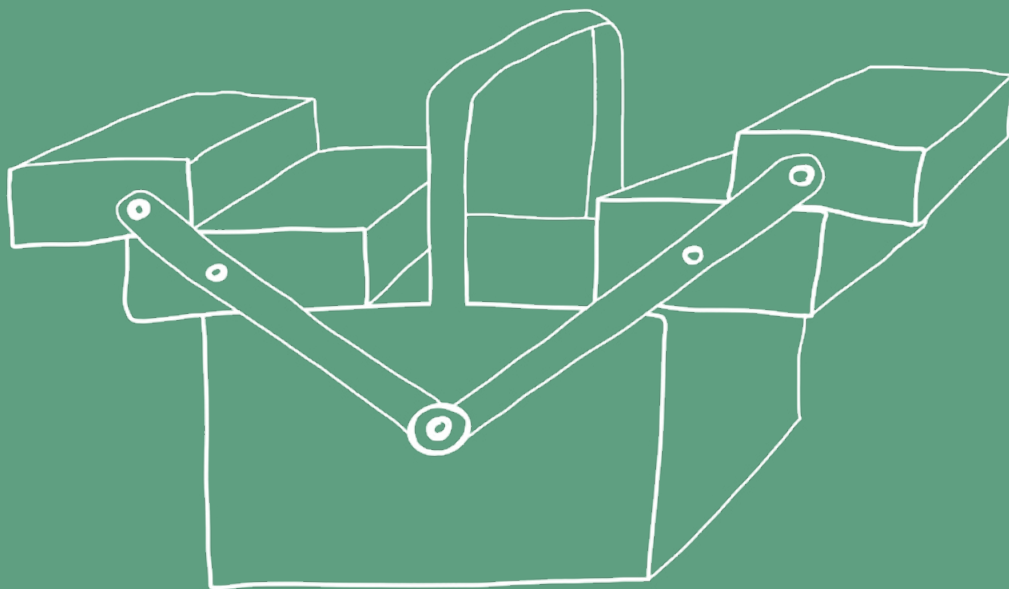


# Neue Arbeitsmodelle im Schichtdienst bei Berufsfeuerwehren

Eine praxisorientierte Toolbox



Competence Centre for Diversity & Inclusion (CCDI-HSG)  
Nicole Niedermann und Nora Keller, Mai 2021

## Haben Sie Fragen?

Gerne beantworten wir diese.



Nicole Niedermann  
Senior Project Manager  
Competence Centre for Diversity & Inclusion CCDI  
Forschungsstelle für Internationales Management (FIM-HSG)  
Universität St.Gallen  
Tel.: +41 71 224 71 56 / +41 79 362 31 96  
nicole.niedermann@unisg.ch  
www.ccdi-unisg.ch



Dr. Nora Keller  
Senior Project Manager  
Competence Centre for Diversity & Inclusion CCDI  
Forschungsstelle für Internationales Management (FIM-HSG)  
Universität St.Gallen  
Tel.: +41 71 224 24 10  
nora.keller@unisg.ch  
www.ccdi-unisg.ch

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	4
Ausgangslage .....	4
1. Flexibilisierung: Argumente für einen Wandel .....	5
2. Status Quo: bestehende Schicht- und Teilzeitmodelle bei den Berufsfeuerwehren der Schweiz .....	11
2.1. Mitarbeitendenperspektive: Vor- und Nachteile der bestehenden Schichtmodelle .....	11
2.2. Übersicht: Bestehende Teilzeitangebote in Berufsfeuerwehren in der Schweiz .....	14
3. «Die Teilzeit-Toolbox» .....	20
3.1. Vorbereitungsphase: Einführung eines Teilzeitmodells in der Berufsfeuerwehr .....	20
3.2. Umsetzungsphase: Einführung eines Teilzeitmodells in der Berufsfeuerwehr .....	35
4. Ausblick: Flexibilisierung geht weiter als Teilzeit .....	47
4.1. Einen Schritt weiter als Teilzeit: Flexible Arbeitsmodelle .....	47
4.2. Teilzeit allein reicht nicht: Umgang mit älteren Mitarbeitenden .....	50
5. Fazit: (Inklusive) Führung ist das A und O .....	53
6. Kurzversion für die externe Nutzung .....	58
6.1 Das Projekt «Neue Arbeitsmodelle im Schichtdienst bei Berufsfeuerwehren» .....	58
7. Mini-Benchmarking .....	63
7.1. Legende .....	63
7.2. Basiskennzahlen .....	64
8. Literaturverzeichnis .....	74

## Einleitung

Herausforderungen wie Fachkräftemangel und damit zusammenhängende Themen wie Altersdiversität und Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind bei der Berufsfeuerwehr schweizweit stärker in den Fokus gerückt. Einerseits geht es darum, den Beruf attraktiver für Männer und Frauen zu machen; andererseits sollen für die langjährigen, sehr erfahrenen Mitarbeitenden Möglichkeiten geschaffen werden, möglichst lange und motiviert in der Berufsfeuerwehr engagiert zu bleiben. Neue Arbeitsmodelle (wie beispielsweise Teilzeitarbeit) im Schichtdienst-Erwerbsleben können dabei eine effektive Massnahme sein, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter zu verbessern, Altersdiversität zu fördern und zum Erhalt von Fachkräften beizutragen.

