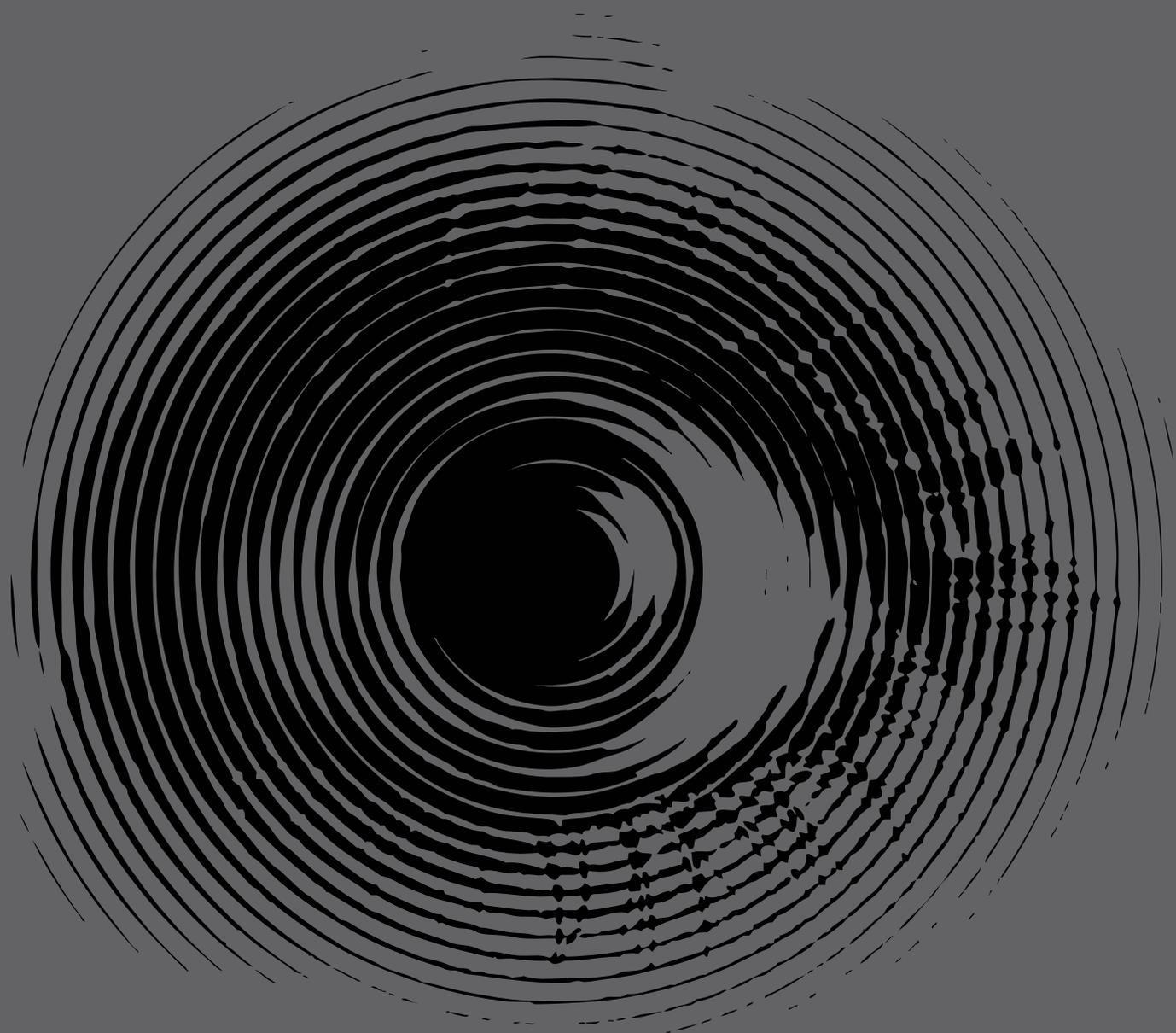




LINDENHOFGRUPPE



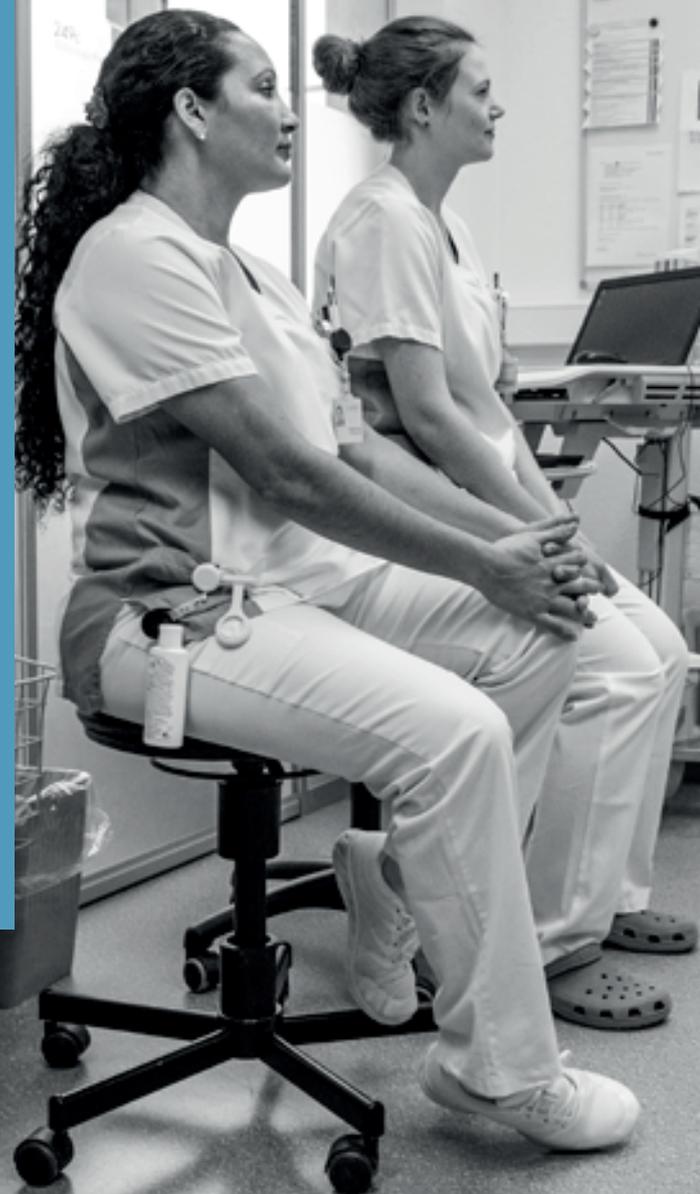
GESCHÄFTSBERICHT  
2018

# 4

## AGILE UND FLEXIBLE PFLEGE

## ARBEITS- MODELLE DER ZUKUNFT

Nicht nur mit marktgerechten Löhnen, guten Sozialleistungen und attraktiven Weiter- und Entwicklungsmöglichkeiten, sondern auch mit generationengerechten Arbeitsmodellen will die Lindenhofgruppe ihre Attraktivität als Arbeitgeberin erhalten und weiter steigern.





## AGILE UND FLEXIBLE PFLEGE – ARBEITSMODELLE DER ZUKUNFT

Mit attraktiven Arbeitsbedingungen begegnet die Lindenhofgruppe dem Fachkräftemangel in der Pflege. Bereits heute gehört die Lindenhofgruppe zu den besten Adressen – und das soll so bleiben. Deshalb setzt sie sich aktiv für generationengerechte Arbeitsmodelle ein. Das Ziel: mehr Flexibilität, mehr Mitbestimmung und mehr auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen achtend.

