

# **Was macht ein attraktiver Arbeitsplatz aus? Und wie gelingt die Umsetzung im Betrieb?**

## **Impulsveranstaltung SOZIALBERN 6.9.2022**

Biagio Saldutto  
Geschäftsführer von  
QUALIS evaluation GmbH

## Übersicht

- Einleitung zu Fachkräftemangel, Personalmarketing
- Attraktive Arbeitsplätze: inhaltliche Bereiche & Messung
- Attraktivitätstreiber: eine statistische Analyse
- Massnahmen und Empfehlungen für die Umsetzung
- Ihre Fragen

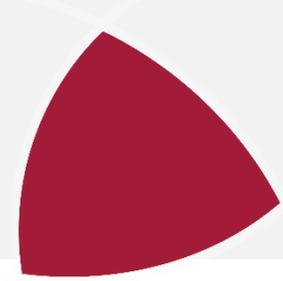
# Einleitung



Das Thema «Fachkräftemangel» und «Attraktive Arbeitsplätze» bewegt verschiedene Branchen im Sozial- und Gesundheitswesen bereits seit einiger Zeit.

# Einleitung

## Medien- und Studienspiegel



«Fachkräftemangel im Sozialbereich – wer bleibt, wer geht?  
Dem Sozialbereich droht ein Mangel an qualifizierten Fachkräften!»

*Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB, 2016*

Gemäss einer Befragung von Institutionen im Sozialbereich sehen 47% der befragten Betriebe sich mit Problemen bei der Rekrutierung von Fachkräften konfrontiert.

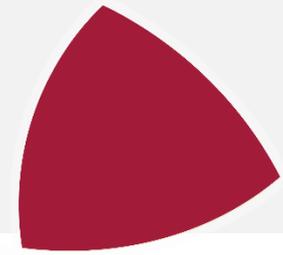
*Institut für Wirtschaftsstudien Basel, 2016*

«Sozialpädagogen, Alten- und Krankenpfleger dringend gesucht»

*Frankfurter Allgemeine, 23.10.21*

# Einleitung

## Medien- und Studienspiegel



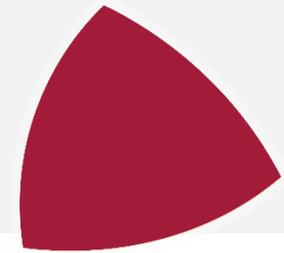
Wir von QUALIS evaluation haben bereits mehrmals eine Trendumfrage zu zukünftigen Herausforderungen bei Leitungspersonen in der Langzeitpflege durchgeführt: 2009, 2014, **2022**

### **Relevante Frage:**

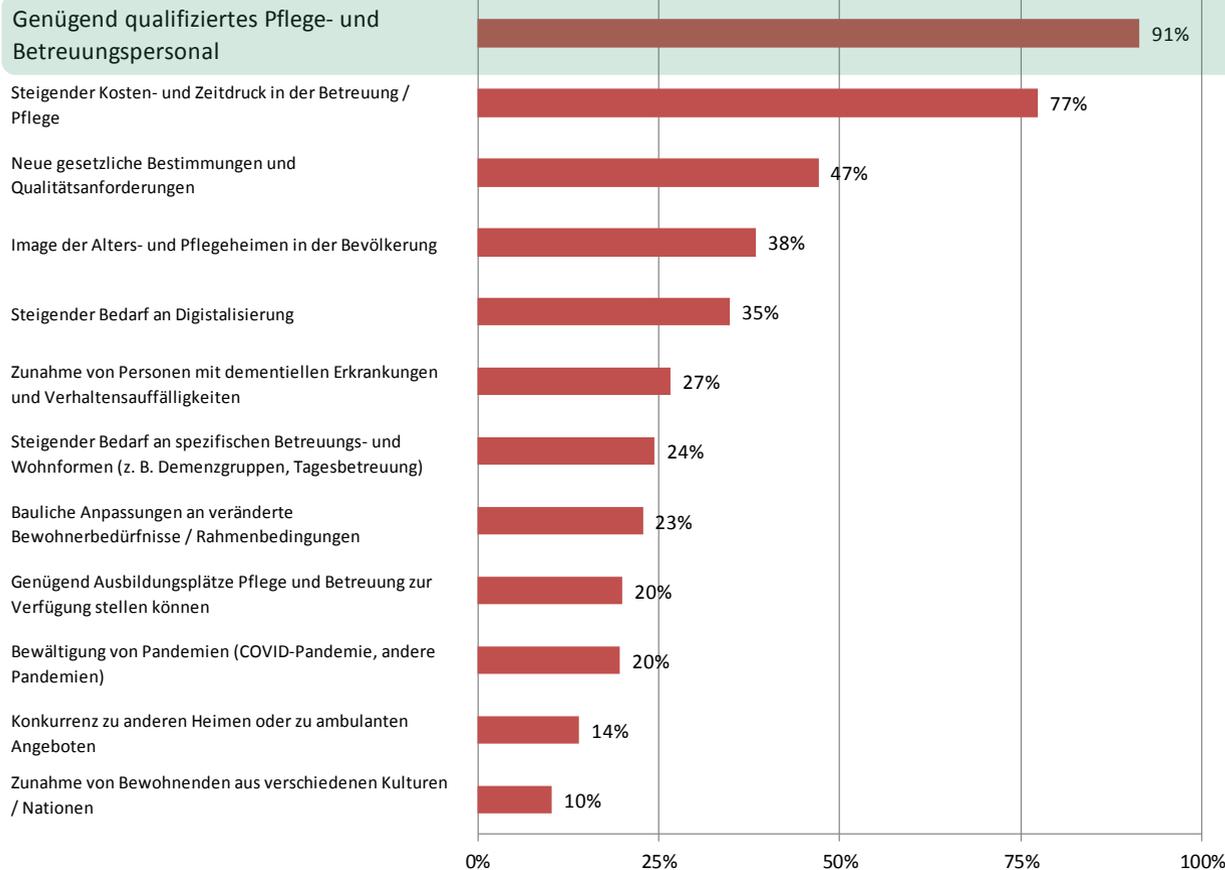
«Welches sind für Sie die grössten Herausforderungen für die Schweizer Pflegeinstitutionen in den nächsten 5 - 10 Jahren?»

# Einleitung

## QUALIS-Trendumfrage 2022



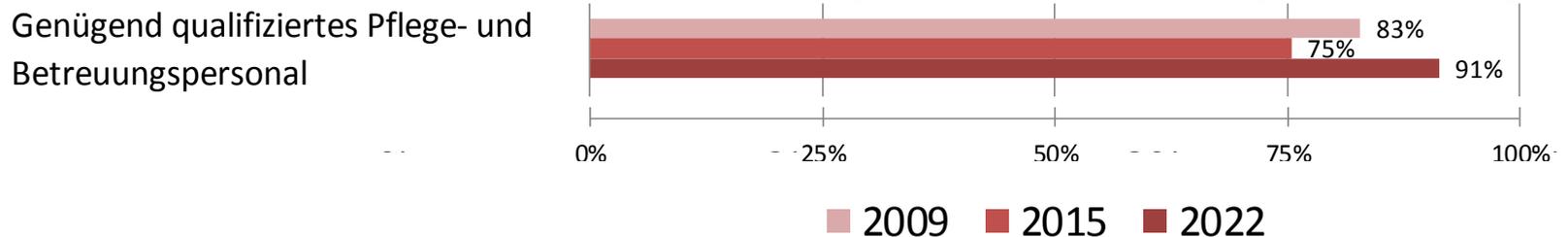
Grösste  
Herausforderung



QUALIS-Trendumfrage 2022 (195 Teilnehmende) in Institutionen der Pflegeinstitutionen

# Einleitung

## QUALIS-Trendumfrage 2022



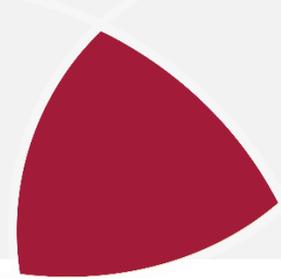
Trendumfragen 2009 – 2022 zeigen: Die Aktualität hat sich im Pflegebereich noch verstärkt.

Es ist anzunehmen, dass sich der Fachkräftemangel auch im Sozialwesen verschärft hat.

Vor allem die Corona-Pandemie könnte den «Fachkräftemangel» im Sozial- und Gesundheitswesen zusätzlich angetrieben haben.

# Einleitung

## Massnahmen gegen Fachkräftemangel



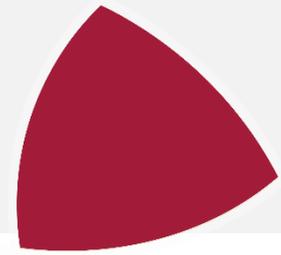
Fachkräftemangel betrifft viele Branchen gleichzeitig.

Was kann eine Branche und die Politik ganz allgemein dagegen unternehmen?

