



**Fachtagung Donnerstag, 25. April 2013, Au Premier, Zürich**

# Gemeinsamkeiten und Unterschiede – Erkenntnisse aus unseren Projekten

# Erkenntnisse aus unseren Projekten

## Qualitative Analyse der Strategien von acht verschiedenen Ämtern sowie fünf verschiedenen Alters- und Pflegeheimen aus unterschiedlichen Kantonen

- durch Forrer Lombriser & Partner begleitete Projekte
- Zeitraum 2009 bis 2012
- ableiten von Gemeinsamkeiten
- Fokus:  
**Welche Themen beschäftigen die Ämter sowie die Alters- und Pflegeheime?**



# Wo sehen die Ämter sowie Alters- und Pflegeheime ihre Stärken und Schwächen (intern)?

## Stärken

- Mitarbeitende
  - Fachwissen und Know-how
  - Engagement
- Dienstleistungs- und Betreuungsangebot
- Reputation und Akzeptanz
- Organisationsstruktur, Prozesse und Entscheidungswege
- Lehrlingsausbildung

## Schwächen

- Mitarbeitende
  - Fachwissen und Know-how
  - Mangel an qualifiziertem Personal
- Dienstleistungsangebot und Marktposition
- Unternehmenskultur und interne Zusammenarbeit
- Infrastruktur und Einrichtung
- Finanzen

# Wo sehen die Ämter sowie Alters- und Pflegeheime ihre Chancen und Gefahren der Zukunft (extern)?

## Chancen

- Dienstleistungsangebot, Marktposition und Marktentwicklung
- Reputation und Akzeptanz
- Partnerschaften und externe Zusammenarbeit
- Top-down-Vorgaben und Trends
- Mitarbeitende
  - Fachwissen und Know-how
  - Engagement

## Gefahren

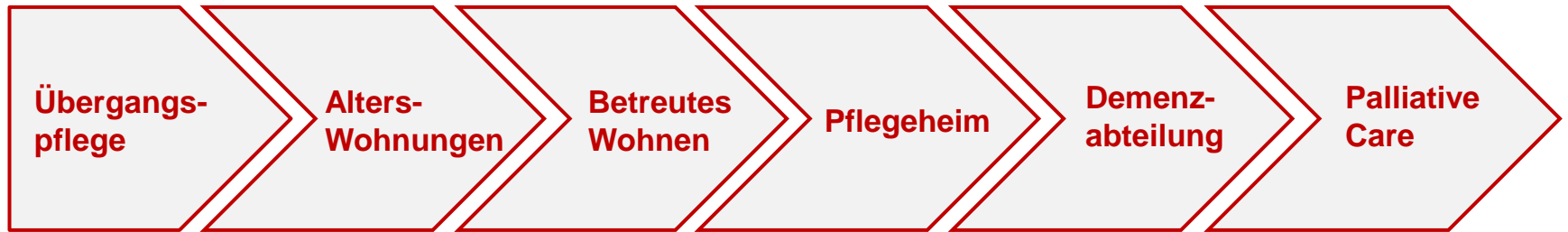
- Mitarbeitende
  - Rekrutierung und Weiterentwicklung
  - Personalabgänge
- Top-down-Vorgaben und Änderungen im Gesetz
- Organisationsstruktur, Prozesse und Entscheidungswege
- Marktentwicklung
- Substitutionsangebot und Konkurrenz

# Welches sind die «Top-Themen» in den Strategien der Ämter sowie Alters- und Pflegeheimen?

- Fragestellung zum zukünftigen **Dienstleistungs- und Betreuungsangebot** und der Marktpositionierung
- **Personal**
  - Mangel an qualifiziertem **Personal** bzw. Schwierigkeiten, dieses zu finden
  - Personalabgänge und damit Know-how-Verlust
  - Weiterentwicklung und langfristige Bindung



# Fokussierung – Spezialisierung - Differenzierung!



# Personalgewinnung und -bindung

Unternehmensstrategie → Personalgewinnungsstrategie → Personalgewinnungsmaßnahmen

