

---

## «ZUSAMMENFÜHREN IST IMMER EIN GEBEN UND NEHMEN»

Die Mitarbeiterinnen der Spitex Region Brugg AG haben das Unternehmen 2017 im Rahmen des Swiss Arbeitgeber Award schweizweit zur zweitbesten Arbeitgeberin gekürt. Hinter diesem Erfolg steht Rebekka Hansmann. Sie ist Geschäftsführerin der Spitex Region Brugg AG und präsidiert zudem den Spitex Verband Kanton Aargau. Im Interview erklärt sie, warum Auszeichnungen wichtig sind und warum Spitex-Organisationen Lernende gut ausbilden sollten.

von Martin Radtke

### Sie sind eine ausgezeichnete Arbeitgeberin...

(lacht) Nicht ich bin eine ausgezeichnete Arbeitgeberin – unser Betrieb wurde im Rahmen des Swiss Arbeitgeber Award 2017 ausgezeichnet! Es ist das Verdienst des ganzen Führungsteams, nicht von mir alleine.

### Ok – also: Ihre Mitarbeitenden haben die Spitex Region Brugg AG im Rahmen des Swiss Arbeitgeber Award zur zweitbesten Arbeitgeberin ausgezeichnet. Wie hat sich das ausgewirkt?

Das ist schwierig zu sagen, weil man das nie genau messen kann. Was sicher ist: Wir können offene Stellen relativ gut besetzen, haben eine niedrige Fluktuationsrate und eine krankheitsbedingte Ausfallquote, die weit unter dem branchenüblichen Durchschnitt liegen. Das sind Indizien dafür, dass Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden anhaltend hoch sind. Die Auszeichnung hat die Positivspirale, in der wir uns befinden, bestimmt verstärkt. Dies zu halten, passiert aber nicht automatisch, sondern bedeutet laufendes Dranbleiben. Ich werde auch heute noch regelmässig auf den gewonnenen Preis angesprochen, erfreulicherweise auch von Zuweisern und den Auftrag gebenden Gemeinden. Die Auszeichnung war und ist ein starkes, positives Signal.

### War ein Podestplatz immer Ihr Ziel?

Nein, überhaupt nicht! Wir haben nicht mitgemacht, um zu gewinnen. Als ich erfuhr, dass wir unter den Top 3 rangiert sind, konnte ich es zuerst gar nicht glauben. Wir hatten bereits 2014 mitgemacht und wollten drei Jahre später sehen,

wo wir weiteren Handlungsbedarf haben und wo wir uns verbessern konnten.

### Und wo war das?

In zwei Hauptbereichen: bei den Strukturen und Abläufen sowie bei der Kundenorientierung. Wir waren 2014 noch stark mit dem Aufbau der Organisation beschäftigt. Die ehemaligen Vereine wurden nicht fusioniert, sondern wir haben 2013 mit der Spitex Region Brugg AG eine komplett neue Organisation geschaffen. D.h. wir mussten zuerst ein gemeinsames Verständnis und eine Unternehmenskultur entwickeln.



**Rebekka Hansmann** ist seit drei Jahren Präsidentin des Spitex Verbands Kanton Aargau und seit der Gründung 2013 Geschäftsführerin der Spitex Region Brugg AG. Der Verband ist die kantonale Dachorganisation für 48 öffentliche, gemeinnützige Spitex-Organisationen

im Kanton Aargau. Per 1. Januar 2019 wird die Spitex Bözberg-Rein in die Spitex Region Brugg AG integriert. Die Organisation stellt dann mit 125 Mitarbeitenden die ambulante Hilfe und Pflege für 20 Gemeinden mit insgesamt knapp 50'000 Einwohnern sicher.

Rebekka Hansmann hat vor ihrem Engagement für die Spitex während sechs Jahren die Organisation der Arbeitswelt Gesundheit und Soziales des Kantons Aargau aufgebaut und geleitet. Sie hat ursprünglich eine kaufmännische und eine pflegerische Ausbildung absolviert. Nach längerer Tätigkeit in einem Akutspital auf verschiedenen Kaderstufen und mit diversen Führungsweiterbildungen hat sie an der Universität Bern einen Master of Health Administration (MHA) erworben.

---

### Wie haben Sie die Unternehmenskultur entwickelt?

Zunächst haben wir stark an den Prozessen gearbeitet, damit der Betrieb reibungslos funktionierte. Wichtig war mir aber auch, schon nach kurzer Zeit einheitliche Berufskleider einzuführen. Das schafft Identität und macht sichtbar, dass wir zusammengehören. Eine wichtige Funktion in Bezug auf die Entwicklung der Unternehmenskultur hatten neben den Teamleitungen die Fachspezialistinnen: Sie haben die Teams stark vernetzt indem sie Fallbesprechungen und Schulungen durchführten und die Mitarbeitenden punktuell bei den Einsätzen begleiteten. So haben wir sichergestellt, dass überall mit gleicher Qualität und nach den gleichen Grundsätzen gearbeitet wird.