- Politische Rahmenbedingungen verbessern
- Bildungsoffensive starten / Ausbildungsplätze schaffen
- Sensibilisierung für Thema -> heutige Veranstaltung
- Austausch mit anderen Verbänden
- Positives und attraktives Berufsbild in Medien fördern
- Blick über den «Tellerrand»

# Einleitung

## Massnahmen gegen Fachkräftemangel



Was können Sie als Institution tun?

Wie kommen Sie zu genügend Fachpersonal?

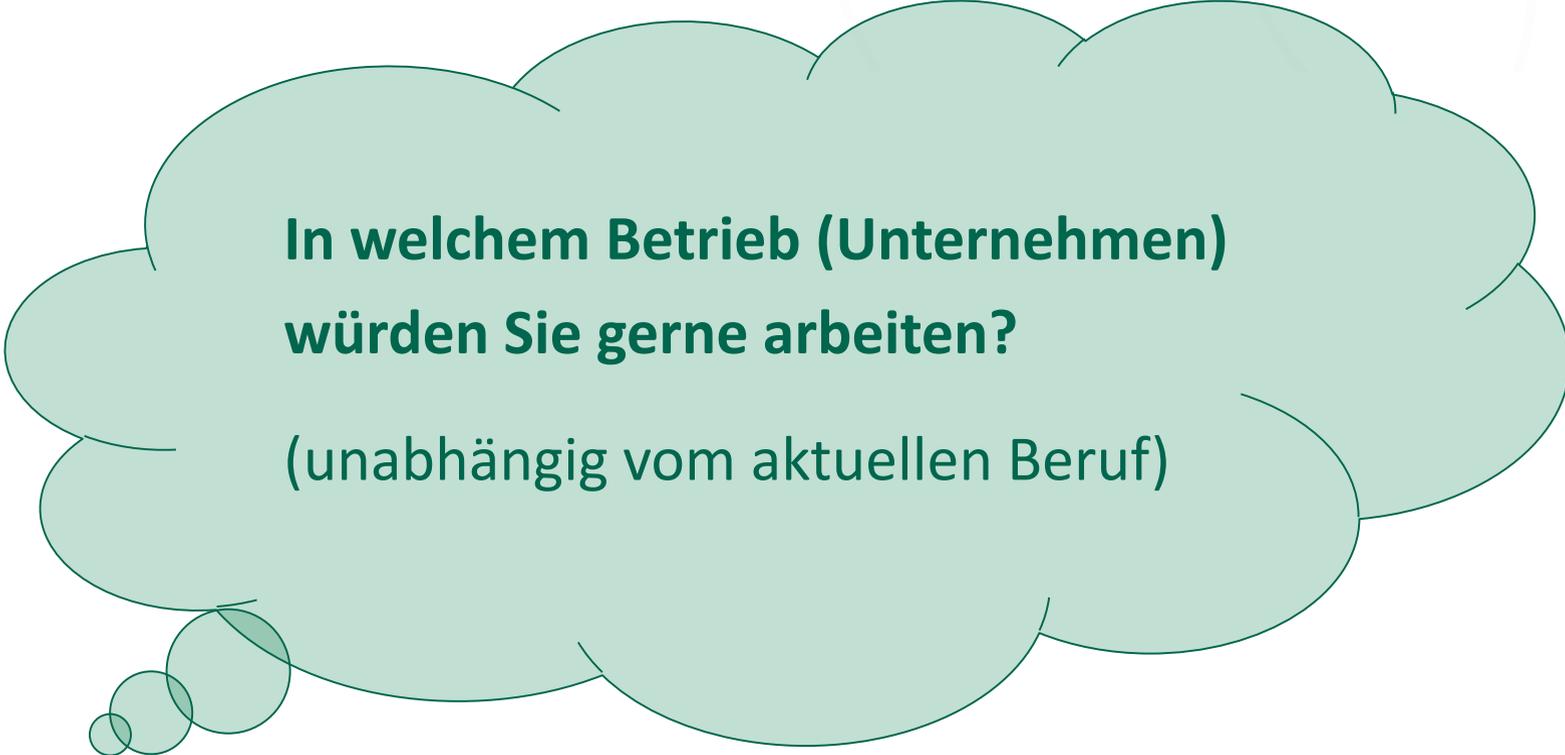
Wie können Sie Ihr Fachpersonal halten?

Manchmal hilft auch ein Blick über den Zaun der eigenen Branche.

**Was machen Firmen aus andere Branchen, um attraktiv zu sein?**

# Einleitung

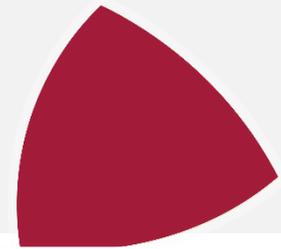
## «Attraktive Betriebe»



**In welchem Betrieb (Unternehmen)  
würden Sie gerne arbeiten?**  
(unabhängig vom aktuellen Beruf)

# Einleitung

## «Attraktive Betriebe» anderer Branchen

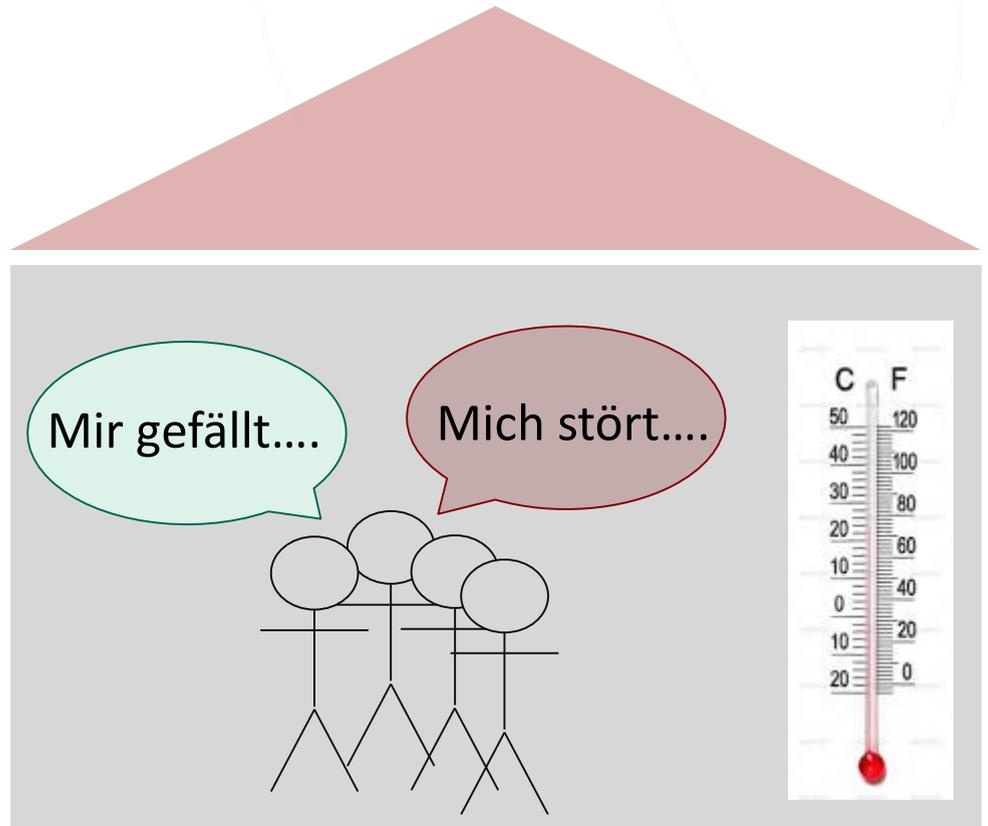
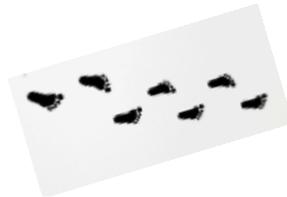
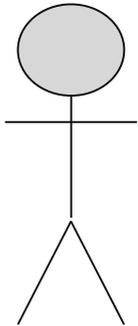


Hilti	Machen viel für <b>Einbindung der MA in Philosophie des Betriebs</b> , für Identifikation mit Betrieb (grosses MA-Fest, Riesenanlass, gemeinsames Fest, wo sich alle mit Betrieb identifizieren)
Google	Innovative Inseln: 1 Tag pro Woche, wo man nichts muss, kreative Inseln. <b>Innovativ:</b> Freiräume schaffen, die dann auch genutzt werden können. MA sind frei wie/wann/mit wem sie arbeiten, grosser Spielraum . Wenn Resultate stimmen, grosse Freiheit.
Migros	Hat Sorge zu jedem MA; Leistungsbereite MA werden unabhängig von Grundbildung gefördert; horizontale / vertikale Förderung der Mitarbeitenden, stark in der Personalentwicklung.
Schurter (Elektronik)	Systematisches Einbinden der Mitarbeiter in <b>kontinuierlicher Verbesserungsprozess</b> (in Firmenphilosophie)
ALSTOM	Machen sehr viel für <b>junge Fachkräfte: Trainee-Programm</b> ; fachliche Förderung der jungen Leute; viel Förderung für fachliche Förderung; starke Identifikation mit Betrieb dadurch
Bergbahn-Unternehmung	Verbindung von Ski-Fahren/ <b>Freizeit und Arbeit</b>
SBB	Feedback über Nachtarbeiter: gute Arbeitszeit; Zulagen; Verpflegung nachts optimal; Geschäftsauto - viele <b>Zusatzleistungen</b> , damit Nachtarbeit verträglich wird
Schiffahrt	man ist um Personen/Klienten zusammen, die in Freizeit aufs Schiff kommen. Der <b>Berufsstolz</b> ist auf Schiffahrt ist stolz noch vorhanden (Bei Post / Kondukteure hat Berufsstolz abgenommen).
Roche (Pharma)	<b>bieten viel</b> , aber hohe Output-Erwartung; z.B. Wohnungen besorgen, optimal Verpflegungssystem, viele Freizeitangebote, Familie unterstützen

