

Ein voller Werkzeugkasten für mehr Zufriedenheit im Job

Welche Werkzeuge stehen Personalverantwortlichen und Führungspersonen der Spitex zur Verfügung, um die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden nachhaltig oder zumindest kurzfristig zu fördern? Dr. Michèle Etienne¹, Expertin für die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden, geht auf viele dieser «Tools» ein und betont dabei: Ein Werkzeug allein führt nicht zum Ziel – es muss auch richtig eingesetzt werden.

TEXT: KATHRIN MORF



Grundlegende Werkzeuge

1. Mitwirkung am Dienstplan: «Die Arbeit bei der Spitex verlangt nach viel Eigenverantwortung, und diese kann die Organisation den Teams auch in Bezug auf die Dienstpläne übertragen», sagt Michèle Etienne. Sie plädiert für das gemeinschaftliche Erstellen der Dienstpläne durch die Mitarbeitenden (auch: «Self-Rostering»), welches auch die Organisation kurzfristiger Einsätze umfasst. «Mitarbeitende wollen in Bezug auf ihre Zeitgestaltung am Steuer sitzen. Natürlich müssen sie dabei klare Vorgaben einhalten und auf alle Teammitglieder gleichermassen Rücksicht nehmen.»

2. Flexible Arbeitszeitmodelle: «Flexible Arbeitszeitmodelle sind sehr wichtig für die Zufriedenheit. Darum bieten viele Spitex-Organisationen unter anderem sehr tiefe Pensen an», sagt sie – und mahnt: «Es braucht aber in jeder Organisation einen stabilen Kern an Mitarbeitenden mit hohen Stellenprozenten, nicht nur wegen des Koordinationsaufwands: Wollen alle maximale Flexibilität, kollabiert das System.»

3. Viel (Eltern-)Urlaub: «Mehr Elternurlaub als vorgeschrieben ist ein Mehrwert», so die Expertin. «Einen noch umfassenderen und nachhaltigeren Effekt erzielt eine Organisation indes, wenn sie für alle Mitarbeitenden auf großzügige bezahlte Ferien setzt – und auf die Möglichkeit von unbezahlten Ferien.»

4. Lohn und Zulagen: Ein fairer Lohn inklusive Zulagen – etwa für Dienste am Wochenende – ist laut Michèle Etienne wichtig. «Der Lohn muss mit gleichaltrigen Personen in vergleichbaren Stellen, Positionen und Regionen vergleichbar sein.» Boni und Prämien betrachtet sie hingegen mit ambivalenten Gefühlen: «Sie kommen bei einzelnen Mitarbeitenden kurzfristig gut an, können aber auch für Druck und Missstimmung im Team sorgen.»

5. Sozialleistungen: Mitarbeitende profitierten finanziell auch von «Fringe Benefits»² wie hohen Sozialleistungen (vgl. auch Bericht S. 30), fügt sie an. «Langfristig und mit zunehmendem Alter ist vor allem eine gute Vorsorge extrem wichtig und wird häufig stark unterschätzt.»



8. Infrastruktur: «Spitex-Mitarbeitende brauchen keine extravaganten Büros, aber schöne, zeitgemässe und den ergonomischen Standards entsprechende», fordert Michèle Etienne. «Und weil sie oft unterwegs sind, sollten die Mitarbeitenden auch sehr gute Autos, Elektrovelos und Arbeitskleidung zur Verfügung haben.»

9. Digitale Tools: «Alle digitalen Tools, die Prozesse vereinfachen und standardisieren, schaufeln in der Spitex wertvolle personelle Ressourcen frei», gibt sie zu bedenken. Dies entspreche auch dem Wunsch der Mitarbeitenden, sich auf die Pflege anstatt auf die Bürokratie konzentrieren zu können. Wichtig sei, dass alle Mitarbeitenden sorgfältig an neue Tools herangeführt werden.

10. Gesundheitsförderung: Kinästhetik-Angebote seien für Mitarbeitende der Pflege zentral, sagt die Expertin. Auch weitere, kleinere Gesundheitsangebote könnten die Zufriedenheit wenigstens kurzfristig steigern. «Hier sollte eine Organisation mindestens das anbieten, was in der Branche üblich ist. Denn Angebote wie Früchte und Gratis-Mineralwasser, die früher selten waren, werden heute oft vorausgesetzt.»

11. Angebote für Sicherheit: «Spitex-Mitarbeitende sind auch im Dunkeln unterwegs und treffen allein auf unterschiedlichste Klientinnen und Klienten», berichtet sie. Darum seien Angebote rund um die Sicherheit wichtig – etwa Notfallknöpfe, ein Pikett-Dienst für überforderte Mitarbeitende, klare Vorgehensweisen rund um Tötlichkeiten sowie Schulungen in Körpersprache und Kommunikation, um ebendiesen Tötlichkeiten vorzubeugen.

6. Mobilitäts-Benefits: «Angebote wie vergünstigte ÖV-Abos und eine Kilometer-Entschädigung für den Arbeitsweg kommen gut an», ist Michèle Etienne überzeugt. Solche Angebote würden allerdings – wie alle Fringe Benefits – von den Mitarbeitenden bei der Wahrnehmung ihrer finanziellen Vorteile schnell vergessen. «Darum sollten Spitex-Organisation diese Angebote regelmässig offenlegen; ganz im Sinne von <Tu Gutes für deine Mitarbeitenden und sprich darüber>.»

7. Interne Kommunikation: «Kommunikation ist das A und O für zufriedene Mitarbeitende», betont sie. «HR und Führung sollten darum über gute Tools transparent kommunizieren, aber auch stets reflektieren, wer etwas wirklich erfahren muss. Denn erhalten Mitarbeitende zu viele Inhalte, lesen sie diese nicht.»



