

Eine HR-Fachtagung, die entscheidenden Faktoren auf den Grund ging Den Mitarbeitenden Sorge tragen

Insbesondere die Gesundheitsbranche ist vom Fachkräftemangel stark geprägt. Wie schaffen wir es, den Betrieb mittel- und langfristig sicherzustellen? Anstatt in erster Linie die bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, überlegen einige Arbeitgeber, mit welchen ausgeklügelten Lösungen sie neue Mitarbeitende gewinnen. Wenn es den Institutionen allerdings gelingt, Fachkräfte zu begeistern und damit auch die Fluktuation zu reduzieren, ist ein wichtiger Teil des Fachkräftemangels eingedämmt. Welche Aspekte dabei matchentscheidend sind, zeigte eine Fachtagung in Olten.

Thomas Mauchle, Unternehmensberater bei Keller Unternehmensberatung für Personalmanagement, machte es klar: «Wer zu seinen Mitarbeitenden Sorge trägt, kann rasch pro verhinderten Austritt 30 000 Franken und mehr einsparen. Also überlegen wir uns doch in erster Linie, wie wir unsere Mitarbeitenden in unseren Betrieben halten können. Dabei geht es nicht immer um mehr Ferien, höhere Löhne oder um den Mitarbeiterparkplatz. Viele weitere Faktoren sind massgebend.»

Erfahrene Referentinnen und Referenten aus Wissenschaft, Sport und Praxis zeigten in Olten ihre Lösungsansätze, um dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Der Anspruch der Tagung, Ideen und Anregungen zur Erhöhung der Arbeitgeber-Attraktivität mitzugeben, wurde vollauf erfüllt.

Fragen, wo der Schuh drückt

Mitarbeitende zu befragen, sei ein probates Mittel, wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen. Das müsse auf anonyme Weise erfolgen, am besten durch externe Fachleute. Thomas Mauchle stellte Ergebnisse einer breiten Mitarbeiterbefragung vor. Sie fusst auf Daten, erfasst von der MECON measure & consult GmbH, Zürich, aus 18 Alters- und Pflegeheimen mit 1079 Antwortenden, davon 674 aus der Pflege, sowie 35 Akutspitälern mit total 21 484 Antwortenden.

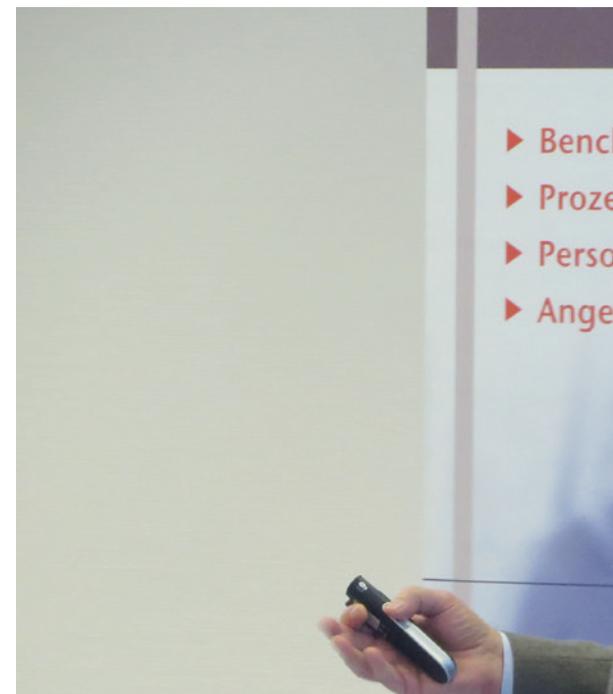
Auffallend sind die höchsten Zufriedenheitswerte mit rund 70% in beiden Arbeitsorten für den Arbeitsinhalt, die Teamarbeit und die Führungsqualität, ebenso auffallend ist, dass der Lohn am Schluss der Werteskala steht mit nur rund 50%.

Gesamthaft beträgt die Zufriedenheit in den Heimen 68.0%, in den Spitälern 63.8%. Die Unterschiede sind je nach Ort relativ gering, einzig beim Arbeitsplatz liegen die Heime spürbar höher (72.4% gegenüber 63.0%). – Thomas Mauchle: «Mitarbeiterbefragungen dienen dazu, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden besser zu verstehen. Es geht auch darum, die Stärken des Unternehmens und Verbesserungspotenzial zu erkennen, die Arbeitgeberattraktivität zu stärken und als Folgerung alle sinnvollen Massnahmen in die Wege zu leiten, um die Mitarbeiterbindung und -Gewinnung zu optimieren.»

