

# Stundenreduktionen als Lösung?

Gesundheitsorganisationen suchen nach Lösungen, um die Arbeitsbedingungen für ihr Pflegepersonal zu verbessern. Die Stundenreduktion ist eine der aktuell propagierten Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Sie setzt an der richtigen Stelle an, doch bringt sie den erhofften Effekt?

Text: Christoph Goltz, Silvia Mohler

Der Mangel an qualifiziertem Pflegepersonal stellt das Schweizer Gesundheitssystem vor grosse Herausforderungen. In der Schweiz wird mit einem zusätzlichen Bedarf von 36 500 Pflege- und Betreuungspersonen bis 2030 gerechnet. Gründe dafür sind die demografische Entwicklung, die sich ständig verbessernden Möglichkeiten in der medizinischen Versorgung, die anstehenden Pensionierungen der Baby-Boomer-Generation sowie frühzeitige Berufsaustritte (Merçay et al., 2021). Bereits 2016 kam der nationale Versorgungsbericht zum Schluss, dass «der

wachsende Personalbedarf bei Weitem nicht durch die derzeitige Zahl an Ausbildungsabschlüssen gedeckt werden kann» (Dolder & Grünig, 2016, S. 8). Die Covid-19 Pandemie führte deutlich vor Augen, wie wichtig qualifiziertes Pflegepersonal für eine gut funktionierende Gesundheitsversorgung ist. In den vergangenen zwei Jahren kam es zu einer deutlichen Erhöhung der Arbeitsbelastung beim Pflegepersonal und vermehrten Gedanken an den Berufsaustritt (Arnold et al., 2021). In der Praxis wird eine Verschärfung der Personalsituation aufgrund der Mehrbelastung durch

Covid-19 wahrgenommen. Folglich liegt der Fokus auf der Stärkung von Massnahmen zur Förderung des Personalverbleibs.

## Arbeits- und Privatleben

Ein Hauptgrund für die frühzeitigen Berufsaustritte ist die fehlende Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Dieser Faktor beeinflusst wesentlich die Gedanken, den Beruf oder die Organisation zu verlassen, führt zu einer geringeren Arbeitszufriedenheit und zu einer schlechteren physischen und psychischen Gesundheit (Peter et al., 2020). In der nationalen Studie «STRAIN – Work-related stress among health professionals in Switzerland» haben rund 13 000 Pflegenden teilgenommen. Im Rahmen dieser Studie wurden Empfehlungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben und weiteren Handlungsfeldern ausgearbeitet. Die Empfehlungen sind auf der Webseite «[www.gesundheit.bfh.ch/strain](http://www.gesundheit.bfh.ch/strain)» frei zugänglich.

## Die Stundenreduktion

Neben den STRAIN-Empfehlungen entwickeln immer mehr Schweizer Gesundheitsorganisationen eigene Massnahmen, durch die sie sich eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen erhoffen. Die Reduktion der Arbeitsstunden pro Woche wurde von einer steigenden Zahl von Gesundheitsorganisationen angekündigt. Pflegenden leisten bei gleichbleibendem Lohn weniger Stunden pro Woche. Die Siloah AG, zum Beispiel, hat per 1. Juli 2022 die 40-Stunden-Woche eingeführt. Auf Januar 2024 erfolgt eine weitere Reduktion auf eine 38-Stunden-Woche für Pflegenden. Durch solche Massnahmen erhoffen sich die Organisationen, ihren Pflegenden eine



Bei gleichbleibendem Lohn die Arbeitszeit zu reduzieren, ist nur eine Massnahme zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Pflegenden.

verbesserte Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben bei gleichbleibendem Lohn zu ermöglichen.

### Ist die Massnahme erfolgreich?

Die Studienlage dazu ist widersprüchlich und unzureichend. Einerseits zeigen sich durch die Stundenreduktion Verbesserungen der Gesundheit, der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben sowie der Arbeitszufriedenheit. Andererseits gingen die krankheitsbedingten Absenzen oder objektiv messbare Indikatoren der persönlichen Gesundheit nicht zurück (Gyllensten et al., 2017). Weitere Ergebnisse zeigen, dass es eher die Schichtarbeit ist, insbesondere Nacht- und Wochenenddienst, die die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben erschweren (Karhula et al., 2017). Die Dienstplanung scheint somit einen relevanten Einfluss darauf zu haben, ob die Stundenreduktion auch zu einem nachhaltigen Mehrwert führt.

