

Stehenbleiben wäre Rückschritt: Best Practice Healthcare bei MediCongress

Führung: Erfahrungen austauschen und von den Besten lernen

Führung und Übernahme von Führungsverantwortung sind ein brisantes und hochaktuelles Thema. Was verbirgt sich aber alles unter diesem Begriff? Was gilt es hinsichtlich der zukünftigen Generationen zu beachten? Was heisst «agiles Führen», was Talentmanagement? Können wir vom Ausland lernen? – In der Schulthess Klinik trafen Fakten, Analysen, Meinungen und Lösungen zusammen.

Da durfte auch der Aspekt des Fachkräftemangels nicht fehlen, denn führen kann man nur, wenn Geführte verfügbar sind. Ea Eller, Arbeitspsychologin und Studiengangsleiterin Uni Bern, ging der Sache auf den Grund. Es gelte zu ergründen, was denn junge Menschen suchen, wenn sie sich einstellen lassen. Vier Ansprüche bezeichnen mehr als 80% gemäss einer Umfrage als wichtig: vorbildliche Chefs, Grosszügigkeit und Toleranz, guter Lohn sowie sinnstiftende Arbeit. Weitsichtige Arbeitgeber haben darauf reagiert mit attraktiver Grundbildung, Kreation neuer Berufsbilder, Förderung von Qualitätsbewusstsein, Chancen für QuereinsteigerInnen sowie Offenheit für Teilzeit und Weiterbildung als Karriereoption. Entscheidend sei auch, Berufsausstiege zu verhindern. Das geschehe insbesondere durch ein vorzügliches Arbeitsklima mit viel Wertschätzung und Psychologischer Sicher-

heit, tollen Arbeitsbedingungen und systematischem Aufzeigen individueller Wege wie Weiterbildung, Karriereoptionen und Spezialisierung.

Mehr Mitbestimmung durch soziokratische Strukturen

Kathrin Hillewerth, Klinikleiterin Chirurgie, Spital Zollikerberg, setzte sich für mehr Mitbestimmung ein und beleuchtete Soziokratie als wichtiges System von Managementinstrumenten. Dadurch arbeiten Organisationen effizienter und effektiver. Der Begriff bedeutet auch «gemeinsam regieren». Eine Gemeinschaft Verbündeter steuert sich selbst und bestimmt als Ganzes, ohne dabei Macht über Einzelne auszuüben, was, so Hillewerth, hilft «Ressourcen des gesamten Teams zu nutzen, Mitverantwortung zu tragen, die Arbeitskultur weiterzuentwickeln, die

Attraktivität der Pflege zu erhöhen sowie mehr Klarheit und Transparenz über einzelne Abläufe zu erlangen.»

Der Entscheidungsprozess wird durch eine/n Moderator/in geleitet und alle Akteure tragen zur Lösung bei. Basis dafür ist bewusstes Zuhören und Ausreden lassen, woraus sich ein geordneter Kommunikationsablauf ergibt. Für die Moderation ist bedeutungsvoll, dass die vorbereitenden Treffen gut strukturiert sind und effektiv ablaufen. Dabei nehmen Delegierte Bedürfnisse der Teammitglieder auf und sorgen im nächsthöheren Kreis dafür, dass diese nicht übergangen werden. Schliesslich gibt es eine Logbuchführung, die das Protokoll an den Versammlungen erstellt und die Sitzungen mit vorbereitet. Und das trägt Früchte, eine Stationsleiterin am Zollikerberg äusserste sich unlängst





Gesundheitsökonom Dr. oec.HSG Willy Oggier (links) präsentierte als wissenschaftlicher Programmverantwortlicher einen spannenden Reigen rund um Führung und Führungsverantwortung. Ea Eller (Zweite von links) und Kathrin Hillewerth zeigten Aspekte der Zusammenarbeit 2.0, während Dr. Stefan Grasberger Erfahrungen aus der Industrie beisteuerte.

begeistert: «Die neuen Kreisstrukturen helfen deutlich, die Mitarbeitenden zu befähigen. Der Grad der Mitbestimmung hängt nicht mehr vom Führungsstil der Leitung ab, sondern ist nun strukturell verankert.»