Visionen und Zukunftsperspektiven

Unternehmen im Gesundheitswesen sind enorm gefordert. Der Druck auf Vorgesetzte und HR-

Ein voller Saal ist bestes Zeichen fürs Verfolgen spannender Vorträge, die begeisterten, präsentiert ...



Abteilungen ist gross. Die Belastung durch das Tagesgeschäft erlaubt kaum Freiräume. Dadurch wächst allerdings die Gefahr, unter grossem Druck rasch Lösungen erarbeiten zu müssen – Quick-Wins stehen im Fokus.

Der erfahrene Personalexperte unterstrich allerdings die Bedeutung mittel- und langfristiger Perspektiven: «Wir brauchen eine solide Basis. Sie fusst auf der Unternehmensstrategie und sorgfältiger Analysen. Zukunftsweisend sind eine Vision, welche die Vorstellung des Idealzustandes beschreibt, Werte und Haltungen/personalpolitische Leitlinien, welche die Rahmenbedingungen fürs HR schaffen, strategische Handlungsfelder z.B. für Personalmarketing, Personalentwicklung und Unternehmenskultur sowie konkrete Massnahmen, mit denen die strategischen Ziele wirkungsvoll unterstützt werden. Das Erreichen der gesetzten Ziele ist exakt zu messen.»

Personalstrategie – mit Begeisterung besser werden

Die Quintessenz liegt darin, die Positionierung als Arbeitgeberin systematisch zu verbessern und zu fragen: Wo stehen wir, wohin soll die Reise gehen? – Das, so Mauchle, müsse systematisch und orchestriert erfolgen mit Konzentration auf umsetzbare Massnahmen. Festgefahrene Muster seien zu brechen und dem Faktor Wertschätzung grösste Beachtung zu schenken und Führung ist vor allem auch Beziehungspflege. «Gehen Sie mit Freude und Begeisterung ans Werk – und: Machen Sie es einfach.»

Die Umwelt stellt bisherige Lösungen in Frage

Für Peter Perren, Leiter Personal und Spitalleitungs-Mitglied im Kantonsspital Nidwalden, steht fest: «Der Wettbewerbsvorteil durch das Produkt oder die Dienstleistung im Gesundheitswesen ist mehrheitlich weg. Es bleiben die Marke (Name) und die Mitarbeitenden. Diese wie das Unternehmen selbst stehen vor grossen strukturellen und finanziellen Veränderungen. Zusätzlich besteht ein wachsender Arbeitnehmermarkt. Daher braucht es für die nötigen anstehenden Veränderungen die «gute» Unternehmenskultur und begeisterte Mitarbeitende.»

Auch er betont: «Wir müssen die Wünsche und Erwartungen unserer Mitarbeitenden sowie die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens exakt kennen.» Alle Wünsche können und müssen nicht erfüllt werden. Nach seiner Erfahrung sind es nicht primär der Lohn und umfangreiche Zusatzleistungen wie Prämien oder Zusatzferien, die ausschlaggebend sind, sondern vielmehr eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen, angemessene Arbeitsbelastung, positive Life-Balance, ausgezeichnetes Betriebsklima, gute Organisationsstruktur und ausgeprägte Wertschätzung.»

Optimieren der Führungskultur

Hier sieht der Referent die grössten Chancen (Hebelwirkungen) für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und die Attraktivität als Arbeit-

geber: «Führen bedeutet in einer Zeit der Veränderung eine grosse Herausforderung. Wir müssen den Führungskräften Unterstützung geben. Die Führungskräfte sollen gerne führen. Wir haben dafür das Motto «herzlich-individuell-professionell» kreiert und den Führungsansatz «Tschier» geschaffen. Wir holen die Führungskräfte dort ab wo sie sich im Führungsalltag befinden. Als Vorbereitung und Standortbestimmung werden verschiedene Tools eingesetzt, die der Weiterentwicklung als Mensch und Fachperson dienen. Dazu werden für das Führungskader drei Tage ca. alle zwei Jahre eingesetzt. Als persönliche Führungsentwicklung und um Inspiration zu finden, trifft man sich in Tschier im Val Müstair.

