Ausgabe 4 | Mai 2023 | CHF 14.–

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis

Fachkräftemangel, Employability & New Learning

«Mitarbeitende in Vollzeit sind eher die Ausnahme»

Thomas Riegger von der LAK im Experten-Interview

Arbeitsrecht

Privates während der Arbeitszeit
Im Internet surfen oder im Homeoffice die Wäsche aufhängen: Was ist während der Arbeitszeit erlaubt? S. 10

Debatte

Label-Mania im HR
Wer behält im Label- und Auszeichnungsdschungel die Übersicht? Drei Meinungen. S. 20

Weiterbildung

Lerner-Mentalität
Die gezielte Entwicklung der Selbst- und personalen Kompetenzen lohnt sich in vielerlei Hinsicht. S. 42

Fachkräftemangel im Gesundheitswesen

«Mitarbeitende in Vollzeit sind eher die Ausnahme»

Der Pflegebereich spürt die Folgen der demografischen Veränderung besonders stark: Rund 10 000 Stellen sind in der Schweiz in diesem Berufsfeld unbesetzt. Wir sprechen mit Thomas Riegger, dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung bei der Liechtensteinischen Alters- und Krankenhilfe (LAK), über den Pflegenotstand und die personelle Situation in seinem Betrieb. Im Interview verrät der vierfache Vater, warum es kein Geheimrezept gegen den Fachkräftemangel gibt, wie er Mitarbeitende fördert und zum Bleiben animiert und warum Vorbilder wichtiger als Leitbilder sind.

Interview geführt von Dave Husi

Herr Riegger, Sie sind seit über 30 Jahren in Institutionen des Gesundheitswesens tätig. Was macht diese Branche aus, dass Sie dieser immer treu geblieben sind?
In der Tat eine lange Zeit. 1987 habe ich mit meiner Ausbildung zum Dipl.-Pflegefachmann begonnen. Damals hiess die Berufsbezeichnung noch Krankenpfleger. Stände ich heute nochmals vor dem Entscheid meiner Berufswahl, würde ich den Einstieg in die Welt der Gesundheitsberufe ohne zu zögern wieder wählen. Obwohl die Herausforderungen und Anforderungen deutlich gestiegen sind. Dafür gibt es heute auch mehr Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten. Gesundheitsberufe allgemein, aber auch ganz speziell die Pflegeberufe sind vielseitig und spannend. Fachkarrieren, Management, Bildung, Forschung – vieles ist möglich geworden. Mich persönlich haben schon sehr früh Personalthemen, Organisation, Prozess- und Qualitätsfragen angesprochen. So war der Weg ins Management schon vorgezeichnet.

Wie hat sich die Branche seit Ihrem Berufseinstieg verändert?
Kurz zusammengefasst: in der Zunahme von Komplexität. Und zwar in vielerlei Hinsicht. Sei dies in Fragen der Organisation, der Professionalisierung der Pflege, in der Personalführung, in der interdisziplinären Zusammenarbeit, in der Administration, aber auch in der Individualisierung von Anliegen und Anspruchshaltungen. Die Liste könnte noch lange fortgeführt werden und ist bei Weitem nicht abschliessend. Was aber schon damals präsent war: die beschränkten finanziellen Rahmenbedingungen. Ich kann mich noch daran erinnern, dass wir bei der Bestellung von Kugelschreibern die leer geschriebene Mine als «Beweisstück» der Notwendigkeit der Bestellung dem Bestellformular beilegen mussten. Das kann man sich heute nicht mehr vorstellen. Im Kontext zur Ausbildung hat sich auch einiges geändert. In meinem Ausbildungslehrgang (1987) zur Dipl.-Pflegefachperson gab es für 27 Ausbildungsplätze über 300 Bewerbungen. Heute ist man dankbar, wenn man für die zur Verfügung stehenden Ausbildungsplätze noch annähernd genügend Bewerbungen erhält.

