

Keller Unternehmensberatung: Erfolgsrezepte gegen den Fachkräftemangel

Kreative Überlebensstrategien im Fokus

In zahlreichen Gesundheitseinrichtungen fehlt Fachpersonal. Etliche Spitäler haben Abteilungen geschlossen. Und grosse Jahrgänge der Bevölkerung werden älter und teilweise multimorbid, während ihnen anzahlmässig kaum mehr junge Menschen gegenüberstehen, die ins Berufsleben eintreten. Gute Ideen sind daher Gold wert. In Olten zeigten ExpertInnen Wege aus der Sackgasse.

Die Jungen Generationen haben andere Wertvorstellungen als noch ältere Arbeitnehmende. HR-Abteilungen tun also gut daran, diese in ihren Personalstrategien zu integrieren. Ebenso entscheidend ist es, wertvolle bestehende Fachkräfte zu motivieren, Ihre Fähigkeiten dem Betrieb weiterhin zur Verfügung zu stellen – oder auch der Branche, denn Statistiken zeigen, dass praktisch in jeder Altersstufe bis zu 40% der Mitarbeitenden das Gesundheitswesen verlassen.

Sich im Markt besser verkaufen

Spitäler und Heime müssen ihre Attraktivität geschickter zeigen, ist Berater Jörg Buckmann von Buckmann gewinnt, überzeugt. Ganz sicher gehören sehr flexible Arbeitszeitmodelle dazu, denn auch junge Männer suchen mittlerweile

intensiv nach Teilzeitpensen. Man müsse nicht grad so weit gehen wie ein Nutzfahrzeugunternehmen, das 40 unterschiedliche Arbeitszeitmodelle anbiete, aber die 4-Tage Woche oder 9 Tage in 14 Tagen sei schon ein Thema. Weiter überzeuge, wer der Kompetenz der Mitarbeitenden vertraue, so wie die Spitex Limmat Zürich, wo über 1000 Fachkräfte sich selber ohne Chef im Team organisieren oder ein für sie passendes Führungsmodell wählen können. Geld spiele für die Attraktivität eines Betriebes auch eine Rolle, obwohl häufig anders angenommen. Deutsche Gesundheitsorganisationen bezahlen beispielsweise 500 Euro für die Teilnahme an einem Bewerbungsgespräch, 5000 Euro beim Unterschreiben des Arbeitsvertrags. Mehr Lohn dominiert in der Schweiz gegenüber mehr Ferien; das sagen im Schnitt 43% gegenüber 17%. Als tolle

Idee der Wertschätzung präsentierte Buckmann das Comeback-Ticket der Berner Bedag AG; wer die Firma verlässt, wird auch gerne wieder als RückkehrerIn begrüsst und Hemmschwellen dafür schwinden.

Stellen müssen zudem heute ganz anders ausgeschrieben sein. Soziale Medien sind im Vormarsch. Dass auch hier Phantasie an erster Stelle steht, zeigt etwa das Seniorenzentrum Solina im Toggenburg. Hier wirbt eine vife Seniorin: «Wollen Sie für mich da sein?» und nimmt anschliessend an Bewerbungsgesprächen teil. Buckmann sagt es deutlich: «Selbstverständlichkeiten gehören nicht in die Stellenwerbung, das ist meist nur heisse Luft. Passé sind auch dümmliche Motivationsschreiben. Gefragt sind eine klare Sprache und eindeutige Ansprache an





Mut zur persönlichen Ansprache und zum Abwerfen von verstaubtem Ballast seien zeitgemäss, unterstreicht Personalberater Jörg Buckmann.

mögliche BewerberInnen; die ersten 10 Sekunden per TikTok müssen sitzen oder eine prägnante Einladung auf dem Inserat oder der Website. Hier sind 50 Sekunden die Limite.»

