

Donnerstagsrunde wittlin stauffer – Fachkräftemangel: erfolgreiche Lösungen Kreativ und mutig anpacken hilft

Der Fachkräftemangel existiert. Das schleckt keine Geiss weg. Aber wer deswegen die Motivation verliert, verliert definitiv. Wer hingegen phantasievoll und kreativ daran geht, attraktive Arbeitsplätze und ein erstklassiges Betriebsklima zu schaffen, gewinnt. Drei tolle Beispiele zeigten das auf eindruckliche Weise.

Sich von den Erfahrungen renommierter Expertinnen und Experten inspirieren lassen und in innovative Lösungsansätze eintauchen – so lautete die Einladung zur aktuellen Donnerstagsrunde. Die Referierenden boten in grossem Massen Anlass dazu.

Ein Spitzenplatz als beste Arbeitgeberin

Michèle Schmid, Direktorin Departement Pflege am Kantonsspital Baden, zeigte eindrücklich, weshalb ihr Spital bereits vier Mal in Folge seit 2020 von der Handelszeitung, Le Temps und Statista mit dem Gütesiegel «Beste Arbeitgeber – Gesundheit und Soziales» ausgezeichnet worden ist. Grundsätzlich gelte, dass die Mitarbeitenden das grösste Kapital darstellten, zu dem Sorge zu tragen sei. Im KSB lautet die Devise: «Wir sind familiär, begeistert herzlich – kurzum einfach «symbadnerisch». Wir fördern Teams. Sie sind in unserer Unternehmensstrategie fest verankert. Wir bewirken damit eine hohe Mitarbeitenden-Loyalität, das ist weit mehr als nur Bindung.» Das wirkt, denn im KSB liegt die Fluk-

tuationsrate in der Pflege mit 11% unter dem Landesmittel von 14%.

Positive Einflussfaktoren gibt es viele. Einer davon ist der aktiv gelebte Innovationsgeist. Er gelangt im Lean-Management und dem gegründeten 2018 KSB Health Innovation Hub zur Geltung. Das KSB wolle medizinische Innovationen schneller und fokussierter voranbringen, neue Geschäftsmodelle entwickeln und Kooperationen mit Start-ups lancieren. Gemeinsame Forschungsprojekte mit der ETH Zürich motivieren zusätzlich. Deren Schwerpunkte sind Künstliche Intelligenz, Altersforschung und Stoffwechselkrankheiten.

Neben intensiv gepflegten Partnerschaften im regionalen Gesundheitsnetzwerk wird dem emotionalen Wohlbefinden der Mitarbeitenden grösste Beachtung geschenkt, was eine spürbar hohe Motivation zeitige. Michèle Schmid zitierte dazu aus der Fachliteratur: «Freiwillige, anhaltende Treue, ein hohes Engagement mit klaren Ambitionen und unternehmerischem Handeln, eine ausgeprägte Identifikation und Verbunden-

heit sowie eine aktive, positive Mund-zu-Mund-Werbung sind von zentraler Bedeutung. Loyalität braucht keine Geldgeschenke. Für leistungsstarke Arbeitnehmende ist eine faire Bezahlung Voraussetzung. Pekuniäre Anreize sind oftmals sekundär – sie haben keine nachhaltige Wirkung. Wohl aber ein achtsamer Umgang miteinander im Team.»

Im Fokus steht stets das Team

Die Unternehmenskultur war gerade in der Corona-Krise wichtiger denn je. Hier kam die Kampagne #gemeinsam sehr gut an. Das Ziel lautete: gemeinsam das Beste aus der Situation machen. Aufgelockert wurde die harte Zeit auch mal durch einen Zauberer auf dem Gelände. «Wir haben viel gelernt und tun das laufend. Das bedeutet auch, den Mut zu haben, Fehler einzugestehen. Wir pflegen eine «Speak-up-Kultur». Im Fokus steht bei uns stets das Team und nicht Einzelne. Wir verleihen deshalb Teamprämien statt Einzelprämien; so kann beispielsweise eine tolle Gruppe einen Tag Europapark gemeinsam



geniessen. Unser Fokus liegt auf bestehenden Mitarbeitenden und weniger auf die Rekrutierung von neuen.»