Von anderen Branchen lernen

Über den Tellerrand zu blicken um nicht Wege weiter zu beschreiten, die obsolet sein könnten, ist gerade fürs Gesundheitswesen wichtig. So fand Dr. Stefan Grasbergers Referat grosses Echo. Der Head of Development Business Unit Diamond Systems bei Hilti, zeigte, wie agiles Führen erfolgreich umgesetzt wird. Agil bedeutet für ihn eine Sammlung von Werten und Prinzipien, die ein bestimmtes Verhalten fördern mit Fokus auf Wertschöpfung und Resultats-Orientierung, bestmögliche Zusammenarbeit sowie gezieltes Experimentieren und Lernen.

Grasberger zeigte anhand des Projektmanagements wie das funktioniert: Bei Hilti gibt es Iterationen (Sprints) mit klarem Fokus auf die nächsten 4 Wochen, regelmässige viertelstündige Scrum-Meetings (2x pro Woche), ein digitales Board für Transparenz und Kollaboration im Team, autonome, selbstorganisierte Teams mit klarem Projektauftrag, die rasch zu Empowered Teams mit mehr Freiheit, Verantwortung und Vertrauen seitens des Management Teams aufsteigen, sowie eine monatliche Reflexion im Team, wo mittels Befragungen Zufriedenheit, Workmode und Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung ermittelt werden. Vergleichbar läuft das Bereichsmanagement ab. Im Zentrum stehen hier ein jährlicher Strategieworkshop, an dem ein Masterplan erarbeitet wird, eine Review strategischer Initiativen und die Definition der Jahresziele. Monatliche Sprint Meetings (2 bis 3 Stunden) und ebenfalls wöchentliche Scrum-Meetings runden das Programm ab.

Erfreulich seien die klaren Resultate: «Die Entwicklung geht vom Management zu Leadership

und Übergabe von Vertrauen ans Team. Wir klären Leitlinien: Wo ist der Prozess wichtig (nicht verhandelbar)? Wo ist Freiheit und Autonomie möglich? So geht es von Top Down- Entscheidungen zu dezentraler Entscheidungskompetenz, von Langfristplanung und fixen Zielen hin zu langfristiger Sicht mit Kurzfristplanung. Der Fokus liegt auf Beseitigung von Hindernissen in Organisation und Prozessen. Und wir lernen schnell aus Fehlern.»

Ein anspruchsvoller Prozess, der viel Vertrauen braucht

Andrea Rytz, CEO Schulthess Klinik, nahm den Ball auf. In ihrem Haus heisst agiles Führen, dass «der agile Leader zum Sparringpartner wird und die Rolle des erfahrenen Ratgebers einnimmt. Er (oder natürlich auch sie, Red.) berät und koordiniert. Voraussetzungen dafür ist ein erheblicher Veränderungswille bei allen. Agile Teamstrukturen brauchen selbstorganisierte Mitarbeitende und eine laterale Führungskompetenz.»

Sparringpartner zu sein, bedinge ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis sowie ein gemeinsames Führungsverständnis, ausserdem Kommunikation auf Augenhöhe. Erfahrene RatgeberInnen sollen auf der Anerkennung als erfahrene Leader aufbauen können. Erfolgreich Verändern heisse Freude an Neuem, Risikobereitschaft und das gemeinsame Tragen von Verantwortung. Und schliesslich bedingten selbstorganisierte Mitarbeitende eine flache Hierarchie mit klaren Kompetenzen und Handlungsspielräumen.

Spass haben ist nicht verboten – im Gegenteil

Schwungvoll berichtete auch Dr. Till Hornung, CEO Kliniken Valens, wie bei ihm in Berg und Tal agil geführt wird: «Wir haben gemeinsame Ziele, aber wissen oft nicht genau, was auf uns zukommt. Unvorhergesehenes gehört dazu.

Deshalb müssen wir schnell und adäquat agieren und reagieren können. Je besser wir trainiert sind, um so besser gelingt uns das. Und es bereitet Spass.»

