

# Arbeitszeitmodelle in der Langzeitpflege:

Präsentation der Befragungsergebnisse und Ableitung von Konsequenzen für das HR in den Betrieben

Eine Studie der Keller Unternehmensberatung AG  
in Schweizer Alters- und Pflegeheimen



# Kurzvorstellung



## **Nicole von Ah-Balsiger**

MAS in Leadership und Changemanagement FHNW  
Dipl. Human Resources Managerin NDS HF  
New Work Spezialistin



## **Lara Lohkamp**

Bachelor of Arts (B.A. HSG) in Betriebswirtschaftslehre  
Master of Arts (M.A. HSG) in Unternehmensführung

# Das Team Keller Unternehmensberatung



## Simon Keller

EMBA Controlling & Consulting BFH / FHNW dipl.  
Betriebs- und Produktionsingenieur ETH



## Werner Keller

Eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und  
Controlling, dipl. Kader-Wirtschaftsinformatiker  
KIS/SIB



## Florian Koch

BSc in Healthcare Management, Systemische  
Organisationsberatung & Coaching, Dipl.  
Pflegefachmann HF



## Lara Lohkamp

Master of Arts (M.A. HSG) in Unternehmensführung,  
Bachelor of Arts (B.A. HSG) in Betriebswirtschaftslehre



## Eveline Ruffle-Scalzo

Fachwirt in Sozial und Gesundheitswesen, exam.  
Gesundheit und Krankenpflegerin



## Dieter Schwarzer

Betriebsökonom HWV/FH  
Dipl. Controller FH (EMBA)  
MAS ZFH in Accounting & Finance



## Stefan Trachsel

Informatik-Projektleiter eidg. FA  
CAS Mediation



## Nicole von Ah-Balsiger

MAS in Leadership und Changemanagement FHNW  
Dipl. Human Resources Managerin NDS HF



## Xaver Vonlanthen

Informatik-Projektleiter WISS

# Auszug Beratungsangebot

## Strategie und Führung

- ▲ Analyse Führungsstrukturen und –prozesse
- ▲ Ausarbeitung Organisationsreglemente
- ▲ Abstimmung Zusammenarbeit strategische und operative Steuerung
- ▲ Begleiten von Strategie-Entwicklungsprozessen
- ▲ Zielsetzung mit der Methode OKR
- ▲ Erstellen von Businessplänen

## Führung / Ressourcen in der Pflege

- ▲ Unterstützen von Führungskräften
- ▲ Überprüfen von Führungsstrukturen
- ▲ Optimierung Arbeitsprozesse
- ▲ Beurteilung / Ermittlung des Personal-bedarfs in der Pflege
- ▲ Überprüfen von Skill- und Grade Mix; konsequente Organisation von Support-aufgaben im Pflegeprozess
- ▲ Tätigkeitsanalysen; Aufschlüsselung KVG-pflichtige Pflegeleistungen und Nicht-KVG-pflichtige Pflege- und Betreuungsleistungen

## Betriebswirtschaft und Controlling

- ▲ Produktivitäts- und Kosteneffizienz-analysen
- ▲ Benchmarkanalysen (u.a. mit innovativen Benchmark-Plattformen)
- ▲ Unterstützung bei Aufbau Controlling, Reporting, Budgetierung
- ▲ Beratung/Unterstützung bei Optimierung oder Einführung der Kostenrechnung / Anlagebuchhaltung
- ▲ Begleiten bei Berechnung und Verhandlung von Tarifen

# Auszug Beratungsangebot

## Informatik

- ▲ Informatikstrategie inkl. Erarbeitung Projektportfolio, Priorisierung der Projekte
- ▲ Analyse eingesetzte Informatikmittel / Überprüfung personelle Ressourcen
- ▲ Erarbeiten von Pflichtenheften, Durchführung von Evaluationen
- ▲ Projektleitung

## Prozessmanagement

- ▲ Analyse und Optimierung von Prozessen
- ▲ IKS: Aufbau/Überprüfung des IKS; Integration der Risiko- und Kontrolldokumentation
- ▲ Qualität als Service



## Selektion von Führungs- und Fachkräften

- Wir unterstützen Sie methodisch und auf allen Ebenen bei der Selektion von Verwaltungsräten, CEOs, Geschäftsleitungsmitgliedern, Kaderpersonen und Fachexperten.
- ▲ Erarbeitung eines präzisen Anforderungsprofils
  - ▲ Suche in Ihrem Auftrag, Führung des Selektionsprozesses
  - ▲ Bei Bedarf Persönlichkeitsprofile und Assessments durch unsere Partnerfirmen

## Beratung Human Resources Management

- ▲ Strategie und Politik
- ▲ Gewinnung
- ▲ Honorierung
- ▲ Entwicklung, Beurteilung, Erhaltung
- ▲ Austritt
- ▲ Management auf Zeit (ad interim-Einsatz)

# Produkte

Produkt	Einsatzgebiet
	Benchmarking für Alters- und Pflegezentren
	Tätigkeitserhebung Pflege Langzeit mit Mobiltelefonen

# Studie

## Motivation:

- ▲ Fachkräftemangel
- ▲ Arbeitnehmende: Was sind die **Bedürfnisse** der Mitarbeitenden?
- ▲ Arbeitgeber: Mit welchen **Herausforderungen** sehen sich die Betriebe konfrontiert? Welche **Anreize** sind nötig für einen flexibleren Einsatz der Mitarbeitenden?

## Ziele:

- ▲ Eruierung **Arbeitszeitmodelle** in der Praxis
- ▲ Trends und Entwicklungen: Welche **Rahmenbedingungen** fördern / verhindern die Flexibilität? Wie kann die Weiterentwicklung der **Dienstpläne** aussehen?

Befragt wurden schwerpunktmässig Geschäftsleitungsmitglieder von Alters- und Pflegezentren, welche die Erwartungen aus Sicht Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden einschätzen.

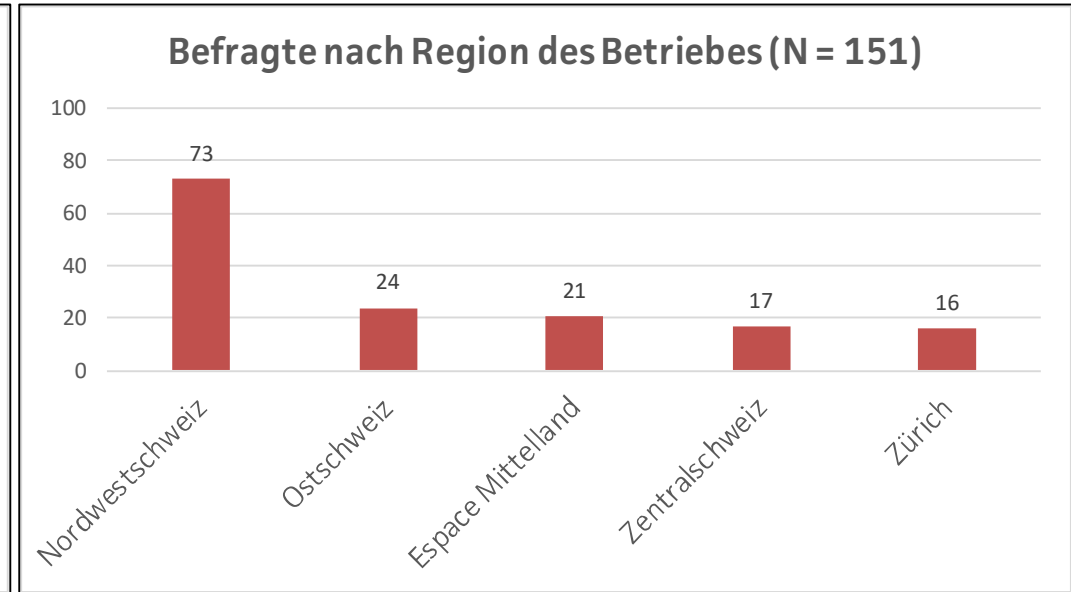
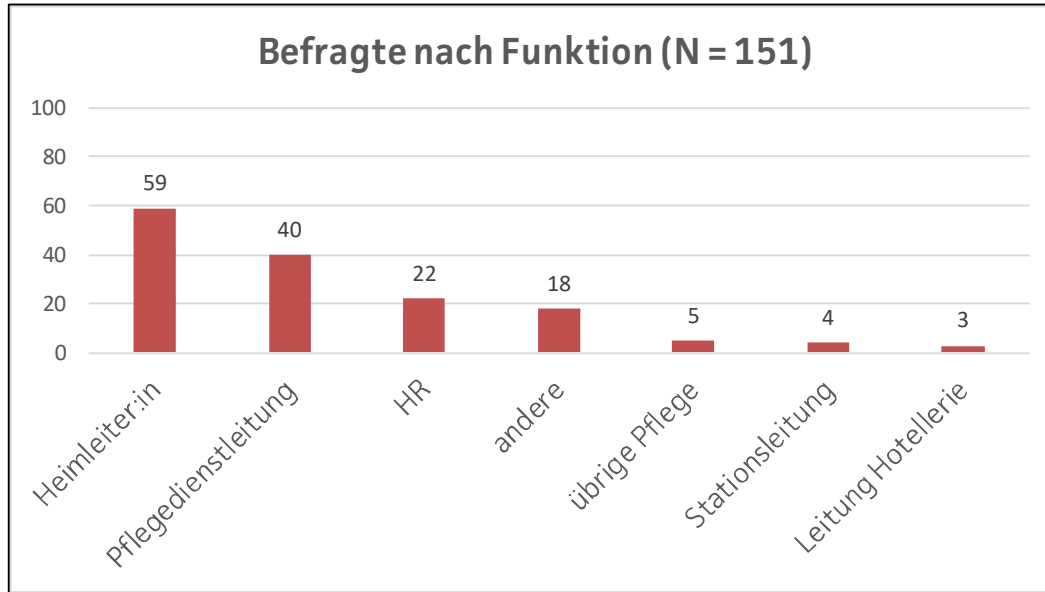


