

Masterarbeit

Klaunzer Anna Maria, MSc

Entwicklung und Evaluierung eines adäquaten
Dienstplantools zur Erhöhung der
Mitarbeiterzufriedenheit im Pflegebereich des
Bezirkskrankenhauses Lienz

Medizinische Universität Graz

MBA in Health Care & Hospital Management

Betreuer: DI Dr. Mischak Robert, MPH

Datum der Einreichung: 31.01.2017

Abstract

Der Dienstplan ist ein Instrument der Personaleinsatzplanung und dient der Abdeckung des täglich erforderlichen Personalaufwandes. Ein Dienstplan sichert den Einsatz der Pflegekräfte innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens, dient der Qualitätssicherung und gilt als Nachweis für die geleistete Arbeitszeit. Jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin hat aber auch das Recht, die Freizeit planen zu können und deswegen ist die Erfüllung diverser Freizeit- oder Dienstwünsche in der Planung zu berücksichtigen. Die Wünsche des Pflegepersonals nahmen über die Jahre hinweg ein derartiges Ausmaß an, dass eine adäquate Dienstplangestaltung nicht mehr möglich war. Zugleich führten diese Wünsche zu Spannungen im Team, da es der Dienstplanführenden nicht möglich war, alle Wünsche zu erfüllen. Es musste ein Werkzeug gefunden werden, welches die gesetzlichen und hausinternen Vorgaben, gleichzeitig die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt sowie möglichst objektiv ist.

Forschungsfrage: Wie kann ein spezielles Dienstplantooll zur Erstellung transparenter und objektivierbarer Dienstpläne an der Abteilung Neurologie am Bezirkskrankenhaus Lienz entwickelt und eingesetzt werden? Das Ziel dieser Masterthesis ist es aufzuzeigen, wie ein adäquates Dienstplanmodell dazu beitragen kann, die Arbeitszufriedenheit der Teammitglieder durch Berücksichtigung der Wünsche zu verbessern und trotzdem den gesetzlichen Ansprüchen zu genügen. Aufgrund der Anonymität wurde das Instrument des Fragebogens gewählt. Das Ergebnis ergab 66,7 Prozent der Mitarbeiter der Abteilung für Neurologie des Bezirkskrankenhauses Lienz sind mit der Dienstplangestaltung zufrieden. 55,5 Prozent sind mit der Einführung des neuen Freizeitwünsche-Tools einverstanden. Die vorwiegend jungen Mitarbeiter der Abteilung für Neurologie am Bezirkskrankenhaus Lienz können sich mit der Einführung eines Freizeitwünsche-Tools nur schwer identifizieren. Die Gründe liegen in der Mitverantwortung für eine qualitativ hochwertige und gleichmäßige Verteilung von Diensten und Freizeit, wobei nicht mehr alle Wünsche Berücksichtigung finden können. Kaum Probleme mit dem Freizeitwünsche-Tool haben die älteren Mitarbeiter, deren Verständnis für die Erfüllung der Dienstpflichten wesentlich ausgeprägter erscheint als bei den Jungen.

Abstract

The duty roster is an instrument used for personnel deployment planning and serves as a means to organize the personnel required daily. A duty roster ensures the assignment of caregivers within a given time frame, guarantees quality assurance and serves as a proof of performed working hours. Each employee, however, is entitled to plan their leisure time and thus wishes and special request have to be considered in the planning. Wishes of the nursing staff have reached such an extent in recent years that an adequate work scheduling has not been possible. Furthermore, since fulfilling all the wishes of the personnel has simply been beyond the bounds of possibility, tensions within the team have been accumulating. Consequently, an effective method ought to be found which complies to the legal and in-house guidelines, simultaneously considers the employee's requests and yet allows for an optimum of objectivity.

Research Question: How can a specific rota-tool for the creation of transparent and objectified rosters be created and used at the Neurology department of the district hospital Lienz? The aim of this Master thesis is to show how an adequate planning system may contribute to increase the job satisfaction of team members by considering their wishes while conforming to legal requirements. The method was questionnaire-based due to personal data protection reasons. The results show that 66,7% of the employees of the Neurology at the hospital Lienz are satisfied with the rostering arrangements. 55,5% agree with the introduction of the new specific wish-tool. The majority of the younger staff of the neurology department at the district hospital Lienz find it hard to identify with the specific wish-tool. Reasons for this may lie within joint responsibility to ensure highly qualitative and equal distribution of work and leisure time, which means that not all wishes can be taken into account. The older employees hardly have any problems with the specific wish-tool, so that it may appear that their sense of fulfilling work schedule duties is fairly more distinct than with the younger staff.

Eidstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt bzw. die wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen anderer AutorInnen als solche kenntlich gemacht habe.

Dölsach, Jänner 2017

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei meinem Betreuer DI Dr. Mischak Robert, MPH für seine sehr menschliche Unterstützung bei dieser Abschlussarbeit sehr herzlich bedanken.

Besonders bedanken möchte ich mich bei Frau Mag. Lukasser-Wurnig Elvira, die mir einerseits wertvolle Hinweise für das Erstellen der Arbeit geliefert hat und andererseits durch ihre Lektorentätigkeit immer eine große Unterstützung war.

Mein ganz besonderer Dank aber gebührt meiner Familie, für ihr Verständnis, ihre Geduld und ihre Rücksicht.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	3
Abstract	4
Eidstattliche Erklärung	5
Danksagung	6
Abkürzungen	10
Abbildungsverzeichnis	10
Tabellenverzeichnis	12
1 Einführung	14
2 Forschungsfrage	16
3 Theoretischer Teil	16
3.1 Geschichte der Arbeitszeitgestaltung	16
3.2 Baby Boomer versus Generation Y	19
3.2.1 Baby Boomer Generation (mittlere und ältere Generation)	19
3.2.2 Engagement, Motivation und Zufriedenheit bei der Arbeit	19
3.2.3 Genration Y (jüngere Generation)	20
3.2.4 Erwartungen der jüngeren Generation an die Arbeit	21
4 Theorien der Arbeitszufriedenheit	22
4.1 Der Begriff der Arbeits- bzw. Berufszufriedenheit	22
4.1.1 Der wissenschaftliche Begriff der Arbeits- bzw. Berufszufriedenheit	22
4.2 Bedürfnishierarchie nach Maslow	23
4.3 ERG-Theorie nach Alderfer	24
4.4 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	25
4.5 Erwartungstheorie nach Vroom	26
4.6 Zieltheorie nach Locke	27
4.7 Equity – Theorie von Adams	27

5	Mitarbeitermotivation in der wirtschaftlichen Praxis	28
5.1	Mitarbeitermotivation	28
5.2	Motivation als Erfolgsfaktor	28
5.3	Mitarbeiterzufriedenheit	29
6	Stärkung der Eigenverantwortung	30
7	Wertschätzendes Management.....	30
7.1	Grundmechanismus der Wertschätzung	31
7.2	Anforderung der praktischen Wertschätzung	32
8	Anreize und Anreizsysteme.....	34
8.1	Prinzipal-Agent-Theorie.....	34
8.2	Definition von Anreizsystemen	35
8.3	Betriebliche Anreize.....	37
8.4	Materielle Anreize.....	37
8.4.1	Monetäre Anreize.....	37
8.4.2	Nicht monetäre Anreize	38
8.5	Immaterielle Anreize.....	39
8.5.1	Tätigkeitsanreize.....	39
8.5.2	Arbeitszeit	39
8.5.3	Entwicklungsmöglichkeiten als Anreiz	40
8.5.4	Soziale Anreize	40
8.6	Cafeteria-Modell	42
8.7	Total Compensation	42
8.8	Performance-System.....	42
9	Dienstplan	43
9.1	Verantwortlichkeit	44
9.2	Mindestanforderung an einen Dienstplan	45

9.3	Vereinbarung der Dienste im BKH-Lienz.....	45
9.4	Dienstzeiten.....	46
9.5	Diensteinteilung.....	47
9.6	Personalcharakteristische Daten.....	49
10	Betriebswirtschaftliche Motivation in Bezug auf die Dienstplangestaltung.....	49
11	Projektbeschreibung.....	50
11.1	Aspekte des Programms.....	50
11.2	Punktevergabe.....	51
11.3	Punktebewertung.....	52
11.4	Allgemeine Hinweise.....	53
11.5	Beschreibung des Probelaufes.....	54
12	Empirischer Teil.....	56
12.1	Methode.....	56
12.1.1	Wahl der Methode.....	56
12.1.2	Beschreibung des Fragebogens.....	56
12.1.3	Beschreibung des PRE-Test.....	57
12.1.4	Beschreibung der Stichprobe.....	57
12.1.5	Durchführung der Datenerhebung.....	58
12.2	Auswertung der Fragebögen und Interpretation der Ergebnisse.....	58
12.2.1	<i>Zufriedenheit mit dem Dienstplan.....</i>	<i>59</i>
12.2.2	<i>Zufriedenheit mit dem Freizeitwünsche - Tool.....</i>	<i>69</i>
12.2.3	<i>Offene Fragen.....</i>	<i>80</i>
13	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	84
14	Diskussion der Ergebnisse.....	86
15	Schlussfolgerungen.....	99
16	Literaturverzeichnis.....	102

17	Anhang	104
17.1	Fragebogen.....	104
17.2	Freizeitwünsche - Tool	109

Abkürzungen

BKH	Bezirkskrankenhaus Lienz
Bzw.	Beziehungsweise
d.h.	das heißt
usw.	und so weiter
etc.	et cetera
u.	und

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bedürfnishierarchie nach Maslow, Motzkuhn (2013), Seite 10.....	23
Abbildung 2: ERG-Theorie nach Alderfer, Motzkuhn (2013), Seite 11	24
Abbildung 3: Zwei-Faktoren-Theorie, Motzkuhn (2013), Seite 13.....	25
Abbildung 4: Erwartungstheorie nach Vroom, Motzkuhn (2013), Seite 16	26
Abbildung 5: Zieltheorie nach Locke, Motzkuhn (2013), Seite 18.....	27
Abbildung 6: Konzept der Gleichheitstheorie, Motzkuhn (2013), Seite 19.....	28
Abbildung 7: Die Aktualität und Relevanz der Wertschätzung im Management, eigene.....	31
Abbildung 8: Prinzipal-Agent-Theorie, Motzkuhn (2013), Seite 24	35
Abbildung 9: Systematik Anreizsysteme, eigene Darstellung	36
Abbildung 10: Funktionsweise von Anreizsystemen, eigene Darstellung	37

Abbildung 11: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeit der Variable "Meine Freizeitwünsche werden akzeptiert".	60
Abbildung 12: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Ich kann meine Freizeit gut nach der Dienstpläneinteilung planen".	61
Abbildung 13: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Die Dienstplanführende lässt viele Freizeitwünsche zu".	62
Abbildung 14: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeit der Variable "Trotz bereits bestehendem Dienstplan gibt es die Möglichkeit, einen Wunsch aufgrund privater Vorkommnisse erfüllt zu bekommen".	64
Abbildung 15: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Es gibt eine Regelung an der Neurologie: Das Wochenende vor einem Urlaub und der Montag nach dem Urlaub sind frei. Das find ich sehr gut".	65
Abbildung 16: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Trotz vereinbarter Freizeitwünsche Regelungen, lässt die Planung des Dienstplanes immer noch viele Wünsche zu".	67
Abbildung 17: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Bei der Dienstpläneinteilung fühle ich mich benachteiligt".	68
Abbildung 18: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Das neue Freizeitwünsche -Tool übt einen gewissen Druck auf mich aus".	70
Abbildung 19: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Die Punktevergabe ist gerechtfertigt".	71
Abbildung 20: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Mit der Gesamtjahrespunktezahle bin ich einverstanden".	72
Abbildung 21: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Das Freizeitwünsche -Tool ist objektiv".	74
Abbildung 22: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Das Freizeitwünsche -Tool ist für mich nachvollziehbar".	75
Abbildung 23: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Mit diesem Tool werden alle gleich behandelt".	76

Abbildung 24: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Ich finde es gut, wenn man sich Punkte dazu verdienen kann".....	78
Abbildung 25: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Keine Berücksichtigung im Freizeitwünsche - Tool von Weihnachten/Silvester sowie Ostern/Pfingsten".....	79
Abbildung 26: Grafische Darstellung der Verteilung der Probanden bei der Zufriedenheit mit dem Dienstplan	84
Abbildung 27: Grafische Darstellung der Verteilung der Probanden bei der Zufriedenheit mit dem Freizeitwünsche -Tool.....	85

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Meine Freizeitwünsche werden akzeptiert".....	59
Tabelle 2: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Ich kann meine Freizeit gut nach der Dienstplaneinteilung planen".	61
Tabelle 3: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Die Dienstplanführende lässt viele Freizeitwünsche zu".....	62
Tabelle 4: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Trotz bereits bestehendem Dienstplan gibt es die Möglichkeit, einen Wunsch aufgrund privater Vorkommnisse erfüllt zu bekommen".	63
Tabelle 5: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Es gibt eine Regelung an der Neurologie: Das Wochenende vor einem Urlaub und der Montag nach dem Urlaub sind frei. Dies find ich sehr gut".....	65
Tabelle 6: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Trotz vereinbarter Freizeitwünsche Regelungen, lässt die Planung des Dienstplanes immer noch viele Wünsche zu".	66
Tabelle 7: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Bei der Dienstplaneinteilung fühle ich mich benachteiligt".	68
Tabelle 8: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Das neue Freizeitwünsche - Tool übt einen gewissen Druck auf mich aus".	69

Tabelle 9: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Die Punktevergabe ist gerechtfertigt".	71
Tabelle 10: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Mit der Gesamtjahrespunktezahl bin ich einverstanden".	72
Tabelle 11: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Das Freizeitwünsche - Tool ist objektiv".	73
Tabelle 12: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Das Freizeitwünsche - Tool ist für mich nachvollziehbar".	75
Tabelle 13: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Mit diesem Tool werden alle gleich behandelt".	76
Tabelle 14: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Ich finde es gut, wenn man sich auch Punkte dazu verdienen kann".	77
Tabelle 15: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Keine Berücksichtigung im Freizeitwünsche - Tool von Weihnachten/Silvester sowie Ostern/Pfingsten".	79

1 Einführung

Der Dienstplan ist ein Instrument der Personaleinsatzplanung und dient der Abdeckung des täglich erforderlichen Personalaufwandes. Ein Dienstplan sichert den Einsatz der Pflegekräfte innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens, dient der Qualitätssicherung durch Berücksichtigung der unterschiedlichen Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und gilt als Nachweis für die geleistete Arbeitszeit, was wiederum für die Lohnbuchhaltung von Bedeutung ist. In die Personalplanung müssen ebenso Aspekte wie Wirtschaftlichkeit und Gesetzgebung einfließen. Mit der Unterschrift am Arbeitsvertrag verpflichtet sich jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter zur Leistung einer vereinbarten Arbeitszeit. Der Dienstgeber legt mittels Dienstplan fest, wann diese Arbeitszeit zu leisten ist. Da jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin aber auch das Recht hat, die Freizeit zu planen, ist ebenfalls die Erfüllung diverser Freizeit- oder Dienstwünsche in der Planung zu berücksichtigen. Für jeden Bereich (Abteilung, Station, Funktionsbereich) wird nach zeitlichen Vorgaben des Dienstgebers ein Dienstplan erstellt – in Krankenhäusern umfasst dies meist den Zeitraum eines Kalendermonats - sowie ein Enddatum für den verpflichtenden Aushang der Dienstpläne des Folgemonats vorgegeben. Der Dienstplan enthält Beginn und Ende der einzelnen Dienste (=Arbeitszeit) inklusive Pausenregelung sowie Freizeitphasen und Urlaubskonsum. Dadurch ist es möglich, alle rechtlichen Vorgaben einzuhalten.

Die leitende Pflegekraft ist dem Dienstgeber gegenüber verpflichtet, einen Dienstplan entsprechend der Erfordernisse der jeweiligen Station (Patientengut, Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Arbeitsanfalle, Arbeitsspitzen) sowie eine Einteilung, entsprechend den gesetzlichen Vorgaben (z.B. Arbeitszeit- und Arbeitsruhegesetz), durchzuführen. Um die Mitarbeiterzufriedenheit zu gewährleisten, ist eine objektive Einteilung erforderlich. Um letzterem gerecht zu werden, wurde vor einigen Jahren von der Leitenden Pflegekraft der sogenannte „Wunschkalender“ eingeführt, der wie folgt beschrieben wird:

Um die Freizeit- bzw. besonderen Dienstwünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits vor der Erstellung des eigentlichen Dienstplanes zu erfassen, wurde ein sogenannter Wunschkalender unter Vorgabe der Stationsleitung, nur wirklich wichtige Termine einzutragen, eingeführt. Bei der Erstellung des Dienstplanes wurden diese Wünsche, soweit möglich, erfüllt. Vorrangig bei der Dienstplanerstellung waren jedoch immer die Erfordernisse der Station/des Funktionsbereiches. Trotzdem nahmen die Wünsche des Pflegepersonals über die Jahre hinweg ein derartiges Ausmaß an, dass eine Dienstplangestaltung unter den obigen Gesichtspunkten nicht mehr möglich war, eine Dienstplanung zur Planungs- und Qualitätssicherung war somit nur mehr sehr eingeschränkt möglich. Zugleich führte dieser Wunschkalender zu Spannungen im Team, da es der Dienstplanführenden nicht möglich war, alle Wünsche zu erfüllen.

Somit konnte die Leitende Pflegekraft diesen Zustand nicht weiter tolerieren, es musste ein Werkzeug gefunden werden, welches die gesetzlichen und hausinternen Vorgaben, gleichzeitig die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt sowie möglichst objektiv ist. Dieses Werkzeug wurde mit der Punktevergabe für Dienstplanwünsche gefunden, welches ich nachstehend in meiner Masterthesis präsentiere.

Das Ziel dieser Masterthesis ist es aufzuzeigen, wie ein adäquates Dienstplanmodell dazu beitragen kann, die Arbeitszufriedenheit der Teammitglieder durch Berücksichtigung der Wünsche zu verbessern und trotzdem den gesetzlichen Ansprüchen zu genügen. Durch den Einsatz dieses Planungsinstrumentes sollte es zudem gelingen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Gestaltung des Dienstplanes mit einzubeziehen, durch die Vergabe der Punkte tragen sie nun selbst Verantwortung für die Erfüllung ihrer Wünsche.

Zur sprachlichen Vereinfachung wird bei der Masterthesis in Berufs- und ähnlichen Personenbezeichnungen die maskuline Form des Hauptwortes stellvertretend für beide Geschlechter verwendet.

2 Forschungsfrage

Wie kann ein spezielles Dienstplantooll zur Erstellung transparenter und objektivierbarer Dienstpläne an der Abteilung Neurologie am Bezirkskrankenhaus Lienz entwickelt und eingesetzt werden?

3 Theoretischer Teil

3.1 Geschichte der Arbeitszeitgestaltung

Möchte man die Auseinandersetzungen zum Thema Arbeitszeit in einem Krankenhaus, sowie in einer anderen Pflegeeinrichtung verstehen, muss man sich zuerst mit den historischen Hypothesen auseinandersetzen, die dieses Konfliktfeld beeinflussen. Die Abgrenzung der Arbeitszeit zur übrigen noch zur Verfügung stehenden Lebenszeit bereitet im Zusammenhang mit der Krankenpflege heute noch immer große Probleme.

Viele Probleme der heute tätigen Pflegenden beruhen auf der Entwicklung der Krankenpflege aus dem christlich geprägten Dienst der Nächstenliebe zu einer personenbezogenen Dienstleistung.

Laut Kelm (2012) wurde die Krankenpflege bis in das 20. Jahrhundert hinein nicht als Beruf, sondern als Bestandteil der christlichen Nächstenliebe ausgeübt. Daran wurden aber auch keinerlei Bedingungen geknüpft. In den christlichen Lebensgemeinschaften wurden die Mitglieder durch eigene Lehrgänge auf die Tätigkeiten einer Krankenschwester vorbereitet. Zuerst waren Lesen und Schreiben, sowie Kenntnisse in den hauswirtschaftlichen Tätigkeiten von großer Bedeutung. Erst viel später wurden die Grundregeln der praktischen Krankenpflege erlernt. Die Tätigkeiten der Schwestern bestanden vorübergehend im gemeinsamen Leben, im Beten sowie in den Tätigkeiten im Spital.

Diese Schwestern wohnten im Orden und wurden dort auch gepflegt. Eine abgrenzende Arbeitszeit gab es zu diesem Zeitpunkt noch nicht. Ebenso erfolgte eine Entlohnung nur in Form eines Taschengeldes.

Die wissenschaftliche Entwicklung der Medizin im 18. Jahrhundert, die Zunahme der Hospitäler und ihre Entwicklung zu Krankenhäusern für die wachsenden Städte, Kriege und Epidemien schufen einen größeren Bedarf an Pflegekräften, als die christlichen Orden befriedigen konnten. (Kelm 2012, Seite 14)

Gemäß Kelm (2012) wurde die erste Krankenpflegeschule im Jahr 1781 in Deutschland eröffnet und befasste sich mit einer berufsfachlichen Ausbildung.

Mit dem Beginn der Industrialisierung war es notwendig, sich an Zeitvorgaben zu halten und die Zeitspanne, in der eine Arbeitskraft zur Verfügung steht, mittels Lohn abzugelten. Eine starke Arbeiterbewegung forderte das Sonntagsarbeitsverbot sowie eine Verkürzung der täglichen Arbeitszeit auf zehn Stunden. So wurde es im Arbeiterschutzgesetz 1891 niedergeschrieben. Laut Kelm (2012) verbot man die Kinderarbeit unter 13 Jahren sowie die Nachtarbeit für Frauen. Die maximale tägliche Arbeitszeit wurde auf 10 Stunden reduziert und unterbrochene Ruhezeiten zwischen zwei Arbeitseinsätzen von 11 Stunden festgelegt. Im Jahr 1903 (Kelm 2012) wurde von der Berufsorganisation der Krankenpflege in Deutschland ein 8-Stunden Arbeitstag gefordert, welcher aber von der Politik sehr kritisch gesehen wurde. Man glaubte, mit einem 8- Stunden Dienst würden schwere Schäden für die Kranken entstehen, da nicht genügend Pflegematerial zur Verfügung steht. Oder aber, es gehe der erhebende Moment der Aufopferung verloren. Man ging davon aus, dass der Pflegeberuf ausschließlich auf Nächstenliebe und Selbstverleugnung basiere.

Die Regierung war im Jahr 1918 fest entschlossen, die Arbeitszeitfragen zu regeln, und legte einen Entwurf für ein Gesetz über die Arbeitszeit der Krankenpflegepersonen vor, in der von einer täglichen Arbeitszeit von 8 Stunden und höchstens 48 Stunden pro Woche die Rede ist. (Kelm 2012) Dieser Gesetzesentwurf löste aber wieder eine große Empörung aus. Die Herabsetzung der Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich führte nur bei der Gewerkschaft zu Begeisterung. Die Berufsverbände der Krankenpflege sowie die Mutterhäuser, deren Berufsethos auf Aufopferung basiert, waren enttäuscht und beschworen den Untergang der Krankenpflege durch eine Herabwürdigung. Das sogenannte „Dienen ohne Ende“ wird mit einem 8 Stundendienst zu nichte gemacht.

Von der 1938 erlassenen Arbeitszeitordnung war die Pflege ausgenommen. Sie beschränkte die tägliche Arbeitszeit auf acht Stunden, in Ausnahmefällen bis zu zehn Stunden, die wöchentliche Arbeitszeit auf 48 Stunden und regelte Ruhepausen für Männer und Frauen. (Kelm 2012, Seite 27)

Ca. in den fünfziger Jahren begann der Wunsch nach einer 5-Tage-Woche und einem freien Wochenende. In der Krankenpflege waren überlange Arbeitszeiten aber immer noch die Regel und auch erlaubt. Durch einen geteilten Dienst erreichte man, dass zwei Schichten durch eine Person abgedeckt wurden. Dieses Modell funktionierte nur, weil die Krankenpflegepersonen noch im Krankenhaus wohnten und dort verköstigt wurden.

Im Jahr 1993 beschloss die Europäische Gemeinschaft ein Gesetz zur Regelung der Arbeitszeit, so Kelm (2012). Jeder Angestellte wünscht sich eine Regelung der Arbeitszeit, in der auch die Mindestruhezeit festgehalten wird. Die Krankenpflege von heute hat sich in einen modernen Dienstleistungsberuf verwandelt. Es muss sich auch heute keine Frau dafür rechtfertigen, dass sie für ihren eigenen Unterhalt sorgt. War der Beruf der Krankenpfleger früher überwiegend weiblich, so sind es jetzt auch immer mehr Männer, die den Krankenpflegeberuf ausüben. Berufung ist heute nicht mehr notwendig, aber die Anerkennung der Pflege, als ein wichtiger Teil im Gesundheitswesen, ist von großer Bedeutung.

Klein (1998) besagt, dass in den Krankenanstalten das Krankenanstalten-Arbeitszeitgesetz gilt. Mit der Schaffung dieses Gesetzes 1997 hat der Gesetzgeber versucht, eine unbefriedigende Rechtslage zu bereinigen. Das neue Gesetz sollte den Anforderungen des Krankenanstaltenbetriebes besser zur Seite stehen, als die alte Rechtslage. Ziel des neuen Krankenanstalten-Arbeitszeitgesetzes ist es, eine einheitliche Basis in den Privatspitälern sowie in den Krankenanstalten zu schaffen. Dies beinhaltet einerseits die Einhaltung von humanen Arbeitszeitgrenzen, andererseits lässt es genügend Spielraum für eine dem Krankenanstaltenbetrieb angepasste Arbeitszeitgestaltung.

3.2 Baby Boomer versus Generation Y

3.2.1 Baby Boomer Generation (mittlere und ältere Generation)

Als Baby Boomer Generation werden die Jahrgänge von 1980 bis ca. 2000 bezeichnet. Die Leistungsbereitschaft in der Baby Boomer Generation wird wesentlich breiter definiert, als rein über den Beruf.

Durch die Relativierung der Arbeit als „Lebenssinn“ im Vergleich zu Lebensgenuss und der Wertschätzung von Familie und Freundeskreis bezieht sich Leistung immer stärker auf das gesamte Leben, in dem es darum geht, etwas „Produktives“ zu leisten, seine Pflicht zu erfüllen und Erfolg zu haben. (Rump und Eilers 2013, Seite 114)

Durch das höhere Lebensalter dieser Generation spielen deren Werte, Haltung und Einstellungen in die Ausprägung ihrer Kompetenzen und auch in die Erwartung in die Arbeit neben sozialisationsbedingten Faktoren, auch die im Lebenslauf gemachten Erfahrungen in den unterschiedlichsten Lebens- und Berufsphasen hinein wie Rump und Eilers (2013) beschreiben.

Laut ihnen hängt bei dieser Altersgruppe die Art der Freizeitgestaltung stark von den beruflichen und sozialen Verpflichtungen, d.h. insbesondere Partnerschaft und Familie, sowie den finanziellen Möglichkeiten ab.

Die Freizeit nimmt aber auch bei dieser Generation einen hohen Stellenwert ein. Auch das Zusammensein mit Freunden wird als sehr wichtig empfunden und stellt einen Gegenpool zu Beruf und Familie dar. Eine große Rolle spielen hier Kino- oder Konzertbesuche. Diejenigen Angehörigen der älteren Generation, die es sich leisten können, sind sehr sportlich aktiv oder gehen auf Reisen. Sie streben auch nach Selbstverwirklichung und Lebensgenuss. Sie genießen, müssen aber nicht immer und überall dabei sein.