Fachkräftemangel ist das Schlagwort der Stunde. Die Pflege gehört zu den am stärksten betroffenen Berufsfeldern. Wann wurde Ihnen diese Situation zum ersten Mal richtig bewusst?
Das Thema ist ja nicht neu. Mir wurde erst kürzlich von einem Mitarbeitenden ein Beitrag des Schweizer Fernsehens aus den 70er-Jahren zugespielt, in welchem der Fachkräftemangel bereits Thema war. Interessanterweise wurden in diesem Beitrag auch Lösungsansätze vorgestellt, welche bis heute noch nicht gelöst sind. Dies betrifft vor allem organisatorische Ansätze und die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Persönlich begleitet mich das Thema der Personalknappheit, seit ich in der Führung tätig bin. Allerdings waren es früher eher die knapp gehaltenen Stellenpläne, da das Budget zu knapp war, heutzutage ist der Stellenmarkt ausgetrocknet.

Wie nehmen Sie die Situation aktuell in der LAK wahr?
Aktuell hat sich die Situation in der LAK (wieder) entspannt. Wir hatten 2022, wie viele andere Institutionen der Langzeitpflege, eine für uns eher hohe Fluktuation. Wir konnten aber wieder alle Stellen besetzen und stellen auch eine gute Bewerberlage fest.

Wie viele Stellen sind in Ihrem Betrieb momentan offen?
An unserem neuen LAK-Standort in Mauren, Haus St. Peter und Paul, eröffnen wir im Juni eine weitere Pflegeabteilung. Hier befinden wir uns noch in der Rekrutierungsphase.

Können Sie die wichtigsten Positionen alle besetzen?
In der Regel schon. Allerdings kommt es vor, dass allfällige Vakanzen oder krankheitsbedingte Ausfälle nicht zeitgerecht besetzt werden können. Im Kaderbereich sind Vakanzen schwieriger zu besetzen. Kaderfunktionen sind für die LAK Schlüsselfunktionen. Wir stellen daher auch entsprechende Anforderungen an die Bewerbenden. Wir lassen deshalb lieber eine Vakanz bestehen, bis wir die aus unserer Sicht richtige Person gefunden haben.

Was macht die LAK als Arbeitgeberin aus? Oder anders gefragt: Was können

Sie Ihren Mitarbeitenden bieten, das es anderswo nicht gibt?
Die LAK ist dreimalige Gewinnerin des Swiss-Arbeitgeber-Awards. In der Unternehmenskategorie 250 bis 999 Mitarbeitende erreichten wir 2014 den ersten, 2018 den zweiten Platz und 2022 den dritten Platz. Im Kontext der pandemiebedingten Belastungen, vor allem für unsere Kolleginnen und Kollegen in der Pflege, waren wir auf den dritten Platz sehr stolz. Ich kann nicht beurteilen, was es anderswo nicht gibt, aber ich traue mir eine Bewertung zu, was uns ausmacht: Wir haben eine hohe Kundenorientierung, verfügen über einen guten Grade- und Skillmix mit hoher fachlicher Expertise und sind sehr innovativ. Die nähere Analyse unserer Umfrageergebnisse bestätigt diese Einschätzung. Zudem ist für uns ein wertschätzender und respektvoller Umgang untereinander sehr wichtig. Dabei ist Funktion oder Status unbedeutend. Den Anspruch, unsere Werte zu leben, stellen wir an alle Mitarbeitenden, im Besonderen an unser Kader. Für eine gute Unternehmenskultur sind Vorbilder wichtig.

