

Was zählt sind gute Arbeitsbedingungen und eine tragende Unternehmenskultur

Qualifizierte Pflegefachkräfte sind rar. Auch der Reusspark ist seit längerem mit dem Fachkräftemangel konfrontiert. Das Zentrum für Pflege und Betreuung greift verschiedene Massnahmen auf, um diesem Branchenproblem zu begegnen. Mit der Schaffung von guten Arbeitsplatzbedingungen, einer offenen Kultur sowie innovativen Projekten hat der Reusspark bisher gute Erfahrungen gemacht.

Text: Caroline Schneider, Leiterin Marketing, Reusspark Zentrum für Pflege und Betreuung

Im letzten Jahr hat die Firma Great Place to Work dem Reusspark die Zertifikate eines ausgezeichneten Arbeitgebers und Ausbildungsbetriebs verliehen – das sogenannte «Great Place to Work»- und das «Great Start»-Zertifikat. Im Rahmen der Best Workplaces™ 2021 Awards schaffte es der Reusspark gar auf den siebten Platz der besten Arbeitgeber. Die Ehrung kommt nicht von ungefähr. «Es ist das Resultat einer wertschätzenden, vorausschauenden, familienfreundlichen und offenen Führungskultur», sagt Monica Heinzer, Leiterin Pflege und Betreuung. Sie sieht in vertrauensvollen Beziehungen am Arbeitsplatz, der Schaffung von attraktiven Arbeitsbedingungen und den Möglichkeiten der persönlichen Laufbahnentwicklung den zentralen Schlüssel für die Rekrutierung und Bindung von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Im Reusspark herrscht eine Kultur des Respekts, der Offenheit, der Wertschätzung und der Toleranz. «Eine solche Kultur muss man sich über die Jahre erarbeiten. Sie will bewusst gepflegt und gefestigt werden. Das braucht seine Zeit», sagt Tobias Breitschmid, Vizedirektor. «Besonders schätzen die Mitarbeitenden ihr Mitspracherecht und ihre Mitgestaltungsmöglichkeiten.» Dies belegt auch die «Great Place to Work»-Befragung: acht von zehn Mitarbeitenden beurteilen die Arbeitskultur im Reusspark als sehr positiv. Dieser Wert liegt 26 Prozent über dem repräsentativen Schweizer Benchmark über alle Branchen hinweg. «Bewerberinnen und Bewerber sprechen uns oft auf die «Great Place to Work»-Auszeichnung an und geben uns positive Rückmeldungen.» Deshalb ist Breitschmid überzeugt: «Das Label wird sich längerfristig bezahlt machen.»

Lohn ist wichtig, aber nicht ausschlaggebend

Studien zeigen, dass beim Entscheid für einen Arbeitgeber der Lohn nicht das alleinige Kriterium ist. Genau so wichtig ist die Arbeitsplatzattraktivität, und dazu gehören immaterielle Faktoren wie eine gute Arbeitsplatzkultur, eine optimale Work-Life-Balance und das gegenseitige Vertrauen. Grossgeschrieben wird im Reusspark die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Bereits 1990 eröffnete der Betrieb eine eigene Kinder-

tagesstätte. Als eines der ersten Pflegeheime der Schweiz erhielt es 2012 für seine zahlreichen Bemühungen das Prädikat «Familie UND Beruf». «Konkret fördern wir Teilzeitstellen, gehen bei der Diensterteilung auf persönliche Wünsche wo immer möglich ein und geben eine grosszügige Elternzeit», sagt Heinzer. Der Reusspark schenkt werdenden Vätern einen vierwöchigen Vaterschaftsurlaub. Mütter erhalten zwei Wochen mehr Mutterschaftsurlaub als vorgeschrieben. «Diese Grosszügigkeit wird von den Mitarbeitenden sehr geschätzt», so Heinzer.

«Der Lohn alleine ist nicht das entscheidende Kriterium.»