3.2.2 Engagement, Motivation und Zufriedenheit bei der Arbeit

Engagement und Motivation wird dann gefördert, wenn die gestellte Aufgabe herausfordernd, realistisch erfüllbar, nicht immer zu einfach, aber umfassend ist.

Die mittlere Generation befindet sich nicht selten an einem „Scheideweg“, an dem Zwischenbilanz gezogen wird und sich die Motivation im Hinblick auf das noch verbleibende berufliche und private Leben entscheidet. (Rump und Eilers 2013)

Ältere Mitarbeiter sind nicht mehr oder weniger motiviert als die jungen Mitarbeiter. Sie sind stolz auf ihre Arbeit, haben Freude daran und können sich auch mit dem Unternehmen identifizieren.

Die Work-Life-Balance nimmt bei der mittleren Generation einen hohen Stellenwert ein, da sich diese Gruppe in der aktiven Familienphase befindet. Laut Rump und Eilers (2013) wird keine Verkürzung der Arbeitszeit angestrebt, sondern vielmehr der Wunsch, Zeit und Ort der Arbeit flexibel gestalten zu können, um so die belastenden und entlastenden Elemente individuell aufeinander abstimmen zu können. Die mittleren und älteren Generationen wurden in einer Arbeitswelt sozialisiert, in welcher Arbeit im Büro und Freizeit zu Hause stattfinden. Die Frage nach der Grenzziehung zwischen privat und beruflich nimmt dabei noch immer einen hohen Stellenwert ein. Es ist ein Suchen der Balance zwischen Beruf und Privatem.

3.2.3 Generation Y (jüngere Generation)

Rump und Eilers (2013) beschreiben die Generation Y als die Nachfolge Generation der Baby Boomer und rechnen diese ab dem Jahr 2000. Kreative Leistungen gehören für die jüngere Generation zu einer Leistungskultur. Dazu gehört auch, sich Freiheiten leisten zu können. Leistung und Lebensgenuss, Kreativität sowie ein sicheres Lebensumfeld stellen für diese Generation keine Gegensätze mehr dar, das heißt Jugendliche und junge Erwachsene zeigen sich dann leistungsorientiert, wenn dadurch die Lebensfreude und der Lebensgenuss nicht zu stark eingeschränkt werden. Sie fühlen sich viel mehr ihrem persönlichen Erfolg verpflichtet.

Auch die junge Generation ist ehrgeizig und karriereorientiert, trotzdem ist es für sie wichtiger, ein gutes Familienleben zu führen, die Anerkennung durch Freunde zu genießen sowie in einer hoffnungsvollen Partnerschaft zu leben, als einen hohen Lebensstandard und beruflichen Erfolg zu genießen. Ein ausgeprägtes Pflichtgefühl bezieht sich bei der jungen Generation weniger auf die Erfüllung von Verpflichtungen anderen gegenüber, wie es bei der Vorgängergeneration der Fall war.

3.2.4 Erwartungen der jüngeren Generation an die Arbeit

Neben den Werten, Einstellungen sowie den Kompetenzen der jüngeren Generation interessiert Rump und Eilers (2013) auch die Frage, was sie sich von einem Arbeitgeber erwarten bzw. mit welchen Wünschen und Hoffnungen sie in das Berufsleben eintreten. Hier spielt die Work-Life-Balance eine wesentliche Rolle, auf die näher eingegangen wird.

Es ist ihnen sehr wohl bewusst, in einer Leistungsgesellschaft zu leben, sie scheuen auch keine harte Arbeit, um ihre Ziele zu erreichen. Sie streben aber eine Verbindung aus Leistung und Lebensgenuss an.

Bei dieser Werthaltung spielen unterschiedliche Tendenzen und Entwicklungen eine Rolle. Im Zusammenhang mit der immer größer werdenden Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist sicherlich der Umstand entscheidend, dass Frauen zunehmend emanzipierter auf den Arbeitsmarkt drängen und dadurch ein viel moderneres Rollenverständnis leben, als ihre Eltern es getan haben. Beide Geschlechter streben danach, Familie und Beruf in Einklang zu bringen.

Die Arbeit nimmt im Leben nicht mehr eine so große dominante Rolle ein, sondern sie muss sich mit außerberuflichen Aktivitäten vereinen lassen, um dadurch wiederum Motivation zu fördern.

In diesem Zusammenhang wird auch von einem „polyzentrischen Lebenskonzept“ gesprochen, wonach die jüngere Generation im beruflichen Kontext gleichermaßen hohe Erwartungen an sich selbst und an ihre Arbeitsumgebung stellt, aber auch weiteren Aspekten des Lebens eine hohe Bedeutung zur Selbstfindung und –verwirklichung beigemessen wird. (Rump und Eilers 2013, Seite 191)

Bei der jungen Generation lässt sich auch eine hohe Empfindlichkeit dafür erkennen, dass ein Leben „auf der Überholspur“ nicht über eine verlängerte Erwerbszeit aufrechterhalten werden kann, ohne dabei selbst auszubrennen. Sie haben das Gefühl, in der Freizeit immer möglichst viel und wieder etwas Neues erleben zu müssen und der Zwang, die immer multiplexer werdenden Optionen in der Lebensführung, privat wie auch beruflich bestmöglich zu nutzen, führt auch junge

Menschen an ihre physischen und psychischen Grenzen. So entsteht gerade hier der große Wunsch nach „Entschleunigung“.

4 Theorien der Arbeitszufriedenheit

4.1 Der Begriff der Arbeits- bzw. Berufszufriedenheit

In der Literatur wird der Begriff der Arbeits- bzw. der Berufszufriedenheit ohne eine ausreichende Begriffsbestimmung verwendet.

Im Duden wird das Wort „Zufriedenheit“ mit „sich mit den gegebenen Verhältnissen, Umständen in Einklang befindend und daher innerlich ausgeglichen und keine Veränderungen der Umstände wünschend“ erklärt.

Reichler (1996) glaubt, dass zusätzlich zu dem Zufriedenheitsbegriff neben Glück, Wohlbehagen, Gemütsruhe und Geistesfriede auch Geduld, Passivität und Resignation gehört. So könnte man annehmen, dass derjenige, der behauptet, in seinem Beruf zufrieden zu sein, auch ausdrückt, dass er aufgegeben hat Ansprüche zu stellen, und sich mit der Situation, in der er sich gerade befindet, abgefunden hat.

4.1.1 Der wissenschaftliche Begriff der Arbeits- bzw. Berufszufriedenheit

Der wissenschaftliche Begriff ist uneinheitlich. Beide Begriffe kommen in der deutschsprachigen Literatur in teils unterschiedlicher, teils in synonyme Bedeutung vor. Die Berufszufriedenheit bezieht sich im Gegensatz zur Arbeitszufriedenheit auf einen längeren Zeitraum und legt kein Augenmerk auf das Arbeitsverhältnis.

Seidl (1993) meint dazu, dass in den meisten empirischen Arbeiten über die Krankenpflege der Begriff der Arbeitszufriedenheit der ist, der am häufigsten verwendet und dabei viel zu wenig berücksichtigt wird.

4.2 Bedürfnishierarchie nach Maslow

Maslows Theorie basiert auf der Grundannahme, dass die Motivation von Menschen durch ihre Bedürfnisse entsteht, welche ihrerseits hierarchisch, nach ihrer relativen Dringlichkeit in fünf Hauptbedürfnisklassen angeordnet werden können. Als fünf Hauptbedürfnisklassen nennt Maslow physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Wertschätzungsbedürfnisse sowie Selbstverwirklichungsbedürfnisse. (Motzkuhn 2013)

Laut Motzkuhn (2013) wirkt auf den Menschen am Anfang immer die niedrigste Klasse motivierend, und irgendwann einmal wird sie als nicht mehr ausreichend befriedigend empfunden. Erst dann, wenn die unterste Bedürfnisklasse gestillt ist, wird die nächst höhere angestrebt. Das heißt, es hat immer nur eine Bedürfnisebene einen motivierenden Charakter für ein Individuum. Im Berufsleben wäre es sinnvoll, die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu kennen und dementsprechend angepasste Anreize zu setzen.



Abbildung 1: Bedürfnishierarchie nach Maslow, Motzkuhn (2013), Seite 10

4.3 ERG-Theorie nach Alderfer

Diese Theorie wird als eine Weiterentwicklung von Maslows Bedürfnishierarchie unter Einbezug empirischer Forschungsergebnisse gesehen. Bei der ERG-Theorie nach Alderfer wird die Motivation für die praktische Anwendung in einem Unternehmen als drei Bedürfnisklassen wie, Existenzbedürfnisse, Beziehungsbedürfnisse und Wachstumsbedürfnisse definiert. (Motzkuhn 2013) Das Modell nach Alderfer entspricht mehr einem Kontinuum, als einer Hierarchie.

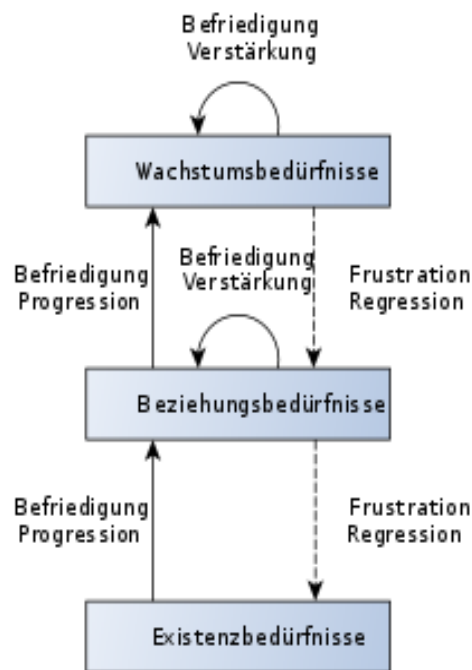


Abbildung 2: ERG-Theorie nach Alderfer, Motzkuhn (2013), Seite 11

Der Unterschied der ERG-Theorie zur Maslow Theorie besteht in der Annahme, dass eine gleichzeitige Aktivierung verschiedener Bedürfnisse möglich ist, unabhängig davon, ob die Bedürfnisse in der unteren Ebene ausreichend erfüllt wurden. Eine ausbleibende Befriedigung auf einer Ebene führt auch nicht unweigerlich zu Unzufriedenheit und sinkender Arbeitsmotivation, sondern nur zu einem verstärkten Befriedigungsbedürfnis auf der nächsten Ebene. (Motzkuhn 2013)

4.4 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Die Theorie Herzbergs geht davon aus, dass es Faktoren gibt, die zu Arbeitszufriedenheit führen, aber von solchen Faktoren zu trennen sind, die in Arbeitsunzufriedenheit resultieren. Er spricht auch von Motivatoren und Hygienefaktoren.

Bei den Motivatoren handelt es sich um Faktoren, die in einem direkten Zusammenhang mit der persönlichen Arbeit stehen, z.B. Anerkennung, Beförderung, Arbeitsinhalt oder Selbstverwirklichungsmöglichkeiten, durch welche Zufriedenheit erreicht werden kann. Fehlen diese Faktoren, so kommt es nicht automatisch zu einer Unzufriedenheit, sondern lediglich zu einem Zustand des „Nicht-Zufriedenseins.“ (Motzkuhn 2013)

Zu den Hygienefaktoren zählen im Wesentlichen die Rahmenbedingungen der Arbeit wie z.B. Gehalt, die Unternehmenspolitik, die Beziehung zu den Kolleginnen und Kollegen usw.

Wirken beide Gruppen von Faktoren zusammen, kann nach der Herzberg Theorie Zufriedenheit erreicht werden.

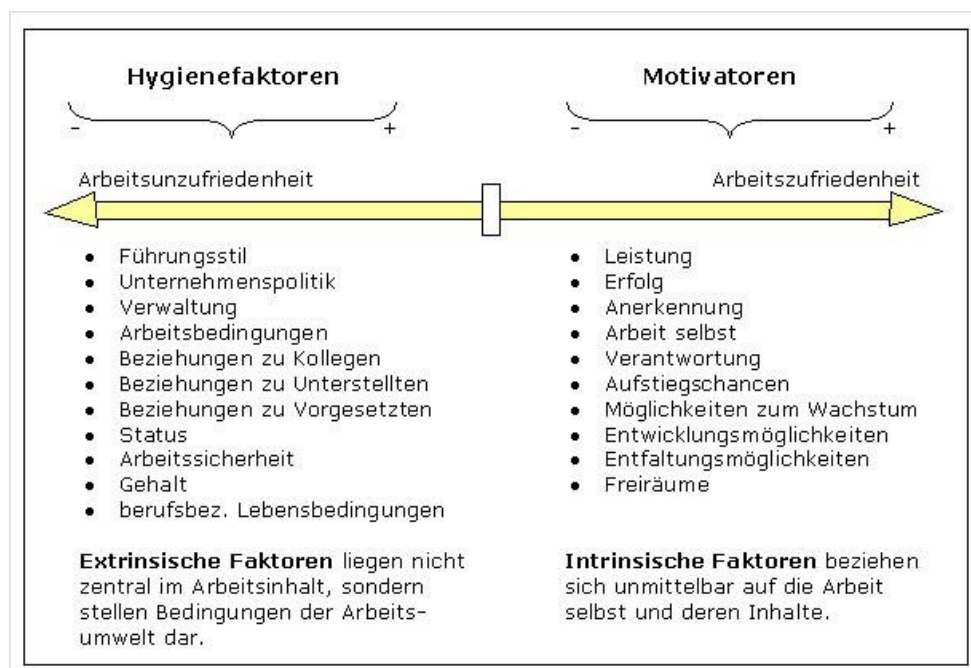


Abbildung 3: Zwei-Faktoren-Theorie, Motzkuhn (2013), Seite 13

4.5 Erwartungstheorie nach Vroom

„Zweckdienlich und zielorientiert“ so beschreibt Vroom das menschliche Verhalten, d.h. negative Ereignisse werden möglichst gemieden und positive Ereignisse werden angestrebt. Das Verhalten des Individuums geht von den „Erwartungen“ aus, welche sie in der Lerngeschichte erworben haben. Die Arbeitsmotivation hängt von den Folgen, die eine ausgeführte Arbeit mit sich bringt, ab.

Die Basis der Vroom`schen Theorie bilden drei Konzepte:

Erwartung: Hier handelt es sich um eine subjektive Erwartung, dass ein erhöhtes Bestreben zu einer verbesserten Leistung führt.

Valenz: Wird als die Wertigkeit der Ergebnisse und somit die subjektive Wahrnehmung, ob das Ergebnis überwiegend positiv oder negativ eingeschätzt wird, genannt.

Leistungs-Ergebnis-Erwartung: Dabei wird eine subjektive Einschätzung der Leistung, die zu einem angestrebten Ergebnis führt, gemacht.

Vroom nimmt auch an, dass der Mensch ausschließlich ein rational handelndes Wesen ist, d.h. Individuen streben persönlich zufriedenstellende und nicht maximal optimierte Ergebnisse an. (Motzkuhn 2013)

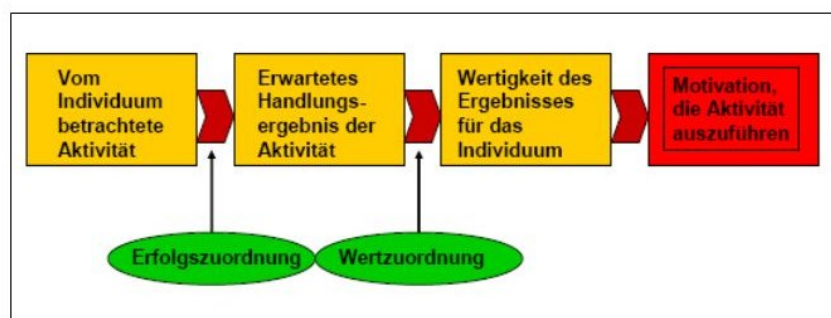


Abbildung 4: Erwartungstheorie nach Vroom, Motzkuhn (2013), Seite 16

4.6 Zieltheorie nach Locke

Bei der Zieltheorie nach Locke geht es um die Abhängigkeit von Zielen und deren Gestaltungsvariablen, wie z.B. Zeitrahmen, Partizipation, Leistung und Leistungsverhalten. Die zentrale Aussage der Zieltheorie wurde in zahlreichen empirischen Studien unterstützt. Sie besagt, dass ein gut definiertes Ziel mit einem hohen Schwierigkeitsniveau eine bessere Leistung hervorruft als Zielgrößenvorgaben, die schlecht oder zu ungenau sind. (Motzkuhn 2013) Locke geht davon aus, dass Ziele einen positiven Einfluss auf die Motivation von Mitarbeitern haben und damit auch zu höheren Leistungen beitragen.

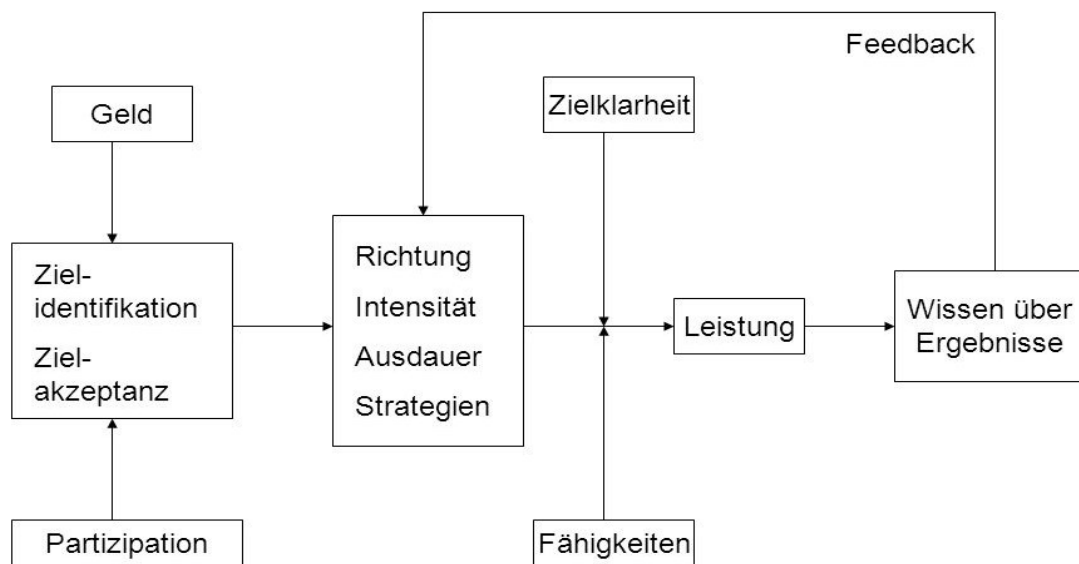


Abbildung 5: Zieltheorie nach Locke, Motzkuhn (2013), Seite 18

4.7 Equity – Theorie von Adams

Die Equity-Theorie geht davon aus, dass Menschen aufgrund eines Bedürfnisses nach Harmonie, einem Zustand des Gleichgewichts (equity) sowie dem Abbau von Dissonanzen streben, wobei das Arbeitsverhältnis eine Tauschaktion zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer darstellt. Der Arbeiter erbringt eine Leistung und möchte dafür etwas bekommen, d.h. die arbeitende Person bringt Arbeitsleistung, Knowhow etc. ein und erwartet im Gegenzug vom Arbeitgeber Geld, Freizeit, Anerkennung etc.. Eine ausgeglichene Beziehung, also der Zustand von Equity ist

dann vorhanden, wenn Input und Output dem eigenen Verhältnis sowie dem Verhältnis der anderen Person entspricht.

$$\frac{\text{Ertrag der Person}}{\text{Einsatz der Person}} = \frac{\text{Ertrag der Vergleichsperson}}{\text{Einsatz der Vergleichsperson}}$$

Abbildung 6: Konzept der Gleichheitstheorie, Motzkuhn (2013), Seite 19

5 Mitarbeitermotivation in der wirtschaftlichen Praxis

5.1 Mitarbeitermotivation

Das Gabler Wirtschaftslexikon (2013) definiert Mitarbeitermotivation als „Einflussnahme der Führungskraft bzw. des Unternehmens auf den Mitarbeiter, um eine gewisse Verbesserung des Verhaltens sowie der Leistung zu erzielen.“

Wolff (2009) beschreibt den Begriff als eine Ermutigung und Anleitung der Arbeitnehmer eines Unternehmens zu zielgerichtetem Handeln, womit er aber die Umsetzung der Unternehmensziele meint.

Im Gegensatz zur generellen Motivation ist die Mitarbeitermotivation kein intrinsischer Zustand aktiver Verhaltensbereitschaft, sondern ein extrinsisches Erzeugen, Erhalten und Steigern. (Motzkuhn 2013)

5.2 Motivation als Erfolgsfaktor

Wie in der vorangehenden Wortdefinition beschrieben, lässt sich erkennen, dass Motivation in einem direkten Zusammenhang mit den Handlungen bzw. der Arbeitsleistung einer Person steht. Dies wiederum hat einen großen Einfluss auf die Wertschöpfung sowie die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Es ist bewiesen, dass Mitarbeiter, die mit dem Unternehmen keine emotionale Bindung aufbauen, keine Motivation in ihrem beruflichen Umfeld besitzen, sich aufgeben und „innerlich kündigen“.

5.3 Mitarbeiterzufriedenheit

Im Gabler Wirtschaftslexikon (2013) wird die Mitarbeiterzufriedenheit als eine Summe der positiven und negativen Emotionen und Befindlichkeiten von Mitarbeitern, einschließlich Führungskräften beschrieben. Die Mitarbeiterzufriedenheit kann sich auf einen einzelnen oder auf alle Mitarbeiter beziehen und spiegelt sich im Betriebsklima wider. Die Mitarbeiterzufriedenheit kann auch als Differenz von Erwartungen bzw. Bedürfnissen der Mitarbeiter ausgedrückt werden. Die Erwartungen und Bedürfnisse der Einzelnen beziehen sich auf unterschiedliche Ausprägungen der Tätigkeiten in einem Unternehmen wie die Arbeit selbst, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, Bezahlung, Verhältnis zu Kollegen und direkter Führungskraft, Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit, Information und Kommunikation, Kundenzufriedenheit usw.

Das Ziel der Mitarbeiterzufriedenheit sollte eine Steigerung bzw. Erhaltung dieser sein, um dadurch die Leistungsbereitschaft (Motivation) der Mitarbeiter zu sichern oder zu erhöhen. Dies geschieht durch die Identifizierung der Bedürfnisse und das Eingehen auf diese, unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben und der Ziele eines Unternehmens.

Die Mitarbeiterzufriedenheit kann indirekt gemessen werden, indem man sie aus dem Arbeitszeitverhalten, dem Krankenstand, den Kündigungen, den Versetzungsanträgen sowie den Kundenreklamationen indirekt ableitet. Eine Mitarbeiterbefragung zur Mitarbeiterzufriedenheit könnte eine gute Möglichkeit sein, um die Mitarbeiterproduktivität zu identifizieren und zu steigern.

6 Stärkung der Eigenverantwortung

Empowerment, im Sinne vom Case Management, bedeutet die Stärkung der Selbstbefähigung eines jeden Menschen. Damit bezeichnet man eine Strategie und Maßnahme, die einen gewissen Grad an Eigenständigkeit im Leben von Mitarbeitern oder der ganzen Gruppe erhöhen soll und es ihnen auch ermöglicht, die Interessen eigenmächtig, selbstverantwortlich und selbstbestimmt zu vertreten.

Dies erfolgt durch eine ermutigende und stärkende Beratung, Informationen und durch Einsatz von motivierenden Methoden. Der Schwerpunkt für die Stärkung der Eigenverantwortung liegt aber in der Förderung der Motivation, notwendige Leistungsangebote einzufordern und diese auch anzunehmen. (Brinkmann 2010) Die Mitarbeiter werden aufgefordert, ihre Tätigkeiten eigenständig und selbstverantwortlich zu bewältigen.

Voraussetzung für Empowerment innerhalb einer Gruppe oder eines Unternehmens ist eine Vertrauenskultur und die Bereitschaft zur Delegation von Verantwortung auf allen Hierarchieebenen und eine entsprechende Kommunikation.

7 Wertschätzendes Management

Wertschätzung klingt nach einem etwas veralteten Begriff, ist aber im Gesundheitswesen hochaktuell, da eine mangelnde Wertschätzung sehr einschneidende Folgen haben kann. Die Konsequenz aus einer mangelnden Wertschätzung kann ein Ärgernis sein, aber auch zu unnötigen Misserfolgen, z.B. eine Vernachlässigung eines Mitarbeitergespräches, führen. Lies (2013) beschreibt in seinem Buch, dass Wertschätzung eine Managementdisziplin ist, die konzeptionelle Entwicklung, Anreize und dauerndes Training benötigt.



Abbildung 7: Die Aktualität und Relevanz der Wertschätzung im Management, eigene Darstellung

7.1 Grundmechanismus der Wertschätzung

Zur Wertschätzung gehören grundlegende Aspekte wie Respekt und Höflichkeit aber auch ein politisch-korrektes Auftreten, wobei dies aber nicht notwendigerweise der Kern der Wertschätzung ist.

Wertschätzung erfordert eine Grundhaltung sowie eine Einstellung zu dem Wert der Menschlichkeit. Dies muss nicht unbedingt angeboren sein, sondern kann durch eine langfristige Prägung mit Kommunikation, Training sowie verschiedenen Anreizen gefördert werden.

Wertschätzung basiert auf Basis der Liebe. Wird das Wort in Zusammenhang mit Führung verwendet, so führt dies zu vielen Missverständnissen. Den eigentlichen Unterschied zwischen Management und Führung macht der Grundsatz Wertschätzung erst deutlich. Führung wirkt auf Menschen und Management auf Ergebnisse. Es gilt aber beide in Einklang zu bringen und dabei geschieht alles auf Basis der Liebe und Wertschätzung zu den Menschen.

Lebt man Wertschätzung in einem Team oder einer Abteilung, so beinhaltet Wertschätzung das Potenzial eines natürlichen Motivationssystems so Lies (2013). Somit wird die Wertschätzung zu einem zentralen Motivationsfaktor, indem sich wertgeschätzte Mitarbeiter oder auch deren Führungskräfte viel mehr mit der eigenen Organisation identifizieren können. Motivierte Mitarbeiter und Führungskräfte arbeiten selbstgesteuert.

Selbstwertbedürfnisse werden auch als Wertschätzungsbedürfnisse bezeichnet und zwar deshalb, weil die Wertschätzung die Motivation eines jeden Mitarbeiters erhöht und damit wiederum die Wertschöpfung steigert. Die Selbstwertbedürfnisse sind nicht allein Ausdruck der Wertschöpfung.

Die bedürfnisorientierte Motivation in Anlehnung an Maslow zeigt, wie umfangreich ein konzeptionell angelegter Ansatz wertschätzender Führung sein muss, um allen unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitglieder eines Teams gerecht zu werden.

7.2 Anforderung der praktischen Wertschätzung

Die Breite der Anforderung der Wertschätzung reicht von formellen Höflichkeiten, individueller Bedürfnisbefriedigung bis hin zu empathischen Kompetenzen. Lies (2013) schreibt, dass Wertschätzung von der individuellen Wahrnehmung abhängig ist und nennt dabei einen Anforderungskatalog der wertschätzenden Führung.