### Spitex bedeutet Arbeit am und mit Menschen Ein Beispiel?

«Wir konzentrieren uns auf unser Kerngeschäft Pflege» – ist einer unserer Leitsätze. Ein weiterer ist, dass wir Partnerschaften pflegen und in den Regionen verankert sind. Das bedeutet, regionale Individualitäten zulassen.

### Wie setzen Sie das um?

Ich gebe ein Beispiel: Einmal im Jahr findet im Schenkenbergertal der Pfalzmarkt statt. Seit jeher ist die Spitex dort fester Bestandteil. Das führen wir weiter. Und so sind wir in der Gemeinde Lupfig am Weihnachtsmarkt, in Brugg an der Expo oder bei verschiedenen Gemeinden beim Seniorenausflug mit dabei. Solchen Traditionen tragen wir Sorge. Spitex bedeutet Arbeit am und mit Menschen – das möchten wir sichtbar machen.

### Im Januar stösst nun die Spitex Bözberg-Rein zur Spitex Region Brugg AG...

Es ist unsere zweite Integration innerhalb von drei Jahren. Erfahrungsgemäss dauern die Entscheidungsprozesse ein- bis eineinhalb Jahre. Die Führungspersonen nehmen in einem Integrationsprozess eine Schlüsselrolle ein. Wir haben daher die Vorlaufzeit genutzt und die Teamleiterin der Spitex Bözberg-Rein sukzessive in unsere Organisation integriert und sie an Diskussionen und Entscheidungen beteiligt. Aktuell laufen die operativen Vorbereitungsarbeiten wie zum Beispiel IT-Schulungen. Die Teamleiterin leistet dank

der frühzeitigen Integration hier nun wertvolle Unterstützungsarbeit, baut Ängste ab und gibt Sicherheit. Speziell ist bei dieser Integration, dass wir im Raum Bözberg/Brugg das Einsatzgebiet neu gliedern. Dies bedeutet, dass die Hälfte eines Teams von Windisch ins Team Bözberg wechselt.

### Was bedeuten solche Veränderungen für die Kernorganisation?

Das wird oft unterschätzt, denn auch für die bestehende Organisation bedeutet die Integration grosse Veränderungen. Bleiben wir beim Beispiel der neuen Gebietsgliederung: Wir haben intern gefragt, wer am neuen Standort arbeiten möchte, haben Schnuppertage organisiert und konnten so genügend Mitarbeitende finden, die ab Januar an einem neuen Ort und in einem neuen Team arbeiten werden.

### Wir wollen Verlierer vermeiden

#### Was ist der Erfolgsfaktor für eine reibungslose Integration?

Es ist die Begegnung auf Augenhöhe. Auch wir lernen von den meist kleineren, zu integrierenden Organisationen. Die Spitex Bözberg-Rein führt beispielsweise regelmässig ethische Fallbesprechungen nach einer bestimmten Methode durch. Zwei Mitarbeitende wurden speziell dafür ausgebildet. Über dieses Wissen verfügen wir nicht und haben daher probenhalber eine Fachperson eingeladen, bei uns eine solche Fallbesprechung zu leiten. Unsere Mitarbeitenden waren so begeistert, dass wir künftig dieses Instrument regelmässig einsetzen werden. Zusammenführen ist immer ein Geben und Nehmen. Hält sich dies nicht die Waage, gibt es Verlierer und das wollen wir vermeiden.

### Der Kanton Aargau kennt die Ausbildungsverpflichtung. Es war zu lesen, dass nun ausgebildet werden müsse, wer komme, egal, ob die Anforderungen erfüllt seien. Bei Ihnen auch?

Nein, für uns trifft das nicht zu. Wir stellen keine Person an, die nicht in der Pflege arbeiten will. Das ist weder für die Lernenden noch für den Betrieb sinnvoll. Natürlich gibt es da und dort Diskussionen, ob etwa die Schulnoten auf dem geforderten Niveau sind. Aber das gibt es bei anderen Branchen auch. Für mich zählen Wille und

Motivation. Wenn dies vorhanden ist, ist vieles möglich. Manchmal muss man auch unkonventionelle Bildungswege unterstützen und Chancen bieten.