Was ist Ihr (Geheim-)Rezept gegen den Fachkräftemangel?
Geheimrezepte gibt es keine. Wir setzen primär unseren Fokus auf jene Bereiche, welche wir selbst und eigenverantwortlich bearbeiten können. Wir investieren viel in die Grundbildung und in HF-Studiengänge. Von unseren 450 Mitarbeitenden befinden sich 50 junge Menschen in der Ausbildung. Auch sogenannte Quereinsteiger finden unsere Unterstützung. So hat erst kürzlich ein ehemaliger Manager eines global tätigen Industrieunternehmens erfolgreich seinen HF-Studiengang bei uns beendet. Umso mehr freut es mich, dass er nach seiner Ausbildung der LAK treu bleibt und als Dipl.-Pflegefachmann tätig ist. Als grösster Bildungsanbieter für Gesundheitsberufe in Liechtenstein leisten wir also einen bedeutenden Anteil in Bezug auf den Fachkräftemangel. Der zweite wichtige Baustein ist die Erhöhung der Berufsverweildauer im eigenen Unternehmen. Nicht zuletzt kommt einer erfolgreichen Rekrutierung von Pflegefachpersonal eine besondere Bedeutung zu. Aber es gilt festzuhalten, dass sich das Thema des Fachkräftemangels nicht nur auf die Pflegeberufe fokussiert, sondern auch die Fachbereiche der Hotellerie, der Bildung und in den technischen Berufen manifestiert. Wir sind also sehr gefordert.

Welche Recruitingkanäle bringen den grössten Bewerberrücklauf?
Erfolgreich sind Online-Plattformen, persönliche Netzwerke und Beziehungen sowie Direktkontakte mit Schulen und Berufsschulen. Bei Letzteren stellen wir die LAK auch regelmässig als Bildungsinstitution vor. Printmedien werden nur noch bei besonderen Vakanzen in Anspruch genommen.

«Von unseren 450 Mitarbeitenden befinden sich 50 junge Menschen in der Ausbildung.»

Welche Rolle spielt das Netzwerk Ihrer Mitarbeitenden bei der Personalsuche?
Persönliche Kontakte im privaten Umfeld sind nicht zu unterschätzen. Nicht selten werden so neue Anstellungen vermittelt. Neben persönlichen Kontakten spielt auch die Reputation der LAK in der Aussenwahrnehmung eine wichtige Rolle. So berichten wir in regelmässigen Abständen in den Lokalmedien über besondere Ereignisse. Aber auch Fachpublikationen im In- und Ausland zählen dazu. So erschien erst kürzlich im Fachmagazin ARTISET ein Beitrag unseres Fachbereichs Bildung zu unserer Lernplattform E-LAK. Auch im Kontext zur Palliative Care publiziert unsere Pflegeentwicklung regelmässig. Die erneute Topplatzierung beim Swiss Arbeitgeber Award wird ebenfalls stark wahrgenommen.

Wie erreichen Sie eine (starke) Mitarbeiterbindung in der LAK?
Eine starke Bindung von Mitarbeitenden ist nur gemeinsam zu erreichen. Dafür muss vieles passen. Die grösste Verantwortung dafür tragen die Führungsverantwortlichen. Und zwar auf allen Stufen. Neben der Beherrschung von Führungsinstrumenten ist die persönliche Haltung elementar. Obwohl wir 2021 ein neues Leitbild entwickelt haben, bin ich nach wie vor der festen Überzeugung: Vorbild statt Leitbild. Ich möchte damit nicht den Eindruck erwecken, dass Leitbilder nicht wichtig sind, ganz im Gegenteil. Aber ohne Vorbilder sind Leitbilder nicht viel wert. Unter dem Begriff Vorbild möchte ich Folgendes zusammenfassen: Wertschätzung gegenüber jedermann/-frau, Respekt, Anstand, Klarheit, Verbindlichkeit, Ehrlichkeit und Einhalten von Versprechungen. Zugegeben, nicht ganz einfach, aber elementar für die Mitarbeiterbindung. Und wenn einmal etwas nicht klappt, was natürlich immer wieder vorkommt, mich selbst eingeschlossen, darf man sich auch mal entschuldigen. Solange uns dies gelingt, können viele Probleme gelöst werden, da gegenseitiges Vertrauen die Grundlage bildet. Danach kommen selbstverständlich noch weitere Aspekte dazu: interessante und sinnstiftende Aufgaben, eine funktionierende Führungs- und Organisationsstruktur, klare und verständliche Prozesse, Fachkompetenz, Optimierung von Vereinbarkeitsthemen, Entwicklungsmöglichkeiten und nicht zuletzt: ein fairer Lohn und attraktive Mitarbeitenden-Benefits.