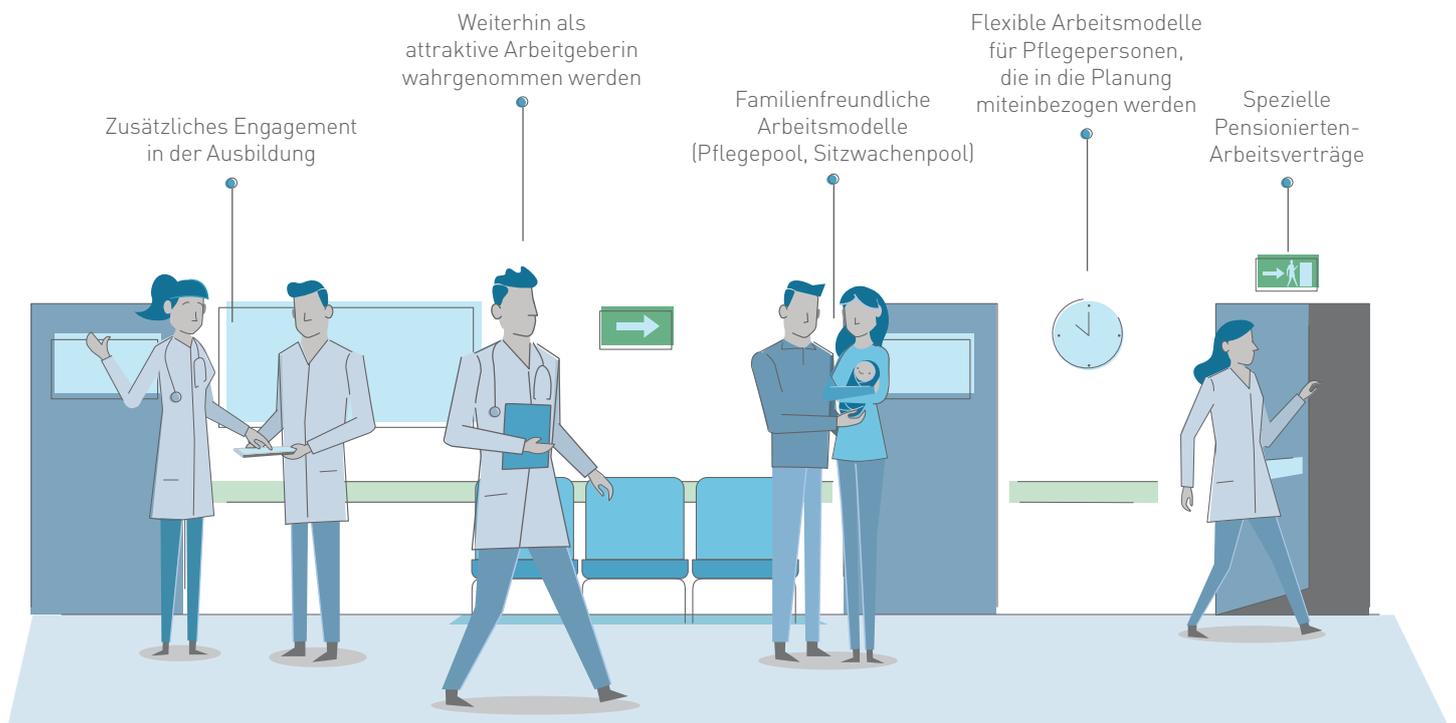
Arbeitsnehmermarkt, Personalmangel, Personalnotstand: Geht es um die Pflege, sind solche Schlagwörter nicht fern. Vor allem auf der Stufe Diplompflege werden Mitarbeitende gesucht. Und der Bedarf steigt weiter an: Gemäss dem Schweizerischen Gesundheitsobservatorium (Obsan) braucht die Schweiz bis 2030 rund 65 000 zusätzliche Pflegepersonen. Hauptgrund für diese Entwicklung ist die Alterung der Bevölkerung. Zudem müssen bis 2030 rund 44 000 Pflegepersonen ersetzt werden, die in Pension gehen (Stand 2014).