#### Was sind die Herausforderungen als Spitex-Lehrbetrieb?

Lernende sind unsere Zukunft. Wichtig ist eine gute Begleitung. Dafür brauchen wir kompetente und professionelle Berufsbildnerinnen, die gerne mit Jugendlichen arbeiten. Die Lernenden möchten rasch eigenständig arbeiten und Verantwortung übernehmen können. Das bedeutet für uns, Sicherheit geben und gleichzeitig auch Vertrauen schenken.

#### Welche Berufsbilder bilden Sie aus?

Wir sind Lehrbetrieb für Fachangestellte Gesundheit und für Lernende KV. Zudem bilden wir Studierende Pflegefachpersonen auf Stufe HF aus, sowohl in der Somatik wie auch in der Psychiatrie. Neben der Sicherstellung des eigenen Nachwuchses hat für mich die Ausbildung von Lernenden und Studierenden noch einen weiteren wichtigen Effekt: Das sind alles junge Menschen, die zu Hause und in ihrem Freundeskreis von der Spitex erzählen. Wenn wir einen guten Job machen, fördern wir das Image der Spitex in der Bevölkerung.

#### Arbeiten Sie bei der Ausbildung mit Partnerorganisationen zusammen?

Ja, im zweiten Lehrjahr tauschen wir in der Regel die Lernenden für ein halbes Jahr mit einer Partnerorganisation. Das müssten wir nicht, aber es ist uns wichtig, eine fundierte, umfassende und auch abwechslungsreiche Ausbildung zu bieten. Unsere Auszubildenden lernen im Austausch beispielsweise die Grundpflege von der Pike auf. Dies sitzt nach dem Fremdpraktikum sehr gut. Aus den Pflegeheimen hören wir zum Beispiel, dass ihre Lernenden bei uns Flexibilität, Kreativität und Eigenständigkeit lernen. Zwar ist ein solcher Austausch mit Aufwand verbunden, aber dieser lohnt sich. Die heutigen Lernenden werden einmal unsere Generation pflegen. Da ist es doch wichtig, dass sie gut ausgebildet sind und Freude an ihrem anspruchsvollen Beruf haben. |

#### Studie: Spitex-Leistungen sollen öffentlich ausgeschrieben werden

Kürzlich wurde eine Studie präsentiert, wonach im Kanton Aargau Spitex-Leistungen öffentlich ausgeschrieben werden sollen, um Kosten einzusparen. Was ging Ihnen in Ihrer Funktion als Präsidentin des Spitex Verbands Kanton Aargau durch den Kopf, als Sie das gelesen haben?

Die Studie führt erneut zu Diskussionen, denen wir uns gerne stellen. Die stete Zunahme der Spitexkosten führt dazu, dass Politiker und Ökonomen in regelmässigen Abständen Lösungen präsentieren, wie bei der Spitex noch mehr gespart werden könnte. In den meisten Fällen ist es jedoch nur eine Kostenverlagerung: Von den Versicherern zu den Restkostenfinanzierern oder von ambulant nach stationär. Bei 85 % Personalkosten bedeutet Kosten senken Einsparungen beim Personal. Dies ist bestimmt möglich und würde kurzfristig auch die gewünschte Wirkung zeigen. Doch es folgen rasch Einbussen bei Qualität und Leistungsfähigkeit. Dies wiederum führt zu weitaus teureren Folgekosten. Es gibt genügend Beispiele, die zeigen, dass die freie Marktwirtschaft im Gesundheitswesen nicht funktioniert. Die Spitex ist Teil des Gesundheitssystems und dieses gleicht einem Mobile: Greift man an einem Ort ein, wirkt sich das auf andere Versorgungsbereiche aus.

#### Innerhalb der Spitex wird zuweilen gefordert, die Spitex sei zu stärken, damit man weniger Spielball der Interessengruppen sei. Sehen Sie das auch so?

Manchmal kommt es mir schon auch so vor, als dass von allen Seiten an der Spitex gezerrt wird: Die Politik propagiert ambulant vor stationär und steuert entsprechend, die Kliniken und Spitäler fordern leistungsfähige, professionelle Spitex-Organisationen die ihre Patienten zeitnah übernehmen und wenn es darum geht, die Kosten für diese Entwicklungen zu tragen, ist man nicht bereit dazu. Das macht in der Tat manchmal ohnmächtig. Aber es liegt an uns selber, selbstbewusster aufzutreten und die Spitex zu stärken. In Bezug auf die Spitex gibt es viel Unwissen, hier haben wir noch zu tun. Aber wir sind auf gutem Weg. Es engagieren sich viele gute, motivierte Leute für die Spitex.

# SPITEX **REPORT**

UNABHÄNGIGE ÜBERSICHT FÜR ENTSCHEIDER