Welchen Stellenwert hat Personalentwicklung bei der LAK?
Eine der höchsten Bewertungen bei Mitarbeiterbefragungen findet sich im Themenfeld der Personalentwicklung, speziell bei der Fort- und Weiterbildung sowie dem Wissensmanagement. Unser strategisches Bildungskonzept fördert die Kompetenzen funktionsgerecht und in allen Fachbereichen. Interne Bewerbungen haben bei Vakanzen und entsprechender Qualifikation vor externen Bewerbern den Vorrang. Zudem fördern wir aktiv Fachkarrieren, sei dies beispielsweise in der Palliative Care, in der Demenzbetreuung, Kinästhetik oder im Wundmanagement. Auch im Rahmen unserer sogenannten Eins-zu-eins-Gespräche, welche regelmässig durchgeführt werden, und beim Jahresgespräch werden Bedarf und/oder Bedürfnisse für Massnahmen zur Personalentwicklung evaluiert. Nicht selten werden zudem im Rahmen von Projektarbeiten Potenziale von Mitarbeitenden erkannt und gefördert.

Sehen Sie den Standort in Liechtenstein als Vor- oder Nachteil bei der Rekrutierung?
Die unmittelbare Nähe zur Schweiz und zu Österreich bietet vor allem Vorteile in

der Personalrekrutierung. Über 60% unserer Mitarbeitenden kommen aus dem grenznahen Ausland. Zudem haben wir attraktive Rahmenbedingungen und Mitarbeitenden-Benefits. Allerdings mussten wir während der Pandemie auch Nachteile erfahren. Grenzschliessungen zwischen Österreich und Liechtenstein sowie das Regelungsgefälle bei den COVID-Massnahmen haben zu hohem administrativem Aufwand und Unsicherheiten geführt.

«Ohne Vorbilder sind Leitbilder nicht viel wert.»

Personalmangel bedeutet auch Mehrarbeit und Überstunden für die bestehende Belegschaft. Wie verhindern Sie Überlastung und Burn-outs bei Ihren Mitarbeitenden?
Dies mussten wir vor allem während der Pandemie erfahren. Bei steigendem Arbeitsaufwand und gleichzeitig hohen Absenzen stieg die Arbeitsbelastung enorm. Dies hat sich mittlerweile entspannt. Wir stellen fest, dass im Regelfall ein «positiver» Stundensaldo bei den Mitarbeitenden eher geschätzt wird als ein Negativsaldo. Allerdings hat dies natürlich seine Grenzen. Einen zu starken Anstieg von Überstunden regeln wir mit einem sogenannten Ampelkonto: Sammeln sich bis zu 30 Überstunden an, wird die Rückführung bei der Dienstplanung berücksichtigt. Ist dies nicht möglich, bzw. wenn der Saldo über 30 Stunden steigt, gibt es eine Rückführungsvereinbarung. Reduktion des Beschäftigungsgrads bzw. ein Time-out (unbezahlter Urlaub) sind ebenfalls Lösungsmöglichkeiten. Sofern diese Massnahmen nicht nachhaltig greifen, kann die Geschäftsleitung eine Bettenschliessung verfügen mit dem Ziel, den Arbeitsaufwand zu senken. Punktuell mussten wir während der Pandemie darauf zurückgreifen.

Helfen Ihnen Labelzertifizierungen wie der «Swiss Arbeitgeber Award» oder «Qualität in Palliative Care» dabei, Fachkräfte anzuziehen?
Auf jeden Fall. Wir stellen fest, dass unsere Labels wahrgenommen werden. Manche Bewerber*innen nehmen auch im Motivationsschreiben Bezug dazu. Unsere Zertifizierungen helfen aber auch, Mitarbeitende der LAK im Unternehmen zu halten. Vorbereitungen im Rahmen einer Zertifizierung stärken das Commitment und die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Der mit einer Zertifizierung einhergehende Wissenszuwachs und die Erhöhung der Fachkompetenz geben unseren Pflegenden auch mehr Sicherheit in ihrer täglichen Arbeit, die Pflege- und Betreuungsqualität steigt. Beides sind starke Elemente, welche positiven Einfluss auf die Zufriedenheit haben.