- Höflichkeit und Etikette: Zu einer wertschätzenden Führung gehört es, formelle Höflichkeitsetiketten einzuhalten. Begrüßung und Dank sind Grundanforderungen.
- Akzeptierende und respektierende Grundhaltung: Eine notwendige Voraussetzung ist der Respekt der Persönlichkeit und Leistung.

- Anerkennung Anderer: Wertschätzende Führung bedeutet, das Engagement und die Leistung – die voneinander abweichen können – anzuerkennen.
- Information: Information ist ein Teil der wertschätzenden Führung und die Basis des Vertrauens.
- Empathie: Jeder einzelne empfindet Anerkennung sehr unterschiedlich. Empathische Kompetenzen von Führungskräften gehören trainiert, damit sie die Anerkennungen in einem Team erfüllen können.
- Partizipation: Damit wird das Einbeziehen der Mitarbeiter durch Befragungsmethoden in die Entscheidungsfindung gemeint.
- Loslassen können: Wertschätzung meint dabei, dass jede Meinung gefragt ist und der Vorgesetzte von einer altbewährten Meinung ablassen muss.
- Vertrauenskultur: Vertrauen ist ein wichtiger Bestandteil in einem Team. Wenn eine Führungskraft Projekte an Teammitglieder verteilt, muss man einander trauen können. Wertschätzung erfordert Vertrauen zu geben und Vertrauen zu bekommen. Die Führungskraft muss ein fundiertes Wissen über die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter haben, um Aufgaben delegieren zu können. Eine Rückmeldung (Feedbackkultur) seitens der Mitarbeiter über den Fortschritt der Leistung an die Führungskraft ist wichtig.
- Servant Leadership: Wird auch als eine „dienende Führung“ bezeichnet. Die Führungskräfte dienen „ihrer“ Organisation.
- Prinzip der Gewinnoptimierung statt -maximierung: Das oberste Ziel der wertschätzenden Führung ist nicht eine kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern die langfristige Gewinnoptimierung.

Liegt eine achtende Grundhaltung bei der Führungskraft vor, so kann Wertschätzung durch konkrete Anreize gefördert werden.

Die wertschätzende Führung zeigt nicht nur einen hohen Anspruch an die Führungskräfte oder das Management, sondern erfordert auch eine strategische Einbettung in die Unternehmensführung. Wertschätzung definiert nicht nur ein Team, sondern sein gesamtes Umfeld!

8 Anreize und Anreizsysteme

Mit einem Anreizsystem kann ein Unternehmen eine bewusste Gestaltung von Arbeitsbedingungen definieren, die wiederum eine direkte oder indirekte Auswirkung auf die Leistungsbereitschaft eines jeden Mitarbeiters oder eines gesamten Teams hat. Nowka (2013) beschreibt, dass nur motivierte Mitarbeiter der Erfolg für jeden Dienstgeber sind und diese tragen wiederum zum Unternehmenserfolg bei. Ein Anreiz ist eine von einem Unternehmen direkt oder indirekt in Aussicht gestellte Anerkennung. Von einer indirekten Belohnung spricht man, wenn der Mitarbeiter ohne Ankündigung nach einer erbrachten Leistung eine Anerkennung erhält, die ihn wiederum für zukünftige und ähnliche Tätigkeiten motivieren soll. Eine direkte Belohnung erhält der Mitarbeiter erst für eine noch zu erbringende Leistung. Anreizsysteme müssen aber bewusst eingesetzt werden, um die Motivation der Mitarbeiter zu fördern. Eine größtmögliche Motivation kann nur dann entstehen, wenn der Mitarbeiter die Möglichkeit hat, seine persönlichen Ziele direkt oder indirekt durch seine Beschäftigung zu erreichen. Als Gegenleistung für gebilligte Anreize wird von einem Unternehmen ein entsprechendes Verhalten erwartet.

Das verhaltenstheoretische Verständnis für die verschiedenen Begriffe der Anreizsysteme wird in der „Prinzipal-Agent-Theorie“ genauer beschrieben, auf welche im Folgenden genauer eingegangen wird.

8.1 Prinzipal-Agent-Theorie

Diese Theorie beschäftigt sich mit der Gestaltung und Optimierung von Austauschbeziehungen zwischen dem „Prinzipal“ (Arbeitgeber), und dem „Agenten“ (Arbeitnehmer), mit dem Ziel, einen Ansatz für bestimmte Gestaltungsformen zu finden. Eine wesentliche Kennzeichnung der Theorie ist die asymmetrische Informationsverteilung. (Motzkuhn 2013)

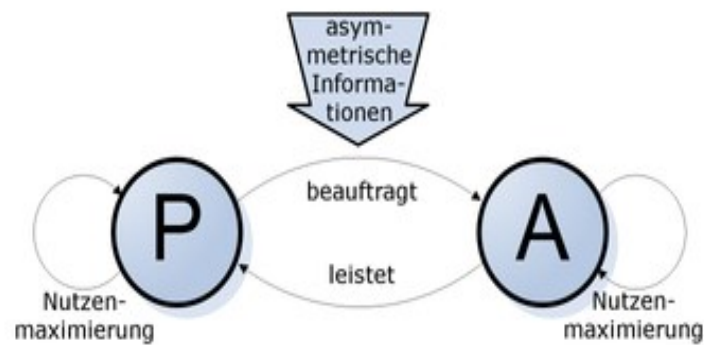


Abbildung 8: Prinzipal-Agent-Theorie, Motzkuhn (2013), Seite 24

Der Agent hat gegenüber dem Prinzipal einen Informationsvorsprung. Um gewisse Aufgaben nicht selbst erledigen zu müssen, überträgt der Prinzipal Aufgaben und Entscheidungskompetenzen dem Agenten. Die ausgeführte Handlung beeinflusst nicht nur sein eigenes Nutzenniveau, sondern auch das des Prinzipals.

Ziel soll sein, durch richtig gesetzte Anreize den Agenten dazu zu bewegen, im Interesse seines Prinzipals zu handeln. Da die Interessen des Prinzipals meistens mit den Interessen des Agenten korrelieren, bedarf es ganz gezielter Anreizmechanismen. Die Prinzipal-Agent-Theorie stellt eine theoretische Grundlage für den Bedarf und die Legitimation von Anreizsystemen in hierarchischen Strukturen, wie sie in einem Unternehmen vorhanden sind, dar. (Motzkuhn 2013)

8.2 Definition von Anreizsystemen

In der Literatur findet man eine Vielzahl von Definitionen und hier wird auf die wesentlichen Aspekte von Anreizsystemen eingegangen.

Becker (1995) beschreibt, dass Anreizsysteme grundsätzlich in drei Ebenen unterteilt werden. Die Ebene im engeren, im weiteren und im weitesten Sinn.

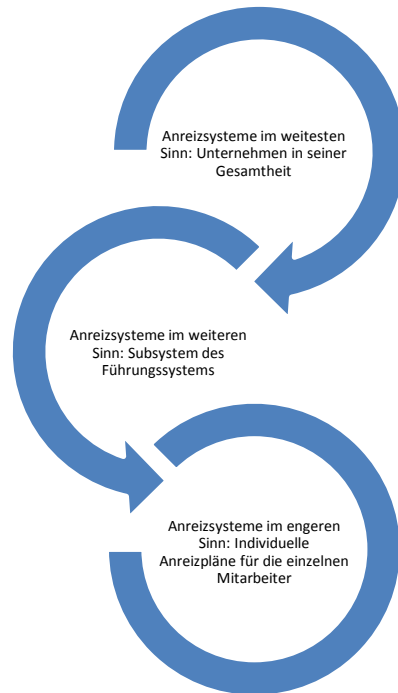


Abbildung 9: Systematik Anreizsysteme, eigene Darstellung

Während die ersten beiden Ebenen das Führungssystem und alle sich daraus ergebenden Systeme wie z.B. Belohnungsrichtlinien usw. und somit auch alle Einflussfaktoren innerhalb der Kompetenzen beschreibt, umfasst das Anreizsystem im weitesten Sinn auch unbewusste und ungewollte Einflussfaktoren. (Motzkuhn 2013)

Alle Anreizsysteme, die bewusst materielle und immaterielle Anreize schaffen, haben das Ziel der Verhaltenslenkung der Mitarbeiter im Sinne der Ziele eines Unternehmens.

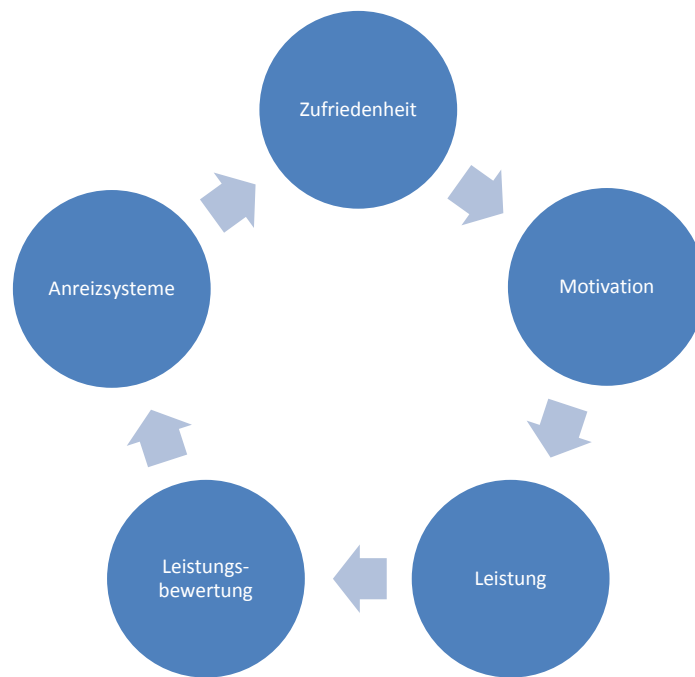


Abbildung 10: Funktionsweise von Anreizsystemen, eigene Darstellung

8.3 Betriebliche Anreize

Als betriebliche Anreize werden alle materiellen und immateriellen Leistungen für Mitarbeiter gesehen, die vom Unternehmen mit dem Zweck ausgestaltet werden, das Verhalten der Mitarbeiter zu beeinflussen, um die Unternehmensziele zu erreichen, so Nowka (2013).

8.4 Materielle Anreize

Bei den materiellen Anreizen wird zwischen den monetären und den nicht monetären Anreizen unterschieden. Bei den monetären Anreizen spielt Geld eine große Rolle. Dazu zählen sowohl ein fixes Grundgehalt, als auch veränderliche Gehaltsbestandteile wie Prämien oder Kapitalbeteiligung. Zu den nichtmonetären Anreizen zählt man Sachleistungen oder Nutzungsgewährungen. Diese kann man auch in Geld messen, sie werden aber immer in Form eines Sachwertes erbracht.

8.4.1 Monetäre Anreize

Geld spielt heute eine sehr zentrale Rolle in unserer Gesellschaft. Es wird für die Beschaffung von Kleidung und Lebensmitteln benötigt, ebenso wie für die Miete oder

eine teure Reise. Geld allein macht aber nicht glücklich, sagt schon der Volksmund. Diese Aussage enthält viel Wahrheit, denn das Geld wird zur Befriedigung ganz unterschiedlicher Bedürfnisse eingesetzt.

Die Bezahlung für die Erbringung einer Leistung an die Mitarbeiter stellt einen ersten Anreiz dar. Ohne eine Bezahlung würden die meisten die Arbeit nicht erledigen. Hierbei unterscheidet man zwischen dem Zeitentgelt und dem Akkordentgelt. Beim Zeitentgelt bekommt der Arbeitnehmer, unabhängig von der Qualität seiner geleisteten Arbeit, für die Zeiteinheit eine gleichbleibende Entlohnung. Hier entsteht kein impliziter Leistungsdruck und der Mitarbeiter erhält eine gewisse Existenzsicherheit.

Bei der Akkordentlohnung erfolgt die Bezahlung nach erbrachter Leistung. Der Mitarbeiter kann durch seine erbrachte Leistung seinen Lohn beeinflussen. (Nowka 2013) Sinkt die Arbeitsleistung, so sinkt auch die Entlohnung. Dabei entsteht ein permanenter Leistungsdruck. Durch das Fehlen einer gewissen Sicherheit können Existenzängste auftreten und diese sich wiederum nachteilig auf die Motivation des Mitarbeiters auswirken.

Eine weitere Möglichkeit zu einer leistungsbezogenen Entgeltgestaltung sind die sogenannten variablen Gehaltsbestandteile. Diese bestehen meistens aus festgelegten Prämien oder Provisionen sowie Erfolgs- oder Kapitalbeteiligungen. Diese Form kann von einer einzelnen Person abhängen oder auch an ein gesamtes Team und an Unternehmensziele geknüpft sein. Bei diesem Modell versprechen sich die Unternehmen eine größere Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen und eine viel größere Attraktivität für leistungsorientierte Mitarbeiter.

8.4.2 Nicht monetäre Anreize

Dazu zählen alle Sachleistungen, Nutzungsgewährungen und sonstige Zusatzleistungen, die entweder mit einem Wert angeschlagen werden oder gar nicht zu bekommen sind. Das kann ein Dienstwagen, PC oder ein Diensthandy sein, wie aber auch ein vergünstigtes Mitarbeiteressen in der hauseigenen Küche oder ein Betriebskindergarten. Nowka (2013) geht davon aus, wenn der Mitarbeiter die Wahl

hat zwischen einer Gehaltserhöhung oder einer Sachleistung zu wählen, wird er sich im Allgemeinen für die Sachleistung entscheiden, da er weiß, dass das Unternehmen die gewährten Güter oder Dienstleistungen zu viel höheren Preisen anbieten kann.

Die Wirksamkeit des materiellen Anreizes ist nicht entscheidend davon abhängig, ob er in Geld- oder Sachleistung erbracht wird, sondern es hängt immer vom Empfänger ab, welchen subjektiven Wert er darin sieht.

8.5 Immaterielle Anreize

Nowka (2013) beschreibt in seinem Buch, dass bei den immateriellen Anreizen keine finanzielle Entschädigung zugeordnet werden kann. Diese Anreize haben meist einen sozialen oder ideellen Wert. Dazu zählt man Tätigkeiten, die immer einen direkten Bezug zur Arbeit haben, wie z.B. die Arbeitsorganisation, Arbeitszeitregelung und Arbeitsplatzgestaltung. Aber auch die Mitbestimmungsrechte und das Betriebsklima werden dazu gezählt.

8.5.1 Tätigkeitsanreize

Die Tätigkeit und die damit verbundene Befriedigung oder Abneigung haben einen großen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Dazu wird auch das Erreichen eines bestimmten Zieles gezählt. Ist eine Arbeit immer gleich und wiederkehrend, so wird sehr wenig Gefallen daran gefunden und Nowka (2013) beschreibt, dass bei 80% der Arbeitnehmer eine solche Arbeit als ein Kündigungsgrund angesehen wird.

8.5.2 Arbeitszeit

Nowka (2013) sagt, dass eine traditionelle, starre Arbeitszeit mit einheitlichen Pausenregelungen einem jeden Unternehmen die Möglichkeit nimmt, flexibel und schnell auf aktuelle Ereignisse zu reagieren. Eine Selbstbestimmung durch den Mitarbeiter lässt eine vorgegebene Arbeitszeit nicht zu. Eine Gleitarbeitszeit könnte, wenn es aus betrieblichen Gründen möglich wäre, eine Abhilfe schaffen. Dabei kann der Mitarbeiter die Arbeitszeit seinen Freizeitwünschen anpassen. Sollte dabei eine Mehrarbeit geleistet werden, so könnten diese Mehrstunden am Gleitzeitkonto erfasst werden und je nach Vereinbarung zwischen Dienstgeber und Dienstnehmer

für einen entsprechenden Ersatz herangezogen werden. Die Rahmenbedingungen dafür muss jeder Betrieb individuell regeln.

Eine andere Form der flexiblen Arbeitszeitmodelle beschreibt Nowka (2013) in seinem Buch als die Vertrauensarbeitszeit. Bei diesem Modell wird zwischen Dienstgeber und Dienstnehmer ein zu leistendes Arbeitspensum vereinbart und die Arbeitszeit bestimmt der Mitarbeiter selbst. Die erfassten Daten werden vom Arbeitgeber als eine Art Vertrauensbasis akzeptiert und die Überstunden mittels Betriebsvereinbarung geregelt.

Eine Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen erhöht sicherlich die Attraktivität des Arbeitgebers. Im Pflegeberuf ist es aber nicht möglich, eine flexible Arbeitszeit zu installieren, da zu bestimmten Zeiten auch bestimmte Tätigkeiten und Abläufe zu bewerkstelligen sind. Dafür wird ein fixer Dienstplan benötigt, damit jeder weiß, wann und wo die Arbeit zu verrichten ist.

8.5.3 Entwicklungsmöglichkeiten als Anreiz

Die Möglichkeit zur fachlichen Weiterentwicklung ist gerade für Berufseinsteiger und Young Professionals von hoher Wichtigkeit. Ein guter Mitarbeiter möchte sich unbedingt weiterentwickeln und wird dafür passende Angebote wahrnehmen. Er möchte nicht stehen bleiben und versucht sich jeden Tag aufs Neue zu verbessern. Solche Weiterbildungsaspekte können sowohl intern als Einarbeitungsprogramme, Coachings oder Workshops, als auch extern in Form von Teamentwicklungsmaßnahmen umgesetzt werden. Für diese Entwicklungsmöglichkeiten müssen aber auch die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt werden. (Nowka 2013) Nicht jeder Mitarbeiter möchte sich weiterentwickeln oder mehr Verantwortung übernehmen. Entwicklungswillige müssen aber durch spezielle Perspektiven unterstützt werden.

8.5.4 Soziale Anreize

Der Mensch ist grundsätzlich ein soziales Wesen. Das Streben nach Anerkennung und Erfolg ist ein grundsätzlicher Antrieb eines jeden Menschen, wenn auch verschieden stark ausgeprägt. Für Unternehmen gibt es zahlreiche Möglichkeiten

diese Bedürfnisse zu befriedigen, die auch Nowka (2013) in seinem Buch beschrieben hat. Diese werden hier benannt und kurz erläutert.

Anerkennung und Kritik

Ein Mitarbeiter, der eine Anerkennung für seine geleistete Arbeit erhält, fühlt sich bestätigt und motiviert. Auch eine sachliche und argumentativ vorgetragene Kritik kann einen Mitarbeiter motivieren, wenn er dadurch erkennt, dass die erbrachte Leistung für das Unternehmen von großer Bedeutung ist.

Betriebssport

Um den zwischenmenschlichen Kontakt zu stärken oder auch zu fördern, könnte die Möglichkeit von Betriebssport genutzt werden. Die Möglichkeit, Sport in einem betriebseigenen Fitnessraum und nicht in einem Fitnesscenter irgendwo durchzuführen, stellt einen finanziellen Anreiz für den Mitarbeiter dar.

Betriebsfeste

Ein Betriebsfest, eventuell auch mit Familienanschluss, stellt ein Unternehmen als wirtschaftlich gesund und zukunftssicher dar. Ein solches Fest kann für den Mitarbeiter sehr motivierend sein und ihn gleichzeitig an das Unternehmen binden. Bekanntschaften und Freundschaften werden gepflegt und es können auch wieder neue entstehen. Das wiederum erhöht die Akzeptanz der Arbeit und eventuell anfallende Mehrarbeit könnte dadurch leichter verstanden und akzeptiert werden.

Organisationale Identifikation

Mitarbeiter streben nach Zugehörigkeit zu einer positiv wahrgenommen sozialen Gruppe. Jedes Unternehmen stellt eigentlich so eine Gruppe dar, muss aber nicht von jedem Mitarbeiter auch so gesehen werden. Um sich damit identifizieren zu können, müssen Werte und Richtlinien eines Unternehmens transparent, verständlich und authentisch und nicht nur auf einem Plakat geschrieben, sondern vom Unternehmen gelebt werden. Kann sich der Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren und legt auch Wert darauf, ein Teil dieser Gruppe zu sein, könnte dies ein Gefühl der Befriedigung auslösen.

8.6 Cafeteria-Modell

Bei diesem Modell kann der Mitarbeiter zwischen verschiedenen Zusatzleistungen wählen, ähnlich wie in einer Cafeteria. Meistens sind diese Zusatzleistungen von materieller Natur, sie können aber auch Arbeitszeitvereinbarungen oder Entwicklungsmöglichkeiten beinhalten. Auf der einen Seite kann sich der Mitarbeiter für einen Anreiz entscheiden, der seine Bedürfnisse befriedigt, auf der anderen Seite kann bei gleichbleibenden Kosten die Attraktivität des Unternehmens gesteigert werden. Das Cafeteria-Modell besteht aus drei Komponenten, dem Budget, dem Wahlangebot und der periodischen Wahlmöglichkeit.

Für jeden Mitarbeiter wird ein Budget individuell vereinbart, dies wiederum gibt den finanziellen Rahmen vor, in dem sich die verschiedenen Wahlangebote bewegen. In einem definierten, zeitlichen Abstand hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, die Optionen aus dem Angebot für die nächste Periode zu wählen. Um möglichst viele Bedürfnisse befriedigen zu können, sollte das Wahlangebot reichhaltig gestaltet werden.

8.7 Total Compensation

Dieses Modell ist eine Weiterführung des Cafeteria-Gedankens und unterscheidet nicht mehr zwischen Entgeltbestandteilen und sonstigen Leistungen. (Nowka 2013) Alle Leistungen werden zusammengefasst und der Mitarbeiter kann sein Befriedigungspaket selbst zusammenstellen. Zur Erfüllung seiner Sicherheit kann ein großer Fixgehalt gewählt werden und dafür sinken die möglichen veränderlichen Vergütungskosten. Arbeitszeit und Weiterbildung können als Wahlmöglichkeit aufgenommen werden. So erhält man ein Gesamtbild materieller und immaterieller Anreize für die Mitarbeiter.

8.8 Performance-System

Das Performance-System gilt für Mitarbeiter, die intrinsisch motiviert sind und sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Die Höhe der Gehälter wird vom Team selbst festgelegt und angepasst. Die Mitarbeiter wissen auch, wie viel Gewinn das Unternehmen macht und was jeder Mitarbeiter verdient. Jeder Mitarbeiter bewertet aus seiner Sicht die Arbeit seiner Kollegen. Dies erfolgt durch eine Skala von einem

bis zu fünf Sternen und wird auch entsprechend der Berufserfahrung gewertet. Einer Einschätzung von älteren, langjährigen Kollegen wird mehr Bedeutung beigemessen als der von jungen und unerfahrenen. (Nowka 2013)

Etabliert man in einem Unternehmen ein solches System, ist die Chance sehr hoch, dass sich dort sehr viele zufriedene und intrinsisch motivierte Mitarbeiter finden. Der Erfolg ist dadurch zu erkennen, dass es in diesem Betrieb demokratische Strukturen gibt, die auch spätere Veränderungen durch die Mitarbeiter denkbar machen.

Nowka (2013) beschreibt, dass das Handeln eines Menschen von seinen intrinsischen und extrinsischen Motiven bestimmt wird. Ein Anreiz wird nach einer bestimmten Zeit nicht mehr als Anreiz gesehen, sondern als Normalität wahrgenommen. Die Motivationskraft eines Anreizes verliert an Bedeutung.

9 Dienstplan

Der Dienstplan ist ein Planungsinstrument, welches die Arbeitsleistung des Planungsbereiches durch einen sinnvollen Personaleinsatz unter der Berücksichtigung von rechtlichen, arbeitsorganisatorischen und sozialen Faktoren abdeckt. Er muss den Qualitätsanforderungen eines Hauses entsprechen. (Wikipedia 2016).

Abgesehen von einem quantitativen und qualitativen Personalbedarf, werden in dem Dienstplan für eine bestimmte organisatorische Einheit der Beginn und das Ende der Arbeitszeit sowie die Pausenzeiten für das einzusetzende Personal bestimmt und festgelegt.

Der Dienstplan ist ein Führungsinstrument, in dem die Wünsche der Mitarbeiter hinsichtlich persönlicher Interessen durch den oder die Dienstplanführende/n berücksichtigt werden. Im Vordergrund steht aber immer die Abdeckung des Dienstbetriebes unter Einhaltung von Qualitätsmerkmalen. Der Dienstplan darf nicht als Instrument einer Leistungsbewertung der Mitarbeiter genutzt werden.

Der Dienstplan selbst ist laut Römer (2012) mehr als nur ein Dokument, in welchem die geplanten und geleisteten Dienste dargestellt und dokumentiert werden. Treten eventuelle Rechtsfälle auf, so wird der Dienstplan zur Beweisführung herangezogen und dient zur arbeitsrechtlichen Überprüfung (z.B. Gewerbeaufsichtsamt, Gericht, Arbeitgeber). Aus diesem Grund muss der Dienstplan haftungsrechtlichen Gesichtspunkten standhalten. Zu diesen zählt die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen, wie z.B. den Ruhezeiten, Ruhepausen und der Wochenarbeitszeit. Ebenso muss bei der Dienstplanführung auf das Mutterschutzgesetz, auf das Schwerbehindertengesetz und das Jugendarbeitsschutzgesetz geachtet werden. Nicht außer Acht lassen darf man auch die Einhaltung von Dienstvereinbarungen sowie einer Transparenz gegenüber Dritten hinsichtlich Lesbarkeit und Nachvollziehbarkeit.

Weist der Dienstplan eine gleichmäßige Verteilung der Dienste sowie eine Kontinuität auf, so wird eine Gleichbehandlung der Mitarbeiter gewährleistet und der Dienstplan wird nicht als ein Machtinstrument gesehen. Dadurch wird eine mögliche Planungssicherheit für zukünftige Pläne wahrgenommen.

Da im BKH-Lienz ein EDV unterstützter Dienstplan vorliegt, werden automatisch alle rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen erfüllt. Wird dies nicht eingehalten, so erscheint eine Information am Monitor, welcher einen Fehler sofort bekannt gibt.

Der Dienstplan dient als Nachweis über die erbrachten Arbeitszeiten und bildet somit die Grundlage für die Verrechnung der Bezüge. Darüber hinaus hat der Dienstplan einen betriebswirtschaftlichen Nutzen. Aus der Planung werden Auswertungen über Mitarbeiterereinsatz, Mehrleistungen, Stundenabbau, Personalausfälle und andere wichtige Daten erhoben.

9.1 Verantwortlichkeit

Die Leitende Pflegekraft ist für die Erstellung, Führung und Abrechnung des Dienstplanes verantwortlich. Die Erstellung, Führung und Abrechnung kann delegiert werden, entbindet den unmittelbar Vorgesetzten aber nicht von seiner

Verantwortung. Der Dienstplan ist rechtzeitig zu erstellen und den Mitarbeitern zur Information vorzulegen.

9.2 Mindestanforderung an einen Dienstplan

Es gibt verschiedene Anforderungen an einen Dienstplan. Jedes Haus hat wahrscheinlich seine eigenen Anforderungen. Im BKH-Lienz sind die Anforderungen an einen Dienstplan wie folgt:

- Vor- und Nachname des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin
- Qualifikation
- Beschäftigungsausmaß
- Vormonatssaldo
- Soll - Zeit des Monats
- Geplante IST-Zeit
- Urlaubsanspruch
- Zeitausgleichsstunden
- Erstellungsdatum

Der Dienstplan wird für den nächsten Monat geschrieben und auf der Abteilung zur Ansicht aufgehängt. Mit 25. des Vormonats ist der Dienstplan für das Folgemonat gültig. D.h., ab diesem Zeitpunkt darf die Leitung keine Änderungen mehr ohne Absprache mit dem Mitarbeiter durchführen. Sollten Änderungen notwendig sein, sind diese mittels Aufwertung für den Mitarbeiter 1:1,5 zu vergüten. Diese Vereinbarung wurde mit dem Betriebsrat des Hauses beschlossen. Der Dienstplan wird immer für einen Monat im Voraus geschrieben. Längere Ausfallzeiten von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen müssen im Vorhinein strategisch geplant werden.

