

# EIN PRAXISLEITFADEN

## für lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung im Schichtdienst

Beispiel Rettungsdienst

Schriftenreihe 36



## Grußwort

Mit dem demografischen Wandel hat Betriebliches Gesundheitsmanagement weiter an Bedeutung gewonnen – gerade auch für Beschäftigte und Unternehmen in Arbeitsfeldern, die von tiefgreifenden Entwicklungen gleich mehrfach betroffen sind. Der Rettungsdienst ist ein solches Arbeitsfeld. Das Einsatzgeschehen, Schicht- und Bereitschaftsdienst sowie Rufbereitschaft fordern von den Beschäftigten ein Höchstmaß an physischer und psychischer Belastbarkeit und Flexibilität. Das ist in der Corona-Pandemie nochmal extrem gefordert. Die Frauen und Männer im Rettungsdienst leisten hier täglich Enormes, um Leben zu retten. Es ist mir als rheinland-pfälzische Arbeits-

ministerin deshalb auch sehr wichtig, dass wir dort mit einem ganzheitlichen Blick die Entwicklung praxisnaher innovativer Ansätze zur Unterstützung gesunder und gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen weiter voranbringen.

Mit dem Projekt FAIR konnten wir in den vergangenen drei Jahren ein Vorhaben unterstützen, in dem beispielhaft eine stärkere Lebensphasenorientierung in der Arbeitszeitgestaltung entwickelt und erprobt wurde. Gesunde Arbeitsplätze und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind für die Arbeitswelt der Zukunft von entscheidender Bedeutung, aber auch eine große



Herausforderung in Berufsfeldern wie dem Rettungsdienst. Der vorliegende Leitfaden zeigt, dass Arbeitszeit ein Teilaspekt eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist und hierbei das ganze Unternehmen, Führungskräfte und Betriebsräte eingebunden werden müssen. Ich hoffe, dass die im Projekt gesammelten Erkenntnisse und entwickelten Maßnah-

men von möglichst vielen Unternehmen, die in ähnlich belastenden Rahmenbedingungen agieren, wahrgenommen werden und Nachahmung finden – unsere Fachkräfte von heute und morgen haben es verdient.

### **Sabine Bätzing-Lichtenthäler**

*Ministerin für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie des Landes Rheinland-Pfalz*



## Grußwort

Eine flexible, an den Mitarbeiter\*innen orientierte Arbeitszeitgestaltung ist im Schichtdienst des Rettungsdienstes nicht einfach zu gestalten. Oft stoßen solche Veränderungen zunächst auf Widerstand.

Durch konsequente Einbindung der Mitarbeiter\*innen und des Betriebsrates wurden im Projekt FAIR Ideen entwickelt und schließlich auch in großen Teilen umgesetzt.

Im Verlauf des Projektes ist daraus eine Haltung der proaktiven Ansprache von Mitarbeitenden entstanden. Für die Zukunft braucht es genau diese Führungskultur

und das beteiligungsorientierte Vorantreiben neuer Ideen.

Das Projekt FAIR war hier Anstoß für die Zukunft und für notwendige Veränderungen, die auch über die Landesgrenzen von Rheinland-Pfalz hinauswirken und die tarifvertraglichen Regelungen sinnvoll ergänzen können.

### **Frank Hutmacher**

*Landesfachbereichsleiter Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt & Kirchen, ver.di Landesbezirk Rheinland-Pfalz-Saarland*

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	S.06
<b>1. Hintergrund &amp; beteiligte Verbände</b> .....	S.08
<b>2. Lebensphasenorientierung – Ansatz &amp; Nutzen</b> .....	S.14
<b>3. Den Veränderungsprozess gestalten und Ergebnisse ermöglichen</b> .....	S.16
<b>4. Angebote und Maßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern</b> .....	S.34
4.1. Arbeitszeit & Organisation .....	S.37
4.2. Führung & Kommunikation .....	S.41
4.3. Information & Unterstützung .....	S.44
4.4. Personalgewinnung & -bindung .....	S.50
<b>5. Methodenkoffer</b> .....	S.53
<b>Impressum</b> .....	S.55
<b>Bildnachweis</b> .....	S.55





## Vorwort

Dieser Praxisleitfaden enthält Beispiele und Erkenntnisse aus drei Jahren Projektarbeit von ARBEIT & LEBEN gGmbH. Mit zwei Rettungsdienstverbänden wurden Handlungsansätze entwickelt, die Beschäftigte im Schichtdienst in ihren unterschiedlichen Lebensphasen ernst nehmen, die zur Gesunderhaltung beitragen und die Personalgewinnung und -bindung fördern.

Die folgende Darstellung liefert Ideen und Ansätze, die auch in anderen Einrichtungen des Rettungsdienstes oder ähnlichen Branchen bzw. Hilfsorganisationen (z.B. Polizei, Feuerwehr, Katastrophenschutz, THW, Pflege) mit Schichtdienstbetrieb für eine bessere Unterstützung der Beschäftigten in ihren unterschied-

lichen Lebensphasen nützlich sind. Es werden Prozesse beschrieben (vgl. Kapitel 3), Gelingfaktoren aufgezeigt und Ergebnisse gesichert (vgl. Kapitel 4). Im Anhang (vgl. Kapitel 5) haben wir zusätzlich beispielhafte Instrumente und Methoden dargestellt, die im Projekt eingesetzt wurden und in vergleichbaren Prozessen angewendet werden können. Der Handlungsleitfaden richtet sich in diesem Sinne an Geschäftsführungen, Führungskräfte, Betriebsrät\*innen sowie weitere mit dem Thema „Gesundheit“ beauftragte Personen.

Die Sicherstellung von Arbeits(bewältigungs-)fähigkeit, die Schaffung „guter und gesunder“ Arbeitsplätze durch geeignete Maßnahmen und die Entwicklung einer gesundheitsbewussten Unternehmenskultur sind vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der Fachkräfteengpässe in der Gesundheitsbranche und ge-

stiegener Arbeitsanforderungen entscheidend. Letztlich bedeuten „gute und gesunde“ Arbeitsplätze auch ein hohes Maß an Lebensqualität – Grundlage für motivierte und engagierte Mitarbeiter\*innen, die wichtigste und wertvollste Säule (nicht nur) im Rettungsdienst.

Das Projekt „FAIR- Flexible Arbeitszeitmodelle im Rettungsdienst“ wurde gefördert durch das Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie (MSAGD) Rheinland-Pfalz und erfolgte in enger Kooperation mit dem ver.di Landesbezirk Rheinland-Pfalz-Saarland.

ARBEIT & LEBEN gGmbH möchte allen Partner\*innen und Unterstützer\*innen danken, die die Arbeit finanziell, operativ oder ideell ermöglicht haben. Besonderer Dank für die enge, vertrauensvolle und konstruktive

Zusammenarbeit gilt: Ursula Fuchs vom Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie (MSAGD) sowie Jörg Steinheimer (Geschäftsführer der DRK-Rettungsdienst Rheinessen Nahe gGmbH) und Axel Gilcher (Geschäftsführer der DRK-Rettungsdienst Westpfalz GmbH).

*Hinweis: Angesichts der Covid-19-Pandemie wurden die Projektaktivitäten ab Mitte März 2020 vorrangig virtuell oder unter strenger Einhaltung der Hygienebestimmungen (bspw. durch Projekttreffen im Freien) durchgeführt. Einige der hier veröffentlichten Fotos sind vor dem Ausbruch der Pandemie entstanden.*

**Gabriele Schneidewind**

*(Geschäftsführerin ARBEIT & LEBEN gGmbH)*

# 1. Hintergrund & beteiligte Verbände

In Rheinland-Pfalz erbringt der Rettungsdienst (bodengebunden und Luftrettung) über 980.000 Einsätze im Jahr – mit steigender Tendenz<sup>1</sup>. Die Fachkräfte im Rettungsdienst sind dabei durch körperliche und psychische Anforderungen, die Arbeitsintensität und vor allem durch die Arbeitszeitgestaltung (vollkontinuierliches Schichtsystem und lange Arbeitszeiten) besonders belastet.

Aufgrund der Vorhalteregeleungen (§ 8 Abs. 2 RettDG) ist der Rettungsdienst geprägt durch Wechselschichten mit Nacht- und Wochenendarbeit. Die Mitarbeiter\*innen müssen flexibel und entgegen der inneren biologischen Uhr, d.h. entgegen dem natürlichen Schlaf-Wach-Rhythmus, optimale Leistung erbringen. Mittel- und langfristig kommt es häufig zu negativen Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit, die Gesund-

heit (z.B. psycho-vegetative Beschwerden, körperliche oder psycho-mentale Erschöpfung, stressbedingte Herz-Kreislauf-Erkrankungen) sowie das soziale Leben. Kommen zu langen Arbeitszeiten noch Pendelzeiten hinzu, steigt die Abwesenheitszeit von zu Hause weiter, was die Möglichkeiten für Erholung, Schlaf und Freizeit weiter einschränkt.

„Arbeitsbedingte Erschöpfung hindert bundesweit 41 Prozent aller Beschäftigten sehr häufig oder oft daran, sich um private oder familiäre Angelegenheiten zu kümmern; bei 27 Prozent aller Beschäftigten resultieren Vereinbarkeitsschwierigkeiten aus zeitlichen Problemen. Ein ausgewogenes Verhältnis von Erwerbsarbeit, Eigenarbeit und Muße ist ein erstrangiges Kriterium von Lebensqualität. Die Verhältnisse in der Arbeitswelt werden diesem Anliegen jedoch in beachtlichem Umfang nicht gerecht<sup>2</sup>.“

1 Vgl. Einsatzstatistik Rettungsdienst, Stand 2018, Abruf 23.10.2020: [https://mdi.rlp.de/fileadmin/isis/Unsere\\_Themen/Sicherheit/Rettungsdienst/Dokumente/2473-Einsatzstatistik\\_RD\\_2018.pdf](https://mdi.rlp.de/fileadmin/isis/Unsere_Themen/Sicherheit/Rettungsdienst/Dokumente/2473-Einsatzstatistik_RD_2018.pdf)

2 Vgl. DGB-Index-Gute-Arbeit-Der-Report-2017-Mit-dem-Themenschwerpunkt-Vereinbarkeit

## Das Projekt FAIR

Das Projekt „FAIR – Flexible Arbeitszeitmodelle im Rettungsdienst“, gefördert durch das Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz, verbindet die Entwicklung einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung mit der Organisationskultur. Es gilt, Arbeitszeitmodelle und Organisationsstrukturen zu implementieren, die sich möglichst flexibel an verschiedene Lebensphasen der Beschäftigten anpassen und so zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Gesunderhaltung, höherer Zufriedenheit und besserer Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen führen.

