

## Die Domicil Bern AG hat ein Talentförderungsprogramm

# «Querdenkende Mitarbeitende gelten oft als schwierig»

Das Potenzial engagierter Mitarbeitender zu erkennen und zu fördern, stärkt die Motivation und kommt dem ganzen Betrieb zugute. Davon ist Andrea Hornung, CEO der Domicil Bern AG, überzeugt.

Interview: Elisabeth Seifert

Andrea Hornung ist Chefin von 1700 Mitarbeitenden, die an 23 Standorten im Grossraum Bern, Biel und Thun Menschen im Alter betreuen und begleiten. Die 54-jährige ist diplomierte Pflegefachfrau, hat zahlreiche Führungsweiterbildungen besucht und das Nachdiplomstudium «Management im Gesundheitswesen» an der Universität Bern abgeschlossen. Hornung ist eine von mehreren Referierenden am Impulstag von Curaviva Schweiz am 10. November in Olten zum Thema «Talente identifizieren, entwickeln und gewinnen – ein zentraler Faktor in Zeiten des Mangels an qualifiziertem Personal.»

**Domicil Bern beschäftigt 1700 Mitarbeitende: Welche Bedeutung messen Sie ihrer beruflichen Weiterentwicklung bei und weshalb?**

**Andrea Hornung:** Für uns ist es ganz wichtig, dass wir genügend und genügend gut ausgebildete Mitarbeitende haben. Sie sichern unsere Zukunft und die Qualität unseres Leistungsangebotes. Deshalb achten wir auch darauf, dass wir unsere Mitarbeitenden halten können und sie individuell weiterentwickeln. Das kommt dem ganzen Betrieb zugute. Mitarbeitende sind zufriedener, wenn sie Entwicklungsmöglichkeiten haben, und als Arbeitgeberin haben wir den Vorteil, dass unsere Mitarbeitenden dadurch motivierter sind.

**«Talente sind kritisch, hinterfragen Prozesse und haben den Wunsch, Ideen einzubringen.»**

Was unternehmen Sie konkret in der Mitarbeiterentwicklung? Wir haben zum Beispiel ein Talentförderungsprogramm. Bis vor Kurzem betraf dieses Programm vor allem Leitungsstellen, wie die Geschäftsleitungen der einzelnen Standorte oder die Leitungen Pflege. Aktuell bauen wir das Programm aus, sodass auch Mitarbeitende teilnehmen können, die erstmals eine Führungsfunktion übernehmen.

**Haben Sie auch ein Weiterentwicklungsprogramm über die Leitungsebene hinaus?**

Neben dem Talentförderungsprogramm investieren wir in die Fachentwicklung. Wir haben ein grosses internes Weiterentwicklungsprogramm. Wir sind insgesamt grosszügig mit Weiterbildungen, die unsere Mitarbeitenden besuchen können. Als gemeinnützige Aktiengesellschaft geht unser Gewinn wieder zurück ins Unternehmen. Dieses Geld verwenden wir unter anderem für die Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden.

**Weshalb haben Sie ein eigentliches Talentförderungsprogramm für Mitarbeitende der Leitungsebene?**

Die Betriebskultur und die Zufriedenheit mit der Arbeitgeberin wird stark durch die direkten Vorgesetzten beeinflusst. Deshalb müssen die Vorgesetzten relativ viele Erwartungen erfüllen. Dafür müssen sie über das nötige

Rüstzeug verfügen. Zu diesem Rüstzeug gehört unter anderem das Wissen über Kommunikation. Wie führe ich zum Beispiel ein Mitarbeitergespräch, wenn es schwierig wird? Ganz entscheidend ist weiter, dass Kadermitarbeitende in der Lage sind zu erkennen, welche Mitarbeitende Potenzial haben. Und dass sie diesen Mitarbeitenden dann die Möglichkeiten einräumen, ihr Potenzial zu entwickeln.

### Was zeichnet ein Talent Ihrer Meinung nach aus?

Die Talente, die ich kennengelernt habe, zeigen in der Regel ein überdurchschnittliches Engagement. Sie sind allerdings nicht immer ganz einfach zu führen, weil sie kritisch sind und Prozesse hinterfragen. Häufig werden solche querdenkenden Mitarbeitende als schwierig wahrgenommen. Dabei sind sie meist einfach interessiert und haben den Wunsch, Ideen einzubringen. Sie sind zum Beispiel auch bereit, an Projekten mitzuarbeiten. Das Zusammenspiel all dieser Faktoren, verbunden mit einer überdurchschnittlichen Identifikation mit dem Unternehmen, macht für mich ein Talent aus.

### Manchen Vorgesetzten dürfte es nicht ganz einfach fallen, sich hinterfragen zu lassen?

Wenn jemand etwas hinterfragt, muss das ja nicht heissen, dass er oder sie etwas grundsätzlich schlecht findet. Vor allem dürfen Vorgesetzte nicht meinen, dass sie als Person hinterfragt werden. Vielmehr geht es darum, dass jemand ein gewisses Vorgehen verstehen will, um dann Verbesserungsvorschläge zu machen. Im Umgang mit kritischen Mitarbeitenden ist vonseiten der Vorgesetzten Offenheit gefragt.