Die Umsetzung der Stundenreduktion ist mit hohen Kosten verbunden. Insofern ist es naheliegend, dass sie auf ihren Effekt hin evaluiert wird. Einen wichtigen Faktor gilt es dabei zu beachten: Es braucht mehr Personal, denn eine Reduktion der Arbeitsstunden darf nicht zu einer Zunahme der Überstunden oder der gleichen Arbeitslast in weniger Zeit führen. Zudem darf es in der Dienstplanung nicht zu einer Zunahme an kurzen Wechseln (Frühschicht auf Spätschicht) und vermehrten kurzfristigen Umplanungen oder/und Anfragen zum Einspringen kommen. Der Erfolg der Stundenreduktion hängt somit von der Umsetzung ab und lässt sich erst mittelfristig erfassen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für den Erfolg ist das «familienfördernde Verhalten» der oder des direkten Vorgesetzten (Peter et al., 2021). Die direkten Vorgesetzten können den Mitarbeitenden mehr Kontrolle über die individuelle Arbeitszeit geben. Sie können im Umgang mit der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben mit einem positiven Beispiel vorangehen und dieses vorleben. Auch werden durch dieses Verhalten die Mitarbeitenden gefördert, Lösungen zum Wohle der Organisation und des Privatlebens einzubringen. Der Erfolg der Stundenreduktion wird sich somit möglicherweise auch zwischen den einzelnen Pflgeteams unterscheiden. Um nachhaltig als Gesamtorganisation erfolgreich zu sein, braucht es das «Buy-In» aller direkten Vorgesetzten.

### Folgestudie STRAIN 2.0

Die Siloah AG möchte die Frage nach dem Mehrwert der Stundenreduktion klären und nimmt an der Folgestudie STRAIN 2.0 teil. Das ist eine Längsschnittstudie, an der Gesundheitsorganisationen jährlich teilnehmen können. Das Projekt bietet die Möglichkeit Stressoren, Reaktionen und Langzeitkonsequenzen regelmässig und modular zu erfassen. Zwischen den Messzeitpunkten können Massnahmen umgesetzt werden. Der Vergleich der Messwerte vor und nach der umgesetzten Massnahme gibt Hinweise auf einen möglichen Effekt. Zudem können die eigenen Resultate jeweils mit denen anderer Gesundheitsorganisationen anonym verglichen werden.

### Ausblick

Unabhängig vom wissenschaftlich nachgewiesenen Mehrwert der Stundenreduktion ist es bereits ein grosser Erfolg, dass Gesundheitsorganisationen aus Eigeninitiative Massnahmen zur Förderung des Personalerhalts umset-

zen. Neben der Stundenreduktion bei gleichbleibendem Lohn gibt es jedoch noch eine Vielzahl an flankierenden Massnahmen (bspw. faire Dienstplanung). Als Entscheidungsbasis können Organisationen auch die STRAIN-Empfehlungen nehmen. Da jede Massnahme mit finanziellen und personellen Ressourcen verbunden ist, lohnt sich eine Überprüfung, ob die Massnahme auch etwas bringt.



Das Literaturverzeichnis ist in der digitalen Ausgabe ([www.sbk-asi.ch/app](http://www.sbk-asi.ch/app)) verfügbar oder erhältlich bei: [christoph.golz@bfh.ch](mailto:christoph.golz@bfh.ch)

### Autor und Autorin

**Christoph Golz** Co-Leiter Innovationsfeld Gesundheitsversorgung und Personalentwicklung, Berner Fachhochschule, [christoph.golz@bfh.ch](mailto:christoph.golz@bfh.ch)

**Silvia Mohler** Pflegedirektorin, Siloah AG

INSERAT

**Berner Bildungszentrum Pflege**

# Pflegen Sie Ihre Zukunft

**Infoveranstaltungen 2022/2023**

- 15. Dezember / 12. Januar**  
Zertifikatslehrgang Praxisbegleiter:in Basale Stimulation®
- 21. Februar**  
Nachdiplomstudium NDS HF Anästhesiepflege
- 2. März**  
Nachdiplomstudium NDS HF Notfallpflege

**Pflege alle Perspektiven**  
[weiterbildung.bzpflege.ch](http://weiterbildung.bzpflege.ch)