## Ausgangslage

Eine Umfrage im Frühjahr 2017 bei den Berufsfeuerwehren in der Schweiz hat ergeben, dass es bereits einige Berufsfeuerwehren gibt, die gewisse Teilzeitarbeitsmodelle im Schichtdienst anbieten. Zu dem Zeitpunkt ist aber nicht bekannt, welche Art von Teilzeitangeboten schon bestehen, wie und wie oft sie genutzt werden und mit welchen Kosten und Nutzen deren Umsetzung im Schichtbetrieb verbunden sind. Zudem ist unklar, inwiefern und wie diese Modelle der Grossberufsfeuerwehren in mittleren und kleinen Betrieben umgesetzt und gegebenenfalls angepasst werden können. Die Vereinigung schweizerischer Berufsfeuerwehren beschliesst daraufhin, im Herbst 2019 das Competence Centre for Diversity & Inclusion damit zu beauftragen, zu evaluieren, welche Möglichkeiten von Teilzeit beziehungsweise von neuen Arbeitsmodellen innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen bei der Berufsfeuerwehr möglich sind, wo die Chancen und Grenzen liegen und was die wichtigsten Kriterien und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung von Teilzeitarbeit im Schichtbetrieb.

### **Konkret umfasst der Auftrag folgende Meilensteine:**

- Durchführen einer einfachen Benchmarking-Analyse von Mitarbeitendendaten teilnehmender Berufsfeuerwehren mit Fokus auf genutzte Teilzeitoptionen im Schichtbetrieb, Altersstruktur und Geschlechtervielfalt
- Interviews mit Teilzeitanbietenden Berufsfeuerwehren; Zusammenfassung und Analyse der bestehenden Teilzeitmodelle bei der Berufsfeuerwehr inkl. Zusammenfassung der Vor- und Nachteile sowie wichtigsten Voraussetzungen
- Fokusgruppen-Gespräche mit Schichtdienst-Mitarbeitenden, um die Mitarbeitendenperspektive sowie Bedürfnisse und Vorbehalte gegenüber Teilzeit und flexiblen Arbeitsformen einzuholen
- Ausführliche Zusatzrecherche zu Teilzeitmodellen und flexiblen Arbeitsmethoden bei Blaulicht- und Schichtorganisationen im In- und Ausland
- Ausarbeitung einer «Toolbox» (Umsetzungsleitfaden) für die Einführung von Teilzeit bei verschiedenen Berufsfeuerwehren: konkrete Schritte, weiterführende Fragen und Massnahmen für die Einführung von Teilzeit sowie die Umsetzung im Schichtalltag

# I. Flexibilisierung: Argumente für einen Wandel

New Work, Digitalisierung, die steigende virtuelle Vernetzung und Kommunikation, die Flexibilisierung von Arbeit, aber auch gesellschaftliche Umbrüche (z.B. demographischer Wandel, neue Familienmodelle) stellen Herausforderungen aber auch Chancen dar. Die Berufsfeuerwehr ist von diesen Themen ebenfalls betroffen: Die Arbeitsinhalte und Anforderungen an die Schichtdienst-Mitarbeitenden werden komplexer (Wetterer & Poppenhusen, 2007; Müller, 2009), gleichzeitig bieten flexible Arbeitsformen für diese Berufsgruppe **eine einzigartige Chance zur Bewältigung neuer Herausforderungen.**<sup>1</sup>

Auch bei den Berufsfeuerwehren haben Angestellte zunehmend vielfältigere Hintergründe, neue Familienmodelle, individuelle Bedürfnisse und Ansprüche an die Arbeitgeberin. Überall wünschen sich Mitarbeitende gute Voraussetzungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie mehr Autonomie und Mitbestimmung, gleichzeitig jedoch auch Teamzugehörigkeit (Karutz, Overhagen & Stum, 2013). Die Berufsfeuerwehr muss sich dieser Entwicklung stellen: **Vollzeit-Schichtmodelle ohne Flexibilitätsaspekte sind nicht mehr zeitgemäss und werden in Zukunft mehr Nach- als Vorteile mit sich bringen.**



## Praxisbeispiel

**Teilzeit in Blaulichtorganisationen:** Die schweizerische Polizei sowie Rettungsorganisationen bieten seit einigen Jahren vielerorts eine Teilzeioption an. Dies zeigt klar auf, dass auch bei Blaulichtorganisationen Teilzeit möglich ist (KSSD, 2017).

**Folgende Argumente verdeutlichen die grosse Notwendigkeit einer Arbeitsmodellreform bei der Berufsfeuerwehr:**

## Demographischer Wandel

**Werte und Erwartungen der Mitarbeitenden ändern sich** drastisch (beispielsweise durch ein wandelndes Verständnis von Vereinbarkeit, soziale Normen, etc.), wobei besonders die Nachfrage nach individuellen Flexibilisierungsmöglichkeiten und damit auch Teilzeit steigt (Förster, 2014). Dies gilt nicht nur für die «Jungen», sondern auch ältere Mitarbeitende äussern eindeutige Bedürfnisse hinsichtlich Arbeitszeiten, Ruheperioden und physische wie geistige Leistungsanforderungen. Entsprechend fordern erfahrene Feuerwehrangestellte vermehrt die Unterstützung durch ihre Arbeitgeberin (Laschalt & Möller, 2005). In Anbetracht der Altersverteilung in der Belegschaft der Schweizer Berufsfeuerwehren (siehe Abbildungen 1 und 2) sind neue Angebote und Möglichkeiten im

Bereich Schichtarbeit unerlässlich, um ältere Mitarbeitende optimal zu unterstützen und gleichzeitig neue Generationen für den Feuerwehrberuf zu gewinnen. Abhängig vom Alter wandelt sich der Schwierigkeitsgrad gewisser Aufgabenbereiche. Während beispielsweise für einen Grossteil der Bevölkerung körperliche Tätigkeiten mit zunehmendem Alter herausfordernder werden, profitieren reifere Personen von ihrer langjährigen Erfahrung (implizites Wissen) und ihrer Fachkompetenz (Pickerden, 2018; Wilson, 2007; Schmidt & Muehlfeld, 2017). Je nach Lebensphase sollte die Arbeitgeberin auf die individuellen Fähigkeiten und Präferenzen eingehen, um maximalen Wert durch die Belegschaft zu generieren (Brinkmann, 2009).

