

Modernes Arbeitszeitmodell für die Pflege im Spital Bülach

Ob fixe Arbeitstage ohne Nachtdienste oder sehr flexible Einsätze – das neue Modell im Spital Bülach ermöglicht es Pflegemitarbeitenden, die für sie passende Arbeitszeit zusammenzustellen.



DANIELA PFEIFER-STÖHR
 Direktorin Pflege und Therapien
 Mitglied der Geschäftsleitung
 Spital Bülach,
 pflegedirektion@spitalbuelach.ch



MANUEL PORTMANN
 Leiter Human Resources Management
 Mitglied der Geschäftsleitung
 Spital Bülach,
 manuel.portmann@spitalbuelach.ch

Der Fachkräftemangel betrifft alle Schweizer Spitäler und Kliniken. Die Pflegeinitiative wird nicht so schnell umgesetzt, wie sich die Personalsituation verschlechtert. Daher wollten die Verantwortlichen im Spital Bülach nicht länger zuwarten und überlegten, welche Massnahmen Abhilfe schaffen könnten. Der Autorin und dem Autor war klar, dass es mehr braucht als generelle Lohnerhöhungen oder geschenkte zusätzliche Freizeit, um das Spital als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

Daher hat das Spital Bülach seine Pflegemitarbeitenden befragt, welche Arbeitsbedingungen sie sich wünschen würden. Als besonders belastend empfanden die Befragten Nachtdienste sowie spontane Anfragen, an freien Tagen einzuspringen. Das zeigt, dass insbesondere eine individuelle Arbeitsplanung ein entscheidendes Kriterium für die Arbeitszufriedenheit ist. Daraus entwickelten die Direktorin Pflege und der HR-Leiter gemeinsam ein dreistufiges Arbeitszeitmodell; das sogenannte «Bülacher Modell».

Die drei Stufen der Flexibilität

Das Modell besteht aus den Stufen «Fix», «Flex» und «Super Flex». Flexibilität in der Dienstplanung und Spontanität beim Einspringen belohnt das Spital mit Zulagen zum Grundlohn (siehe Tabelle).

Die Stufe «Fix» eignet sich für Mitarbeitende, die feste Arbeitszeiten, Arbeitstage und eine hohe Planungssicherheit wünschen. Nachtdienste entfallen hier.

«Flex»-Mitarbeitende werden in ihrer Station eingeplant. Sie übernehmen Nachtdienste und springen bei Bedarf einmal pro Monat auf ihrer Station ein. Dafür erhalten sie 200 Franken Zulage zum Grundlohn. Überzeit können sie mit Freizeit kompensieren oder sie kann ab 40 Überstunden ausbezahlt werden. Die Stufe «Flex» eignet sich für alle, die eine Planungssicherheit wünschen, aber flexibel in der Dienstplanung sind.

Weitere Spitäler und auch Wirtschaftsbetriebe haben Interesse am «Bülacher Modell» bekundet.

«Super Flex»-Mitarbeitende erhalten monatlich eine Zulage von 350 Franken zum Grundlohn. Dafür springen sie zweimal im Monat bei Bedarf auch in anderen Abteilungen ein. Zusatzstunden werden sofort ausbezahlt. Die Stufe «Super Flex» eignet sich für alle, die flexibel in der Dienst- und Einsatzplanung sind und/oder sich einen Zusatzverdienst wünschen.

Einjährige Pilotphase

Am 1. April 2023 startete die einjährige Pilotphase, in der das Modell getestet und nötigenfalls angepasst wird. In dieser Zeit können Mitarbeitende alle drei Monate zwischen den Stufen wechseln; danach ist das zweimal jährlich möglich. So können sie die Stufe je nach Lebenssituation, beispielsweise durch die Geburt eines Kindes, auch während des Jahres anpassen.

Doch die Einführung des Modells führt zu Mehrkosten für das Spital. Neben neuen Verträgen für alle Pflegenden investiert das Spital rund eine Million Franken für Lohnzulagen. Auf der anderen Seite erhofft sich das Unternehmen, dass die Kosten für temporäres Personal um 50 Prozent sinken werden. Es ist dem Spital Bülach wichtig, dass dieses Geld den eigenen Mitarbeitenden zugutekommt.

Neben neuen Verträgen für alle Pflegenden investiert das Spital eine Million für Lohnzulagen.