Konkret sollen die Belastungen für die Beschäftigten reduziert und die Arbeitsfähigkeit nachhaltig gefördert werden. Deshalb wurden parallel zur Prüfung neuer



arbeitszeitlicher Regelungen Maßnahmen entwickelt, um die Beschäftigten in besonderen Lebensphasen zu entlasten und sie optimal zu unterstützen.

FAIR wurde zwischen 01.04.2018 und 31.12.2020 modellhaft in vier rheinland-pfälzischen Rettungswachen durchgeführt – und die Ergebnisse anschließend auf die übrigen Wachen in den beteiligten Verbänden übertragen.

## Die beteiligten Rettungsdienstverbände

Die DRK-Rettungsdienst Westpfalz GmbH ist größter Leistungserbringer der Region in den Dienstleistungsbereichen Notfallrettung und Krankentransport. Das Einsatzgebiet umfasst die Landkreise Kaiserslautern, Donnersbergkreis und Kusel. Dies entspricht ca. 13 % der Gesamtfläche von Rheinland-Pfalz.

Ca. 400 hauptamtliche Mitarbeiter\*innen, unterstützt



## Warum haben wir das Thema „flexible Arbeitszeitgestaltung“ für uns zum Zukunftsthema auserwählt?

„Die DRK-Rettungsdienst Westpfalz GmbH kümmert sich nicht nur um andere Menschen, sondern möchte auch alle Kolleginnen und Kollegen dabei unterstützen, ihren Job so gut, so motiviert und so gesund wie möglich – am besten bis zur Rente – zu meistern. Denn jede Kollegin und jeder Kollege ist ein wertvoller und unverzichtbarer Bestandteil unseres Verbandes; dies soll sich auch in unserer Unternehmenskultur widerspiegeln.

Die Teilnahme am Projekt FAIR bot uns die Möglichkeit, mit Begleitung durch die Arbeit & Leben gGmbH unser Unterstützungsangebot für Beschäftigte in den Lebensphasen Elternschaft, Pflege von Angehörigen und Alter bzw. eingeschränkter Gesundheit bestmöglich weiter zu entwickeln“.

### Axel Gilcher

*Geschäftsführer DRK Rettungsdienst Westpfalz GmbH*

von ehrenamtlichen Kräften sowie Mitarbeiter\*innen im freiwilligen sozialen Jahr bzw. im Bundesfreiwilligendienst, besetzen eine große Stadtwache und neun ländliche Rettungswachen. Die Mehrheit der Mitarbeiter\*innen (ca. 350) verteilt sich auf die ländlichen Wachen.

Die beiden Rettungswachen in **Kusel** und **Rockenhausen** wurden aufgrund ähnlicher Voraussetzungen für die Teilnahme am FAIR-Projekt ausgewählt:

- ähnliche Anzahl an hauptamtlichen Mitarbeiter\*innen
- vergleichbare Ausstattung mit Rettungsmitteln
- vergleichbare Einsatzzahlen pro Jahr

Rettungswache Kusel: 22 hauptamtliche Mitarbeiter\*innen, 5 Auszubildende zum/r Notfallsanitäter\*in, 3 FSJ-ler\*innen (Freiwilliges Soziales Jahr), 75 ehrenamtliche Mitarbeiter\*innen. Besonderheiten: Ehrenamtliche Mitarbeiter\*innen und FSJ-ler\*innen werden zum Teil auch in Schöneberg und Lauterecken

eingesetzt. 1 Notarzteinsatzfahrzeug (NEF) - 24 Std., 1 Rettungswagen (RTW) - 24 Std., 1 Notfall-Krankentransportwagen (N-KTW), 2 Krankentransportwagen (KTW) (Stand: 2018).

Rettungswache Rockenhausen: 20 hauptamtliche Mitarbeiter\*innen, 2 Rettungsassistent\*innen im Praktikum, FSJler\*innen, 20 ehrenamtlicher Mitarbeiter\*innen. 1 Rettungswagen (RTW), 1 Notarzt-Einsatzfahrzeug (NEF), 1 Notfall-Krankentransportwagen (N-KTW), 2 Krankentransportwagen (KTW) (Stand: 2018).

Die DRK-Rettungsdienst Rheinhessen-Nahe gGmbH ist der größte Rettungsdienst in Rheinland-Pfalz. Mit 750 Mitarbeiter\*innen auf 18 Rettungswachen, zehn Notarztstandorten und zwei Leitstellen ist er in der Region Rheinhessen-Nahe in den Dienstleistungsbereichen Notfallrettung und Krankentransport im Einsatz. Zu den Standorten der Rettungswachen zählen: Alzey, Baumholder, Bad Kreuznach, Bad

Sobernheim, Bingen, Birkenfeld, Idar-Oberstein, Ingelheim, Meisenheim, Mainz, Mainz Uni, Nieder Olm, Nierstein, Rhaunen, Stromberg, Worms, Wörrstadt.

Die Rettungswachen in Kirn und in Nierstein haben sich für die Teilnahme im Projekt beworben und wurden vom Steuerkreis (s. unten) als passende Pilot-Rettungswachen ausgewählt.

Rettungswache Kirn:

16 hauptamtliche Mitarbeiter\*innen, davon sind 14 Stellen in Vollzeit besetzt und drei Stellen zu 50%, hinzu kommen 3 Auszubildende, 1 Vollzeitstelle ist nicht besetzt (wird von den 50%-Stellen ausgeglichen). 11 Notfallsanitäter\*innen, 5 Rettungsassistent\*innen, 3 Auszubildende zum/zur Notfallsanitäter\*innen, 1 Rettungssanitäter\*innen. 1 Rettungswagen (RTW), 1 Notarzteinsetzfahrzeug (NEF), 1 Notfall-Krankswagen (N-KTW) (Stand: Dezember 2020).



## Warum haben wir das Thema „flexible Arbeitszeitgestaltung“ für uns zum Zukunftsthema auserwählt?

„Für viele Mitarbeitende im Rettungsdienst bedeutet deren Tätigkeit, dass Notfallsanitäter und Rettungsassistenten fixe 12 oder 24 Stunden Schichten arbeiten müssen und der Dienstplan strukturbedingt nur wenig Spielraum bereithält. Als langjähriger Impulsgeber für das Thema „Lebensphasenorientierung“ in der eigenen

Organisation konnten wir mit dem Projekt FAIR - Flexible Arbeitszeit im Rettungsdienst - neue Wege gehen und ermöglichen unseren Mitarbeitenden lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle. Für uns ist es selbstverständlich, Mitarbeitende nicht nur als reine Arbeitskraft, sondern als Mensch mit einem Leben abseits des Dienstes zu sehen. Nur wer im Privatleben und im Dienst zufrieden ist, leistet professionelle Arbeit und kann so Menschen im Notfall kompetent und empathisch zur Seite stehen. Daher war das Projekt FAIR für uns eine erfolgreiche Premiere im Rettungsdienst, welche sicher zur Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden beigetragen hat.“

**Jörg Steinheimer**

*Geschäftsführer DRK Rettungsdienst Rheinessen Nahe gGmbH*

Rettungswache Nierstein: 13 hauptamtliche Mitarbeiter\*innen (Vollzeit), 9 Notfallsanitäter\*innen (1 Person in Elternzeit), 2 Rettungsassistent\*innen, 2 Rettungssanitäter\*innen und 3 Auszubildende. 1 Rettungswagen (RTW), 1 Notfall-Krankenwagen (N-KTW), 1 Krankentransportwagen (KTW) (Stand: November 2020).

Durch die Teilnahme der beiden genannten Verbände im Projekt FAIR hatten und haben die Maßnahmen einen unmittelbaren Effekt auf ca. 1.100 Beschäftigte des rheinland-pfälzischen Rettungsdienstes. Die Umsetzung einer stärkeren Lebensphasenorientierung in den Organisationen kann zudem dazu beitragen, dass eine Beschäftigung im Rettungsdienst für Bewerber\*innen attraktiver wird und dadurch Fachkräfteengpässe in der Versorgung abgefedert werden.



## 2. Lebensphasenorientierung – Ansatz & Nutzen

Jeder Mensch durchlebt im privaten und außerberuflichen Bereich Höhen und Tiefen. Das Leben ist durch prägende Ereignisse gekennzeichnet, die sich natürlich auch auf den beruflichen Alltag auswirken. Im familiären Bereich sind dies beispielsweise Elternschaft, die Pflege von Angehörigen sowie die Lebens- und Arbeitssituation des Partners bzw. der Partnerin. Im außerfamiliären Bereich wird das Leben geprägt von Hobby, Ehrenamt, Nebentätigkeit, der eigenen Gesundheit/Krankheit, Weiterbildung oder Krisensituationen (z.B. traumatische Lebensereignisse, Verschuldung).

Alle persönlichen Belange können vor allem im kritischen Fall erhebliche Herausforderungen auf betrieblicher Seite nach sich ziehen, wenn Gesundheit, Leistungsfähigkeit, Motivation und Qualifikation in Mitleidenschaft gezogen werden.

### **Kulturwandel**

Flexible Arbeitszeiten sind – wenn Beschäftigte sie ihren Bedürfnissen entsprechend beeinflussen können – ein wesentliches Instrument für ein verbessertes Zusammenspiel von Berufs- und Privatleben. So können flexible Arbeitszeiten und andere Unterstützungsmaßnahmen z.B. Eltern, Alleinerziehenden oder Pflegenden ermöglichen, dass sie weiterhin im Schichtdienst erwerbstätig sein können. Da jede Lebensphase individuelle Prioritäten verlangt, in denen immer wieder neu entschieden werden muss (mal geht der Beruf vor, mal das Private), verhilft eine Personalpolitik, die diese Lebensphasen berücksichtigt, entscheidend dazu, dass die Verteilung der Aufmerksamkeit und Energie von den Beschäftigten viel bewusster nach eigenen Bedürfnissen gestaltet werden kann. Lebens- und Berufsphasen sind mit verschiedenen Anforderungen verbunden,



die durch passende Arbeitszeitregelungen leichter zu bewältigen sind. Flexible und angepasste Arbeitszeitmodelle reagieren zudem auf Entlastungsnotwendigkeiten älterer Arbeitnehmer\*innen und tragen zu einem möglichst langen Berufsleben sowie einem „gesunden“ Renteneintritt bei. So gesehen bedeutet die Orientierung der Personalpolitik auf die Lebensphasen einen schrittweisen Kulturwandel des gesamten Unternehmens und ist nur dann erfolgreich, wenn parallel mehrere Handlungsfelder berücksichtigt und bearbeitet werden.

