

Werkzeugkoffer: Lebensphasenorientierte Arbeitsmodelle und Dienstplangestaltung

Im Dokument [«Fakten und Hintergründe über Lebensphasen und deren Auswirkungen auf die berufliche Laufbahn»](#) wurde für die Thematik sensibilisiert und auf mögliche Knackpunkte entlang der Schnittstelle Arbeit – Privatleben hingewiesen.

Dieses Dokument stellt eine Auswahl an möglichen Massnahmen vor, mittels welcher die Lebensphasenorientierung in der Dienstplanung unterstützt und somit einen positiven Einfluss auf den Umgang mit Belastungen und Regenerationszeit bewirkt werden kann.

1 Ziel und Nutzen von Lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodellen und Dienstplangestaltung

Mit einer Lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodell- und Dienstplangestaltung sollen folgende Ziele bewirkt, beziehungsweise Nutzen generiert werden können:

- Work – Life – Balance der Mitarbeitenden wird positiv unterstützt
- Die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie wird ermöglicht
- Die Möglichkeit für genügend Regenerationszeit wird gewährleistet
- Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden werden über alle Lebensphasen positiv unterstützt
- Betriebstreue und Berufsbindung werden gefördert
- Die Attraktivität des Arbeitgebers und das Image des Betriebes steigen aufgrund einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung

2 Mögliche Massnahmen

Im Zentrum aller möglichen Massnahmen steht die Abkehr von starren Dienstplänen hin zu flexiblen Lösungen, bei welchen versucht wird, Bedarf des Betriebes und Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Balance zu bringen. Dies selbstverständlich unter dem pragmatischen Standpunkt, dass nicht immer alles möglich ist.



Aus dem Pilotbetrieb:

- «ich bin mir bewusstgeworden wie wichtig der Dienstplan ist, früher lag der Fokus auf Dienste abdecken, heute liegt er auf den Mitarbeitenden. »
- «ich bin hellhörig geworden für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. »
- «ich gehe heute viel mehr in Dialog mit den Mitarbeitenden. »

Folgende **good Practice Beispiele** sind das Resultat der Pilotphase:

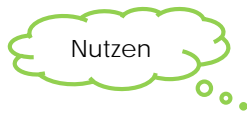
2.1 Themenspezifisches Knowhow bei Führungskräften

Innerhalb des Pilots wurden alle Stationsleitungen bezüglich Thema geschult und sensibilisiert. Das Wissen um Zusammenhänge zwischen Dienstplanung und Lebensphasen / Laufbahngestaltung ist die Grundvoraussetzung für eine Optimierung der Dienstplangestaltung überhaupt.

Das Dokument [«Fakten und Hintergründe über Lebensphasen und deren Auswirkungen auf die berufliche Laufbahn»](#) gibt eine Einführung.

2.2 Mitarbeiterprofil Dienstplanung erstellen

Wünsche und Bedürfnisse, aber auch Möglichkeiten und Grenzen der Mitarbeitenden für zusätzliche Einsätze sind heutzutage sicherlich ausreichend bekannt und werden nach besten Möglichkeiten in der Dienstplanung berücksichtigt. Wahrscheinlich handelt es sich in den meisten Fällen um implizites Wissen, welches nicht systematisch erfasst und festgehalten ist. Eine Möglichkeit, um diese wichtigen Aspekte systematisch zu erfassen und nutzen und somit die Dienstplanung zu optimieren, bietet das Erstellen eines Mitarbeiterprofils mittels eines gesamtbetrieblich gültigen Dokumentes. Ziel der Erfassung ist es, einerseits die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeitenden aufzunehmen und andererseits auch ihre Möglichkeiten in Bezug auf Entgegenkommen (zum Beispiel Flexibilität hinsichtlich Wochenenddiensten, Möglichkeiten von zusätzlichen Einsätzen usw.) zu erfassen. Man tritt so in einen Dialog mit den Mitarbeitenden und ermöglicht einen transparenten und partnerschaftlichen Aushandlungsprozess. Wichtig ist, dass das Dokument periodisch überprüft und angepasst wird (Bedürfnisse verändern sich während der beruflichen Laufbahn) und dass für die Umsetzung ein realistischer Ansatz gewählt wird, das heisst, es besteht kein Anspruch, dass die Wünsche immer berücksichtigt werden können.



