

CASE STUDY

Employee Experience als Lösungsansatz im Kampf um Talente

Unternehmen im Gesundheitswesen sind besonders stark von Personalmangel und einer hohen Austrittsquote betroffen. Für die Stärkung der Mitarbeiterbindung und die Gewinnung von neuen Mitarbeitenden gibt es viele Rezepte, aber mit einfallslosen Benefits ist es nicht getan. Die Stiftung Solina setzt hier voll auf die Karte «Employee Experience» und hat gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Arbeitserlebnis-Versprechen entwickelt und durch konkrete Massnahmen greifbar gemacht.

Etwas verspätet erscheint Jana zum Nachessen mit ihren Freunden. Mit im Gepäck die Erlebnisse der ersten Arbeitswoche beim neuen Arbeitgeber. Sie arbeitet in der IT-Branche und programmiert Tools, die den Berufsalltag erleichtern, so zumindest das Versprechen. Ihre Freunde sind begeistert von Janas Erzählungen. Die Rutschbahn beim Eingang, das zur Verfügung gestellte Fitness-Center und der kostenlose vegane Snack lassen den Traum des perfekten Arbeitsorts in den Köpfen erscheinen. Nur Leon bleibt skeptisch. «Alles schön und gut», meint er. Er habe sich bei seinem Arbeitgeber anfangs auch blenden lassen von den gut inszenierten Nettigkeiten. Er schätze diese Möglichkeiten nach wie vor, aber diese allein seien noch kein Erkennungsmerkmal eines guten Arbeitgebers.

Personalmangel als Treiber

Was macht einen guten Arbeitgeber aus? Eine Frage, die es im Gesundheitswesen immer mehr auf die Prioritätenliste der Geschäftsleitungen schafft. Bis im Jahr 2030 werden zusätzlich 65'000 Pflegenden für eine gute Qualität der Gesundheitsversorgung der Schweizer Bevölkerung benötigt. 61 Prozent der Schweizer Stimmbevölkerung hat im Herbst 2021 «Ja» zur Pflegeinitiative gesagt und damit klar gezeigt, dass gehandelt werden muss. Damit wurden fehlende Nachwuchskräfte und die hohe Austrittsquote als tickende Zeitbombe erkannt. Nun ist der Bundesrat am Zug, einen Vorschlag für die Umsetzung der Initiative auszuarbeiten. Für viele Institutionen dauert dies jedoch zu lange, da der Personalmangel akut ist. Einige Arbeitgeber im Gesundheitswesen versuchen deshalb die Geheimrezepte der boomenden und für Mitarbeitende attraktive Technologieunternehmen zu imitieren.

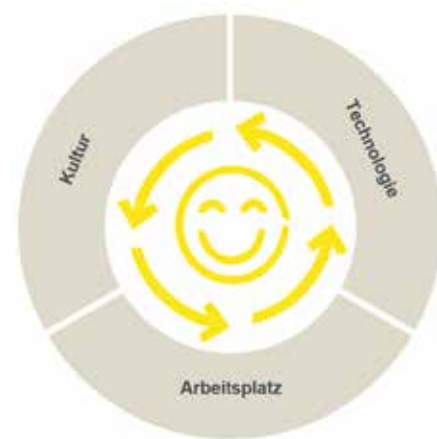
Im Kampf um Talente ist im Gesundheitswesen eine Copy-Paste-Mentalität erkennbar. Doch mit einer Rutschbahn oder einem Flipperkasten alleine ist es nicht getan. Es sind neue Wege im Wettbewerb um Gesundheits-Fachkräfte gefragt.

Das Erlebnis der Mitarbeitenden im Fokus

Das Arbeitserlebnis wird in der Fachliteratur in drei Dimensionen unterteilt. Ein dominanter Fokus wird oft auf die kulturelle Dimension gelegt, welche sich im Verhalten der Mitarbeitenden untereinander widerspiegelt (zum Beispiel das Feedback nach einer gemeinsam erledigten Aufgabe). Immer mehr prägt aber auch die technologische Dimension die Mitarbeitenden und entscheidet darüber, ob eine Arbeitgeberin als innovativ wahrgenommen wird (zum Beispiel der komplett digitalisierte und reibungslos funktionierende Bewerbungsprozess). Nicht zu vergessen die physische Arbeitsumgebung als dritte Dimension. Sie entscheidet mit, ob sich Mitarbeitende an einem Arbeitsort wohlfühlen. Machen Sie selbst den Test: Wären Sie stolz, Ihren Arbeitsort Ihren Freunden zu zeigen? Ein Investment in die kulturelle, technologische und physische Umgebung der Angestellten bedeutet ein «JA» zu einem Ort, an dem Mitarbeitende gerne tätig sind.

Solina setzt auf Employee Experience

Die Stiftung Solina, eine der führenden Institutionen der stationären Langzeitpflege im Kanton Bern, hat sich zum Ziel gesetzt, das Arbeitserlebnis proaktiv auf frische sowie authentische Art und Weise zu gestalten. So befasste sie sich im vergangenen Jahr intensiv mit folgender Frage: «Was verbindet uns bei Solina und macht uns einzigartig?» Und wer könnte



Dimensionen des Arbeitserlebnis HR CAMPUS

die DNA der Unternehmung besser schildern als die Protagonisten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Pflege, selbst? Gesagt, getan: Es wurde eine diversifizierte Arbeitsgruppe mit Pflegefachpersonen aus unterschiedlichen Hierarchiestufen ins Leben gerufen. In Begleitung von HR Campus wurden das Solina Arbeitserlebnis und die Wünsche an eine attraktive Arbeitgeberin mit verschiedenen Methoden erforscht. Als Hilfe kamen unter anderem Lego-Steine und persönliche Anekdoten zum Einsatz. Es wäre falsch und nicht repräsentativ, aufgrund der gesammelten Ergebnisse von Einzelstimmen einen Rückschluss auf die gesamte Belegschaft zu ziehen. Aus diesem Grund wurden die formulierten Thesen, die das Verbindende und Einzigartige bei Solina wiedergaben, mittels einer Umfrage bei weiteren Pflegefachpersonen im Unternehmen validiert und präzisiert. Da Vorgesetzte eine Schlüsselrolle im Thema Arbeitserlebnis einnehmen, wurde zum Schluss das Commitment des Kaders abgeholt. Als Ergebnis aus diesem Prozess wurden die Schlüsselmomente entlang der Employee Journey definiert (beispielsweise die erste Arbeitswoche oder Erlebnisse mit Bewohnerinnen und Bewohnern). Diese Schlüsselmomente werden nun in einem Nachfolge-Projekt ausgestaltet. Zudem wurden sechs Versprechen definiert, die zeigen, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Solina erwarten dürfen. Eines der Versprechen bei Solina lautet:

Moderner Arbeitsplatz
Solina bietet dir einen vielseitigen Arbeitsplatz mit individuellen Rückzugsmöglichkeiten, fortschrittlichen Arbeitszeitmodellen und einer ausgewogenen Work-Life-Balance.

SOLINA



Oft bildet eines dieser definierten Versprechen die Grundlage für das Marketing-Team, um mit der Arbeitgebermarke («Employer Brand») auf der Karriereseite neue Talente anzuwerben. Die Kreation einer Arbeitgebermarke allein genügt aber nicht und leere Versprechen zahlen sich bekanntlich nicht aus. Auch wenn in einer Value Proposition eines Brands durchaus auch eine Ambition erkennbar sein darf, so sollte das angepriesene Wertversprechen der Realität entsprechen. Aus diesem Grund hat sich Solina entschieden, für alle sechs Versprechen jeweils mindestens drei konkrete Umsetzungs-Massnahmen zu definieren. Sie sollen die Grundlage für die spätere Messbarkeit des Arbeitserlebnisses dank technologischer Unterstützung sein. Im Falle des Versprechens «Moderner Arbeits-

platz» hat Solina folgende Massnahmen definiert:

- Wir bieten eine moderne Infrastruktur, attraktive Begegnungszonen, komfortable Garderoben und grosszügige Personalräume sowie Möglichkeiten für ruhiges Arbeiten.
- Individuelle Wünsche können bei der Erstellung der Einsatzpläne eingebracht werden und werden, wo möglich, berücksichtigt.
- Bei uns besteht die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit oder zu einer Pensumsveränderung, natürlich jeweils in Absprache mit den Vorgesetzten.

Die Verantwortung eines positiven Arbeitserlebnisses alleine der Personalabteilung zu übergeben, wäre zu einfach und wenig erfolgversprechend. Das Manage-



SOLINA

ment, die Führungspersonen, aber vor allem auch die Mitarbeitenden selbst müssen von Anfang an in den Gestaltungs- und Umsetzungsprozess involviert werden.

Solina kommuniziert ihr Versprechen an die Mitarbeitenden transparent auf Ihrer Recruiting-Seite: www.solina.ch/arbeiten

Messbarkeit dank technologischer Unterstützung

In einem nächsten Schritt wird Solina nun gemeinsam mit HR Campus und einem Technologie-Unternehmen prüfen, wie diese Arbeitserlebnis-Versprechen und die Erfahrungen der Solina-Mitarbeitenden mit den Schlüsselmomenten digital mess- und abbildbar gemacht werden können. Ein Beispiel für die nachhaltige Umsetzung der Versprechen: Das Arbeitserlebnis wird mittels Puls-Umfragen kontinuierlich sichtbar gemacht. Dank dieser anonymen, digitalen Erhebung kommen ehrliche Rückmeldungen zusammen. Die Ergebnisse werden in Form eines Cockpits beziehungsweise Dashboards den Führungspersonen digital zur Verfügung gestellt. In bestehenden Gefässen, wie beispielsweise Team-Meetings, werden die Resultate besprochen und Massnahmen zur Verbesserung abgeleitet. Ganz nach dem Motto: «Zuhören, Verstehen und Handeln».



Arbeiten bei Solina SOLINA



Michael Frühauf
HR Strategies bei HR Campus