«Die Arbeit bei der Spitex verlangt nach viel Eigenverantwortung, und diese kann die Organisation den Teams auch in Bezug auf die Dienstpläne übertragen.»

DR. MICHÈLE ETIENNE
Innopol AG

¹ Dr. Michèle Etienne ist promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin, Mitglied verschiedener Verwaltungsräte, Referentin rund um HR-Themen mit Fokus aufs Gesundheitswesen sowie Teilhaberin der Innopol AG. Sie berät Unternehmen – auch verschiedene Spitex-Organisationen – rund um die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden.

² Als «Fringe Benefits» («Randvorteile») gelten freiwillige Zusatzleistungen eines Arbeitgebers neben dem Lohn, von denen Mitarbeitende finanziell profitieren.



Werkzeuge für Personalentwicklung und Feedback

12. Personalentwicklung: «Ein gewisses Mass an Weiterbildung brauchen alle Pflegenden, weil sich der Beruf verändert. Stillstand ist hier Rückschritt», sagt Michèle Etienne. «Ausgewählte Weiter- und Fortbildungen sowie gezielte Aufstiegsmöglichkeiten sollten zudem Mitarbeitenden auf freiwilliger Basis ermöglicht werden; natürlich immer auch im Kontext der betrieblichen Notwendigkeit und der vorhandenen Ressourcen.»

13. Gute Einführung: «Mehrere angehende FaGe haben mir erzählt, dass sie in der Lehre überfordert sind und ihnen zu früh zu viel zugemutet wird», berichtet sie. Das gesamte Team müsse sicherstellen, «dass neue Mitarbeitende mit Hirn und Seele in der Organisation ankommen.» Möglich sei dies etwa mit einem «Buddy-System»: Allen neuen Mitarbeitenden wird ein erfahrenes Teammitglied zur Seite gestellt.

14. Gefässe für Feedback: «Mitarbeitende wollen, dass ihre Meinung gehört wird», sagt Michèle Etienne. «Darum braucht es standardisierte Gefässe wie wöchentliche Mitarbeitergespräche und jährliche Entwicklungsgespräche.» Auch grössere Zufriedenheitsumfragen, thematische Umfragen oder kurze «Pulse Surveys»³ seien möglich (mehr zu Zufriedenheitsumfragen S. 21). «Ich rate allerdings von allzu häufigen Umfragen ab, weil sie sonst nicht ernst genommen werden und weil es Zeit für die Umsetzung von passenden Massnahmen braucht.» Gefässe für Kritik seien ebenfalls nötig, etwa eine Feedback-Box. «Weil arbeitsrechtliche Beschwerden zunehmen, empfehle ich hier auch die Schaffung einer unabhängigen Meldestelle», ergänzt sie. Wichtig sei, dass die Organisation alle Feedbacks ernst nehme. «Passt dies nicht, empfinden die Mitarbeitenden dies als mangelnde Wertschätzung.»

³ «Pulse Surveys» («Pulsbefragungen») sind kurze, in kurzen Intervallen durchgeführte Mitarbeitenden-Befragungen zu Stimmung und Zufriedenheit.

Werkzeuge fürs Herz



15. Zeit für Klientinnen und Klienten: «Im eng getakteten Spitex-Alltag würden die Mitarbeitenden mit manchen Klientinnen und Klienten gern mehr Zeit verbringen», umreisst Michèle Etienne. «Ermöglicht eine Organisation ihnen dies durch Gefässe wie die «Sternstunden»⁴, sorgt dies für Zufriedenheit bei allen Beteiligten.»

16. Team-Anlässe: «Passen Anlässe wie Grillfeste oder Teambuilding-Workshops zur Kultur der Organisation, können sie die Zufriedenheit steigern», sagt sie. «Ich würde den Mitarbeitenden viel Eigenverantwortung im Organisieren geben, damit ein Anlass möglichst vielen zusagt.»

17. Geschenke: «Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft», heisst es. Erhalten Geschenke wie Glace, ein Osterhase oder ein Präsent zum Geburtstag und Dienstjubiläum aber auch die Zufriedenheit im Job? «Ich denke ja, denn regelmässige kleine Geschenke – insbesondere individuelle – werden von den Mitarbeitenden als Wertschätzung empfunden», bestätigt sie.

17. Sichtbares Lob: Zuletzt weist Michèle Etienne darauf hin, dass Wertschätzung und Sinnhaftigkeit zentrale Faktoren der Zufriedenheit in der Pflege sind: «Spitex-Organisationen können die Wahrnehmung dieser Faktoren steigern. Und zwar, indem sie das Lob von Klientinnen und Klienten oder auch von Partnern im Gesundheitswesen allen Mitarbeitenden zugänglich machen, etwa über Info-Screens oder Aushänge.»

⁴ Die «Sternstunden» von Spitex Zürich ermöglichen es den Mitarbeitenden dank Spenden, Aktivitäten nach Wahl mit Klientinnen und Klienten während der Arbeitszeit durchzuführen.

Obwohl der Werkzeugkasten nun gut gefüllt ist, bleibt Michèle Etienne realistisch, was diese Tools allein bewirken können. Studien zeigten, dass die Haupttreiber für Zufriedenheit die Vorgesetzten (vgl. Interview S. 13), der Inhalt der tagtäglichen Arbeit und das Team sind. «Diese Faktoren sind gewissermassen der Kuchen, und die besprochenen Werkzeuge können für den Schlagrahm obendrauf sorgen», sagt sie. «Und ist der Kuchen nicht gut genug, kann der Schlagrahm das nicht langfristig kompensieren.»