

«Wir benötigen bis 2050 130 zusätzliche Betreuungsplätze»

Zum Ende dieses Jahres wird Thomas Riegger sein Amt als Vorsitzender der Geschäftsleitung der LAK an Monica von Toggenburg übergeben und sich in den Ruhestand verabschieden. Im aktuellen Freitagsgespräch blickt er auf seine Zeit bei der LAK zurück und spricht über die künftigen Herausforderungen für seinen Arbeitgeber sowie die Pflegebranche insgesamt.

Interview: Tobias Soraperra
Bilder: Daniel Schwendener

Thomas Riegger, Sie haben im vergangenen Herbst bekannt gegeben, sich zum Ende dieses Jahres nach 15 Jahren bei der Liechtensteinischen Alters- und Krankenhilfe (LAK) in den Ruhestand zu verabschieden. Zeit also, eine Bilanz ihrer Tätigkeit zu ziehen. Wie lautet Ihr persönliches Fazit?

Thomas Riegger: In den vergangenen 15 Jahren wurden zahlreiche innovative Projekte umgesetzt. Die demografische Entwicklung haben wir durch unsere Neubauten gut antizipiert und stellen ausreichend Pflege- und Betreuungsplätze zur Verfügung. Wenn ich also zusammenfassend auf 15 Jahre LAK zurückblicke, bin ich mit der Entwicklung sehr zufrieden. Unsere Bewohnenden dürfen auf eine hohe Pflege- und Betreuungsqualität vertrauen.

Auf welche Errungenschaft aus der Zeit Ihrer Tätigkeit sind Sie besonders stolz?

Nun, ein wichtiger Meilenstein war die Anpassung unserer Führungs- und Organisationsstruktur im Jahr 2018. Diese hat unsere Fachbereiche gestärkt und die Zusammenarbeit zwischen den Standorten sehr positiv beeinflusst. Die Leistungsbereitschaft und die Innovationskraft unserer Fachbereiche tragen viel zur Entwicklung der LAK bei. Wir wurden als erster Pflegeheimverbund in Liechtenstein und der Schweiz mit dem Label «Qualität in Palliative Care» ausgezeichnet. Auch die dreimalige Platzierung unter den besten drei Arbeitgebern beim Swiss Arbeitgeber Award hat uns mit Stolz erfüllt.

Was waren die grössten Herausforderungen, die Sie in den vergangenen 15 Jahren zu bewältigen hatten?

Eine permanente Herausforderung ist die Fokussierung auf die richtigen und wichtigen Themen. Wir verfolgen lieber weniger Ziele, dafür jene, die uns einen wirklichen Mehrwert bieten und uns vorwärtsbringen. Wo immer möglich, reduzieren wir Komplexität und machen die Dinge so einfach wie möglich. Dafür aber umso besser. Unser Anspruch ist die Qualitätsführerschaft in der Langzeitpflege, aber auch im Bildungsbereich. Selbstredend hat uns die Pandemie natürlich auch vor besondere Herausforderungen gestellt.

Wie muss man sich den Alltag in den LAK-Heimen während dieser Zeit vorstellen?

Grundsätzlich war der Umgang mit übertragbaren Krankheiten für uns nicht neu, unsere Mitarbeitenden sind darauf vorbereitet und die Prozessabläufe sind definiert. In der Pandemie mussten jedoch, vor allem im ersten Jahr, Entscheidungen ohne fundierte Entscheidungsgrundlagen getroffen werden, da vieles noch nicht bekannt war. Hinzu kam der erschwerende Umstand, dass erkrankte Mitarbeitende durch die zehntägige Isolationspflicht fehlten. Wir mussten also mit weniger Personal das gleich-

«Der Berufsnachwuchs ist für uns ein wichtiges Rekrutierungsfeld.»



zeitig stark gestiegene Arbeitsvolumen bewältigen. Dies betraf alle Bereiche, nicht nur die Pflege.