Der Mehrwert einer schriftlichen Mitarbeiterprofilerstellung ist:

- Systematische Erfassung führt zu einem umfassenden und fundierten Überblick
- Lebensphasen-akkuratere Stand der Bedürfnisse der Mitarbeitenden durch regelmässige Evaluierung und Anpassung des Profils
- Das Wissen ist in schriftlicher Form für alle vorhanden (nicht nur an 1 Person gekoppelt)
- Die Erfassung führt zu einem partnerschaftlichen Aushandlungsprozess, bei welchem alle Beteiligten entsprechende Verantwortung übernehmen
- Diese Art der Kommunikation wirkt positiv auf das Bedürfnis nach Fairness seitens Mitarbeitenden

Nach der Testphase hat der Pilotbetrieb folgende spürbare Veränderungen / potentiellen Nutzen formuliert:

- Das systematische Erfassen der Wünsche und des Entgegenkommens seitens Mitarbeitende wird als Wertschätzung und Miteinbezug anerkannt.
- Es bietet Möglichkeit zur Reflexion für die Mitarbeitenden, unterstützt ihre eigene Einschätzung und ihre Verantwortungsübernahme für die gemeinsame Erfüllung des Auftrages in der Pflege und Betreuung.

- Es führt zu einer partnerschaftlichen Aushandlung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden und berücksichtigt somit die Aspekte «des Gebens und Nehmens».
- Es führt zu mehr Transparenz im Team.
- Es erleichtert die Dienstplanung.
- Es führt zu weniger Dienstplantauschs unter den Mitarbeitenden.
- Es unterstützt die Lebensphasenorientierung und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Freizeit.
- Es unterstützt die Zufriedenheit mit der Dienstplanung.

Hier können Sie die Version «Mitarbeiterprofil Dienstplanung» des Pilotbetriebes downloaden:

[Link zum Dokument](#)



Zum Dokument und dessen Anwendung:

- Das Dokument muss auf die spezifischen Gegebenheiten des Betriebes adaptiert werden. Dabei soll es zwingend Bedürfnisse UND Entgegenkommen enthalten um dem Aspekt des partnerschaftlichen Aushandelns gerecht zu werden.
- Es soll eine Testphase stattfinden, um das Dokument auf Verständlichkeit, zu erreichende Ziele sowie gewünschten Nutzen zu überprüfen.
- Bei der Einführung des Instrumentes Mitarbeiterprofil Dienstplanung muss das Dokument von allen Mitarbeitenden ausgefüllt werden.
- Anschliessend wird es mit jedem neuen Mitarbeitenden im Verlauf der Probezeit ausgefüllt.
- Es muss festgehalten werden, wann und wie die Profile überprüft und angepasst werden.
- Der Ablageort der Profile muss geregelt werden.

2.3 Dienstvielfalt

Wer oder was bestimmt (abgesehen von gesetzlichen Anforderungen) über die Dienstzeiten?

- Sind es betriebliche Abläufe und Strukturen, Bedürfnisse und Wünsche der Bewohnenden oder Bedürfnisse der Mitarbeitenden?
- Ist es zwingend, dass jede Station mit den gleichen Diensten und Dienstzeiten arbeitet?

Diese beiden Fragen könnten den Auslöser sein, sich mit der Thematik vertieft auseinanderzusetzen und Lösungen zu finden, welche eine lebensphasenorientierte Dienstplanung unterstützen. Die entsprechende Antwort heisst auf die erste Frage, dass es im Idealfall eine gelungene Kombination von allen drei Aspekten, selbstverständlich auch unter Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen, ist. Die zweite Frage kann in diesem Sinn klar mit nein beantwortet werden, weil nämlich alle drei Aspekte je nach Abteilung variieren.

Die langjährige Praxis des Pilotbetriebes bestätigt dies eindrücklich. Dort kommen zwischen 5 bis 10 unterschiedliche Dienste pro Abteilung zur Anwendung, darunter sind auch sogenannte geteilte Dienste (mit langer Mittagspause) und halbe Dienste erfolgreich etabliert und beliebt.

Folgende Kriterien (nicht abschliessend) nehmen Einfluss auf die Festlegung eines Dienstes, einer Dienstzeit und sollen demnach berücksichtigt werden:

- Tagesablauf und Bedürfnisse der Bewohnenden
- Bedürfnisse der Mitarbeitenden
- Auftrag in Pflege und Betreuung der Station
- Stationsgrösse
- Teamzusammensetzung (Berufsabschlüsse, Anzahl Mitarbeitenden, Stellenprozente, usw.)
- Betriebliche Abläufe, Fixzeiten
- Betriebsinterne Anforderungen (z.B. Tagesverantwortung durch eine diplomierte Pflegefachperson usw.)
- Betriebliche und gesetzliche Anforderungen, Vorgaben
- Usw.