# Studieninhalt und Ziele

- Arbeitszeitmodelle in der Praxis
- Bedürfnisse der Mitarbeitenden
- Anreize für mehr Flexibilität
- Trends und Entwicklungen



# Statistische Informationen



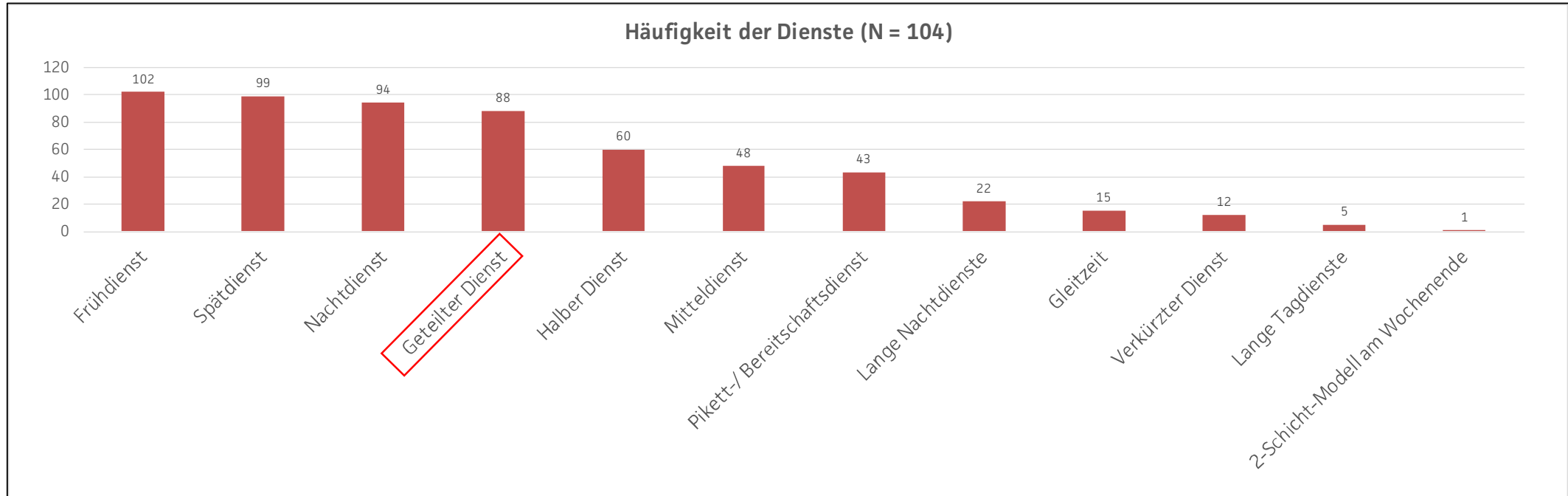
- ▲ Total 169 Rückmeldungen
- ▲ Erhebungszeitraum: 31.01. – 25.05.2023
- ▲ Erhebung mehrheitlich über Heimleitung erfolgt (39%)

- ▲ Kantonale Verteilung der abgeschlossenen Fragebögen (Anzahl): AG (25), BE (10), BL (11), BS (2), GR (6), LU (7), SG (3), SO (4), SZ (1), TG (3), ZG (1), ZH (9)

# Arbeitszeitmodelle

- Dienstmodelle in der Praxis
- Korrelation (Dienstmodelle, Zufriedenheit)
- Förderer & Verhinderer von Flexibilität
- Herausforderungen

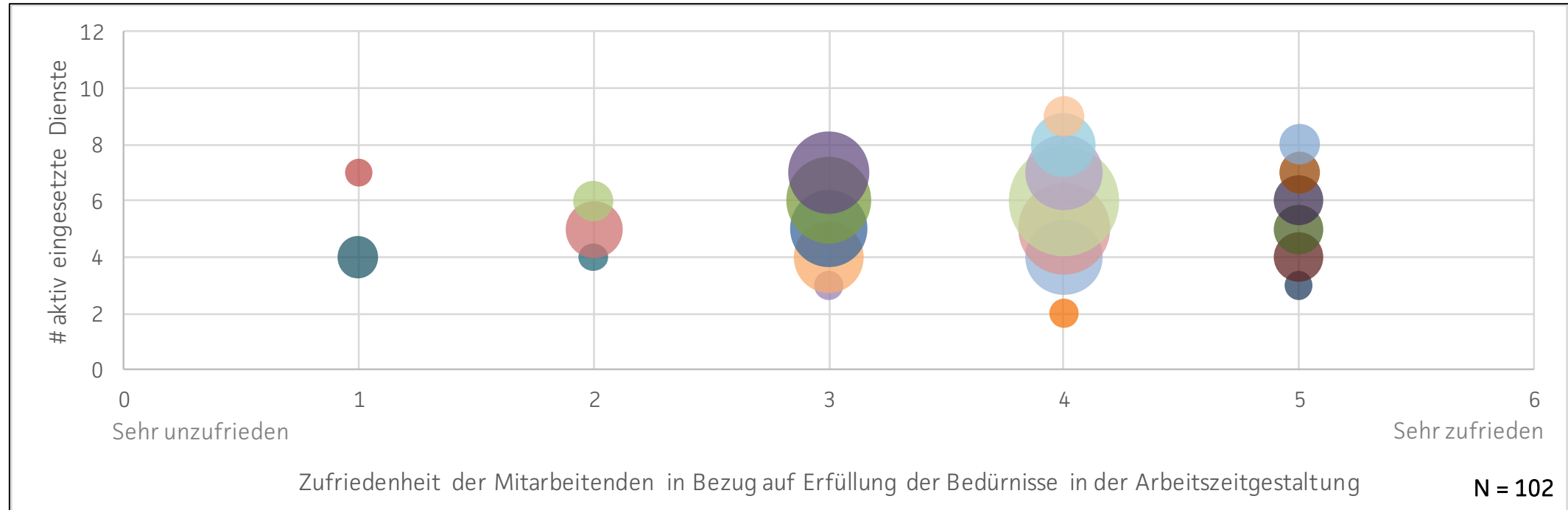
# Eingesetzte Arbeitszeitmodelle in der Praxis



- ▲ Traditionelle Arbeitszeitmodelle dominieren aktuell am Markt
- ▲ Abschaffung geteilter Dienste führt nicht automatisch zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden

Mehrfachnennungen möglich.

# Korrelation Zufriedenheit und Anzahl Dienste

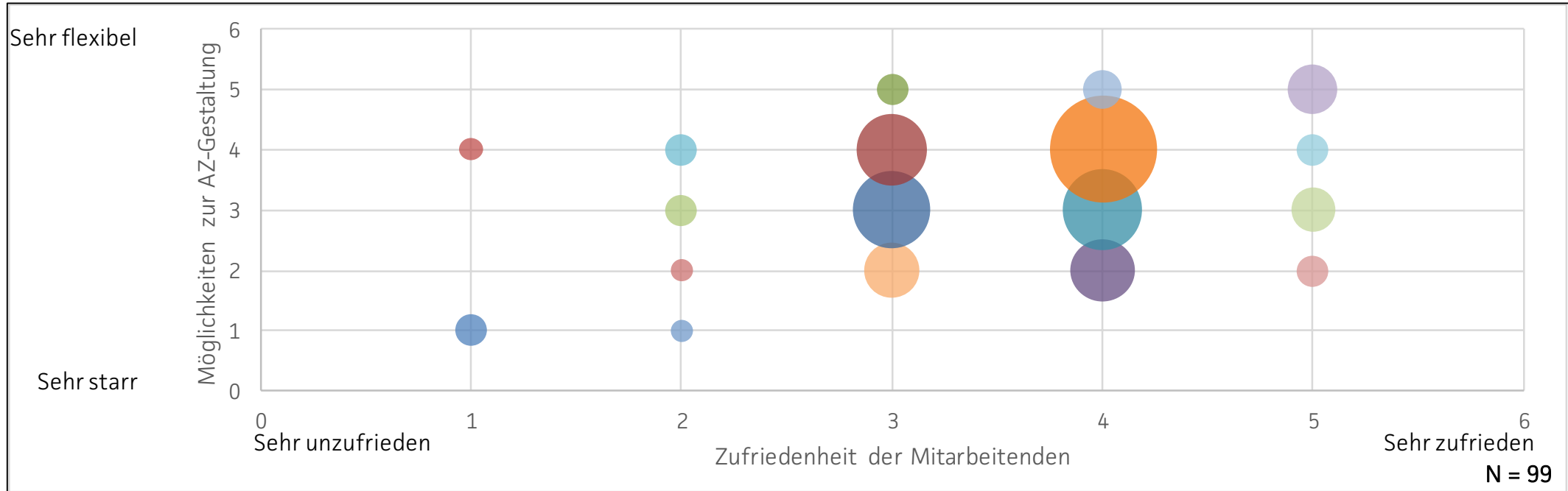


Einschätzung aus Sicht Kader zu Zufriedenheit Mitarbeitenden.

