



# Mitarbeiterloyalität – Kommen, um zu bleiben

Michèle Schmid, Direktorin Departement Pflege, Kantonsspital Baden  
Praxisreferat concret day 9.11.2022

# Kurzportrait Kantonsspital Baden AG

- Zentrumsspital für rund 350'000 Einwohnerinnen & Einwohner
- 382 Betten | ca. 2'900 Mitarbeitende | Fluktuation < 11%
- Diverse interdisziplinäre Zentren - von der Grundversorgung bis hin zur hochspezialisierten Medizin
- Von Handelszeitung, Le Temps und Statista drei Mal in Folge (2020, 2021, 2022) mit dem Gütesiegel «Beste Arbeitgeber – Gesundheit und Soziales» ausgezeichnet
- Das KSB als Ort der Gesundheit – innovativ & weitsichtig
- Gut vernetzt als Drehscheibe der Gesundheitsversorgung im Ostaargau
- Unsere Mitarbeitenden sind unser grösstes Kapital – Wir sind familiär, begeisternd herzlich - kurzum einfach «symbadnerisch»



# Rekrutierung & Fluktuation

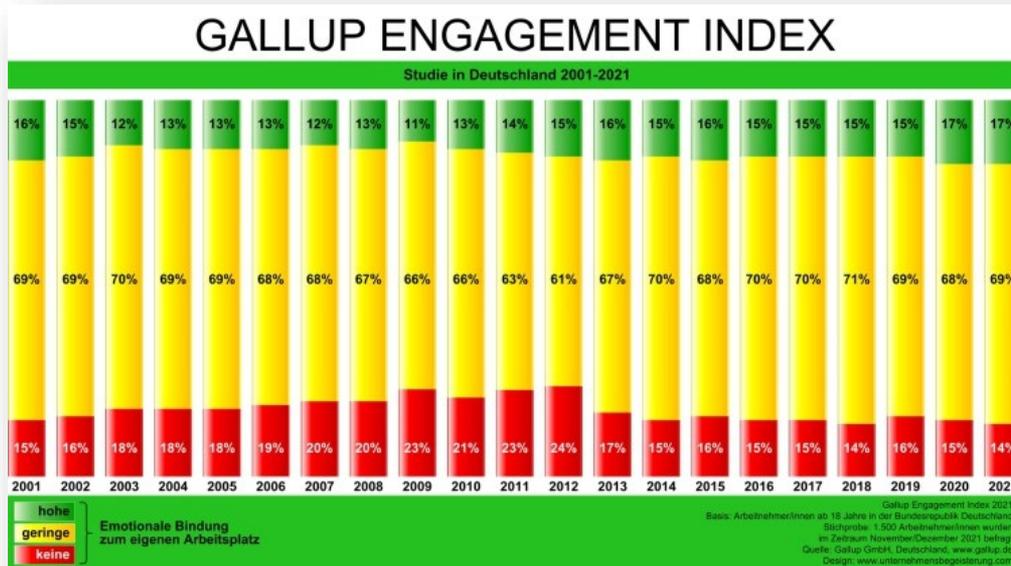


- Der «war on talents» verschärft die sonst schon trockene Marktsituation zusätzlich – Stellen bleiben über Monate unbesetzt.
- Der interne Aufwand für die Rekrutierung ist immens und bindet viele Mittel.
- Dazu kommen die Bearbeitung der relevanten HRM - Themen: Employer Brand, Employee Value Proposition, Talent Relationship Management etc.
- Die Kosten für die Fluktuation sind schwierig zu berechnen:
  - Direkte Kosten: Onboarding, Personalmarketing, Headhunter, Arbeitszeit der Führungspersonen & HRM für Gespräche etc.
  - Indirekte Kosten: Rückgang der Produktivität, Wissensverlust, Verlust des Netzwerks, Reduktion der Teamperformance etc.

Quelle: N. Rose, Management Coaching und positive Psychologie, 2021

# Gallup Engagement Index

Die Gallup Studie untersucht seit 2001 wie hoch der Grad der emotionale Bindung von Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber ist. Davon wird das Engagement und die Motivation bei der Arbeit abgeleitet.