<sup>1</sup> In diesem Bericht wird eine breite Definition von «flexiblen Arbeitsformen» verwendet. Der Begriff umfasst alle neuen Arbeitsformen, welche die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen. Somit können alle Massnahmen, die mehr Flexibilität in die Schichtplanung, den Schichtalltag und den gelebten Arbeitsalltag der Mitarbeitenden bringen, als «flexible Arbeitsmethode» verstanden werden. «Teilzeit» ist lediglich eine Form der flexiblen Arbeit.

## Durchschnittsalter im Schichtbetrieb

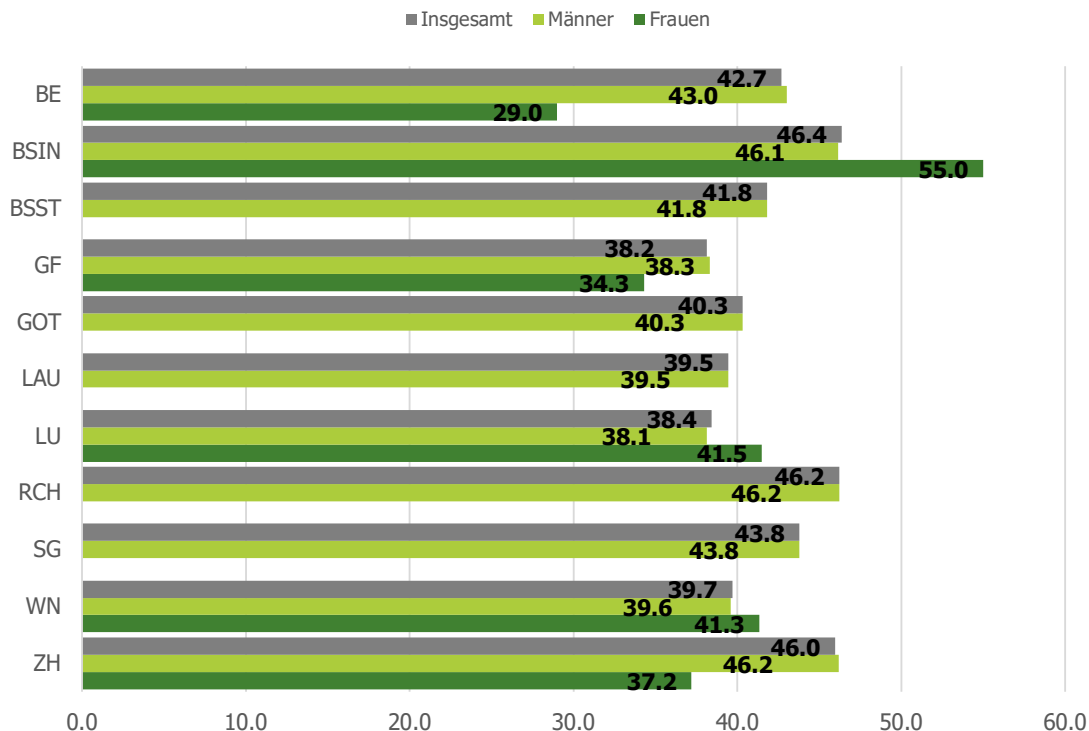


Abbildung I: Durchschnittsalter im Schichtbetrieb (Ende 2019)

« Quand moi j'ai commencé les 'vieux' partaient à 55 ans et puis maintenant on travaille jusqu'à 62 ans. Donc si on ne monte pas dans les sections, on continue et physiquement c'est difficile. » (Kommentar Fokusgruppen-Gespräch, CCDI 2020)



### Praxisbeispiel

«**Flexibilisierung**» der deutschen Bundeswehr: «Flexible Arbeitsformen sind zwar eine nette Idee, doch bei der Berufsfeuerwehr geht das einfach nicht», mag zwar als gutes Gegenargument gelten, aber: Es geht (fast) immer! 2016 hat zum Beispiel die deutsche Bundeswehr nicht nur Teilzeitmöglichkeiten für Soldat\*innen gesetzlich in der «Verordnung über die Arbeitszeit der Soldatinnen und Soldaten» verankert, sondern auch Arbeitszeitflexibilisierungsoptionen für Führungskräfte in der Armee eingeführt (Rapp, 2020).

## Ein klares Bedürfnis

Die im Herbst 2020 vom Competence Centre for Diversity & Inclusion (CCDI) durchgeführten Fokusgruppen-Gespräche mit Mitarbeitenden in fünf Berufsfeuerwehren bestätigen das Bedürfnis nach flexibleren Arbeitsmodellen ebenfalls deutlich:

