

HR und Unternehmenskultur

Fachkräftefülle durch Kulturentwicklung

Das Süssbach Pflegezentrum in Brugg begegnet dem Fachkräftemangel proaktiv. Mit der Entwicklung einer positiven Unternehmenskultur will es motivierte Mitarbeitende im Betrieb halten und gut qualifiziertes Personal leichter rekrutieren.

Von Claudia Kirsch und Richard Müller

Das Bundesamt für Statistik rechnet mit einem deutlichen Anstieg der über 65-jährigen Personen und somit mit mehr potenziell und dauerhaft auf Pflege angewiesenen Menschen. Diesem steigenden Bedarf an Fachleuten steht ein sinkender Anteil an für den Pflegeberuf auszubildenden jungen Menschen gegenüber, was den Fachkräftemangel insbesondere im Bereich der Langzeitpflege verschärft. Erschwerend kommt hinzu, dass ausgebildete Fachkräfte den Akutbereich (z.B. Spital) als Arbeitsort bevorzugen, da dieser üblicherweise als interessanter und abwechslungsreicher angesehen wird.

Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung des Süssbach Pflegezentrums (nachfolgend *süssbach* genannt) haben die Vision, bei Kunden und Mitarbeitenden im Kanton Aargau die erste Wahl im Langzeitpflegebereich zu sein. Sie sind davon überzeugt, dass sich eine bewusst gestaltete Unternehmenskultur positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und infolgedessen auch auf diejenige der Kundschaft auswirkt. Der *süssbach* investiert deshalb seit 2017 in die Entwicklung einer starken Unternehmenskultur.

In einem ersten Schritt haben die Geschäftsleitung und das Kader gemeinsam die SOLL-Kultur definiert. Aus den beiden Grundfragen:

- Worin müssen wir besonders gut sein, und
 - welche Kernkompetenzen brauchen wir, um unsere Vision zu erreichen?,
- wurden mit Unterstützung einer externen Beratungsfirma drei gültige Werte und fünf Führungsgrundsätze erarbeitet. Die Werte und Grundsätze wurden

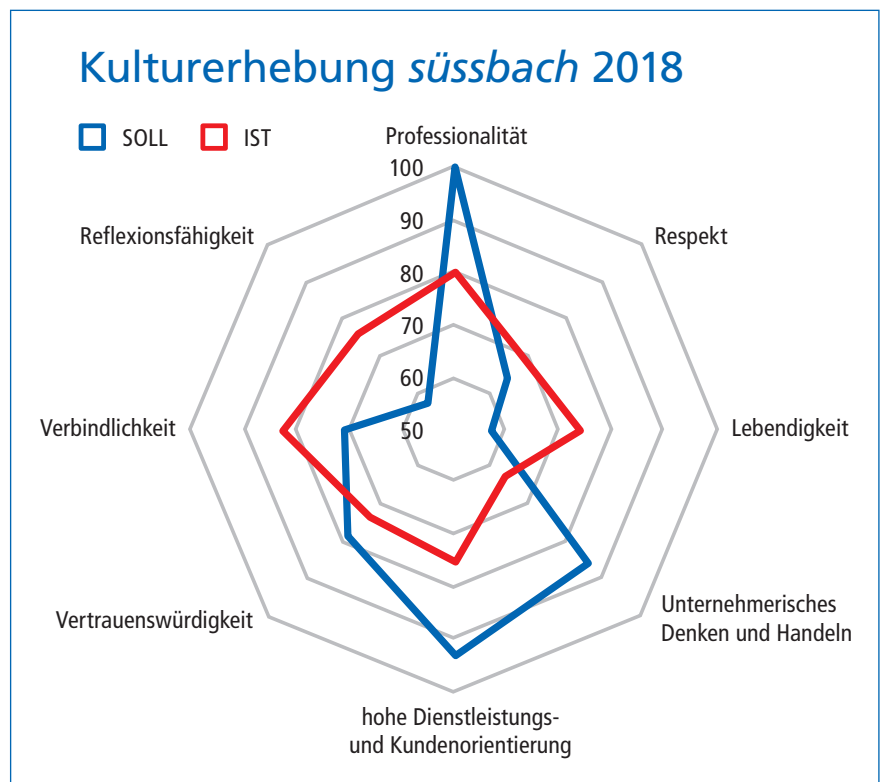
verbal beschrieben und hinsichtlich der Wichtigkeit für die Erreichung der Vision priorisiert.