## Handlungsfelder

Grundsätzlich sollte eine lebensphasenorientierte Personalpolitik dem Prinzip der Ganzheitlichkeit folgen und alle betrieblichen Handlungsfelder und Ebenen berücksichtigen. Diese sind beispielsweise:

- Führung und Kommunikation
- Gesundheit: Betriebliches Gesundheitsmanagement (umfasst u.a.: Arbeitsschutz, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Betriebliche Gesundheitsförderung)
- Unternehmensservice, Informationen, interne Öffentlichkeitsarbeit
- Arbeitsorganisation, v.a. Tätigkeit und Arbeitszeit
- Personalgewinnung
- Personalentwicklung, z.B. Weiterbildung während einer Auszeit
- Berufliche Werdegänge z.B. Einstieg und Wissensmanagement, Ausstieg, Beschäftigungsperspektiven
- Unternehmenskultur: Werte und Klima, Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeiter\*innen

# 3. Den Veränderungsprozess gestalten und Ergebnisse ermöglichen

16

Die gesundheitlichen und zeitlichen Belastungen der Mitarbeitenden im Zusammenhang mit dem Schichtdienst sind der Ausgangspunkt für den angestrebten und gestarteten Veränderungsprozess im Projekt FAIR (vgl. Kapitel 1). Dieser Prozess wird eingebettet in die begründete Annahme (vgl. Kapitel 2), dass eine verstärkte Orientierung an den Lebensphasen von Mitarbeitenden zu passgenauen sowie hilfreichen Veränderungen in der Dienstplanung und zu entlastenden Angeboten führen wird.

Veränderungsprozesse dieser Größenordnung sind komplex, sie erfordern ein systematisches Vorgehen. Das heißt, die externen Berater\*innen von ARBEIT & LEBEN gGmbH ermöglichen, dass abhängig von der

oben beschriebenen Ausgangslage Ideen und Ansätze entwickelt, diskutiert, geprüft und ggf. angepasst werden. Dabei liegt die inhaltliche Verantwortung bei der zu beratenden Organisation. Für die Prozessgestaltung und das methodische Vorgehen sind die externen Berater\*innen verantwortlich.

Das systematische Vorgehen in der Beratung durch ARBEIT & LEBEN gGmbH beinhaltet eine strikte **Prozessorientierung** mit wiederkehrenden Reflexionen und Anpassungen (vgl. Prozessgrafik in der Heftmitte). Gespeist und getragen wird der Prozess von den daran beteiligten Menschen der jeweiligen Organisation. Die **Beteiligungsorientierung** ist folglich die zentrale Möglichkeit, um Veränderungen mitzugestalten und



Ideen einzubringen. Daher werden alle Wünsche, Vorschläge und Ideen, die in den Prozess einfließen, als echte Anliegen der Mitarbeitenden und Führungskräfte aufgenommen, hier sprechen wir von **Bedarfsorientierung**. Die Prüfung von Anliegen, Bedarfen, Ideen und Wünschen ist Teil des Prozesses und wird so ausgestaltet, dass Ergebnisse sichtbar werden. Eine stringente **Ergebnisorientierung** ermöglicht es, dass im Verlauf des Prozesses Resultate, Angebote oder Maßnahmen erarbeitet werden, die dann sofort nach innen und nach außen kommuniziert werden können (internes und externes Marketing).

Der vorliegende Veränderungsprozess wird in **drei Phasen** eingeteilt. In dem folgenden Text und der visu-

ellen Darstellung (vgl. Abbildung 3 in der Heftmitte) werden die wesentlichen Schritte vorgestellt. Falls ein ähnlicher Prozess für eine andere Organisation aufgesetzt werden soll, ist es wichtig, die Besonderheiten der Organisation zu kennen und Anpassungen an die Gegebenheiten (Größe, Strukturen, Branche, Stakeholder) dieser vorzunehmen.

Im Projekt FAIR wurde mit zwei Rettungsdienst-Verbänden des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) in Rheinland-Pfalz gearbeitet (vgl. Kapitel 1).

Der wesentliche Unterschied im Prozessverlauf bestand aus Sicht von ARBEIT & LEBEN gGmbH darin, dass einem Verband deutlich weniger Mitarbeiter\*innen und

damit personelle sowie zeitliche Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung stehen.

Für alle Organisationen, die einen ähnlichen Veränderungsprozess beschreiten wollen, ist es daher wichtig, zunächst zu prüfen, in welchem organisationalen Rahmen bzw. System der Prozess gestartet werden kann.

Das heißt, Organisationen müssen sich fragen:

- Wie viele und welche Funktionsträger\*innen in der jeweiligen Organisation wollen einen entsprechenden Veränderungsprozess?
- Welche Ziele und Interessen werden schon von vielen Personen geteilt und getragen und welche noch nicht?
- Welcher „Input“ ist mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen (Zeit, Personal, Geld, Kompetenzen) realistisch möglich?
- Welche Visionen sind für diesen Prozess tragend?
- Welcher konkrete „Output“ wird angestrebt?

Was soll nach Abschluss des Prozesses anders sein?

Dieser Rahmen lässt sich mit dem „Systemmodell für einen Veränderungsprozess“ beschreiben (vgl. Abbildung 1).

In Abhängigkeit hiervon kann das Arbeitsdesign konzipiert werden: die Anzahl der Treffen, die Größe der Arbeitsgruppen, die Dauer des Gesamtprozesses und der Teilprozesse sowie Quantität und Qualität der Ergebnisse.





Abbildung 1: Systemmodell für einen Veränderungsprozess

## Phase 1: Prozess aufsetzen und die Ist-Situation analysieren

Im ersten Prozessschritt werden mit den Verantwortlichen in der Organisation (im vorliegenden Fall: Geschäftsführung, Leiter Rettungsdienst, Projektkoordinatorin) in einem Auftragsklärungsgespräch folgende Punkte angesprochen:

- a. Die **aktuelle Situation der Organisation** bezüglich des Themas „Arbeitszeitgestaltung“. Z.B.: Was läuft im Moment gut? Was ist wichtig zu wissen und zu berücksichtigen? Welche Veränderungen wurden in letzter Zeit in der Organisation durchlebt? Worauf sind Sie als Organisation stolz?
- b. Die **Anliegen der Organisation** bezüglich des Themas „Arbeitszeitgestaltung“. Z.B.: Welche Ziele werden verfolgt? Was soll für die Organisation und die Mitarbeitenden erreicht werden? Was soll am Ende des Prozesses anders sein und woran werden die Mitarbeitenden die Veränderung bemerken?

Welche Themen sind noch wichtig?

- c. Der **Rahmen für den Veränderungsprozess** mit Absprachen zu Ressourcen (Zeit, Personal, Kosten, verfügbare Räume) sowie Zuständigkeiten. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass eine externe Prozessberatung die Moderation und Prozesssteuerung (inkl. Reflexionsschleifen) verantwortet und die beratende Organisation Inhalte, Themen, Beteiligung und Mitarbeit beiträgt.

Um nach der Auftragsklärung den Prozess in der Organisation starten zu können, wird einerseits ein **Steuerkreis** und andererseits der **Zugang zu den Mitarbeitenden** benötigt, um über die unmittelbare Beteiligung Impulse, Ideen und Anregungen aufnehmen zu können.

Im **Projekt FAIR** wurden pro Verband zwei Rettungswachen ausgewählt, deren Leitungen Interesse an dem Vorhaben bekundet haben. Für die Auswahl sind vorab alle Rettungswachen in den jeweiligen Organi-

sationseinheiten informiert und angefragt worden. Die Beteiligung sollte – wenn möglich – auf freiwilliger Basis erfolgen. Die Implementierung des Steuerkreises sowie die Auswahl von Pilot-Bereichen (hier Rettungswachen) sind unerlässliche Elemente des Prozesses, sie ermöglichen die oben beschriebene Beteiligungsorientierung.

Mit dem Steuerkreis wird ein Gremium für den Prozess etabliert, welches die Zielrichtung im Auge behält, fachliche Themen diskutiert, inhaltliche Impulse liefert und die Aufträge für die jeweils nächsten Arbeitsschritte vorbereitet. Ergebnisse werden im Verlauf des Prozesses diskutiert, angepasst und ausgearbeitet. Beschlüsse und Entscheidungen werden in diesem Gremium vorbereitet, von der Geschäftsführung ggf. angepasst und entschieden sowie für die interne oder externe Kommunikation freigegeben.

Die Steuerkreise in den beiden Verbänden des Rettungsdienstes wurden mit folgenden Funktionsträ-

ger\*innen besetzt: interne\*r Projektkoordinator\*in, Geschäftsführung, Leiter\*in Rettungsdienst, Rettungswachenleitungen und deren Stellvertretungen, Vertreter\*innen des Betriebsrats, Dienstplandisponenten sowie mit zeitweiser Präsenz ein\*e Vertreter\*in des Qualitätsmanagements bzw. der Öffentlichkeitsarbeit.



*Steuerkreis beim DRK Rheinhessen-Nahe*

Prozess-Phase 1 ist geprägt von der **Analyse der Ist-Situation** und der Planung der ersten Arbeitsschritte.

Um den anstehenden Prozess gut aufsetzen zu können, fragten die Berater\*innen von ARBEIT & LEBEN gGmbH die Mitglieder des Steuerkreises einerseits nach den Erfahrungen mit vorhergehenden Veränderungsprozessen und andererseits nach Errungenschaften sowie Herausforderungen zum Themenkomplex „Arbeitszeitgestaltung“. Anhand einer Time-Line (vgl. nebenstehenden Kasten bzw. Kapitel 5) wurden die Erfolge aus den letzten Jahren benannt und die anstehenden Herausforderungen sichtbar gemacht. Mit diesem Blick in die Vergangenheit wird ein neuer Veränderungsprozess anschlussfähig. Der Blick in die Vergangenheit und in die Zukunft, also auf die nächsten Schritte, wird ergänzt um die Frage nach den Stimmungen und Ideen, die womöglich bereits häufiger in der Organisation zu diesem Thema diskutiert wurden. Mit der Aufstellungsmethode „Deep Democracy“ (vgl. Kasten S.25 bzw. Kapitel 5) konnten Emotionen, unterschiedliche Sicht-

## **Bestehendes und den neuen Prozess miteinander verknüpfen – die Time-Line**

Welche Schritte wurden im DRK in den letzten Jahren gegangen, damit Arbeitszeitgestaltung gut funktioniert? Worauf sind Sie stolz? Was haben Sie erreicht?