- In allen vorhandenen Schichtmodellen (24-24 und 24-48) ist die Nachfrage nach Teilzeitarbeit gegeben. Es zeigt sich jedoch, dass das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Teilzeitarbeit in der Westschweiz und im 24-24-Modell etwas höher ist.
- Vollzeit-Schichtarbeit wird in der Belegschaft mit zunehmendem Alter immer weniger erstrebenswert. Mit dem Alter steigt der Bedarf nach mehr Erholungszeit nach anspruchsvollen Einsätzen. Teilzeitmodelle würden genutzt werden, um einen gleitenden Übergang in den Ruhestand von älteren Mitarbeitenden zu ermöglichen. Gleichzeitig könnte ein Teilzeitpensum nützlich sein, um im reiferen Alter einen beruflichen Umstieg in ein weniger körperlich belastendes Arbeitsfeld einzuleiten.
- Obwohl sich der Schichtrhythmus (insbesondere 24-48) positiv auf die frühzeitige Planbarkeit des Berufs- und Privatlebens auswirkt, müssen sich Partner\*innen und Familien stark an den jeweiligen Schichtplan anpassen. Das erfordert Flexibilität und kann Einschränkungen für die Organisation der Kinderbetreuung zur Folge haben, die durch ständig wechselnde freie Tage erschwert wird. Teilzeitarbeit könnte dieses Spannungsfeld durch ein geringeres Stundenpensum entlasten.
- Feste Arbeitstage des/r Partner\*in sind problematisch. Teilzeitmodelle würden genutzt werden, um Partner\*innen ein Berufsleben zu ermöglichen.
- Schichtarbeit erschwert das Sozialleben der Belegschaft und setzt einen flexiblen Freundeskreis voraus, da sich der Zyklus meist nur alle acht Wochen wiederholt. Ebenso schwierig gestalten sich regelmässige Freizeit- und Vereinsaktivitäten, die an externe Zeitvorgaben gebunden sind. Teilzeitarbeit könnte dazu beitragen, dass sich Mitarbeitende aktiver in Vereinen engagieren und verwirklichen können.
- Ein reduziertes Pensum würde das Ausüben eines Nebenerwerbs ermöglichen bzw. verbessern.

Demographische Trends und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden der Schweizer Berufsfeuerwehren zeigen eindeutig, dass seitens der Berufsfeuerwehr und ihrer Führung Handlungsnotwendigkeit besteht. Dieser Notwendigkeit ist bereits ein Grossteil der Blaulichtorganisationen nachgekommen, denn über die Hälfte bieten ihren Mitarbeitenden bereits Teilzeitarbeitsmodelle an (KSSD, 2017).

Neue, flexible Arbeitsformen stellen nicht nur für Angestellte eine grosse Chance dar, sondern bringen ebenso für die Betriebe der Berufsfeuerwehr klare Vorteile mit sich:



## Optimierte unternehmerische Effizienz und Effektivität

Teilzeitarbeit kann die Effizienz und Effektivität der Berufsfeuerwehren steigern. Laut einer Umfrage bei schweizerischen Polizeidienststellen arbeiten Teilzeitangestellte effizienter als Vollzeitarbeitende (KSSD, 2017). Eine höhere Flexibilität hinsichtlich der Schicht- und Personalplanung durch flexiblere Einsatzkräfte kann ausserdem zu einer verbesserten Schichtauslastung und zur Reduktion von Überstunden beitragen (Riemar, 1998; Majercik, 2009; KSSD, 2017). Zudem bietet sich mit der Einführung neuer Arbeitsformen

die einzigartige Chance, alteingesessene Elemente der Schichtplanung und des Schichtalltags kritisch zu hinterfragen. Diese Faktoren können sich aus organisatorischer wie finanzieller Perspektive positiv für die Berufsfeuerwehren auswirken. In diesem Kontext finden einige wissenschaftliche Studien, dass flexible Arbeitsmodelle einerseits die Arbeitsproduktivität, andererseits den Innovationsgrad von Mitarbeitenden steigern (Preenen, Vergeer, Kraan & Dhondt, 2017).

## Gesteigerte Arbeitgeberinnenattraktivität und erhöhte Mitarbeitendenzufriedenheit

Flexible Arbeitsmodelle können dazu beitragen, die Arbeitgeberinnenattraktivität zu erhöhen und Fluktuationsraten zu mindern (McNall, Masuda & Nicklin, 2009). Da gewisse Berufsfeuerwehren bereits mit Schwierigkeiten in der Rekrutierung zu kämpfen haben, ist dies ein wichtiger Aspekt. Die immer älter werdende Belegschaft wird in den meisten Feuerwehren in den nächsten Jahren zu einem erhöhten Rekrutierungsbedarf führen.

Teilzeitangebote können die Zufriedenheit der Belegschaft massgeblich erhöhen und damit die Abwanderung bzw. Fluktuation senken, wie dies in anderen Blaulichtorganisationen zu beobachten war (KSSD, 2017). Durch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird das Wohlbefinden und die Motivation der Mitarbeitenden gesteigert.

*Schliesslich gilt es für die Entwicklung einer vielfältigen Belegschaft, die Arbeitsbedingungen für vielfältige Anspruchsgruppen attraktiv zu gestalten. Vielfältige Belegschaften weisen nämlich vielfältige Bedürfnisse hinsichtlich ihrer bevorzugten und benötigten Arbeitsformen auf (Booth & Van Ours, 2009; Jacobsson, Backteman-Erlanson & Egan Sjolander, 2020):*