Minimaler Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Anzahl Diensten festzustellen (Korrelation von 0.12). Für eine Aussage zur Beziehung zwischen diesen beiden Faktoren wären spezifischere Untersuchungen fortzuführen.

Bubble-Grösse entspricht der Anzahl Nennungen.

# Korrelation Möglichkeiten Arbeitszeitgestaltung und Mitarbeitendenzufriedenheit



- ▲ Bestehender Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und den Möglichkeiten zur Arbeitszeitgestaltung
- ▲ Je flexibler die Möglichkeiten zur Arbeitszeitgestaltung, desto zufriedener die Mitarbeitenden

Bubble-Größe entspricht der Anzahl Nennungen.

# Wahrgenommene Flexibilität der Mitarbeitenden

Genannte Themen, thematisch gruppiert

Flexibilitäts-Verhinderer der Mitarbeitenden	Nötige Anreize für mehr Flexibilität der Mitarbeitenden
<ul style="list-style-type: none"><li>▲ Freizeit / Familie (51)</li><li>▲ Wunsch nach Büroarbeitszeiten (9)</li><li>▲ Gleichberechtigung (3)</li><li>▲ Bewohnende im Fokus (3)</li><li>▲ Starre Denkweise / Gewohnheiten (2)</li><li>▲ Zu wenig Fachpersonal (1)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▲ Sinnstiftung (55)<ul style="list-style-type: none"><li>– Wertschätzung (26)</li><li>– Mitsprache (14)</li><li>– Kultur «Geben und Nehmen» (11)</li><li>– Stellenplanerhöhung (4)</li></ul></li><li>▲ Finanzielle Anreize (35)</li><li>▲ Freizeit / Ferien (24)</li><li>▲ Kinderbetreuung (2)</li></ul>

Die Work-Life-Balance ist ein klarer Grund, weshalb Mitarbeitende nicht (mehr) bereit sind, flexibel zu arbeiten. Sinnstiftende Massnahmen sollen zukünftig im Zentrum stehen, um das Engagement der Mitarbeitenden hinsichtlich der Flexibilität zu erhöhen.

# Auffälligkeiten Förderer und Verhinderer von Flexibilität nach Mitarbeitendenzufriedenheit

## Förderer von Flexibilität, die genannt wurden...↑

### Bei hoher Zufriedenheit 😊

- ▲ Diversität an Diensten
- ▲ Dienstaustausch untereinander

### Bei tiefer Zufriedenheit ☹️

- ▲ Flexible Mitarbeitende
- ▲ Dienstaustausch untereinander

## Verhinderer von Flexibilität, die genannt wurden...↓

### Bei hoher Zufriedenheit 😊

- ▲ Kulturwandel nötig
- ▲ Personalmangel
- ▲ Starre Tagesstruktur der Bewohnenden

### Bei tiefer Zufriedenheit ☹️

- ▲ Einstellung Leitung & Mitarbeitende und fehlendes Vertrauen
- ▲ Starre Tagesstruktur der Bewohnenden

Bei Betrieben mit tieferer Zufriedenheit stehen bei den flexibilitätsfördernden und –hindernden Faktoren Personen im Zentrum (Schuldfrage steht im Raum). Bei Betrieben mit höherer Zufriedenheit werden auch weitere Einflussfaktoren berücksichtigt.

# Herausforderungen bei der Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen

Top Herausforderungen bei Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle. Auswahl Top 3 je Teilnehmer aus vorgegebenen Themenliste:

- ▲ Bedenken, dass nicht mehr alle Dienste abgedeckt werden können (68)
- ▲ Planungs-Koordinationschwierigkeiten (63)
- ▲ Sicherheit, dass alle gleich behandelt werden (alle machen alle Dienste) (51)
- ▲ Nicht allen gerecht werden können (37)
- ▲ Fehlende Erfahrung (23)
- ▲ Kosten (20)
- ▲ Andere (8, davon Bewohneralltag (50 %), Übergaberegelerung (12.5 %), Übernahme von Verantwortung (12.5 %), Kulturwandel (12.5 %), begrenztes Umdenken (12.5 %))
- ▲ Zeitmangel (6)

Die Top 3 Herausforderungen sind über alle Funktionen hinweg dieselben. Die Herausforderungen liegen neben fehlenden Ressourcen (nicht ausreichende Abdeckung der Dienstplanung) auch im Umgang mit flexiblen Arbeitszeitmodellen (Gleichberechtigung, fehlende Erfahrung).

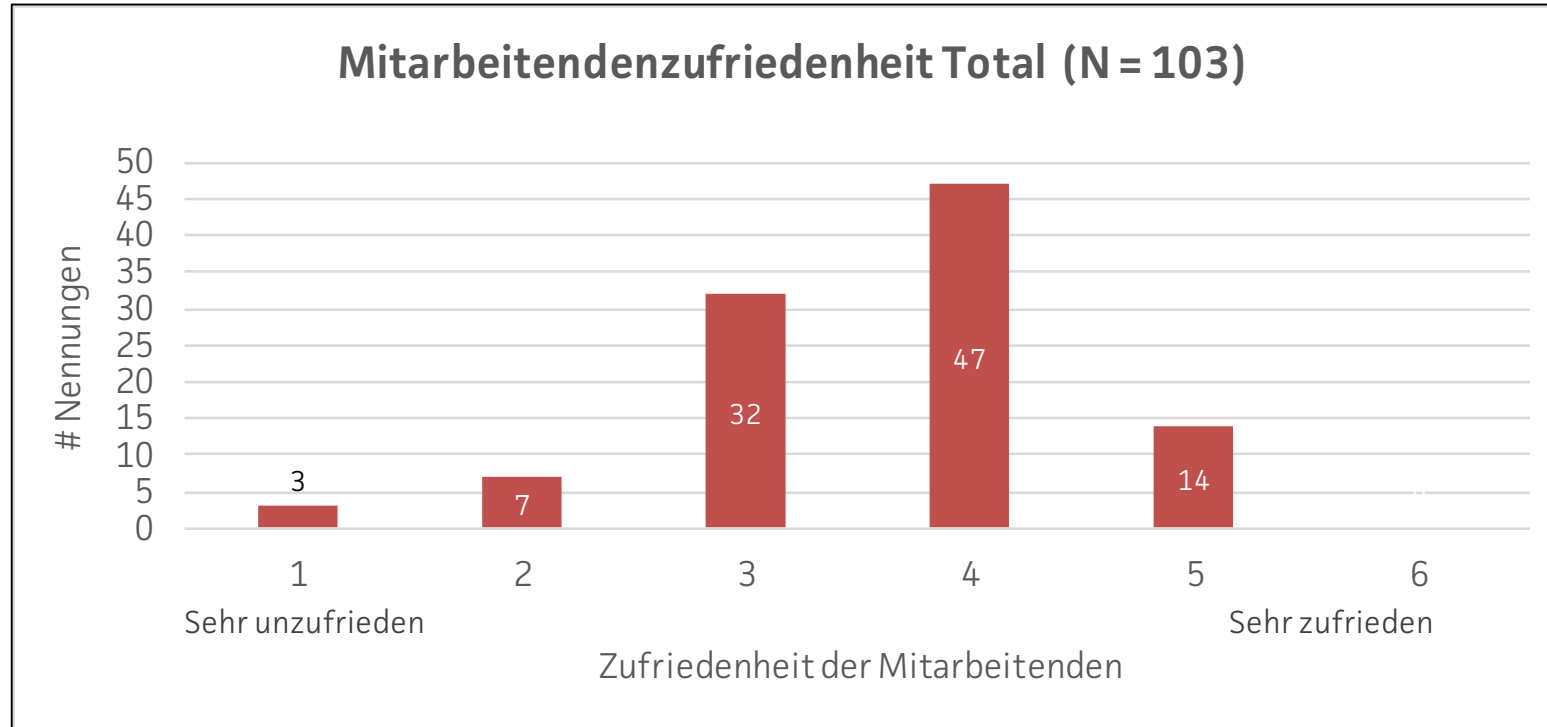
Die Kosten stehen insbesondere bei der Heimleitung im Fokus.