9.3 Vereinbarung der Dienste im BKH-Lienz

Wir haben im gesamten Haus einen Schicht- und Wechseldienst. Bei einem Schicht- und Wechseldienst wird die Arbeit nach einem erstellten Dienstplan, der in einem regelmäßigen Wechsel der täglichen Arbeitszeit in Wechselschichten, vorgenommen. (König und Raiß 2015) Die wöchentliche Arbeitszeit darf im Durchrechnungszeitraum von 6 Wochen 60 Stunden nicht überschreiten und eine

Ruhephase von 11 Stunden nach jedem Dienst ist einzuhalten. Nach 5 Stunden Dienst muss auch eine gesetzliche Pause eingehalten werden. Jede Abteilung hat für sich auch noch eigene Vereinbarungen. An der Neurologie des BKH-Lienz wurde vereinbart, dass nicht mehr als 2-3 Nachtdienste hintereinander absolviert werden dürfen. Lange Dienste mit 11,5 Stunden werden ebenfalls entsprechend aufgeteilt, so dass nie mehr als 4-6 lange Dienste im Monat anfallen. Es wird auch versucht, die durchgehenden Dienste und die geteilten Dienste unter den Mitarbeitern gerecht zu verteilen. Bei den Teilzeitmitarbeitern werden die Nachtdienste und die langen Dienste auf 1-2 Schichten pro Monat beschränkt. Zwei Wochenenden sind mit einem Dienst zu versehen und zwei Wochenenden bleiben frei. Es werden auch keine Wochenenden gesplittet, d. h. es wird nur ein ganzes Wochenende mit Dienst versehen und nicht nur ein Samstag oder ein Sonntag.

„Zusammenfassend ist laut Römer (2012) festzuhalten: Der Dienstplan dient ausschließlich der Informationspflicht, der Nachprüfbarkeit, sowie der Beweisführung. Der Dienstplan beinhaltet auch die quantitativen und qualitativen Aspekte. Es ist ein Dokument und soll so geführt werden, dass er dokumentenecht und für einen Dritten nachvollziehbar ist.“

9.4 Dienstzeiten

In den Anfangszeiten der Pflege hatte man in der Regel einen Früh- und einen Spätdienst. Der klassische Nachtdienst von heute war früher eine Nachtwache ohne einen durchgängigen Dienst. Erst später kamen Teilzeitmitarbeiter, Kernzeit, Altersteilzeit etc. dazu.

Es gibt eine unendlich lange Reihe an Dienstzeitmodellen. Hier werden die Dienstzeiten welche an der Abteilung für Neurologie am BKH-Lienz üblich sind, näher erläutert.

- D-Dienst: Durchgehender Dienst mit 8 Stunden (0,5 Stunden Pause)
- G-Dienst: Geteilter Dienst mit 8,5 Stunden
- L-Dienst: Langer Dienst mit 11,5 Stunden (0,5 Stunden Pause)
- M-Dienst: Mittagsdienst mit 7 Stunden (0,5 Stunden Pause)
- s-Dienst: EEG – Dienst mit 5 Stunden für 2 mal in der Woche

- r-Dienst: Vormittagsdienst mit 5 Stunden
- N-Dienst: Nachtdienst mit 12 Stunden (0,5 Stunden Pause)

9.5 Diensteinteilung

Mit dem Dienstplan soll die Tätigkeit mehrerer am selben Tag arbeitender Mitarbeiter so koordiniert werden, dass zu allen Tageszeiten die erforderliche Mindestanzahl an Arbeitskräften an einer festgelegten Dienststelle eingeteilt ist.

Die Personaleinsatzplanung durch den monatlichen Dienstplan stellt eine Steuerungsaufgabe dar. Eine Planung nach qualitativen Gesichtspunkten (Zuordnung von entsprechend qualifizierten Mitarbeitern auf entsprechende Stellen) ist bei Beginn der Dienstplanung vorgegeben und bei der Planung einzuhalten. Dies betrifft vor allem Bereiche mit der Vorgabe von Strukturqualitätskriterien (z.B. Mindestanteil von Mitarbeitern mit Sonderausbildung pro Schicht). Des Weiteren ist bei der Diensteinteilung das Beschäftigungsausmaß der Mitarbeiter, sowie Besonderheiten wie Elternteilzeit- und Altersteilzeitvereinbarungen zu beachten.

Bei der Dienstplanung sind zahlreiche rechtliche und formale Vorgaben zu beachten:

- **Gesetzliche Vorgaben**
Gesetze (Arbeitszeitgesetz, Arbeitsruhegesetz, Mutterschutzgesetz, Gemeinde-Vertragsbedienstetengesetz)
Vorschriften
Betriebsvereinbarungen
Urlaubsplan
- **Hausinterne Vorgaben** (Krankenstand, Kuraufenthalt, gravide Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter in der Elternteilzeit, Mitarbeiter in der Altersteilzeit)
Fortbildungskalender
- **Mitarbeiterwünsche**

Die leitende Pflegekraft legt mittels Dienstplan im Rahmen der genannten Vorgaben fest, wann die Arbeitszeit absolviert werden muss. Die gesetzlichen

Bestimmungen sind immer vom Arbeitgeber wie auch vom Arbeitnehmer zu beachten.

An der Abteilung für Neurologie gibt es zwei Pflegegruppen mit jeweils einem geteilten Dienst, einem durchgehenden Dienst und einem langen Dienst. Die leitende Pflegekraft ist jeweils von Montag bis Freitag in einem durchgehenden Dienst anwesend. Am Dienstagnachmittag und am Donnerstagvormittag ist zusätzlich eine diplomierte Fachkraft anwesend, um ein EEG zu schreiben. Am Wochenende gibt es eine reduzierte Tageseinteilung.

Die Diensterteilung der Mitarbeiter von Montag bis Sonntag an der Neurologie sieht folgendermaßen aus:

Zeit	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
07:00-12:00 Vormittag	7	7	7	8	7	5	5
12:00-15:30 Mittag	5	6	5	5	4	3	3
15:30-19:00 Nachmittag	4	4	4	4	4	3	3
19:00-07:00 Nacht	2	2	2	2	2	2	2

Tabelle 1: Diensterteilung von Montag-Sonntag, eigene Darstellung

9.6 Personalcharakteristische Daten

An der Abteilung für Neurologie sind derzeit neunzehn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigt.

Geschlecht	Alter	Anzahl	Kinder	Anzahl der Kinder
männlich	20-29 Jahre	2	0	0
weiblich	20-29 Jahre	5	0	0
	30-39 Jahre	4	0	0
	40-49 Jahre	7	9	3 Mütter mit 2 Kinder 3 Mütter mit je 1 Kind
	50-59 Jahre	1	0	0
Gesamt:		19	9	

Tabelle 2: Darstellung der demographischen Daten, eigene Darstellung

10 Betriebswirtschaftliche Motivation in Bezug auf die Dienstplangestaltung

In erster Linie steht bei der betriebswirtschaftlichen Motivation die Kostenersparnis an erster Stelle. Die Einteilung soll effektiv und effizient sein. Die Überstunden sollen sich in einem Rahmen bewegen, der überschaubar ist. Gegensteuerungsmaßnahmen sollen damit frühzeitig erkannt und eingeleitet werden.

Ein ausgewogener Dienstplan ist ein Aushängeschild für jede Abteilung. Geringe Krankenstände sowie geringe bzw. natürlich bedingte Fluktuationen machen ein

positives Bild am Dienstplan und sind für zukünftige Bewerber sicherlich attraktiv. Dienstpläne mit hohen Überstunden und einer großen Fluktuation sind ein abschreckendes Beispiel für zukünftige Mitarbeiter.

Die Hauptkomponenten wie Personalbestand, Dienstplan und die Refinanzierungsstruktur sollen sich in einem ausgewogenen Gleichgewicht befinden, denn dadurch lässt sich die Mitarbeiterbindung erhöhen.

11 Projektbeschreibung

Bevor das Freizeitwünschetool in Zusammenarbeit mit der EDV-Abteilung unseres Hauses entwickelt wurde, war es wichtig, im Team bzw. mit meinen beiden Vertretungen die Wünsche, Tage und Anordnungen zu definieren. Ebenso wurden die Punkte, die man verliert oder auch dazubekommt gemeinsam besprochen und im Team, im Rahmen einer Teambesprechung, bekannt gegeben. Die Punkteanzahl wurde von mir persönlich vorgegeben. Die Tage sowie die Anordnungen, müssen unterschiedlich gewichtet werden. Die Mitarbeiter schreiben ihre Wünsche auf einen ganz normalen Wunschkalender ein. An einem Tag können bis zu vier Mitarbeiter einen Wunsch eintragen. Anhand der eingetragenen Wünsche am Kalender übertrage ich als leitende Pflegekraft am Anfang des Monats die Wünsche in das Tool. Da sich Mitarbeiter auch Punkte dazuverdienen können, z.B. durch Einspringen bei Krankenstand, wird das Tool fortlaufend von der leitenden Pflegekraft geführt und für alle Mitarbeiter offen dargelegt. Das Punktekonto muss für den Mitarbeiter nachvollziehbar und transparent sein und wird ausschließlich von der leitenden Pflegekraft oder ihrer Vertretung bei Abwesenheit geführt.

11.1 Aspekte des Programms

Wichtig erschien mir, dass das Tool von der Handhabung her sehr leicht zu verstehen, umzusetzen und nachzuvollziehen ist.

Das Tool wurde auf Basis einer Excel-Tabelle konzipiert:

- Monatsangabe

- Sämtliche Mitarbeiter mit Vor- und Nachnahmen
- Beschäftigungsausmaß der Mitarbeiter
- Punkteanzahl
- Übertrag vom Vormonat
- Die Tage 1-31 des jeweiligen Monats
- Jede Änderung zu einem bestimmten Datum muss ersichtlich und nachvollziehbar sein
- Punktestand

Wird der Tag, an dem ein Wunsch oder eine Anordnung stattfindet angeklickt, erscheint im Hintergrund die gesamte Palette an Wünschen oder Anordnungen mit den hinterlegten Punkten. So sieht jeder Mitarbeiter auf einen Blick z.B. Samstag frei und es werden 40 Punkte automatisch abgezogen.

Damit man sich vorstellen kann, wie so ein Wunschdienstplan in der Exceltabelle aussieht, ist im Anhang der Masterthesis der Wunschdienstplan angehängt.

11.2 Punktevergabe

Die Punkte bekommt jeder Mitarbeiter am Anfang des Jahres gutgeschrieben. Das Ausmaß der Punkte richtet sich nach dem Beschäftigungsausmaß eines jeden Mitarbeiters. Ein Mitarbeiter mit einem Beschäftigungsausmaß von 100% bekommt für ein Jahr 1000 Punkte. Hat ein Mitarbeiter am Ende des Jahres noch Punkte, so werden die Punkte nicht in das nächste Jahr mitgenommen, sondern verfallen automatisch und mit Anfang eines neuen Jahres, wird das Punktekontingent wieder neu aufgefüllt.

Beschäftigungsausmaß	Punkte/Jahr
100%	1000
75%	750
62,50%	625
50%	500
40%	400
30%	300

Tabelle 3: Punktevergabe, eigene Darstellung

Wechselt der Mitarbeiter innerhalb eines Jahres das Beschäftigungsausmaß, so werden auch die Punkte dementsprechend angepasst.

Die Punktevergabe ist unabhängig von der Elternteilzeitvereinbarung.

11.3 Punktebewertung

Wünsche	Punkte
Spezieller Dienstwunsch z.B. Nachmittag frei	-10
Diensttausch auf Wunsch	-20
Werktag frei	-30
Samstag frei	-40
Sonntag frei	-50
Feiertag frei	-40
Anordnungen	Punkte
Diensttausch	+10
Einspringen unter der Woche für einen Tagdienst	+20
Dienst am Montag nach Urlaub trotz Stationsvereinbarung	+20
Einspringen am Samstag für einen Tagdienst	+40
Einspringen an einem Feiertag	+40
Einspringen unter der Woche und Samstag für einen Nachtdienst	+40
Einspringen an einem Sonn- oder Feiertag für einen Nachtdienst	+50
Einspringen am Sonntag für einen Tagdienst	+50
Dienständerung Organisatorisch/Tagdienst	+10
Dienständerung Organisatorisch/Nachtdienst	+20

Tabelle 4: Punktebewertung, eigene Darstellung

11.4 Allgemeine Hinweise

Es gibt auch gewisse Besonderheiten in jedem Team. An der Neurologie gibt es folgende Besonderheiten, welche auch nicht im Punktesystem bewertet werden:

Weihnachten/Silvester sowie Ostern/Pfingsten können sich die Mitarbeiter aussuchen, wann und wie sie arbeiten möchten. Es wird Ende Oktober ein Zettel für Weihnachten/Silvester und je nach dem, auf welchen Termin Ostern fällt, wird ein Zettel für Ostern/Pfingsten ausgehängt. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit auszusuchen, wann und wie er arbeiten möchte. Aus diesem Grund wurde auch die Punkteanzahl auf 1000 Punkte für einen 100% Mitarbeiter berechnet. Hätte man diese Tage mitgewichtet, so hätte man die Punkteanzahl auf 1200 angehoben (100 Punkte pro Monat).

Das Wochenende vor einer Urlaubswoche ist automatisch frei und wird nicht gewertet. Im Team hat sich bewährt, dass der Montag nach einer Urlaubswoche automatisch frei ist. Sollte aus irgendeinem Grund ein Mitarbeiter aufgrund eines Engpasses im Team schon am Montag nach dem Urlaub zu arbeiten beginnen, so bekommt dieser Mitarbeiter Punkte dazu.

Ein Arzttermin sollte überwiegend in der Freizeit absolviert werden. Auch dabei werden keine Punkte abgezogen. Der Mitarbeiter muss aber eine Arztbestätigung vorlegen. Dies gilt auch für Mitarbeiter, welche einen Arzttermin mit ihrem Kind wahrnehmen müssen.

Wird eine Fortbildung besucht, werden ebenfalls keine Punkte abgezogen. Der Mitarbeiter bringt eine Fortbildungsbestätigung.

Bei Freiwunsch an einem Samstag oder einem Sonntag, so werden die Punkte nur für diesen Tag abgezogen. Da aber kein Wochenende gesplittet wird, hat der Mitarbeiter automatisch an dem anderen Tag frei und kann jederzeit bei Bedarf zum Dienst hereingeholt werden.

Ein Dienstofftausch von einem Tagdienst z.B. D-Dienst zu einem Tagdienst z.B. G-Dienst wird nicht bewertet. Beide Mitarbeiter müssten sowieso zu Arbeit und werde

nicht von der Freizeit hereingeholt. Der Stundenunterschied ist sehr gering und fällt deswegen nicht ins Gewicht.

Vier Freizeitwünsche pro Tag können im Wunschkalender von den Mitarbeitern eingetragen werden. Gibt es mehr als vier Freiwünsche durch die Mitarbeiter, so bekommt derjenige den Wunsch erfüllt, der am meisten Punkte hat.

Diensttausch auf Wunsch, wird sehr wohl vom Punktekonto abgezogen. Der Mitarbeiter, der bereit ist den Dienst zu tauschen, sollte belohnt werden und bekommt deshalb am Punktekonto etwas dazu.

Hat ein Mitarbeiter am Ende des Jahres noch 200 Punkte, so bekommt er als Erkenntlichkeit 100 Punkte zu den neuen Punkten dazu. Egal welches Beschäftigungsausmaß er hat.

11.5 Beschreibung des Probelaufes

Der Probelauf wurde für drei Monate fixiert. Beginn des Probelaufes war der 01. August 2016. Nach der Abrechnung des Dienstplanes wurde anhand des Wunschkalenders das Freizeitwünsche-Tool gefüllt. Nachdem alle Eintragungen durchgeführt und noch einmal kontrolliert wurden, wurde das Tool mit den Eintragungen aus dem Wunschkalender ausgedruckt und für alle Mitarbeiter der Abteilung Neurologie ersichtlich und zugänglich im Stationsstützpunkt ausgehängt.

Jede Änderung z.B. Nachtdienst bei Krankenstand oder Diensttausch nach Wunsch wurde von mir immer sofort nach dem Geschehen in die Exceltabelle eingetragen und wieder ausgedruckt und ausgehängt. So waren die aktuellen Punkte für die Mitarbeiter jeder Zeit ersichtlich.

Ergab sich an einem Wochenende eine Änderung bzw. erfolgte eine Abweichung des Dienstplanes, so wurden am Montag die Punkte sofort angepasst.

Am Anfang war es sehr schwer die richtige Punkteanzahl zu eruieren. Es wurde eine maximale Punkteanzahl für die Monate August bis Dezember von mir vorgegeben. Nach einer Diskussion mit meinen Mitarbeitern aufgrund der vorgegebenen geringen Punktezahl für die fünf Monate in der Hauptsaison, wurden die Punkte im ersten

Monat noch einmal geändert. Ebenso wurde bei einer Mitarbeiterin die Punkteanzahl, die im ersten Monat für einen Freiwunsch unter der Woche abgezogen wurden, korrigiert, da der Grund ein Arztbesuch mit ihrem Sohn war. Da ein Arztbesuch nicht bepunktet wird, wurden die Punkte gutgeschrieben.

Es zeigte sich ein großes Interesse von Seiten der Mitarbeiter für das Freizeitwünsche-Tool. Es wurde auch ganz genau auf die Punkteanzahl der Kollegen geachtet. Hätte ich Punkte vergessen oder falsch abgezogen, hätten mich meine Kollegen sofort aufmerksam gemacht. Die Punkteverteilung ist derzeit für alle Mitarbeiter sehr interessant, da jeder auf absolute Korrektheit achtet.

Es ist auch die Frage aufgetaucht, was nach dem erfolgten Probelauf mit dem Freizeitwünsche-Tool passiert. Es ist geplant, die Anwendung des Freizeitwünsche-Tools fortzusetzen, um noch bessere Referenzdaten zu bekommen. Ich glaube auch, dass nach längerer Zeit noch einige Änderungen oder Wünsche dazukommen werden. Diese müssen im Team wieder diskutiert, bepunktet und in das Tool aufgenommen werden. Das Attraktive an diesem Tool ist die Erweiterungsmöglichkeit.

12 Empirischer Teil

12.1 Methode

12.1.1 Wahl der Methode

Es wurde das Instrument des Fragebogens gewählt. Diese Form wurde von mir gewählt, da für mich das direkte mündliche Interview keine Anonymität gewährleisten hätte. Da ich als Vorgesetzte das Tool entwickelt habe und der festen Überzeugung bin, dass dieses Tool die Mitarbeiterzufriedenheit im Team erhöht, würde ich keine objektive Antwort in einem Vieraugengespräch erhalten. Die Mitarbeiter würden dabei auch unter Druck gesetzt werden.

12.1.2 Beschreibung des Fragebogens

Es handelt sich um einen selbstkonstruierten, zweidimensionalen Fragebogen mit zwei offenen Fragen. Als Anlehnung für meine Fragen, diente ein von Lukasser (2001) in ihrer Diplomarbeit verwendeter Fragebogen.

Sämtliche Fragen wurden von mir selbst zusammengestellt. Der Fragebogen ist in zwei Dimensionen unterteilt, die für die empirische Untersuchung als besonders relevant erscheinen; es sind dies „Zufriedenheit mit dem Dienstplan“ und die „Zufriedenheit mit dem Freizeitwünsche-Tool“. Im Anschluss davon befinden sich auch noch zwei offene Fragen, die allgemein mit dem Dienstplan zu tun haben. Zur Beantwortung der Items dieser zwei Aspekte habe ich mich für eine vierteilige Ratingskala entschieden. Bei einer fünfteiligen Skala ist es meistens sehr verlockend die goldene Mitte anzukreuzen und die Objektivität würde so verloren gehen. Die Befragten wurden aufgefordert, sich zu einer Reihe von Feststellungen bzw. Fragen jeweils den Grad ihrer Zustimmung bzw. Ablehnung zu äußern. Pro Statement waren jeweils vier Antwortmöglichkeiten („trifft gar nicht zu“ – „trifft kaum zu“ – „trifft weitgehend zu“ – „trifft vollständig zu“) vorgegeben, um ein differenziertes Urteil zu gewährleisten.

Da nur der Fragebogen vom Team der Abteilung für Neurologie ausgewertet wird, werden auf Grund der Anonymität keine demografischen Daten erfasst.

Die persönliche Anrede im Fragebogen wurde deshalb mit „Du“ gewählt, da es sich um meine eigenen Kollegen der Abteilung für Neurologie handelt und wir alle einen sehr persönlichen und offenen Umgang pflegen.

12.1.3 Beschreibung des PRE-Test

Für den PRE-Test wurden fünf Probanden ausgewählt. Drei Probanden sind leitende Pflegekräfte anderer Abteilungen des BKH-Lienz und haben großes Interesse an dem von mir erstellten Freizeitwünschen-Tool gezeigt. Eine Probandin ist Lehrerin an der Gesundheits- und Krankenpflegeschule in Lienz und eine Probandin ist die Hygienebeauftragte des Hauses und im Qualitätsmanagement tätig.

Der Fragebogen wurde von mir persönlich ausgehändigt. Dabei wurde das Tool genau erklärt sowie auf die Eigenheiten der Abteilung hingewiesen. Die Kollegen wurden gebeten, die Fragen genau zu lesen, um die Sinnhaftigkeit der Fragen genau zu hinterfragen bzw. zu überprüfen.

Nach dem Rücklauf von allen fünf Fragebögen wurde die Einleitung am Fragebogen noch einmal umformuliert. Am Beispiel zur Durchführung des Fragebogens wurde die Aussage „zutrifft“ in „trifft kaum zu“ und „trifft weitgehend zu“ geändert. Die Frage „die Dienstplanführende lässt viele Freizeitwünsche zu“ wurde als sehr kritisch gesehen. Nach einer kurzen Überlegung und Diskussion wurde die Frage aber trotzdem belassen. Bei der letzten Frage stimmten die Formulierung und die Antwortmöglichkeiten nicht ganz überein und wurden ebenfalls noch einmal umgeändert. Die restlichen Fragen waren verständlich und auch nachvollziehbar formuliert.

12.1.4 Beschreibung der Stichprobe

Alle aktiv tätigen Mitarbeiter der Abteilung für Neurologie des BKH-Lienz sowie 2 Mitarbeiter, welche das Tool kennen, aber die Abteilung vor einem Monat gewechselt haben, wurden in die Stichprobe aufgenommen. Dabei handelt es sich um 19 Probanden.

12.1.5 Durchführung der Datenerhebung

Der Fragebogen wurde verschlossen in einem mit Namen und Abgabedatum versehenen Kuvert jedem Mitarbeiter persönlich durch mich, mit dem Hinweis auf die Anonymität, ausgehändigt.

Die Abgabe der Fragebögen erfolgte ohne Kuvert in eine dafür vorbereitete, verschlossene Box im Stützpunkt des Pflegepersonals. Letzter Abgabetermin war der 27. Oktober 2016.

Von den ausgegebenen 19 Fragebögen wurden 18 Stück retourniert, was einer beachtlichen Rücklaufquote von 94,73% entspricht. Eine Mitarbeiterin hat auf den Fragebogen vergessen und wurde somit nicht gewertet. Alle anderen Fragebögen wurden vollständig ausgefüllt und konnten somit in die Auswertung einbezogen werden. Der Stichprobenumfang beträgt somit 18 Stück.

12.2 Auswertung der Fragebögen und Interpretation der Ergebnisse

Die Datenerhebung erfolgte aufgrund der geringen Anzahl an Fragebögen durch eine Strichliste der einzelnen Parameter. Im ersten Abschnitt wurden die Ergebnisse in Form der Antworthäufigkeit der einzelnen Items tabellarisch und grafisch dargestellt.

Aufgrund der Tatsache, dass sich die Stichprobe nur auf die Abteilung der Neurologie beschränkt, kann sie nicht als repräsentativ für alle Abteilungen des Bezirkskrankenhauses Lienz gelten.

12.2.1 Zufriedenheit mit dem Dienstplan

- **Auswertung der Variable „Meine Freizeitwünsche werden akzeptiert“.**

Gültig	18
Fehlend	0

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig trifft gar nicht zu	0	0,0
trifft kaum zu	2	11,0
trifft weitgehend zu	8	44,5
trifft vollständig zu	8	44,5
Gesamt	18	100,0

Tabelle 1: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Meine Freizeitwünsche werden akzeptiert".

Für keinen der Probanden trifft die Aussage zu, dass die Freizeitwünsche nicht akzeptiert werden. 2 Probanden haben die Aussage „trifft kaum zu“ (11 Prozent) angegeben. Die Aussagen „trifft weitgehend zu“ bzw. „trifft vollständig zu“ wurden mit gleicher Häufigkeit (jeweils 44,5 Prozent) angegeben. Somit werden von etwas mehr als $\frac{3}{4}$ des Teams die akzeptierten Freizeitwünsche positiv beurteilt.

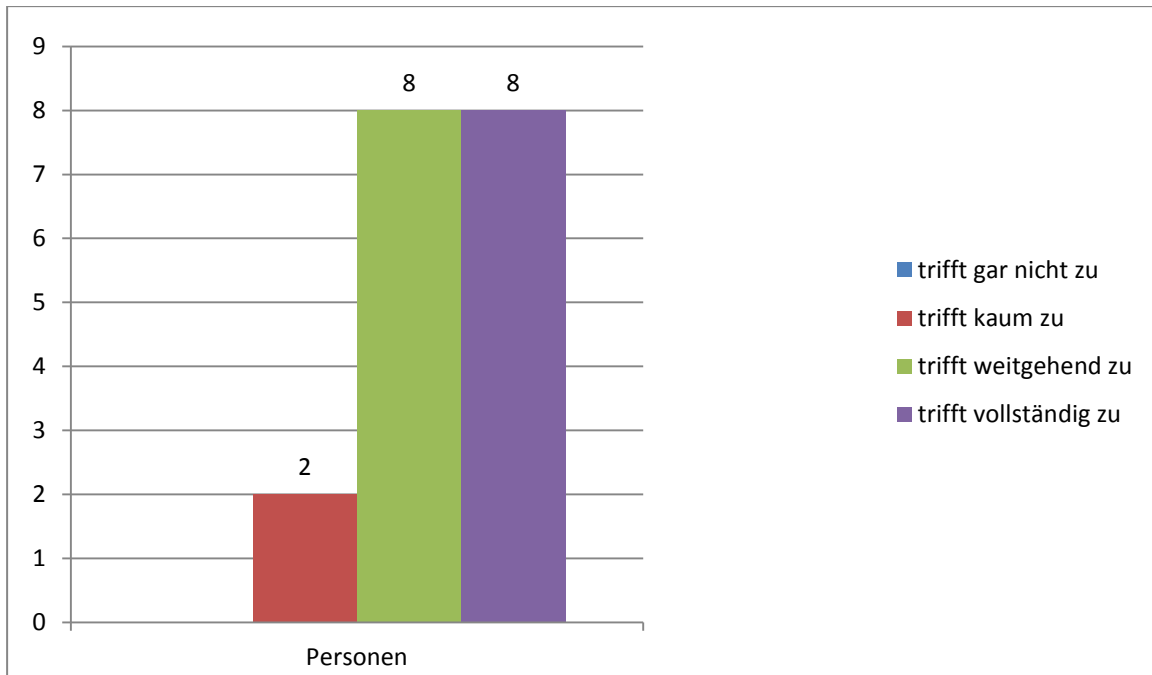


Abbildung 11: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeit der Variable "Meine Freizeitwünsche werden akzeptiert".

