



MONATSBRIEF

Oktober 2025

Mitarbeiterzufriedenheit

Liebe Leserinnen und Leser

Das Landhaus Neuenegg ist mit seinen verschiedenen Leistungsbereichen in der Pflege, der Gastronomie, dem Facility Management sowie in der Vermietung von (Senioren-) Wohnungen in diversen Branchen mit unterschiedlichen Gesetzmäßigkeiten und Regeln tätig. Eines ist aber gemeinsam: Sowohl in der (Langzeit-) Pflege wie in der Gastronomie ist es schwierig, neue gute Fachkräfte zu finden. Viele Heime und Restaurants suchen oft vergebens neue Mitarbeitende. Die eigenen Mitarbeitenden zu halten ist zu einer erstrangigen Führungsaufgabe geworden. Die Mitarbeitenden sind sich ihrer Bedeutung bewusst. An einer Tagung der Pflegeheime des Kantons Bern beklagten mir gegenüber mehrere Heimleitungen die steigende Diskrepanz zwischen Ansprüchen der Mitarbeitenden an ihren Betrieb und der Leistungsbereitschaft sowie der Qualität der Arbeit.

Klagen hilft nicht und einseitig an die Loyalität der Mitarbeitenden zu appellieren ist keine zeitgemässe Antwort auf die schwierige Situation im heutigen Arbeitsmarkt. Sich um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu kümmern, ist eine zentrale Aufgabe in jeder Institution geworden, egal in welcher Branche man operiert. Zufriedene Mitarbeitende bilden eine wesentliche Basis für zufriedene Kunden, gerade in personalintensiven Bereichen wie unseren. Firmen sind somit aufgerufen, an einem Betriebsklima zu arbeiten, das die Mitarbeiterzufriedenheit als wesentliches Ziel ins Zentrum rückt – nebst der Klientenzufriedenheit und der langfristigen finanziellen Sicherheit. Der Präsident der Landhaus Neuenegg AG, Alfred Zimmermann drückt es jeweils auf einfache, aber treffende Art so aus: „Ich wünsche mir, dass es allen gut geht. Den Mitarbeitenden, den Bewohnenden und Gästen sowie der Firma. Alles muss zusammen in der richtigen Balance stehen.“

Was sind **Zufriedenheitsfaktoren**? Laut diversen Studien wird die Mitarbeiterzufriedenheit unter anderem von folgenden Faktoren beeinflusst: **Sinnhaftigkeit der Arbeit, Lohn und Zusatzleistungen, Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsumfeld und Unternehmenskultur sowie der Führungsstil** der direkt Vorgesetzten. Beim letzten Punkt gibt es oft unterschiedliche Wahrnehmungen. Während über 90% der Führungskräfte glauben, dass ihre Mitarbeitenden zufrieden sind, trifft dies tatsächlich nur auf 30% zu! Firmen sind also gefordert, die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Die Ideen dazu sind vielseitig und bunt und gehen von betrieblichem Gesundheitsmanagement bis zu einer breiten Palette von innerbetrieblichen Massnahmen,

wie verordneten Seminaren zu persönlicher Resilienz, Yoga-Gruppen-Übungen oder Entspannung am Töggelikasten.

Selbstverständlich haben Institutionen eine Verantwortung bezüglich Gesundheit und Motivation von Mitarbeitenden. Dazu gehört etwas, was uns immer wieder wichtig sein muss: **Wertschätzende Gespräche** und eine **Vertrauenskultur** anstelle von immer mehr Tools zur Leistungserfassung der Mitarbeitenden oder Maßnahmen, die heute hipp und Morgen schon flopp sind.

Für mich stehen die **TeamleiterInnen** in einem wesentlichen Fokus. Sie erleben den Arbeitsalltag ihrer Mitarbeitenden hautnah, sind oft Teil davon, stehen im Dauerkontakt mit ihnen und kennen die oft divergierenden Interessen ihrer Teammitglieder. Die Teamleitenden befinden sich zwischen allen Fronten. Eine Teamleitung kann nicht quasi nebenbei übernommen werden, nebst den fachlichen Fähigkeiten braucht es ein hohes Maß an sozialen Kompetenzen. Sie müssen Arbeitssituationen periodisch reflektieren können, damit ihr Team immer wieder optimal funktioniert. Diese Anstrengungen sind nie zu Ende, es gibt laufend neue und spezifische Situationen, die viel Fingerspitzengefühl, Improvisationstalent, ganzheitliches Denken und gerechtes Handeln erfordern. Und wenn man denkt, jetzt ist alles besprochen und stabil, so kommt unverhofft die nächste Welle und das Schiff droht zu kentern.