Tobias Breitschmid
Vizedirektor Reusspark

Die vaka hat kürzlich eine Lohnvergleichsanalyse durchgeführt. An der Umfrage haben 32 Betriebe teilgenommen; insgesamt wurden 3900 Mitarbeitende und 700 Lernende befragt. Der Reusspark liegt punkto Lohn bei den verschiedenen Pflegeberufen im mittleren, teils im unteren Durchschnitt. «Daraufhin hat der Reusspark reagiert und die Löhne, die im unteren Lohnband liegen, angehoben», sagt Breitschmid. Diese Analyse macht deutlich, dass der Lohn alleine nicht das entscheidende Kriterium ist, sondern vielmehr die Kultur und die Arbeitsplatzbedingungen zählen. Deutlich besser als die anderen Betriebe schneidet der Reusspark bei den Lohnnebenleistungen ab: mehr Ferientage, ein besseres Prämienverhältnis beim Krankentaggeld, ein Bonus für alle Mitarbeitenden und deutlich mehr Goodies und Vergünstigungen. «Würde man die Goodies monetär aufrechnen, käme man auf mehrere Hundert Franken pro Monat.» Es sind die vielen,

kleinen Aufmerksamkeiten, die wichtig sind», ist Breitschmid überzeugt.

Grosszügig in der Weiterbildung

Auch punkto persönlicher Aus- und Weiterbildung zeigt sich der Reusspark grosszügig und entgegenkommend. Der Betrieb ist interessiert daran, dass sich die Mitarbeitenden weiterentwickeln und dieses Wissen zurücktragen.

«Die Mitarbeitenden sollen sich bei uns wohlfühlen», sagt Breitschmid. Deshalb darf jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ein kostenloses Coaching in Anspruch nehmen. «Wir haben kürzlich ein weiteres innovatives Angebot ins Leben gerufen. Neu ist eine betriebliche Mentorin ausschliesslich für alle Lernenden da. Ziel ist es, Kurz- oder Langzeitabsenzen von Lernenden im Zusammenhang mit extrinsischen Stressfaktoren und anderen psychischen Belastungen zu verhindern», sagt Bianca Voegele, Leiterin Bildung.

Ausbildungsverpflichtung nahezu erreicht

Punkto Ausbildungsverpflichtung ist der Reusspark gut unterwegs und liegt bei fast 100 Prozent. Beim Reusspark absolvieren 75 Lernende die Ausbildung zur Fachfrau/zum Fachmann Gesundheit (FaGe), zum Assistenten/zur Assistentin Gesundheit und Soziales (AGS) oder zur dipl. Pflegefachfrau/zum Pflegefachmann (HF). «Immer mehr Fachfrauen/Fachmänner Gesundheit lassen sich später bei uns zur/zum diplomierten Pflegefachfrau/-fachmann (HF) ausbilden. Das spricht einerseits für die guten Arbeitsplatzbedingungen im Reusspark, andererseits hat sich auch das Image der Langzeitpflege

gewandelt und an Attraktivität gewonnen», ist Heinzer überzeugt. «In der Langzeitpflege ist mehr medizinisches und psychiatrisches Wissen gefordert. Gerade in der spezialisierten Pflege ist spezifisches Know-how gefragt, etwa im gerontopsychiatrischen Bereich, auf den Demenzabteilungen oder im Hospiz.»

Um mehr diplomiertes Pflegepersonal auszubilden, ist der Reusspark bestrebt, neue innovative Modelle zu entwickeln. «Gefragt sind flexible Ausbildungsmodelle. Sogenannte Spätberufene, also Personen, die bereits eine Lehre in einem anderen Bereich absolviert haben, müssen einen gewissen Lebensstandard aufrechterhalten, wenn sie eine neue Ausbildung anpacken. «Aktuell führen wir einen Pilot mit einer spätberufenen Studierenden durch, die sich ein 60-Prozent-Pensum gewünscht hat und sich bei uns zur dipl. Pflegefachfrau ausbilden lässt.

Gefragt sind also flexible Lösungen und innovative Betriebe, die bereit sind, auf individuelle Bedürfnisse einzugehen und massgeschneiderte Modelle anzubieten.