Dieses Ergebnis bestätigt die Tatsache, dass die meisten Freizeitwünsche in den Dienstplan aufgenommen werden können. Dadurch können Konflikte gering gehalten werden. Unstimmigkeiten bei nicht erfüllten Freizeitwünschen können in einer kleinen Gruppe an Mitarbeitern, bei frühzeitiger Information, effizient gelöst werden.

- **Auswertung der Variable „Ich kann meine Freizeit gut nach der Dienstplaneinteilung planen“.**

▪ Gültig	18
▪ Fehlend	0

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig trifft gar nicht zu	0	0,00
trifft kaum zu	6	33,4
trifft weitgehend zu	10	55,6
trifft vollständig zu	2	11,0
Gesamt	18	100,00

Tabelle 2: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Ich kann meine Freizeit gut nach der Dienstplaneinteilung planen".

Insgesamt fallen auf die Aussage „trifft weitgehend zu“ und „trifft vollständig zu“ 66,6 Prozent. 33,4% können, laut ihrer Bewertung, ihre Freizeit nach dem erstellten Dienstplan nicht gut planen.

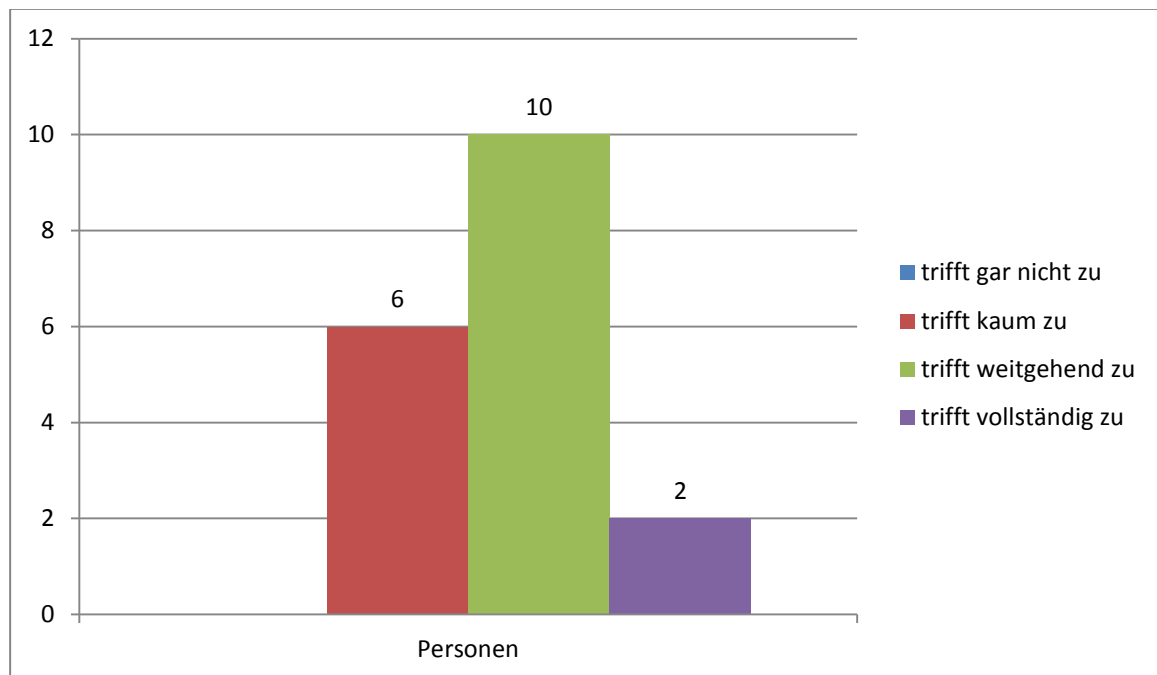


Abbildung 12: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Ich kann meine Freizeit gut nach der Dienstplaneinteilung planen".

Die doch hohe prozentuelle Zustimmung zu dieser Aussage bestätigt das Ergebnis der vorherigen Variablen. Dies bedeutet, dass entsprechend dem Ergebnis der vorherigen Variablen der „akzeptierten Freizeitwünsche“ auch eine relativ hohe Zufriedenheit mit der Planung der Freizeit einhergeht.

- **Auswertung der Variable „Die Dienstplanführende lässt viele Freizeitwünsche zu“.**

▪ Gültig	18
▪ Fehlend	0

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig trifft gar nicht zu	0	0,0
trifft kaum zu	8	44,5
trifft weitgehend zu	7	39,3
trifft vollständig zu	3	16,2
Gesamt	18	100,0

Tabelle 3: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Die Dienstplanführende lässt viele Freizeitwünsche zu".

44,5 Prozent der befragten Personen sind der Meinung, es werden zu wenige Freizeitwünsche zugelassen. 55,5 Prozent geben an, dass für sie genügend Freizeitwünsche am Dienstplan zugelassen werden.

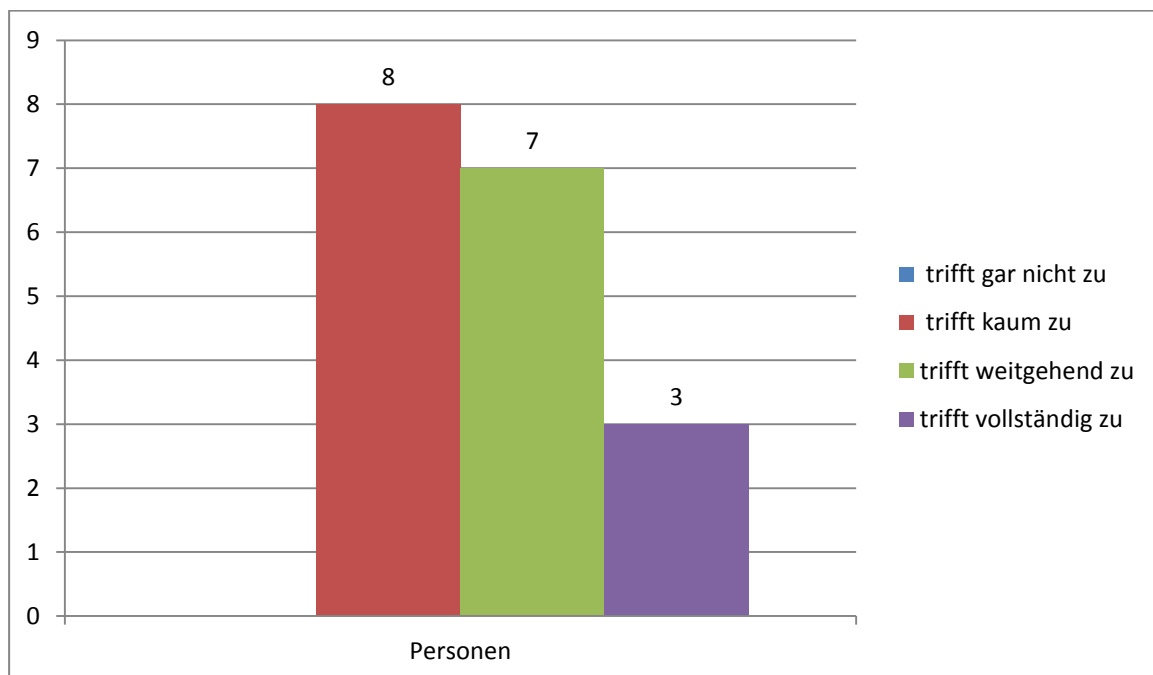


Abbildung 13: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Die Dienstplanführende lässt viele Freizeitwünsche zu".

Das Gefühl des Zulassens von Freizeitwünschen entspricht grundsätzlich einem subjektiven Empfinden. Je größer das Team, umso größer die Annahme einer eventuellen Ungleichbehandlung.

- **Auswertung der Variable „Trotz bereits bestehendem Dienstplan gibt es die Möglichkeit, einen Wunsch aufgrund privater Vorkommnisse erfüllt zu bekommen“.**

▪ Gültig	18
▪ Fehlend	0

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig trifft gar nicht zu	1	5,6
trifft kaum zu	2	11,0
trifft weitgehend zu	10	55,6
trifft vollständig zu	5	27,8
Gesamt	18	100,0

Tabelle 4: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Trotz bereits bestehendem Dienstplan gibt es die Möglichkeit, einen Wunsch aufgrund privater Vorkommnisse erfüllt zu bekommen".

Bei der Beantwortung dieses Items findet sich mit immerhin 83,4 Prozent eine positiv gestimmte Mehrheit. 16,6 Prozent fühlen sich in ihrem Entscheidungsspielraum seitens der Leitung allerdings eingeschränkt.

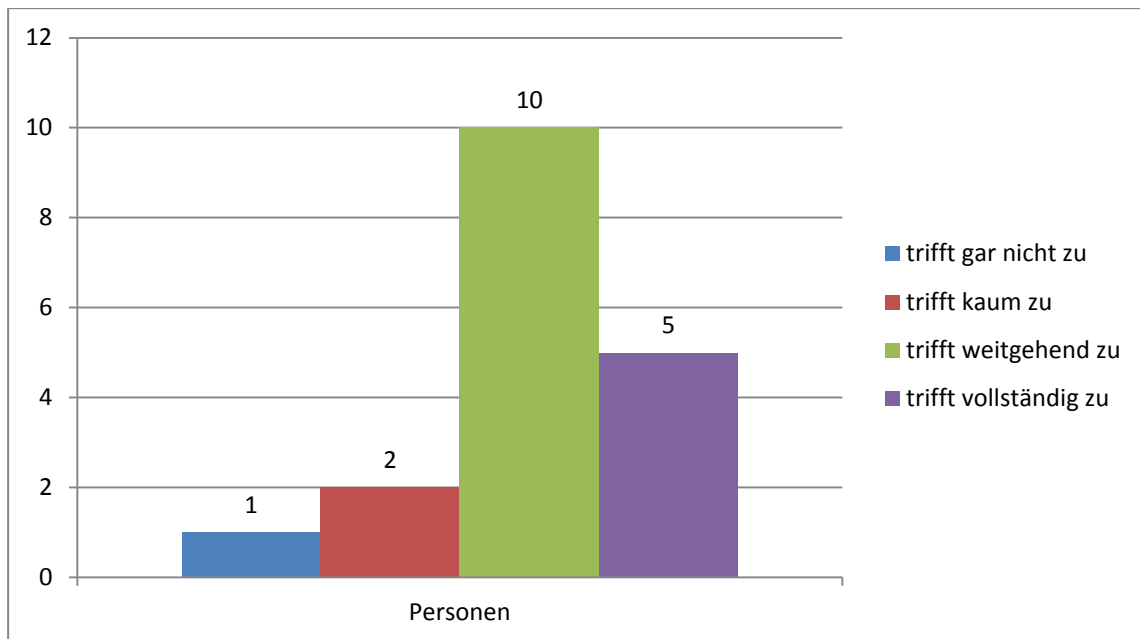


Abbildung 14: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeit der Variable "Trotz bereits bestehendem Dienstplan gibt es die Möglichkeit, einen Wunsch aufgrund privater Vorkommnisse erfüllt zu bekommen".

Die Auswertung der vorherigen Variablen, betreffend „Zufriedenheit mit dem Dienstplan“, weist weitgehend auf einen sehr mitarbeiterfreundlichen Führungsstil durch die Leitung hin. Dass Mitarbeiter in überwiegenderem Maße das Gefühl von freier Gestaltungsmöglichkeit bei den Freizeitwünschen haben, entspräche ebenfalls diesem Führungsverhalten.

- **Auswertung der Variable „Es gibt eine Regelung an der Neurologie: Das Wochenende vor einem Urlaub und der Montag nach dem Urlaub sind frei. Dies finde ich sehr gut“.**

▪ Gültig	18
▪ Fehlend	0

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig trifft gar nicht zu	0	0,0
trifft kaum zu	0	0,0
trifft weitgehend zu	5	27,8
trifft vollständig zu	13	72,2
Gesamt	18	100,0

Tabelle 5: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Es gibt eine Regelung an der Neurologie: Das Wochenende vor einem Urlaub und der Montag nach dem Urlaub sind frei. Dies find ich sehr gut".

Tab. 5 zeigt, dass sich 100 Prozent der Befragten mit dieser Aussage identifizieren können. Kein Proband hat dieses Item mit „trifft gar nicht, oder trifft kaum zu“ beantwortet.

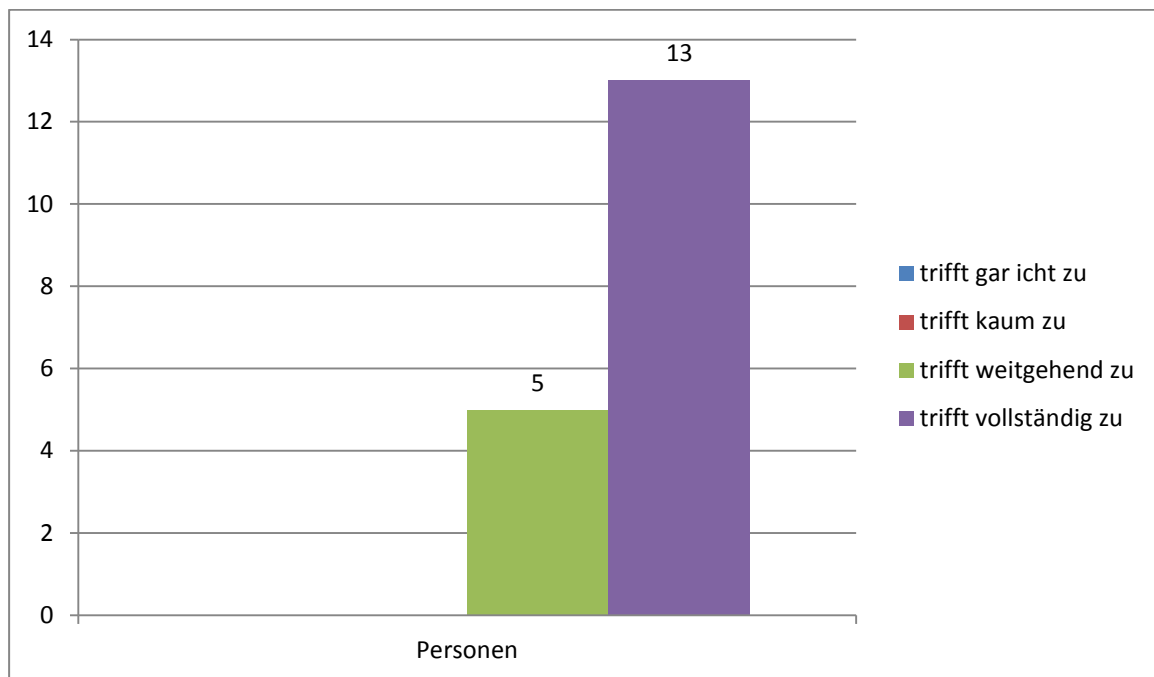


Abbildung 15: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Es gibt eine Regelung an der Neurologie: Das Wochenende vor einem Urlaub und der Montag nach dem Urlaub sind frei. Das find ich sehr gut".

Dies ist offensichtlich ein großer Wunsch der Mitarbeiter und erzielt eine hohe Zufriedenheit im gesamten Team.

- **Auswertung der Variable „Trotz vereinbarter Freizeitwünsche Regelungen, lässt die Planung des Dienstplanes immer noch viele Wünsche zu“.**

▪ Gültig	18
▪ Fehlend	0

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig trifft gar nicht zu	2	11,0
trifft kaum zu	7	39,0
trifft weitgehend zu	7	39,0
trifft vollständig zu	2	11,0
Gesamt	18	100,0

Tabelle 6: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Trotz vereinbarter Freizeitwünsche Regelungen, lässt die Planung des Dienstplanes immer noch viele Wünsche zu".

Bei diesem Item äußern sich jeweils gleich viele Testpersonen positiv, wie negativ. Das Empfinden bzgl. der zusätzlich möglichen Freizeitwünsche, bei bestehendem Dienstplan, ist offensichtlich subjektiv.

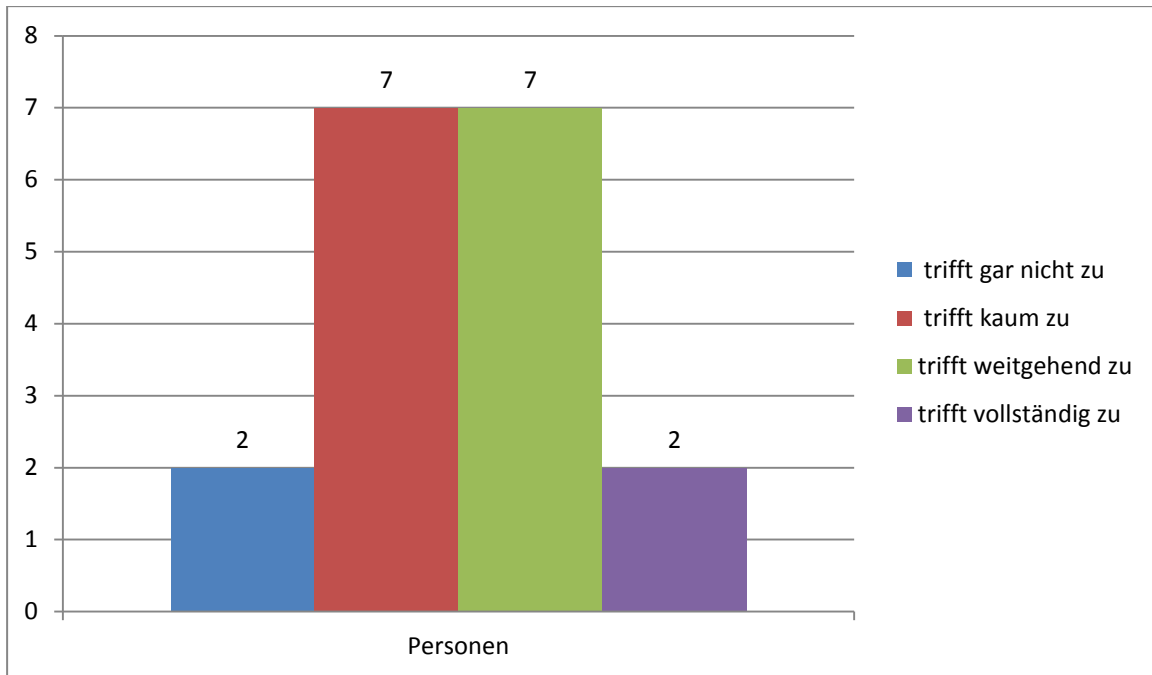


Abbildung 16: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Trotz vereinbarter Freizeitwünsche Regelungen, lässt die Planung des Dienstplanes immer noch viele Wünsche zu".

Die Wahrnehmung über die Erfüllung von Wünschen wird immer subjektiv gesehen. Es könnte auch sein, dass genau dieser Teil der Befragten keine zusätzlichen Wünsche hatte.

- **Auswertung der Variable „Bei der Dienstplaneinteilung fühle ich mich benachteiligt“.**

▪ Gültig	18
▪ Fehlend	0

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig trifft gar nicht zu	3	16,2
trifft kaum zu	9	50,0
trifft weitgehend zu	4	22,8
trifft vollständig zu	2	11,0
Gesamt	18	100,0

Tabelle 7: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Bei der Dienstplaneinteilung fühle ich mich benachteiligt".

12 Personen (66,7 Prozent) fühlen sich bei der Dienstplaneinteilung gar nicht bzw. kaum benachteiligt. Die restlichen 33,3 Prozent dürften überwiegend auf Dienstformen fallen, die beim Großteil der Mitarbeiter unbeliebt sind, wie z.B. geteilte Dienstformen.

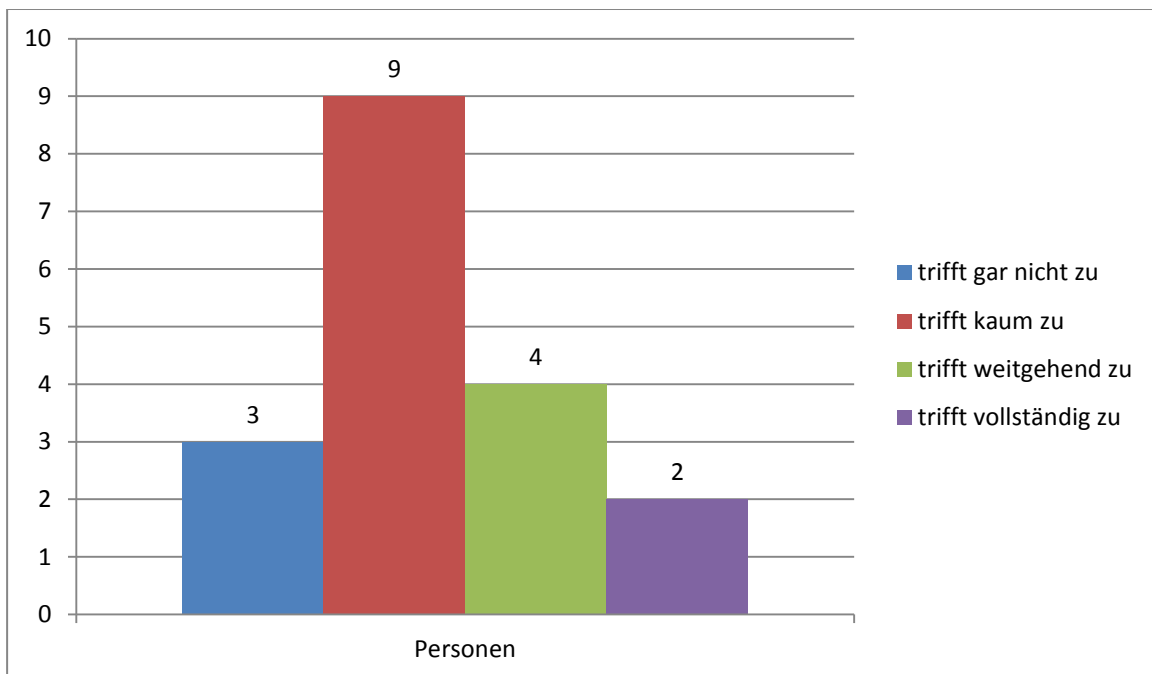


Abbildung 17: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Bei der Dienstplaneinteilung fühle ich mich benachteiligt".

In dieser graphischen Darstellung ist ersichtlich, dass sich die überwiegende Mehrheit der Pflegepersonen kaum benachteiligt fühlt. Dies entspricht den Ergebnissen der vorherigen Punkte.

12.2.2 Zufriedenheit mit dem Freizeitwünsche - Tool

- **Auswertung der Variable „Das neue Freizeitwünsche - Tool übt einen gewissen Druck auf mich aus“.**

▪ Gültig	18
▪ Fehlend	0

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig trifft gar nicht zu	3	16,2
trifft kaum zu	4	22,8
trifft weitgehend zu	3	16,2
trifft vollständig zu	8	44,8
Gesamt	18	100,0

Tabelle 8: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Das neue Freizeitwünsche - Tool übt einen gewissen Druck auf mich aus".

61 Prozent der befragten Personen fühlen sich von dem neuen Freizeitwünsche - Tool unter Druck gesetzt. 22,8 Prozent geben an, dass für sie die Aussage, „Vom neuen Freizeitwünsche -Tool geht ein gewisser Druck aus“, kaum zutrifft und für 16,2 Prozent trifft diese Aussage gar nicht zu.

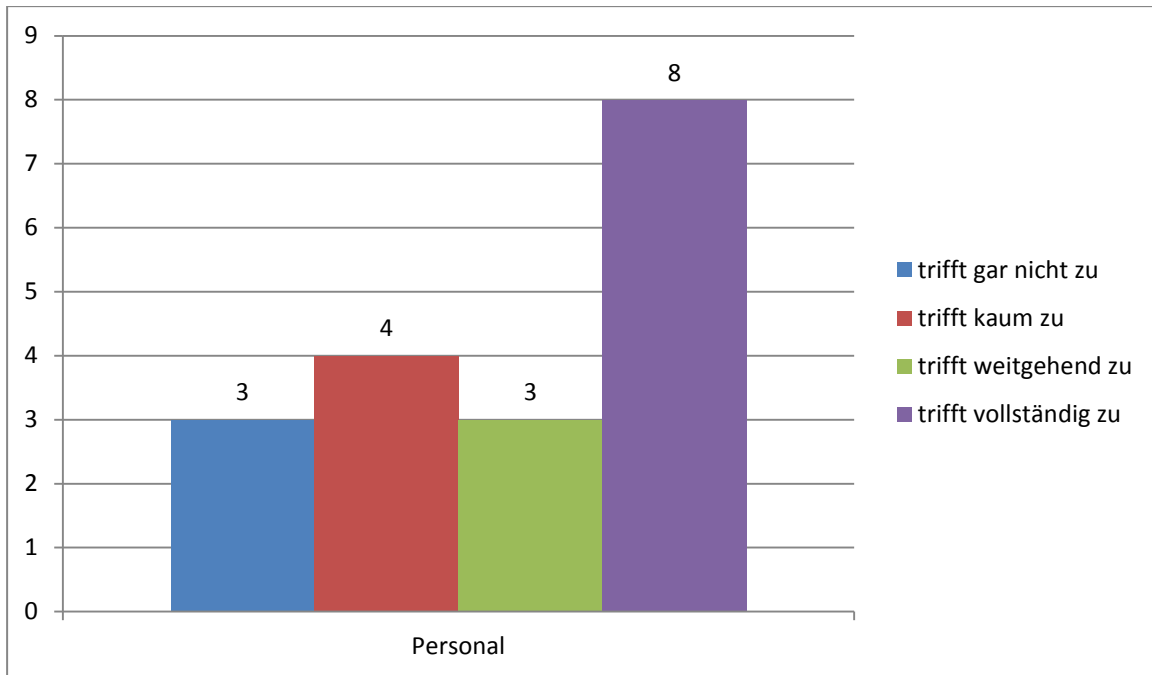


Abbildung 18: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Das neue Freizeitwünsche -Tool übt einen gewissen Druck auf mich aus".

Das Gefühl des „unter Druck gesetzt seins“ ist subjektiv. Die Mitarbeiter werden durch das Freizeitwünsche -Tool angehalten, mit ihren Freizeitwünschen Haus zu halten und ein kleiner, aber doch wichtiger Teil der Verantwortung für eine gerechte Dienstplanung wird somit von der Leitung zu den Mitarbeitern zurückgespielt. Da die Mitarbeiter ein Vorgehen in dieser Art und Weise bisher nicht gekannt haben, legen sie sich diesen Druck selbst auf, was ihnen aber nicht bewusst ist.