5 vor 12 ist besser als 5 nach 12

Mit der Devise «5 vor 12» werden ausserdem Burn-out-gefährdete Führungskräfte aus dem Alltag herausgenommen, mit einem individuellen Programm – ebenfalls in Tschier – begleitet und wieder gestärkt, damit sie mit neuem Mut und frischer Kraft an ihren Einsatzort zurückkehren können.

Das Kantonsspital Nidwalden führt ebenfalls alle zwei Jahre eine Mitarbeiterbefragung durch. Perren: «Wir setzen viel daran, unser Personal zur weitgehenden Teilnahme zu motivieren. Unseren Fragebogen gibt es in vier Sprachen. Die Ergebnisse präsentieren wir sehr detailliert und arbeiten auf allen Führungsstufen daran, denn es ist von grösster Bedeutung, die defi-

... beispielsweise von Prof. Gery Bruederlin, Fachhochschule Nordwestschweiz, oder Angela Schär-Stieger vom Spital Menziken.





Peter Perren, Leiter Personal Kantonsspital Nidwalden, spricht übers Sorgetragen zu den Mitarbeitenden – DEN Erfolgsfaktor.

nierten Inhalte und Ziele auch nachher im Unternehmen zu bearbeiten und weiterzuleben.»

Vorbeugen bleibt besser als Heilen

«Verbesserung der Gesundheit der Mitarbeitenden durch die Einleitung von Präventivmassnahmen sowie durch die konsequente Betreuung und Wiedereingliederung von kranken Mitarbeitenden», lautet der Auftrag von Martina Zwanenburg, Leiterin Betriebliches Gesund-

heitsmanagement BGM im Kantonsspital Aarau, die mit Herzblut aktiv ist, denn «Sicherheit, Gesundheit und die Motivation unserer Mitarbeitenden ist uns wichtig. Sie haben den gleichen Stellenwert wie die Qualität unserer Dienstleistung und die Qualität der Prozesse und Instrumente.»

Strategische Ziele des BGM im KSA

Im KSA werden zwei Zielebenen unterschieden: Auf Ebene Unternehmen gilt es, Prozesse zu systematisieren und zu etablieren sowie eine exakte Evaluation sicherzustellen (z.B. Absenzen, Fluktuation). Die Ziele auf Ebene Mitarbeitende lauten: Fördern und Erhalten der Gesundheit der Mitarbeitenden, ihrer Zufriedenheit und Motivation, zudem eines Arbeitsklimas, in dem sich die Mitarbeitenden wohlfühlen sowie geringere Fluktuation und Absenzen. Das bedeutet gleichzeitig eine gehörige Portion persönliche Kommunikation und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden und ihren Leistungen.

Im Fokus stehen natürlich auch die zukünftigen Herausforderungen des KSA: Fachkräftemangel, demographische Veränderungen, Kostendruck, organisationale Anpassungen, der grosse Neubau und der digitale Wandel. Neue zentrale

Handlungsbereiche des BGM sind daher die Unterstützung in allen Veränderungsprozessen wie im Umgang mit dem Fachkräftemangel, die Erhaltung der Arbeitsplatzfähigkeit und das betriebliche Case Management inklusive betriebliche Sozialberatung, Prävention, Früherkennung Gefährdeter und rasches Erfassen bereits Betroffener – das ist zentral. Bei Letzteren ist die Reintegration ein bedeutendes Element. – Der Kurs ist klar: Das KSA will eine attraktive Arbeitgeberin sein, die Sorge zu ihren Mitarbeitenden trägt.

Führungsmitarbeitende sind dabei Schlüsselpersonen, das BGM ist zudem keine Insellösung. Es erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Führungsmitarbeitenden, HR-Businesspartnern, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Im KSA existiert auch eine Begleitgruppe BGM.

«Employability» – vom Modewort zur strategischen Positionierung

Prof.Dr. Gery Bruederlin von der Fachhochschule Nordwestschweiz vertiefte die dringend nötige Arbeitgeberattraktivität, denn der Fachkräftemangel wird sich in Kürze dramatisch verschärfen. Heute gehen etwa gleich viel Menschen in Pension wie Junge in die Berufsausbildung einsteigen. Die demografische Pyramide hat eine Atompilzform erhalten mit

Sie freuen sich gemeinsam über den gelungenen Anlass (v.l.n.r.): Werner Keller, Beni Huggel, Thomas Mauchle und Simon Keller.