Damit das möglichst oft eintrifft, hat der sportliche Chef sechs Ratschläge zur Hand:

- gute Frühsensorik mit klarem Reporting und Einsatz von Business Intelligence
- Vertrauen schaffen, Gemeinsames erleben
- sich gut kennen(lernen)
- einfaches Organigramm mit flachen Hierarchien
- wenig strukturierte Projekte, dafür ein wöchentlicher GL-Projektausschuss
- sowie ein regelmässiger enger und persönliche Austausch: «Reden, reden und nochmals reden»

Work-Family Balance – für ein stabiles Fundament sorgen

Ein Best Practice Beispiel aus der Schulthess Klinik zeigte Ursula Buchs, Chief Human Resources Officer. Der Anstoss zu einer Untersuchung fiel durch Lucius Dürr, Vorstandsmitglied Pro Familia Schweiz und SQS, Stiftungsrat der Wilhelm Schulthess-Stiftung. Er ermunterte die Klinik als Testbetrieb bei der Norm Work-Family Balance mitzuwirken. Buchs: «Im Februar 2020 erfolgte unsere Zusage – wir wollten uns dieser Herausforderung stellen. Ziel war die Zertifizierung auf Stufe 1 – Basic Standard (Pilotaudit) bis Frühling 2021, denn bezüglich Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wollen wir unseren Mitarbeitenden etwas zurückgeben.»

Einer gründlichen Analyse folgte die elektronische Befragung der Mitarbeitenden bezüglich ihrer eigenen familiären Situation, dem individuellen Stellenwert der Familienfreundlichkeit, dem persönlichen Bedarf und der Beurteilung des bestehenden Angebots zum Thema Familienfreundlichkeit. Daran schloss sich ein Workshop mit der Geschäftsleitung an zwecks Ana-



Andrea Rytz und Dr. Till Hornung betonten, wie vorteilhaft und komplex agiles Führen ist. Ursula Buchs (Dritte von links) beleuchtete die Work Family Balance im Spital und Daniel Jörg zeigte, wie die Adaption des niederländischen Buurtzorg-Modells für die Spitex der Stadt Chur realisiert wurde.

lyse und Bekenntnis zur Familienfreundlichkeit mit einer klareren Definition des Familienbegriffs unter Einbezug von Herausforderungen, Zahlen und Fakten, was zuletzt in einen Massnahmenplan mündete. In der Schulthess Klinik bedeutet Familie, dass sie sich aus verschiedenen Individuen zusammensetzt und daher nicht als einzelnes soziales Gebilde anzusehen ist. Es gilt, alle einzelnen Familienmitglieder zu erreichen und zu unterstützen. Der moderne Familienbegriff, auf den sich die vorliegende Norm bezieht, umfasst sämtliche individuelle Lebensentwürfe.

Der Appetit kommt bekanntlich mit dem Essen, so auch in der Schulthess Klinik. «Nach erfolgreicher Erst-Zertifizierung 2021 und Aufrechterhaltungs-Audits 2022 und 2023 wagten wir Grosses», berichtete Ursula Buchs. «Wir liessen

uns auf Stufe 3 – Professional Standard zertifizieren; das ist die letzte von insgesamt drei Stufen und auch die anspruchsvollste. Dabei haben wir Stufe 2 – Advanced Standard und Stufe 3 gleichzeitig absolviert, weil wir bereits zahlreiche Kriterien von Stufe 2 erfüllt hatten. So konnten wir zeigen, dass uns die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sehr am Herzen liegt.»

Innovatives Selbstmanagement

Neue Zeiten brachen auch für die Spitex Chur an wie Co-Geschäftsleiter Daniel Jörg zeigte. Die Organisation ermöglicht allen EinwohnerInnen der Stadt Chur, selbstbestimmt so lange wie möglich zu Hause zu leben. Mit Pflege-, Betreuungs- und Unterstützungsleistungen verstanden als Hilfe zur Selbsthilfe wird Sicherheit geschaf-

fen im Sinne einer integrierten, vernetzten und koordinierten Gesundheitsversorgung. Betreut werden 650 Menschen mit total 150 000 Einsätzen pro Jahr.

Ein innovatives Selbstmanagement nach dem Vorbild des niederländischen Buurtzorg-Modells sollte diese Einsätze noch besser gestalten. Ausgangspunkte waren eine komplexe und aufwändige Einsatzplanung, eine überforderte und überlastete Einsatzleitung, hohe Erwartungshaltungen, wenig direkte Verantwortung der Mitarbeitenden, geringe Identifikation und eine traditionelle Hierarchie von oben nach unten. Daher war es schwierig, gute neue Mitarbeitende zu gewinnen. Folgende Ziele sollten für Abhilfe sorgen: Aufbau zufriedener, stabiler und kompetenter Teams, Förderung vorhandener Skills und Grades, tiefere

Vier Talente, die bereits Karriere in ihren Gesundheitseinrichtungen gemacht haben, wiesen im Gespräch mit Dr. Willy Oggier darauf hin, wie wichtig grossartige Chefs und Begegnungen auf Augenhöhe sind (v.l.n.r.): Daniel Riese, MSc, cand. PhD, Simone Hruschka, Noah Schönenberger und Manuela Tuchschild.