▪ **Auswertung der Variable „Die Punktevergabe ist gerechtfertigt“.**

▪ Gültig	18
▪ Fehlend	0

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig trifft gar nicht zu	6	33,3
trifft kaum zu	6	33,3

trifft weitgehend zu	5	27,8
trifft vollständig zu	1	5,6
Gesamt	18	100,0

Tabelle 9: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Die Punktevergabe ist gerechtfertigt".

12 von 18 Personen sind mit der Punktevergabe nicht zufrieden. Nur ein einziger Mitarbeiter sieht die Punktevergabe als gerechtfertigt. 5 weitere Personen stimmen der Punktevergabe weitgehend zu.

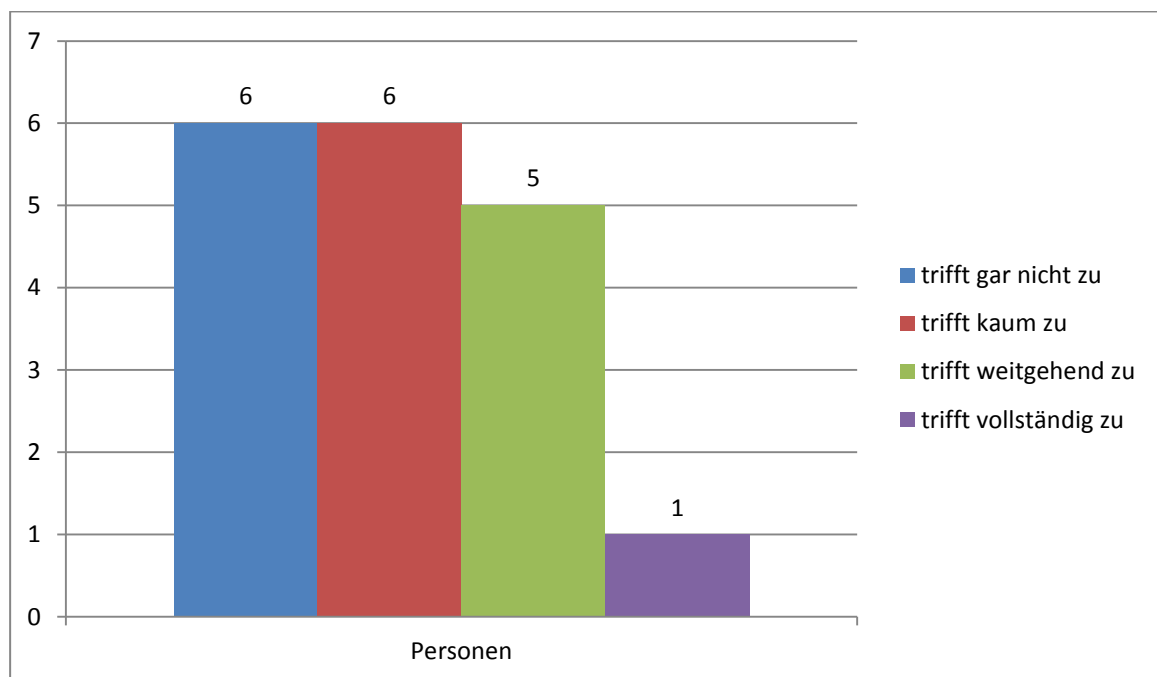


Abbildung 19: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Die Punktevergabe ist gerechtfertigt".

Hinsichtlich dieses Merkmals äußern sich die Kollegen mehrheitlich unzufrieden. 12 Personen (66,6 Prozent) erleben eine Unzufriedenheit mit der Punktevergabe. Nur für 1 Person (5,6 Prozent) entspricht die der derzeitigen Punktevergabe während des Probelaufs. Vroom weist in seiner Erwartungs-Valenz-Theorie darauf hin, dass die Arbeitsmotivation abhängig ist von den Folgen, die eine geleistete Arbeit mit sich bringt. Würde eine noch erhöhte Anzahl von Punkten diese Arbeitszufriedenheit mit sich bringen? Was ist eine noch angemessenere Punkteanzahl?

- Die Auswertung der Variable „Mit der Gesamtjahrespunktzahl bin ich einverstanden“.

▪ Gültig	18
▪ Fehlend	0

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig trifft gar nicht zu	9	50,0
trifft kaum zu	4	22,2
trifft weitgehend zu	5	27,8
trifft vollständig zu	0	0,0
Gesamt	18	100,0

Tabelle 10: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Mit der Gesamtjahrespunktzahl bin ich einverstanden".

Tabelle 10 zeigt, dass sich 72,2 Prozent der Probanden mit der Gesamtjahrespunktzahl nicht einverstanden sehen. Lediglich 27,8 Prozent stimmen den Punkten „weitgehend zu“.

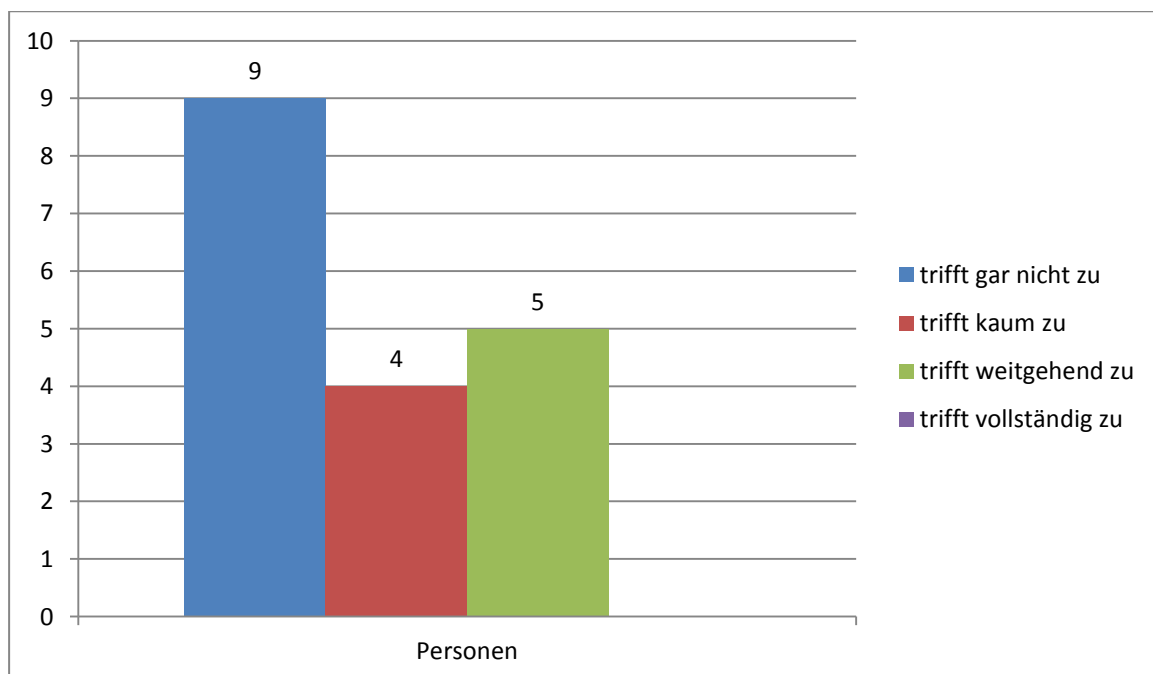


Abbildung 20: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Mit der Gesamtjahrespunktzahl bin ich einverstanden".

Hinsichtlich dieses Merkmals äußern sich die Mitarbeiter mehrheitlich unzufrieden. Nur 5 Personen stimmen der Punkteanzahl weitgehend zu. Keinem der Mitarbeiter reichen die berechneten Gesamtjahrespunkte aus. Die deutliche Unzufriedenheit mit den Punkten steht offensichtlich in Zusammenhang mit dem subjektiven Gefühl der Mitarbeiter, keine besonderen bzw. eine geringe Anzahl an Freizeitwünschen zu haben, aber im Gegensatz dazu eine zu hohe Anzahl an Punkten für diese „wenigen“ Freizeitwünsche abgezogen werden. und dennoch so viele Punkte für einen Wunsch abgezogen zu bekommen. Es wurde von den Mitarbeitern offensichtlich außer Acht gelassen, dass das Punktekonto als „Belohnung“ für Dienstübernahmen, z.B. aufgrund Krankenstand, aufgefüllt werden kann.

- **Die Auswertung der Variable „Das Freizeitwünsche -Tool ist objektiv“.**

▪ Gültig	18
▪ Fehlend	0

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig trifft gar nicht zu	7	39,0
trifft kaum zu	2	11,0
trifft weitgehend zu	9	50,0
trifft vollständig zu	0	0,0
Gesamt	18	100,0

Tabelle 11: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Das Freizeitwünsche -Tool ist objektiv".

Für 50 Prozent trifft diese Aussage zu. Für die restlichen 50 Prozent trifft diese Aussage gar nicht oder nur kaum zu.

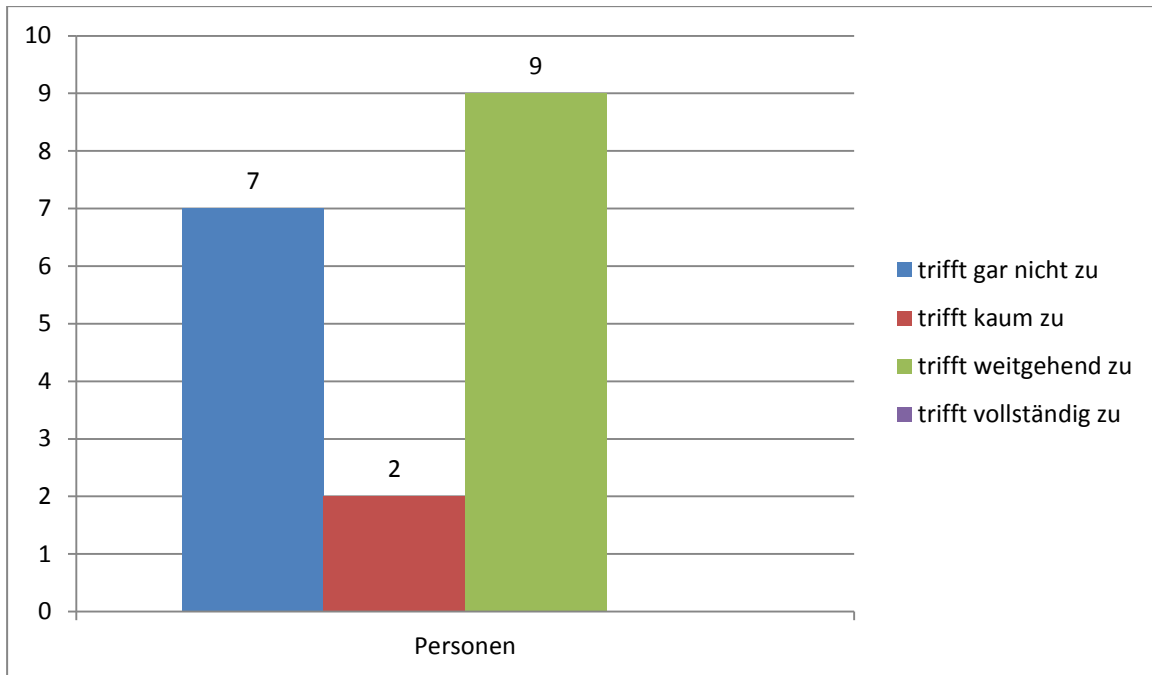


Abbildung 21: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Das Freizeitwünsche -Tool ist objektiv".

Diese Aussage trifft für 9 Personen (50 Prozent) gar nicht oder kaum zu und für weitere 9 Personen (50 Prozent) trifft die Objektivität weitgehend oder vollständig zu.

Die Objektivität ist eine Sichtweise, unabhängig von subjektiv- menschlichem Denken. Jeder glaubt im Besitz einer zwar subjektiv beobachteten, aber dann doch objektiven Wahrheit zu sein. Jeder bezeichnet sich als objektiver Mensch, was die sichere Schlussfolgerung in sich trägt, dass alle anderen weniger objektiv sind. Sachlichkeit wird verstanden als die unumgänglich „richtige“ Weltsicht.

- **Die Auswertung der Variable „Das Freizeitwünsche - Tool ist für mich nachvollziehbar“.**

▪ Gültig	18
▪ Fehlend	0

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig trifft gar nicht zu	1	5,6
trifft kaum zu	8	44,4
trifft weitgehend zu	7	38,8
trifft vollständig zu	2	11,2
Gesamt	18	100,0

Tabelle 12: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Das Freizeitwünsche - Tool ist für mich nachvollziehbar".

Wie in der vorherigen Tabelle ersichtlich, erkennt man auch hier eine 50%ige Zustimmung sowie eine 50%ige Ablehnung für dieses Item.

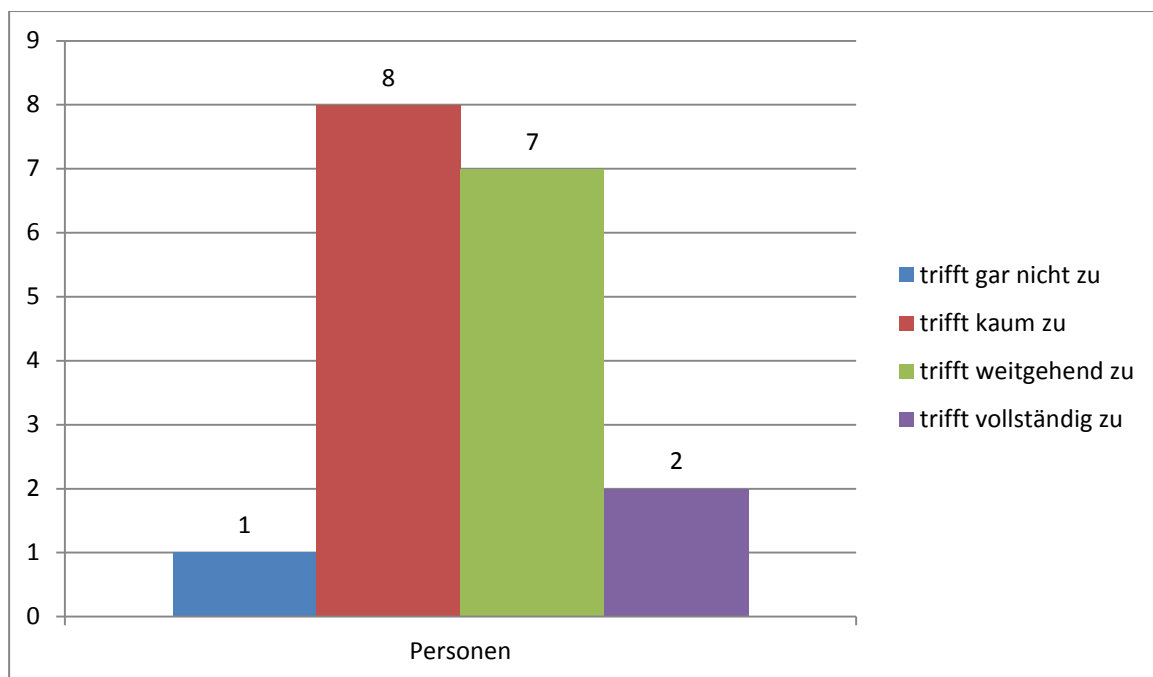


Abbildung 22: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Das Freizeitwünsche -Tool ist für mich nachvollziehbar".

Für diese Hälfte der Mitarbeiter sind die Schritte des Freizeitwünsche - Tools nachvollziehbar und das Ziel erkennbar.

- Die Auswertung der Variable „Mit diesem Tool werden alle gleich behandelt“.

▪ Gültig	18
▪ Fehlend	0

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig trifft gar nicht zu	4	22,2
trifft kaum zu	5	27,8
trifft weitgehend zu	5	27,8
trifft vollständig zu	4	22,2
Gesamt	18	100,0

Tabelle 13: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Mit diesem Tool werden alle gleich behandelt".

Die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter durch die Leitung ist ein subjektives Gefühl. Daraus lassen sich die Ergebnisse von jeweils 50 Prozent erklären.

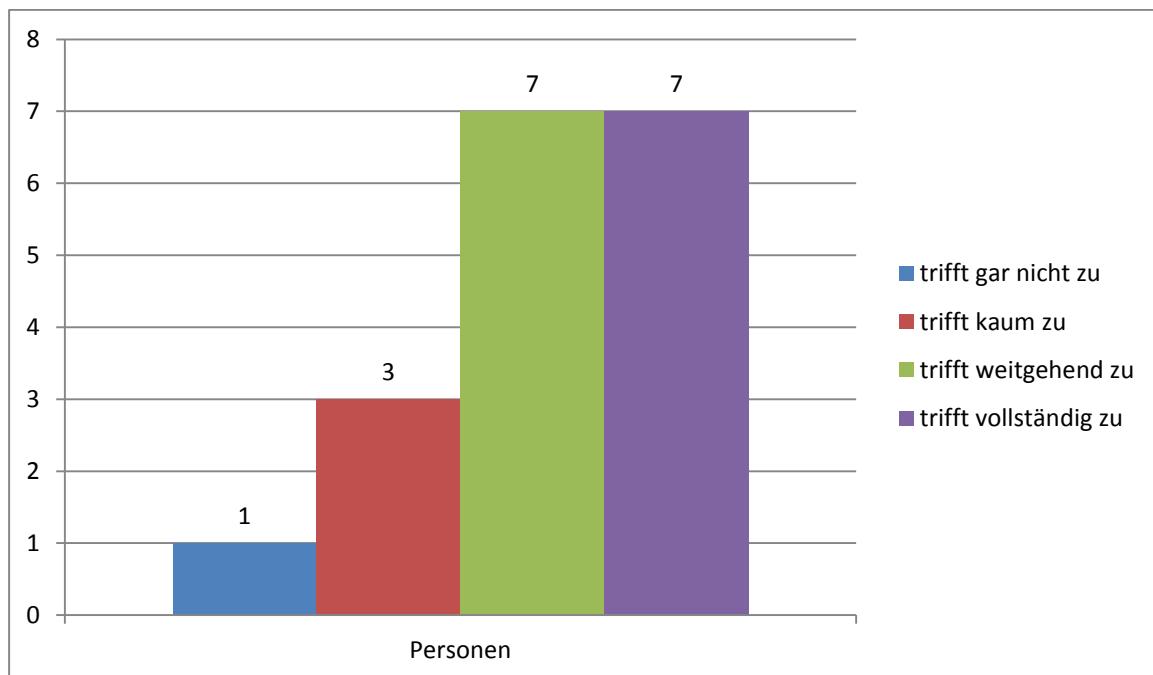


Abbildung 23: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Mit diesem Tool werden alle gleich behandelt".

- Die Auswertung der Variable „Ich finde es gut, wenn man sich auch Punkte dazu verdienen kann“.

▪ Gültig	18
▪ Fehlend	0

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig trifft gar nicht zu	1	5,6
trifft kaum zu	3	16,8
trifft weitgehend zu	7	38,8
trifft vollständig zu	7	38,8
Gesamt	18	100,0

Tabelle 14: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Ich finde es gut, wenn man sich auch Punkte dazu verdienen kann".

Tabelle 14 zeigt, dass 77,8 Prozent der Befragten eine weitgehend bis vollständige Zufriedenheit bezüglich dazu zuverdienender Punkte angeben. Lediglich 1 Person findet es nicht gut, sich Punkte dazuverdienen zu können. Zu dieser Aussage wurde auch von jenem Probanden der Vermerk mit der Aussage: „Sind wir hier im Kindergarten?“ angefügt.

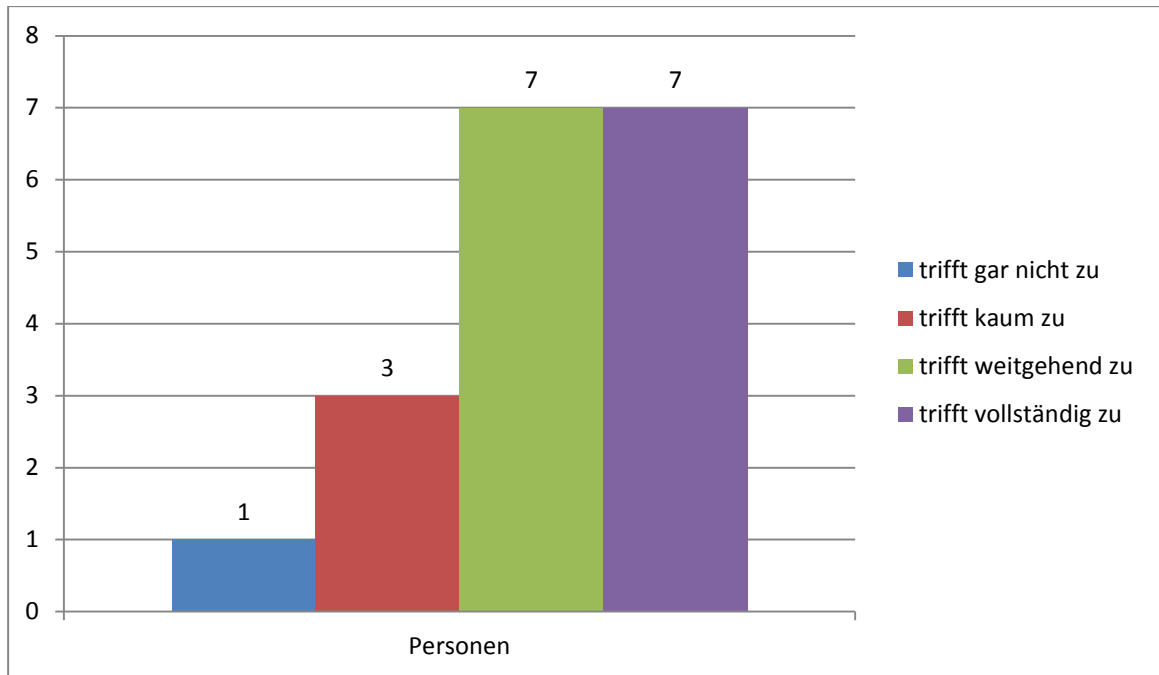


Abbildung 24: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Ich finde es gut, wenn man sich Punkte dazu verdienen kann".

Diese Abbildung zeigt, dass nur 1 Proband (5,6 Prozent) sich gegen das Dazuverdienen von Jahrespunkten ausgesprochen hat. Für 3 Probanden (16,8 Prozent) trifft dies kaum zu. Der Rest der Befragten findet das Dazuverdienen von Punkten sehr positiv. Mit dem Dazuverdienen von Punkten kann das Jahrespunktekontingent aufgebessert werden.

- **Die Auswertung der Variable „Keine Berücksichtigung im Freizeitwünsche - Tool von Weihnachten/Silvester sowie Ostern/Pfingsten. (Die Mitarbeiter suchen sich für dieses Monat selbst aus, wann sie Weihnachten/Silvester und Ostern/Pfingsten arbeiten. Dabei werden keine Punkte abgezogen). Ich bin dafür, dass diese Regelung wie bisher beibehalten werden soll“.**

Gültig	18
Fehlend	0

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig trifft gar nicht zu	1	5,6
trifft kaum zu	0	0,0
trifft weitgehend zu	1	5,6
trifft vollständig zu	16	88,8
Gesamt	18	100,0

Tabelle 15: Absolute und prozentuelle Häufigkeit der Variable "Keine Berücksichtigung im Freizeitwünsche - Tool von Weihnachten/Silvester sowie Ostern/Pfingsten".

Hier zeigt sich ein absolut einstimmiges Ergebnis von 94,4 Prozent für eine vollständige bis weitgehende Zustimmung. Lediglich für eine Person mit 5,6 Prozent trifft diese Zustimmung gar nicht zu.

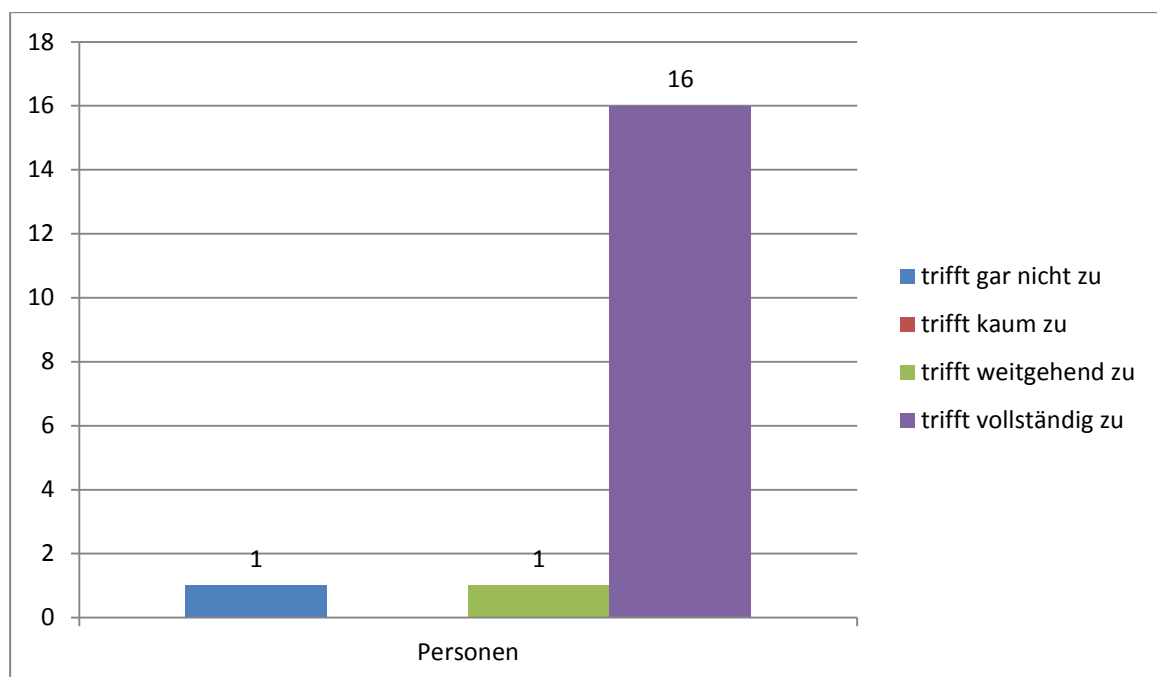


Abbildung 25: Grafische Darstellung der absoluten Häufigkeiten der Variable "Keine Berücksichtigung im Freizeitwünsche - Tool von Weihnachten/Silvester sowie Ostern/Pfingsten".

Die letzte Abbildung zeigt, dass 17 von 18 Personen (94,4 Prozent), also die große Mehrheit der befragten Kollegen der Abteilung Neurologie, diese Vereinbarung beibehalten möchten. Nur 1 Person äußert sich negativ zu diesem Item.

12.2.3 Offene Fragen

- **Welche Ideen gibt es von dir im Zusammenhang mit der Dienstplanung?**

14 von 18 Mitarbeitern haben sich bei der Beantwortung der offenen Fragen beteiligt. Hier wurden die Aussagen der Mitarbeiter angeführt. Die wichtigsten Aussagen werden bei der Hypothesenerstellung herangezogen.

Dienstplan - Nachtdienst:

- Anzahl der Nachtdienste und Wochenenddienste + Feiertage gerechter aufteilen.
- Nachtdienst, der am Samstag endet, sollte nicht als freies Wochenende gezählt werden.
- Trotz Vereinbarung, immer wieder 3 Nächte.
- Mehr Berücksichtigung Wochenende Nachtdienst – trifft häufig dieselben.
- Der Nachtdienst am Freitag sollte gerechter verteilt werden, da dieser Dienst in das Wochenende eingreift.
- Zwei ganze Wochenenden frei; nach 3 Nachtdiensten länger frei; wenn 3 Nächte, dann nicht am Freitag, Samstag und Sonntag.