Auf dem Boden liegt ein langes Seil, daneben sind auf vielen bunten Karten die bereits gegangenen Schritte dargestellt. „Das haben wir alles schon gemacht, hätte ich nicht gedacht, dass wir uns schon so viel erarbeitet haben, das hatte ich gar nicht mehr so präsent.“ Mit diesen oder ähnlichen Worten schauen die Führungskräfte aus dem Steuerkreis auf die Errungenschaften. Vieles ist schon vorhanden, wie beispielsweise definierte „Kriterien guter Dienstplanung“. Die nächsten Schritte und auch die anstehenden Hürden können ebenfalls neben das Seil gelegt werden. „Ja, das ist zu tun, hier sehen wir mit Klarheit, was ansteht.“

In diesem Moment wurde allen klar: Es ist schon so

viel da, wir finden den Anschluss, es kann Schritt für Schritt vorgegangen werden. Das fühlt sich gut an, die Fülle an Themen ist zu bewältigen.



weisen sowie Ideen zum Thema „Arbeitszeitgestaltung und mögliche Belastungen“ thematisiert werden. Auf dieser Grundlage wurde schließlich die weitere Analyse aufgesetzt.

Der zweite Analyseschritt wurde vor Ort auf den Rettungswachen vollzogen. Hierzu wurden die Mitarbeiter\*innen in einer schriftlichen Befragung (vgl. Kapitel 5 mit beispielhaften Fragebögen) nach ihrer persönlichen Situation bezüglich der Arbeitszeitgestaltung und der Lebenssituation befragt (Belastungsquellen, Flexibilisierungswünsche etc.). Im Anschluss an die schriftliche Befragung wurde auf jeder Rettungswache ein interaktiver Workshop mit allen Beschäftigten und Leitungen der Rettungswache durchgeführt. In diesen Workshops (Ablauf vgl. Kapitel 5) konnten in der Diskussion mit den Kolleg\*innen gemeinsame Anliegen, Ideen und Lösungsansätze entwickelt werden.

Mögliche Fragestellungen für einen interaktiven Analyse-Workshop sind:

- Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Arbeitszeitmodell? Was möchten Sie erhalten?
- Halten Sie es für wichtig, dass das aktuelle Arbeitszeitmodell noch stärker die Lebensphasen-Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen berücksichtigt?
- Was würden Sie gern am aktuellen Arbeitszeitmodell verbessern?
- Was ist für Sie und andere Mitarbeiter\*innen in Ihrer Organisation wichtig, um gesünder und motivierter durch den Alltag des Schichtdienstes zu kommen?

Die Ergebnisse aus der Befragung sowie die Ideen, Anregungen und konkreten Lösungsvorschläge aus diesen Workshops wurden von den Prozessberater\*innen zusammengefasst und anschließend im Steuerkreis diskutiert.

Der Steuerkreis hat in dieser Phase die Aufgaben des Sichtens, Prüfens und damit des Realitätschecks. Das ist unter den sehr komplexen Bedingungen eines Schichtplans mit unterschiedlichen Rettungsmitteln,

## Alle Stimmen im Raum wahrnehmen – Deep Democracy

Welche Stimmen gibt es in der Organisation bezüglich des Themas Arbeitszeit, Belastungen ...? Der Steuerkreis schlüpft gedanklich in die vielen Perspektiven und Ideen der Organisation. Wenn ich mich in die Rolle eines bestimmten Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin versetze, was würde diese\*r hier sagen, was würden unsere Kund\*innen sagen, welche Wahrnehmungen, Emotionen und Anliegen sind im Raum?

Es war spannend zu hören, welche Stimmungen und Stimmen den Ton angeben, welche Sorgen und Ängste aufseiten der Dienstplaner\*innen und welche Wünsche, aber auch Forderungen aufseiten bestimmter Mitarbeiter\*innen in der Organisation im Raum „schweben“.

Plötzlich war klar, dass sich die Geschichte einer Person, die für sich ein Privileg eingefordert hatte, nicht wiederholen soll. Wir möchten alle Beschäftigten hö-

ren. Es ging um Gerechtigkeit und Überschaubarkeit. Die Anfragen der Mitarbeiter\*innen sollen von den Dienstplaner\*innen bewältigt werden können.

Mit all diesen Aussagen war eine Grundlage geschaffen, um Angebote zur Gesunderhaltung und Mitarbeiter\*innen-Motivation aufsetzen zu können.



*alle Stimmen sollen gehört werden*

verschiedenen Qualifikationen und dem Ziel, alle Fahrzeuge immer besetzen zu können, eine ausgesprochen herausfordernde Aufgabe.

Analysiert wurden die Ideen und Lösungsvorschläge im Projekt FAIR auf zwei Ebenen. Erstens bezüglich der konkreten (Neu-)Gestaltung der Arbeitszeit und der entsprechenden Umsetzung in der Dienstplansoftware. Zweitens mit Blick auf weitere Maßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern, die als Angebote die Beschäftigten in unterschiedlichen Lebensphasen unterstützen können (vgl. Kapitel 4).

## **Phase 2: Ergebnisse entwickeln, testen und anpassen**

Mit Eintritt in die zweite Phase des Beratungsprozesses wurden die Ideen und Ansätze aus der IST-Analyse (schriftliche Befragung und Workshops) genauer begutachtet und für die Umsetzung in der Organisation diskutiert.

Insbesondere mussten verschiedene arbeitszeitliche Lösungen auf ihre Anwendbarkeit in der Dienstplansoftware (hier: „CareMan“) hin überprüft werden. Sind die Angebote mit der Dienstplansoftware so darstellbar, dass ein reibungsloser Ablauf des Schichtdienstes erhalten bleibt? Erlaubt der Funktionsumfang der Software eine Abbildung der in Frage kommenden Veränderungen? Ist die Software so programmiert, dass die Mitarbeiter\*innen automatisch benachrichtigt werden, wenn in der Dienstplanung zunehmend mehr Veränderungen durch die Mitarbeiter\*innen selbst vorgenommen werden?

Arbeitszeitliche Flexibilisierungen und deren technische Umsetzungen reichen allerdings nicht aus, um einen Kulturwandel zu vollziehen, die Beschäftigten substanziell und nachhaltig in ihren Lebensphasenbedürfnissen zu unterstützen oder die Attraktivität als Arbeitgeber\*in zu erhöhen. Hierzu bedarf es zusätzlicher Maßnahmen in weiteren Handlungsfeldern. Um die Vielzahl der Aktivitäten zu koordinieren, wurden

diese den Handlungsfeldern „Arbeitszeit & Organisation“, „Führung & Kommunikation“, „Unternehmenskultur & Service“ sowie „Personalbindung & -entwicklung“ zugeordnet. In jedem dieser Handlungsfelder galt es nun, Ideen und Maßnahmen zu entwickeln, die als Angebote die Beschäftigten in den vier Lebensphasen „Elternschaft“, „Pflege“, „Alter/Gesundheit“ und „Individuelle Bedürfnisse“ passgenau unterstützen können. Einzelne Maßnahmen lassen sich – je nach Betrachtungsweise – auch mehreren Handlungsfeldern zuweisen.

Als Arbeitsplan kann folgende Darstellung dienen, die den Zusammenhang von zu bearbeitenden Handlungsfeldern und Lebensphasen verdeutlicht (vgl. Abbildung 2).

Die Erarbeitung der Inhalte zu diesen vier Lebensphasen erfolgte in Arbeitsgruppen. Die hier erarbeiteten Umsetzungsvorschläge wurden im Steuerkreis diskutiert und von der Geschäftsführung nach Absprache für

Handlungsfelder → Lebensphasen ↓	Arbeitszeit & Organisation	Information & Unterstützung	Führung & Kommunikation	Personalgewinnung & -bindung
<b>Elternschaft</b>				
<b>Pflege</b>				
<b>Alter/Gesundheit</b>				
<b>Individuelle Bedürfnisse</b>				

Abbildung 2: Handlungsfelder und Lebensphasen

die interne Kommunikation freigegeben (vgl. Kapitel 4).

Die Angebote bzgl. Arbeitszeit und Dienstplansoftware (vgl. Kapitel 4.1) wurden in einer Testphase von 6 Monaten inkl. einer Zwischen- und Abschlussevaluation auf zwei Rettungswachen der Rheinhessen-Nahe gGmbH erprobt. Nach dieser Erprobung und diversen Rückkopplungsschleifen mit der Geschäftsführung, dem Steuerkreis, dem Betriebsrat und den Leitern Ret-

tungsdienst aller Regionen wurden die neuen Dienstplan-Tools für die gesamte Organisation freigeschaltet und eingeführt.

In Phase 2 wird entwickelt, getestet und nachjustiert, ein Prozess mit vielen Reflexionsschleifen. Die intensive thematische Auseinandersetzung mit den Fragen „Wofür machen wir das?“, „Was ist für alle Mitarbeitende gerecht?“ und „Will die Organisation diese Anpassungen wirklich möglich machen?“ führte Schritt für

Schritt zu der Erkenntnis: **Hier findet ein Kulturwandel statt!**

Auf diese Weise wird eine Unternehmenskultur entwickelt, gefördert und unterstützt, in der die Führungskräfte „proaktiv“ auf die Mitarbeitenden zugehen, den Dialog suchen, Bedürfnisse ernst nehmen, gemeinsam Lösungen entwickeln und entlastende Angebote machen (vgl. Kapitel 4.3). Zentral dabei sind Transparenz und Kommunikation – Führungskräfte und Mitarbeitende müssen fortlaufend informiert, eingebunden, motiviert und befähigt werden, die neuen Praktiken anzunehmen und umzusetzen.



*Synergie-Workshop DRK Rheinhessen-Nahe und DRK Westpfalz*

## **Eltern sind wichtig - geteilte Schicht für Eltern mit kleinen Kindern**

Retterin oder Retter und Eltern sein, das ist herausfordernd. Wie sollen Kinder in die KITA gebracht oder abgeholt werden, wenn die Schicht 12 Stunden dauert, am frühen Morgen beginnt und spät endet?

Wie war es für die Eltern zum Ende der Elternzeit, als deutlich wurde, dass Schichtlängen von 12 Stunden nicht mit den Öffnungszeiten des örtlichen Kindergartens abzudecken sind? Damit stand eine Mutter vor der Frage: Muss ich den Rettungsdienst verlassen, um Arbeitszeit und Kinderbetreuungszeit aufeinander abstimmen zu können?

Wie besonders es sich dann anfühlte, als im Workshop auf der Wache die Idee der geteilten Schichtlänge aufkam: Zwei Mütter könnten sich eine Tagschicht teilen. UND das wurde möglich. Jetzt können die Mitarbeiter\*innen dieses Angebot nutzen, Sie haben die Unterstützung der Geschäftsführung. Es ist spürbar, wie willkommen Mütter und Väter im Rettungsdienst sind!

