Zeitschrift: Intercura : eine Publikation des Geriatrischen Dienstes, des Stadtärztlichen Dienstes und der Psychiatrisch-Psychologischen Poliklinik der Stadt Zürich

Herausgeber: Geriatrischer Dienst, Stadtärztlicher Dienst und Psychiatrisch-Psychologische Poliklinik der Stadt Zürich

Band: - (1991)

Heft: 36

Artikel: Motivation durch Flexibilisierung der Arbeitszeit

Autor: Klaus, René J.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-790433

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 16.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Motivation durch Flexibilisierung der Arbeitszeit

René J. Klaus, Betriebsökonom HWV, Betriebsassistent Stadtärztlicher Dienst Zürich

Zielsetzungen

Ende 1990 wurde im Krankenheim Witikon im Rahmen eines Pilotprojektes die flexible Arbeitszeit mit EDV-unterstützter Zeiterfassung eingeführt. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll damit ermöglicht werden, ihre Arbeitszeiten flexibel zu gestalten. Die Richtlinien werden durch den Leistungsauftrag und die Vorschriften des Personalrechtes gesetzt. Innerhalb festgelegter Zeitspannen kann der Arbeitsbeginn, die Hauptverpflegungspause und das Arbeitsende grundsätzlich frei gewählt werden.

Was heisst Arbeitszeitflexibilisierung?

Die Arbeitszeitflexibilisierung als Ueberbegriff umfasst hauptsächlich zwei Bereiche, nämlich die gleitende Arbeitszeit und die Teilzeitbeschäftigung. Die gleitende Arbeitszeit ermöglicht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine variable Verteilung ihrer Arbeitszeit. Sie können individuell über Beginn und Ende ihrer Arbeitszeit sowie über die Lage der Pause disponieren. Bei der Teilzeitbeschäftigung übernehmen sie ein Arbeitsvolumen, das unter der normalen Arbeitszeit für eine Vollzeitkraft liegt.

Wie funktioniert die Zeiterfassung?

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Krankenheim Witikon tätig sind, müssen - mit Ausnahme des Arztdienstes - Beginn und Ende ihrer Arbeitszeit durch die Erfassungsgeräte in der Eingangshalle oder in der Garderobe registrieren. Die persönliche Karte, die das Personal auf sich trägt, wird in den Leser eingeschoben und vom Computer anhand eines Codes identifiziert. Daraufhin speichert das System die Uhrzeit für Beginn bzw. Ende der Arbeitszeit. In Vorbereitung zu dieser Erfassung werden dem Datenerfassungssystem vom Systembetreuer die Codes der einzelnen Angestellten eingegeben. Dazu gehören

der für die betreffenden Personen geltende Schichtplan, Rahmenzeiten, maximale und minimale Präsenzzeiten usw. Damit wird es möglich, die Einhaltung der Rahmen- und Präsenzzeiten zu gewährleisten und die entsprechende Arbeitsleistung gutzuschreiben.

Keine unbeschränkte Flexibilisierung möglich

Gewisse Funktionen im Krankenheim müssen weit über den allgemein üblichen Arbeitstag hinaus, teilweise rund um die Uhr, aufrecht erhalten werden. Das bedingt Schichtbetrieb und den Anforderungen des Leistungsauftrages angepasste Gestaltung unterschiedlicher Dienstpläne und Arbeitszeiten für verschiedene betriebliche Bereiche. Vor allem im Pflegebereich konnte deshalb die freie Wahl der Arbeitszeiten nicht dem individuellen Ermessensspielraum des Pflegepersonals überlassen bleiben. Denn die in diesem Bereich zu erbringende Arbeitsleistung ist zeitlich weitgehend fixiert und nicht beliebig verschiebbar. Eine weitere Aenderung gegenüber den üblichen Arbeitszeitflexibilisierungs-Modellen ergab sich, weil wir auf eine Blockzeit verzichten mussten. Denn das Pflegepersonal wird in den Dienstplänen wechselnd in verschiedenen Schichten eingeteilt. Dieser Wechsel ist sehr ausgeprägt. Die Beibehaltung der Blockzeiten würde dazu führen, dass die Dienstpläne für die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter monatlich praktisch von Grund auf neu erstellt werden müssten. In einem Krankenheim, in dem rund 100 Angestellte im Pflegebereich tätig sind, wäre dies mit einem unverhältnismässig hohem Aufwand verbunden, der von den Systembetreuern nicht zu bewältigen wäre.