- Die den Nachwuchs sicherstellenden jüngeren Generationen bewerten flexible Arbeitsformen positiv und erwarten auch klar, dass ihnen diese Option zur Verfügung steht. Die Umfrage bei den schweizerischen Polizei- und Rettungsdienststellen zeigt ebenfalls auf, dass das Angebot von Teilzeitarbeit in Stellenausschreibungen bei potenziellen Bewerbenden gut ankommt (KSSD, 2017).
- Laut den vom CCDI durchgeführten Interviews streben viele Berufsfeuerwehren an, ihren geringen Frauenanteil zu erhöhen. Die Einführung von Teilzeitarbeit kann sowohl auf die Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen als auch auf die Retention bereits eingestellter Feuerwehrfrauen einen positiven Effekt haben. Um den Feuerwehrberuf unabhängig vom Geschlecht für jeden Bewerbenden zugänglich und jeden Mitarbeitenden attraktiv zu gestalten, muss für alle Bedürfnisse ein passendes Arbeitsmodell verfügbar sein.
- Ältere Schichtdienst-Mitarbeitende können von reduzierten Arbeitsstunden oder Teilzeitmodellen profitieren, da sie einen gleitenden Übergang zum Ruhestand ermöglichen. Teilzeitarbeit kann zur Senkung von Anträgen für einen vorzeitigen Ruhestand beitragen und dafür sorgen, dass erfahrene Mitarbeitende länger im Beruf aktiv bleiben.
- Psychische und physische Gesundheit kann von flexiblen Arbeitsmodellen wie Teilzeitarbeit profitieren. Durch Schichtarbeit können Schlaf- und Erholungsphasen stark beeinträchtigt werden (Billings & Focht, 2016). Teilzeitarbeit ermöglicht Mitarbeitenden, die Ruhephasen auszuweiten und sich damit aus gesundheitlicher Perspektive zu schonen (KSSD, 2017).





## Praxisbeispiel

**Teilzeit und Geschlechtervielfalt:** Bei der Schweizer Polizei scheint die Einführung von Teilzeitmöglichkeiten mit einer grösseren Geschlechtervielfalt in der Belegschaft Hand in Hand zu gehen. Beispielsweise deutet Vieles darauf hin, dass die St. Galler Stadtpolizei ihren Frauenanteil durch die Integration verschiedener, flexibler Arbeitsmodelle inklusive Teilzeit erfolgreich steigern konnte (Zanga, 2019). Bei jenen schweizerischen Polizeidienststellen, die Teilzeitarbeit anbieten, sind über die Hälfte der Teilzeitarbeitenden weiblich (KSSD, 2017).

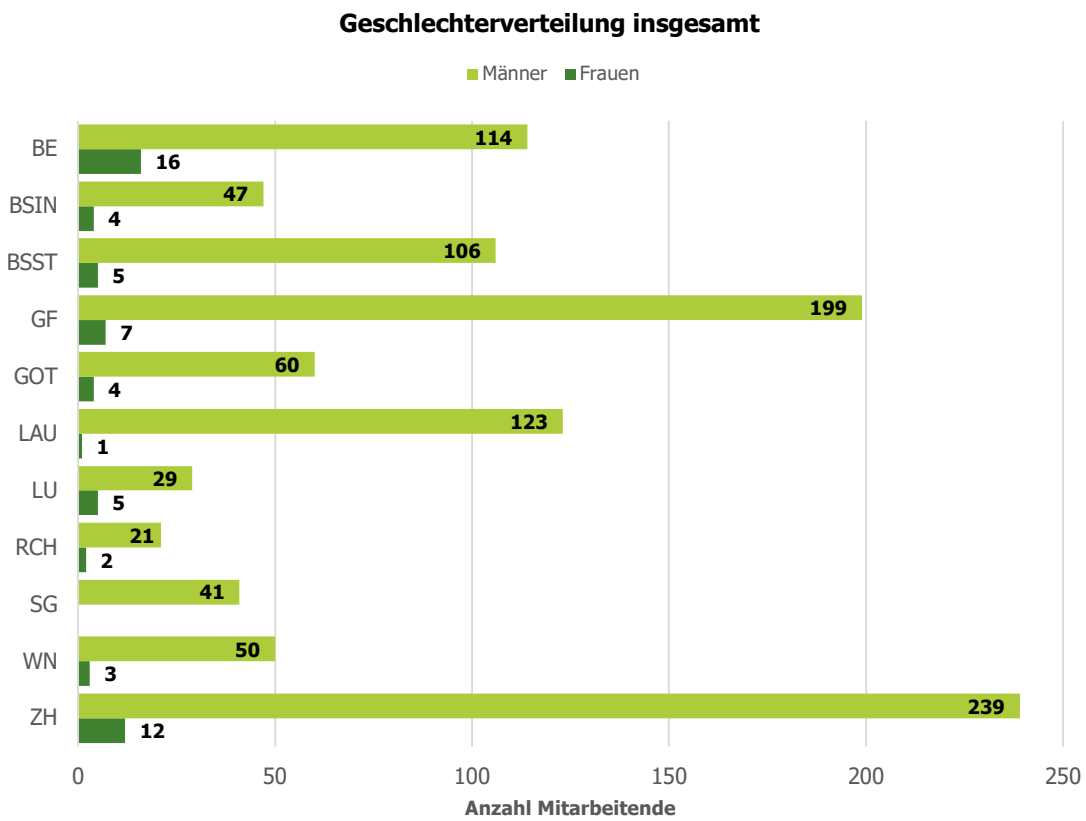


Abbildung 2: Geschlechterverteilung insgesamt (in absoluten Zahlen) (Stand Ende 2019)



### Praxistipp

**Positive Effekte betonen:** Es besteht die Gefahr, flexiblere Arbeitsformen als Störfaktor anzusehen, der altbewährte Abläufe durchbricht. Dabei sollten zuerst die positiven Effekte von Massnahmen reflektiert werden, bevor über mögliche negative Wirkungen nachgedacht wird und Überlegungen angestellt werden, wie man diese verhindern kann.