Praktisch rund um die Uhr verfügbar

Flexibilität sei das A und O, doppelte auch Fabio Blasi, Sourcing & Employer Branding Manager Kantonsspital Aarau, nach. Das HR war noch nie so herausgefordert wie heute. Das heisst, Fachkräfte erwarten sehr viel: rund um die Uhr Einreichen von Fragen oder einer Bewerbung, ein eindeutiges Gesicht des Unternehmens und tolle Arbeitsumgebungen, aber keine Hochglanzbroschüren. Erwünscht sind hingegen eine rasche, unkomplizierte und persönliche Kontaktaufnahme, wobei Fragen blitzschnell, kurz und bündig, aber individuell beantwortet werden. Daran können sich Job Speed-Datings anschliessen. Schnuppertage gibt es nicht mehr, dafür einen intensiven Überblick innert einer Stunde. Karriereseiten im Web sind gut, aber nicht massgebend für die Jobsuche.

Blasi sieht folgende vier Säulen als bedeutend für eine Bewerbung: sinnstiftende Arbeit, wettbewerbsfähiger Lohn, mehr Zeit für die Patienten und tolle Aus- und Weiterbildung. Dazu dient auch die KSA Summer Medical School, an der jährlich rund 200 Medizin- und Pflegestudierende teilnehmen. Während zwei Tagen werden berufsrelevante Fertigkeiten gelernt sowie wertvolle Tipps und Tricks vermittelt und Einblicke in den Spitalalltag gegeben. Hier erfolgt eine Positionierung als Employer of Choice bei den Generationen Z und Alpha. Der Event ist zur wichtigen interprofessionellen Zusammenarbeit im Rahmen des zunehmenden Fachkräftemangels im Hinblick auf das Spital der Zukunft geworden.

Auch das KSA wirbt mit Piff ... und TikTok. Blasi: «Es besteht eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Swisstok GmbH. Wir haben 10 TikToks

produziert und weitere 10 sind geplant. Es sind Videoproduktionen statt reine Inseratebilder. Integriert sind in 98% der Fälle echte Mitarbeitende. Eine weitere Imageförderung stellen spezifische redaktionelle Beiträge in ausgewählten Fachorganen dar. Es ist der attraktive Mix, der Erfolg beschert, laut Blasi fünf Elemente: Flexibilisierung der Arbeitszeit, Life-Balance, intergenerative Zusammenarbeit als Schlüssel zum Erfolg, wenn in einem Unternehmen bis zu 5 verschiedene Generationen zusammentreffen, die im Austausch enorm voneinander profitieren, integriertes betriebliches Gesundheitsmanagement, das die Personalerhaltung nachhaltig unterstützt sowie die Erweiterung von Homeoffice durch «Work from Abroad» für viele Funktionen während bis zu zwei Monaten pro Jahr.

Der RehaFlexPool – ein Volltreffer

Über 7% Absenzen, 21 Tage Fehlzeit pro Vollzeitstelle und explodierende Temporärkosten liessen bei den Kliniken Valens, der grössten Schweizer RehaGruppe die Alarmsirenen aufheulen. Dazu kamen Kündigungen durch Festangestellte, weil Aushilfspersonal Werbung für Personalvermittler machte. Flugs wurde daher eine Mitarbeitergruppe von Pflegefachpersonen für standortübergreifende Einsätze in einem neu geschaffenen RehaFlexPool gebildet, wie Manuela Schudel, HR-Leiterin, ausführte. Hierbei erfolgt ein externer Zugriff für RehaFlexPool-Mitarbeitende via Poly-point PEP zur Angabe individueller Verfügbarkeiten. Die RehaGruppe wurde dadurch unabhängiger von Personalvermittlern und freien Pflegefachpersonen, mittel- und langfristige Personalausfälle können aus dem eigenen Mitarbeitendenbestand der Standorte sowie dem RehaFlexPool abgedeckt werden. Es wird eine Funktionszulage ausbezahlt aufgrund der verbindlichen Zusage, Einsätze an allen Gruppen-Standorten zu leisten.