Gesundheitswesen weltweit bis zum Jahr 2035 an fast 13 Millionen Beschäftigten fehlen wird.

Know-how älterer Fachkräfte erhalten

Wie wird der Gordische Knoten durchhauen? – Durch mehr Effizienz kann Gegensteuer gegeben werden, ausserdem ist die Phantasie des Personalmarketings herausgefordert, mehr gute Kräfte zu rekrutieren. Beide Massnahmen stossen allerdings auf Grenzen, ebenso der Zustrom ausländischer Mitarbeitender oder die Erhöhung der eh schon sehr hohen Frauen-Arbeitsquote. – «Eines ist somit klar», so Bruederlin, «ältere Mitarbeitende über 50 und auch über 65 werden auf dem Arbeitsmarkt immer wichtiger. Die Beschäftigungsquoten älterer Arbeitnehmer müssen daher mittel- bis langfristig erhöht werden. Das Rentenalter muss auf 70 Jahre angehoben werden, denn bereits heute arbeiten 12% der 65- bis 69-Jährigen in der Schweiz weiter. Das Schaffen und Erhalten der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer ist von grundlegender Bedeutung.»

einer deutlichen Ausprägung der Bevölkerung im mittleren Alter, den künftigen Rentnern. Der Kampf um qualifizierte Mitarbeitende ist voll entbrannt und alle Branchen kämpfen gegen

alle – ein weltweites Problem: Die Transformation in der Gesundheitsversorgung wird gemäss Weltgesundheitsorganisation WHO so ablaufen, dass es den Organisationen im

Die Unternehmen müssen die Anreize für die Fortsetzung der Beschäftigung erhöhen und die

IHR ANLIEGEN IST
DIE GESUNDHEIT,
UNSERES DAS
DER SICHERHEIT.

Petra Trolder

Special 2: Tolle Mitarbeitende sind Erfolgsfaktoren

entsprechenden Bedingungen schaffen. Das heisst beispielsweise Entwicklung neuer Karrierekonzepte und Arbeitsmodelle.

Jetzt aktiv werden

Die Zeit drängt. So seien auf betrieblicher Ebene eine langfristige Anpassung des HR an die Demographie, schnellere Reaktionsfähigkeit und gesteigerte Innovationskraft, verbesserte Kundenorientierung, Attraktivitätssteigerung des Unternehmens, flexibler einsetzbares Personal, Entschärfung der Konflikte beim Downsizing, Schutz von Erfahrungswissen und Vorbeugen von Know-how-Verlust sowie Förderung von Motivation, Identifikation und Loyalität durch wahrgenommene Wertschätzung Elemente, die höchste Beachtung verdienen.

Auf der individuellen Ebene geht es um die Steigerung interner und externer Karrierechancen, ums Aufdecken und Beheben von Defiziten durch Einschätzen und Anpassen von Kompetenzen und Qualifikationen sowie ums Erhöhen des Selbstbewusstseins und das Fördern der Eigenverantwortung und das Mitgestalten der beruflichen Zukunft. Entsprechend gefordert ist die HR-Abteilung. Ihre zentralen Aufgaben liegen im systematischen Personal-Planungs- und Demographie- Management, in der Personal-Entwicklung und -Qualifizierung, im betrieblichen Gesundheits-Management, ausserdem

in der Arbeits-Gestaltung, -Organisation, im Kreieren zeitgemässer Arbeitsmodelle und deren Flexibilisierung.

Lehren aus einem Fussballerleben

Arbeiten im Spital oder Heim ist eine ausgesprochene Teamleistung. Zusammenhalt, Ergänzung und Hand-in-Hand-Arbeiten sind Erfolgsfaktoren. Das trifft auch auf Fussballteams zu, wenn sie Tore schießen und Pokale erringen wollen.

«Wir vor Ich», lautet das Erfolgsrezept von Beni Huggel, der zu den Stammspielern der Schweizer Nationalmannschaft zählte und mit dem FC Basel vielfacher Schweizer Meister und Cupsieger wurde. «Authentisch, ehrlich, und mit dem Mut zur eigenen Persönlichkeit – das sind meine Stichworte», zählte Huggel auf. «In einer Zeit, in der soziale Kompetenzen und Teamwork immer wichtiger werden, müssen alle Verantwortlichen ermuntert werden, dafür zu sorgen, dass ihre Mitarbeitenden mutig und mit Freude ihre Persönlichkeit in der Gruppe einbringen.» Beni Huggel entführte die Tagungsteilnehmenden in die Welt des professionellen Fussballs.