### **Ausstieg aus der Nachtschicht: „Was ist gerecht?“**

Der Steuerkreis diskutierte Anfang August 2019 intensiv darüber, ob es gerecht ist, wenn einzelne Beschäftigte aus der Nachtschicht aussteigen können. Denn wenn einigen Beschäftigten aufgrund ihrer Lebensphase ein Ausstieg aus der Nachtschicht gewährt wird und man sie so entlastet, müssen andere Kolleg\*innen zusätzliche Dienste erfüllen.

Man ist sich einig: Ja, das ist gerecht, denn es geht nicht um eine Benachteiligung Einzelner, sondern um eine Entlastung und Unterstützung für ALLE – dann, wenn sie es brauchen. So kommt diese Unterstützung – im Bedarfsfall – allen zugute und hat letztlich auch positive Auswirkungen sowohl auf die Kultur im DRK als Ganzes als auch innerhalb der Wachenteams.

**Wichtige Voraussetzung:** Es müssen einheitliche Kriterien für den Ausstieg aus der Nachtschicht festgelegt und diese Kriterien, die für eine mögliche Entlastung ausschlaggebend sind, allen bekannt gemacht werden.

## **Phase 3: Angebote kommunizieren und implementieren**

Mit dem Abschluss der Testphase, dem Rollout der Dienstplan-Tools und der Veröffentlichung der Lebensphasen-Angebote findet der Übergang in die letzte Prozessphase statt. Sowohl im Steuerkreis als auch mit den Test-Rettungswachen fand ein reger Austausch sowie die Entwicklungsarbeit statt. In Phase 3 steht die Kommunikation in die eigene Organisation und in die Öffentlichkeit sowie die Implementierung des Erreichten im Vordergrund.

Daraus entwickelten sich die folgenden Prozessschritte: die Schulung aller Führungskräfte sowie Überlegungen zur Implementierung des Themas „Arbeitszeitgestaltung“ in die vorhandenen Strukturen der Organisation. Im Wesentlichen wird mit dieser Prozessphase die Nachhaltigkeit angebahnt und der Kulturwandel mit der aktiven Ansprache der Mitarbeitenden aktiviert. Die Einbettung des Projektthemas in die

# Prozessbeginn

## Phase 1

Prozesse aufsetzen und  
Ist-Situation analysieren

## Phase 2

Ergebnisse entwickeln, testen  
und anpassen



Steuerkreis



Wachen



Arbeitsgruppen



Steuerkreis

Prozesssteuerung  
Arbeit & Leben  
gGmbH



- Auftragsklärung
- Gründung Steuerkreis
- Auswahl Wachen

- Ist-Analyse, Ideen entwickeln
- Dienstplantools testen
- Angebote konzipieren

Information an alle  
Rettungsdienst-  
organisationen

### Methode

„Time-Line“

» Was ist schon da?

### Methode

„Deep Democracy“

» Stimmen + Emotionen

### Methode

„Analyse-Workshop“

» Ideen aller MA

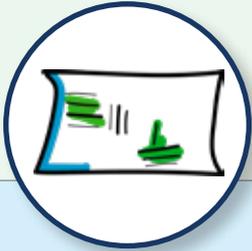
### Methode

„Fragebogen“

» Anliegen, Ist-Situation

# Phase 3

Ergebnisse kommunizieren  
und implementieren



Test



Wachen



Steuerkreis



Führungskräfte

- Führungskräfte einbinden
- Information
- Kommunikation

Dienstplan  
Tools

- Tausch
- Einsatzwunsch
- Benachrichtigung

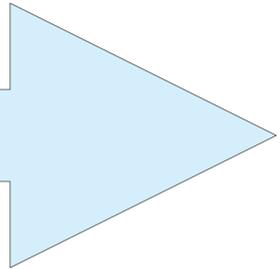
Angebote

- Eltern
- Alter/  
Gesundheit
- Pflege
- Individ.  
Bedürfnisse

Methode

„Führungskräfte WS“

- » Beteiligung
- » Verantwortung



Thema in die bestehenden Strukturen aufnehmen

vorhandene Qualitätsmanagement-Plattform (intranet-basiertes QM-System) ermöglicht die Transparenz für alle Mitarbeitenden und wird dadurch in der Struktur der Organisation implementiert.

Die formale Verankerung in der Organisation wurde über verschiedene Medien (z.B. Broschüren, Plakate, Zeitschrift für Mitarbeiter\*innen, Social Media) für die Beschäftigten lebendig und anschaulich gemacht. Der Steuerkreis plante in dieser Phase bereits die ersten Schritte der weiteren Zusammenarbeit über die geförderte Projektlaufzeit hinaus. Für die thematische Ausrichtung und nachhaltige Anbindung der bisherigen Maßnahmen boten sich bereits vorhandene Strukturen des „Betrieblichen Gesundheitsmanagements“ (BGM) an. Die entsprechenden Gremien und Verantwortlichen werden das Thema „Lebensphasenorientierung“ weiterentwickeln und begleiten. Das Thema wird ebenfalls fest in die bestehende Regelkommunikation (z.B. Sitzung der Wachenleitungen, Teamsitzungen auf den einzelnen Wachen) aufgenommen und integriert.

Die Integration des Themas in die Struktur der Organisation ist das entscheidende Signal an die Mitarbeiterschaft: „Das geförderte Projekt ist abgeschlossen, wir arbeiten daran intern weiter. Wir nehmen die Aufgabe als Organisation ernst!“. An dieser Stelle endete die externe Begleitung durch ARBEIT & LEBEN gGmbH im Rahmen des Projektes FAIR (vgl. Abbildung 3).



## Den Ball ins Rollen bringen! - Kick-Off für die Führungskräfte

Die Führungskräfte trafen sich zum Workshop – außerhalb des Betriebs - auf einem Freizeitgelände. Sie wurden von Beteiligten des Steuerkreises über die Neuerungen zum Thema „Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung“ informiert. In der Natur, mit Wind und Sonne, wurde neben den Informationen auch eine andere Sichtweise auf die Mitarbeitenden und ihre Anliegen angestoßen. Welche Herausforderungen bringt das Leben mit sich? Was erleben die Führungskräfte selber, am eigenen Leib, in den eigenen Familien? Und wenn sie diese Herausforderungen auch bei den Mitarbeiter\*innen wahrnehmen, wie können sie aktiv auf die Mitarbeiter\*innen zugehen? Die Angebote der Rettungsdienstorganisationen sind eine Hilfestellung, damit die Mitarbeiter\*innen gesund und motiviert den Rettungsdienst leisten können. „Der Ball rollt jetzt!“ ... er wird von den Führungskräften im Spiel gehalten, sie haben ab sofort die Aufgabe, proaktiv auf ihre Mitarbeiter\*innen zuzugehen und Unterstützung anzubieten.



*Workshop für Führungskräfte der DRK-Rettungsdienst Rheinhesen-Nahe gGmbH*



# 4. Angebote und Maßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern

Wie die vorangegangenen Kapitel bereits verdeutlichen, wurden die einzelnen Projektaktivitäten und Maßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern und mit Blick auf vier zentrale Lebensphasen entwickelt (vgl. Abbildung 2), um insgesamt einen Kulturwandel zu erreichen. Diese Festlegungen wurden im Projekt mit den beiden beteiligten Verbänden getroffen – aufgrund bereits vorhandener Praktiken, Strukturen oder aufgetretener Einzelfälle. Wie die Ausgangsanalyse in den beiden Verbänden gezeigt hat, muss nicht immer alles neu erfunden werden. Vereinzelt gab es bereits Elemente einer „lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung“ (z.B. Betriebsvereinbarungen, Funktionen der Dienstplan-Software), allerdings waren diese Informationen nicht allen Beschäftigten in dieser Form bewusst und zugänglich.

Die Auswahl und Definition der zu bearbeitenden Handlungsfelder und zu betrachtenden Lebensphasen kann je nach Organisation variieren. Im vorliegenden Projekt haben die beiden beteiligten Verbände vier zentrale Lebensphasen identifiziert, die Beschäftigte besonders belasten und deren Vereinbarkeit mit der Dienstplanung bisweilen problematisch ist. Diese Phasen sind:

- Elternschaft (Schwangerschaft, Betreuung der Kinder)
- Pflege von Angehörigen
- Gesundheit/Alter (eingeschränkte Gesundheit, geminderte Leistungsfähigkeit in erhöhtem Erwerbsalter)
- Individuelle Bedürfnisse (Hobby, Nebentätigkeiten, Weiterbildung, persönliche Krisen etc.)

Damit die Angebote in den vier Lebensphasen in der Organisation umgesetzt werden können, wurden sie entlang folgender Handlungsfelder strukturiert:

- Arbeitszeit & Organisation
- Führung & Kommunikation
- Information & Unterstützung
- Personalbindung & -entwicklung

Die dargestellten Maßnahmen und Angebote sind als beispielhaft zu verstehen. Je nach Bedarfen, bestehenden Strukturen, vorhandenen Ressourcen und identifizierbaren Interessen können sie in vergleichbaren Organisationen ähnlich oder ganz anders entwickelt werden.

Zentral ist allerdings (und das gilt sicherlich für alle Organisationen und Unternehmen), dass die Kommunikation des Themas selbst bereits „kulturformend“ wirkt. Das bedeutet, die Wahl der Ansprache und internen Kommunikation entscheidet mit darüber, wie und welche Werte in der Organisation gelebt werden und welche (Veränderungs-)Prozesse erfolgreich sind.

Welche innerbetrieblichen Zielgruppen werden wie angesprochen? Werden alle Beschäftigten erreicht und „mitgenommen“? Welche Akteure sind für den Prozess entscheidend?

An dieser Stelle kann daher eindrücklich darauf hingewiesen werden, dass Beteiligung, Dialog, Transparenz und Raum für kreative Ideen entscheidende Gelingfaktoren sind, um Veränderungsprozesse und Maßnahmen zu entwickeln, die von möglichst Vielen (mit-) getragen werden.

Die Abbildung 4 liefert eine Übersicht über die entwickelten Maßnahmen und Angebote, die in den nächsten Kapiteln für beide Verbände zusammengefasst und näher beschrieben werden (vgl. Abbildung 4).

