

**Zeitschrift:** Spitex Magazin : die Fachzeitschrift des Spitex Verbandes Schweiz  
**Herausgeber:** Spitex Verband Schweiz  
**Band:** - (2015)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Teamgeist und Karrieremöglichkeit halten das Personal  
**Autor:** Meier, Karin  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-822988>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 29.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Teamgeist und Karrieremöglichkeit halten das Personal

Wenn sich Mitarbeitende in einem Betrieb wohlfühlen, bleiben sie auch. So einfach diese Erkenntnis ist, so schwierig ist mitunter deren Umsetzung. Denn eine erfolgreiche Personalbindung erfordert zahlreiche Massnahmen.

In der Spitex Aarau gibt die Personalbindung heute keinen Anlass zur Sorge. Dass eine Vakanz ein Stelleninserat auslöst, ist die Ausnahme. Denn die Spitex Aarau kann ihre Mitarbeitenden meist aus den Blindbewerbungen rekrutieren, die laufend eintreffen. Der gute Ruf kommt nicht von ungefähr. Noch 2010 wies der Betrieb so hohe Krankheitsabsenzen auf, dass der Vorstand seine neue Geschäftsleiterin Pia Baur beauftragte, dies zu ändern. «Ich suchte einen Weg, um eine Kultur der Loyalität gegenüber Team und Betrieb aufzubauen», sagt sie.

**Flache Hierarchien, mehr Kompetenzen**  
Der erste Baustein, den Pia Baur anpackte, war der Umbau der Organisation. Die Hierarchien wurden flacher, die Teamleiterinnen Pflege erhielten mehr Kompetenzen und stiegen in die Geschäftsleitung auf. Sie führen kleine Teams, deren Mitglieder wissen, dass ihre Kolleginnen und Kollegen auf sie angewiesen sind.

Daumen hoch: Zufriedene Mitarbeitende sind auch treue Mitarbeitende.  
Bild: iStock



Das Resultat: «Dank der Identifikation mit dem Team sanken die Krankheitsabsenzen um 1000 Stunden pro Jahr», sagt Pia Baur.

Weitere Massnahmen folgten: Die Stellenbeschreibungen wurden so angepasst, dass die Rollen geklärt sind und jeder Mitarbeitende weiss, wofür er verantwortlich ist und welche Kompetenzen er hat. Die Mitarbeitergespräche dienen vermehrt auch der Entwicklung der Mitarbeitenden und zeigen allfälligen Unterstützungsbedarf besser auf. Hinzu kamen die Implementierung der Fallführung, die den Verantwortungsbereich der Pflegefachfrauen HF stark vergrösserte, sowie eines

Führungsleitbilds. Dieses zeigt auf, wie mit Kunden, Mitarbeitenden, Mitgliedern und Partnern umgegangen werden soll und betont den Teamspirit.

Weiter hat Pia Baur ein Weiterbildungskonzept eingeführt, das Talente gemäss den betrieblichen Bedürfnissen entwickelt. Auch der Vereinsvorstand legt grossen Wert auf Bildung: «Pflegepersonal muss heute vielfältige Dienstleistungen koordinieren können und fähig sein, in Behandlungsketten zu denken.

Wir fördern Mitarbeitende ganz gezielt auf allen Führungsstufen entsprechend deren persönlicher und beruflicher Biografie», sagt Präsident Claude Dubois von Spitz Aarau.

## Intern Karriere machen

Bei der Spitz Basel wird die Personalbildung ebenfalls mit einem ganzen Massnahmenpaket gestärkt. Ein wesentlicher Aspekt sind gute interne Karrieremöglichkeiten für die rund 600 Mitarbeitenden. «Wir schreiben Kaderstellen immer erst intern aus», sagt Personalchefin Sibylle Kurt. Zudem werden besondere Skills der Mitarbeitenden in einer Liste erfasst. Wird eine Stelle geschaffen oder ein Projekt initiiert, bei der bzw. dem diese Fähigkeiten gefordert sind, prüft die Spitz Basel als Erstes, ob nicht die betreffende Mitarbeiterin dafür infrage käme. Ein wichtiger Punkt ist die grosszügige Förderung von Aus-, Fort- und Weiterbildungen. In deren Genuss kommen sowohl einzelne Mitarbeitende, sofern eine betriebliche Notwendigkeit besteht, als auch die ganze Belegschaft. «Unabhängig vom Pensum und der Funktion haben wir neulich alle Mitarbeitenden

mindestens vier Tage in Palliative Care geschult. Das kam sehr gut an», sagt Sibylle Kurt. Zum Paket gehören weitere Anstellungsbedingungen mit Pensionskassenbeiträgen auf Mehrstunden, Anerkennungsprämien für sehr gute Leistungen, ein jährlicher Gutschein von hundert Franken für gesundheitsfördernde Aktivitäten wie ein Fitnessabonnement sowie ein betriebliches Gesundheitsmanagement.

## Die Crux mit dem Stellenpensum

Das Engagement in Sachen Personalbindung macht sich bei den beiden Spitz-Organisationen bezahlt. Bei der Spitz Aarau sind die meisten Abgänge die Folge von Pensionierungen, und der Teamzusammenhalt sei mittlerweile stark. Auch die Altersdurchmischung stimmt, weil junge Berufslleute gefördert würden. Positiv

klingt es auch aus Basel: «Mit einer Fluktuation von 17 bis 20 Prozent im Jahr bewegen wir uns zwar im Branchendurchschnitt. Wir geniessen jedoch einen guten Ruf in der Region, was uns bei Stellenbesetzungen zugute kommt. Gerade Pflegefachpersonen HF können wir in unserem Betrieb ein spannendes Arbeitsumfeld bieten», sagt Sibylle Kurt. Zudem machen die Mitarbeitenden und Lernenden viel Mund-zu-Mund-Propaganda für die Spitz Basel.

Nichtsdestotrotz kämpft der Betrieb mit einem Strukturproblem: Von den rund 600 Mitarbeitenden arbeiten nur eine Handvoll 100 Prozent. Alle anderen Mitarbeitenden sind in einem Teilzeitpensum beschäftigt. Der Grund für die vielen Teilzeitstellen liegt in den zeitlich gebundenen Einsatzspitzen am Morgen und Abend, welche eine gleichmässige Auslastung über den Tag verunmöglichen. Bei einem 100-Prozent-Pensum sind die Folge geteilte Dienste, welche mit dem Arbeitsgesetz in Konflikt geraten. «Wir haben schon fast alles versucht, um den geteilten Dienst aufzugeben und Vollzeitstellen zu schaffen. Aber wir können unsere Mitarbeitenden nachmittags nicht auslasten, weil unsere Kundinnen und Kunden unsere Dienste am Vormittag wünschen», erklärt Sibylle Kurt.

Karin Meier

**«Mitarbeitende machen  
Mund-zu-Mund-Propaganda  
für die Spitz Basel.»**

Sibylle Kurt, Personalverantwortliche Spitz Basel