Der Reusspark, Zentrum für Pflege und Betreuung in Niederwil, schaffte es auf Rang 7 der Best Workplaces Schweiz 2021. Sein Rezept: eine offene Führungskultur, in der man sich mit Wertschätzung, Toleranz und Respekt begegnet. Spaziergänge in der weiten Parkanlage des Reusspark schätzen sowohl Bewohnende als auch Mitarbeitende.

Kleine Gesten, grosse Wirkung

Das Kantonsspital Baden (KSB) ist drei Mal in Folge als bester Arbeitgeber im Gesundheitswesen gezeichnet worden. Was ist das Erfolgsrezept? Ein Mix aus Fehlerkultur, Wertschätzung und Aufmerksamkeit.

Text: Omar Gisler, Leiter Marketing & Kommunikation Kantonsspital Baden (KSB)

Was haben das Spital, das Königin Agnes 1349 der Stadt Baden stiftete, und das KSB gemeinsam? Damals wie heute setzen sich Menschen dafür ein, den Gesundheitszustand eines Menschen zu verbessern. Medizin war, ist und bleibt ein People-Business. Und wo Menschen arbeiten, passieren seit jeher Fehler. Ein Unternehmen wie die KSB AG mit fast 3000 Mitarbeitenden, die jährlich über 200 000 Patienten betreuen, ist somit potenziell ein Ort mit einem hohen emotionalen Wellengang.

Aus Fehlern lernen

«Wir erleben häufig Misserfolge. Denn im KSB sind keine Maschinen am Werk, die immer gleich ticken», sagt KSB-CEO Adrian Schmitter. Das Sprichwort «errare humanum est» trifft auf ein Spital folglich in besonderem Masse zu. Es gilt daher, den zweiten Teil des Sprichworts – «perseverare diabolicum» (im Irrtum zu verharren, ist teuflisch) – zu vermeiden. Mit anderen Worten: «Wir versuchen, denselben Fehler möglichst nicht drei Mal zu begehen», sagt Schmitter.

«Im KSB werden Fehler, Missgeschicke und Ärgernisse offen angesprochen, das ist Teil der Unternehmenskultur.»

Adrian Schmitter
CEO Kantonsspital Baden

Zur Unternehmenskultur des KSB gehört es denn auch, Fehler, Missgeschicke und Ärgernisse offen anzusprechen. So werden die Mitarbeitenden beispielsweise

dahin gehend sensibilisiert, wie man Vorgesetzte und Kollegen auf Fehlentwicklungen aufmerksam macht und konstruktive Kritik übt.

Offen kommunizieren

Einer transparenten Kommunikation räumt das KSB einen hohen Stellenwert ein. Mit der App «Beekeeper» verfügt es über ein Social-Intranet. Mitarbeitende werden damit zeitnah über Neuigkeiten informiert. Jeder kann einen Beitrag verfassen oder mittels Kommentarfunktionen Rückmeldungen geben. Die Geschäftsleitung weiss dann sehr rasch, wie die Haltung der Mitarbeitenden zu bestimmten Themen ist. Folgendes Beispiel verdeutlicht das: Als der Pandemieausschuss eine 3-G-Pflicht im Spital einführen wollte, hagelte es Kritik. «Nicht umsetzbar», lautete der Vorwurf der Mitarbeitenden. Da ihre Einwände berechtigt waren, kam das Gremium auf seinen Entscheid zurück. Errare humanum est.

Stärken der Mitarbeitenden fördern

Um allfälligen Missverständnissen vorzubeugen: Das KSB ist kein Debattierklub, sondern verfügt als AG über klar definierte Organisationsstrukturen mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten. Den Führungspersonen kommt eine Schlüsselrolle zu. Sie bilden den Dreh- und Angelpunkt an der Schnittstelle zwischen Prozessen, Mitarbeitenden und Patienten und prägen die Kultur im Haus. «Wir haben den Anspruch, dass unsere Führungspersonen das Potenzial und die Stärken der Mitarbeitenden fördern», sagt Michèle Schmid, die als Pflegedirektorin das mit über tausend Mitarbeitenden grösste Departement leitet.