Mittlerweile ist klar: Es gibt nur GewinnerInnen. Die Trümpfe liegen in der hohen Planungssicher-

heit dank externem PEP-Zugriff, attraktiven Anstellungsbedingungen, minimster Bürokratie (Stundenrapporte), Funktionszulagen inkl. Fahrspesen, emotionaler Bindung zur RehaGruppe, der Tatsache, dass sich eine Teilzeit-Anstellung mit Nebentätigkeit, Studium o.ä. verbinden lässt, sowie der besseren Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben. RehaFlexPool-Mitarbeitende kennen zudem die Standorte, deren Besonderheiten und die üblichen Arbeitsinstrumente, so dass sie einen Dienst ohne Einarbeitung übernehmen können. Sie schätzen die Diversität und das Interdisziplinäre der Fachbereiche, profitieren vom Fort- und Weiterbildungsangebot und können an diversen Social Events teilnehmen. Last, but not least profitieren die Patienten von einer Pflege rund um die Uhr, motivierten Mitarbeitenden und einer hohen Beziehungspflege, was bei einer Liegedauer von 21 bis 28 Tagen wichtig ist.

TikTok kann tiptopp sein

TikTok ist die am schnellsten wachsende Social-Media-App aus China. Namentlich Junge schauen darauf Kurz-Videos an oder laden selbst erstellte Videos zur Selbstinszenierung hoch. Auf der «For you Page» werden vom Algorithmus passende Videos gezeigt. Weltweit gibt es über 100000000 aktive User, in der Schweiz sind es monatlich 3.15 Mio.; 69% davon sind unter 25 Jahren alt, 90% gehen täglich auf die App. Diese Fakten überzeugten die Spitex Pflegeheime Graubünden, auf dieser Plattform aktiv zu werden und junge BewerberInnen gezielter anzusprechen. Monika Schnoz, Inhaberin von kommunikationsART und Co-Geschäftsführerin des Spitex Verbandes Graubünden zeigte auf, wie hierzu Teams aus FaGe-Lernenden aus Spitex und Pflegeheimen gebildet wurden. Es folgte ein Brainstorming für Content-Ideen, worauf sich alle 3 bis 4 Monate zwei Drehtage anschlossen. Jeden Mittwochabend erscheint ein neues Video.

Der Erfolg übertraf die Erwartungen: Nach einem Jahr zählte man 2720 Follower, 58 400 Likes und 1 300 000 Views, dazu unzählige Kommentare (450 beim erfolgreichsten Video) und als Wichtigstes zahlreiche Anfragen für Lehrstellen und Bewerbungsmöglichkeiten. Als Experiment wurde daraufhin ein Berufswahl-Quiz lanciert, auf dem 250 Franken zu gewinnen waren. Auch daraus resultierte Erfreuliches: 1332 Likes, 184 800 Views, 81 New Followers, 108 Shares, 75 Saves, 266 Stunden Play Time und 1090 Clicks auf Link in Caption. Kein Wunder, wird man darauf aufbauen – Monika Schnoz: «Die Zusammenarbeit mit der Generation Z als neue Erfahrung war toll, der Mut hat sich gelohnt: Wir haben eine positive interne Wirkung, eine enorme mediale Berichterstattung und die Performance auf Tik-

Tok liegt über unseren Erwartungen. So läuft das Projekt weiter bis Ende 2024.»

Flexibel arbeiten – der Lackmustest

Flexibler arbeiten ist angesagt, aber wie? – Das zeigten Nicole von Ah-Balsiger MAS in Leadership und Changemanagement / New Work Spezialistin, und Lara Lohkamp, MA HSG in Unternehmensführung, von Keller Unternehmensberatung. Eine breite Befragung zeigte, dass traditionelle Arbeitszeitmodelle – Früh-, Spät-, Nachtschichten, halber oder Mittel-Dienst und lange Nachtschichten – aktuell am Markt dominieren; die Abschaffung geteilter Dienste führt nicht automatisch zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Je flexibler die Möglichkeiten zur Arbeitszeitgestaltung, desto zufriedener sind die Mitarbeitenden.