Die Pflegebranche hat aufgrund relativ tiefer Löhne, Schichtarbeit und erhöhter Arbeitsbelastung ein Attraktivitätsproblem. Wie kann man trotz dieser Nachteile Menschen für dieses Berufsfeld begeistern?
Wie schon eingangs erwähnt, dürfen durchaus die positiven Aspekte der Pflegebranche in den Vordergrund rücken. Die Begeisterung, sich für einen Pflegeberuf zu entscheiden, hält sich in Grenzen, wenn vorwiegend die negativen Aspekte zur Sprache kommen.

Die Sinnfrage gewinnt bei der beruflichen Tätigkeit immer mehr an Bedeutung. In dieser Hinsicht kann die LAK ohne Zweifel punkten …
Eine sinnstiftende Tätigkeit erfüllen zu können, ist ein starker Hebel für Zufriedenheit. Selbst unsere Mitarbeitenden in nicht pflegerischen Berufen finden es wertvoll, in einem Unternehmen zu arbeiten, welches soziale, menschenzentrierte und sinnstiftende Leistungen erbringt.

Viele Mitarbeitende im Gesundheitsbereich arbeiten Teilzeit, weil sie ein Vollzeitpensum physisch und psychisch nicht stemmen könnten. Welche Änderungen am System könnten eine Entlastung bringen?
Der durchschnittliche Beschäftigungsgrad unserer Mitarbeitenden in der Pflege liegt bei 75%. Mitarbeitende in Vollzeit sind eher die Ausnahme. Dieser Fakt ist nicht nur der physischen und psychischen Belastung geschuldet, sondern liegt auch in der Gestaltung der eigenen Work-Life-Balance. Der Gewinn von zusätzlicher Freizeit hat eine hohe Priorität. Der Pflegeberuf bietet für Teilzeitbeschäftigung ideale Voraussetzungen.

Die Hotellerie ist als Teil der LAK ebenfalls vom Fachkräftemangel betroffen. Ist dieses Berufsfeld mit der Situation in der Pflege vergleichbar?
In der Hotellerie ist die Fluktuation erfahrungsgemäss geringer als in der Pflege, auch ist die Anzahl der Mitarbeitenden deutlich geringer. Bei einer Vakanz oder Neubesetzung stellen wir aber eine ähnliche Entwicklung fest. Der Fachkräftemangel ist auch hier spürbar.

Wie sieht Ihre Prognose zur Entwicklung der Personalsituation in der Pflege für die nächsten Jahre aus? Kann die angenommene Pflegeinitiative eine Entspannung bewirken?
Aufgrund der aktuellen Studienlage ist die Prognose ungünstig. Selbst wenn es uns gelingt, durch Initiativen mehr Menschen für eine Ausbildung in der Pflege zu begeistern, ist die Problematik der Berufsverweildauer noch nicht gelöst. Hier muss noch vieles getan werden. Der Fachkräftemangel wird sich daher weiterhin akzentuieren. Meines Erachtens können die Massnahmen aus der Pflegeinitiative zu einer Entspannung beitragen, gelöst werden die Anforderungen der Zukunft damit nicht.

ZUR PERSON

Thomas Riegger (61), verheiratet und Vater von vier Kindern, ist seit 2012 als Vorsitzender der Geschäftsleitung bei der Liechtensteinischen Alters- und Krankenhilfe tätig, nachdem er zwei Jahre als Vizepräsident im Stiftungsrat der LAK seinen Blick auf der strategischen Ebene hatte. Zuvor war er viele Jahre im akut-somatischen Bereich in Führungs- und Managementfunktionen tätig, zuletzt als Mitglied der Geschäftsleitung in einem Spitalverbund. Neben verschiedenen Mandaten als Stiftungsrat und Schulrat einer Krankenpflegeschule spezialisierte er sich vor allem in Führungs- und Qualitätsthemen.