Fluktuation, gute Fachlichkeit und Qualität für eine hohe Kundenzufriedenheit sowie eine bessere Performance und Auslastung der Teams mit verstärkter Produktivität und Effizienz.

Grösstenteils ist das gelungen. Jörg: «Heute denken alle mit, es entstehen bessere Lösungen im Team. Unsere Mitarbeitenden übernehmen dabei mehr Verantwortung. Daraus erwuchs Anreiz für neue Mitarbeitende. Die Rekrutierung ist besser geworden, wir haben Vollbestand. Erfreulich verläuft auch die Mitarbeitendenentwicklung (z.B. Umgang mit PC, Planung), die Fachkräfte bleiben länger bei uns, sie sind besser ausgelastet, die Abhängigkeiten von einzelnen Personen nimmt ab und der stärkenorientierte Einsatz gleichzeitig zu.»

Es braucht eine Kultur des Innovationsmanagements

Darauf komme es an, meinte Jens Ostergaard, Projektleiter Unternehmensentwicklung Psychiatrische Universitätsklinik Zürich (PUK). Im Gesundheitswesen falle die Geburt von Innovationen allerdings nicht immer leicht. Neue Produkte würden, wenn überhaupt, erst mit einer Verzögerung zugelassen und verrechenbar. Sollte das Augenmerk daher mehr auf die aktuelle Tarifwelt gelegt werden, weil der nötige finanzielle Atem sonst nicht ausreicht, würde das heissen, in erster Linie Bestehendes zu verbessern. Ostergaard: «Wir haben allerdings bereits heute Leistungen ausserhalb der Tarife. Meine Konklusion: freies Innovieren ist möglich. Wir haben beides: freie und unfreie Märkte.»

In der PUK wird Innovation breit verstanden: als Erneuerungsaufgabe zur Sicherung von Wirksamkeit, Zweckmässigkeit und Wirtschaftlichkeit – also eine dynamische Anpassung der Marktleistungen an die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen. Das sind BenutzerInnen psychiatrischer Dienstleistungen, Mitarbeitende, ZuweiserInnen, Lieferanten, Forschung, Lehre und Wissenschaft. Zudem geht es um die laufende Optimierung von

Prozessen und Services für die Mitarbeitenden. Auf einen Blick heisst das in der PUK:

- Qualität durch Verantwortung
- Zusammenarbeit durch Vertrauen
- Innovation durch Vielfalt

Die praktische Umsetzung geschieht innerhalb eines ganzheitlichen Management-Systems. Hier gelten systematische Anstrengungen. Die Themenfelder sind Umfeld (systematische Erfassung neuer Trends), strategische Entwicklung neuer Produkte, Leistungssysteme, Geschäftsmodelle und Kollaborationen, laufende Prozessoptimierungen, gründliche Pflege einer kulturellen Vielfalt, Offenheit und Vernetzung sowie Fördern der Führungsverantwortlichen als treibende Kräfte im sozialen System.

«Dabei müssen wir berücksichtigen, dass sich das Innovationsmanagement mit der Navigation

in einer unbekanntem Zukunft befasst», gab Ostergaard zu bedenken. «Daher brauchen wir nicht nur eine Strategie für das bestehende Geschäft; es braucht deren drei um die Transformation erfolgreich zu bewältigen: eine Strategie für das Bestehende, eine für Neues und ein dritte für die Transformation selber. Die Schwierigkeit besteht darin, sich eine andere Zukunft vorzustellen und den richtigen Zeitpunkt für den Mitteleinsatz zu bestimmen; es kann zu früh, genau richtig oder zu spät sein, wenn der Zug bereits abgefahren ist.»

Die PUK verfügt über ein bewährtes Innovationsmanagement. Es besteht aus Innovationskultur zur Förderung der innovativen Haltung, Ideenmanagement, um Gutes unkompliziert zu realisieren, Umfeldmonitoring als Orientierungshilfe für Strategieentwicklung und Risikomanagement, Venturing/Scouting mit langfristigem Auf-



Jens Ostergaard unterstrich die Bedeutung eines systematischen Innovationsmanagements, Dr. Julia Hillebrandt (Zweite von links) belohnt Mitarbeitende für tolle Ideen, während Sarah Müller und Hans Hess die grossen Chancen beleuchteten, welche aus einem gründlichen Talentmanagement entstehen.

bau einer Stiftung für Fundraising innovativer Projekte sowie Innovationssuchfelder zum Erkennen konkreter Innovationen.