Als Top-Trendthemen in der Wahrnehmung der 104 Befragten zeigten sich flexible Planung (Work-Life-Balance), Regelmässigkeit, Stabilität, Teilzeitarbeit, vielfältige Arbeitszeiten und ein hoher Grad an Selbstbestimmung. Bringt Mehrentgelt fürs Arbeiten während vermeintlich unbeliebter Stunden etwas? – Jein, sagen die Expertinnen: Sicher ist es eine Entschädigung für Mehraufwand, aber vielleicht stellt es einfach nur eine Erweiterung von Inkonvenienzbeiträgen bei geteilten Diensten dar. Es entsteht ein hoher administrativer Aufwand und zudem ist es wohl so: Unbeliebt ist individuell, einige arbeiten tatsächlich viel lieber nachts oder übers Wochenende. Ausserdem könnten weitere Forderungen befeuert werden. Es wäre möglicherweise sogar ein Mangel an Fairness und Gleichbehandlung, eine Verstärkung finanziell-getriebener Mitarbeitende und ist aufgrund von Unterfinanzierung und personalrechtlicher Vorgaben oft auch gar nicht möglich.

Stichwort Selbstverantwortung: Auch hier sind diverse Facetten zu betrachten: Förderung von

Kommunikation und Mitbestimmung motiviert, erhöht auch das Verständnis, was insbesondere bei kleinen Teams gut funktioniert – mit Tool-Unterstützung, Regeln und Kontrollen. Es steht aber auch Konfliktpotenzial im Raum (First come, first served) und mitunter bilden eine zu hohe Komplexität, mangelnde arbeitsrechtliche und betriebliche Kenntnisse und Ressourcen zu hohe Hürden.

Aus all dem ergeben sich zwei Schlussfolgerungen:

- Erstens: Einige Unternehmen bewegen sich und entwickeln sich weiter! Es gibt keine «Best Practices», Massnahmen müssen individuell auf die Bedürfnisse des Unternehmens und dessen Mitarbeitende abgestimmt sein; zu berücksichtigen sind Strategie, Kultur und Struktur.
- Zweitens ist der Wertewandel bei den Mitarbeitenden stark zu spüren. Sie wollen mitreden wie mitbestimmen, sie verlangen weniger Stress, die Work-Life Balance wird mehr gewichtet. Weitere Begehren sind mehr Regelmässigkeit und weniger kurzfristige Einsätze, denn die Arbeit hat eine andere Bedeutung im persönlichen Lebenslauf erhalten. Selbstverantwortung und Flexibilität dominieren New Work: Das hat klare Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Der Mensch rückt ins Zentrum. Und die Digitalisierung ist ein eindeutiger Treiber.

Die Referentinnen plädierten für Mut zur Veränderung und zitierten Albert Einstein: «Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu belassen und zu hoffen, dass sich etwas ändert!»

Wann sind Mitarbeitende zufrieden?

«Wenn ihre Arbeit keinen Stress bedeutet, sondern zur Passion wird», brachte es Simon Keller

auf den Punkt. Er zeigte anhand des «Golden Circle» nach Simon Sinek, dass Kultur und Strategie Hand in Hand gehen; «das bedeutet WHY wie Sinnstiftung, HOW wie Grundhaltung und Werte sowie WHAT. Letzteres drückt aus, dass die gleiche Arbeit abhängig von der Wahrnehmung des WHY und HOW ganz unterschiedlich aussehen kann. Deshalb ist Zufriedenheit ein prioritäres Thema für alle Unternehmensbereiche. Es ist herunterzurechnen, verlangt aber auch nach Erhebung auf unterschiedlichen Ebenen und einer festen Verankerung in der Kultur (HOW). Beim Umsetzen sind Führungskräfte auf allen Ebenen mitzunehmen. Kultur wird 1:1 und im Team gelebt. Dort ist sie auch zu steuern, weil vom Team die meisten Impulse bottom-up ausgehen. Eine falsche Haltung top-down andererseits hätte eine massive wie fatale Wirkung!» – Ist deshalb Künstliche Intelligenz gegenüber der menschlichen im Vorteil? Nils Van Quaquebeke jedenfalls habe im Magazin «Brandeins» auf diese Frage wie folgt geantwortet: «Eindeutig, ... sie hat mehr Zeit, ... ein besseres Gedächtnis, ... und kann die individuelle Kommunikation analysieren, darauf eingehen und ihr Vokabular daran anpassen.»