Die Referentin zitierte ihren CEO, Adrian Schmitter: «Unternehmenswerte heben ein Unternehmen von Mitbewerbern ab, sorgen für eine einzigartige Unternehmenskultur und geben allen Mitarbeitenden wichtige Leitlinien. Sie sind der unsichtbare Motor, der jede Handlung antreibt.» Mit gezielten Massnahmen werden die Werte transparent und im Alltag gelebt, beispielsweise durch Verleihung des Herz-Awards für besonders aufmerksame Mitarbeitende. Für Kitt untereinander sorgt auch das jährliche Mitarbeitendenfest – zuletzt eine «Beach Party» – mit einem Wettbewerb, bei dem attraktive Teamprämien für die beste Performance winken.

Weitere entscheidende Pluspunkte für Zufriedenheit sieht Michèle Schmid in einer sehr offenen Kommunikation, hohen Investitionen in die Weiterbildung – im KSB 2 Mio. CHF jährlich – und erstklassiger Führung: «Mitarbeitende kommen oder gehen wegen der Reputation eines Unternehmens. Mehr als 40% der «Wechselbereiten» geben die Vorgesetzten als Grund an. Das



Sie haben eindrücklich gezeigt, wie mit viel Freude, Kreativität und Herzblut dem Fachkräftemangel Paroli geboten werden kann (v.l.n.r.): Michael Döring, CNO LUKS, Dr. med. Corina Wilhelm, Kinderarztpraxis Nautilus, Thalwil, und Michèle Schmid, Direktorin Departement Pflege KSB

Augenmerk soll daher auf Führungspersonen gerichtet sein, wobei es gilt, relevante Stressoren auf allen Ebenen zu reduzieren, damit Führungspersonen im Arbeitsalltag mit positivem Beispiel vorangehen können.»

Das LUKS ist ein Magnetspital

Ein grosses Zentrumspital ist über seine Region hinaus per se ein äusserst bedeutsamer Platz zum Arbeiten. Geht davon eine echte Anzie-

hungskraft aus, wird das Fachkräfteproblem schon weniger schlimm. Michael Dörig, CNO, Luzerner Kantonsspital, präsentierte, was in der Zentralschweiz alles unternommen wird, um sogar ein echter Magnet für kluge Köpfe zu sein.

Magnetwirkung haben viele Faktoren. Zusammengezählt sind sie stark. Michael Dörig zählte sie auf: «Es braucht, kompetente und transparente Leader, eine Organisationskultur mit wirkungsfähiger, starker Repräsentation der Pflege, einen



wimo⁺

Anziehendes für
Spital, Heim, Spítex.



Nachhaltige Berufsbekleidung –
Made in Switzerland



www.wimoag.ch
Besuchen Sie unsere Homepage
im neuen Outfit.



partizipierenden Führungsstil, eine Personalpolitik, die Ressourcen, Gehälter, Dienstplanung und Work-Life-Balance respektiert, professionelle Pflegemodelle mit Fördern von Verantwortung, Eigenständigkeit und Patientenorientierung, eine hohe Sinnhaftigkeit als Triebfeder der Pflege, dauernde Verbesserung von Qualität und interprofessionellen Beziehungen sowie ein ausgeprägtes Fördern der Pflegenden mit Peer-Modellen und Ausbildung.»

Der erfahrene Pflegedirektor ist überzeugt, dass es in der Schweiz ein Überangebot an Gesundheitsleistungen gibt, das auf Dauer nicht mehr finanzierbar sei. Wir müssten daher schlankere Prozesse entwickeln, denn die Versorgungsqualität dürfe nicht leiden. Einen wesentlichen Beitrag leiste die Digitalisierung. Mit dem umfassenden IT-System EPIC setzt das LUKS heute effizientere Abläufe mit weniger Mitarbeitenden um, denn auch in der LUKS Gruppe fehlen Fachkräfte, derzeit rund 250. Michael Dörig betonte, dass weiter an der Prozesseffizienz gearbeitet würde, «so sehen wir etwa, dass mittlerweile bereits zwei Drittel des früheren Aufwands für die Einsatzplanung wegfallen, weil wir Künstliche Intelligenz nutzen, und die Mitarbeitenden sind erst noch zufriedener.»