## Hebel zur Personalgewinnung

- Reputation Unternehmung / positives Arbeitgeberimage / Employer branding
- Ablauf des Personalgewinnungsprozesses
- Personalmarketing - Instrumente des klassischen Marketing auf Personalgewinnung adaptiert, Bsp.:
  - Hochschulmarketing
  - Kooperationen mit Bildungseinrichtungen



# Personalgewinnung und -bindung

## Hebel zur Personalbindung

- gelungene Personaleingliederung
  - Soziale und Organisationale Integration
  - Einarbeitung
- gezielte Personalentwicklung (Fach- vs. Führungskarriere)
- Identifikation mit Unternehmen und Arbeit / hohe innere Verpflichtung (=job involvement)
- Kosten zum Unternehmenswechsel werden als hoch eingestuft
- Mitarbeitende schätzen Aufwand/Nutzen-Relation positiv ein
- Faire Entlohnung
- Qualität der Führung

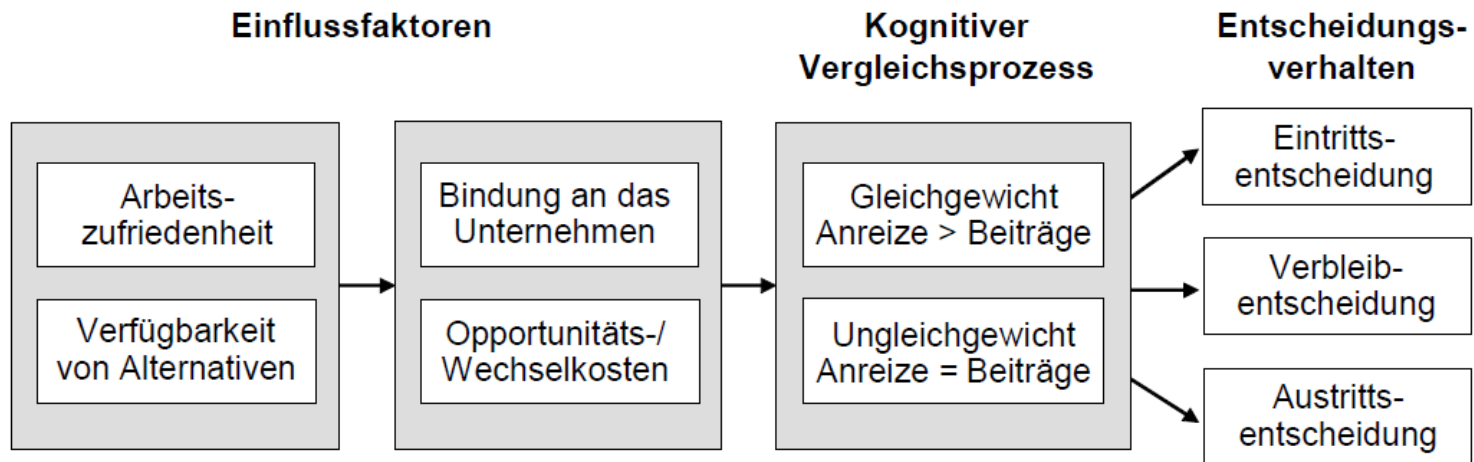


Quellen: Lieber, B. (2007). *Personalführung*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.  
Fachhochschule St.Gallen (2011). *Foliensatz Modul FHR2*. St.Gallen: Author.  
Stock-Homburg, R. (2010). *Personalmanagement (2. Auflage)*. Wiesbaden: Gabler Verlag.