Dienstplan - Tagdienst:

- Mehr Ausgleich der Wochenenddienste. Nicht, dass jemand eines arbeitet und der andere drei.
- Keine geteilten Dienste, stattdessen Vormittagsdienst und statt D-Dienst einen langen Dienst.

Mitarbeiterzufriedenheit:

- Dienste gleichmäßiger aufteilen.
- Einhalten der alten Freizeitwünscheregelung.
- Unfair, wenn manche Mitarbeiter weder Silvester noch Weihnachten arbeiten müssen.
- Anfahrtszeit zur Arbeit und tatsächliche geleistete Stunden sollten in einem wirtschaftlichen Verhältnis stehen. Es ist demotivierend, wenn man nach zwei bis drei Stunden Arbeit nach Hause geschickt wird.
- Die Mitarbeiter mehr in die Dienstplangestaltung einbringen lassen und nicht noch weniger. Auch wenn dies angeblich zur Erleichterung der LPK dienen soll.
- Sich mehr Zeit nehmen, um ausgeglichenen Dienstplan zu schreiben.

Freizeitwünsche-Tool:

- Punktesystem kann nicht ohne Zustimmung des Teams eingeführt werden.
- Kein Punktesystem. Wenn du diese Zeit in das Schreiben des Dienstplanes investieren würdest, hättest du vielleicht weniger Probleme mit den Freizeitwünschen.
- Kein Einführen des Punktsystems, da dies zur Einschränkung der Freizeitwünsche führt und somit zur Unzufriedenheit der Mitarbeiter.
- Punkte hin, Punkte her; wenn schon das Punktesystem – dann bitteschön doch für alle Stationen, nicht nur für die Neurologie.

- **Was war das „größte Ärgernis“ der letzten Zeit im Zusammenhang mit dem Dienstplan?**

Dienstplan - Nachtdienst:

- Trotz Vereinbarung werden immer drei Nachtdienste hintereinander vergeben.

Dienstplan - Tagdienst:

- Ein Wochenenddienst mit 3 Personen im Tagdienst ist meiner Meinung nach zu wenig, man muss auch damit rechnen, dass es passieren kann, dass jemand aufgrund eines Krankenstandes ausfallen kann.
- Ungerechte Aufteilung der Wochenenden.
- Ärgernisse der Mittagdienste am Wochenende – liegt die Entscheidung nämlich bei den zu arbeitenden Angestellten, kommt es immer wieder vor, dass dies zu Diskrepanzen im Team führt.

Mitarbeiterzufriedenheit:

- Es gab kein Ärgernis.
- LPK kann sich ihren Dienstplan so gestalten wie sie ihn jeden Monat benötigt.
- Hochzeiten sind zum Ärgern, auch der zehnte, der gerne gehen möchte, kann teilnehmen, wobei dann nur noch drei Personen übrig sind, die arbeiten müssen.

Freizeitwünsche-Tool:

- Ungenaue Information zum Projekt.
- Punktesystem – jeder sollte das Recht haben, seine Freizeitwünsche zu äußern und einzutragen.
- Dem einen werden Punkte abgezogen, dem anderen nicht!! Das finde ich nicht gerecht.
- Punkte die man nicht aufbraucht – sollten am Ende des Jahres gutgeschrieben werden.
- Teilzeitkräfte müssen für das Wochenende auch dieselben Punkte abgeben – können ja nicht davon ausgehen, dass sie sowieso mehr frei haben.
- Mitarbeiter fühlt sich schon etwas unter Druck gesetzt in Bezug auf seine Freizeitgestaltung, oft sind mehr Ereignisse in einem Jahr, dann sind die Punkte bald aufgebraucht und ein 100% Mitarbeiter hat oft schwer die Möglichkeit Punkte zu sammeln, durch Einspringen.

- Durchführung dieses Projektes auf einer anderen Station.
- Für einen Arztbesuch werden keine Punkte abgezogen, damit die Mitarbeiter nicht während der Dienstzeit zum Arzt gehen. Meiner Meinung nach Eingriff in die Privatsphäre.
- Sollte das Projekt länger als geplant weitergeführt werden, muss eine anonyme Abstimmung im Team erfolgen.
- Das neue Punktesystem ist nicht förderlich für die Arbeitszufriedenheit und Motivation.
- Es entsteht der Eindruck, dass manche Mitarbeiter bevorzugt werden.
- Es sollte so sein, dass auch hier die Punkteanzahl mit einfließen sollte. Wenn jemand gerne gehen möchte, und der seine Punkteanzahl schon etwas ausgeschöpft hat, an der Hochzeit eben nicht teilnehmen kann.
- Teilzeitkräfte weniger Startpunkte, aber gleich viel Punkteabzug – unfair.
- Durchführung auf allen Abteilungen.

- **Zusätzliche Frage**

Freizeitwünsche-Tool:

- Bei Fortführung des Freizeitwünsche-Tools spreche ich mich für eine anonyme Abstimmung im Team aus.
- Auf der anderen Seite werden „werden zu viele Freizeitwünsche“ auf ein vernünftiges Ausmaß“ eingebremst.
- Ist diese Projekt zur Weiterführung zulässig?
- Kann es sein, dass über die Freizeitgestaltung der Mitarbeiter so eingeschränkt verfügt wird.

13 Zusammenfassung der Ergebnisse

Hier soll zusammenfassend der Ausprägungsgrad der MitarbeiterInnenzufriedenheit, in Zusammenhang mit dem neuerarbeiteten Tool der Freizeitwünscheregelung an der Abteilung für Neurologie am BKH-Lienz bezüglich der zwei untersuchten Bereiche, dargestellt werden.

Zufriedenheit mit dem Dienstplan

12 Mitarbeiter der Abteilung für Neurologie des Bezirkskrankenhauses Lienz (=66,7%) sind mit der Dienstplangestaltung zufrieden. Lediglich 6 Personen (=33,3%) sind mit der Dienstplaneinteilung unzufrieden.

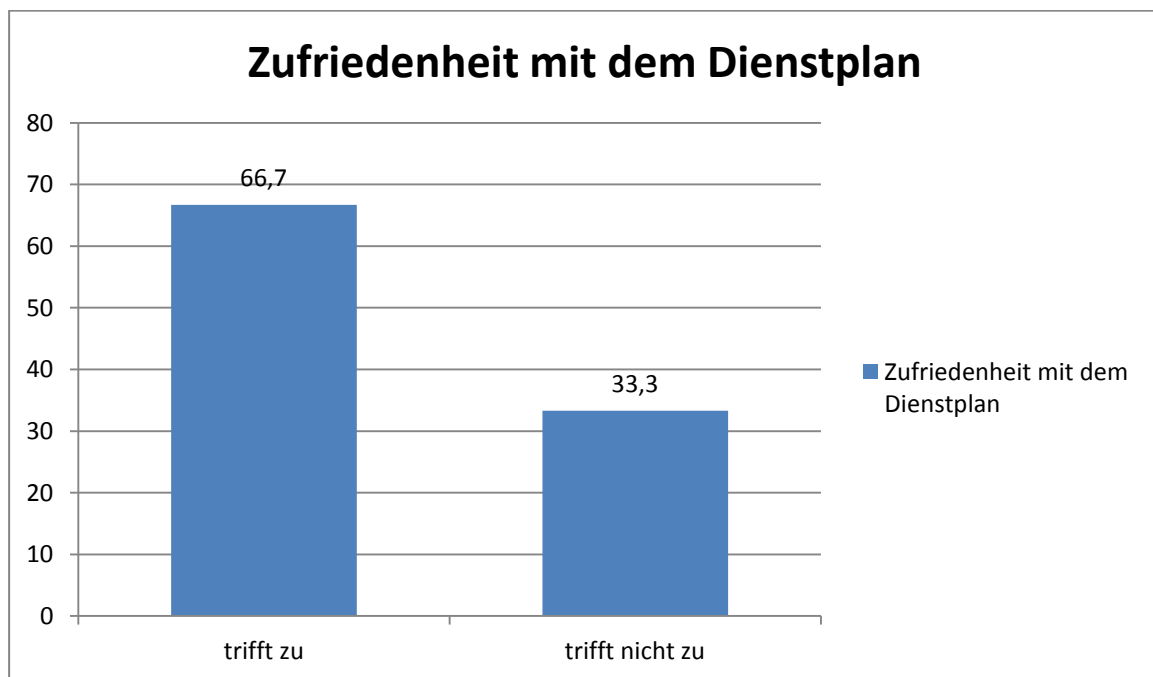


Abbildung 26: Grafische Darstellung der Verteilung der Probanden bei der Zufriedenheit mit dem Dienstplan

Zufriedenheit mit dem Freizeitwünsche - Tool

Knapp die Hälfte der Mitarbeiter, das sind genau 9,99 Personen mit 55,5 Prozent, sind mit der Einführung des neuen Freizeitwünsche - Tools einverstanden. Für 44,5 Prozent (8,01 Personen) trifft das neue Tool gar nicht oder nur kaum zu.

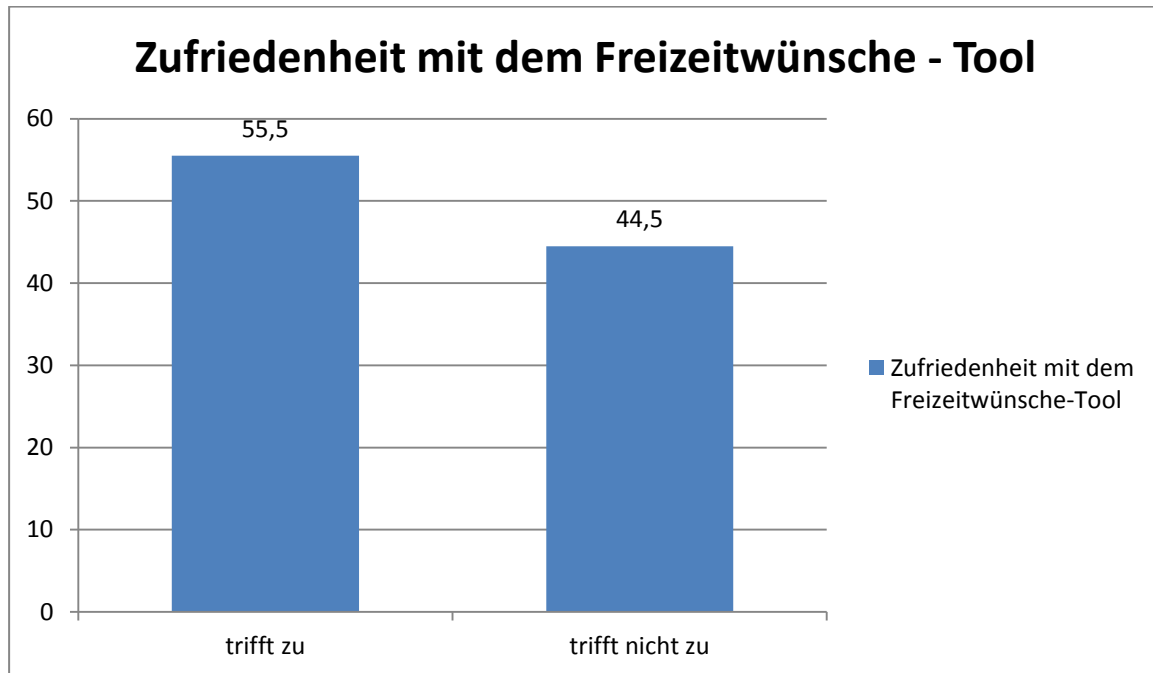


Abbildung 27: Grafische Darstellung der Verteilung der Probanden bei der Zufriedenheit mit dem Freizeitwünsche -Tool

14 Diskussion der Ergebnisse

- **Meine Freizeitwünsche werden akzeptiert.**

Begründung:

Für immerhin 89 Prozent der Befragten trifft es weitgehend oder vollständig zu, dass ihre Freizeitwünsche akzeptiert werden.

Dies bestätigt die Tatsache, dass die meisten Freizeitwünsche in den Dienstplan aufgenommen werden. Den Mitarbeitern ist wichtig, dass alle Freizeitwünsche erfüllt werden, wobei es bedeutungslos erscheint, ob dies aus betrieblicher Sicht möglich ist oder nicht. Sind aufgrund nicht vorhersehbarer betrieblicher Erfordernisse (z.B. akute Krankenstände, Pflegeurlaube etc.) ungeplante Dienste zu absolvieren, so sinkt die Zufriedenheit. Zum Einspringen erreicht man einige Mitarbeiter nur sehr schwer oder sie haben bereits etwas vor.

König und Raiß (2015) schreiben im Buch ganz klar: „Wer den Dienstplan schreibt, weiß auch um die Wünsche der Mitarbeiter Bescheid und möchte diese auch erfüllen“. Bei einem Nichterfüllen von einem Wunsch, muss man fürchten, dass Mitarbeiter beim nächsten Einspringen wenig Bereitschaft zeigen. Somit wird der Dienstplan um die Wünsche der Mitarbeiter geplant.

- **Ich kann meine Freizeit gut nach der Dienstplaneinteilung planen.**

Begründung:

Die hohe prozentuelle Zustimmung zu dieser Aussage bestätigt ein positives Ergebnis.

Stehen bei den älteren Mitarbeitern auch heute noch die Dienstpflichten im Vordergrund, so scheint bei vielen jungen Mitarbeitern die Dienstpflicht lediglich eine notwendige Unannehmlichkeit zu sein, welche es zu absolvieren gilt, um seinen Lebensstandard aufrecht zu erhalten. Freizeitaktivitäten sowie die Teilnahme an unterschiedlichsten Vereinsaktivitäten scheinen vorrangig, vor der Erfüllung der beruflichen Pflichten, zu sein.

Rump und Eilers (2013) beschreiben, dass bis zu 97% der Jugendlichen und jungen Erwachsenen Freundschaft, soziale Kontakte sowie Freizeitgestaltung als wichtig bzw. sehr wichtig einstufen. Der Freundeskreis, auch „Peer Group“ genannt, ist für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen eine entscheidende Sozialisationsinstanz in Bezug auf die Selbstfindung und Ablösung vom Elternhaus. Ebenso übt auch der Freundeskreis einen großen Einfluss auf das Freizeitverhalten dieser Generation aus. Aus diesen Gründen ist es von großer Wichtigkeit die Freizeit nach der Dienstplaneinteilung planen zu können.

- **Die Dienstplanführende lässt viele Freizeitwünsche zu.**

Begründung:

Für 10 von 18 Probanden trifft dieses Item zu.

Das Gefühl des Zulassens von Freizeitwünschen entspricht grundsätzlich einem subjektiven Empfinden. Je größer das Team, umso größer die Annahme einer eventuellen Ungleichbehandlung.

Die Realisierung der Freizeitwünsche von den Mitarbeitern hat einen sehr hohen Stellenwert. So schreibt Sprenger (2014) in seinem Buch:

„Der Beruf der mir gefällt, und die Freizeitaktivität die mir gefällt, werden gleichermaßen aufgewertet.“

Es wird auch grundsätzlich nicht mehr zwischen einem Arbeitsbereich und den übrigen Lebensbereichen unterschieden. Arbeitssphäre sowie Freizeitsphäre verlieren ihre isolierte Stellung. Sie verlangen in ansteigendem Ausmaß, dass sich die Unternehmenspolitik auf die veränderte Sichtweise der Mitarbeiter einstellt. Trotz einer zunehmenden Freizeitorientierung des Lebens findet aber eine Leistungsverweigerung im Berufsleben offenbar nicht statt. Im Gegenteil, das Bedürfnis im Unternehmen etwas zu leisten, was Bedeutung hat und Spaß macht, ist größer denn je. (Sprenger, 2014)

- **Trotz bereits bestehendem Dienstplan gibt es die Möglichkeit einen Wunsch aufgrund privater Vorkommnisse erfüllt zu bekommen.**

Begründung:

Bei der Beantwortung dieses Items findet sich mit immerhin 83,4 Prozent eine positiv gestimmte Mehrheit.

Dass Mitarbeiter in überwiegendem Maße das Gefühl von freier Gestaltungsmöglichkeit bei den Wünschen haben, entspräche einer wertschätzenden Führung.

Lies (2013) beschreibt in seinem Buch dass wertschätzende Führung nicht nur von ethisch-moralischen Grundsätzen wie Fairness und Respekt geprägte Personalführung ist, sondern wichtige Führungskomponenten beinhaltet. Das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Selbstverwirklichung durch Einbindung geht wieder auf eine wertschätzende Führung zurück.

- **Es gibt eine Regelung an der Neurologie: Das Wochenende vor einem Urlaub und der Montag nach dem Urlaub sind frei. Dies finde ich sehr gut.**

Begründung:

Dieser große Wunsch der Mitarbeiter erzielte bei der Befragung eine hohe Zufriedenheit im gesamten Team.

Der Urlaub ist das bezahlte und berechtigte Fernbleiben von der Arbeit für die Arbeitnehmer. (König und Raiß,2015) Der Erholungsurlaub dient ausschließlich der Erholung und im weiteren arbeitsrechtlichen Sinne der Erhaltung der Arbeitskraft. Im Buch von Kelm (2012) wird auch beschrieben, dass der Urlaub die selbstbestimmte Freizeitgestaltung der Mitarbeiter fördern soll. Da diese Regelung von den Mitarbeitern der Neurologie gewünscht wird, wird sie, soweit möglich, bei der Dienstplangestaltung berücksichtigt.

- **Trotz vereinbarter Freizeitwünscheregelungen, lässt die Planung des Dienstplanes immer noch viele Wünsche zu.**

Begründung:

Bei diesem Item äußern sich jeweils gleich viele Testpersonen positiv wie negativ. Die Wahrnehmung über die Erfüllung von Wünschen wird immer subjektiv gesehen.

Jedes Haus bzw. jede Abteilung hat verschiedene Vereinbarungen, den Dienstplan betreffend. Diese Vereinbarungen werden ausschließlich zum Wohle der Mitarbeiter getroffen und decken auch die rechtliche Seite des Dienstplanes ab. Z.B. Vereinbarung: keine 3 Nachtdienste hintereinander für die Mitarbeiter.

Aufgrund der vielen Freizeitwünsche ist es aber nicht möglich, die Diensterteilung immer so zu führen, dass alle Vereinbarungen, alle Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiter sowie die rechtliche Seite abgedeckt sind. Für die Dienstplanführenden stehen die Einhaltung der gesetzlichen und rechtlichen Anforderungen an erster Stelle. Auch die Einhaltung der Qualität sowie die Ausgewogenheit der IST-Stunden ist ein sehr wichtiges Kriterium. Erst wenn diese Anforderungen gedeckt sind, können die Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiter berücksichtigt werden.

Das Bewusstsein der Mitarbeiter für die Dienstplangestaltung als Grundlage der Dienstpflicht muss gefördert werden. Wenn der Teamgeist für die Mitarbeiter neben der Erfüllung der Dienstpflicht ausgeprägt ist, wird auch das Verständnis für die Wünsche der Teammitglieder steigen. Dies wiederum führt zu mehr Zufriedenheit in Bezug auf die Dienstplangestaltung.

- **Bei der Dienstplanteilung fühle ich mich benachteiligt.**

Begründung:

Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter füllt sich gar nicht bis kaum benachteiligt bei der Dienstplanteilung.

Das Gefühl einer Benachteiligung liegt immer in den Augen des Betrachters. Niemand kann einen anderen Menschen daran hindern, sein Handeln oder Denken

mit seinen Hirnaktivitäten und Hormonausschüttungen zu begründen oder zu beeinflussen.

Hüther (2013) schreibt, jeder, der sich aber so betrachtet, macht sich selbst zum Objekt. In seiner eigenen Überzeugung gibt es aber etwas was von seiner genetischen Anlage oder von seinen Genen in seinem Gehirn gesteuert wird und der Realität nicht entspricht.

Im Sinne einer wertschätzenden Führung darf es keine Benachteiligung für die Mitarbeiter geben. Eine offene Kommunikation von beiden Seiten wird gefordert.

- **Das neue Freizeitwünsche-Tool übt einen gewissen Druck auf mich aus.**

Begründung:

61 Prozent der befragten Personen fühlen sich von dem neuen Freizeitwünsche-Tool unter Druck gesetzt.

Das Gefühl des „unter Druck gesetzt sein“ ist subjektiv. Durch das Freizeitwünsche-Tool werden die Mitarbeiter angehalten, mit ihren Freizeitwünschen sehr bewusst umzugehen. Dadurch wird den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, einen sehr wichtigen Teil der Verantwortung bei der gerechten Dienstplanung mit zu übernehmen.

Buck und Vitt (1996) schreiben in ihrem Buch, dass die Mitarbeiter in der Pflege innerhalb des betrieblichen Leitungs- und Entscheidungsgefüges eine eigene Position haben: „Sie sind auf formaler Ebene in der Gestaltung bei der Dienstplanung weitgehend autonom“. Die Arbeitsorganisation durch die Dienstplangestaltung unterliegt, rein formal betrachtet, keiner Reglementierung durch andere Funktionskreise. In Fragen der Freizeitwünscheplanung verfügen die Mitarbeiter eine Abstimmung mit der leitenden Pflegekraft und erhalten dadurch einen uneingeschränkten Entscheidungsspielraum.

Da die Mitarbeiter ein Vorgehen dieser Art und Weise bisher nicht gekannt haben, legen sie sich, vermutlich unbewusst, diesen Druck selbst auf.

- **Die Punktevergabe ist gerechtfertigt**

Begründung:

Zu diesem Item haben sich die Mitarbeiter mehrheitlich unzufrieden geäußert.

Bei der Erwartungstheorie nach Vroom im Buch Motzkuhn (2013) geht es darum, dass die Arbeitsmotivation von den Folgen, die eine geleistete Arbeit mit sich bringt, abhängt. Würde eine noch erhöhte Anzahl von Punkten diese Arbeitsmotivation mit sich bringen? Was ist eine gerechte Punkteanzahl?

Im Wirtschaftslexikon von Gabler (2016) wird Gerechtigkeit bezeichnet, als Regelung von Beziehungen zwischen Menschen. Es betrifft die Interaktionen und enthält dabei immer einen Moment von Gleichheit. Damit Einhergehen auch immer bestimmte Handlungsnormen und Rechtsnormen, die wiederum ausschlaggebend für die Gestaltung des gemeinsamen Zusammenlebens sind.

- **Mit der Gesamtjahrespunktzahl bin ich einverstanden**

Begründung:

Auch bei der Beantwortung dieses Items äußerten sich die Mitarbeiter mehrheitlich unzufrieden. Keinem der Mitarbeiter reichen die berechneten Gesamtjahrespunkte aus. Die deutliche Unzufriedenheit mit den Punkten steht offensichtlich im Zusammenhang mit dem subjektiven Gefühl der Mitarbeiter.

Das Punktejahreskontingent für den Probelauf wurde nach reiflicher Überlegung mit der Anzahl von 1000 Punkten/Mitarbeiter befüllt. Die Feiertage Weihnachten, Silvester, Ostern und Pfingsten wurden aufgrund der Abteilungsvereinbarung aus dem Kontingent gestrichen. Daher wurde für diese Tage das Punktekonto nicht belastet. Pro Freizeitwunsch wurden 40 Punkte abgezogen, ebenso viele Punkte konnten für jeden geleisteten Dienst bei Einsparungen, aufgrund besonderer Erfordernisse, erwirtschaftet werden.

Ob die errechneten 1000 Punkte ausreichen, ist nach dem Probelauf von 3 Monaten nicht ersichtlich. Möglicherweise ist ein längerer Probelauf erforderlich.

Das Freizeitwünsche-Tool ist objektiv

Begründung:

Die Aussage über die Objektivität trifft für die Mitarbeiter im gleichen Verhältnis entweder gar nicht, kaum oder weitgehend bis vollständig zu.

Die Objektivität ist eine Sichtweise der Mitarbeiter, die unabhängig von subjektiv-menschlichem Denken ist. Jeder bezeichnet sich als objektiver Mensch, was die sichere Schlussfolgerung in sich trägt, dass alle anderen weniger objektiv denken.

- **Das Freizeitwünsche-Tool ist für mich nachvollziehbar**

Begründung:

Auch hierzu hat sich die Hälfte der Mitarbeiter positiv wie negativ geäußert.

Im Freizeitwünsche-Tool wird jede gesetzte Handlung der Mitarbeiter ersichtlich. Nur wenn sich die Mitarbeiter mit diesem Tool auseinandersetzen, ist es für sie auch nachvollziehbar.

- **Mit diesem Tool werden alle gleich behandelt**

Begründung:

Die Hälfte der Probanden hat sich für eine Gleichbehandlung und die anderer Hälfte der Probanden gegen eine Gleichbehandlung entschieden.

Durch die Punktebewertung wird für alle Beteiligten sichtbar, wie viele Freizeitwünsche die einzelnen Mitarbeiter im Laufe des Jahres beanspruchen. Im Vorfeld wurden die Punkte den jeweiligen Mitarbeitern, je nach Beschäftigungsausmaß, zugeteilt. Der Punkteabzug sowie das Dazuverdienen an Punkten ist für alle Mitarbeiter, trotz unterschiedlichem Beschäftigungsausmaß, gleich. Da nicht vorausberechnet werden kann, wie viele Punkte als Belohnung für Einspringen zum Dienst aufgrund außergewöhnlicher Erfordernisse „erwirtschaftet“ werden können, entstehen Ängste, dass die Anzahl der zur Verfügung stehenden

Punkte für die Erfüllung aller Freizeitwünsche nicht ausreicht. Bei Vergleichen untereinander entsteht vielfach der Eindruck der Ungleichbehandlung, wobei es als wesentlich einfacher angesehen wird, wenn der Dienstplanführende für einen nicht erstatteten Freizeitwunsch verantwortlich gemacht werden kann.

- **Ich finde es gut, wenn man sich auch Punkte dazu verdienen kann.**

Begründung:

77,8 Prozent der Befragten, das ist eine weitgehend bis vollständige Zufriedenheit bezüglich dazu zu verdienender Punkte.

Bei unterschiedlichen Anreizsystemen steht die Belohnung im Vordergrund, wobei es sich hier um materielle sowie immaterielle Belohnung handeln kann. Mir als Dienstplanführender erscheint es wichtig, dem Mitarbeiter für außerordentliche Dienste, die geleistet werden müssen, eine Belohnung zukommen zu lassen. Aufgrund der Kürze des Probelaufes konnte nur eine geringe Anzahl an Mitarbeitern Pluspunkte auf ihr Konto dazuverdienen. Möglicherweise liegt darin die ablehnende Haltung des Großteils der Mitarbeiter.