### Wie liest man diesen Bericht?

- Kapitel 2 widmet sich dem Status Quo. In Kapitel 2.1 wird die Mitarbeitendenperspektive zu den bestehenden Schichtmodellen vorgestellt. Welche Bedürfnisse soll ein neues Arbeitsmodell abdecken? Welche Vorbehalte müssen wir proaktiv adressieren? Kapitel 2.2 gibt einen Überblick über die bestehenden Teilzeitmodelle bei Schweizer Berufsfeuerwehren.
- Kapitel 3 bildet mit der «Teilzeit-Toolbox» das Herzstück. In Kapitel 3.1 wird ein konkreter Umsetzungsleitfaden für die Konzeption und Einführung von Teilzeit zur Verfügung gestellt. Welches Teilzeitmodell passt zu unserer Feuerwehr? Mit welchen Prozessanpassungen müssen wir rechnen? Kapitel 3.2 widmet sich analog der Umsetzung von Teilzeit im Schichtalltag. Welche positiven Auswirkungen können Kommunikation, Führung und gut geregelte Zusammenarbeit auf die Nutzung von Teilzeit haben?
- Kapitel 4 zeigt auf, dass Flexibilisierung über Teilzeit hinausgeht. Kapitel 4.1 gibt einen Überblick über weitere mögliche Flexibilisierungsoptionen, die bereits bei Berufsfeuerwehren in der Schweiz oder im Ausland zur Anwendung kommen. Kapitel 4.2 geht im Detail auf Flexibilisierungsmöglichkeiten in Bezug auf den Umgang mit älteren Schichtdienst-Mitarbeitenden ein.
- Kapitel 5 zieht ein Fazit: Für die erfolgreiche Einführung neuer Arbeitsformen ist die Führung das A und O. Hier werden Grundsätze der inklusiven Führung vorgestellt.

Beim Lesen dieses Berichtes ist es wichtig sich vor Augen zu führen, dass die Regeln, Voraussetzungen und Organisationskulturen in den verschiedenen Betrieben sehr unterschiedlich sind. Deshalb: No size fits all. Die Toolbox wurde so entwickelt, dass interessierte Berufsfeuerwehren diejenigen Teile nutzen können, welche ihnen als besonders relevant scheinen.

## 2. Status Quo: bestehende Schicht- und Teilzeitmodelle bei den Berufsfeuerwehren der Schweiz

### 2.1. Mitarbeitendenperspektive: Vor- und Nachteile der bestehenden Schichtmodelle

Für die Einführung eines neuen Arbeitsmodells ist unbedingt ein Verständnis darüber nötig, worin für die Schichtdienst-Mitarbeitenden die Stärken und Schwächen ihres Schichtmodells liegen. Welche Bedürfnisse könnte ein neues Arbeitsmodell abdecken? Welche Vorbehalte müssen wir proaktiv adressieren? Wie hoch schätzen wir die Nachfrage nach einem reduzierten Arbeitspensum ein? Diese Erkenntnisse können die Grundlage für die Entwicklung flexibler Arbeitsmodelle bilden.

Als Basis für die hier zusammengefassten Erkenntnisse dienen die vom CCDI durchgeführten Fokus-Gruppengespräche (längere Gruppeninterviews während der Schicht mit 6 bis 20 Mitarbeitenden) bei Berufsfeuerwehren, die noch keine Teilzeit anbieten: Berufsfeuerwehr Winterthur, Berufsfeuerwehr St. Gallen, Schadenwehr Gotthard, Berufsfeuerwehr Lausanne und Industriefeuerwehr Roche.

#### Vorteile:

##### 24-24-Modell

- Das Zusammengehörigkeitsgefühl wird durch die sich vergleichsweise häufiger durchmischenden Schichtbestände gestärkt.
- Das Schichtmodell ermöglicht freie Zeit für Familie und Hobbys.

##### 24-48-Modell

- Die längere, regelmässige Erholungsphase erhöht die Qualität von Freizeit und Ruhe merklich.
- Fixe Schichtbestände sind für die klare Rollenverteilungen innerhalb der Gruppe von Vorteil.
- Flexibler Schichtenabtausch ist möglich, insbesondere wenn alle Mitarbeitenden für alles ausgebildet sind.

«Man hat mehr Zeit für Hobbys und Familie.»

«Riesiger Pluspunkt, dass man immer genau weiss, wann man frei hat.»

- Beide Schichtmodelle ermöglichen viel Erholungszeit, im 24-48-Modell ist diese jedoch ausgeprägter und von höherer Qualität.
- Längerfristige Planung im Privatleben ist durch die festgelegten freien Tage in der Zukunft möglich.

#### Nachteile:

##### 24-24-Modell

- Das Zusammengehörigkeitsgefühl wird durch die sich vergleichsweise häufiger durchmischenden Schichtbestände gestärkt.
- Das Schichtmodell ermöglicht freie Zeit für Familie und Hobbys.

##### 24-48-Modell

- Die längere, regelmässige Erholungsphase erhöht die Qualität von Freizeit und Ruhe merklich.
- Fixe Schichtbestände sind für die klare Rollenverteilungen innerhalb der Gruppe von Vorteil.
- Flexibler Schichtenabtausch ist möglich, insbesondere wenn alle Mitarbeitenden für alles ausgebildet sind.

«Wenn man Kinder hat, ist es schwierig, flexible Kinderbetreuungsmöglichkeiten zu finden.»

«Im Alter braucht man schlicht mehr Erholungszeit.»