Führungskräfte müssten das ernst nehmen und aktiv handeln. Simon Keller: «Grundsätzlich braucht eine agile Welt agile Methoden; jährliche Gespräche zur Mitarbeitenden-Zufriedenheit sind passé, sie greifen viel zu spät. Nötig ist ein kontinuierlicher Austausch in dafür reservierten Zeiten. Bottom-up- und Top-down-Impulse sind in Einklang zu bringen, sei es im Team und individuell, systematisch und ad hoc sowie durch Führung getrieben. Es gilt: nicht nur reden, sondern handeln!»

Mit Blaulicht Präferenzen aufspüren

Fachkräftemangel beklagt auch die Luzerner Polizei. Personalentwickler Alex Smolinsky wies

clinical context coding

fallbegleitende Codierung, Entgelte, Medikamente aus Ihren Dokumenten und Freitexten

Unterstützung für Codierung, Revision und Abrechnung

medizinische Standard-Terminologie implementiert

Integriert in KIS und ehealth Lösungen

ID Suisse AG
www.id-suisse-ag.ch



Der Kanton Graubünden setzt bei Werbeaktivitäten für junge Pflegefachkräfte auf TikTok – mit grossem Erfolg, wie es Monika Schnoz präsentiert.

auf mehr Straftaten hin mit einer Zunahme der organisierten Kriminalität, was jährlich 91 700 Ereignisse hervorrufe, von Velodiebstahl bis zum Mord. Im Kanton Luzern will man den Korpsbestand aufstocken, denn letztes Jahr resultierten total 68'500 Überstunden und die physischen wie psychischen Übergriffe gegenüber Polizistinnen nahmen erschreckende Masse zu, 25% des Personals waren schon davon betroffen.

Gegensteuer sollen sechs Massnahmen geben: Die Mitarbeitenden-orientierte Dienstplanung, ein offenes Prüfschema für Ideen, Budgetprozess-Bearbeitung durch Mitarbeitende und Fachbereiche, CORE-Trainings, die 2-Minuten-Regel und 10% selbstbestimmtes Arbeiten. Das CORE-Training besteht aus sehr geschätzten, selbst wählbaren über 50 vorbereiteten Trainingseinheiten auf laminierten Karten, maximale Dauer 10 Minuten. Ein Training pro Tag ist erwünscht, bevorzugt werden Aktivpausen. An einem CORE-Training nehmen in der Regel 1 bis 5 Mitarbeitende teil.

Die 2-Minuten-Regel heisst für Führungskräfte, sich Zeit für die Anliegen ihrer KollegInnen zu nehmen: Es ist eine Open door policy. Jeder Vorgesetzte nimmt sich für ein Anliegen eines Mitarbeitenden mindestens 2 Minuten Zeit. Danach entscheidet der Vorgesetzte sofort oder liegt einen späteren Zeitpunkt dafür fest. Mitarbeitende erhalten auf diese Weise sofort ein Feedback auf ihr Anliegen. Rasche Lösungsvorschläge führen zu weniger Staudruck und Pendenzen bei Vorgesetzten. Schliesslich sollen 10% selbstbestimmtes Arbeiten dafür sorgen, dass sich jede/r entfalten kann, d.h. keine Besetzung von Nebenämtern mehr durch Vorgesetzte. Die Mitarbeitenden entscheiden bis zu 10% selbst, ob und welches Nebenamt sie ausführen möchten und Pensen über 10% Nebenämter laufen über einen gesonderten Prozess mit Einbezug der Vorgesetzten. Die bisherigen Resultate der sechs

Massnahmen zeigen, so Smolinsky: «Wir sind auf einem guten Weg.»

Life Domaine Balance à la Bienne

«Unsere primären Ziele im Spitalzentrum Biel heissen motivierte und gesunde Mitarbeitende sowie Sicherstellen einer 24/7-Versorgung in der Region», unterstrich Barbara Schenker, Leiterin People & Culture im SZB. «Weitere Ziele sind, dem Fachkräftemangel zu begegnen und Kosten zu senken, vorab durch weniger Ausfälle und mehr Produktivität.»