Als wichtigster Wert wurde die Professionalität bestimmt, welche im *süssbach* folgendermassen verstanden wird:

Wir identifizieren uns mit unserer Aufgabe. Durch Weiterbildung, Innovation und Nachhaltigkeit stellen wir unseren hohen Qualitätsanspruch sicher. Gemeinsam nutzen wir Wissen und Erfahrung und nehmen im Alltag unsere Verantwortung wahr.

Zur Erhebung der IST-Kultur dienten die drei Werte und fünf Führungsgrundsätze als Kulturindikatoren. Auf die acht Indikatoren wurden insgesamt 47 Fragen abgestimmt und entsprechend zugeordnet. Der daraus erwachsene Fragebogen, beziehungsweise die Resultate der Erhebung, erlaubte somit einen direkten Vergleich der SOLL- mit der IST-Kultur, welcher anschaulich in einem Spinnendiagramm dargestellt werden konnte.

Bei vier Kulturindikatoren wurde Handlungsbedarf deutlich, da der IST- noch nicht dem SOLL-Zustand entspricht:



SOLL- und IST-Ausprägung der Süssbach-Kulturindikatoren

- Professionalität
- unternehmerisches Denken und Handeln
- hohe Dienstleistungs- und Kundenorientierung
- Vertrauenswürdigkeit

Aus diesen vier Handlungsfeldern wurden in einem weiteren extern begleiteten Workshop fünf Schwerpunkte abgeleitet:

- *süssbach*-Identität stärken
- vorbildliches Führungsverhalten fördern
- interprofessionelle Zusammenarbeit stärken
- hohe Kundenorientierung fördern
- positive Grundhaltung fördern

Zu den einzelnen Schwerpunkten wurden im Anschluss an den Workshop Ideen für konkrete Massnahmen gesammelt. Ergänzend hatten am jährlich stattfindenden Anlass zum Thema Organisationsentwicklung alle Mitarbeitenden noch die Möglichkeit, ihre eigenen Ideen einzubringen. Aus dieser Fülle an Vorschlägen einigten sich die Geschäftsleitung und das Kader auf folgende vier Massnahmen, die 2019 zur Umsetzung gelangten:

- **Überarbeitung des Rekrutierungs- und Qualifikationsprozesses, inklusive Onboarding**

Bereits bei der Rekrutierung soll zukünftig darauf geachtet werden, dass Mitarbeitende zum Unternehmen passen (Kulturkonformität). Grundlage für einen entsprechenden Fragekatalog und Qualifikationsbogen bilden die Kulturindikatoren des *süssbach*.

Die Einführung neuer Mitarbeitender soll im ganzen Haus einheitlich gehandhabt werden. Diese Massnahmen stärken das Sicherheitsgefühl und somit das Vertrauen in und die Identifikation mit dem Unternehmen.

- **«Happy Day»**

Kunden wird von ihrer Pflege-Bezugsperson ein Herzenswunsch erfüllt (z.B. ein Konzertbesuch). Mit dieser Massnahme soll der Slogan «Für Menschen mit Geschichte» verdeutlicht und somit die *süssbach*-Identität gestärkt werden. Für die Kundschaft verstärkt sich die Beziehung zu einer festen Bezugsperson, was das Vertrauen und die Sicherheit auf Kundenseite stärkt.

- **«Führen, wenn es schwierig wird»**

Einheitliches Führungsverständnis und Disziplinierungsablauf sind gefragt. Führungskräfte sind unerlässliche Multiplikatoren in einem Veränderungsprozess. Nur mit einer einheitlichen und klaren Linie können sie ihrer Vorbildfunktion auch gerecht werden.