Wie wurde vonseiten der LAK der Kontakt zwischen Bewohnern und Angehörigen während dieser Zeit gehandhabt?

Unser Slogan lautet: «Wir pflegen Menschlichkeit.» Während der Pandemie hat dieser Satz besondere Bedeutung erlangt. Wir sind im Nachhinein sehr froh darüber, dass während der Pandemie den Bewohnenden in besonderen Situationen, also auch in der letzten Lebensphase, Besuche ermöglicht wurden, obwohl Besuchsverbote auch in der LAK verfügt wurden. Dass dies möglich war, ist auch der guten Zusammenarbeit mit den für uns zuständigen Ämtern und dem Ministerium zu verdanken. Wir hatten einen guten Austausch und konnten unsere Bedenken und Anliegen jederzeit einbringen.

Auch mit der Lebenshilfe Balzers im Haus Schlossgarten hat die LAK während der Pandemie sehr eng zusammengearbeitet. Im vergangenen Sommer wurde berichtet, dass das dortige Pflegeheim per 1. Januar 2025 komplett von der LAK übernommen werde. Wie ist diesbezüglich der Stand?

Nach einer intensiven Vorbereitungszeit im letzten Jahr wurde per 1. Januar das Alters- und Pflegeheim Schlossgarten der Gemeinde Balzers in die LAK integriert. Der Zusammenschluss hat sehr gut geklappt. Es freut mich, dass die Mitarbeitenden aus dem Haus Schlossgarten diesen Weg mit uns gehen und einen hervorragenden Beitrag zum erfolgreichen Start leisten. Es kann durchaus anspruchsvoll sein, zwei unterschiedliche Unternehmen zusammenzuführen.

Sie sind noch bis zum Jahresende im Amt. Welche Projekte werden Sie bis dahin begleiten?

«Die Arbeit im Pflegebereich ist sinnstiftend.»



Wir werden in diesem Jahr den Architekturwettbewerb für den Neubau des Hauses St. Fridolin in Ruggell durchführen. Der Gewinner wird voraussichtlich im Oktober gekürt. Der Landtag hat in seiner Dezember-Sitzung den Verpflichtungskredit für den Neubau bereits bewilligt. Ziel ist es, im ersten Halbjahr 2029 das neue Haus mit 60 Betten in Betrieb zu nehmen. Das Haus St. Fridolin in Ruggell wird dann der achte LAK-Standort sein und die Anzahl der Mitarbeitenden auf über 600 steigen.

Welche Bedeutung wird dieser neue Standort aus Ihrer Sicht haben?

Aufgrund der Demografie wird der Bedarf an Pflegeplätzen weiter zunehmen und daher ist ein dritter Standort im Unterland notwendig. Unseren Berechnungen zufolge werden wir bis zum Jahr 2050 voraussichtlich noch zusätzlich 130 Betreuungsplätze benötigen. Erst danach geht der Trend wieder in eine andere Richtung. Das heisst, wir müssen bis ins Jahr 2050 rund 1000 neue Mitarbeitende in der Pflege einstellen. Dies natürlich auch deshalb, weil viele unserer Mitarbeitenden in diesem Zeitraum in den Ruhestand treten und ersetzt werden müssen, da sie zur Generation der «Baby-Boomer» zählen.

Wie kann die Pflegebranche die enormen Herausforderungen aufgrund des steigendem Pflegebedarfs einerseits und des immer grösseren Arbeitskräftemangels andererseits begegnen?

Wichtig ist, die Berufsverweildauer zu erhöhen und damit die natürliche Fluktuation tief zu halten. Dafür braucht es entsprechend attraktive Arbeitsbedingungen und ein gutes Arbeitsklima. Darüber hinaus sind aber auch organisatorische Überlegungen notwendig, wie beispielsweise Aufgaben, welche nicht unbedingt vom Pflegepersonal übernommen werden müssen, in andere Hände zu legen. Dies tun wir in der LAK bereits heute schon. In Zukunft wird dies eine noch grössere Bedeutung bekommen. Des Weiteren werden wir durch die Stärkung der Pflegeexpertise Belastungen und Stresssituationen beim Pflegepersonal verringern.