# Zufriedenheit der Mitarbeitenden

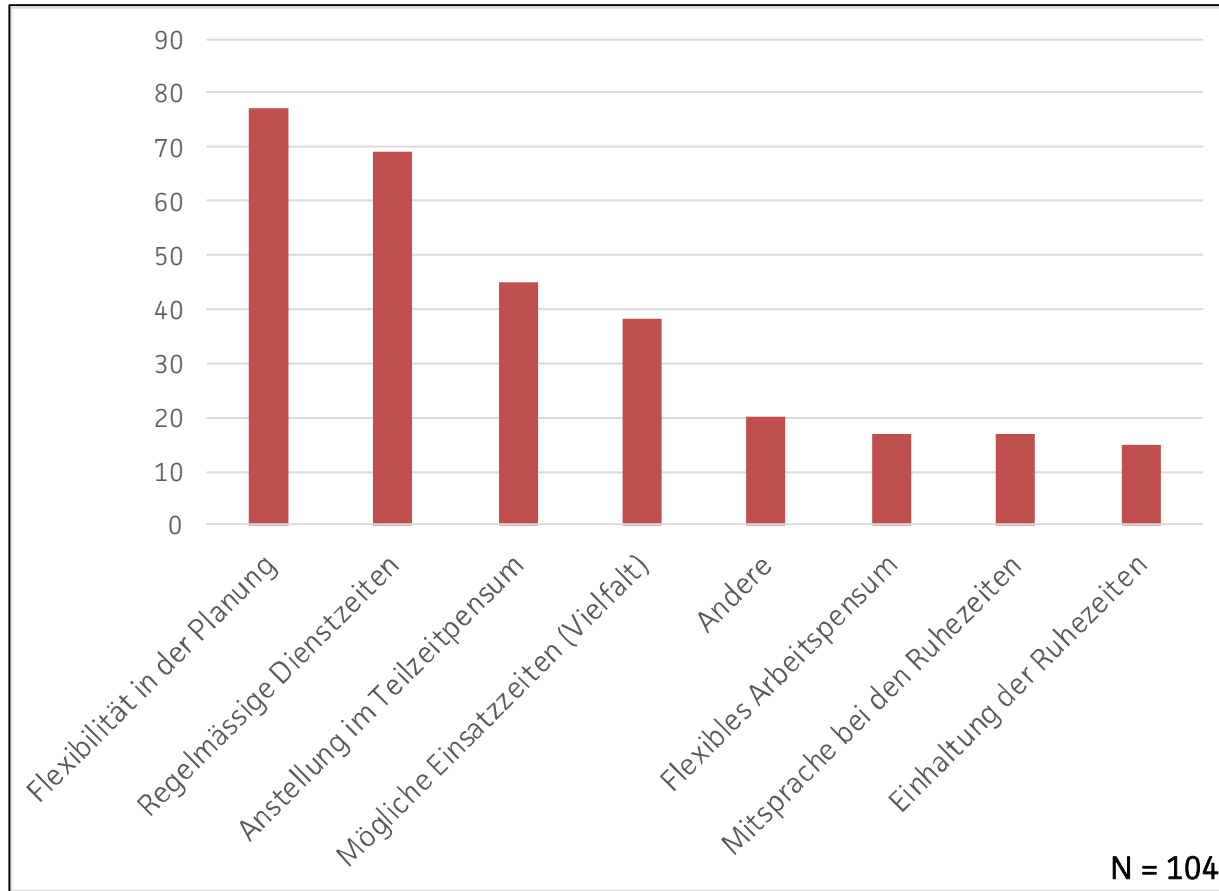
- Bedürfnisse der Mitarbeitenden
- Trends und Entwicklungen von Massnahmen
- Korrelation (Massnahmen, Zufriedenheit)

# Einschätzung der Mitarbeitendenzufriedenheit



- ▲ Die  $\bar{x}$  wahrgenommene Mitarbeitendenzufriedenheit aus Leitungssicht liegt bei 4 (eher zufrieden).

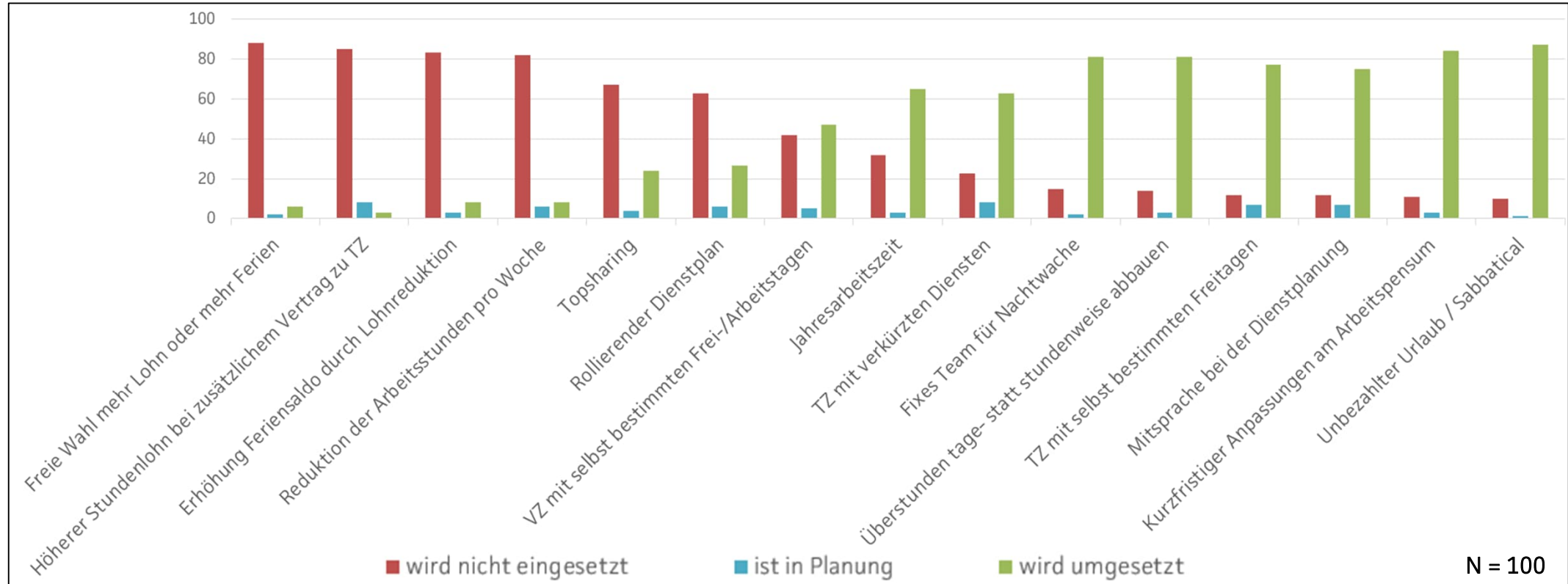
# Bedürfnisse der Mitarbeitenden



## Top 3 Trendthemen bei den Mitarbeitenden in der Wahrnehmung der Befragten:

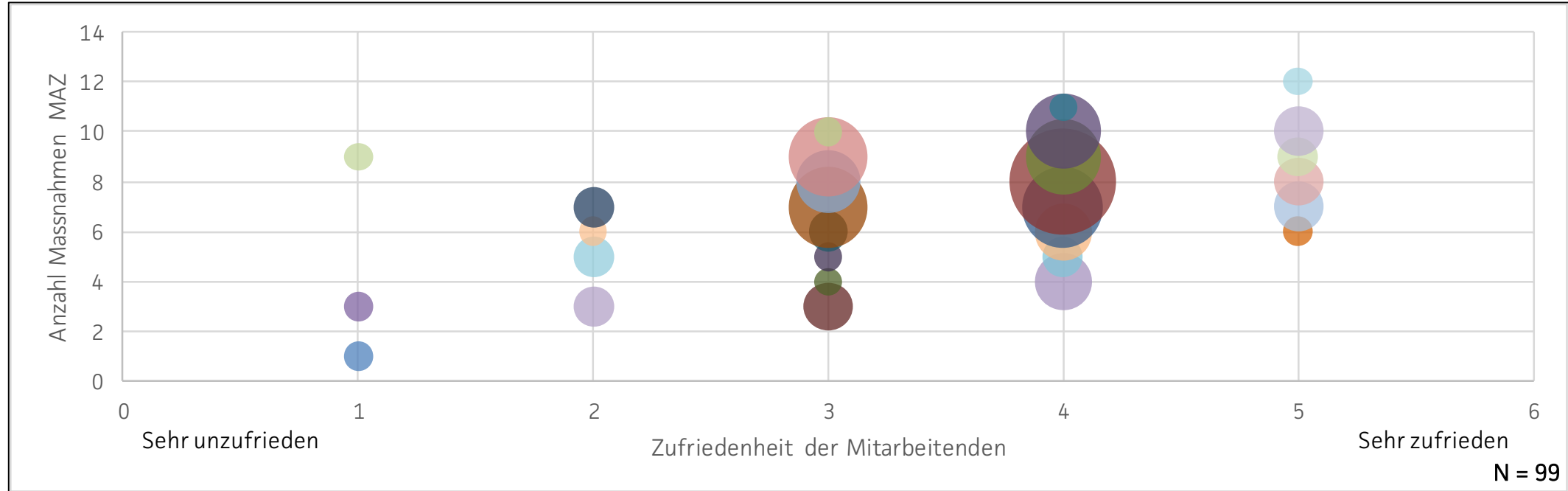
- ▲ Flexible Planung → Work-Life-Balance
- ▲ Regelmässigkeit → Stabilität
- ▲ Teilzeitarbeit → Work-Life-Balance
- ▲ Vielfältige Arbeitszeiten → Selbstbestimmung