Entwicklung einer Boutique-Kultur

«Auf die Psychologische Sicherheit kommt es an», betonte Dr. Julia Hillebrandt, CEO Klinik Lengg. «Sie ist die wahrgenommene Freiheit, am Arbeitsplatz ohne Angst vor negativen Konsequenzen Ideen und Fragen offen äussern oder Fehler eingestehen zu können.»

Psychologische Sicherheit ist sehr wichtig und führt zu besserem Teamwork. In sicheren Umgebungen bestehen weniger Ängste, was zu ruhigerem und überlegterem Handeln und erhöhter Oxytocin-Ausschüttung führt sowie Vertrauen wie Verbundenheit stärkt. Ein geringeres Stresslevel erhöht zudem die mentale Kapazität zum Problemlösen. Deshalb arbeiten Teams in psychologisch sicheren Umgebungen effizienter,

reagieren schneller auf Veränderungen und sind resilienter in herausfordernden Situationen.

In der Klinik Lengg nimmt man diese Zusammenhänge sehr ernst und arbeitet intensiv an einer fein abgestimmten Kultur, einer Boutique-Kultur. Als erste und besonders wichtige Triebfeder wirkt die Geschäftsleitung selber, nämlich als Vorbild und Treiberin der Psychologischen Sicherheit. Zweitens werden Ideen und Feedbacks der Mitarbeitenden zügig behandelt. Es besteht eine niederschwellige Möglichkeit, Ideen einzubringen. Bewertungen erfolgen innerhalb eines interdisziplinären Teams. 2022 wurden von 23 Ideen 14 umgesetzt, 2023 von 43 Ideen 23. Auf jede Idee wird eingegangen und jede erhält eine Rückmeldung. Jede Idee erhält einen Preis, die besten drei einen grösseren. Drittens wird das CIRS-System laufend gestärkt. Es bestehen klare Verantwortlichkeiten, gründliche Schulungen, ein zeitnahes Feedback und ein regelmässiges Reporting an GL, Teams und Mitarbeitende. Die Resultate

können sich sehen lassen: Die Arbeitszufriedenheit ist deutlich gewachsen. Seit 2020 haben die Absenzen um 27% abgenommen, die Fluktuationsrate ist von 15% auf 10% gesunken.

Talente suchen, finden und gezielt fördern

Die Schweiz wurde neulich zum zehnten Mal in Folge als talentwettbewerbsfähigstes Land nominiert. Das sei beachtlich und komme nicht von ungefähr, meinte Sarah Müller, Country Lead Med-Tech Switzerland Johnson & Johnson. Die Schweiz weist die höchste Dichte an Top-500-Universitäten pro Einwohner auf. Unser Bildungssystem sei von der akademischen Ausbildung bis zur Berufsbildung eng mit den Bedürfnissen der Wirtschaft verbunden. Die Arbeitskräfte seien ausserdem vielfältig, was Sprachen, Nationalitäten und Hintergründe betreffe.

Johnson & Johnson mit 5750 Arbeitsplätzen in der Schweiz hat deshalb eine vielfältige Talent-Sourcing-Strategie entwickelt. Mitarbeitengewinnung geschieht durch attraktive Arbeitsplätze, gute Saläre und kontinuierliche interne Weiterbildung. Weiter bestehen ein Re-Ignite Programm für WiedereinsteigerInnen, ein Programm für die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund und Internships für Bachelor-/Master-Absolventen. Nicht weniger wichtig ist die interne Weiterbildung mit modernen Ausbildungsstätten, Entwicklungs- und Austausch-Programmen und sorgfältigem Mentoring.