« Il n'y a aucune possibilité de retour, on est trop loin du métier de base. »

- Schichtarbeit erschwert die aktive Teilnahme am Vereinsleben oder an regelmäßigen sozialen Aktivitäten / Freiwilligenarbeit.
- Der Arbeitsrhythmus erschwert es für Partner\*innen, einen Beruf mit festen Tagen auszuüben (ausgeprägter bei 24-24, da sich die Wochentage nur alle acht Wochen wiederholen).
- Flexible Kinderbetreuungsmöglichkeiten sind schwer zu arrangieren.
- Schichtarbeit setzt Flexibilität und Gutmütigkeit seitens Partner\*in und Familie voraus.
- Mitarbeitende «sitzen immer auf Nadeln», ob sie spontan einspringen muss (gilt vor allem für kleine Belegschaften).
- Der Schichtrhythmus bietet keine Möglichkeiten, einer anderen beruflichen Tätigkeit nachzugehen, was eine gewisse Angst vor einer geringen Arbeitsmarktfähigkeit fördert.

## Bedürfnisse, welche die Nachfrage nach Teilzeit und mehr Flexibilität bestimmen:

### 24-24-Modell

### 24-48-Modell

- Teilzeit oder flexiblere Arbeit wären hilfreich, um mehr Zeit für psychische / physische Erholung nach anspruchsvollen Schichten zu haben.

«Für ältere Mitarbeiter wäre es interessant, weniger arbeiten zu können, um ihnen einen besseren Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen.»

« Pour ma part, ça serait pour dégager du temps pour une autre activité (...). Je voudrais avoir plus du temps pour ça à côté du travail et travailler de 50-60% si c'était possible. »

«Ich möchte meiner Frau unbedingt ermöglichen, dass sie arbeiten kann.»

- Es besteht der Wunsch, Partner\*innen die Ausübung eines Berufs zu ermöglichen.
- Ausserdem möchten Mitarbeitende die Möglichkeit haben, einer Nebentätigkeit nachzugehen.

→ Die Nachfrage nach Teilzeit ist im 24-24-Modell deutlicher spürbar als im 24-48-Modell.

→ Das Bedürfnis nach Teilzeit wird gemeinhin noch nicht so gross eingeschätzt. Jedoch bestehen eindeutige geographische und kulturelle Unterschiede: In der Westschweiz scheint die Nachfrage höher, im grenznahen Basel ebenfalls.

## Vorbehalte gegenüber Teilzeit:

*«Es erschwert die Planung der Weiterbildungen.»*

*«Wie wird ausgewählt, wer Teilzeit arbeiten kann und wer nicht? Sollen wir wählen und gibt es eine begrenzte Zeit, wenn es zu viele Interessenten gibt? Was sind die Auswahlkriterien?»*

*« Le financement c'est un gros problème à cause de l'inconvénient de fonction (...). »*

- Kann der Dienstbetrieb sicher gewährleistet werden, wenn einige Mitarbeitende aus der Belegschaft Teilzeit arbeiten?
- Ist die Berufsfeuerwehr grundsätzlich gross genug? «Erlauben» die Bestände die Ausübung von Teilzeit, sodass der Dienstbetrieb immer noch erfüllt werden kann?
- Können Weiterbildungen und Ausbildungen immer noch sinnvoll geplant werden?
- Wie würde entschieden wer für Teilzeitarbeit Priorität hat? Wie kann vorgebeugt werden, dass ein Gefühl von Bevorzugung und Extrawünschen entsteht?
- Welche Zusatzkosten würden entstehen?

## Fazit:

- Das 24-48-Modell ist das bevorzugte Modell bei jenen Berufsfeuerwehren, die bereits in verschiedenen Modellen gearbeitet haben. Die Vorteile scheinen im 24-48-Modell zu überwiegen.
- Der Bedarf und die Nachfrage nach Teilzeit oder Flexwork-Angeboten scheinen im 24-24-Modell deutlich höher.

## 2.2. Übersicht: Bestehende Teilzeitangebote in Berufsfeuerwehren in der Schweiz

Welche Teilzeitangebote gibt es in Schweizer Berufsfeuerwehren derzeit? Wie können andere Berufsfeuerwehren Teile davon auf ihre Situation übertragen? Wer könnte je nach Schichtmodell für welche vertiefenden Fragen und einen Best Practice Austausch kontaktiert werden?



### Praxistipp

**Auf Bestehendem im eigenen Betrieb aufbauen:** Beinahe alle Berufsfeuerwehren bieten momentan Anpassungen oder Möglichkeiten in ihrem Schichtmodell an, die de facto auch eine Art Teilzeitmöglichkeit darstellen: freie Zeit am Stück für Fachlehrkräfte, Zukauf zusätzlicher Urlaubstage, Dienstaltersgeschenke, schrittweise Pensionierung oder einmalige längere Sabbaticals. Bei der Einführung von Teilzeitmodellen können diese Best Practices im eigenen Betrieb unter die Lupe genommen werden: Was kann daraus für die weitere Flexibilisierung der Arbeitsformen abgeleitet werden? Was sollte angepasst werden? Was funktioniert noch nicht so gut?

Der folgende Teil fasst die bereits bestehenden Teilzeitangebote kurz zusammen und gibt einen Überblick bei wem welche Modelle im Einsatz sind oder angedacht wurden. Diese Übersicht soll das gegenseitige Lernen unterstützen und die nötigen Informationen dazu liefern, welche Berufsfeuerwehr Tipps oder Unterstützung bieten könnte. Ebenso werden Erkenntnisse aus den Best Practice Interviews zu den konkreten Vorteilen und Konsequenzen der verschiedenen Modelle kurz zusammengefasst.

### Aktuelle Nutzung von Teilzeit in den Berufsfeuerwehren Ende 2019

Konkret werden momentan zwei Teilzeitoptionen von einigen Schweizer Berufsfeuerwehren angeboten: fixe Schichttage frei oder fixe Wochentage frei. Trotz bereits bestehender Teilzeitangebote hält sich ihre Nutzung in Grenzen. Nur ein Bruchteil der Schichtdienst-Mitarbeitenden arbeitet Teilzeit und die meisten davon immer noch in vollzeitnahen Pensen.