# Häufigkeit Massnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenzufriedenheit



▲ Mitwirkung durch proaktive Förderungsmassnahmen bei First Movern

# Korrelation Zufriedenheit und Anzahl Massnahmen zur Mitarbeitendenzufriedenheit



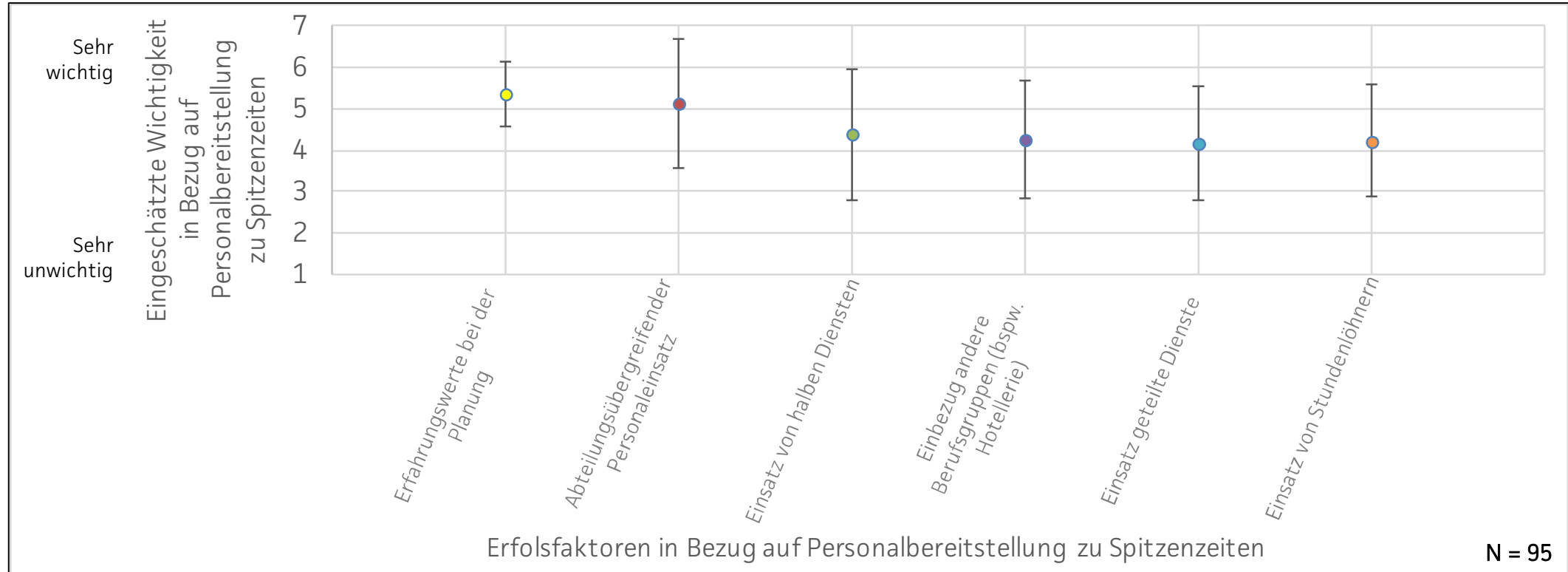
- ▲ Bestehender Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und der Anzahl Massnahmen zur Mitarbeitendenzufriedenheit

# Personalplanung

- Personalbereitstellung im Tagesverlauf
- Zusätzliche Personalbereitstellung
- Kurzfristige Personalbereitstellung
- Anreizsystem

# Personalbereitstellung zu Spitzenzeiten - Erfolgsfaktoren

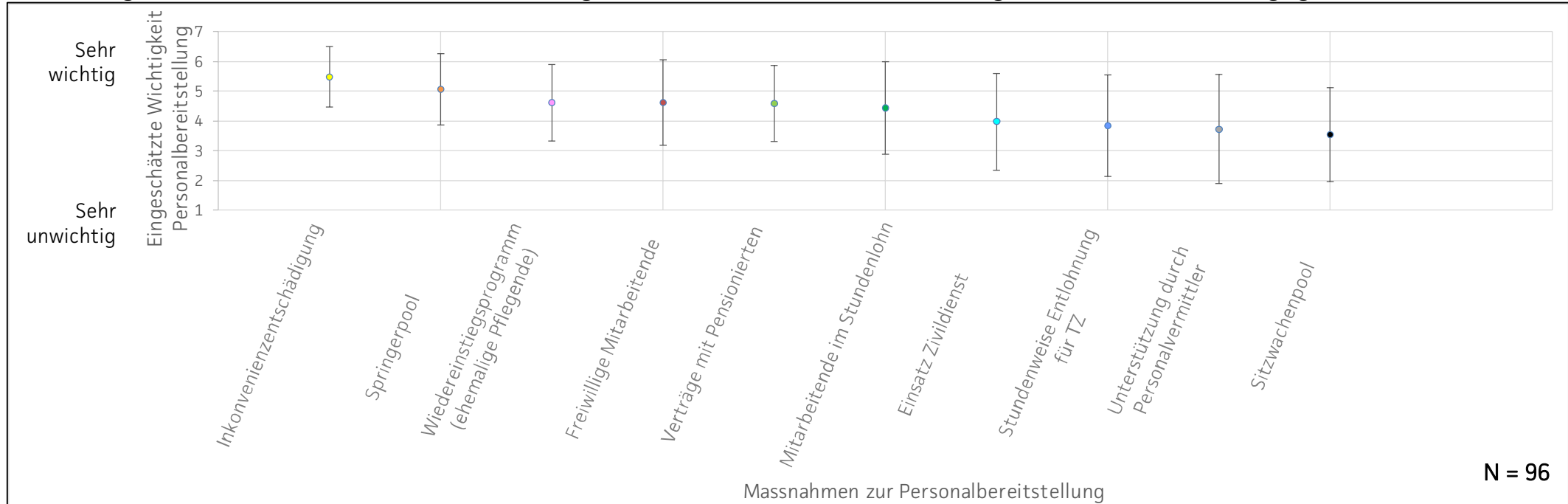
Einschätzung genannte Faktoren bei der Bereitstellung des Personals zu Spitzenzeiten ein



▲ Erfahrungswerte werden am wichtigsten eingestuft, um genügend Personal zu Spitzenzeiten bereitzustellen

# Wichtigkeit zusätzlicher Massnahmen zur Personalbereitstellung

Bewertung zusätzliche Massnahmen zur Deckung des Personalbedarfs nach Wichtigkeit, Massnahmen vorgegeben.



- ▲ Inkonvenienzentschädigungen und ein wirksamer Springerpool werden am wichtigsten eingestuft, um genügend Personal bereitzustellen.
- ▲ Die Unterstützung durch Personalvermittler sowie ein Sitzwachenpool bilden hingegen die Schlusslichter im Ranking der Massnahmen zur Personalbereitstellung.



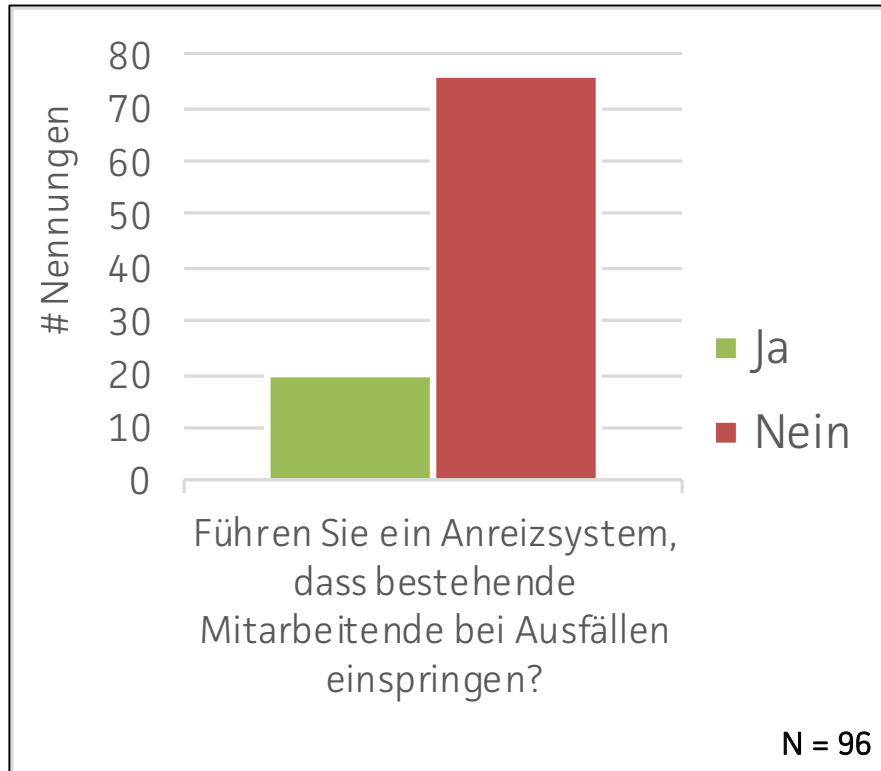
# Wichtigkeit Massnahmen zur kurzfristigen Personalbereitstellung

Einschätzung Wichtigkeit Massnahmen bei kurzfristigen Personalausfällen, um Personalbedarf zu sichern; Massnahmen vorgegeben.