Wie genau muss man sich das vorstellen? Von welcher Pflegeexpertise sprechen Sie?

Ziel ist es, in der LAK Pflegeexpertinnen im Einsatz zu haben, welche in den für die Langzeitpflege wichtigen Themenfeldern die Pflegeteams in hoch komplexen Fragestellungen unterstützen. Dies kann zum Beispiel in palliativen Situationen, bei schweren Verläufen von Demenzerkrankungen oder auch im Wundmanagement der Fall sein. Mit ihrer Expertise können offene Fragen geklärt werden. In diesem Kontext läuft bereits ein Pilotprojekt an zwei unserer Standorte. Unsere Erfahrungen sind sehr gut.

Mit welchen Massnahmen begegnet die LAK dem sich verschärfenden Mangel an Arbeitskräften sonst noch?

Ein wichtiges Rekrutierungsfeld für uns ist der Berufsnachwuchs. Bei uns sind jährlich knapp 60 Lernende und Studierende im Einsatz. Wir sind damit der grösste Ausbilder des Landes im Gesundheitsbereich. Zwei Drittel aller Absolventen bleiben uns nach der Ausbildung erhalten. Aber selbst, wenn es uns gelingt, mehr Menschen für die Ausbildung zu gewinnen, werden wir die Problematik des Fachkräftemangels nicht lösen, da der Bedarf stark steigen wird. Wir müssen daher alles tun, um die Attraktivität als Arbeitgeber hochzuhalten.

Was zeichnet für Sie die LAK als Arbeitgeberin aus?

Die hohe Mitarbeiterzufriedenheit, die sich auch im bereits erwähnten mehrfachen Gewinn des Swiss Arbeitgeber Awards manifestiert. Aber auch die tiefe Fluktuation und die Wiedereintritte von Ehemaligen sprechen für sich. Zudem fördern wir die berufliche und persönliche Weiterentwicklung und ermöglichen Fachkarrieren innerhalb der LAK. Und trotz unserer Grösse haben wir uns den familiären Charakter bewahrt und unterstützen einander. Auch standortübergreifend.

Ganz generell gefragt: Was muss jemand mitbringen, der in einem Pflegeberuf arbeiten möchte?

Kurz gesagt das Herz am rechten Fleck zu haben und Menschen mögen. Das ist aus meiner Sicht eine Grundvoraussetzung. Aber das alleine reicht natürlich nicht aus. Zudem muss man den fachlichen Anforderungen genügen, in der Lage sein, komplexe Situationen zu erfassen und Entscheidungen treffen. Eine Belastbarkeit mit der Fähigkeit einer Ausgewogenheit von Nähe und Distanz ist ebenfalls wichtig. Im Pflegebereich wird man häufig mit Grenzerfahrungen und Lebenskrisen konfrontiert.

Sie persönlich sind seit über 35 Jahren in der Pflege- und Gesundheitsbranche tätig. Was macht die Arbeit in diesem Bereich generell aus?

Nun, ich finde die Arbeit ist sehr wertvoll und es ist sinnstiftend, vor allem Menschen zu unterstützen, wenn sie nicht mehr in der Lage sind, alle Tätigkeiten des täglichen Lebens selbst zu übernehmen. Zudem bietet die Pflege ein enormes Potenzial an beruflicher Entwicklung. Sei dies direkt in der Pflege, im Management oder aber auch in der Bildung. Mich persönlich haben schon sehr früh Personalthemen, Organisations-, Prozess- und Qualitätsfragen interessiert. So war der Weg für mich ins Management schon vorgezeichnet.