Die Haltung, welche dieser Dienstvielfalt zugrunde liegt und den Nutzen generiert, ist laut Pilotbetrieb:

- Auf individuelle Wünsche und biologische Uhr (Frühaufsteher, Spätaufsteher) der Mitarbeitenden eingehen
- Bedürfnisse von Mitarbeitenden abdecken
- Spezielle Lebenssituationen von Mitarbeitenden (z.B. alleinerziehende Mütter, Mitarbeitende, welche Angehörige pflegen) berücksichtigen
- Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden positiv unterstützen
- Identifikation, Loyalität und Betriebstreue fördern
- Im Gegenzug fördert diese Haltung das Entgegenkommen der Mitarbeitenden bei Engpässen



Einige Eckpfeiler, welche für das konkrete Vorgehen bei der Einführung eines neuen Dienstes relevant sind:

- Der Auslöser ist gut begründet, entspricht einem klaren und erkennbaren Bedarf
- Das Team ist bei der Meinungsbildung und Entscheidung miteinbezogen
- Es gibt eine Testphase, diese ist begrenzt, wird begleitet und ausgewertet

Eine wesentliche Voraussetzung für ein gelungenes Management der Dienstvielfalt ist, dass alle Führungskräfte eines Betriebes mit dieser Form der Komplexität umgehen können und dass die oberste Führungsstufe Vertrauen in dezentrales Wirken hat.

2.4 Mitarbeiter Pool

Der Aufbau eines Mitarbeiter Pools ist sicherlich mancherorts bereits ein erfolgreiches Modell um Ausfälle kostengünstig zu kompensieren ohne das Stammteam zusätzlich zu belasten.

Folgende Erfolgskriterien unterstützen den Nutzen eines Pools:

- Besetzung des Pools mit ehemaligen Mitarbeitenden und Pensionierten
- Absprache mit Pool Mitarbeitenden hinsichtlich Einsatzort und Dienste, Abmachungen schriftlich festhalten und entsprechend umsetzen
- Es ist bekannt und wird berücksichtigt, wie häufig Pool Mitarbeitende zum Einsatz kommen möchten (sind auf Stundenbasis angestellt und haben kein Anspruch auf Einsätze)

Sind Pool Mitarbeitende auf den Stationen bekannt und geschätzt, führt dies zu einer ausgewiesenen Beruhigung im Team, was wiederum Belastungen senkt und Regeneration positiv unterstützt.

Im Pilotbetrieb bewährt sich der 2015 eingeführte Mitarbeiter Pool ausgezeichnet. Der rechtliche Rahmen garantiert die Stadt Dietikon, zu welcher der Betrieb gehört.

2.5 Dienst- / Ferienplanung durch Mitarbeitende

Sicher existieren mancherorts vielfältige Versuche und entsprechende Erfahrungen zum Thema Dienst- / Ferienpläne durch Teammitglieder erstellen lassen. Wahrscheinlich hat sich die eine oder andere Variante auch an einigen Orten erfolgreich etabliert, abhängig von Führungsverständnis und Unternehmenskultur.

Der Pilotbetrieb hat zwei Varianten getestet:

- Dienstplan durch zwei ausgewählte Mitarbeitende erstellen lassen
- Ferienplan durch das Team erstellen lassen

Die erste Variante hat sich als dauerhaft delegierte Aufgabe an Teammitglieder nicht bewährt. Der Aufwand für Vorbereitung und Überprüfung zeigt sich als zu gross im Verhältnis zum Nutzen. Jedoch wurde es als durchaus gute und wertvolle Erfahrung bewertet, wenn es darum geht, das Verständnis der Mitarbeitenden für die Komplexität des Themas Dienstplanung zu erhöhen.

Hingegen wurde mit der zweiten Variante, also der eigenständigen Ferienplanung durch Mitarbeitende, sehr gute Erfahrungen gemacht.



Folgender Nutzen wurde dabei festgestellt:

- Es führt zu vermehrtem Miteinbezug und entsprechender Verantwortungsübernahme seitens Mitarbeitenden.
- Es führt zu einer erhöhten Sensibilisierung für das Thema und dessen Schwierigkeiten.
- Es erhöht die Transparenz und die Übersicht.

- Es gibt Wertschätzung und führt zu einem veränderten Status der Mitarbeitenden innerhalb des Teams.
- Es fördert die Kooperation und unterstützt die Teamdynamik positiv.
- Es unterstützt die Zufriedenheit mit der Dienstplanung.
- Es entlastet die Stationsleitung.