- ▲ Die flexible Personalplanung über Abteilungen hinaus ist unabdinglich für die Alltagsbewältigung in den Pflegeheimen.
- ▲ Der Einbezug von Personal aus dem Administrationsbereich ist in der Praxis nicht beliebt, selbst wenn diese über einen pflegerischen Background verfügen.

# Anreizsystem in der Praxis (Einspringen durch bestehende Mitarbeitende)



## Nein, weil:

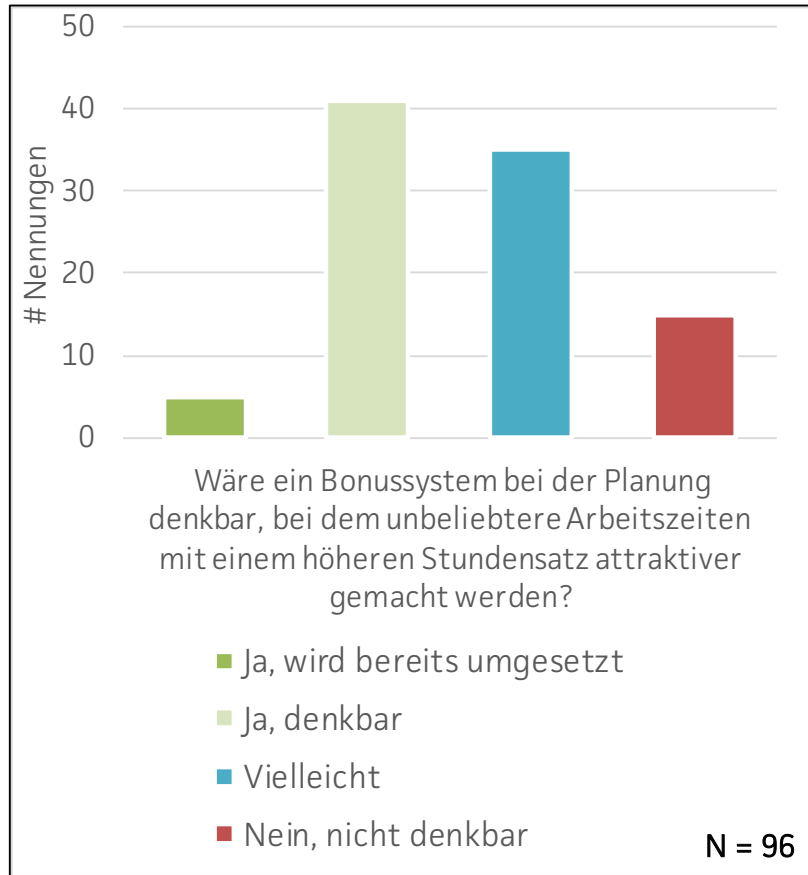
- ▲ Finanzielle Gründe (19 %)
- ▲ Gleichberechtigung im Fokus (14 %)
- ▲ In Überlegung / Planung (14 %)
- ▲ Nie thematisiert (14 %)
- ▲ Status Quo funktioniert (12 %)
- ▲ Nicht finanzielle Anreize im Fokus (8 %)
- ▲ Missbrauchsgefahr (6 %)
- ▲ Einspringen als Teil des Berufs (5 %)
- ▲ Fehlende Erfahrung / Evidenz (4 %)
- ▲ Administrative Gründe (3 %)

Hauptgrund zur Nicht-Umsetzung von Anreizsystemen sind fehlende finanzielle Ressourcen. Anreizsysteme werden aus Leitungssicht aber auch als ungerecht wahrgenommen.

# Blick in die Zukunft

- Innovative Anreizmöglichkeiten
- Ausblick und Handlungsempfehlungen

# Einschätzung zur Einführung von Bonussystemen (höhere Stundenansatz für unbeliebtere Zeiten)



## Ja:

- ▲ Entschädigung für Mehraufwand

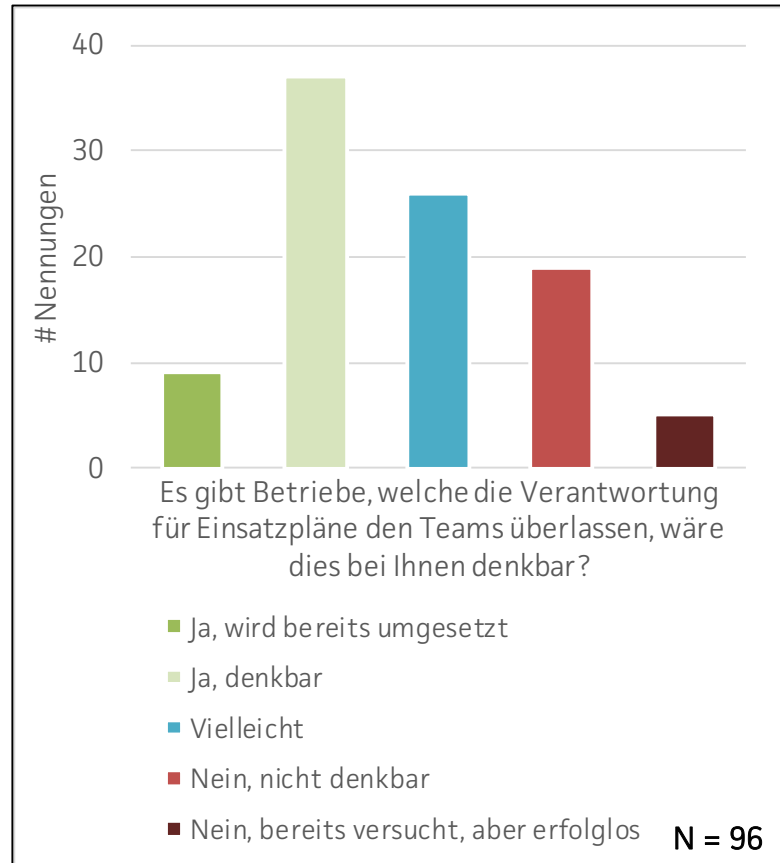
## Vielleicht:

- ▲ + Erweiterung Inkonvenienzbeiträge bei geteilten Diensten
- ▲ - hoher administrativer Aufwand, unbeliebt ist individuell, Forderungen steigen weiter

## Nein:

- ▲ Mangel an Fairness / Gleichbehandlung
- ▲ Verstärkung finanziell-getriebene Mitarbeitende
- ▲ Durch Unterfinanzierung und personalrechtliche Vorgaben nicht möglich

# Einschätzung zu Teamverantwortung über Einsatzplanung (Selbstorganisation)



## Ja:

- ▲ Förderung von Kommunikation, Selbstverantwortung
- ▲ Mitbestimmung motiviert
- ▲ Erhöht Verständnis

## Vielleicht:

- ▲ + bei kleinen Teams, mit Tool-Unterstützung, mit Regeln und Kontrollen
- ▲ - Konfliktpotenzial (First come, first served)

## Nein

- ▲ Hohe Komplexität, mangelnde arbeitsrechtliche und betriebliche Kenntnisse und Ressourcen

# Zusammenfassung und Ausblick (1/2)

- ▲ Studie ist auf allgemeiner Flughöhe und nicht jede Detaillierung gilt für jeden Betrieb
- ▲ Hilfreich sind individuelle Befragungen der Mitarbeitenden, um:
  - zielgerichtete Veränderungen anzugehen
  - Innovation zu ermöglichen
  - Positives beizubehalten
- ▲ Alternative Arbeitszeitmodelle gewinnen an Bedeutung
  - auf Bedürfnissen aufbauen
  - Wachsam sein für (ergänzende) alternative Arbeitszeitmodelle
  - strukturierte Vielfalt zulassen, um möglichst viele diverse Bedürfnisse abzuholen
  - Dienstofftausch ermöglichen

# Zusammenfassung und Ausblick (2/2)

- ▲ Sich der Herausforderungen bewusst sein
- ▲ Flexibilität für Arbeitnehmende vs. Arbeitgebende
  - Fit finden
- ▲ Herausforderungen oder Ausreden?
  - Angst, nicht alle Dienste abdecken zu können
    - „Selbstorganisation heisst nicht: jeder macht, was er will. Das Team definiert klare Strukturen – jedoch keine Machthierarchien. Zu Beginn gab es zwar Bedenken, diese haben sich mit der Zeit jedoch aufgelöst.» (Heime Kriens AG)
  - Koordinationsschwierigkeiten
    - Zusatzaufwand besteht sowieso, wichtig ist das Ziel vor Augen

# Konsequenzen für das HR in den Betrieben

22.01.2024

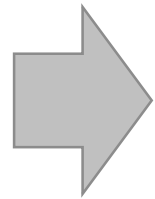


# Fachkräftemangel: Unsere grösste Herausforderung

**F CHKR FTE-M NG L  
IM G SUNDH ITSW SEN**

# Prognose des Bundes bis im Jahr 2029

- ▲ Alters- und Pflegeheime brauchen bis zu 26 Prozent mehr Personal
- ▲ Spitex braucht bis zu 19 Prozent mehr Personal
- ▲ Akutbereich braucht bis zu 14 Prozent mehr Personal



Die Mobilitätsströme zeigen, viele Fachkräfte wechseln in den ersten Berufsjahren von der Langzeit- in die Akutpflege (unter anderem; vielfältigere Tätigkeitsprofile, Spezialisierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten)

Quelle: Bericht „Mobilität innerhalb eines Berufsfelds“ – Eidg.  
Hochschule für Berufsbildung EHB

22.01.2024

# Weshalb verlassen Pflegende die Organisation?

Pflegende denken umso häufiger über einen Stellenwechsel nach, je ...