Ausgeprägte Flexibilität trage zur Attraktivitätssteigerung der Stellen bei. In Biel heisst das 2 Flexi-Tage zusätzlich, Teilzeitarbeit fördern, aktives Job-/Topsharing – auch auf Chefärztinnen-Ebene –, optimales Homeoffice, was auch für Pflegefachkräfte, z.B. für Administrativaufgaben oder Gesprächsvorbereitungen gelte, sowie äusserst flexible Dienstpläne, grosszügige Sabbaticals oder unbezahlter Urlaub. All diese Massnahmen werden innerhalb eines internen Pools abgestimmt und optimiert. Begleitend dazu gibt es ein Gesundheitsprogramm und Service-Unterstützungen: Sportangebote wie Fitness, Yoga, Laufsport, Erholung durch Meditation am Mittag, Sozialberatung, Begleitung bei Krankheit, Coaching bei beruflichen Herausforderungen, Führungsunterstützung sowie ausgeprägte flexible Kinderbetreuung.

Laufende Projekte sind das Prüfen der 4-Tage-Woche, Wunschdienstpläne und das Fördern des SZB als Arbeitgebermarke – alles mit der Absicht, die Life Domaine Balance noch weiter zu steigern.

Wie tickt die Generation Z wirklich?

Nach so vielen guten Rezepten von A bis Z war die Neugierde gross, was denn Z am meisten begeistere. Die Rede ist von der Generation Z,

von den zwischen 1997 und 2012 Geborenen, die ihre Informationen zu 92% aus sozialen Medien, zu 56% aus ihrem Umfeld, zu 50% aus Online-Zeitungen und zu 48% aus dem Fernsehen schöpfen. Dabei stehen Videos, Bilder und – höchst erfreulich (!) – auch Texte ganz weit oben in der Beliebtheitskala, nachher kommt lange nichts mehr. Entscheidende Merkmale für gut aufzunehmende Kommunikation seien die drei Attribute instant, flexibel und klar. «Klarheit in einer unklaren Welt zu schaffen ist wohl die wichtigste Aufgabe von Führungspersonen», meinte Yannick Blättler, Gründer und Geschäftsführer NEOVISO AG, die ihr Ziel im Überbrücken von Generationen sieht.

Das Smartphone ist das wichtigste Informationsmittel der Generation Z. 60% von ihr verbringen täglich 3 Stunden und mehr auf dem Handy, 10 bis 15% bringen es sogar auf mehr als 5 Stunden. 91% nutzen es für soziale Medien und 76% der 12/13-Jährigen gamen damit im Vergleich zu «nur» 44% der 19-Jährigen. Yannick Blättlers Fazit: «Alles ist social, alles ist vergleichbar.»

Bezüglich der Arbeit schätzen 67% am meisten ein gutes Team und 61% interessantes Arbeiten. Allerdings fühlen sich 53% psychisch belastet, 30% hoch und 26% sehr hoch – Tendenz steigend. Wesentlich geringer liegen die Vergleichswerte bei den Millennials mit 10% «sehr hoch» und bei den Babyboomern mit 5% «sehr hoch». An Arbeits- und auch Freizeitbelastung erwähnen die Befragten den Leistungsdruck in der Bildung, die ständige Erreichbarkeit (Fear of missing out), die ständige Vergleichbarkeit, den Angebotsüberfluss und externe Bedrohungen wie Krieg oder Veränderung durch COVID.

Führungskräfte wie Teams sind daher stark herausgefordert. Demotivierendes gibt es nämlich im Übermass: unflexible Prozesse und Regeln, nichtssagende lange Texte, starre Karrieremodelle, langatmige Lernprozesse, fehlendes Teamgefühl, langsame Feedbackschlaufen und ausbleibender intergenerationaler Austausch. Zum Glück kann den Übeln durch Phantasie und Freude die rote Karte gezeigt werden. Blättlers Stichworte lauten: mehr Autonomie, erstklassige visuelle Kommunikation, persönliche, schnelle Weiterentwicklung, Klarmachen zukünftiger Lernkurven, inspirierende Führung, schnelles, kooperative Umsetzen von Projekten und – toll für die Jungen – Einbezug der Erfahrung älterer Generationen – Brückenbauen par excellence.

Weitere Informationen

www.keller-beratung.ch