Arbeitszeiten werden optimiert!

Bevor unser Zeiterfassungs- und Flexibilisierungsmodell vorgestellt werden soll, müssen noch einige grundsätzliche Ueberlegungen vorangehen. Die Einführung der Arbeitzeitflexibilisierung und der elektronischen Zeiterfassung soll das Arbeitsvolumen und die Erfüllung des Leistungsauftrag in keiner Weise tangieren. Im Gegenteil, es soll damit ein Optimierungsanreiz geschaffen werden. Das Ziel ist eine feinere und sinnvolle Abstimmung der privaten Bedürfnisse des Personals mit denjenigen des Betriebes. Keinesfalls soll die Arbeitszeitflexibilisierung zu

einer unnötigen Erhöhung der Präsenzzeit und damit zu einem den Betrieb und Personal belastenden Kompensations(un)-wesen führen. Zweifellos bewirkt die Arbeitszeitflexibilisierung, dass die Führungsaufgabe des Kaders anspruchsvoller wird. Das eingeführte Zeiterfassungs-System kann zwar als Führungshilfe benutzt werden, aber es kann Führungsverantwortung und Führungskompetenz nicht ersetzen.

Flexibilisierung im Krankenheim Witikon

Mit wenigen Ausnahmen werden für alle im Krankenheim Witikon Tätigen Rahmenzeiten sowie minimale und maximale Präsenzzeiten festgelegt. Die Kontrolle dieser Vorgaben erfolgt über das elektronische System, welches Verletzungen der Rahmenzeit und der maximalen Präsenzzeit automatisch korrigiert. Im Rahmen der Arbeitszeitflexibilisierung haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen persönlichen Arbeitszeitsaldo, der aber Ende Monat die Limitierungen von + 15 Stunden und - 10 Stunden nicht überschreiten darf. Grundsätzlich sollen Mehrstunden so abgebaut werden wie sie entstanden sind. Ein kontinuierlich entstandener Ueberschuss auf dem Arbeitszeitsaldo soll ebenso kontinuierlich wieder abgebaut werden. Zusätzlich steht dem Personal das Recht zu, pro Monat einen ganzen Tag oder zwei halbe Tage zu kompensieren. Dies geht jedoch nur, wenn es die betrieblichen Gegebenheiten zulassen und die Zustimmung des direkten Vorgesetzten eingeholt wird.

Parallel dazu wird ein individuelles Überzeitkonto geführt. Darin wird die zuschlagsberechtigte Mehrarbeit verwaltet. Dieses Zeitkonto unterliegt keinen Beschränkungen bezüglich Höchstsaldo oder Kompensationstagen. Allerdings wird zuschlagsberechtigte Mehrarbeit nur dann gutgeschrieben, wenn sie ausdrücklich angeordnet wurde.

Die jeweiligen Stationsleiterinnen und -leiter erstellen wie bisher die Dienstpläne. Diese Dienstpläne sind vom System her lediglich durch die Rahmenzeit sowie durch die minimale und maximale Präsenzzeiten eingeschränkt. Die Schichtzeiten dürfen in ihrem zeitlichen Umfang die Präsenzzeitlimiten und in ihrer Festlegung die Rahmenzeiten nicht verletzen.