- ▲ weniger lange sie bereits im Gesundheitswesen arbeiten.
- ▲ tiefer ihre Verbundenheit zum Arbeitsplatz ist.
- ▲ schlechter sie die Führungsqualität der direkten Vorgesetzten bewerten.
- ▲ höher sie die quantitativen Anforderungen bei der Arbeit (hohe Arbeitslast/Tempo) wahrnehmen.
- ▲ schlechter sie die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben wahrnehmen.
- ▲ tiefer sie ihre Entwicklungsmöglichkeiten einschätzen.

→ **Leadership, Kultur und Arbeitszeitmodelle entscheidend!**

→ **Finanzielle Aspekte nicht in Topliste**

Quelle: STRAIN Studie

# Erfolgsfaktoren

- ▲ Marke und Kultur müssen passen und gemeinsam entwickelt werden
  - Führungskultur (Übertragen Selbstverantwortung und Flexibilität)
  - Grundsätze / Werte der Zusammenarbeit auf allen Ebenen

«Aussen fix und innen nix» ist verschwendetes Marketingbudget!
- ▲ Einbezug der Mitarbeitenden
  - Aufnahme und Abstimmung Bedürfnisse (Mitarbeitende wollen mitreden)
  - Flexibilisierung des Betriebes und weniger kurzfristige Einsätze

Die Zeiten «one fits it all» sind definitiv vorbei!

# Personalstrategie

22.01.2024

Strategie  
Projekte  
Controlling  
Prozesse

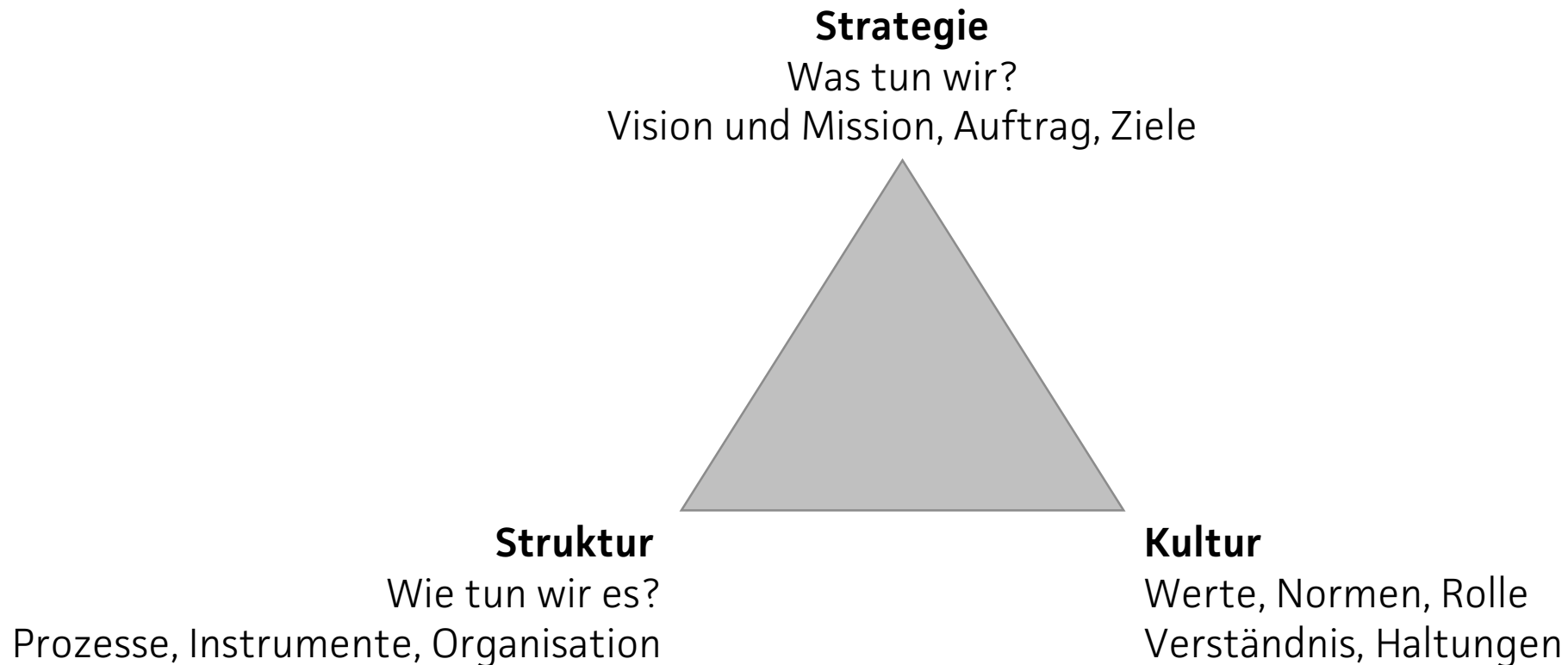
▲ KELLER  
UNTERNEHMENS  
BERATUNG

# Schlüsselerfolg Personalstrategie

- ▲ Einige Unternehmen bewegen sich und entwickeln sich weiter!
- ▲ Es gibt kein „Best Practices“
  - Massnahmen müssen individuell auf Bedürfnisse des Unternehmens und deren Mitarbeitenden abgestimmt sein
  - Berücksichtigung von (Personal- und Unternehmens-) Strategie, Kultur und Struktur

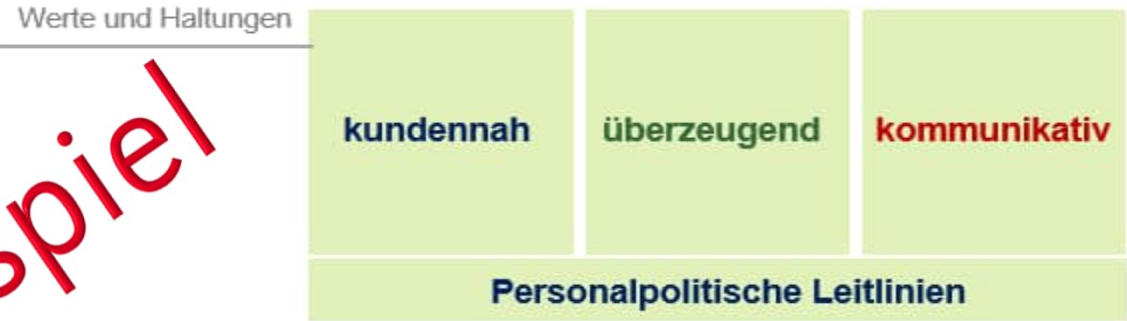


# Die Personalstrategie



# Die Personalstrategie

Vision  
**Topleistungen dank qualifizierten und begeisterten Mitarbeitenden jederzeit auf allen Positionen.**