«Wir vor Ich» mit Freude leben

«Wir vor Ich» ist Beni Huggels Destillat aus 14 Jahren professionellem Leistungssport. In

dieser Zeit durfte er verschiedene Führungsstile kennenlernen und vor allem auf ihre Tauglichkeit und Erfolgchancen testen. Was oft vergessen geht, ist die eigene Haltung und das Commitment für ein gemeinsames Ziel. Jede noch so erfolgreiche Führungsperson hat zur zentralen Aufgabe, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden entfalten können und produktiv wirken. Gleichzeitig bedarf es Mitarbeitenden, die von sich aus die Ziele und Anforderungen erreichen wollen. Diese Wechselwirkung kann ein Nährboden für grosse Erfolge sein. Beni Huggel verstand es ausgezeichnet, mit Beispielen aus dem Spitzenfussball und besonders eindrücklicher Trainer-Persönlichkeiten wie Ottmar Hitzfeld auf eine Denkreise einzuladen, wie erfolgreich geführt und gelebt werden kann. Die Insights aus der Welt des Sports zeigten spannende Parallelen zur Business-Umgebung auf und öffneten neue Perspektiven für den beruflichen Alltag.

Das vernetzte Konzept des Routiniers

Als ausgewiesener und erfahrener Experte zeigte sich René Zaugg, Leiter Personelles & Unternehmensentwicklung Pflegezentren der Stadt Zürich, der ein vernetztes Konzept, getragen von vier Säulen, präsentierte, welches die nachhaltige Sicherstellung der benötigten Fachkräfte unterstützt. Seine hauptsächlichen Grundprinzipien lauten: «Setzen Sie sich anspruchsvolle Ziele. Leben Sie einen gesunden Gestaltungs-optimismus. Definieren Sie Zwischenziele. Denken und Handeln Sie strategisch und zielorientiert. Überlassen Sie die «falschen» Mitarbeitenden der Konkurrenz.»

Zaugg sieht das Ziel einer nachhaltigen Sicherstellung der benötigten Personalressourcen in strategischen Grundsätzen, die fest verankert sein müssen. Es sei nicht zu vergessen, dass immer noch rund 50% aller Pflegenden innert zehn Jahren diesen Beruf wieder verlassen – viel zu viele – und dass ein jährlicher Bedarf von 6000 Pflegefachkräften bestehe, hingegen nur deren 3000 ausgebildet werden. René Zaugg: «Entsprechende Jahresziele sind zu setzen, um alle Stellen in der Zukunft zu besetzen. Nur ein vernetztes Konzept, getragen von mehreren Säulen, lässt nachhaltige Lösungen zu.» Er definierte folgende vier Säulen und erläuterte praxistaugliche Rezepte:

Mitarbeiterbindung

Schaffen Sie in Ihrem Unternehmen ein Wertemanagement. Binden Sie Ihre Mitarbeitenden emotional an das Unternehmen. Leben Sie ein umfassendes Gesundheitsmanagement und eine wertorientierte Führungs- und Unterneh-

So ist er uns vom TV her als Kommentator bekannt: Beni Huggel, früherer Stammspieler der Schweizer Fussball-Nationalmannschaft.



menskultur. Schaffen Sie eine hohe Arbeitgeberattraktivität.

Personalentwicklung

Machen Sie Fort- und Weiterbildungen strategiekonform. Bieten Sie eine Fachlaufbahnplanung an. Führen Sie eine individuelle Laufbahnberatung durch. Fördern Sie den Nachwuchs systematisch. Etablieren Sie ein Führungs-Curriculum und eine Nachfolgeplanung.

Ausbildung

Bilden Sie das benötigte Fachpersonal selber aus. Die Anzahl der Ausbildungsstellen bemisst sich am tatsächlichen Bedarf, nicht nach kantonalen Vorgaben. Die Ausbildungsarbeit ist ein wichtiges strategisches Element. Sie ist entsprechend zu gewichten.