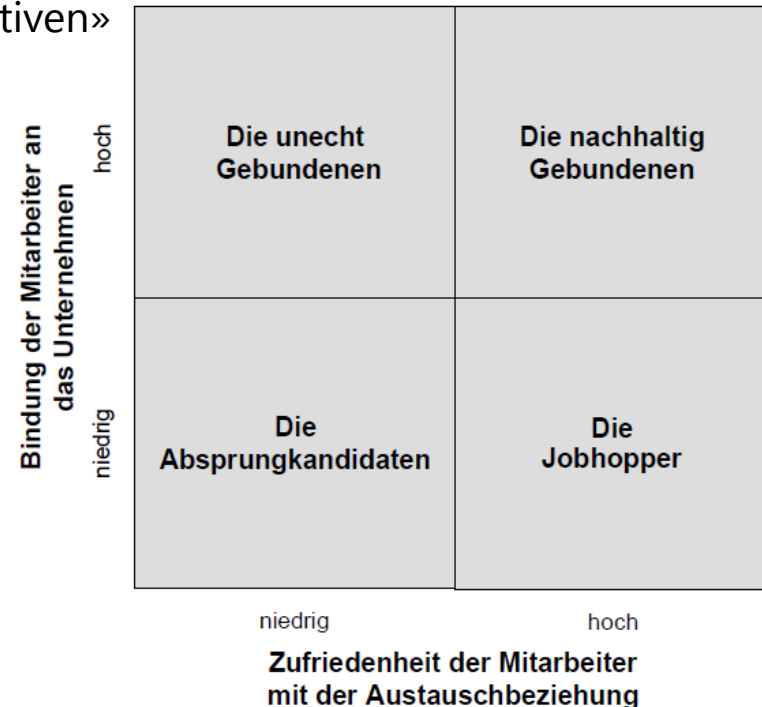
# Die Anreiz-Beitrags-Theorie

- Personen vergleichen ihre erbrachten Beiträge mit den erhaltenen Anreizen bzw. Gegenleistungen  
➔ Herausforderung Unternehmen: solche Anreize zu setzen (monetäre und nicht-monetäre)