Für das Pflegepersonal bedeutet die elektronische Arbeitszeiterfassung vor allem, dass nun Mehrarbeit bis zur letzten Minute erfasst und gutgeschrieben wird. Mehrarbeit wurde schon bisher geleistet aber nicht konsequent erfasst oder vergütet. Diese "Arbeitszeitgerechtigkeit" wird von vielen Angestellten mit Befriedigung zur Kenntnis genommen. Es sollen nicht jene "Arbeitsbienen" gefördert und unterstützt werden, die ohne jemals auf die Uhr zu schauen sich von frühmorgens bis spätabends auf der Abteilung aufhalten und ohne Rücksicht Raubbau am eigenen Körper betreiben. Es kann weder im Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch im Interesse des Arbeitgebers liegen, dieses engagierte Personal zu "verheizen". Verletzungen der Rahmenzeiten und Ueberschreiten der maximalen Präsenzzeit - sofern sie nicht angeordnet wurden - werden deshalb vom System "korrigiert". Die Anwesenheit wird in diesem Fall nicht als Arbeitszeit gebucht. Zudem wird übermässige Mehrarbeit Ende Monat vom System auf +15 Stunden "gekappt". Das neue Konzept bewirkt deshalb eine bewusstere Arbeitseinteilung und -planung.
Dieses Konzept beinhaltet trotz den Einschränkungen ein beträchtliches Flexibilisierungspotential. Ueber jenen Zeitraum, der zwischen der minimalen und der maximalen Präsenzeit liegt, kann auf Bereichsebene, z. B. Techn. Dienst oder Station, frei verfügt werden. Abgestimmt auf die betrieblichen Bedürfnisse kann das Personal nach Absprache mit dem direkten Vorgesetzten den Arbeitsbeginn oder das Arbeitsende verschieben. Ueber den Arbeitszeitsaldo berücksichtigt das System diese Schwankungen in der Arbeitszeit, ohne dass der Vorgesetzte eine aufwendige Rechnung führen müsste.

Der Computer muss bedient werden.

Es darf nicht verschwiegen werden, dass mit der Einführung der elektronischen Arbeitszeiterfassung nicht nur Arbeitsersparnis verbunden ist. Das System, d. h. der Terminal vom Computer muss bedient werden. Eingabe, Aenderungen und Löschungen der Stammdaten von neuen Angestelten, Mutationen und Monatsabrechnungen müssen von den Systembetreuern regelmässig erledigt werden. Diese Aufgabe wird vom Kader

übernommen. Die Hauptverantwortung ist dem Personalbüro zugeordnet.

Vor- und Nachteile der Arbeitszeitflexibilisierung

Ohne Zweifel hat die Aufgabe der fixen Arbeitszeiten für alle eine Arbeitsplatzaufwertung zur Folge. Die tägliche Arbeitsmenge wird den Bedürfnissen angepasst, und der individuelle Lebensrhythmus kann berücksichtigt werden. Daneben erlaubt das neue Konzept eine bessere Abstimmung zwischen privaten Verpflichtungen und der beruflichen Tätigkeit. Dies ist vor allem auch für erwerbstätige Eltern von Vorteil. Zeitliche Anpassungen des Arbeitsbeginns an die Fahrpläne der öffentlichen Verkehrsmittel erlauben die Vermeidung von Leer- und Wartezeiten vor und nach der Arbeit. Und last but not least: die Arbeitszeit wird genau erfasst und ermöglicht dadurch erst die Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Diese Aufzählung ist natürlich nicht vollständig. Sie zeigt aber bereits, dass die Erhöhung des individuellen Freiraums die Arbeitsmotivation positiv beeinflusst und damit auch den Patienten zugute kommt.

Während die Flexibilisierung der Arbeitszeit erhöhte Anforderungen an die Vorgesetzten stellt, bedeutet die elektronische Arbeitszeiterfassung eine veritable Entlastung der Bereichsleiter. Zulagen für Nacht- und/oder Sonntagsdienst, Schichtzulagen, Zeitgutschriften für Nachtwachen usw. mussten vor Einführung des Systems in mühsamer Handarbeit im "Milchbüchlein"-Stil aufgeschrieben und addiert werden. Diese Arbeit wird heute vom System übernommen.

Offene und flexible Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Obwohl das neue Arbeitszeitkonzept im Krankenheim Witikon alles in allem eine positive Bilanz ergibt, ist die sehr hohe Akzeptanz keine Selbstverständlichkeit. Das Personal im Krankenheim Witikon hat bei der Einführung der Arbeitsflexibilisierung eine ungewöhnliche Offenheit und Flexibilität bewiesen, die einen speziellen Dank verdient.