### Wie entwickeln Sie als Vorgesetzte das Potenzial talentierter Mitarbeitender?

Im Mitarbeitenden-Gespräch frage ich die Leute, welche Interessen sie haben und ob sie sich mit einem Thema vertieft auseinandersetzen möchten. Im Rahmen meiner regelmässigen Gespräche mit den Fachleitungen hat kürzlich eine Mitarbeiterin einen Vorschlag zu einem Thema eingebracht, das mich auch gerade beschäftigt hat. Aus Zeitgründen stellte ich das Thema für mich zurück. Die Initiative der Mitarbeiterin kam mir deshalb sehr gelegen, und ich habe sie dann auch mit dem Projekt beauftragt. Damit hatte sie nicht gerechnet, hat sich aber sehr darüber gefreut. Wichtig ist, dass man engagierten Mitarbeitenden auch die Möglichkeit gibt, zum Beispiel einen Kurs in Projektmanagement zu besuchen, damit sie sich das nötige Rüstzeug aneignen können.

### Eine solche Entwicklung und Förderung bedeutet natürlich auch, dass die Mitarbeitenden mehr Verantwortung übernehmen wollen?

Das ist natürlich so. Ich kann ja nicht sagen, ich schicke Dich in eine Weiterbildung, dort lernst Du eine Menge – und dann bleibt alles beim Alten. Talente sind engagiert und wollen etwas bewirken, sie wollen Sinnhaftigkeit in ihrer Tätigkeit erfahren. Nach einer Weiterbildung möchten sie dann genau das umsetzen können und mitgestalten können. Als Vorgesetzte muss man sich in einer solchen Situation fragen, ob man diesem Bedürfnis nach mehr Verantwortung auf die Dauer auch nachkommen kann.

«Nach einer Weiterbildung möchten sie genau das umsetzen und mitgestalten können.»

### Es besteht die Möglichkeit, dass es keine entsprechende Stelle innerhalb des Betriebs gibt und die geförderte Mitarbeiterin abspringt?

Die Gefahr, dass jemand abspringt, besteht immer. Aber in der Zeit, wo sie eine Weiterbildung absolvieren oder ein anspruchsvolles Projekt bearbeiten, sind diese Mitarbeitenden höchst motiviert und strahlen das auch aus. Sie erzählen zum Beispiel anderen davon, dass sie eine Bereicherung in ihrer Arbeit erfahren, ernstgenommen werden und überdurchschnittlich viel Verantwortung übertragen bekommen. Das kann dann dazu führen, dass andere Talente sich angezogen fühlen.

### Talentförderung stärkt also die Position eines Betriebs auf dem Arbeitsmarkt?

Ja, das ist so. Wir haben auch schon Leute für Geschäftsleitungspositionen entwickelt, konnten ihnen aber keine entsprechende Funktion versprechen. In der Regel warten sie dann eine gewisse Zeit und hoffen, dass etwas frei wird. Wenn sich dann aber im Verlauf von zwei oder drei Jahren keine Möglichkeit ergibt, werden sie sich woanders umschaun. Das ist

>>



Andrea Hornung, Chefin von 1700 Mitarbeitenden: «Talente wollen Sinnhaftigkeit in ihrer Tätigkeit erfahren.»

Foto: Domicil Bern

für uns aber so in Ordnung. Wir haben es auch mehrmals erlebt, dass Mitarbeitende, die wir gefördert haben, nach einer Zeit ausserhalb von Domicil wieder zu uns zurückgekommen sind.

#### **Achten Sie bei der Personalrekrutierung darauf, Talente ausfindig zu machen?**

Das ist sicher ein Thema, insbesondere bei Fachfunktionen. In unserer Zentrale gibt es Funktionen, die für alle Standorte übergeordnet zuständig sind. Dazu gehören zum Beispiel das Qualitätsmanagement, die Pflegeentwicklung oder die Bildung. Hier achten wir bei der Stellenbesetzung darauf, dass wir Mitarbeitende gewinnen können, die das Potenzial mitbringen, das Unternehmen insgesamt weiterzuentwickeln. Mit jeder neuen Person, die wir für diese Funktionen gewinnen, möchten wir als Betrieb einen Schritt weiterkommen.

#### **Die Investition in die Mitarbeiterentwicklung fördert die Zufriedenheit. Wie steht es damit in der Domicil AG?**

Wir haben über alle Betriebe und Abteilungen hinweg eine jährliche Fluktuation von 11 Prozent. Damit liegen wir tendenziell unter dem Durchschnitt. Wichtiger ist für mich aber, dass wir viele langjährige Mitarbeitende haben. Das ist für mich ein gutes Zeichen und freut mich sehr. Das zeigt mir, dass

die Arbeitsplatzqualität gut ist und die Leute sich wertgeschätzt fühlen. Wir sind zweimal hintereinander, erst letztes Jahr wieder, als beste Arbeitgeberin im Gesundheits- und Sozialwesen der Schweiz ausgezeichnet worden.

#### **Welche weiteren Faktoren spielen neben den Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeiterzufriedenheit eine zentrale Rolle?**

Die Mitsprachemöglichkeiten im Betrieb sind von grosser Bedeutung. Sehr wichtig sind auch eine gute Information und Kommunikation. Aktuell betrifft das etwa die Hygienemassnahmen. Hinzu kommen die Arbeitsbedingungen: Wir haben eine grosszügige Ferienregelung, übernehmen 60 Prozent der Pensionskassenbeiträge, nicht nur 50 Prozent, wie das üblich ist, und haben ein gelebtes betriebliches Gesundheitsmanagement. All dies leistet einen Beitrag zur Zufriedenheit. Am wichtigsten für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist aus meiner Sicht aber das Beispiel und das Verhalten der Vorgesetzten. ●

---

Impulstag von Curaviva Schweiz am 10. November in Olten:  
Interessierte können sich elektronisch bis Ende Oktober  
anmelden unter [www.curaviva.ch/veranstaltungen](http://www.curaviva.ch/veranstaltungen).

---