Für die Lindenhofgruppe ist klar: Will sie auch in Zukunft über genügend Pflegepersonal verfügen, muss sie – zusätzlich zum über die Kantonsgrenzen hinaus bekannten Ausbildungsengagement zur Förderung des Nachwuchses – ihre Attraktivität als Arbeitgeberin erhalten und weiter steigern. Dies bedeutet marktgerechte Löhne und gute Sozialleistungen sowie attraktive Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Aber nicht nur. Es braucht auch Arbeitsmodelle, welche den vielfältigen Lebensphasen und den Generationenunterschieden der Mitarbeitenden gerecht werden.

### Andere Generation, andere Bedürfnisse

Die Lindenhofgruppe hat deshalb die Thematik der generationengerechten Arbeitseinsatzplanung analysiert – dies einerseits durch die Rückmeldungen der Mitarbeitendenbefragung und andererseits in der Bedürfniserfassung im Rahmen mehrerer Workshops. Zwei Fragen standen bei

### Mehr Flexibilität, mehr Mitbestimmung in der Planung Bis 2030 braucht die Schweiz rund 65'000 zusätzliche Pflegepersonen





Unterschiedliche Bedürfnisse am Arbeitsplatz: generationengerechte Arbeitseinsatzplanung

den Workshops im Zentrum. Erstens: Welche Bedürfnisse haben die verschiedenen Generationen bezüglich Arbeitseinsätzen? Zweitens: Welches Flexibilisierungspotenzial besteht unter der Prämisse, dass jederzeit eine optimale Pflegeversorgung gewährleistet bleibt?

Die Analyse zeigt: Ältere Mitarbeitende achten mehr auf ihre Work-Life-Balance. Aufgrund der grösseren Umstellungsschwierigkeiten im Schichtbetrieb möchten die 55+ Mitarbeitenden möglichst nicht im Nachtdienst arbeiten, beziehen zur besseren Erholung gerne mehrere freie Tage am Stück und wünschen flexible Pensionierungsmodelle. Anders die mittlere Generation der 35–55-Jährigen. Für sie stehen familienfreundliche Arbeitsmodelle im Vordergrund. Stichwörter dazu: Jahresarbeitszeiten, kürzere oder längere Schichten, höhere Wochenend- und Nachtzulagen usw. Auch die jüngere Generation der 18–35-Jährigen hat Ansprüche. Sie möchte deutlich flexiblere Arbeitseinsätze und kurzfristig den Arbeitsplan ändern oder weniger Schichtarbeit im Spät-/Nachtdienst oder am Wochenende übernehmen. Schliesslich verbringen auch sie gerne ein Wochenende mit Freunden oder besuchen kulturelle Events, welche in der Regel am Abend, in der Nacht oder am Wochenende stattfinden.

### **Wünsche offenlegen, Verständnis schaffen**

Die unterschiedlichen Bedürfnisse verlangen nach einem Paradigmenwechsel in der Personaleinsatzplanung und einer zentrierten Sicht der Führungspersonen auf die Anforderungen der Generationen. Alle Mitarbeitenden gleich behandeln? Das mag gerecht sein – aber es stellt niemanden wirklich zufrieden. Eine zukunftsfähige Personaleinsatzplanung muss sich stärker an den individuellen Bedürfnissen der Generationen orientieren. Eine Mutter mit Kindern wünscht sich eher regelmässige Einsätze zu klar definierten Zeiten, damit sie die Betreuung organisieren kann. Ältere Mitarbeitende wünschen die Überzeiten eher auf ein Zeitkonto, um diese zur Erholung einzuziehen, und jüngere Mitarbeitende beziehen gerne einen unbezahlten Urlaub zur Entdeckung neuer Länder.

Noch eine entscheidende Erkenntnis: Die Mitarbeitenden wollen bei der Planung mitreden und mitentscheiden. Sie wollen, dass ihre Wünsche bezüglich Arbeitszeitmodell oder Zeitfenster, in denen sie flexibel sind, nach Möglichkeit berücksichtigt werden. Das bedeutet: Gemeinsam planen statt «top down». Die Offenlegung der individuellen Wünsche kann zum gegenseitigen Verständnis beitragen. Das ermöglicht eine Planung, die sich stärker an den Bedürfnissen der Einzelnen orientiert.