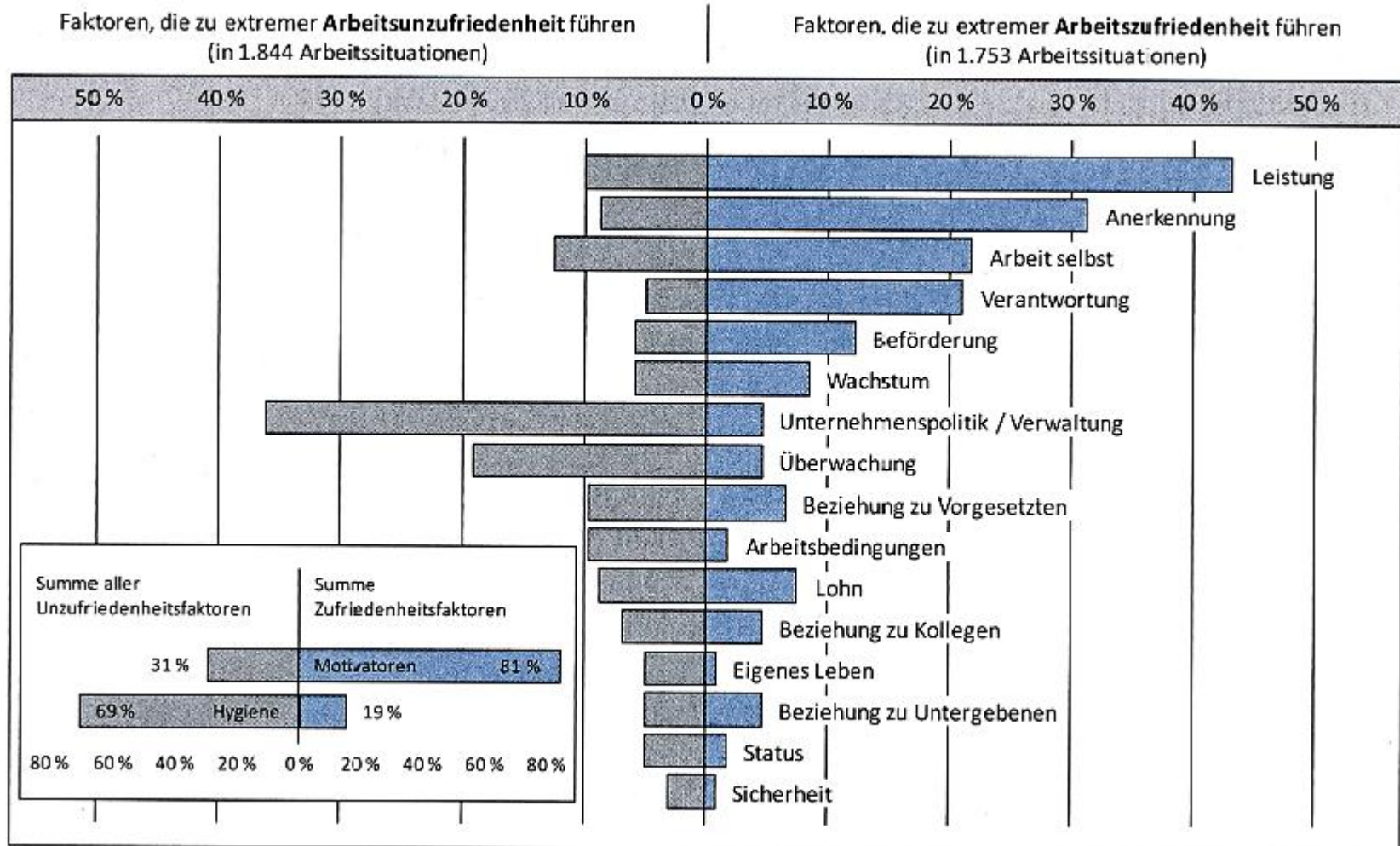


# Die Soziale Austauschtheorie

- Mitarbeitende unterhalten Austauschbeziehung mit Unternehmen um Ziele zu erreichen. Diese wird solange aufrechterhalten, wie sich die Austauschpartner einen Nutzen davon versprechen.
- Beurteilung aufgrund der «Erwartungen einer Person» sowie «den verfügbaren Alternativen»



# Einflussfaktoren der Zufriedenheit / Unzufriedenheit



# Personalfluktuatation

## Studie der Universität St.Gallen

- Rund 300'000 Angestellte wechseln in der Schweiz jährlich die Stelle, dies entspricht einer Fluktuationsrate von 10%

Fluktuationsrate nach Branchen, Beispiele:

- Hotellerie: 17,9%
- Baugewerbe: 12,3%
- Maschinen-/Elektro-/Metallindustrie: 8,9%
- Pharma: 6,6%
- Öffentliche Verwaltung: 5,9%

Hauptmotive der Fluktuatation:

- Unzufriedenheit mit Arbeitsbedingungen, Bsp.:
  - fehlende Perspektiven
  - Unter-/Überbeschäftigung
- Wunsch auf Wechsel
- Familiäre und persönliche Gründe
- Entlohnung
- Allgemeine Wirtschaftslage