Quelle: [BERKEMEYER Unternehmensbegeisterung - Gallup-Studie](#)

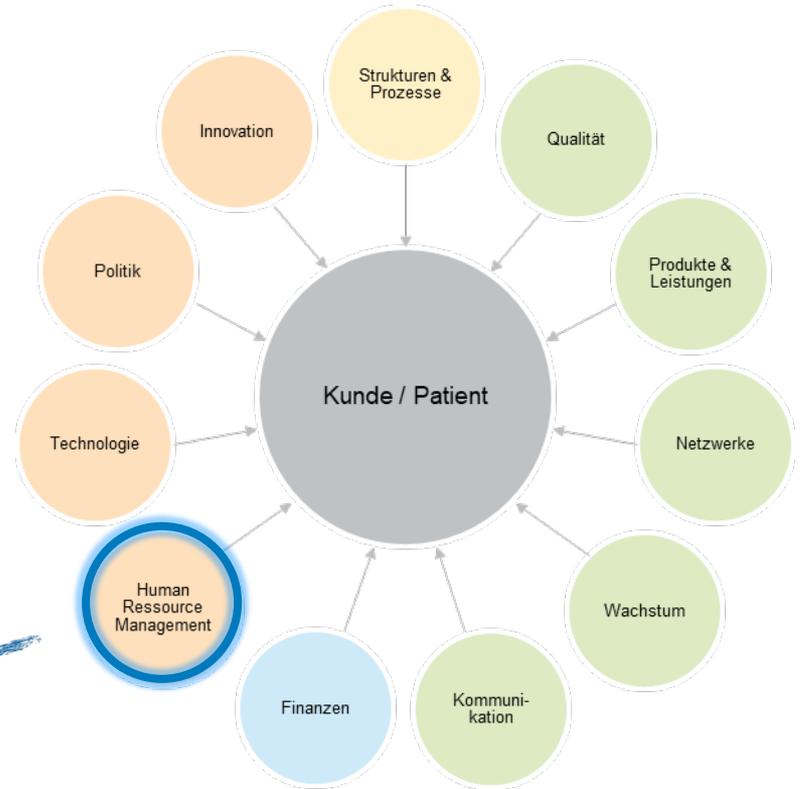
# Mitarbeiterloyalität

- Mitarbeiterloyalität ≠ Mitarbeiterbindung
- Eines der edelsten Güter in der heutigen Zeit, welches weder gekauft, eingefordert und auch nicht erzwungen werden kann:
  - freiwillige, anhaltende Treue
  - hohes Engagement und Freude an der Arbeit
  - Ambitionen und unternehmerisches Handeln
  - Identifikation und emotionale Verbundenheit
  - aktive, positive Mund-zu-Mund-Werbung
- Mitarbeiterloyalität muss man sich immer wieder neu verdienen
- Loyalität braucht keine überflüssigen Geldgeschenke. Für leistungsstarke Arbeitnehmer ist eine adäquate / faire Bezahlung vorausgesetzt. Pekuniäre Anreize sind oftmals sekundär – sie haben keine nachhaltige Wirkung.



# Das strategische Handlungsfeld

«Das KSB verfügt über eine Unternehmenskultur, mit welcher sich die Mitarbeitenden stark identifizieren.»



# Kampagne #gemeinsam

- Die KSB Kultur ist einer unserer relevanten USP!
- Die Unternehmenskultur gilt es insbesondere auch in der Krise zu pflegen!
- Während der Covid-19 Pandemie haben wir die Kampagne #gemeinsam ins Leben gerufen, um gemeinsam das Beste aus der Situation zu machen.



# Mitarbeitermagazin - über und für Mitarbeitende



## «Es ist wie heimkommen in eine grosse Familie.»

Nach einer Stippvisite in Schweden arbeitet Ulrike Haiduga seit Januar 2022 wieder am KSB. Über schwedisch-schweizerisch-deutsche Auswanderungserfahrungen spricht die Diplomierte Expertin Intensivpflege im Interview.

TEXT: Vivian Wassermann FOTOS: Zieg

## Willkommen zurück!

Auffällig viele Mitarbeitende, die das KSB einst verlassen haben, kehren früher oder später zurück. Woran liegt das? Wir haben bei einigen von ihnen nachgefragt.