Mitarbeitende miteinbeziehen, sie aus- und weiterbilden

Ziel ist es, einen Nährboden für Ideen und Innovationen zu schaffen. Bisher ging die Saat auf. So haben allein die Pflegenden im Rahmen des Lean-Managements, wo es darum geht, Arbeitsabläufe kontinuierlich zu verbessern, über dreihundert Ideen eingebracht. Um die Mitarbeitenden auf dem neusten (Wissens-)Stand der Entwicklung zu halten, investiert das KSB jährlich



Es muss von Herzen kommen: Das Hotellerie-Team des KSB überrascht die Mitarbeitenden mit einer süssen Aufmerksamkeit. Das Kantonsspital Baden wurde zum dritten Mal in Folge mit dem Gütesiegel «Bester Arbeitgeber» von der Handelszeitung ausgezeichnet.

mehrere Millionen Franken in die Aus- und Weiterbildung. Dies ermöglicht auch vielen Mitarbeitenden eine persönliche Weiterentwicklung. Rund 60 Prozent der KSB-Mitarbeitenden arbeiten Teilzeit. Sehr geschätzt wird die flexible Anpassung der Pensen – je nach Lebensphase und persönlicher Situation. Dazu kommt, dass das KSB seine Kita laufend ausgebaut hat. Sie bietet mittlerweile über hundert Betreuungsplätze, was vielen Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Beruf und Familie vereinfacht.

Das Miteinander pflegen

Apropos Familie: Oftmals fällt das Adjektiv «familiär», wenn die Rede auf das Arbeitsklima im KSB fällt. Wie in Familien üblich, herrscht nicht immer Frieden, Freude, Eierkuchen. Aber die zahlreichen Arbeitsstunden, die man gemeinsam verbringt, schaffen auch eine emotionale Verbundenheit. Das KSB fördert diese Kollegialität, indem immer wieder Anlässe organisiert werden, die der Geselligkeit dienen. Um beispielsweise den Corona-Blues zu vertreiben, wurde im Herbst 2020 die Kampagne #gemeinsam lanciert. Das Adjektiv «gemeinsam» war Programm: Zum einen wollte das KSB seinen Mitarbeitenden mit kleinen Gesten Wertschätzung

zukommen lassen und sie im Alltag aufmuntern. Zum anderen wurde mit den über dreissig Aktionen, die im Laufe der Monate stattfanden, das lokale Gewerbe unterstützt, das stark unter der Krise und den Lockdowns litt. Dies ist sicherlich mit ein Grund, weshalb das KSB von der Handelszeitung, LeTemps und dem Meinungsforschungsinstitut Statista bereits zum dritten Mal in Folge mit dem Gütesiegel «Bester Arbeitgeber» ausgezeichnet wird.

Wertschätzung zeigen

«Diese Auszeichnungen machen uns zum einen stolz», sagt Schmitter. Zum anderen seien sie aber auch eine Verpflichtung: «Wir wollen sowohl unsere Mitarbeitenden als auch unsere Patientinnen und Patienten weiterhin mit Aufmerksamkeiten überraschen.» Denn vielfach sind es die kleinen Gesten, die den Unterschied ausmachen, wie folgende Anekdote verdeutlicht: Eine Pflegefachfrau, die neu im KSB war, war ziemlich verduzt, als sich ein Chefarzt, der ihr im Korridor über den Weg lief, nach ihrem Wohlbefinden erkundigte. «Bei meinem vorherigen Arbeitgeber», erklärte sie, «hat mich nie jemand, geschweige denn ein Chefarzt, gefragt, wie es mir geht.»



STEFAN TRACHSEL

DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE – BEDÜRFNISGERECHT

«Von der Strategie zur Masterplanung: wir unterstützen Sie bei der Erarbeitung Ihrer Strategie und deren Konkretisierung in zukunftsgerichtete Umsetzungspakete.»

Ihre Spezialisten für Spital, Heim und Spitex

www.keller-beratung.ch 056 483 05 10 5405 Baden-Dättwil

KELLER
UNTERNEHMENS
BERATUNG
Strategie
Projekte
Controlling
Prozesse