Personalmarketing

Erkennen, stärken und benennen Sie Ihre USP für Mitarbeitende. Schaffen Sie sich ein positives Image. Kommunizieren Sie Ihre USP und das Image auf allen für Sie verfügbaren Kanälen. Die besten Botschafter sind Ihre Mitarbeitenden. Vergessen Sie aber auch Ihre Kunden nicht.

Führen heisst auch Dienen

Führung lernen 4.0 – darum ginge es heute, machte Harald Klein Geschäftsführer Alters- und Pflegeheime Glarus Nord, unmissverständlich klar: «Man wird sich künftig kaum mehr selbst zum Mass aller Dinge machen können.» Das bedeute gründliche Änderungen und Anpassungen in der täglich praktizierten Führungsarbeit. «Wir werden Folgendes erleben: Macht wird verlieren, Autorität wird verdient. Die Konsequenz ist, dass Führung mittels Macht zunehmend an Wirkung verlieren wird.» Die neuen massgebenden Elemente und Erfolgsfaktoren seien Vertrauen, Empathie, Teamfähigkeit, Übernahme von Verantwortung, Authentizität, Mut, Demut und Überzeugungskraft.

Harald Klein sprach von «dienender Führung»: Schon vor mehr als 1500 Jahren beschreibt nämlich Benedikt von Nursia, Begründer des Benediktinerordens, die besondere Bedeutung von Wertschätzung, Vertrauen und Respekt in der Führungsaufgabe des Abtes aus dem Mittelalter. Das sei immer noch zeitgemäss, Führen heisst eben eindeutig Dienen.

Sozialkompetenz ist ein hohes Gut

«Hohe Sozialkompetenz ist unabdingbar», betonte Angela Schär-Stieger, Leiterin Departement Pflege Asana-Gruppe, Spital Menziken. «Eine wichtige Voraussetzung dafür ist Führungskom-



petenz. Sie übt grossen Einfluss auf die Zufriedenheit wie auch Unzufriedenheit aus.»

Weiter geht es um Verlässlichkeit: «Vorhersagbarkeit ist ein Grundbedürfnis von Menschen. Führungspersonen müssen daher Persönlichkeitskompetenz beweisen, Mitarbeitende Offenheit für Selbstkorrekturen (Umgang mit Kritik, Resilienz). So wird Sozialkompetenz durch Persönlichkeits- und Führungskompetenz ideal abgerundet. Mein Fazit lautet: Führungspersonen sind verantwortlich für Unternehmenskultur und Arbeitsgestaltung.»

Aus einem erstklassigen Arbeitsklima erwächst Selbstverwirklichung. Sie führt zu normativer oder fortsetzungsbezogener Mitarbeiterbindung. «Wir müssen ein Umfeld schaffen, das es zulässt, loszulassen, damit Mitarbeitende sich entwickeln können, wichtig sich auch Möglichkeit einer erneuten Anstellung. Stimmt das Arbeitsplatzumfeld, entsteht auch ein Profit in Weiterempfehlungen», unterstrich die Referentin.

Ihre Empfehlungen lauten daher:

- Mitarbeitende ins Zentrum stellen
- Unternehmenswerte und Visionen definieren und bekannt machen
- Führungspersonen anhand ihrer Kompetenzen auswählen und einstellen

- Sozialisation von neuen Mitarbeitenden anhand der Unternehmenswerte und Vision
- Unternehmenskultur basierend auf Werten und Vision aufbauen
- Gründlichen Informationsfluss aufbauen
- Eskalationssystem kreieren
- Entwicklungsmöglichkeiten bieten
- Ausgleich zur Arbeit fördern
- Bekanntheit des Unternehmens sicherstellen
- Verbesserung des Unternehmens stetig weiterführen
- Senken der Fluktuations- und Absenzerate durch Verminderung von Stress und Verbesserung der Work-Life-Balance

Das Resultat kann darin bestehen, einfacher qualifiziertes Fachpersonal zu rekrutieren sowie positive Auswirkung auf Prozesse, Organisation und Effizienz auszulösen als Folge einer erhöhten Motivation. Angela Schär-Stieger: «Zufriedene Mitarbeitende ermöglichen eine erhöhte Unternehmensbindung, was eine direkte Auswirkung auf die Leistung, Qualität und Sicherheit für Patienten und Bewohnende hat.»

Weitere Informationen

www.keller-beratung.ch