Unternehmenskultur ist entscheidend

Als wichtigsten Magneten bezeichnete Michael Dörig die Unternehmenskultur, weil sie zu mehr sinnhaftem Arbeiten und einer soliden Vertrauensbasis führe: «Dabei müssen wir unsere Mitarbeitenden fest einbinden. Sie müssen sehen, dass sie mit ihrem Engagement etwas bewirken können. Das geht einher mit einer intensiven

Unternehmenskommunikation. Diese trägt Früchte. Etliche Mitarbeitende des LUKS zeigen sich selber aktiv in sozialen Medien und äussern sich begeistert über das gute Arbeitsklima.

Positiv kommt dabei die Selbstorganisation zum Ausdruck, die im LUKS 2018 gestartet wurde und 2022 zur öffentlichen Lancierung der Magnet-Initiative geführt hat. Sie beinhaltet zahlreiche Personalförderungsmaßnahmen. Dazu zählen insbesondere sehr flexible Arbeitszeitmodelle, Weiterbildungsangebote, die Motivation, auch übers Pensionsalter hinaus tätig zu bleiben (Silver Experts), Services wie Kita oder Taxidienst für Mitarbeitende nach einer Nachtschicht und Unit-Modelle, womit wieder verstärkt eine ganzheitliche Pflege im Team statt einer zu ausgeprägten Fragmentierung angestrebt wird. Das Erfolgsrezept lässt sich unter «New Work – evolutionäre Organisationsformen» zusammenfassen.

Teamgeist und geteilte Verantwortung – das Paradebeispiel einer freien Praxis

Dr. med. Corina Wilhelm, Fachärztin FMH für Kinder- und Jugendmedizin, hat mit drei Partnerinnen vor acht Jahren die Kinderarztpraxis Nautilus in Thalwil gegründet. Ganz gross wird im Arbeitsalltag Motivation geschrieben. Sie hat viele Facetten: Sich einbringen und Mitspracherecht pflegen steht ganz weit oben, weiter das Entwickeln eines Praxismodells für die Zukunft, unternehmerisches Mitdenken, eigene Therapieformen anbieten und den Zeitaufwand für Behandlungen selber bestimmen dürfen sowie eine angemessene Vergütung anstreben: nicht mehr gratis Notfalldienst leisten.

Die Praxisgründung erforderte viel Kreativität und Improvisation, was zusammenschweisste. Davon profitiert das grösstenteils langjährige Team noch heute. Und dazu wird Sorge getragen, denn «kleine Gesten zählen sehr wie dem Kollegen/der Kollegin einen Kaffee bringen, nach dem Wochenende fragen, einen Dank, ein Kompliment ausdrücken oder gemeinsam essen, lachen, diskutieren, konstruktiv kritisieren. Stabile kollegiale Beziehungen sind Ergebnisse eines Wachstumsprozesses über die Zeit; die Kontinuität steht dabei deutlich über situativem Lob wie z.B. einer Weihnachtsfeier. Das Kontinuierliche, Nachhaltige zählt.»

Ganz wichtig ist die regelmässige Wertschätzung: «Sie zeigt sich in möglichst unmittelbaren Antworten oder gegenseitiger Hilfe, auch bei unangenehmen Arbeiten, im Einbezug der Pflegefachkräfte in Entscheidungen, im Danke sagen und Aufträge nicht für selbstverständlich betrachten, im Anhören von Verbesserungsvorschlägen und darin, dass geäusserte Sorgen nicht als Dramatisierung abgetan werden.»

Daraus wuchs in Thalwil ein kooperativer Führungsstil. Die Kinderarztpraxis Nautilus ist eine agile Organisation, «weil Veränderung die einzige Konstante im Leben ist und einen Beziehungskitt schafft, mit dem es gelingt, gemeinsame Werte immer wieder zu erarbeiten. So ergeben sich laufend «agile Deals» zwischen UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen.»

Weitere Informationen

www.juventus.ch
www.wittlin-stauffer.ch