Auf längere Sicht wird es aber notwendig sein, den Arbeitsmarkt grundlegend zu stärken. Neben Modellen für Quereinsteiger:innen sind Programme für Wiedereinsteiger:innen oder Talentprogramme zur Förderung von Nachwuchs möglich. Insgesamt müssen Spitäler ihre Arbeitgeberattraktivität vor allem im Pflegebereich erhöhen, damit Mitarbeitende im Beruf bleiben, nicht abspringen und neue Pflegenden einsteigen.

Kontinuierliche Weiterentwicklung

Eine erste Umfrage nach drei Monaten hat gezeigt, dass das Spital Bülach auf dem richtigen Weg ist. Drei Viertel der Pflegemitarbeitenden antworteten, dass sie mit dem Modell «voll und ganz zufrieden» oder «zufrieden» sind. Gemäss den Rückmeldungen der zweiten Umfrage von Oktober 2023 wird das Modell nun angepasst und weiterentwickelt.

Das Interesse am «Bülacher Modell» ist gross. Neben verschiedenen Spitälern haben sich auch Unternehmen aus der Wirtschaft, insbesondere aus dem Einzelhandel, nach den Details erkundigt.

Le modèle de Bülach

F

À l'Hôpital de Bülach, Daniela Pfeifer-Stöhr, directrice des soins, et Manuel Portmann, responsable des ressources humaines (RH), ont rapidement compris qu'il fallait plus que des augmentations salariales ou du temps libre supplémentaire pour changer la situation et le niveau de satisfaction du personnel soignant.

Un sondage interne a démontré que le personnel soignant considérait les services de nuit comme particulièrement pénibles, tout comme les demandes de remplacement pendant les jours de congé. Une planification flexible du travail est donc un critère décisif pour la satisfaction. La directrice des soins et le directeur des RH ont ainsi développé ensemble un modèle de temps de travail à trois niveaux (Fixe, Flex et Super Flex), appelé «modèle de Bülach». L'hôpital récompense la flexibilité dans la planification des services ainsi que les remplacements par des primes salariales (voir tableau).

Pendant la phase pilote, d'avril 2023 à mars 2024, les collaborateurs-trices peuvent passer d'un niveau à l'autre tous les trois mois; ensuite, deux fois par an. Lors de la première enquête menée après trois mois, les trois quarts des soignant-e-s ont répondu qu'elles et ils étaient «tout à fait satisfait-e-s» ou «satisfait-e-s» du modèle. L'introduction du modèle n'est toutefois pas exempte de frais. Outre de nouveaux contrats pour tous-tes les soignant-e-s, l'hôpital de Bülach a investi un million de francs pour les compléments salariaux.

Das Bülacher Arbeitszeitmodell

Modell	Bedingungen					Entschädigung
	Schichten	Nachdienst (ND)	Wochentage inkl. Wochenende	Abteilungen	Anfragen einzuspringen	
Fix	Schichten nach Vereinbarung mit Abteilungsleitung (AL)	Nach Vereinbarung mit AL (Nachtdienst ist keine Pflicht)	Fix nach Vereinbarung mit AL	Fix	Anfrage erst, wenn niemand vom Pool Super Flex oder Flex zur Verfügung steht	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlohn + CHF 6/h bei kurzfristigem (< 48h) Einspringen • Zusatzstunden werden kompensiert oder auf Wunsch der Mitarbeitenden (MA) ab 40 Stunden ausbezahlt
Flex	2 oder 3 Schichten oder Dauernachtdienst	Nachtdienst ist Pflicht	Alle	Fix	<ul style="list-style-type: none"> • mind. 1x einspringen pro Monat auf eigener Abteilung • Anfrage jederzeit möglich (wenn niemand vom Pool Super Flex kann) 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlohn + 200 CHF (BG unabhängig) • Zusatzstunden werden kompensiert • oder auf Wunsch der MA ab 40 Stunden ausbezahlt
Super Flex (bis Beschäftigungsgrad (BG) 90 % möglich)	Alle	Mind. 4 ND pro Monat sind Pflicht (BG 20–50 % mind. 2 ND pro Monat)	Alle	Definiert	<ul style="list-style-type: none"> • Bettenstation: mind. 1x auf einer anderen Abteilung pro Monat und/oder mind. 1x einspringen auf eigener Abteilung pro Monat • Spezialstationen (z. B. Notfall) mind. 2x Einspringen pro Monat auf der Station • Anfrage jederzeit möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlohn + 350 CHF (BG unabhängig) • Zusatzstunden werden ausbezahlt oder auf Wunsch der MA kompensiert