Nowka (2013) beschreibt in ihrem Buch über die Erforschung eines Experiments von Olds und Milner im Jahr 1954 im Belohnungssystem. Dabei wurden bestimmte Hirnregionen von Ratten durch das Einsetzen von Elektroden im Gehirn stimuliert. Während der Stimulierung hielten sich die Ratten vermehrt in der Nähe des Käfigs auf. In einer zweiten Stufe hatten die Ratten die Möglichkeit, durch Betätigen eines Hebels, sich selbst zu stimulieren. Die Ratten betätigten den Hebel außerordentlich oft und verschmähten Grundbedürfnisse wie Nahrungsaufnahme oder Paarung. Ihr oberstes Ziel war die Reizung des Gehirns. Olds und Miller sahen in diesem Experiment ein Beispiel für Lernen mit Belohnung. Das Erreichen des Glücksgefühls, welches durch Ausschüttung von Dopamin erzeugt wird, ist wichtiger als alles andere. Der Zustand des Glücks bleibt aber nicht dauerhaft vorhanden. Aus diesem Wunsch, dies immer wieder zu erreichen, entsteht Motivation. Ein Belohnungssystem ist nicht dazu da ein dauerhaftes Wohlbefinden zu erzeugen, sondern durch den Wechsel von Aktivierung und Deaktivierung den Anreiz für weitere Aktivitäten zu schaffen. (Seelbach, 2011).

- **Keine Berücksichtigung im Freizeitwünsche-Tool von Weihnachten/Silvester sowie Ostern/Pfingsten. Ich bin dafür, dass diese Regelung wie bisher beibehalten werden soll.**

Begründung:

Diese Beurteilung des Items würde von knapp 95% der Befragten als äußerst positive Vereinbarung gewertet.

Den Grund dafür sehe ich darin, dass den Mitarbeitern frei gestellt, an welchen Feiertagen sie Dienst versehen möchten.

Kelm (2012) schreibt über die Einbeziehung der Mitarbeiter folgendes: „Da die Gestaltung der Arbeitszeit unmittelbar die restliche Freizeit bestimmt, sollten die Mitarbeiter von Anfang an ihre Vorschläge einbringen“.

Aufgrund dieser Flexibilität der Einteilung lassen sich die Mitarbeiter erfahrungsgemäß sehr gerne motivieren. Gerade zu Weihnachten und Silvester wird immer wieder ersichtlich, wie wichtig es ist, den Mitarbeitern frei zu stellen, an welchen Feiertagen sie ihren Dienst versehen möchten. Dies hängt vermutlich vor allem bei erziehenden Mitarbeitern mit den Schulferien, welche in diese Zeit fallen, sowie den Arbeitszeiten der Partner zusammen. Die Generation Y bevorzugt es, in den Weihnachtsfeiertagen zu arbeiten, um an Silvester dienstfrei zu haben. Diese Tatsache bestätigt die Aussage, dass den jungen Mitarbeitern die Freizeit für Aktivitäten im Freundeskreis bzw. bei Vereinstätigkeiten wichtig ist. Dem gegenüber stehen die Mitarbeiter der „älteren“ Generation bzw. Mitarbeiter mit schulpflichtigen Kindern. Sie bevorzugen Freizeit in den Weihnachtsfeiertagen.

Diskussion der zusammenfassenden Ergebnisse in Bezug auf die offenen Fragen.

- **Die Mitarbeiter kritisieren die Leitung bei der Erstellung des Dienstplanes, möchten aber selbst keine Verantwortung übernehmen.**

Begründung:

Bei den offenen Fragen wurde ich auf eine Mitteilung, die lautet: „Kein Punktesystem. Wenn du diese Zeit in das Schreiben des Dienstplanes investieren würdest, hättest du vielleicht weniger Probleme mit den Freizeitwünschen“ aufmerksam.

Bei verschiedenen Teamsitzungen wurde den Mitarbeitern das Angebot unterbreitet, jeweils die Dienstplangestaltung für einen gewissen Zeitraum (z.B. 1 Monat) zu übernehmen. Dabei wären die Freizeitwünsche der Kollegen ebenso zu beachten wie die gesetzlichen und hausinternen Vorgaben. Dieser Vorschlag wurde von den Mitarbeitern abgelehnt.

- **Die Mitarbeiter sehen in der Nichterfüllung ihrer Freizeitwünsche einen Eingriff in ihre Privatsphäre**

Begründung:

Wie bereits mehrmals beschrieben, steht für die Mitarbeiter die Erfüllung ihrer Freizeitwünsche an oberster Stelle. Selbstverständlich ist es wichtig, dass Mitarbeiter ihre Freizeit planen können. Mit Eingehen eines Dienstverhältnisses muss dem Mitarbeiter bewusst sein, dass Dienstpflichten zu erfüllen sind. Dies beinhaltet unter Umständen auch Dienste, die sich mit dem Freizeitwunsch eines Mitarbeiters nicht vereinbaren lassen. Trotzdem haben die Erfüllung der Dienstpflicht und somit die Aufrechterhaltung der Dienste im Krankenhaus oberste Priorität.

- **Wird das Freizeitwünsche-Tool eingeführt, dann sollte dies auf allen Abteilungen des BKH Lienz passieren, um alle Mitarbeiter gleich fair zu behandeln.**

Begründung:

Die Mitarbeiter der Neurologie sehen durch die Punktevergabe für Freizeitwünsche gegenüber anderen Abteilungen eine Verschlechterung. Erst bei einem flächendeckenden Einsatz dieses Punktevergabesystems wäre aus Sicht der Mitarbeiter eine Gleichbehandlung gegeben.

- **Jede Änderung oder Neuerung wird sofort als negativ im Team aufgenommen und führt zu Unzufriedenheit.**

Begründung:

Änderungen gewohnter Abläufe stellen viele Mitarbeiter vor Herausforderungen. Sind die Mitarbeiter nicht hinreichend aufgeklärt oder treten Verständnisfehler auf, werden Neuerungen generell als negativ beurteilt. Vielfach sind Mitarbeiter unwillig, fest eingetretene Pfade zu verlassen, lieb gewonnene Gewohnheiten wollen beibehalten werden. In der Dienstplangestaltung ist dies nicht anders. Durch das Planungstool wird die Anzahl der Wünsche für alle sichtbar gemacht, die Übernahme von Verantwortung für die eigene Dienst- und Freizeitgestaltung innerhalb des Dienstplanes ist unerwünscht. Es erscheint einfacher, dem Dienstplanführenden die „Schuld“ für einen nicht gewährten Freizeitwunsch zu geben, als selbst abzuwägen, ob sich ein Punkteabzug für einen bestimmten Wunsch lohnt. Ebenso ist die gegenseitige Beeinflussung der Teammitglieder nicht zu verachten. Eine derartige Einstellung hemmt die Teamentwicklung.

- **Kein Einführen des Punktsystems, da dies zur Einschränkung der Freizeitwünsche führt und somit zur Unzufriedenheit der Mitarbeiter.**

Begründung:

Durch die Punktebewertung wird für alle Beteiligten sichtbar, wie viele Freizeitwünsche die einzelnen Mitarbeiter im Laufe des Jahres beanspruchen. Da nicht vorausberechnet werden kann, wie viele Punkte als Belohnung für Einspringen zum Dienst aufgrund außergewöhnlicher Erfordernisse „erwirtschaftet“ werden können, entstehen Ängste, dass die Anzahl der zur Verfügung stehenden Punkte für die Erfüllung aller Freizeitwünsche nicht ausreicht. Bei Vergleichen untereinander entsteht vielfach der Eindruck der Ungleichbehandlung, wobei die Anzahl der Freizeitwünsche scheinbar keine Beachtung findet. Hier ist wiederum ersichtlich, dass es als wesentlich einfacher angesehen wird, wenn der Dienstplanführende für einen nicht erstatteten Freizeitwunsch verantwortlich gemacht werden kann.

- **Teilzeitmitarbeiter wollen dasselbe „Startkontingent“ an Punkten zur Verfügung wie Vollzeitkräfte.**

Begründung:

Die Berechnung des Punktekontingentes wurde entsprechend dem Beschäftigungsausmaß durchgeführt. Mitarbeitern in Teilzeitbeschäftigung standen dem zufolge die Punkte anteilmäßig zur Verfügung. Dagegen verwehrten sich die Teilzeitmitarbeiter, ihr Punktekonto sollte exakt dem der Vollzeitmitarbeiter entsprechen. Da die Mitarbeiter in Teilzeit tatsächlich über wesentlich mehr Freizeit verfügen, ist im Sinne der Gleichbehandlung ein derartiges Vorgehen kontraproduktiv und wurde nicht durchgeführt. Die Anzahl der Minus- wie auch der Pluspunkte blieb für eine gerechte Aufteilung bei allen Mitarbeitern, gleichgültig welches Beschäftigungsausmaß vorliegt, gleich.

- **Bei Weiterführung des Projektes ist mit einer negativen Resonanz zur Dienstplangestaltung in Bezug auf Freizeitwünsche zu rechnen.**

Begründung:

In der Beantwortung der offenen Fragen durch das Team wurde ersichtlich, dass das Projekt abgelehnt wird. Eine Weiterführung nach dem Probelauf wäre von Seiten der Mitarbeiter nur mit einer vorhergehenden anonymen Abstimmung mit positivem Ausgang möglich. Änderungen des Konzeptes sollten auch bei Befürwortung durchgeführt werden. Für mich als Dienstplanführende hat sich die Frage gestellt, ob die negative Stimmung im Team nur auf die Installation des Planungstools zurückzuführen ist, oder ob das Tool für andere, mir nicht bekannte Probleme vorgeschoben wird? Einer anonymen Abstimmung ist aus Sicht eines Dienstplanführenden eine Absage zu erteilen. Offen ausgesprochene, konstruktive Kritik ist für die Teamentwicklung wichtig und einer guten Kommunikation innerhalb einer Gruppe förderlich. Den Mitarbeitern muss bewusst werden, dass eine gerechte, qualitativ hochwertige und ausgewogene Dienstplanung nur möglich ist, wenn sich Dienstpflicht und Freizeitwunsch die Waage halten. Ein derartiges Verständnis ist für die Mitarbeiter sowie auch für den Dienstplanführenden von enormer Bedeutung.

15 Schlussfolgerungen

Eine zusammenfassende Analyse der einflussnehmenden Faktoren, welche die Zufriedenheit der Mitarbeiter in Bezug auf Dienstplan- und Freizeitgestaltung betreffen, lässt folgende Schlussfolgerung zu:

Die vorwiegend jungen Mitarbeiter der Abteilung für Neurologie am Bezirkskrankenhaus Lienz können sich mit der Einführung eines Freizeitwünsche-Tools nur schwer identifizieren. Die Gründe liegen in der Mitverantwortung für eine qualitativ hochwertige und gleichmäßige Verteilung von Diensten und Freizeit, wobei nicht mehr alle Wünsche Berücksichtigung finden können. Kaum Probleme mit dem Freizeitwünsche-Tool haben die älteren Mitarbeiter, deren Verständnis für die Erfüllung der Dienstpflichten wesentlich ausgeprägter erscheint, als bei den jungen.

Beim Betrachten der verschiedenen Motivationstheorien bin ich auf zwei Unterschiede gestoßen: „Es gibt das Motiv eines Mitarbeiters, welches im Vordergrund steht und es gibt den Faktor, der ein gewisses Verhalten bei dem Mitarbeiter auslöst“. Es gibt aber bis dato keine einheitlich gültige Motivationstheorie. Es kommt immer darauf an welches Ziel der Mitarbeiter gerade verfolgt und was für ihn im Vordergrund steht.

Bei den Anreizsystemen verhält es sich ähnlich. Es gibt Anreizsysteme materieller und immaterieller Natur. Beide Belohnungsanreize wirken immer in zwei Richtungen. Ein Verfehlen einer Belohnung könnte dabei subjektiv als Bestrafung oder als Ungleichbehandlung bewertet werden. Man kann auch nicht immer davon ausgehen, dass ein Anreiz immer eine positive Erwartungshaltung beim Gegenüber auslöst.

Mit Einführung des neuen Freizeitwünsche-Tools wurden beim überwiegenden Teil der Mitarbeiter Ängste, Unsicherheiten und Druck erzeugt. Ein kleiner Teil der Mitarbeiter hat mit diesem Tool kein Problem, da bei Ihnen, wie bereits beschrieben, die Dienstpflicht im Vordergrund steht. Daraus ist ersichtlich, dass in der Einstellung zur Work-Life-Balance deutliche Unterschiede zwischen den Generationen vorherrschen.

Der Zeitraum von 3 Monaten ist für die Umsetzung dieses Projektes zu gering. Um eine Zustimmung der Mitarbeiter zu diesem Tool und somit eine Steigerung der Zufriedenheit mit der Dienstplangestaltung zu erlangen, wäre es von Bedeutung, die Mitarbeiter in die Projektimplementierung miteinzubeziehen und den Zeitrahmen auszuweiten. Diese Voraussetzung kann dazu beitragen, dass Vorurteile gegenüber Neuerungen abgebaut und eine positive Grundeinstellung gegenüber dem Projekt erreicht werden kann.

In einem vorwiegend weiblichen Beruf, wie dem des Pflegedienstes, ist laufend mit Personalbewegung aufgrund z.B. Gravidität, Änderungen im Beschäftigungsausmaß, Konsum von Pflegeurlaub etc. zu rechnen. Da es dadurch zwangsläufig zu Änderungen im Dienstplan kommt, kann das Belohnungssystem „Zusätzlicher Punkteerwerb durch Einspringen“ die Mitarbeiterzufriedenheit steigern.

Da der 3 monatige Probelauf in Bezug auf das Belohnungssystem zu kurz war, kann dazu keine abschließende Beurteilung abgegeben werden.

Die Beurteilung des Belohnungssystems eines Mitarbeiters „sind wir hier im Kindergarten“ könnte bedeuten, dass das Freizeitwünsche - Tool, insbesondere bei diesem Mitarbeiter, auf völlige Ablehnung stößt. Andere Mitarbeiter haben sich in Bezug auf das Belohnungssystem nicht negativ geäußert. Wichtig erscheint mir auch hier wieder die Miteinbeziehung der Vorstellungen und Überlegungen der Mitarbeiter. Keinesfalls darf bei den Mitarbeitern der Eindruck entstehen, dass das Freizeitwünsche - Tool eine Bestrafung für übermäßige Freizeitwünsche ist. Veränderungen im laufenden Betrieb werden von vielen Pflegepersonen als herausfordernd gesehen. Daher ist es besonders wichtig, Interesse und positive Motivation für dieses Projekt zu schaffen.

Überlegenswert erscheint mir die Ausweitung des Projektes auf den gesamten Pflegebereich des Hauses. Als ersten Schritt müsste dieses Projekt im Rahmen einer Stationsleitungsbesprechung den leitenden Kolleginnen und Kollegen der Pflegebereiche des Hauses präsentiert werden. Bei Zustimmung sollten die Ergebnisse der Neurologie evaluiert und erst dann als Gesamtprojekt implementiert werden. Somit wäre eine Gleichbehandlung aller im Pflegedienst Tätigen des BKH Lienz gegeben.

Die Mitarbeiterzufriedenheit ist heute mehr denn je ein Erfolgsfaktor eines Betriebes. Eine gerechte Dienstplangestaltung, die auch die Planung der Freizeit miteinschließt, ist daher unumgänglich. Mit Einführung des Freizeitwünsche-Tools ist eine gerechte Aufteilung der Gewährung von Freizeitwünschen möglich, gleichzeitig tragen die Mitarbeiter Mitverantwortung an einer qualitativ hochwertigen Patientenversorgung. Die Ergebnisse des 3monatigen Probelaufes auf nur einer Station des BKH Lienz sind nicht repräsentativ, aber ein erster Schritt zur Einführung eines derartigen Freizeitwünsche -Tools zur gerechteren Verteilung der Freizeitwünsche.

„Wer nicht zufrieden ist mit dem, was er hat, der wäre auch nicht zufrieden mit dem, was er haben möchte“.

(Berthold Auerbach, 1866)

16 Literaturverzeichnis

1. Becker F.G. (1995): *Anreizsysteme als Führungsinstrument*. Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart.
2. Brinkmann V. (2010): *Case Management: Organisationsentwicklung und Change Management in Gesundheits- und Sozialunternehmen*, 2.aktualisierte und überarbeitete Version, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
3. Buck R.A.J. und Vitt K.D. (1996): *Pflege vor neuen Aufgaben*. Praxishandbuch zum Arbeitsplatz Krankenhaus, Verlag Thieme.
4. Dienstplan-Wikipedia (2016):
<https://de.wikipedia.org/wiki/Dienstplan>; (Abruf am 05.01.2017).
5. Gabler-Mitarbeitermotivation (2013):
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/mitarbeitermotivation.html>, (Abruf am: 06.11.2016).
6. Gabler-Wirtschaftslexikon (2013):
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gerechtigkeit.html>, (Abruf am: 12.11.2016).
7. Hüther G. (2013): *Was wir sind und was wir sein könnten*. Ein neurobiologischer Mutmacher, Verlag Fischer.
8. Kelm R (2012): *Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung in der Pflege*. Stuttgart: 4; überarbeitete Auflage, W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co.
9. Klein C. (1998): *Krankenanstalten Arbeitszeitgesetz*. Verlag Orac, Wien.
10. König J. und Raiß M. (2015): *Dienstplangestaltung – Was Pflegekräfte wissen müssen*. Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH und Co.KG, Hannover.
11. Lies J. (2013): *Wertschätzendes Management-Theorie, Praxis und Beispiele zur Wertschätzung als Basis von Service und Innovation im Unternehmen Krankenhaus*; LIT Verlag Dr. W. Hopf, Berlin.
12. Lukasser E. (2001): *Diplomarbeit zum Thema: Berufszufriedenheit der Lehrer für Gesundheits- u. Krankenpflege in Tirol*; Medizinische Fakultät der Universität Innsbruck, Ausbildungszentrum West für Gesundheitsberufe.
13. Motzkuhn M (2013): *Wie geht Motivation wirklich? Betriebliche Anreizsysteme auf dem Prüfstand. Gängige Anreizsysteme von Unternehmen im Licht der modernen Motivations- und Gehirnforschung*. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg.

14. Nowka M (2013): *Mitarbeitermotivation durch Bonus- und Anreizsysteme – Neurowissenschaftliche Erkenntnisse zum Erfolg von individueller Anreizgestaltung*. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg.
15. Reichler, E (1996): Diplomarbeit zum Thema: *Das Berufsimago der Volks- und Hauptschullehrer an Pflichtschulen und Zusammenhängen des Images mit der Berufszufriedenheit*. Innsbruck.
16. Römer M. (2012): *Masterarbeit zum Thema: Der mitarbeiterorientierte Dienstplan – Macht- oder Motivationsinstrument – Am Beispiel des DRK Kreisverbandes Döbeln – Hainach*. Hochschule Mitweida, Fakultät Soziale Arbeit, Roßwein.
17. Rump J, Eilers S (2013): *Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y*. Verlag Wissenschaft und Praxis, Dr. Brauner GmbH.
18. Seelbach T. (2011): *Was Incentives tatsächlich bewirken*. Zeitschrift für Controlling und Management, Sonderheft 3, Seite 16-19.
19. Seidl E (1993): *Pflege im Wandel*. Verlag Wilhelm Maudrich, Wien.
20. Sprenger R. (2014): *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. Verlag Campus.
21. Wolff B.S (2009): *Mitarbeitermotivation*. Verlag Nordstedt.

17 Anhang

17.1 Fragebogen

Fragebogen zur Erforschung der MitarbeiterInnenzufriedenheit im Zusammenhang mit dem neuerarbeiteten Tool der Freizeitwünsche-Regelung an der Abteilung für Neurologie am BKH-Lienz

Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Ich absolviere zur Zeit den Universitätslehrgang MBA in Health Care & Hospital Management an der Medizinischen Universität in Graz und möchte mich mit der Bitte an euch wenden, den beiliegenden Fragebogen objektiv, ehrlich und in aller Ruhe auszufüllen.

Mit der Beantwortung der Fragen leistet ihr mir eine wesentliche Unterstützung bei meiner Masterarbeit, in welcher ich mich mit der Erforschung der Erhöhung der MitarbeiterInnenzufriedenheit durch die Entwicklung eines Tools der Freizeitwünscheregelung bei der Dienstplangestaltung beschäftige.

Die Auswertung des Fragebogens erfolgt selbstverständlich anonym!

Nach Abschluss der Arbeit werde ich euch gerne über die Ergebnisse im Rahmen einer Teambesprechung informieren.

Vielen Dank im Voraus!

Klaunzer Anna Maria

Auf den folgenden Seiten findest du einige Aussagen über das Tool.

Gib bitte an, wieweit jede dieser Aussagen für dich persönlich zutrifft.

Um dir die Stellungnahme zu erleichtern, gibt es 4 Möglichkeiten.

1	2	3	4
trifft gar nicht zu	trifft kaum zu	trifft weitgehend zu	trifft vollständig zu

Also: Je höher die Zahl, umso stärker die Zustimmung.

Kreuze bitte immer die Zahl an, der du zustimmst.

Füll den Fragebogen bitte zügig und spontan aus und beantworte alle Fragen!

Beispiel:

„Die Krankenpflegeperson wird in ihrem Beruf

stark beansprucht.“

1 2 3 4

Wenn diese Aussage für dich „gar nicht zutrifft“, kreuze

bitte die 1 an.

Wenn diese Aussage für dich „kaum“ oder „weitgehend zutrifft“, kreuze

bitte die 2-3 an.

Wenn diese Aussage für dich „vollständig zutrifft“, kreuze

bitte die 4 an.

Zufriedenheit mit dem Dienstplan

1	2	3	4
trifft gar nicht zu	trifft kaum zu	trifft weitgehend zu	trifft vollständig zu

Meine Freizeitwünsche werden akzeptiert.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Ich kann meine Freizeit gut nach der Dienstplaneinteilung planen.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Die Dienstplanführende lässt viele Freizeitwünsche zu.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Trotz bereits bestehendem Dienstplan gibt es die Möglichkeit einen Wunsch aufgrund privater Vorkommnisse erfüllt zu bekommen.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Es gibt eine Regelung an der Neurologie: Das Wochenende vor einem Urlaub und der Montag nach dem Urlaub sind frei. Dies finde ich sehr gut.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Trotz vereinbarter Freizeitwünsche Regelungen, lässt die Planung des Dienstplanes immer noch viele Wünsche zu.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Bei der Dienstplaneinteilung fühle ich mich benachteiligt.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>

Zufriedenheit mit dem Freizeitwünsche -Tool

1	2	3	4
trifft gar nicht zu	trifft kaum zu	trifft weitgehend zu	trifft vollständig zu

Das neue Freizeitwünsche -Tool übt einen gewissen Druck auf mich aus.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Die Punktevergabe ist gerechtfertigt.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Mit der Gesamtjahrespunktzahl bin ich einverstanden.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Das Freizeitwünsche - Tool ist objektiv.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Das Freizeitwünsche - Tool ist für mich nachvollziehbar.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Mit diesem Tool werden alle gleich behandelt.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Ich finde es gut, wenn man sich auch Punkte dazu verdienen kann.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Keine Berücksichtigung im Freizeitwünsche Tool von Weihnachten/Silvester sowie Ostern/Pfingsten. (Die Mitarbeiter suchen sich für diesen Monat selbst aus, wann sie zu Weihnachten/Silvester und Ostern/Pfingsten arbeiten. Dabei werden keine Punkte abgezogen). Ich bin dafür, dass diese Regelung wie bisher beibehalten werden soll.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>

Offene Fragen

Frage 1.)

Welche Ideen gibt es von dir im Zusammenhang mit der Dienstplanung?

Frage 2.)

Was war das „größte Ärgernis“ der letzten Zeit im Zusammenhang mit dem Dienstplan?

17.2 Freizeitwünsche - Tool

Name:		Wunschkdienstplan für Monat				November 2016			
Beschäftigungsmaß:		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%				
Monatspunkte:		+420	+420	+420	+420				
Übertrag vom: Oktober			-20	-90	-90				
Tag									
Di	1				Feiertag - frei				
Mi	2				Werktag - frei				
Do	3				Werktag - frei				
Fr	4								
Sa	5								
So	6								
Mo	7								
Di	8								
Mi	9								
Do	10								
Fr	11								
Sa	12								
So	13								
Mo	14					Dienstaustausch			
Di	15								
Mi	16								
Do	17								
Fr	18								
Sa	19								
So	20								
Mo	21								
Di	22								
Mi	23								
Do	24								
Fr	25								
Sa	26								
So	27								
Mo	28								
Di	29								
Mi	30								
Punktestand:		+420	300	340	330				

Wunschkdienstplan für Monat

November 2016

Name:				
Beschäftigungsmaß:	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Monatspunkte:	+420	+420	+420	+420
Übertrag vom: Oktober	20	-180	-70	-220

Tag				
Di	1			
Mi	2			
Do	3			
Fr	4			
Sa	5			
So	6			
Mo	7			
Di	8			
Mi	9			
Do	10			
Fr	11			
Sa	12			
So	13			
Mo	14			
Di	15			
Mi	16			
Do	17			
Fr	18			
Sa	19			
So	20			
Mo	21			
Di	22			
Mi	23			
Do	24			
Fr	25			
Sa	26			
So	27			
Mo	28			
Di	29			
Mi	30			
Punktestand:		440	240	350
				200

Wunschkdienstplan für Monat

November 2016

Name:				
Beschäftigungsausmaß:	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Monatspunkte:	+420	+420	+420	+420
Übertrag vom: Oktober	-90	-230	-140	-200

Tag						
Di	1				Einspringen an einem Sonn- oder Feiertag - Nachtdienst	
Mi	2					
Do	3					
Fr	4					
Sa	5					
So	6		Dienständerung Organisatorisch/Nachtdienst			
Mo	7					
Di	8					
Mi	9					
Do	10					
Fr	11			Werktag - frei	Dienstaustausch auf Wunsch	
Sa	12		Samstag - frei	Samstag - frei		
So	13			Sonntag - frei		
Mo	14					
Di	15					
Mi	16					
Do	17					
Fr	18					
Sa	19		Samstag - frei	Samstag - frei		
So	20					
Mo	21					
Di	22					
Mi	23					
Do	24					
Fr	25					
Sa	26					
So	27					
Mo	28					
Di	29					
Mi	30					
Punktestand:			250	170	160	250

Wunschkdienstplan für Monat

November 2016

42552

Name:				
Beschäftigungsausmaß:	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Monatspunkte:	+420	+420	+420	+420
Übertrag vom: Oktober	-210	-230	-118	

Tag					
Di	1		Feiertag - frei		
Mi	2		Werktag - frei		
Do	3				
Fr	4				
Sa	5			Einspringen unter der Woche und Samstag - Nachtdienst	
So	6				
Mo	7		Dienst am Montag nach Urlaub trotz Stationsvereinbarung		
Di	8				
Mi	9				
Do	10				
Fr	11				
Sa	12				
So	13				
Mo	14				
Di	15				
Mi	16				
Do	17				
Fr	18				
Sa	19				
So	20		Sonntag - frei		
Mo	21				
Di	22				
Mi	23				
Do	24				
Fr	25				
Sa	26				
So	27				
Mo	28				
Di	29				
Mi	30				
Punktestand:			90	210	342
					420

Name:			
Beschäftigungsausmaß:	75,00%	62,50%	50,00%
Monatspunkte:	+320	+270	+210
Übertrag vom: Oktober	-30	-160	-130

Tag			
Di	1		
Mi	2		
Do	3		
Fr	4		
Sa	5		
So	6		
Mo	7		
Di	8		
Mi	9		
Do	10		
Fr	11		
Sa	12		
So	13		
Mo	14		
Di	15		
Mi	16		
Do	17		
Fr	18	Werktag - frei	
Sa	19		
So	20		
Mo	21		
Di	22		
Mi	23		
Do	24		
Fr	25		
Sa	26		
So	27	Sonntag - frei	
Mo	28	Werktag - frei	
Di	29		
Mi	30		
Punktstand:		260	30
			80