41-63%



# Personalfluktuaton

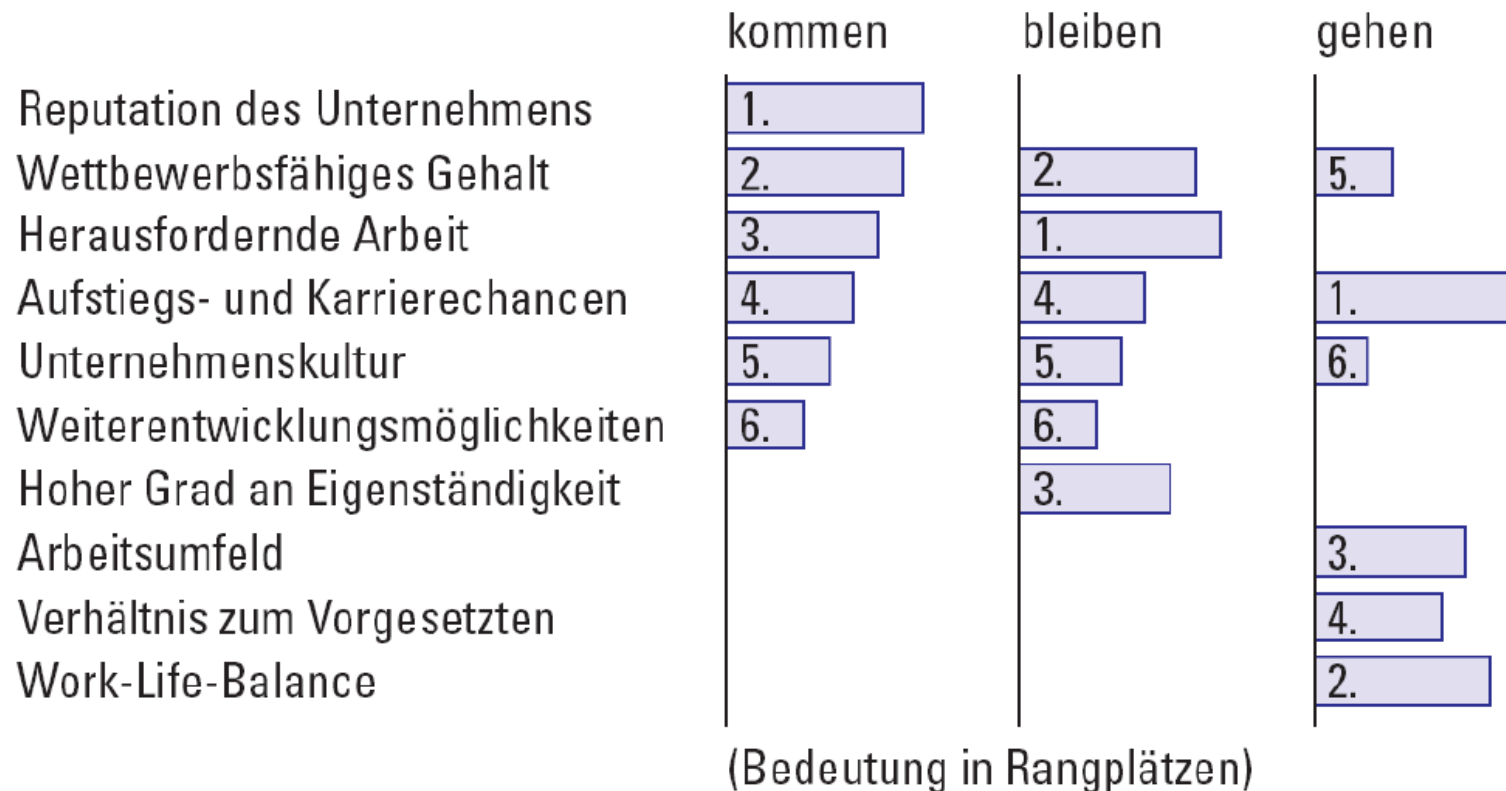
## Hebel zur Senkung der Fluktuationsrate

- Personalentwicklung
  - Faire Entlohnung
  - Flexibilisierung der Arbeitszeiten / Work Life Balance
  - Identifikation mit der Arbeit
  - Identifikation mit den Unternehmenszielen
  - Loyalität und Vertrauen
- 
- Empirische Studien zeigen, dass hohe Arbeitszufriedenheit zu niedrigeren Fehlzeiten und geringerer Fluktuation führt.



# Warum Mitarbeitende kommen, bleiben und gehen!

## Studie von Towers Perrin in 18 Ländern





## Rückfragen und Kontakt

Forrer Lombriser & Partner AG

Fritz Forrer, Dr. oec. HSG, geschäftsführender Partner

Poststrasse 14, Postfach 634

9001 St.Gallen

Telefon 071 272 65 65

Telefax 071 272 65 66

[www.forrer-lombriser.ch](http://www.forrer-lombriser.ch)

[forrer@forrer-lombriser.ch](mailto:forrer@forrer-lombriser.ch)