Beratung, Übungstag	6
16.–17.05.2025	Online	Was Hänchen nicht lernt... Ernährungsberatung für Kinder, Jugendliche und Familien	11
17.05.2025	Luzern	Improtheater-Tag	6
17.05.2025	Pfäffikon/SZ	22. SSAAMP-Kongress – Longevity	9
17.05.2025	Wädenswil	Vertiefung der Orthomolekularen Therapie (Aufbau-Modul A)	4
19.05.2025	En ligne	Nutrition et supplémentation des troubles de la thyroïde	7
19.–23.05.2025	Hamburg	Gute Gesprächsführung und ressourcenschonende Arbeitsweisen für beratend Tätige	18
20.05.2025	Online	Eisenmangel bei Frauen – Prävention und effektive Ernährungstherapie	3
21.05.2025	Lausanne	Les édulcorants intenses: quelles recommandations transmettre à nos patients?	3
22.05.2025	Zürich	Das Malen als analoges Verfahren in der Beratung von Einzelpersonen, Paaren und Familien	8
22.05.2025	Online	Jenseits der Spiegel-Expo: Evidenzbasierte Körperbild-Investitionen	3
22.05.2025	En ligne	La cicatrisation et ses conséquences nutritionnelles	2
22.05.2025	En ligne	Webinaire «Le profile des neurotransmetteurs»	2
22.–23.05.2025	En ligne	Nutrition et supplémentation du végétarien et du végétalien	14
22.–24.05.2025	St.Gallen	Nutrition 2025	18
23.05.2025	Online	Biohacking – Auswuchs einer leistungsorientierten Selbstoptimierungsgesellschaft oder eigenverantwortliches präventives Gesundheitsmanagement?	3
23.05.2025	En ligne	Nutrition et supplémentation du sevrage tabagique	14
28.05.2025	Online	Kaltwasseranwendung – das Herzstück der Kneipp-Methode	2
02.06.2025	Online	Geruchs- und Geschmacksstörungen in der Ernährungstherapie	5
02.–03.06.2025	En ligne	Nutrition et supplémentation du nourrisson	14
03.06.2025	En ligne	La dysphagie et ses conséquences nutritionnelles	2
03.–24.06.2025	Online	Lipödem – ernährungstherapeutische Begleitung	9
04.06.2025	Online	Die Verbindung zwischen Ernährung, Hormonhaushalt und Nervensystem	3
04.06.2025	Online	Endokrine Disruptoren in der Schwangerschaft und Stillzeit	3
04.06.2025	Online	Fettstoffwechselstörung: Gemeinsam den Weg zur nachhaltigen Veränderung gestalten	6
04.06.2025	Online	SIBO-Fallbesprechungen (eigene oder fremde)	3
05.06.2025	Online	Ernährung – Longevity – Entgiften (Detox): Durch gezielte Ernährung den Körper sinnvoll entlasten	3
05.06.2025	Online	Online: Ernährung und Lymphsystem	6
05.06.2025	Ittigen bei Bern	Jahrestagung der Swiss Sports Nutrition Society	8
06.06.2025	Olten	Fachtagung der Beratungssektion diabetesschweiz	7
06.06.2025	Online	Hashimoto – verstehen und gezielt beraten	6
09.–13.06.2025	St. Moritz	5th International Keto Live® Conference in Switzerland «Ketogenic Metabolic Therapies – Future Prevention and Treatment of NCDs»	18
10-06.2025	En ligne	Colloque de nutrition – syndrome de renutrition inappropriée: Prise en charge aux HUG, études de cas	1
11.06.2025	Online	Emotionale Abgrenzung in der Beratung	3
11.06.2025	Hasle bei Burgdorf	Lebendige Paracelsusmedizin – die Alchemie der Ernährung	7
12.06.2025	Zürich	Gestalttherapeutisches Vorgehen bei Widerständen in der Ernährungs-Psychologischen Beratung	8
12.06.2025	Zürich	SSAAMP – Fortbildungen 2025 – Mikronährstoffe	3

Alle Kurse und Details finden Sie auf unserer Webseite unter Bildung/Fortbildungsangebot.

Vous trouverez tous les cours et les détails sur notre site web sous Formation/Offre de formation continue.

Tutti i corsi e i dettagli sono disponibili sul nostro sito web alla Formazione/Offre de formation continue (FR).



OMEGAlife®

AUS DER KRAFT DES MEERES

NEU

OMEGA life® Vegan Liquid
Die pflanzliche Quelle
für essenzielle Omega-3-Fettsäuren



- ✓ Mit Algenöl und Ahiflower®
- ✓ Mit einem angenehmen, natürlichen Mango-Geschmack
- ✓ Über 2'400 mg Omega-3-Fettsäuren pro Tagesdosis
- ✓ Geeignet für Kinder*, Jugendliche, Veganer und Vegetarier
- ✓ Nahrungsergänzungsmittel mit EPA, DHA, Vitamin D und Vitamin E

Nahrungsergänzungsmittel sind kein Ersatz für eine abwechslungsreiche und ausgewogene Ernährung und eine gesunde Lebensweise.

* Das Öl ist für Kinder oft einfacher einzunehmen als Kapseln. Um einem Mangel vorzubeugen, eignen sich 250 mg Omega-3-Fettsäuren pro Tag.

omega-life.ch



DOETSCH
GREYER

Compleat®

Durch die Natur inspirierte
klinische Ernährung
*Nutrition clinique
inspirée par la nature*

Für die Grossen...
Pour les grands...

... und die Kleinsten
... et les plus petits



Die vegane, pflanzenbasierte
Sondennahrung.

*La formule de nutrition entérale
végétalienne.*



Die proteinreiche und hochkalorische
Sondennahrung und mit Zutaten
aus natürlichen Lebensmitteln.

*La formule de nutrition entérale riche
en protéines et en énergie, avec des
ingrédients à base de vrais aliments.*



Die Sondennahrung für Kinder ab 1 Jahr, mit
Zutaten aus natürlichen Lebensmitteln. Für eine
nachweislich bessere gastrointestinale Toleranz.¹⁻⁵

*La formule de nutrition entérale pour les enfants
dès 1 an, avec des ingrédients à base de vrais
aliments. Pour une amélioration prouvée
de la tolérance gastro-intestinale.¹⁻⁵*

Referenzen / Références:

1. Thornton-Wood C and Saduera S, J Neonatol Clin Pediatr 2020, 7: 050; 2. Minor G et al, J of Clinical Nutrition & Dietetics. 2020;6(4:3); 3. O'Connor G et al, Nutr Clin Pract. 2022;37(4):929-934; 4. Siddiqui A et al, J Neonatol Clin Pediatr 2021, 8: 066; 5. Dipasquale V et al, Curr Med Res Opin. 2022;38(5):831-835