Handlungsfelder → Lebensphasen ↓	Arbeitszeit & Organisation	Information & Unterstützung	Führung & Kommunikation	Personalgewinnung & -bindung
<b>Elternschaft</b>	z.B. Dienstwunsch, Tauschbörsen über die Software (CareMan)	Einheitliche Ansprechpartner*innen, Kommunikationswege und Zuständigkeiten	Führungskräfte-schulungen	„Kontakthalteprogramme“ zu Beschäftigten in Auszeiten (z.B. auch mit Weiterbildung während Auszeit)
<b>Pflege</b>	Job-Sharing/geteilte Schichten (6 Stunden zu 6 Stunden)	Vorhaltung von Informationen zu verschiedenen Lebensphasen (Broschüre, Plakate, QM-Plattform etc.)	Herstellung von Transparenz, regelmäßige Besprechung der Thematik	Beschäftigungsperspektiven für beeinträchtigte Mitarbeiter*innen
<b>Alter/Gesundheit</b>	Angebote von verschiedenen Teilzeitmöglichkeiten	Regelungen zur Arbeitszeit in Betriebsvereinbarungen	Integration in den Leitfaden für Mitarbeiter*innen-Gespräche	Externe Darstellung der lebensphasenorientierten Angebote des Arbeitgebers, um Bewerber*innen anzusprechen
<b>Individuelle Bedürfnisse</b>	Ausstieg aus der Nachtschicht ab definiertem Alter		Aufnahme der Informationen in Bewerber*innen-Mappen  Darstellung auf der Homepage (z.B. Videos)	

Abbildung 4: Maßnahmen und Angebote je Handlungsfeld

## 4.1. Arbeitszeit & Organisation

Als zentraler Projektgegenstand nahm das Thema „Arbeitszeit“ sowohl in den anfänglichen Analyse-Workshops als auch in der späteren Bearbeitung im Steuerkreis einen großen Raum ein. Sehr schnell wurde dabei klar, dass die Organisation neuer Modelle bzw. Angebote nicht ohne deren technische Umsetzung in der Dienstplan-Software „CareMan“ geschehen kann. Im Verlauf des Projektes ist es gelungen, verschiedene Funktionen des Systems nutzbar zu machen und zum Teil zusätzliche Funktionen einer Testversion auszuprobieren.

Im Rahmen der Bedarfserhebung in den ausgewählten Rettungswachen in Kirn und Nierstein sowie in Kusel und Rockenhausen hatten die Mitarbeiter\*innen zahlreiche Aspekte der Dienstplanung und entsprechende Änderungsideen formuliert. Hierbei ging es bspw. um die Bedeutung des Rahmendienstplans, Schichtlän-

gen, Schichtlagen oder das Ausfallmanagement. Nach Prüfung im Steuerkreis konnten dabei zwar nicht alle Aspekte bearbeitet werden – u.a. weil einige Regelungen bereits in Betriebsvereinbarungen ausgehandelt worden waren, gegen das geltende Arbeitszeitgesetz verstoßen oder aufgrund der Pflicht zur Besetzung der Rettungsmittel nicht umgesetzt werden können – aber alle Aspekte, die möglich und sinnvoll erschienen, fanden ihre Berücksichtigung.

### Angebote über die Dienstplan-Software

Um weitere arbeitszeitliche Flexibilisierungen für die Beschäftigten im Rahmendienstplan zu ermöglichen, wurden folgende zusätzliche Funktionen in der Dienstplan-Software für einen 6-monatigen Testzeitraum freigeschaltet und erprobt:

- Dienstwunsch: Bis zum 15. des jeweiligen Vormonats können die Beschäftigten ihre Dienstwünsche

via internet-/intranet-basierter CareMan-Software (auch mit App zugänglich) den Dienstplaner\*innen übermitteln. Diese versuchen nach Möglichkeit, diese Wünsche zu berücksichtigen und einzuplanen. Jede\*r Beschäftigte erhält seinen/ihren Rahmendienstplan und kann überprüfen, ob die Wünsche berücksichtigt werden konnten. Wenn nicht, kann ggf. der Wunsch nach einem „Freien Tag“ über „Urlaub“ beantragt werden.

- Diensttausch-Börse: Hier kann der/die Mitarbeiter\*in einen eigenen Dienst zum Tausch anbieten bzw. eine\*n Diensttausch-Partner\*in suchen. Diese Funktion ist nicht auf das eigene Rettungswachen-Team beschränkt, sondern im gesamten Bereich „Rheinessen“ bzw. „Nahe“ verfügbar. Damit ergeben sich bei eigener hoher örtlicher Flexibilität zahlreiche neue Möglichkeiten, einzelne Dienste zu tauschen.
- Direkttausch: Hat ein\*e Mitarbeiter\*in mit einem\*r Kollegen\*in bereits vereinbart, dass sie/er einen Dienst tauschen möchten, können sie dies

über die Software beantragen und erhalten eine entsprechende Bestätigung per E-Mail, wenn der Diensttausch vollzogen ist.

- Automatisierte E-Mail-Benachrichtigungsfunktion: Für alle drei neuen Funktionen wurde eine E-Mail-Benachrichtigungsfunktion als Test-Lizenz zur Verfügung gestellt, sodass der/die Mitarbeiter\*in für einen im Dienstplan vollzogenen Änderungswunsch bzw. Tausch eine Bestätigung erhält. Dies entlastet zum einen die Dienstplaner\*innen und zum anderen haben die Mitarbeiter\*innen eine Gewissheit, welche Veränderungen im Dienstplan Gültigkeit haben.

## Geteilte Dienste („Job-Sharing“)

Eine besondere Lösungsidee wurde für die Lebensphase „Elternschaft“ entwickelt. Für Eltern mit Kinderbetreuungsbedarf wurde die Idee der geteilten Schicht formuliert. In beiden Verbänden hatten die Mitarbeiter\*innen den Lösungsvorschlag, bestimmte Dienste zeitlich auf zwei Personen aufzuteilen, also bspw.

eine normale 12-Stunden-Schicht auf zwei 6-Stunden-Schichten zu splitten. Damit können Betreuungsaufgaben (z.B. Bringen/Holen zum/vom Kindergarten, Hausaufgabenbetreuung) besser mit dem Dienstplan vereinbart werden.

Ausgangspunkt waren zwei Frauen, die gerade ihre Elternzeit beenden wollten. Mit dem Leiter Rettungsdienst, der Geschäftsführung und dem Betriebsrat wurden die organisatorischen Regelungen verabredet und die Darstellung in der Software vorgenommen. Verabredet wurde, dass die geteilten Dienste nur für bestimmte (nicht für den Krankentransport) Tagdienste (abhängig von den Kinderbetreuungsengpässen) in Anspruch genommen werden und es wurde schriftlich festgehalten, welche Zielgruppe für diese Schichtteilung vorgesehen ist.

Geschäftsführung und Betriebsrat einigten sich nach der erfolgreichen Testphase darauf, das Modell für die Zielgruppe „Eltern mit Kinderbetreuungsbedarf“ or-

Rettungsdienst  
Rheinessen-Nahe

Deutsches  
Rotes  
Kreuz

# Elternschaft im Rettungsdienst

FAIR

**WIR BERATEN  
UND HELFEN WEITER**

- Schwangerschaft
- Mutterschutz
- Elternzeit
- Elterngeld
- Teilzeitarbeit
- Kinderbetreuung

**Informieren und alle  
Möglichkeiten nutzen!**

Anspruchspartner im DRK-Rettungsdienst Rheinessen-Nahe:

*Informationsplakat DRK-Rettungsdienst  
Rheinessen-Nahe gGmbH*

ganisationsweit anzubieten. Die gesamte Belegschaft wurde informiert und die Regelungen und Anwendungsbeschreibungen wurden im Qualitätsmanagement für alle abrufbar eingestellt.

## **Ausstieg aus Nachtschicht für ältere Beschäftigte**

Mit Blick auf eine zunehmende (insbesondere physische) Beeinträchtigung im Alter wurde das – von den Beschäftigten eingebrachte und im Steuerkreis aufgegriffene – Thema des Ausstiegs aus Nachtschicht-Diensten für ältere Mitarbeiter\*innen diskutiert.

In beiden Verbänden gab es hierzu bereits entsprechende Praktiken: entweder über die Möglichkeit, mit einem entsprechenden Attest vom Nachtdienst entbunden zu werden, oder im Rahmen einer Betriebsvereinbarung, die die Reduktion der Nachtdienste für Beschäftigte ab einer gewissen Altersgrenze vorsieht. Im Rahmen des Projektprozesses wurde vereinbart,

dass die Regelungen der Betriebsvereinbarung zukünftig „proaktiv“ vertreten und älteren Mitarbeiter\*innen eine Reduzierung der Nachtschicht-Dienste angeboten werden soll.

Wenn das Ziel die präventive Erhaltung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit ist, dürfen beim Thema Nachtschicht allerdings nicht nur ältere Beschäftigte in den Blick genommen werden. Gerade junge, motivierte Mitarbeiter\*innen neigen dazu, viele Nachtdienste zu übernehmen und ihre eigene Gesundheit hinten anzustellen. Dem Unternehmen kommt an dieser Stelle eine besondere Sorgfaltspflicht zu. Mit den „Guten Kriterien für die Dienstplangestaltung“ werden auf Grundlage arbeitsmedizinischer Erkenntnisse Kriterien für eine gesunderhaltende Dienstplangestaltung formuliert (z.B. möglichst kurze Wechsel zwischen den Schichten, vorwärts rotierende Schichten, mindestens 24 Stunden Ruhe nach einer Nachtschicht, maximal drei Nachtschichten hintereinander, Einhaltung der Mindestruhezeit von 11 Stunden).

## 4.2. Führung & Kommunikation

Eine besondere Rolle bei der Unterstützung der Beschäftigten und der nachhaltigen Gestaltung einer wertschätzenden Unternehmenskultur nehmen die Führungskräfte ein – sie kommunizieren, gestalten, motivieren und leben die Unternehmenswerte vor. Daher ist es wichtig, Führungskräfte nicht nur in die Gestaltung des Gesamtprozesses einzubinden (s.o. „Steuerkreis“), sondern auch nachhaltig zu befähigen, die Maßnahmen „proaktiv“ anzuwenden. Hierzu wurden in beiden Verbänden die Rettungswachenleitungen (und Stellvertretungen) besonders angesprochen und zum Teil im Rahmen intensiver Workshops (Konzept vgl. Kapitel 5) informiert und sensibilisiert. Gemeinsamer Dialog und Austausch über Führungsverständnis, Führungsaufgaben und Umsetzungspraxis standen hier im Mittelpunkt.

### Die besondere Rolle der Führungskräfte

Die Rettungswachenleiter\*innen und ihre Stellvertreter\*innen gelten als erste Ansprechpartner\*innen für alle Themen, die die Mitarbeiter\*innen betreffen. Sie müssen Informationen weitergeben und ggf. die interne Vermittlung an die richtigen Stellen übernehmen. Ebenso kommt ihnen die Aufgabe zu, die Mitarbeiter\*innen bzgl. des Themas „Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung“ einzubinden und sie konkret über die Angebote in den unterschiedlichen Lebensphasen zu informieren. Die innerbetrieblichen Unterstützungsmöglichkeiten sollten allen bekannt sein und präventiv, wie auch im Akutfall, bestmöglich genutzt werden.