Es lohnt sich also, die Teamleitenden zu stärken und ihnen zum Beispiel Gelegenheit zu geben, sich untereinander auch zwischen den Bereichen auszutauschen und so die Zusammenarbeit innerhalb der Institution zu stärken. Die Teamleitenden fühlen sich damit nicht allein, sie lernen durch den Austausch. Sie können sich vielleicht besser abgrenzen und sind gleichzeitig fähig, die Nähe zu ihren Mitarbeitenden und zum Arbeitsinhalt produktiv zu gestalten. Denn eines ist gewiss: Auch ihnen fehlt meistens die Zeit, all das zu tun, was sie in ihrer Führungsrolle tun möchten oder sollten.

Wer von Ihnen, liebe Mitarbeitende, an den Personalinformationsveranstaltungen im letzten Dezember teilgenommen hat, erinnert sich vielleicht an meine gestellten Fragen, die jedes zwischendurch an sich stellen soll: Warum bin ich hier? Was gefällt mir an meinem Job? Was kann ich hier beitragen, damit es rund läuft?

Es läuft darauf hinaus: „Love it, change it or leave it“. Oder anders gesagt: Wenn ich mich zu wenig einbringen kann, wenn ich zu wenig Sinn in meiner Arbeit sehe, dann helfen mir auch ein guter Lohn und weitere Zusatzleistungen nicht. **Meine eigene Leistung, die Erkenntnis meines Beitrages zum Ganzen, die Wirkung vom dem, was ich mache, das ist das, was motiviert.** Die Frage, die sich Mitarbeitende also stellen müssen ist: Wie komme ich möglichst rasch in einen Zustand, in dem ich meine beste Leistung zeigen kann? Was brauche ich dazu als Unterstützung von meinen Vorgesetzten und was kann ich selbst dazu tun?

Jedes von uns kann jeden Tag dazu beitragen, dass die Energie der hier Tätigen in die richtige Richtung geht. Wer sich auf seine eigentliche Arbeit konzentrieren kann und nicht durch Teamkonflikte, unfähige Vorgesetzte oder falsch verstandene Work-Life-Massnahmen abgelenkt wird, erzielt mit seiner Arbeit eine direkte Wirkung und ist zufrieden. Es klingt vielleicht etwas banal, aber Firmen müssen ihre Mitarbeitenden arbeiten lassen.

Zeitgemässe Führung schafft den Rahmen für Entfaltungsmöglichkeiten und Erfolgserlebnisse der Mitarbeitenden dank ihrer Arbeit. Mitarbeitende suchen die Zufriedenheit nicht nur in der Wertschätzung durch die direkten Vorgesetzten, sondern im Stolz auf die eigene Arbeit und die eigenen Resultate.

Nach meiner Auffassung ist es eine der wichtigsten Aufgaben einer Institution, die Selbstwirksamkeit aller Mitarbeitenden zu fördern. **Wer sich entfalten kann, ist motiviert und bringt gute Leitungen.** Das zahlt sich für alle aus, nicht zuletzt für die Firma im wahrsten Sinn des Wortes. Wer arbeitet, sollte also die Zufriedenheit nicht in erster Linie in den Ansprüchen an eine Firma und das Umfeld suchen, sondern die richtige Tätigkeit in der richtigen Institution finden.

Für das Landhaus Neuenegg darf ich festhalten, dass sich unsere Mitarbeitenden echt mit dem Betrieb identifizieren und dass in den letzten Jahren ein aktives Zusammenarbeiten, ein Füreinander da sein, ein echter Teamgedanke in allen Bereichen und Abteilungen gewachsen ist. Das ist nicht selbstverständlich, aber es ist verständlich, wenn wir sehen, wie sehr die Führungskräfte, begonnen von den Bereichs- über die Abteilungs- und Teamleitungen in den letzten Jahren methodisch am Erreichen dieses WIR-Gefühls gearbeitet haben.

Jeder und jedes sieht sich als Teil von etwas größerem Ganzen. Daran muss immer wieder gearbeitet werden, diese Aufgabe ist niemals fertig. Menschen kommen und gehen und es ist wichtig, dass die Basis für diese Zufriedenheit aus der eigenen Arbeit heraus immer wieder neu thematisiert und ins Bewusstsein von allen gebracht wird. Und das ist einer der wesentlichen Punkte, womit wir uns von anderen Pflegeheim- und Gastronomiebetrieben abheben können. Zum Nutzen von allen. Es geht uns besser so.

Peter Ducommun
Institutionsleiter