Ein weiteres ganz spezielles Angebot ist der GROW Gig, ein Kurzeinsatz, der die berufliche Entwicklung und den Aufbau von Fähigkeiten durch praktische Erfahrungen unterstützt. Das GROW Gig-Programm bietet Mitarbeitenden die Möglichkeit, Rollen in verschiedenen Funktionen und Bereichen zu übernehmen, um neue Fähigkeiten zu erwerben, während sie gleichzeitig ihren aktuellen Job, Titel und ihre Vergütung behalten. Gut angekommen ist ausserdem das



Emerging Talent Program. Hier arbeiten junge Mitarbeitende gemeinsam an einem Business-kritischen Thema. BereichsleiterInnen fungieren als Coach und begleiten die Teams. Schliesslich bietet J & J ein Peer-to-Peer-Belohnungssystem für Mitarbeitende, die sich gegenseitig für besondere Leistungen anerkennen. Die dabei erteilten Punkte werden in Guthaben für Online-Einkäufe umgewandelt.

Talent Management-Prozess, Teil der Unternehmensstrategie

«Es braucht ein systematisches Vorgehen, um genügend Talente zu finden», ist Hans Hess, ehemaliger Präsident von Swissem und Inhaber der Hanesco Beratung, überzeugt. «Das Ziel des Talentmanagements ist das Erreichen der Unternehmensziele mit passenden Fach- und Führungskräften. Der Weg führt von Planung über Findung, Entwicklung und Retention bis zur Transition. Das Finden ist besonders herausfordernd. Talente suchen sich heute ihren Arbeitgeber aus – nicht umgekehrt. Deshalb müssen Unternehmen für Talente sichtbar werden. Das heisst Employer Branding. Talente wollen sehen, dass sie sich weiterentwickeln können. Nur klare generelle und spezifische Suchstrategien führen zum Erfolg. Daran müssen sich gründliche Selektion, Einstellung, Einführung und Integration anschliessen.»

Seien die Talente erst mal an Bord, werde die Rolle der Führungskräfte entscheidend. Das beinhaltet einen respektvollen Umgang, tolle Teams, die Sicherheit geben, eine erstklassige Unternehmenskultur, erkennbare Förderung und angemessene Entlohnung. Als «Transition» betrachtet Hess, einen achtungsvollen Kontakt zu halten, auch wenn Talente das Unternehmen (zwischenzeitlich) verlassen: «Wer weiterkommen will, wird es versuchen – intern oder extern. Man muss Talenten auch neue Chancen geben, denn jeder Berufsschritt sollte vorbereitet werden. Wer einen externen Schritt macht, kommt später vielleicht zurück. Kontakt halten lohnt sich.»

Jeden Tag lachen ist prima

Wie bedeutungsvoll erstklassige und verständnisvolle Chefs sind, unterstrichen zum Abschluss vier Talente in einer Podiumsdiskussion, die von Gesundheitsökonom Dr. oec.HSG Willy Oggier geleitet wurde. Alle Talente haben bereits Karriere gemacht: Daniel Riese, MSc, cand. PhD, Leiter Therapien Rehaklinik Valens, Simone Hruschka, Bereichsleiterin Unternehmensentwicklung Schulthess Klinik, Noah Schönenberger, Ergotherapeut Klinik Lengg, und Manuela Tuchschnid, Chief Nursing Officer Rehaklinik Bellikon, waren sich einig, dass diese Förderung, gepaart mit einem tollen Arbeitsklima, ein Magnet ist. Wo die Unternehmenskultur stimmt, wird von einem Spital gerne positiv gesprochen und «deshalb empfehle ich meinen Arbeitgeber denn auch aktiv in den sozialen Medien», betonte Noah Schönenberger, «aufgrund dessen haben sich schon mehrere meiner Kolleginnen und Kollegen für offene Stellen beworben.» – Wo partnerschaftlich und auf Augenhöhe miteinander gearbeitet wird, macht sich schliesslich ein sehr positives Virus breit. Daniel Riese brachte es auf den Punkt: «Mir bereitet die Arbeit in Valens deshalb besondere Freude, weil wir uns alle gegenseitig ernst nehmen, viel Anerkennung besteht und wir zudem in unserem fröhlichen Team jeden Tag lachen.»

Bilder: Peter Brandenberger, www.im-licht.ch

Weitere Informationen

www.medicongress.ch

Nachhaltigen und hygienesicheren Wassergenuss erleben



Erfrischendes Wasser, innovative Technologie. Fünf Wassersorten, ein Knopfdruck! Qualität und Stil für Ihr Spital, Ihre Pflegeeinrichtung, Ihr Heim. Erfahren Sie mehr unter www.brita.ch/wasserspender

BRITA – für Ihren perfekten Wassergenuss

 **BRITA**