- **Einblickstage in andere Bereiche für neue Mitarbeitende**

Alle neuen Mitarbeitenden erhalten Einblicke in andere Bereiche (z.B. Reinigungsmitarbeitende in die Pflege). Durch diese Massnahme wird das Verständnis für bereichsübergreifende Zusammenhänge im Betrieb gefördert und somit die interprofessionelle Zusammenarbeit verbessert.

Unternehmenskultur zu verändern ist anspruchsvoll und braucht Zeit. Die Führungsverantwortlichen tragen mit ihrer Vorbildfunktion wesentlich zum Gelingen der Kulturentwicklung bei. Um diesen Prozess zu unterstützen werden im *süssbach* seit 2019 zusätzlich «Kulturpromotoren» eingesetzt. Sie holen Informationen «aus erster Hand» (Basis) ab und erhöhen bei den Mitarbeitenden das Engagement sowie die Akzeptanz für den Kulturwandel.

Insgesamt neun Personen aus der Geschäftsleitung, dem Kader und der Basis wurden entsprechend geschult. Dabei ging es zuerst um ein gemeinsames Rollenverständnis, später auch um konkrete Alltagssituationen. Daraus entstand ein gemeinsamer «Spickzettel» mit Fragen und Antworten. Beispielsweise lautete eine der häufigen Fragen, die den Kulturpromotoren im Alltag begegneten: «Warum hat der *süssbach* Kulturpromotoren?» Gemeinsam wurden folgende Antworten definiert: «Dem *süssbach* ist eine gute Kultur wichtig», «Alle, die im *süssbach* arbeiten, tragen zur Kultur bei» oder «Kulturpromotoren helfen mit, eine starke *süssbach*-Kultur zu entwickeln». Ein erstes Feedback zur Stimmung an der Basis erhielten die Geschäftsleitung und das Kader von den Kulturpromotoren im August 2019.

Im Mai 2019 wurde im *süssbach* eine weitere Befragung, dieses Mal bei der Kundschaft, durchgeführt. Die Fragen wurden,

wie bereits bei der MA-Befragung, auf die acht Kulturindikatoren des *süssbach* abgestimmt. Die Resultate der Kundenbefragung dienten als Aussensicht und wurden mit denjenigen der Mitarbeitenden (Innensicht) verglichen.

Es zeigte sich, dass die Mitarbeitenden die Professionalität, die Reflexionsfähigkeit, die Verbindlichkeit und die Vertrauenswürdigkeit positiver einschätzen als dies vonseiten der Kundschaft geschah. Hingegen beurteilen die Mitarbeitenden den Respekt sowie das unternehmerische Denken und Handeln kritischer als die Kundinnen und Kunden. Als Priorität kristallisierte sich heraus, dass die Kadermitarbeitenden zum Thema Führung weiter geschult und auf eine gemeinsame Basis gebracht werden müssen.

Der *süssbach* hat sich für die Entwicklung der Unternehmenskultur auf die Definition von Kulturindikatoren, deren SOLL-Ausprägung sowie die Erhebung der IST-Ausprägung bei Mitarbeitenden und Kundschaft konzentriert. Dieser Entwicklungsprozess dauert insgesamt mindestens drei bis fünf Jahre. Im Mai 2020 wird eine nächste MA-Befragung (analog 2018) stattfinden. Sie wird zeigen, in welchen Bereichen bereits Veränderungen sichtbar sind und wo noch Handlungsbedarf besteht.



Claudia Kirsch ist stv. CEO im *süssbach* Pflegezentrum und auch zuständig für die Organisationsentwicklung. Sie verfügt über langjährige Praxiserfahrung in Leadership und Management im Gesundheitswesen.

Claudia Kirsch interessiert sich unter anderem für Entstehung und Wirkung der Unternehmenskultur – besonders für deren Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens.



Richard Müller ist erfahrener Dozent für Betriebswirtschaft und Personalmanagement an der FHNW. 2019 hat er zusätzlich die Leitung Human Resources im *süssbach* Pflegezentrum übernommen.

Richard Müller publizierte in der Vergangenheit mehrfach zu Themen im Personalmanagement mit Schwerpunkt Unternehmenskultur.