Beispiel





# Strategischer Zyklus



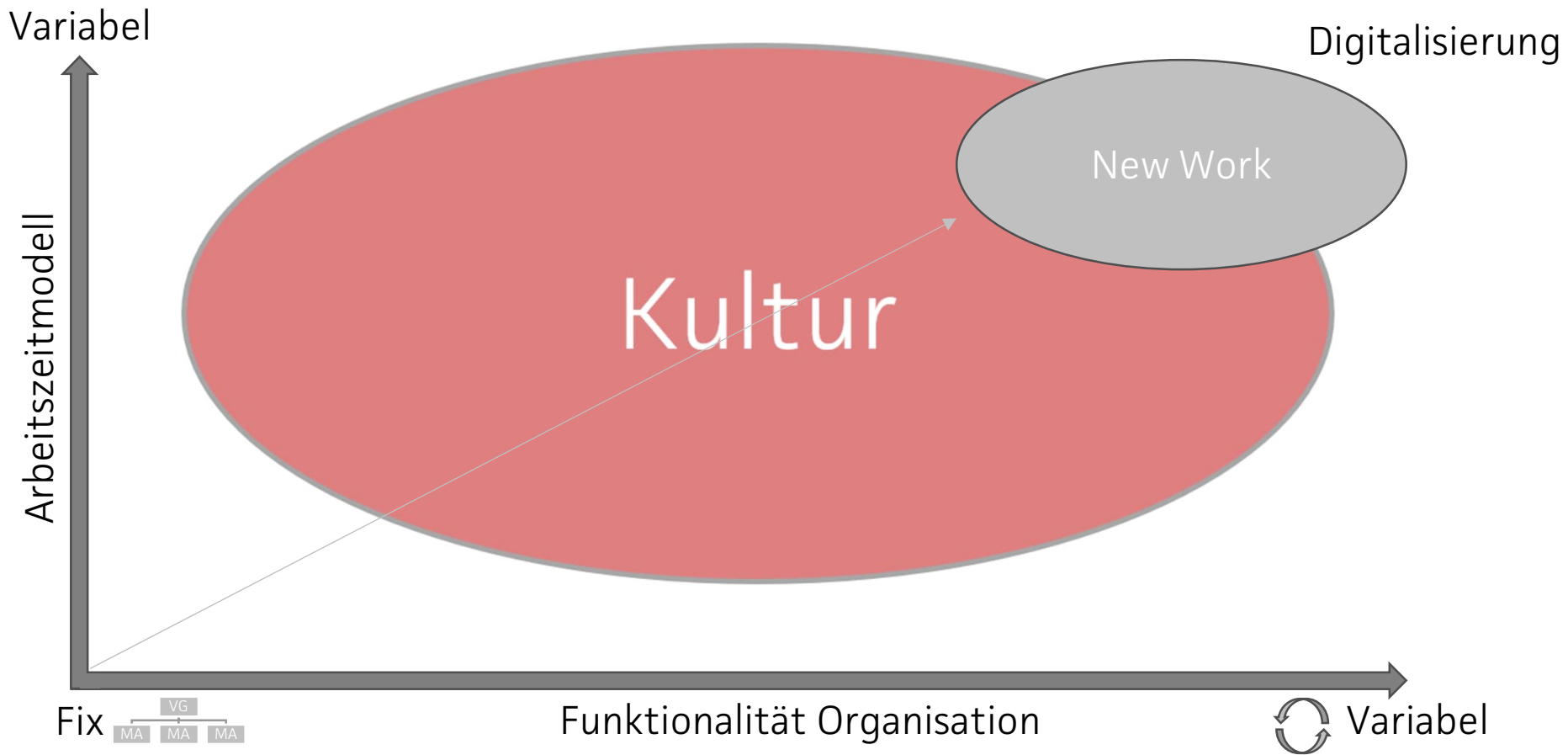
# Unternehmenskultur

22.01.2024

Strategie  
Projekte  
Controlling  
Prozesse

▲ KELLER  
UNTERNEHMENS  
BERATUNG

# „Old Work“ vs. „New Work“



# Change Management Modell von John Kotter für erfolgreiche Veränderungen



Ein Kulturwandel braucht Zeit! Gebe und nehmen Sie sich Zeit!

# Arbeitsorganisationen Arbeitszeitmodelle Arbeitszeitkonti

22.01.2024

# Mögliche Organisationsformen / Teams

Die Wahl des geeigneten Modells hängt von den Zielen/Strategie, Struktur, Kultur ab!

Organisation/Teams	Führung	Kultur
Hierarchisch organisierte Teams	Top-Down	Geprägt von klaren Regeln, Strukturen und Standardisierungen
Selbstorganisierte Teams	Teammitglieder entscheiden, evtl. koordinierende Rolle	Förderung von Selbstverantwortung, Vertrauen, Eigeninitiative, Offene Kommunikation
Dezentralisierte Teams	Übergeordnete Führung vorhanden, jedoch mehr Eigenverantwortung in den Teams	Flexibilität, Kooperation und die Möglichkeit, lokale Gegebenheiten zu berücksichtigen
Agile Teams	Führung erfolgt in kurzen Zyklen und Teammitglieder übernehmen Verantwortung	Anpassungsfähigkeit, kontinuierliche Verbesserung und enge Zusammenarbeit

# Mögliche neue Arbeitszeitmodelle

## ▲ Beispiele

- FIX / FLEX / Super-Flex (Bsp. Aus Spital Bülach)
- 7 / 7 Arbeitszeitmodell (aus Deutschland und vereinzelt in der Schweiz)
- 4-Tage-Woche-Modell (aus England und Deutschland)
- 3+3 Model (Schweden)
- Generationengerechte Arbeitseinsatzplanung

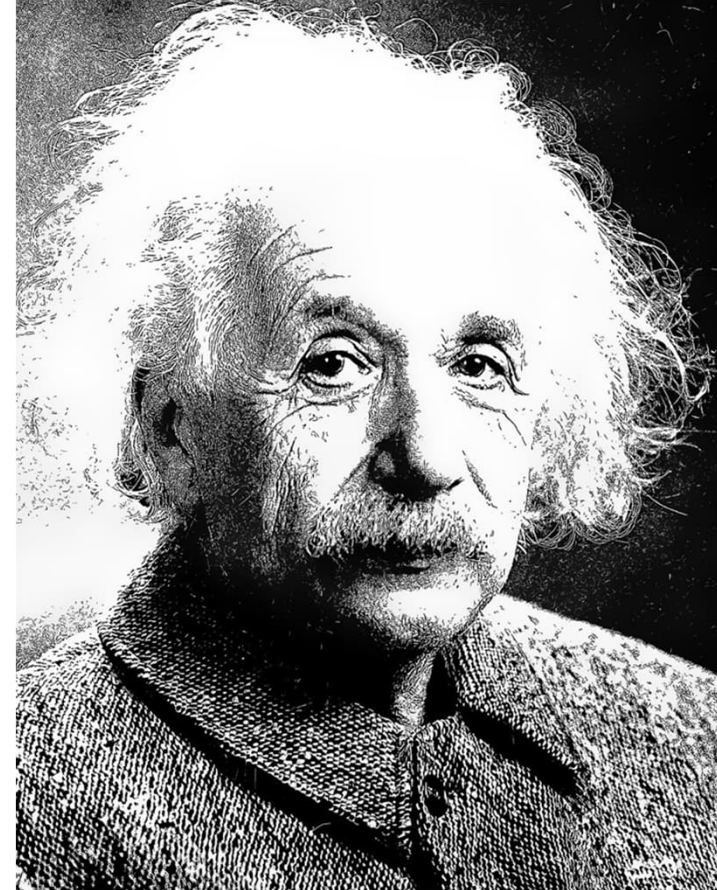
# Mögliche Arbeitszeitkonti

<b>Arbeitszeitkonto</b>	<b>Beschreibung</b>
Ampelkonto	Mitarbeitende verwalten Überstunden selbst Eigenständiger Abbau der Überstunden bei grün Besprechung Planung in der Gruppe bei gelb Massnahmen Reduzierung der Überstunden in Absprache mit Vorgesetzten bei rot
Jahresarbeitszeitkonto	Erfassung tatsächlicher Arbeitsstunden, Überstunden können abgebaut oder ausbezahlt werden
Langzeitkonto	Sammeln von zusätzlichen Arbeitsstunden für Sabbatical oder frühzeitige Pensionierung
Zeitwertkonto	Gutschrift von Geld für zukünftige Leistungen, wie z.B. für den Ruhestand



# Zitat Albert Einstein

«Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu belassen und zu hoffen, dass sich etwas ändert!»



**Seien Sie mutig und packen Sie's jetzt an und Sie werden langfristig Erfolg haben!**



# Checkliste für Ihr Human Resources

- ▲ Verfügt Ihr Unternehmen über eine Unternehmensstrategie mit klaren Zielen?
- ▲ Besteht in der Geschäftsleitung eine klare Werthaltung?
- ▲ Bestehen in der Geschäftsleitung klare Vorstellungen über die Organisationsformen, Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitkonti?
- ▲ Verfügen Sie über eine Personalstrategie mit Vision und Mission, um neue Entwicklungen zu definieren und systematisch zu bearbeiten?
- ▲ Bestehen aktuelle Mitarbeitenden-Befragungen über deren Bedürfnisse?
- ▲ Werden Ein- und Austrittsgespräche geführt und Ergebnisse systematisch ausgewertet?
- ▲ Führen Sie regelmässige Mitarbeitendengespräche?
- ▲ Sind Entwicklungsmassnahmen entlang der Modelle (Arbeitszeiten, Organisationsformen) Bestandteil der Mitarbeitendengespräche?
- ▲ Bestehen klare Massnahmen und Ressourcen, um Mitarbeitende über Lebensphasen und Bedürfnisse hinweg zu halten und entwickeln?
- ▲ Werden Regelungen und Möglichkeiten transparent kommuniziert?

# Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Fragen?



# Wir freuen uns, von Ihnen zu hören

## Keller Unternehmensberatung AG

Täfernstrasse 26  
5405 Baden-Dättwil (Schweiz)  
Telefon +41 (0)56 483 05 10

[www.keller-beratung.ch](http://www.keller-beratung.ch)  
E-Mail: [info@keller-beratung.ch](mailto:info@keller-beratung.ch)