Eine besondere Bedeutung für die individuelle Unterstützung der Beschäftig-



*Video vom Workshop für Führungskräfte*

ten kommt dem regelmäßigen „Mitarbeiter\*innengespräch“ zu. Hier bietet sich für die Führungskräfte die Gelegenheit, Bedarfe bei den Beschäftigten zu identifizieren und die Mitarbeiter\*innen haben die Möglichkeit, angesichts bestehender Belastungen Lösungsmöglichkeiten anzusprechen. Dieser Dialog ist wichtig, um Angebote zu kommunizieren, die Personalbindung zu vertiefen und etwaigen Problemen in der Dienstgestaltung entgegenzuwirken. Entsprechend haben es sich die beteiligten Verbände zur Aufgabe gemacht, bestehende Gesprächsleitfäden anzupassen und hier bspw. Fragenkomplexe einzufügen, die explizit auf die Lebensphasen der Beschäftigten und damit verbundene Bedürfnisse abzielen.

## **Herstellung von Transparenz – interne und externe Kommunikation**

Alle Mitarbeiter\*innen, insbesondere die Beschäftigten in den Pilotwachen, wurden regelmäßig über den aktuellen Projektstand, neue Entwicklungen und erste Ergebnisse informiert. Zur nachhaltigen Verankerung des

Veränderungsprozesses wurde beschlossen, das Thema „Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung“ als festen Tagesordnungspunkt in folgende bestehende Kommunikationsstrukturen der Organisation zu integrieren:

- Treffen der Leiter\*innen Rettungsdienst
- Treffen der Rettungswachenleiter\*innen
- Integration in das „Betriebliche Gesundheitsmanagement“ (BGM) und damit zukünftige Thematisierung im entsprechenden Gremium
- Wachenbesprechungen

Des Weiteren wurde die interne Kommunikation von Anfang an regelmäßig durch Texte und Videos unterstützt. Dies erfolgte bspw. mit Plakaten, die auf den Wachen ausgehängt wurden, mit speziellen Informationsbroschüren, in der regelmäßig erscheinenden Zeitschrift für Mitarbeiter\*innen oder auf Social Media-Kanälen (Facebook, YouTube). Die Materialien hatten zum Ziel, über den Projektfortschritt zu berich-

ten, über einzelne Angebote zu informieren oder auch einzelne neue Funktionen in der Dienstplan-Software zu erklären.

Berichte in der Zeitschrift „Status Zwo“ (DRK-Rettungsdienst Rheinhessen-Nahe gGmbH):



*Siehe Seite 8-9*



*Siehe Seite 14-15*

### Videos über das Projekt:



*Allgemeine  
Projektvorstellung*



*Präsentation der (Zwischen-)Ergebnisse  
im März 2020 in Mainz*



## 4.3. Information & Unterstützung

Für den Erfolg des Veränderungsprozesses ist eine wertschätzende Unternehmenskultur ausschlaggebend. In einer Kultur des Miteinanders werden zentrale Informationen transparent kommuniziert und die Beschäftigten erhalten bestenfalls die Unterstützung, die sie in ihrer Lebenslage benötigen.

Um eine entsprechende Kultur im Rahmen eines Veränderungsprozesses (weiter) zu entwickeln, sind aus Sicht von ARBEIT & LEBEN gGmbH insbesondere Beteiligung (von Mitarbeiter\*innen, Betriebsrat und Führungskräften), Bedarfsorientierung, Verbindlichkeit und Transparenz wichtig. Auf diese Weise können sich Mitarbeiter\*innen mit ihren Fähigkeiten und Potenzialen eigenständig einbringen, wodurch sich Dynamik und Kraft entfalten kann. Führt man diese Energie in die gewünschten und erstrebenswerten Bahnen, um die Ziele und Visionen zu erreichen, können hier unge-

ahnte Synergien und Potenziale entdeckt und geweckt werden.

### **Geschäftsführungen sind Motoren für Veränderungsprozesse**

Von entscheidender Bedeutung für die Entwicklung einer unterstützenden Unternehmenskultur ist nicht zuletzt die Geschäftsführung. Im vorliegenden Projekt war es ein großes Anliegen, das Thema „proaktiv in die DNA des Unternehmens hinein zu entwickeln<sup>1</sup>“. Deshalb war das Interesse sehr groß, die Mitarbeiter\*innen in einen gemeinsamen Dialog zu führen. Das war von entscheidender Bedeutung, um die nun vorliegenden Ergebnisse zu erreichen.

Der Prozess wurde als gemeinsamer Weg verstanden. Das ermöglichte den Beteiligten die Identifikation mit den Zielen und der dahinterliegenden Zukunftsvision

---

<sup>1</sup> *Geschäftsführer Jörg Steinheimer DRK Rettungsdienst Rheinhausen Nahe gGmbH*

eines Unternehmens, das seinen Mitarbeiter\*innen lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung in einem großen Umfang bieten möchte, um Gesundheit und Arbeitsfähigkeit langfristig zu stärken. Während der gesamten Projektlaufzeit arbeiteten die beteiligten Personen sehr motiviert und setzten sich mit einem starken persönlichen Engagement ein.

## **Führungskräfte für die Unternehmenskultur gewinnen**

Das Herzstück zur Entwicklung der Unternehmenskultur stellten die Workshops für Führungskräfte dar (vgl. Kapitel 4.2). Sie waren der offizielle Start für den

Roll-out des Themas „Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung“ in das gesamte Unternehmen. Das Workshop-Konzept (vgl. Kapitel 5) beinhaltete sowohl fachlichen Input, als auch Dialog und Diskussion über zentrale Umsetzungsaspekte des Themas im Zusammenhang mit der Rolle, Funktion und den Aufgaben der unterschiedlichen Führungskräfte.

Gewinnbringend war hier, dass die Geschäftsführung und Projektleitung aktiv in die Workshops eingebunden waren. Auch die Auswahl eines besonderen Schulungsortes (Außengelände Kuhberg, Bad Kreuznach) mit attraktiven Rahmenbedingungen erhöhte die Bedeutung



und Tragweite des Themas für die Zukunft. Es gab sehr viele positive Rückmeldungen seitens der Teilnehmenden (vgl. Video zum Workshop, Link auf Seite 41).

## Umfassende Unterstützung – eine motivierende Unternehmenskultur

Eine Unternehmenskultur, die sich zur Unterstützung ihrer Mitarbeiter\*innen in besonderen Lebensphasen bekennt, bietet mehr als Flexibilisierungsmöglichkeiten im Dienstplan. Gerade in schwierigen Situationen können darüberhinausgehende Hilfsangebote notwendig sein – insbesondere gegenseitiges Vertrauen, „offene Ohren“, klare Kommunikationswege und „Verfahrensregeln“ sowie umfassende und verständliche Informationen.

## Feste Ansprechpartner\*innen und Kommunikationswege

Beschäftigte mit konkreten Belangen – sei es die Beantragung von Elternzeit, die Pflege des Vaters, der Streik in der Kindertagesstätte oder die Krankheit

Rettungsdienst  
Rheinessen-Nahe

Deutsches  
Rotes  
Kreuz

### Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf im Rettungsdienst

FAIR

#### WIR BERATEN UND HELFEN WEITER

- Dienstplan per Smartphone
- Tauschbörse für Dienste
- Dienstplanwünsche
- Bildungsmaßnahmen
- Unterstützung, Ehrenamt  
und Freizeit

## Informieren und alle Möglichkeiten nutzen!

Ansprechpartner im DRK-Rettungsdienst Rheinessen-Nahe:  
Leitung Rettungsdienst  
Bereich Nahe

Leitung Rettungsdienst  
Bereich Rheinessen

Informationsplakat DRK-Rettungsdienst  
Rheinessen-Nahe gGmbH

## Der beispielhafte „Weg eines Mitarbeiters“

Max Mustermann möchte bald Elternzeit beantragen, daher sucht er das persönliche Gespräch mit seiner Rettungswachenleiterin. Hier erfährt er, dass im Intranet bereits erste Informationen zum Elternteilzeitgesetz oder auch Elterngeld zu finden sind, die er zu Hause recherchieren kann. Er hat nun aber doch einige Fragen, wie das Ganze organisatorisch umzusetzen ist. Er ruft die Personalabteilung an und vereinbart einen Termin zur telefonischen Beratung. Nach der Beratung weiß er nun genau, wie es ablaufen wird. Er hat sich sogar dafür entschieden, auch während der Elternzeit in einem geringen Umfang weiter für den Rettungsdienst zu arbeiten. So kann er sich etwas dazu verdienen, bleibt gleichzeitig in der Berufspraxis und hat Kontakt mit seinen Kolleg\*innen. Das ist gut für Max Mustermann und für das Unternehmen mit Blick auf die Bindung von Mitarbeiter\*innen.

des/der Partners/Partnerin – haben zukünftig feste Ansprechpartner\*innen in den Verbänden, an die sie sich wenden können. Hierzu wurden – zum Teil je nach Lebensphase – bestimmte Personen (z.B. Personalbüro, Dienstplandisponent\*innen, Wachenleitungen) ausgewählt und klare Kommunikationswege beschrieben.

## Bereitstellung von Informationen

Unterschiedliche Lebensphasen bringen unterschiedliche Herausforderungen mit sich – Dinge müssen organisiert, Gelder beantragt, Formulare ausgefüllt und geltende Gesetze beachtet werden. Die beiden beteiligten Verbände haben sich daher entschlossen, verschiedene Informationen und Hilfestellungen für die Beschäftigten vorzuhalten. Insbesondere werden auf den internen (virtuellen) Qualitätsmanagement-Plattformen zahlreiche Materialien bereitgestellt, z.B.:

- Rechtsgrundlage und Informationen zu Elternteilzeit, Pflgeteilzeit, Elterngeld, Familienpflegezeit, Altersteilzeit etc.
- Kontakte und Informationen zu Beratungsein-

richtungen der Familienhilfe, Pflegeberatung, Schuldnerberatung, DRK-Angebote, haushaltsnahe Dienstleistungen, (sichtdienstgeeigneten) Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Ferienfreizeitangebote etc.

Darüber hinaus werden an zentralen Stellen (bspw. Personalabteilung, in den Wachen) auch Informationsbroschüren, Formulare etc. zu o.g. Themen gesammelt und bereitgestellt.