# Einleitung

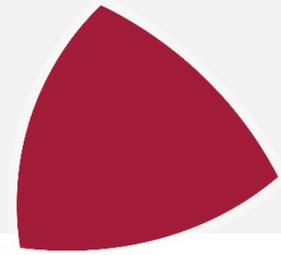
## Mitarbeitende anziehen und halten

Lohn, Zusatzleistungen,  
Region, Angebot, «Ruf»,  
Philosophie,  
Mitarbeitende



# Einleitung

## Personalmarketing & Employer Branding

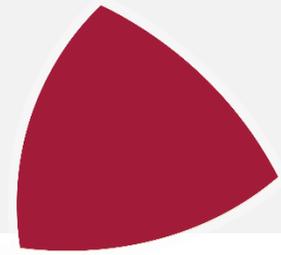


### Personalmarketing & Employer Branding haben zum Ziel:

- Steigerung der Attraktivität für Mitarbeitende intern  
-> Anstellungsdauer jedes Mitarbeitenden verlängern
- Attraktivität nach aussen sichtbar machen  
-> Anziehung bewirken; gewünschtes Personal einfacher finden
- Aufbau einer eigener Arbeitgebendenmarke (Employer Branding),  
welche die eigene Institution als klare Präferenz in den Vordergrund rückt:
  - > Eigenständigkeit, Unverwechselbarkeit, Positionierung
  - > bei aktuellen und potenziellen Mitarbeitenden

# Einleitung

## Personalmarketing

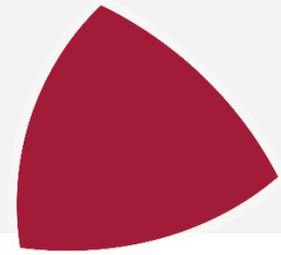


### **Primäre Effekte eines attraktiven Arbeitsplatzes:**

- Verlängerung der Anstellungsdauer jedes Mitarbeitenden
- Reduktion des Rekrutierungsaufwands - und Fachkräftemangels
- Positives Image/Ausstrahlung
- Anziehung von potenziellen Mitarbeitenden

# Einleitung

## Personalmarketing



### **Sekundäre Effekte eines attraktiven Arbeitsplatzes:**

- Tiefe Personalfluktuation
- Stabile Personalsituation fördert Teambildung, Zusammenarbeit
- Stabile Schlüsselpersonen
- Steigerung der Dienstleistungsqualität
- Steigerung der Klient\*innen und Angehörigenzufriedenheit (Ihr Ruf)
- Hohe Belegung/Zuweisungsquote
- Tiefe Rekrutierungskosten und Ressourceneinsparung
- Zusätzliche Investitionsmöglichkeiten in Personal (z.B. Weiterbildungen, Fringe Benefits)

## Übersicht

- Einleitung zu Fachkräftemangel, Personalmarketing
- **Attraktive Arbeitsplätze: inhaltliche Bereiche & Messung**
- Attraktivitätstreiber: eine statistische Analyse
- Massnahmen und Empfehlungen für die Umsetzung

# Attraktiver Arbeitsplatz

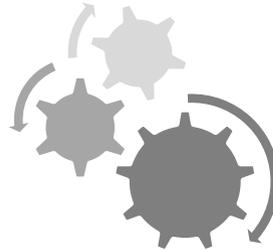
## Inhaltliche Bereiche

Welche Aspekte sind relevant für einen attraktiven Arbeitsplatz?

5 Bereiche



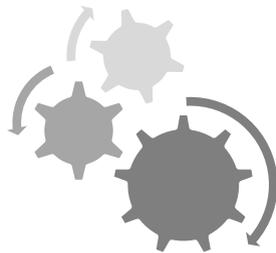
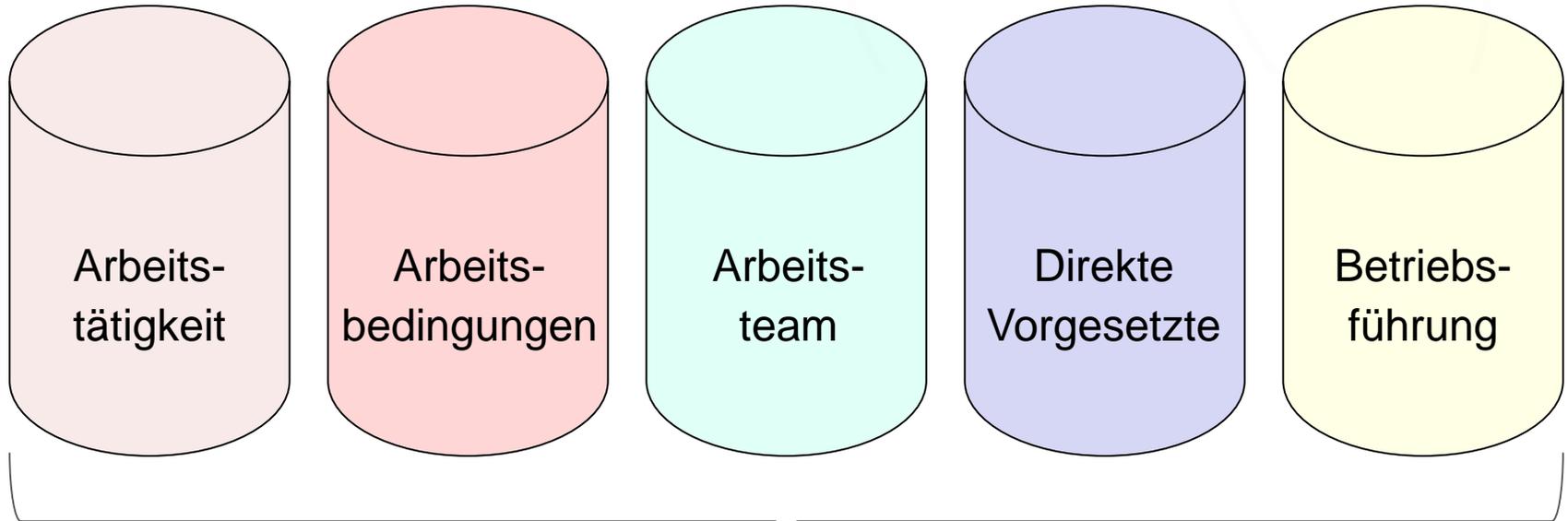
Harte und weiche Faktoren



Zufriedenheit /  
Attraktivität

# Attraktiver Arbeitsplatz

## Inhaltliche Bereiche



Zufriedenheit /  
**Attraktivität**

# Arbeitstätigkeit

- **Anforderungsvielfalt**  
Arbeit ist abwechslungsreich & interessant, kann Neues lernen
- **Ganzheitlichkeit**  
Arbeit von Anfang bis zu Ende führen
- **Wichtigkeit**  
Zum Gesamten beitragen können
- **Autonomie**  
In einem gesetzten Rahmen selbst das was, wann, wie bestimmen können
- **Rückmeldung**  
Selbst erkennen können, ob ich die Arbeit gut oder schlecht gemacht habe





# Arbeitstätigkeit

....