Braucht es aus Ihrer Sicht ein gesellschaftliches Umdenken, um die Attraktivität von Pflegeberufen in der öffentlichen Wahrnehmung zu steigern?

Aus meiner Sicht hat der Pflegeberuf durchaus einen hohen Stellenwert in unserer Gesellschaft. Ich kenne jedenfalls niemanden, der Pflegeberufe unwichtig findet. Ohne die Herausforderungen bzw. die Probleme im



Pflegebereich kleinzureden, darf man auch das Potenzial und die Möglichkeiten benennen. Nur so werden wir auch junge Menschen für den Pflegeberuf gewinnen können.

Sehen Sie dennoch Verbesserungspotenzial, was die Arbeitsbedingungen in der Pflegebranche angeht?

Sicher braucht es betrieblich eine gute Organisationsstruktur mit klaren und verlässlichen Vorgaben. Gute und ausgewogene Dienstpläne können hier als eines von vielen Beispielen genannt werden. Entwicklungsmöglichkeiten, Fort- und Weiterbildungen, aber auch attraktive Arbeitsbedingungen sind hier zu nennen. In diesem Zusammenhang hat es uns sehr gefreut, dass die Regierung und der Landtag dem Massnahmenpaket zur Förderung der Pflegeberufe zugestimmt haben. Dadurch können Dienste zu unattraktiven Zeiten wie in der Nacht, am Wochenende oder an Feiertagen besser vergütet werden. Auch die Förderung der Digitalisierung kann ihren Teil zur Entlastung der Pflege beitragen.

Stichwort technologische Lösungen: Künstliche Intelligenz ist derzeit in aller Munde. Kann diese ebenfalls ihren Teil dazu beitragen, die Pflegeberufe zu entlasten?

Auf alle Fälle. Wir haben smarte Produkte im Einsatz, welche die Pflegenden entlasten und die Qualität fördern. Aktuell arbeiten wir an einer weitgehend automatisierten Dienstplanung, welche die Mitarbeiterbedürfnisse in den Planungsprozess besser berücksichtigt. Eine elektronische Pflege- und Medikamentendokumentation ist bei uns seit vielen Jahren bereits im Einsatz. Mit der Lernplattform «My-LAK» haben wir eine Lernplattform entwickelt, welche unseren Lernenden eine selbstständige und zeitunabhängige Vorbereitung auf Lerninhalte ermöglicht.

Was wünschen Sie sich für die Zukunft?

Dass die LAK bevorstehende Anforderungen erfolgreich meistert und ihren Beitrag für die Gesundheitsversorgung im Land leistet. Die Herausforderungen werden nicht weniger. Lösen kann man diese nur gemeinsam, interdisziplinär und über die Institutionsgrenzen hinweg. Aus meiner Erfahrung gelingt dies, wenn neben der fachlichen Expertise auch der Wille und die Bereitschaft zur gemeinsamen Entwicklung aller Beteiligten vorhanden sind.

Zur Person

Thomas Riegger ist seit 2012 Vorsitzender der Geschäftsleitung, nachdem er von 2010 bis 2012 als Vizepräsident des Stiftungsrates für die LAK tätig war. Zuvor war er viele Jahre in Führungsfunktionen, zuletzt als Mitglied der Geschäftsleitung in der Spitalregion Rheintal Werdenberg Sarganserland. Der ausgebildete Pflegefachmann hat als EFQM-Assessor und Peer bei der Stiftung Sanacert Erfahrungen im Qualitätsmanagement und war langjähriges Mitglied im Schulrat einer Pflegefachschule. Sein Nachdiplomstudium zum Master in Health Service Management rundet sein Profil ab.

Hinweis

Die Liechtensteinische Alters- und Krankenhilfe (LAK) ist eine selbstständige Stiftung des öffentlichen Rechts, die vom Land und den Gemeinden finanziert wird. Insgesamt sind für die LAK an sieben Standorten in ganz Liechtenstein rund 550 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig.