

Zeitschrift: Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau

Herausgeber: Spitex Verband Kanton Zürich

Band: - (2013)

Heft: 4: In der Spitex bleiben

Artikel: Um zu bleiben

Autor: King, Sarah / Irniger, Markus

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-822020>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 22.01.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Um zu bleiben

Fachpersonen im Gesundheitswesen können sich ihre Jobs praktisch aussuchen. Doch unter welchen Umständen kommen sie zur Spitex – und bleiben? Im Schwerpunkt dieser Ausgabe erzählt der Geschäftsführer der Spitex Biel-Bienne Regio, warum und wie er die Personalstrategie überarbeitet hat. Wir zeigen, was Personalmarketing im Luzerner Kantonsspital heisst und warum eine ganze Spitex-Organisation von der Weiterbildung einer Mitarbeiterin profitiert. Langjährige Mitarbeitende berichten, weshalb sie bleiben wollen – und was ihnen nicht so gefällt. Und: Warum sind ältere Mitarbeitende so leistungsfähig wie junge? Wie machen es Unternehmen in anderen Branchen?



Bild: Stadt Biel

Sarah King // Seit zwei Jahren leitet Markus Irniger die Spitex Biel-Bienne Regio. Er bringt langjährige Führungs- und Managementenerfahrungen mit. Zuletzt war er Regionaldirektor der Gesundheitsorganisation Swica Bern. Die Personalpolitik ist ihm ein Kernanliegen. Sein Ziel: Die Spitex Biel-Bienne Regio soll die attraktivste Arbeitgeberin im Gesundheitswesen im Raum Biel und Umgebung sein. Auf diese Weise will er zusammen mit seinem Team Stellensuchende in einem verknüpften Markt für sich gewinnen. Was die Spitex Biel-Bienne Regio als Arbeitgeberin auszeichnet und welche Veränderungen noch anstehen, erzählt Markus Irniger im Interview.

Bevor wir auf Ihre Personalstrategie eingehen:

Wie ist die Spitex Biel-Bienne Regio aufgebaut?

Markus Irniger: Wir haben eine Vereinsstruktur mit einem Vorstand und einem operativen Betrieb, der drei Standorte umfasst: Biel mit vier Teams und Kinderspitex sowie je ein Standort in Pieterlen/Lengnau und Evillard-Maggingen. Gesamthaft beschäftigt die Spitex Biel-Bienne Regio 200 Mitarbeitende für ein Einzugsgebiet von 62 000 Einwohner. Nach Bern sind wir die zweitgrösste Spitex-Organisation im Kanton Bern. Neu führen wir verselbständigte Kompetenzteams, die

spezialisiert sind auf Wundmanagement, Palliativ-Care, Onkologie und ambulante Psychiatrie. Sie wirken horizontal zugunsten der Standorte.

Ein Case Management kümmert sich bei komplexen Situationen um die Verhandlungen mit involvierten Institutionen und Personen wie Versicherungen, Angehörigen oder Ärzten. Die Zunahme der Komplexität in vielen Situationen ist sehr zeitaufwendig und verlangt viel Know-how. Damit sollen insbesondere die Standortleiterinnen entlastet werden.

Um die Koordination der Einsatzplanung kümmert sich eine Fachverantwortliche für die Disposition. Sie gewährleistet unter anderem den Austausch zwischen den Standorten und eine bessere Horizontalisierung der Planung. Weitere Stellen haben wir in den Bereichen Bildung, Personal, IT, Administration, Anmeldewesen und Qualitätsmanagement.

Nachdem Sie 2011 Ihre Stelle als Geschäftsleiter antraten, haben Sie unter anderem die Personalstrategie überarbeitet. Was führte zu diesem Entscheid?

Wir hatten Mühe, Pflegefachpersonen zu finden. Das Gesundheitswesen ist ein Käufermarkt – die Mitarbeitenden können frei wählen, wo sie arbeiten wollen. Kündigen sie heute, haben sie in einem Monat bereits

Spitex Biel-Bienne Regio will in ihrem Einzugsgebiet die attraktivste Arbeitgeberin im Gesundheitswesen werden.

wieder eine Stelle, vor allem auf der tertiären Stufe. Wir mussten also Bedingungen schaffen, welche die Arbeitnehmerzufriedenheit fördern. Fühlen sich die Mitarbeitenden an ihrem Arbeitsplatz wohl, erzählen sie das durchschnittlich drei Kolleginnen und Kollegen. Im umgekehrten Fall erzählen sie es acht Personen. Unzufriedenheit bewirkt einen Multiplikator-Effekt, der nicht zu unterschätzen ist.

Es galt also, bestehende Konzepte und Prozesse anzupassen und in einer neuen Personalstrategie festzuhalten. Diese muss bis an die Basis hinunter bekannt und umsetzbar sein. Wir wollen und müssen als attraktivster Arbeitgeber im Gesundheitswesen im Raum Biel und Umgebung stehen. So wird es uns auch in Zukunft gelingen, Pflegefachpersonen zu uns zu holen.

Wie steigern Sie die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Primär geht es um die Unternehmenskultur: Welche Spielregeln gelten in einem Unternehmen und wie will man sich begegnen? Dazu haben wir gemeinsam mit allen Führungskolleginnen sieben Führungsleitsätze definiert. Diese umfassen zum Beispiel die Feedback- oder Fehlerkultur. Für jeden Leitsatz haben wir Beispiele definiert, die nicht nur top-down, sondern auch bottom-up angewendet werden müssen. Wir verlangen von unseren Mitarbeitenden, dass sie Mitverantwortung übernehmen, frühzeitig informieren und mitdenken.

Ist zum Beispiel eine Mitarbeitende an ihrem freien Samstag krank, meldet sie ihrer Teamleitung frühzeitig, dass sie möglicherweise am Montag ausfallen wird. So kann sich die Standortleiterin vorsorglich um einen Ersatz kümmern. Auch in der Kommunikation

«Unzufriedenheit bewirkt einen Multiplikator-Effekt, der nicht zu unterschätzen ist.»

Ein Case Management kümmert sich bei komplexen Situationen um die Verhandlungen mit involvierten Institutionen und Personen wie Versicherungsangehörigen oder in vielen Fällen auch mit den Anwälten der betroffenen Person. Um die Koordination der Einsatzplanung kümmert sich eine fachverantwortliche für die Disposition. Sie gewährleistet unter anderem den Austausch der betroffenen Person.

gilt: Es ist ein Geben und Nehmen. Die Leitsätze setzen wir seit anfangs Jahr um und sie sollen immer wieder aufs Neue thematisiert werden.

Ein weiterer wichtiger Punkt betrifft die Infrastruktur unserer Räume. Dazu gehören farbliche Elemente, Arbeitshilfsmittel wie PC und räumliche Abgrenzungen mit schallhemmenden Elementen. Wir haben dazu mit einer externen Fachperson zusammengearbeitet. Die Arbeitsplatz-Ergonomie war ein wichtiger Punkt. So wurden teilweise höhenverstellbare Schreibtische angeschafft für Mitarbeitende, die den ganzen Tag sitzen.

Zusätzlich werden neue Planungstools und mehr Planungspersonal die Qualität der Einsatzplanung steigern. Zu berücksichtigen sind dabei sowohl die Bedürfnisse der Kundschaft wie auch der Mitarbeitenden. Die Zufriedenheit der Klientinnen und Klienten hängt ja nicht zuletzt von der Zufriedenheit der Mitarbeitenden ab – und nicht umgekehrt.

Die Klientinnen und Klienten wiederum reagieren vor allem auf Freundlichkeit und Auftreten. Deshalb sind die weichen Faktoren ein wichtiges Thema. Das beginnt bereits bei banalen Knigge-Regeln wie Freundlichkeit bei der Begrüssung. Wenn eine Pflegefachfrau einen Wundverband einmal nicht einwandfrei anbringt, kann das der Patient wahrscheinlich nicht beurteilen. Er nimmt hingegen wahr, ob die Spitex-Mitarbeiterin lächelt oder ob sie griesgrämig wirkt.

Gutes Auftreten und Benehmen sollen unsere Visitenkarte sein. Wenn die Klienten zur Kenntnis nehmen, dass die Spitex Biel-Bienne Regio die kompetentesten Mitarbeitenden hat bezüglich Auftreten und menschlicher Kompetenz, heben wir uns von der Konkurrenz ab und können uns im Markt positiv positionieren.

Was kostet Sie die Umsetzung der neuen Personalstrategie?

Die Kosten der Aufrüstung in der IT und der Arbeitsplätze waren nötig und machten einen beträchtlichen Teil dessen aus, was wir als Betriebsaufwand verbuchten. Für die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements sprach uns der Vorstand einen Betrag von 20 000 Franken zu.

Das Angebot für die Mitarbeitenden umfasst Beiträge an Fitness-Abonnemente, Gratisteilnahme an Yoga und Qi-Gong-Kurse, Nacken- und Rückenmassagen direkt im Betrieb sowie Kommunikations- und Stressbewältigungskurse. Dazu offerieren wir Gratisfrüchte als Gesundheitsförderung und Gratiskaffee in unserer Cafeteria.

Sie hatten letztes Jahr einen grossen personellen Umbruch. Woran lag das?

Wir legen grossen Wert auf eine Unternehmenskultur, die auf den Führungsleitsätzen basiert. Nicht alle Mitarbeitenden konnten und wollten ihr Verhalten und ihre Auffassung entsprechend anpassen und haben die Konsequenzen gezogen und unser Unternehmen verlassen.

Aufgrund dieser Kündigungen und auch wegen unseres Wachstums konnten wir zusätzlich neue Leute einstellen – insgesamt etwa 80 Personen. Dabei versuchten wir darauf zu achten, dass die Bewerberinnen und Bewerber nicht nur fachlich, sondern auch menschlich ins Team passen. Mich interessieren die Wertvorstellungen unserer neuen Mitarbeitenden. Wir können dieses Jahr bereits eine Beruhigung der Perso-



Bild: Sarah King

nalsituation feststellen. Die Fluktuationsrate liegt aktuell unter 10 Prozent.

Wie fördern Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konkret im Betrieb?

Da sind wir leider noch nicht so weit, wie wir gerne sein möchten. Gerade das Nachwuchsförderungsprogramm ist noch ausbaufähig. Als Beispiel nenne ich eine Situation, in der sich eine junge, ambitionierte Pflegefachfrau für eine Leitungsstelle bewirbt. Momentan haben wir keine Vakanz in diesem Bereich. Wir bieten ihr deshalb eine Zwischenlösung an, indem sie in anderen Bereichen zusätzlich Verantwortung übernehmen kann und in Projekte involviert wird. Womöglich bedarf es in solchen Situationen künftig der Zusammenarbeit mit anderen Spitex-Organisationen, die entsprechende Vakanz haben, die wir unserer Mitarbeiterin vermitteln könnten.

Zur Verbesserung des Auswahlverfahrens für neue Mitarbeitende steht uns eine Masterprofilanalyse (MPA) zur Verfügung. Diese setzen wir bei Neueinstellungen und auch für Standortbestimmungen ein. Die individuellen Karrieren brauchen eine gute Planung. Die neue Leiterin Human Resources wird sich genau diesen Themen annehmen: Wie können wir unsere Mitarbeitenden langfristig bei uns beschäftigen? Welche Spezialisierungsmöglichkeiten können wir bieten? Mit welchen Organisationen können wir koope-

rieren, um spezifische Interessen und Fähigkeiten von einzelnen Mitarbeitenden abzudecken?

Gibt es noch weitere wichtige Punkte, um erfahrene Leute im Betrieb zu halten?

Sie müssen eine angemessene Wertschätzung erfahren und die Zufriedenheit muss stimmen. Nur so halten wir langfristig Mitarbeitende im Betrieb. Wir wollen viel Know-how und einen guten Teamspirit. Einige Mitarbeitende bleiben auch über die Pensionierung hinaus in einer niedrigprozentigen Stelle bei uns aktiv. Sie sind in der Regel sehr flexibel für ihre Einsatzplanung. Im Gegenzug berücksichtigen wir selbstverständlich auch ihre privaten Pläne und Einsatzwünsche. Das ergibt eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten.

Neu haben wir ausserdem einen Pool errichtet – unter anderem für Mitarbeitende nach der Pensionierung. Das Ziel ist, Spitzen zu brechen. Den Pool können wir momentan wegen des akuten Personalmangels auf dem Markt leider nicht weiter ausbauen.

Zusätzlich wird uns die Auswahl erschwert, weil wir in der zweisprachigen Stadt Biel darauf angewiesen sind, dass unsere Mitarbeitenden beide Sprachen beherrschen resp. die zweite Sprache verstehen und sich mit den Klienten verständigen können.

Kommunizieren Sie Ihre Personalstrategie auch nach aussen?