## **Arbeitsplatz:**

Ausstattung am AP

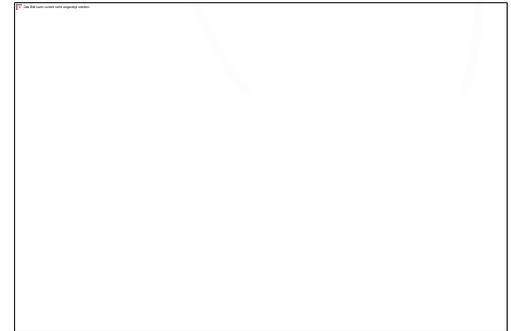
Gesundheitsfreundlicher AP

Mitgestaltung am AP

## **Persönliches Befinden:**

Emotionale Belastung

Körperliche Belastung



# Arbeitsbedingungen

## Was ich in meine Arbeit einbringe:

- Zeit
- Wissen und Können
- Flexibilität
- Herzblut
- Loyalität
- Persönliche Opfer



## Was ich von/für meine(r) Arbeit erhalte:

- Lohn
- Sozialleistungen
- Zusatzleistungen
- Arbeitszeit(-modell)
- Weiterbildung/
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Essen/Ruheräume
- Ansehen, Freude, Lob

# Arbeitssteam

## Klima:

Offene und ehrliche  
Kommunikation

Gegenseitiger Respekt,  
Vertrauen und  
Unterstützung

Entspannte Atmosphäre

Keine Ausgrenzung



## Zusammenarbeit:

Geregelte  
Aufgaben und  
Zuständigkeiten

Koordinierte  
Zusammenarbeit

Positive  
Arbeitseinstellung

# Direkte Vorgesetzte

## **Persönliches Verhältnis:**

Vertrauen/Gespräche

Respekt

## **Führungskompetenz:**

Förderung der Fähigkeiten

Lob und Wertschätzung

Unterstützung bei Fragen

Faire und konstruktive Kritik

Freiraum



## **Kompetenz / Einstellung:**

Kompetenz

Offenheit

## **Kommunikation:**

Klare Arbeitsaufträge

Verlässliche Informationen



**Leitende:**

Zusammenarbeit unter Vorgesetzten

Verhältnis zur Geschäftsleitung

**Kommunikation/  
Zusammenarbeit im Betrieb:**

Offene Fehlerkommunikation

Kommunikation/Zusammenarbeit  
zwischen Bereichen

Informationen über wichtige Entscheide



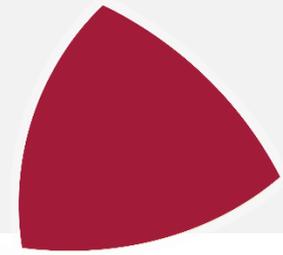
**Identifikation mit Betrieb:**

Stolz auf Betrieb

Identifikation mit Leitbild

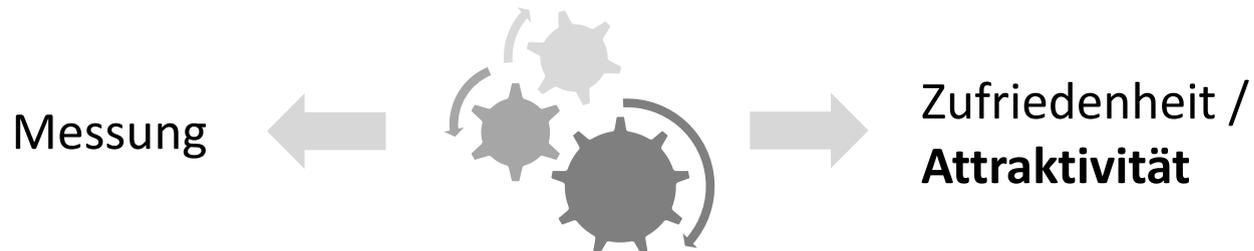
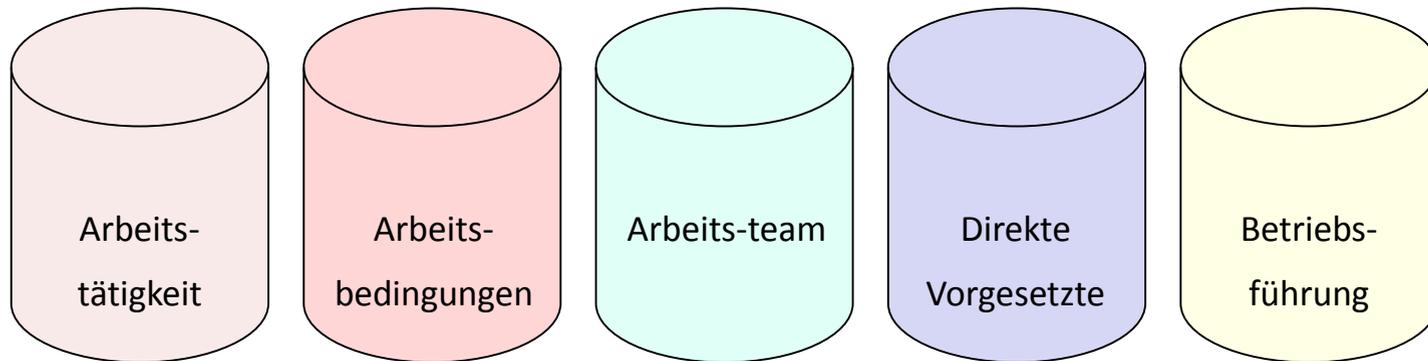
Umsetzung des Leitbilds

# Attraktiver Arbeitsplatz Messung

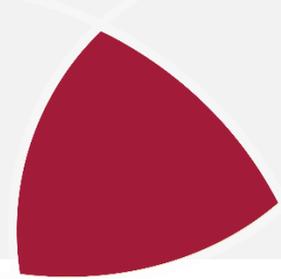


Wie attraktiv ist unser Arbeitsplatz?

Wie kann ich die Attraktivität eruieren und messen?



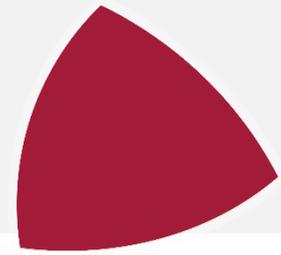
# Attraktiver Arbeitsplatz Messung



## **Folgende Messungen sind denkbar:**

- Mitarbeitendenbefragung (ganzes Personal)
- Längsschnittbefragungen von neuen Mitarbeitenden nach 3-, 6-, 12-, 24-Monaten
- Austrittsbefragung / Austrittsgespräch
- Mitarbeitendengespräche mit direkten Vorgesetzten

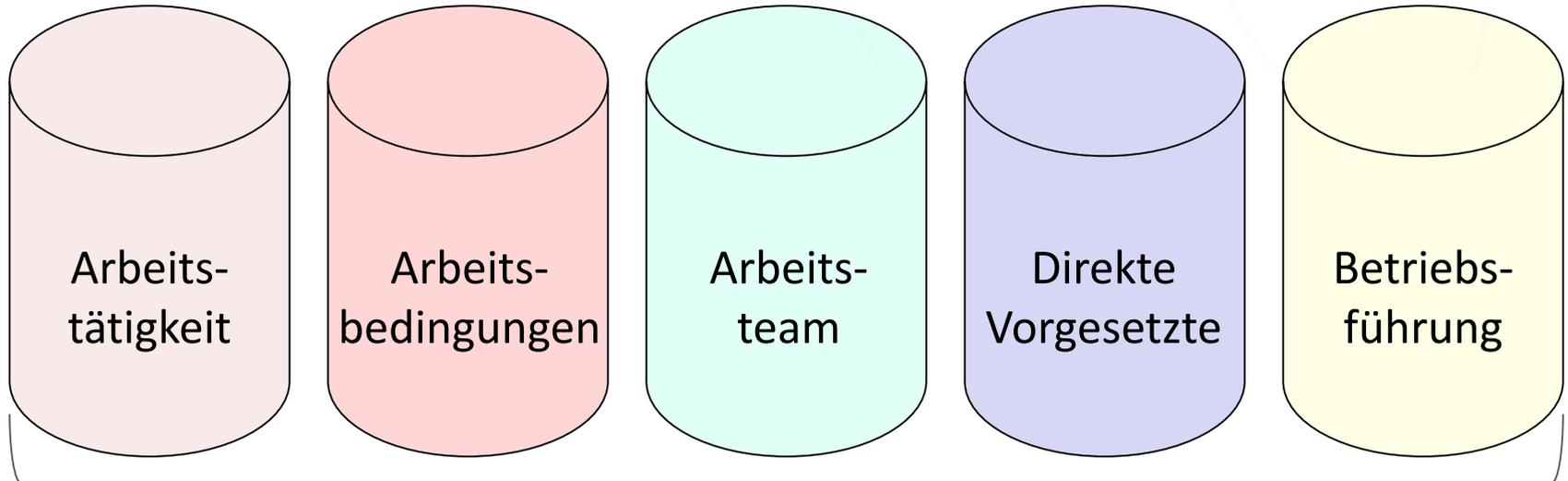
# Attraktiver Arbeitsplatz Messung



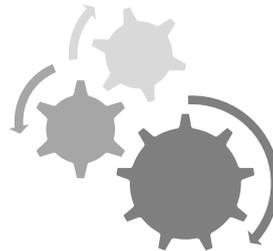
**Auch indirekt kann man die Attraktivität des Betriebs ableiten:**

- Fluktuationsrate (v.a. ausserordentliche Kündigungen)
- Krankheitsbedingte Kurzabsenztage
- Blindbewerbungen
- Beschwerdemanagement (Klient\*innen und Angehörige)

# Attraktiver Arbeitsplatz Messung



Wie erreiche ich als  
Betrieb eine hohe  
Attraktivität?



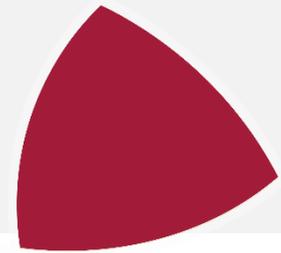
Was beeinflusst  
die Attraktivität  
am stärksten?  
Worauf lege ich den  
Fokus?

## Übersicht

- Einleitung zu Fachkräftemangel, Personalmarketing
- Attraktive Arbeitsplätze: inhaltliche Bereiche & Messung
- **Attraktivitätstreiber: eine statistische Analyse**
- Massnahmen und Empfehlungen für die Umsetzung

# Attraktivitätstreiber

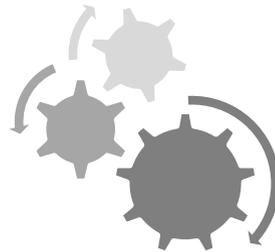
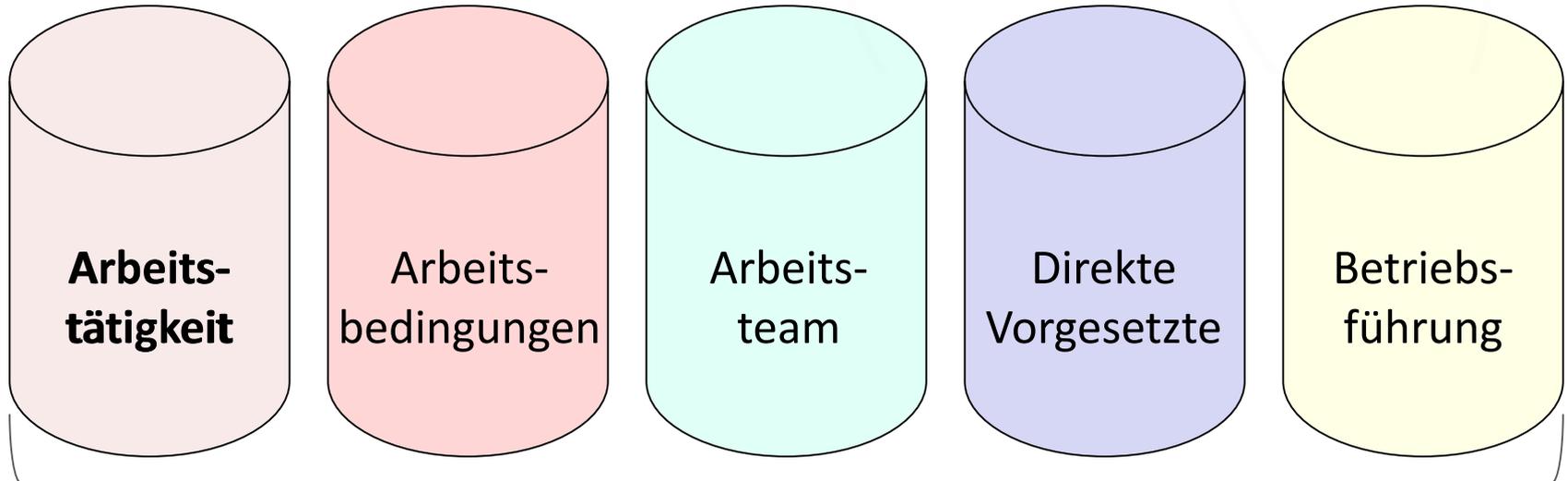
## Statistische Analyse



- **Instrument:** QUALIS-Mitarbeitendenfragebogen
- **Daten:** 950 ausgefüllte Fragebogen (2017-2022) aus 11 Institutionen für Menschen mit Beeinträchtigung
- **Methode:** Statistische Regressionsanalyse
- **Fragestellung:**  
Welche Aspekte bzw. Fragen beeinflussen die Attraktivität eines Arbeitsplatzes/arbeitgebenden Betriebs am stärksten?

# Attraktivitätstreiber

## Statistische Analyse



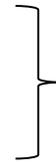
In allen 5 Bereichen gibt es Attraktivitätstreiber

# Attraktivitätstreiber

## Statistische Analyse

### Arbeitstätigkeit/Arbeitsplatz:

- Wohlfühlen am Arbeitsplatz
- Emotionale Belastung



weiche Faktoren

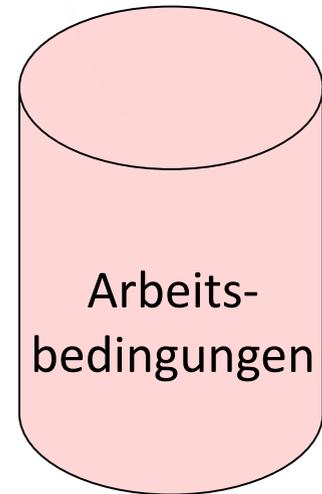


# Attraktivitätstreiber

## Statistische Analyse

### Arbeitsbedingungen:

- Entlohnung gemäss Funktion und Leistung
- Entwicklungsmöglichkeiten



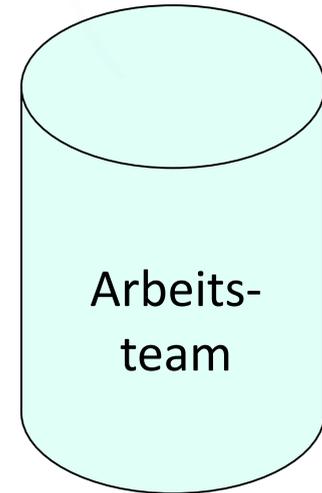
Quelle: QUALIS Datenanalyse 2022

# Attraktivitätstreiber

## Statistische Analyse

### Arbeitsteam:

- Positive Arbeitseinstellung der Teammitglieder



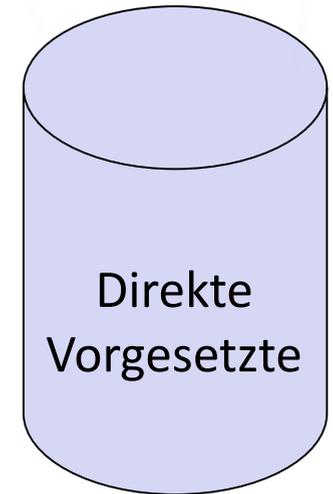
Quelle: QUALIS Datenanalyse 2022

# Attraktivitätstreiber

## Statistische Analyse

### Direkte Vorgesetzte:

- Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person
- Einhaltung der vorgegebenen Kommunikationswege
- Kompetenz der direkt vorgesetzten Person



Quelle: QUALIS Datenanalyse 2022

# Attraktivitätstreiber

## Statistische Analyse

### Betriebsführung:

- Respektvolles Verhältnis zwischen Leitung und Mitarbeitenden
- Eigene Identifikation mit Werten (Leitbild)
- Einfache Informationsbeschaffung (für eigene Arbeit)



Quelle: QUALIS Datenanalyse 2022

# Attraktivitätstreiber

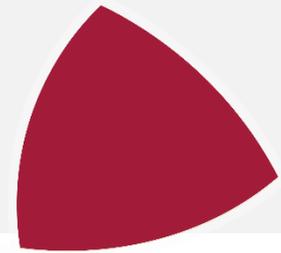
## Statistische Analyse

	Treiber
<b>T1: Arbeitstätigkeit</b>	Wohlfühlen am Arbeitsplatz
	Emotionale Belastung bei Arbeit
<b>T2: Arbeitsbedingungen</b>	Entlöhnung gemäss Funktion / Leistung
	Entwicklungs- & Aufstiegsmöglichkeiten
<b>T3: Team</b>	Positive Arbeitseinstellung der Teammitglieder
<b>T4: Direkte Vorgesetzte</b>	Vorgesetzte halten Kommunikationswege ein
	Vertrauen in Vorgesetzte
	Kompetenz der Vorgesetzten
<b>T5: Betriebsführung</b>	Verhältnis: Leitung und Mitarbeitende
	Identifikation mit Leitbild
	Einfache Informationsbeschaffung

Quelle: QUALIS Datenanalyse 2022

# Attraktivitätstreiber

## Treibende Faktoren: rangiert



**Treiber: Total aller Befragten (N=949)**

T5	Verhältnis: Leitung und Mitarbeitende
T5	Identifikation mit Leitbild
T1	Wohlfühlen am Arbeitsplatz
T2	Entlöhnung gemäss Funktion / Leistung
T2	Entwicklungs- & Aufstiegsmöglichkeiten
T4	Vorgesetzte halten Kommunikationswege ein
T3	Positive Arbeitseinstellung der Teammitglieder
T4	Vertrauen in Vorgesetzte
T5	Einfache Informationsbeschaffung
T4	Kompetenz der Vorgesetzten
T1	Emotionale Belastung bei Arbeit

**Sehr hoher Einfluss**

**hoher Einfluss**

Quelle: QUALIS Datenanalyse 2022

# Attraktivitätstreiber

## Statistische Analyse

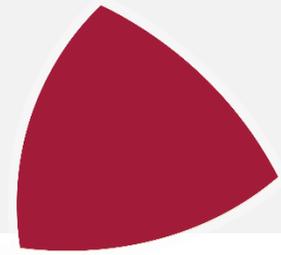
Gibt es Unterschiede in der Priorisierung zwischen

- a) Basis-Mitarbeitenden
- b) Leitenden Mitarbeitenden



# Attraktivitätstreiber

## Treibende Faktoren: Basis-MA



### Treiber: Basis-Mitarbeitende (N=635)

T4	Vertrauen in Vorgesetzte
T5	Verhältnis: Leitung und Mitarbeitende
T5	Identifikation mit Leitbild
T2	Entwicklungs- & Aufstiegsmöglichkeiten
T3	Positive Arbeitseinstellung der Teammitglieder
T1	Wohlfühlen am Arbeitsplatz
T2	Entlöhnung gemäss Funktion / Leistung
T1	Arbeit von hoher Qualität



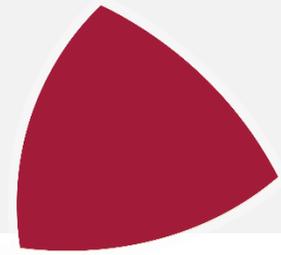
**Sehr hoher  
Einfluss**

**hoher  
Einfluss**

Quelle: QUALIS Datenanalyse 2022

# Attraktivitätstreiber

## Treibende Faktoren: Leitende MA



### Treiber: Leitende Mitarbeitende (N=175)

T2	Entwicklungs- & Aufstiegsmöglichkeiten
T4	Vorgesetzte halten Kommunikationswege ein
T4	Kompetenz der Vorgesetzten
T5	Identifikation mit Leitbild
T5	Reibungslose Zusammenarbeit unter leitenden MA
T3	Offene Atmosphäre im Team
T5	Einfache Informationsbeschaffung
T1	Autonomes Arbeiten



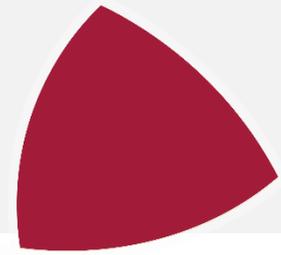
**Sehr hoher  
Einfluss**

**hoher  
Einfluss**

Quelle: QUALIS Datenanalyse 2022

# Attraktivitätstreiber

## Treibende Faktoren: Basis vs. Leitende

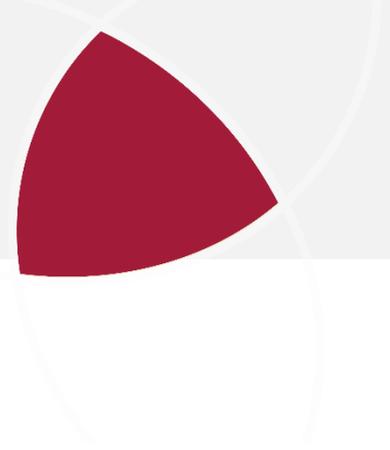


### Auffälligste Gemeinsamkeiten

- Entwicklungs- & Aufstiegsmöglichkeiten in Top 4
  - Eigene Identifikation mit Leitbild in Top 4
  - Je zwei Führungsaspekte in Top 4
- > Führungsaspekte sind wichtiger als Teamaspekte
- > «Weiche» Aspekte haben mehr Einfluss als «harte» Aspekte

# Attraktivitätstreiber

## Treibende Faktoren: Basis vs. Leitende

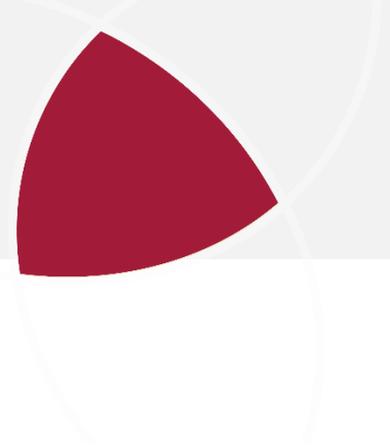


### Auffälligste Unterschiede: Basis Mitarbeitende

- Vertrauen in direkte Vorgesetzte (Top 4)
- Verhältnis zu Leitung (Top 4)
- Entlohnung gemäss Funktion und Leistung
- Arbeit von hoher Qualität

# Attraktivitätstreiber

## Treibende Faktoren: Basis vs. Leitende



### Auffälligste Unterschiede: Leitende

- Vorgesetzte (oberstes Kader):  
**Kompetenz und Kommunikation (Top 4)**
- Zusammenarbeit unter Leitenden
- Autonomes Arbeiten
- Offene Atmosphäre im Team

## Übersicht

- Einleitung zu Fachkräftemangel, Personalmarketing
- Attraktive Arbeitsplätze: inhaltliche Bereiche & Messung
- Attraktivitätstreiber: eine statistische Analyse
- **Massnahmen und Empfehlungen für die Umsetzung**

# Massnahmen und Empfehlungen

## Untersuchung

### Booklet:

### «Massnahmen und Empfehlungen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität» (2013)

- im Auftrag von ARTISET Schweiz (ehemals CURAVIVA) anhand breit abgestützter Untersuchung (durch QUALIS)
- Fokusgruppengespräche mit 9 Institutionsleitungen  
*(mit hoher A-Attraktivität gemäss Befragungsergebnissen)*
- Online-Umfrage und Telefoninterviews mit branchenfremden Unternehmen  
*(Mit Auszeichnungen wie Swiss Award für Excellence, Great Place to Work Award, etc.).*
- Online-Umfrage bei ausländischen Institutionen

# Massnahmen und Empfehlungen Booklet

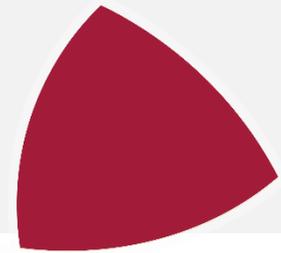


**Broschüre kann  
heruntergeladen werden:**

[Massnahmen und  
Empfehlungen zur Steigerung  
der Arbeitgeberattraktivität](#)

# Massnahmen und Empfehlungen

## Booklet: Genannte Faktoren



Attraktivitätsfaktoren	FG	BF		AA		KMU
		Attraktivität	Demotivation	Attraktivität	Demotivation	
Finanzielle Anreize						
Arbeitszeitmodell						
Arbeitstätigkeit						
Klima im Arbeitsteam						
Organisationsstruktur						
Unternehmenskultur						
Menschenbild der Führungsperson						
Gerechtes Führungshandeln						
Führungstechniken						
Personalentwicklung						
Neues Personal						
Innovation						
Wirtschaftliches Denken						
Politische Rahmenbedingungen						
Attraktive Region						
Reputation						
Öffentlichkeitsarbeit						

**FG:** Fokusgruppen-  
gespräche mit  
Institutionsleitungen  
(CH)

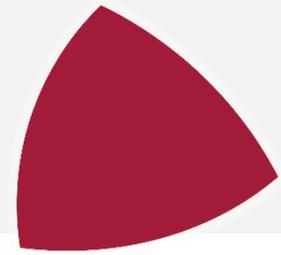
**BF:** Interview mit  
branchenfremden  
Unternehmen

**AA:** Fragebogen mit  
ausländischen  
Institutionsleitungen

**KMU:** Studie zur  
Attraktivität von KMU im  
Alpenrheintal

# Massnahmen und Empfehlungen

## Booklet: Konkrete Massnahmen

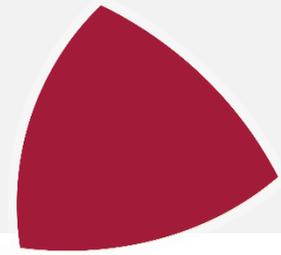


### **Sammlung an Massnahmen aus unterschiedlichen Quellen**

- Keine Gewichtung der Massnahmen
- Quelle einsehbar
- Nicht jede Massnahme muss auf eigenen Betrieb passen
- Sammlung soll als Ideengeber, Anregung verstanden werden

# Massnahmen und Empfehlungen

## Booklet: Konkrete Massnahmen

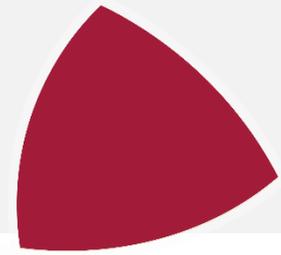


### Bsp.: Teamentwicklung

Massnahmen	FG	BF	AH	KMU
Teamanlässe finanzieren und gemeinsam im Team etwas erleben können.	x			
Möglichkeit geben, auch in kleinen Gruppen etwas unternehmen zu können. Mitarbeitende können Ideen eingeben, diese werden ausgeschrieben, Interessierte können sich anmelden. Daraus ergeben sich kleine Anlässe mit 10 bis 15 Mitarbeitenden quergemischt über alle Bereiche.	x			
Grossanlässe mit Partnern, Freiwilligen und / oder pensionierten Mitarbeitenden.	x	x		
Gemeinsame Erlebnisse im Alltag durch Begegnungszonen oder gemeinsame Pausenräume schaffen	x			x
Gemeinsame Erfolge in der Arbeitsgruppe, der Abteilung oder im Betrieb mit Spontan-Apéro und Mitarbeiteranlässen feiern.	x			x
Arbeitsteilung überdenken und verstärkt Möglichkeiten der Zusammenarbeit schaffen.				x
Abschaffen von Strukturen, welche die Kollegialität behindern, z.B. Lohnmodelle.				x
Teamentwicklung, falls Schwierigkeiten in Arbeitsteams auftreten.				x

# Massnahmen und Empfehlungen

## Booklet: Konkrete Massnahmen

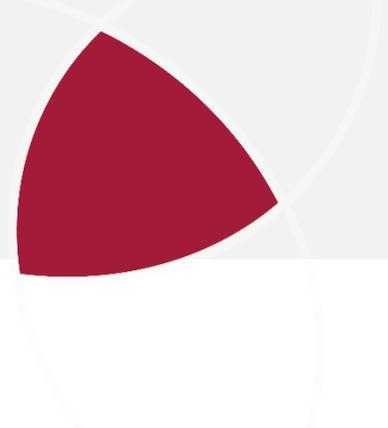


**Führungskompetenz** ist grundsätzlich ein wichtiger Treiber?  
Welche Massnahmen werden vorgeschlagen?

Attraktivitätsfaktoren	FG	BF		AA		KMU
		Attraktivität	Demotivation	Attraktivität	Demotivation	
Finanzielle Anreize						
Arbeitszeitmodell						
Arbeitstätigkeit						
Klima im Arbeitsteam						
Organisationsstruktur						
Unternehmenskultur						
Menschenbild der Führungsperson						
Gerechtes Führungshandeln						
Führungstechniken						
Personalentwicklung						
Neues Personal						
Innovation						
Wirtschaftliches Denken						
Politische Rahmenbedingungen						
Attraktive Region						
Reputation						
Öffentlichkeitsarbeit						

# Massnahmen und Empfehlungen

## Booklet: Exemplarische Massnahmen

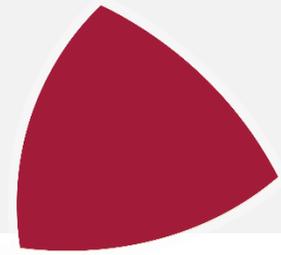


### Menschenbild der Führungspersonen

- Anerkennung der harten Arbeit und Wertschätzung gegenüber Personal
- Angemessenheit von Lob und Anerkennung; Wertschätzung zeigt sich auch in kritischen Rückmeldungen.
- Vertrauen in Mitarbeitende setzen, z.B. durch Gewähren von Freiräumen (-> siehe Leitende)
- Nicht nur Klient\*innen in Mittelpunkt stellen. Sich bei Klient\*innen-Reklamationen hinter das Personal stellen.
- «Walking around»: durch Institution laufen; kurze Gespräche mit MA
- ...

# Massnahmen und Empfehlungen

## Booklet: Exemplarische Massnahmen

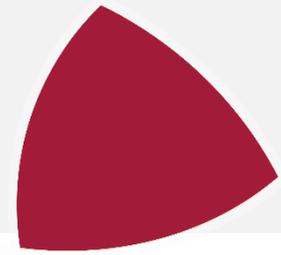


### **Gerechtes Führungshandeln**

- Als Führungsperson klar auftreten und authentisch sein.
- Ehrlich kommunizieren und nicht mehr versprechen als möglich ist.
- Leitplanken setzen, die für alle Mitarbeitenden gelten.
- Sofort ansprechen, wenn eine Regel, das Leitbild oder Menschenbild nicht eingehalten wird.
- ...

# Massnahmen und Empfehlungen

## Booklet: Exemplarische Massnahmen

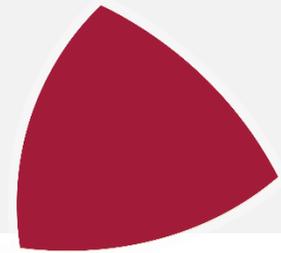


### Führungstechniken

- Mitarbeitendengespräche konsequent umsetzen.
- Gefässe für Einbezug von MA in Unternehmensentscheidungen schaffen.
- Fragen von Mitarbeitenden als positiven Verhaltenswert anerkennen. Mitarbeitende müssen sich getrauen, schwierige Fragen zu stellen.
- Mitarbeitende regelmässig informieren, v.a. auch in Krisensituationen; zielgerecht und zielgruppengerecht.
- ....

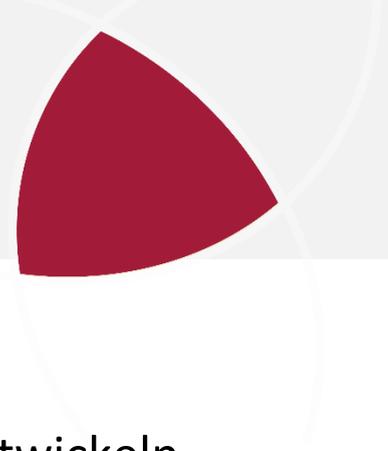
# Massnahmen und Empfehlungen

## Booklet: Exemplarische Massnahmen



### Personalentwicklung: Welche Massnahmen werden vorgeschlagen?

Attraktivitätsfaktoren	FG	BF		AA		KMU
		Attraktivität	Demotivation	Attraktivität	Demotivation	
Finanzielle Anreize						
Arbeitszeitmodell						
Arbeitstätigkeit						
Klima im Arbeitsteam						
Organisationsstruktur						
Unternehmenskultur						
Menschenbild der Führungsperson						
Gerechtes Führungshandeln						
Führungstechniken						
Personalentwicklung						
Neues Personal						
Innovation						
Wirtschaftliches Denken						
Politische Rahmenbedingungen						
Attraktive Region						
Reputation						
Öffentlichkeitsarbeit						

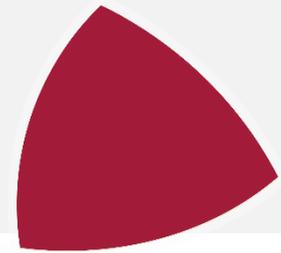


### Personalentwicklung

- Potenzial von Fachkräften systematisch orten und entwickeln. Giesskannenprinzip vermeiden und auf Schlüsselpersonen mit Multiplikatorfaktor fokussieren.
- Individuelle Befähigung am Arbeitsplatz, z.B. Deutschkenntnisse, Menschenbild für Personal aus fremden Kulturen.
- Karriere von tiefer zu hoher Ausbildung ermöglichen. Mitarbeitende ermutigen, ihr Potenziale zu nutzen.
- Hierarchische Aufstiege ermöglichen.
- ...

# Massnahmen und Empfehlungen

## Booklet: Exemplarische Massnahmen

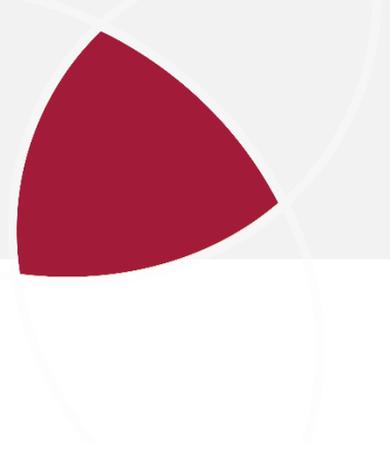


### Unternehmenskultur: Welche Massnahmen werden vorgeschlagen?

Attraktivitätsfaktoren	FG	BF		AA		KMU
		Attraktivität	Demotivation	Attraktivität	Demotivation	
Finanzielle Anreize						
Arbeitszeitmodell						
Arbeitstätigkeit						
Klima im Arbeitsteam						
Organisationsstruktur						
Unternehmenskultur						
Menschenbild der Führungsperson						
Gerechtes Führungshandeln						
Führungstechniken						
Personalentwicklung						
Neues Personal						
Innovation						
Wirtschaftliches Denken						
Politische Rahmenbedingungen						
Attraktive Region						
Reputation						
Öffentlichkeitsarbeit						

# Massnahmen und Empfehlungen

## Booklet: Exemplarische Massnahmen

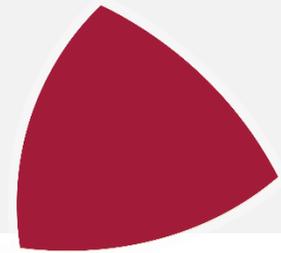


### Unternehmenskultur

- Kurze Leitbilder mit Mut zur Lücke.
- Führungsleitbild, das aus dem Unternehmensleitbild abgeleitet wurde.
- Leitbild, das auch für andere Kulturen verständlich ist.
- Jedes Projekt mit Sätzen aus Leitbild verbinden.
- Gemeinsame Feste und Aktivitäten zum Abbau des «Gärtlidenkens»
- ....

# Massnahmen und Empfehlungen

## Booklet: Exemplarische Massnahmen

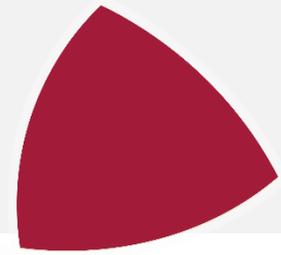


### Finanzielle Anreize: Welche Massnahmen werden vorgeschlagen?

Attraktivitätsfaktoren	FG	BF		AA		KMU
		Attraktivität	Demotivation	Attraktivität	Demotivation	
Finanzielle Anreize						
Arbeitszeitmodell						
Arbeitsstätigkeit						
Klima im Arbeitsteam						
Organisationsstruktur						
Unternehmenskultur						
Menschenbild der Führungsperson						
Gerechtes Führungshandeln						
Führungstechniken						
Personalentwicklung						
Neues Personal						
Innovation						
Wirtschaftliches Denken						
Politische Rahmenbedingungen						
Attraktive Region						
Reputation						
Öffentlichkeitsarbeit						

# Massnahmen und Empfehlungen

## Booklet: Exemplarische Massnahmen

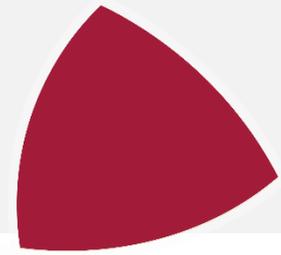


### Finanzielle Anreize

- Zusatzleistungen regelmässig kommunizieren und bewerben.
- Kommunikation und Begründung des Lohnniveaus und der dafür verwendeten Kriterien
- Bessere Löhne für Schlüsselpersonen
- Themenbezogene Zusatzleistungen wie Gratisglacé bei  $> 30$  Grad
- Im Branchenvergleich gute Löhne resp. Löhne im oberen Bereich der kantonalen Vorgaben
- ....

# Massnahmen und Empfehlungen

## Eigene Massnahmen ableiten



### Welche Massnahme passt zu meiner Institution? Wo starte ich?

Attraktivitätsfaktoren	FG	BF		AA		KMU
		Attraktivität	Demotivation	Attraktivität	Demotivation	
Finanzielle Anreize						
Arbeitszeitmodell						
Arbeitsstätigkeit						
Klima im Arbeitsteam						
Organisationsstruktur						
Unternehmenskultur						
Menschenbild der Führungsperson						
Gerechtes Führungshandeln						
Führungstechniken						
Personalentwicklung						
Neues Personal						
Innovation						
Wirtschaftliches Denken						
Politische Rahmenbedingungen						
Attraktive Region						
Reputation						
Öffentlichkeitsarbeit						

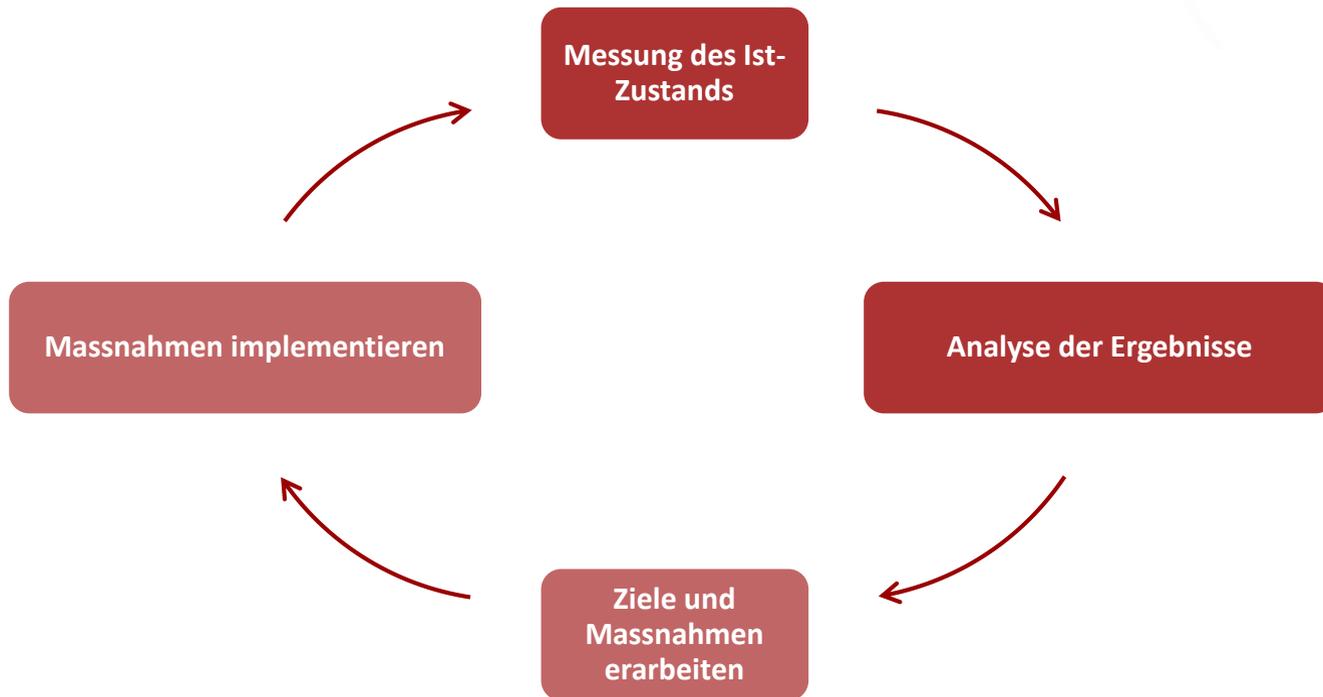
- Es gibt kein einziges, richtiges Erfolgsrezept
- Standortanalyse / Bedarfsanalyse durchführen (siehe oben)
- Realistische Anzahl Ziele definieren (weniger ist mehr)
- Analyse und Ziele kommunizieren

# Massnahmen und Empfehlungen

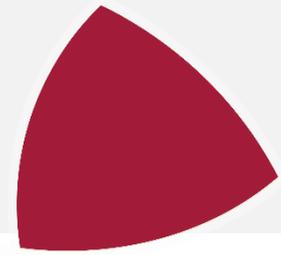
## Eigene Massnahmen ableiten

- Mitarbeitende miteinbeziehen
- Passung der Massnahmen auf Institution individuell prüfen
- Erforderliche Ressourcen für Massnahmen prüfen
- Massnahmen mit hoher Reichweite und tiefem Aufwand priorisieren
- Überschaubare Anzahl Entwicklungsprozesse – «langer Atem»
- Entwicklung der Attraktivität in einen kontinuierlichen, nachhaltigen Prozess einbinden

# Massnahmen und Empfehlungen Nachhaltiger Entwicklungsprozess

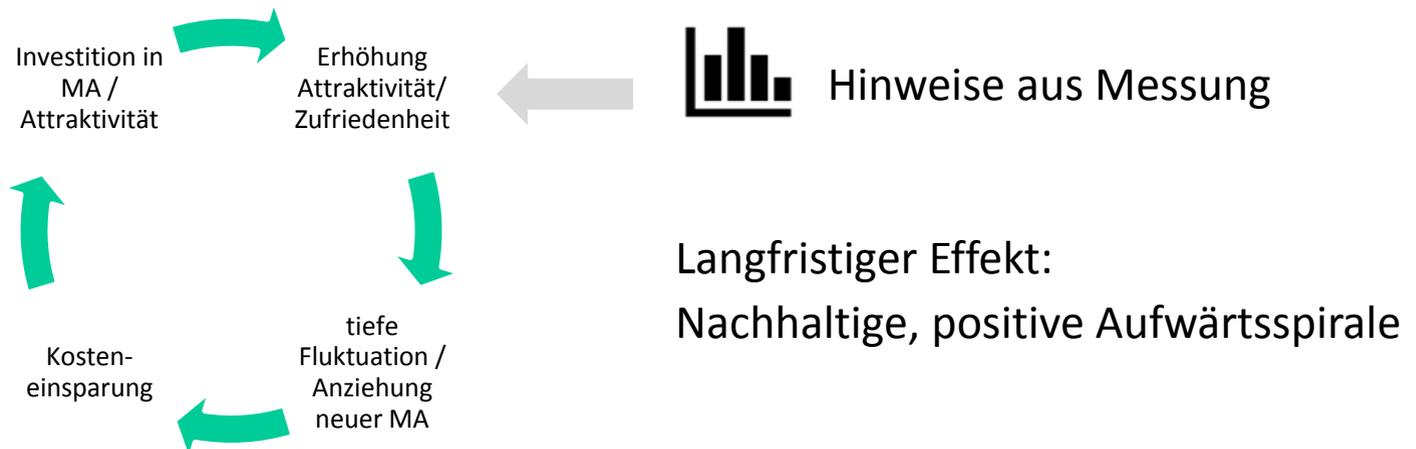


# Massnahmen und Empfehlungen Nachhaltiger Entwicklungsprozess



**Im Idealfall kann man eine positive Rückkoppelung bewirken:**

- Kontinuierliche Erhöhung der Attraktivität
- Tiefe Fluktuation der Mitarbeitenden/Vorgesetzten/Schlüsselpersonen
- Anziehungskraft als arbeitgebende Institution
- Kosteneinsparung -> Investitionsmöglichkeit in MA/Attraktivität



# Fazit



Es ist ein Puzzle an Strukturen und Massnahmen, die gemeinsam die Attraktivität in die Höhe treiben.

Und haben Sie Geduld. Ein Langer Atem lohnt sich.

Ihre Fragen

A decorative graphic in the top right corner consisting of several overlapping circles. One of the circles is filled with a dark red color, while the others are white with thin outlines.

**Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

**Haben Sie Fragen?**