Zur Umsetzung:

- Die geltenden Regelungen zur Ferienplanung müssen den Mitarbeitenden bekannt sein.
- Der Prozess der Ferienplanung erfordert zeitliche Vorgaben seitens der Führungskraft. Alle Mitarbeitenden müssen diese einhalten.
- Die Ferienplanung ist definitiv, nachdem die Führungskraft die Ferien gutgeheissen hat.
- Die Mitarbeitenden müssen dahingehend unterstützt werden, dass sie bei Schwierigkeiten zuerst selber eine Lösung suchen, jedoch rechtzeitig die Führungskraft beiziehen dürfen / sollen. Die Endverantwortung für die Ferienplanung liegt bei der Führungskraft. Diese Verantwortung darf nicht an die Mitarbeitenden delegiert werden.
- Als Instrument hat sich der Jumbograph als zweckdienlich erwiesen.
- Der Pilotbetrieb hat bessere Erfahrungen gemacht, wenn die Ferien von Lernenden und Studierenden von der Führungskraft vorgegeben werden.

2.6 Joker-Zeit oder «geschenkte» Regenerations-Zeit

Üblich und sinnvollerweise wird heute die tägliche Einsatzplanung dem Aufwand entsprechend angepasst. Das heisst, Mitarbeitende werden je nach Arbeitsanfall und individuellem Stundensaldo auch mal «ins frei oder früher nach Hause geschickt». Dies kommt den Mitarbeitenden naturgemäss manchmal sehr und manchmal auch weniger gut gelegen.

Der Pilotbetrieb kennt noch eine zweite Form dieser Zeitkompensation. Es ist nicht nur an der Führungskraft, über die sogenannte Joker-Zeit zu bestimmen (also Mitarbeitende ins frei schicken), sondern auch die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, Joker-Zeit zu beantragen. Dies kann sein: späterer Arbeitsbeginn, früheres Arbeitsende, längere Mittagszeit oder ganzer Tag frei. Diese Anträge für Joker-Zeit sind im Gegensatz zum «ins frei geschickt werden» nicht à priori an einen geringen Arbeitsanfall gekoppelt. Sie können jederzeit bei der Führungskraft gestellt werden. Diese entscheidet in der Situation über die Realisierbarkeit.



Damit diese Joker-Zeit die gewünschte Wirkung hinsichtlich Erhöhung der gefühlten Regeneration erfüllen kann, ist es entscheidend, dass sie einen Namen (Joker-Zeit oder ähnlich) erhält und zwischen Füh-

rungskraft und Mitarbeitenden bewusst beschlossen wird. So kriegt sie den erforderlichen Stellenwert und kann bei den Mitarbeitenden als «geschenkte» Regenerations-Zeit erlebt werden.

Der Pilotbetrieb schildert aufgrund der langen Erfahrung mit der Joker-Zeit folgenden Nutzen:

- Die Mitarbeitenden fühlen sich ernst genommen, es gibt Wertschätzung
- Es erhöht die Bereitschaft der Mitarbeitenden, spontane Einsätze zu leisten
- Es erhöht die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und fördert die Beziehungen und das Klima innerhalb des Teams
- Es ermöglicht Freiräume und unterstützt die Work-life-Balance
- Es führt zu Stressabbau (Organisation von Terminen nicht immer einfach) seitens Mitarbeitenden und wirkt somit günstig auf die gefühlte Regeneration

2.7 Verlagerung von Arbeitsinhalten

Im Dokument [«Fakten und Hintergründe über Lebensphasen und deren Auswirkungen auf die berufliche Laufbahn»](#) wird auf die unterschiedlichen Leistungsspektren in den Lebensphasen hingewiesen. Zusätzlich zur Lebensphasen passender Dienstplangestaltung von älteren Mitarbeitenden lohnt sich eine bedarfsgemässe, individuelle Anpassung von Arbeitsinhalten. Dies zum Beispiel bei Mitarbeitenden mit körperlichen Beschwerden, wie chronische Rückenschmerzen. Um eine Teamübergreifende Akzeptanz für solche Massnahmen zu erhalten, lohnt sich eine ausbalancierte Verlagerung. Das heisst, nicht nur eine Entlastung von ermüdenden Aufgaben, sondern gleichzeitig eine festgelegte Übernahme von anderen, den Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeitenden entsprechenden Aufgaben. Eine transparente und nachvollziehbare Kommunikation im Team rundet solche Massnahmen ab.