>>

Spitex-Kunden reagieren vor allem auf Freundlichkeit, sagt Markus Irniger, und kaum je darauf, wie genau ein Wundverband angelegt ist.

Nur indirekt. Wir informieren Bewerberinnen und Bewerber bei den Anstellungsgesprächen über unsere Unternehmenskultur und -bedingungen. Wir setzen auch auf den Effekt, dass die zufriedenen Mitarbeitenden in ihrem Umfeld positiv über unsere Organisation berichten. Eine neue Mitarbeiterin der Pflege hat uns zum Beispiel schon drei weitere Pflegefachfrauen vermittelt. Als Anreizsystem und Belohnung bezahlen wir einen Bonus für jede vermittelte Person. Nur wenn jemand von uns als Arbeitgeber überzeugt ist, werden wir auch in seinem Umfeld weiterempfohlen.

Welche Veränderungen stehen gegenwärtig noch an?

Wir wollen das Absenzenmanagement noch besser überarbeiten und umsetzen. Dazu gehört zum Beispiel die konsequente Anwendung der Rückkehrgespräche. Wenn also eine Mitarbeiterin mehr als zufällig oft an denselben Wochentagen krank ist, thematisieren wir das. Wir versuchen herauszufinden, wo das Problem liegt. Bei längeren Absenzen versuchen wir frühzeitig mit Fachleuten zusammenzuarbeiten, beispielsweise mit den Lohnausfallversicherern. Insbesondere in den ersten 90 Tagen der Krankheitsabsenz muss aktiv geklärt werden, wie und in welcher Funktion die Person

anschliessend wieder in den Betrieb eingebunden werden kann. Wir wollen nicht einfach Lohnersatzzahlungen leisten, ohne uns um den Menschen zu kümmern.

Weitere personalpolitische Ideen werden in Zusammenarbeit mit der Leiterin HR erarbeitet. Bis jetzt übernahm ich die Aufgabe als Pace-Maker. Ab jetzt braucht es Inputs und Know-how der gesamten Führungscrew, um unser Ziel zu erreichen, der attraktivste Anbieter im Gesundheitswesen in der Region Biel zu werden.

Vor allem gilt es, die neue Kultur von Mitverantwortung zu etablieren. Das bedeutet, dass Entscheidungen dort gefällt werden, wo sie anfallen, und nicht weiter nach oben delegiert werden. Wir hatten bisher eine eher autoritäre Kultur: Der Chef entscheidet. So wird er aber zum Flaschenhals und es entsteht ein Führungsvakuum. Wir möchten künftig, dass unsere Mitarbeitenden nicht nur Umsetzer und Ausführende sind. Wenn ich morgen einen Unfall erleiden sollte, muss das Unternehmen genau gleich weiterfunktionieren können. Wir wollen auf jeder Stufe Mitarbeitende, die jeden Tag selbst «ihren Fisch fischen». Das erfordert von allen ein Umdenken.



GEHT FÜRSORGLICH MIT DER UMWELT UM: LANCIA YPSILON CNG ERDGAS.

Der neue Lancia Ypsilon CNG mit Erdgas-Antrieb ist die perfekte Synthese aus Design und Leistung.

- Umweltfreundlichster Motor des Jahres 2013 (International Engine of the Year Award)
- Fahren Sie bis zu 300 km mit Erdgas und bis **900 km mit Gas und Benzin kombiniert**
- Moderner **0.9 TwinAir 2-Zylinder-CNG-Motor mit 80 PS¹**
- Eines der **ökologischsten Fahrzeuge** in seinem Segment (CO₂-Wert von nur 86 g/km)
- Zusätzlich min. **CHF 1000.- Erdgas-Prämie**, unterstützt durch die Erdgas-Versorgungsunternehmen

Mehr Informationen sowie den Lancia-Partner in Ihrer Nähe finden Sie unter lancia.ch

¹Lancia Ypsilon CNG 0.9 TwinAir, 80 PS, Treibstoffverbrauch kombiniert 3,1 kg/100 km (CNG); 4,6 l/100 km (Benzin), CO₂ = 86 g/km (CNG), 107 g/km (Benzin), Energieeffizienzklasse A. Der Mittelwert (CO₂) aller immatrikulierten Neuwagen im Jahr 2013 beträgt 153 g/km.



ELEGANZA IN MOVIMENTO.
Dal 1906.