48

## Informationen auf allen Wachen

Zur Information der Beschäftigten wurden verschiedene Plakate und Broschüren entwickelt, die auf den Wachen verteilt bzw. aufgehängt (am Schwarzen Brett) wurden. Hier werden die verschiedenen Angebote in übersichtlicher Form transparent gemacht.

## Regelmäßiger Austausch

Das Thema „Lebensphasenorientierung“ sowie der Informationsaustausch zu Anliegen der Beschäftigten

Rettungsdienst  
Rheinhausen-Nahe

Deutsches  
Rotes  
Kreuz

**Gesundheitsangebote  
für Mitarbeitende im  
Rettungsdienst**

**WIR BERATEN  
UND HELFEN WEITER**

- Ernährungsberatung
- Fitnessangebote
- altersgerechter Dienstplan
- Suchtberatung
- PSNV Angebot

**Informieren und alle  
Möglichkeiten nutzen!**

Ansprechpartner im DRK-Rettungsdienst Rheinhausen-Nahe:

Informationsplakat DRK-Rettungsdienst  
Rheinhausen-Nahe gGmbH

und den organisationsweiten Angeboten erhalten nun einen festen Raum als Tagesordnungspunkt in den verschiedenen Besprechungen der Regelkommunikation (der Wachen und Führungskräfte) (vgl. Kapitel 4.2).

## Erklärvideos

Als innovative Methode, um die Beschäftigten über Neuerungen zu informieren und ihnen das nötige Umsetzungswissen an die Hand zu geben, wurden in der DRK-Rettungsdienst Rheinhessen-Nahe gGmbH zudem kurze „Erklärvideos“ erstellt und intern zugänglich gemacht. Hier geht es beispielsweise um die Handhabung der neuen Funktionen in der Dienstplan-Software.

## Transparente Betriebsvereinbarungen

Arbeitszeitliche Regelungen sind zumeist in Betriebsvereinbarungen festgehalten. Neuerungen (z.B. Regelungen zum Ausstieg aus der Nachtschicht), die im Rahmen des Projektes (oder später) entwickelt werden, sollten entsprechend dort einfließen und transparent kommuniziert werden. Der Betriebsrat ist daher – wie

bereits oben beschrieben – intensiv in die Entwicklung entsprechender Angebote einzubinden. Im vorliegenden Projekt waren Mitglieder des Betriebsrates fester Bestandteil der Steuerkreise.



## 4.4 Personalgewinnung & -bindung

Die Angebote, die im Bereich der „Lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung“ entwickelt wurden, zielen vor allem auf die Unterstützung der Arbeitnehmer\*innen; darüber hinaus bieten sie aber auch besondere Vorteile für das Unternehmen als Ganzes. Gesunderhaltende Arbeitsstrukturen und wertschätzende Unternehmenskulturen sind starke Argumente für eine langfristige Bindung des bestehenden Personals, aber auch für die Gewinnung neuer Fachkräfte – sie erhöhen die Attraktivität als Arbeitgeber\*in.

Um das Thema „Lebensphasenorientierung“ auch im Bereich der Personalgewinnung und -bindung aufzugreifen, wurden im Projekt folgende Maßnahmen entwickelt:

### **Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch externe Kommunikation der Angebote**

Auf der Homepage, bei Unternehmenspräsentationen, in Stellenausschreibungen, während Bewerbungsgesprächen u. ä. soll verstärkt auf die Möglichkeiten einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung hingewiesen werden. Gerade im Rettungsdienst, wo lange Schichtdienste auf Bewerber\*innen abschreckend wirken können, bietet sich durch die explizite Ausschreibung von Teilzeit-Stellen („halbe Schichten“, vgl. Kapitel 4.1) die Chance, eine größere Gruppe von Interessent\*innen anzusprechen. Die Darstellung der Angebote auf Social Media-Plattformen (Facebook, YouTube etc.) in Form von Videos o.ä. (vgl. Kapitel 4.2) hat sich ebenfalls als gewinnbringende Form der Öffentlichkeitsarbeit gezeigt.

## Informationen während des „on-boarding“-Prozesses

Im gesamten „on-boarding“-Prozess, d.h. der Aufnahme und Einarbeitung neuer Mitarbeiter\*innen, sollen bereits umfangreiche Informationen (in Form von Informationsmappen, Broschüren, Flyern etc.) zu den Angeboten, Ansprechpartner\*innen, Kommunikationswegen, technischen Funktionen in der Dienstplan-Software etc. weitergegeben werden. So besteht von Anfang an Klarheit und Transparenz.

## „Proaktive“ Ansprache und Kultur des Dialogs

Wie wichtig eine „proaktive“, wertschätzende und transparente Kommunikation gegenüber den Beschäftigten ist, wurde oben bereits angesprochen (vgl. Kapitel 4.2 und 4.3), gilt jedoch auch in Bezug auf die Personalbindung.

Eine Kultur des Dialogs, bei der wichtige Belange der Mitarbeiter\*innen direkt und auf kurzem Wege mit

den Führungskräften besprochen werden können, trägt unmittelbar zum Wohlbefinden bei. Dabei ist es von Vorteil, den Mitarbeiter\*innen die Möglichkeiten zu bieten, die Arbeitszeitgestaltung mit offen geäußerten Wünschen bzw. Ideen selbst aktiv und flexibel an die jeweiligen Bedürfnisse der Lebensphase anzupassen, sodass er/sie gesund und arbeitsfähig bleibt.

Die Arbeitszeitgestaltung – so weit wie möglich – in die eigenen Hände der Mitarbeiter\*innen zu legen, ist sinn- und wertvoll für die Mitarbeiter\*innen, da diese



„Im Dialog mit den Beschäftigten“

oft nur selbst wissen, wie sie ihre beruflichen und privaten Bedürfnisse am besten miteinander vereinbaren können. Dies trägt nicht unerheblich zur Stressreduktion bei (hier kann man die nahe Verbindung zum Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ erkennen).

### **„Kontakthalteprogramm“ für Beschäftigte in Auszeit**

Zu Beschäftigten, die aus unterschiedlichen Gründen von der Vollbeschäftigung pausieren, bspw. wegen Krankheit, Elternzeit oder Fortbildung, soll Kontakt gehalten werden. Dies kann in der Form von Einladungen zu Team-Feierlichkeiten (z.B. Weihnachtsfeier), der Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungen, von Gruß-/Glückwunschkarten oder durch persönliche Gespräche mit der Wachenleitung erfolgen. Wichtig an diesem Punkt ist es, dass Mitarbeiter\*innen während einer Auszeit weiterhin als Teammitglieder behandelt werden und dies auch so wahrnehmen – der Wiedereintritt fällt dann wesentlich leichter.

### **Beschäftigungsperspektiven eröffnen**

Insbesondere ältere Mitarbeiter\*innen, die aufgrund zunehmender physischer Einschränkungen nur noch bedingt in der Notfallrettung eingesetzt werden wollen bzw. können, haben Interesse an einer Weiterbeschäftigung in den DRK-Verbänden. Zukünftig sollen entsprechende Perspektiven „proaktiver“ besprochen und beispielsweise auch die Jobbörse des Landesverbandes intensiver eingebunden werden.



# 5. Methodenkoffer

Im Folgenden werden beispielhaft einige Konzept-Methoden sowie Mikro-Methoden, die wir in unserer Arbeit als wichtig und hilfreich empfunden haben, vorgestellt. Sie dienen als Anregungen und Einblick, um ein noch genaueres Bild von der Arbeitsweise der systemischen Prozessberatung zu bekommen. Wir setzen hierbei auf dialog-, erfahrungs- und prozess-orientierte Konzepte und Methoden.

Ob sich ein Veränderungsprozess erfolgreich entwickelt und letztlich gelingt, steht selbstverständlich in einem engen Zusammenhang mit den entwickelten Konzepten und verwendeten Methoden.



Die Dateien können aufgrund des Umfangs über den hier abgedruckten QR-Code im Internet abgerufen werden:

[www.arbeit-gesund-gestalten.info](http://www.arbeit-gesund-gestalten.info)

## Konzept-Methoden

- Fragebogen zur IST-Analyse (vgl. Projekt-Phase 1)
- Konzept für einen Workshop im Rahmen der IST-Analyse (vgl. Projekt-Phase 1)
- Konzept für einen Workshop für Führungskräfte (vgl. Projekt-Phase 3)

## Mikro-Methoden

- Mit der „Time-Line“ die Historie der Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen sichtbar machen (vgl. Projekt-Phase 1)
- „Deep-Democracy“ – Stimmen aus dem System zum Thema „Arbeitszeitgestaltung“ hörbar machen (vgl. Projekt-Phase 1)
- Lebensphasen sichtbar machen: Lebensphasen-Aufstellung - Systemische Aufstellungsarbeit (vgl. Projektphasen 1 und 3)



# Impressum

## **ARBEIT & LEBEN gGmbH**

Hintere Bleiche 34

55116 Mainz

Telefon: (0 61 31) 140 86-0

Telefax: (0 61 31) 140 86-40

info@arbeit-und-leben.de

www.arbeit-und-leben.de

**Text, Redaktion:** Karin Ernst-Betocchi, Ann-Katrin Herold, Sven Weber, Christoph Feick

**Layout, Grafiken & Bildbearbeitung:** Rainald König

**V.i.S.d.P.:** Gabriele Schneidewind (Geschäftsführerin)

**Druck:** WIRmachenDRUCK GmbH

Druckfehler und Änderungen vorbehalten! (Februar 2021)

## **Bildnachweise**

S.02 © www.d-photography.org

S.03 © Philipp Koehler

S.04 © ver.di Landesbezirk Rheinland-Pfalz-Saarland

S.06, 25 © R. König (ARBEIT & LEBEN)

S.09 © Franziska Ruflair, www.franziskaruflair.com

S.10 © DRK Westpfalz

S.12 © DRK Rettungsdienst Rheinhessen Nahe gGmbH

S.13 © Adobe Stock-130815256-3d\_generator

S.15 © Adobe Stock-200793058-pathdoc

S.17, 21, 23, 28, 33, 43, 45, 51 © ARBEIT&LEBEN

S.30-31 © R.König (ARBEIT & LEBEN)

S.19, 27, 36 © S. Weber (ARBEIT & LEBEN)

S.39, 46, 48 © DRK-Rettungsdienst Rheinhessen-Nahe gGmbH

S.49 © Adobe Stock-343423736-tanabat

S.52 © Adobe Stock-58524322-Mathias Richter



[www.arbeit-und-leben.de](http://www.arbeit-und-leben.de)

[www.facebook.com/arbeitundleben.rlp](https://www.facebook.com/arbeitundleben.rlp)