TEXT: Vivian Wassermann FOTOS: Stefan Wip

## Welche Aussage passt zu wem?

Über hundert Zuschriften mit Empfehlungen für den Herz-Award hat unsere Redaktion erhalten. Es ist beeindruckend, mit wie viel Herzblut sich die Mitarbeitenden für ihr Team und ihre Patienten engagieren! Wenn Sie die Beschreibung aufmerksam lesen, finden Sie die korrekten Zuordnungen bestimmt heraus.

# Mitarbeiterfeste

- Die Mitarbeitenden wählen das Motto des Mitarbeiterfestes durch eine online Abstimmung selber aus.
- Wettbewerb: Zu gewinnen gibt es attraktive Teamprämien für die beste Teamperformance

# Kampagne

aufmerksam sein



- «Unternehmenswerte heben ein Unternehmen von Mitbewerbern ab, sorgen für eine einzigartige Unternehmenskultur und geben allen Mitarbeitenden wichtige Leitlinien. Sie sind der unsichtbare Motor, der jede Handlung antreibt.» A.Schmitter, CEO KSB
- Die Kampagne unterstützt die Kommunikation und vor allem auch die Verankerung der neu formulierten Unternehmenswerte in der Kultur.
- Mit gezielten Massnahmen werden die Werte transparent und im Alltag gelebt

# Wirkung & Relevanz der Führung

- «Erstklassige Führung ist nach wie vor ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen.»  
N.Rose, Management Coaching und Positive Psychologie, 2021
- «Positives Erleben steckt andere an. Mit ihrer Vorbildfunktion können Führungskräfte sowohl die Leistungsfähigkeit einzelner Mitarbeiter als auch die Zusammenarbeit im Team massgeblich verbessern.» Ch.Thiele, Positive führen für dummies, 2021
- «Um 112% steigt die Arbeitszufriedenheit bei erstklassiger im Vergleich zu als schlecht erlebter Führungsqualität.» N.Rose, Management Coaching und Positive Psychologie, 2021
- «Gelingende Führung ist essentiell für die Qualität und Wirtschaftlichkeit der Behandlung von Patientinnen und Patienten ebenso wie für die Attraktivität für Mitarbeitende. Das gilt umso mehr als sich Medizin und Gesundheitsorganisationen im Umbruch befinden.» Universität Bern, Institut für Sozial- und Präventivmedizin
- «Das Augenmerk sollte in Organisationen auf Führungspersonen gerichtet sein und relevante Stressoren in allen Führungsebenen reduziert werden, damit Führungspersonen im Arbeitsalltag mit positivem Beispiel vorangehen können.»  
STRAIN Projekt – Work related stress among health professionals in Switzerland, 2021

# Schwerpunkte aus Sicht Departement Pflege I



Führung stärken und fördern:

- Führungsweiterbildung für alle Führungspersonen
- Zeit für Führungsarbeit geben bzw. nehmen
- Gemeinsame Weiterentwicklung der Führung und der Führungsrollen basierend auf externen Veränderungen (Umfeld, Markt, Generationen, Digitalisierung etc.) und auf Erkenntnissen interner Befragung zum Thema «Erwartungen an die Führung im Departement Pflege»
- Positive Leadership als grundsätzliche Haltung

Teams stärken und fördern:

- Teamentwicklung und Supervision als Standard und nicht als Krisenintervention
- Zeit und monetäre Mittel für Teamevents & Zusammensein
- Raum für Entwicklung & kontinuierliche Verbesserung



# Schwerpunkte aus Sicht Departement Pflege II



Mitarbeitende stärken und fördern:

- Laufbahnmodell «warum in die Ferne schweifen – das Gute liegt so nah»
- Grosszügige Beteiligung an Fort- und Weiterbildungen
- Lebensphasenorientierte Mitarbeiterförderung
- Für jede Lebensphase das passende Arbeitsmodell & Pensum
- Bedarfsspezifisches Einführungsprogramm
- Mehr Verantwortung und Mitbestimmung in der Dienstplanung



«Eine gute Zusammenarbeit und funktionierende Kommunikationskultur sind essenziell. Sie haben nicht nur einen direkten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, die Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz und das Arbeitsklima unter den Mitarbeitenden, sondern wirken sich auch auf die Qualität der Versorgung sowie den langfristigen Erfolg der Organisationen aus.»

STRAIN Projekt – Work related stress among health professionals in Switzerland, 2021

Danke für die Aufmerksamkeit