### Viele Ideen, erste Umsetzungen

Die Analyse innerhalb der Lindenhofgruppe gibt die Richtung vor, wie die künftigen Arbeitszeitmodelle sein sollten: agil und flexibel. An Ideen fehlt es nicht. Viele müssen aber noch den Praxistest bestehen. Die Lindenhofgruppe geht deshalb Schritt für Schritt vor. So sind zurzeit auf mehreren Abteilungen versuchsweise die Teams für die Personaleinsatzplanung verantwortlich. Im Dialog stimmen die Mitarbeitenden ihre Wünsche ab. Dank gemeinsamer Planung dürfte die Bereitschaft steigen, den Dienst einer Kollegin oder eines Kollegen zu übernehmen. Dieses Vorgehen stärkt das Team, erhöht die Zufriedenheit und damit die Leistungsbereitschaft. Die Erfahrungen werden genau evaluiert, bevor das Modell angepasst und gegebenenfalls generell eingeführt wird.

Andere Ideen haben den Praxistest bestanden und sind in der Lindenhofgruppe bereits eingeführt. Dabei spielen digitale Instrumente eine wichtige Rolle.

### Pflegepool

Der Pflegepool ermöglicht es Pflegefachpersonen (FH/HF), niederprozentig zu arbeiten (ab 20 %) – beispielsweise während der Familienphase oder neben dem Studium. Die Mitarbeitenden leisten auf allen Abteilungen flexible Einsätze und koordinieren diese selbstständig über eine WhatsApp-Gruppe. Der Pflegepool ist seit über 20 Jahren ein Erfolgsmodell. Neu gibt es auch einen Pool für Fachfrauen und -männer Gesundheit.

### Sitzwachenpool

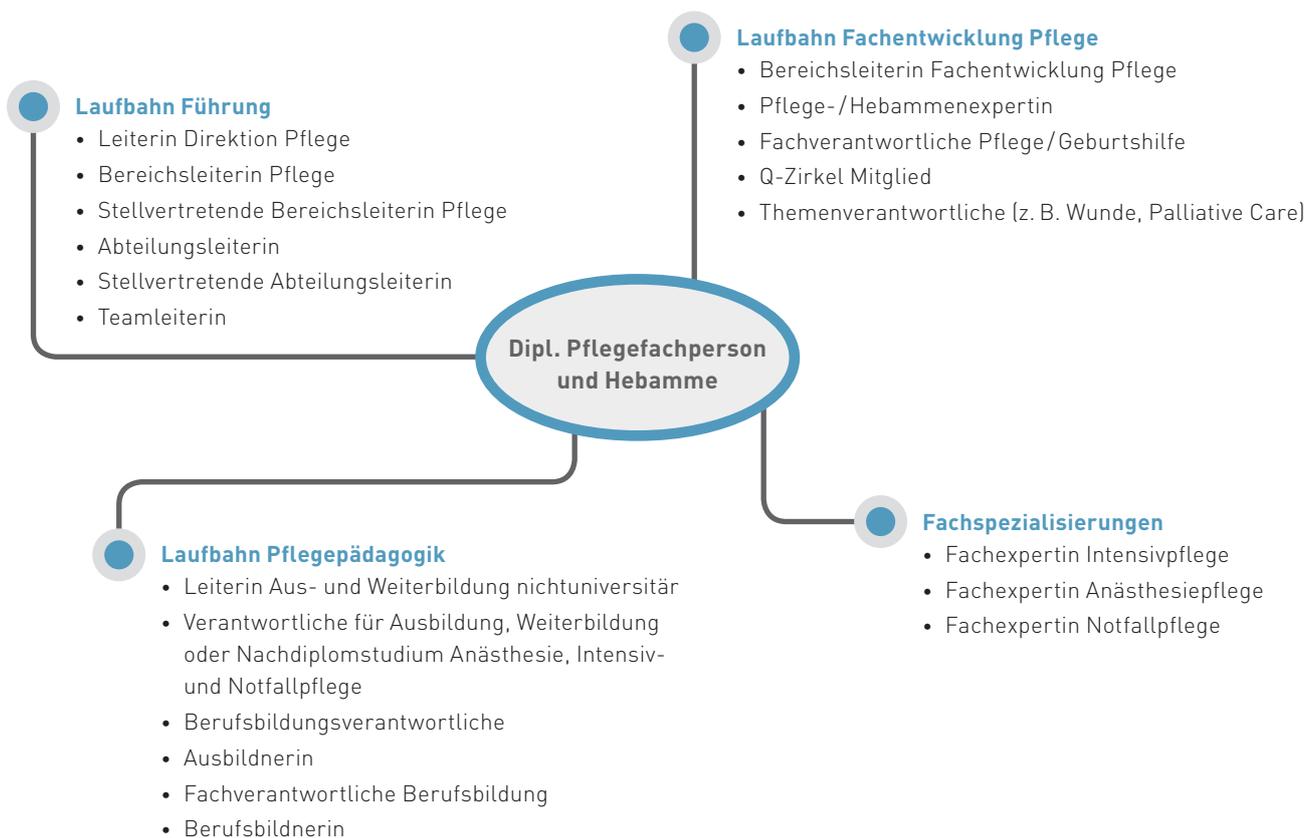
Sitzwachen überwachen Patientinnen und Patienten, die keinesfalls alleine gelassen werden können. Auch hier besteht ein Pool an Mitarbeitenden, welche gerne flexibel arbeiten. Die Einsätze werden in einem elektronischen Planungstool ausgeschrieben. Die Poolmitglieder buchen den für sie passenden Einsatz mit einem Klick.

### Pensioniertenverträge

Ältere Arbeitnehmende sind aufgrund ihres Know-hows und ihrer Erfahrung wertvolle Teamstützen. Deshalb bietet die Lindenhofgruppe für diese Zielgruppe flexible Arbeitsmodelle an. Zum Beispiel den Pensioniertenvertrag. Damit können Pensionärinnen und Pensionäre auch nach ihrem Ruhestand in der Lindenhofgruppe tätig sein. In den letzten Jahren wurde dieses Modell von immer mehr Mitarbeitenden im Ruhestand genutzt.

### Laufbahnmodell

Für die Pflege der Lindenhofgruppe ist es ein zentrales Anliegen, die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung zu fördern und ihnen eine berufliche Perspektive zu bieten. Hierzu entwickelte die Direktion Pflege Laufbahnmodelle mit individuellen Entwicklungsmöglichkeiten für diplomierte Pflegefachpersonen und Hebammen.





Flexible Arbeitszeitmodelle: Sitzwache im Patientenzimmer

### **Genügend kann nicht genügen**

Flexible und agile Lösungen sind in der Pflege – Frauenanteil 85% – besonders wichtig. Sie ermöglichen es, Pflegenden im Beruf zu halten oder in den Beruf zurückzuholen. Damit auch Frauen mit kleinen Kindern Teilzeit arbeiten können, braucht es auch Angebote zur Kinderbetreuung. Die Lindenhofgruppe hat deshalb die KiTa Lindenhof gegründet. Sie nimmt mit flexiblen Betreuungszeiten auf unregelmässige Arbeitszeiten Rücksicht.

Kurz: Die Lindenhofgruppe arbeitet mit Elan daran, auch in Zukunft zu den besten Adressen im Arbeitsmarkt zu gehören. Dabei geht es nicht «nur» darum, genügend Mitarbeitende zu finden. Es geht auch darum, die richtigen zu finden – gut qualifizierte und hoch motivierte Fachleute. Nur so wird die Lindenhofgruppe ihrem Leitbild gerecht: «Wir wollen der Berner Bevölkerung beste Qualität in Medizin und Pflege bieten.»