### Verteilung in Teilzeit- vs. Vollzeitpensum

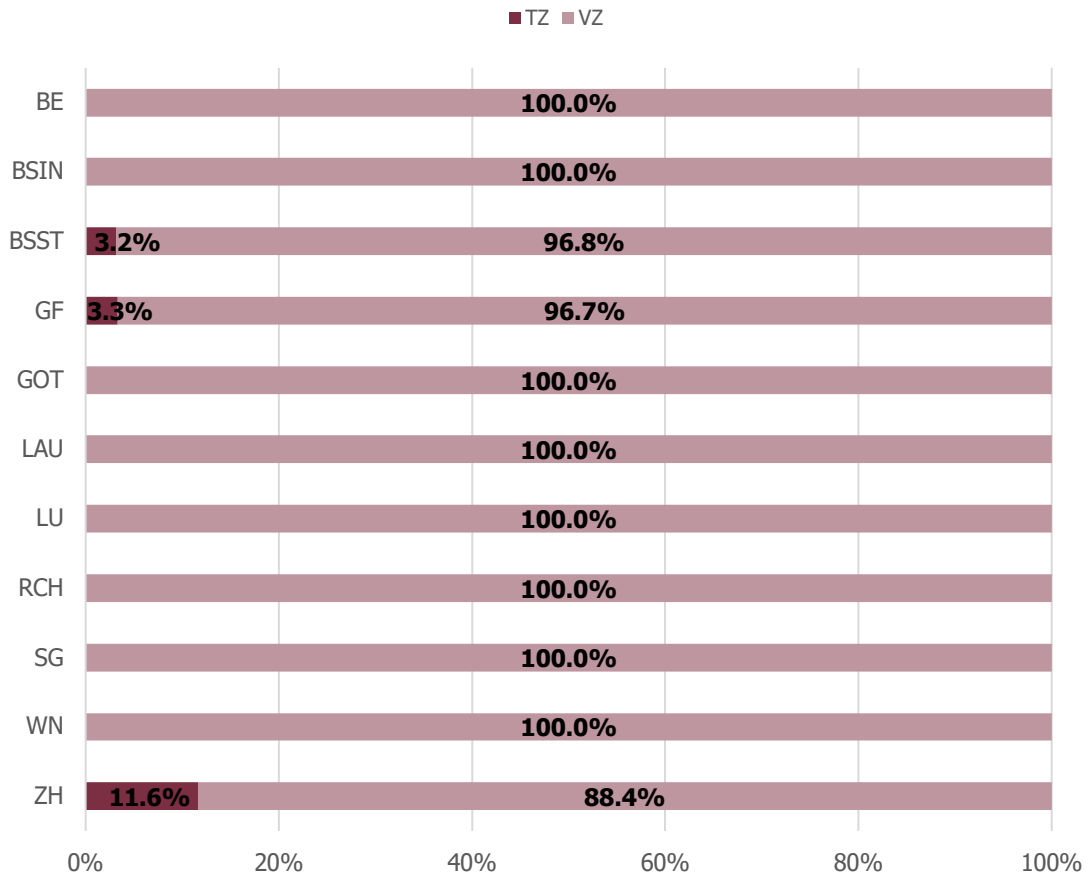


Abbildung 3: Verteilung in Teilzeit- vs. Vollzeitpensum<sup>2</sup> (Stand Ende 2019)

### Anzahl Mitarbeitende im Schichtbetrieb und Teilzeit

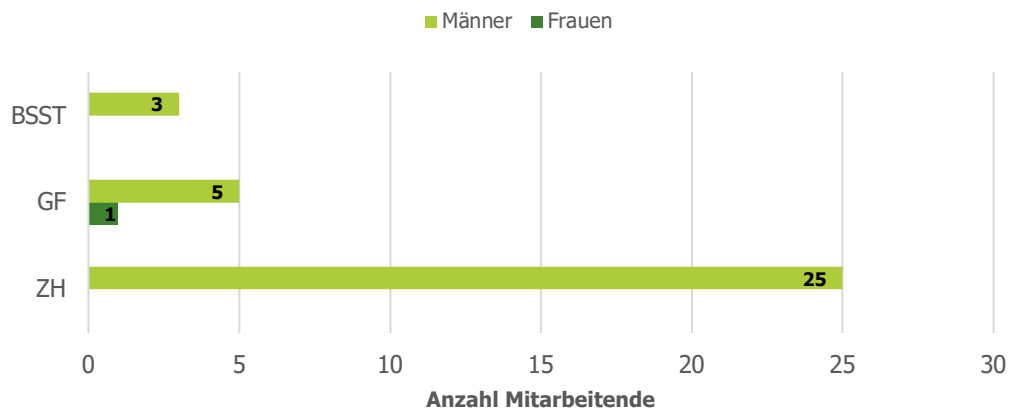


Abbildung 4: Anzahl Mitarbeitende im Schichtbetrieb und Teilzeit (in absoluten Zahlen) (Stand 2019)

<sup>2</sup>Die Teilzeitmitarbeitenden der Berufsfeuerwehr Bern sind hier noch nicht aufgeführt, da zum Zeitpunkt der Datenerhebung noch niemand vom Teilzeitangebot Gebrauch machte. Seit Anfang 2021 arbeiten jedoch zwei Männer im Schichtbetrieb zu 80% Teilzeit.





## Praxisbeispiel

**Anfängliche Nachfrage bei Polizei überschaubar:** Die schweizerische Polizei und der schweizerische Rettungsdienst bieten ebenfalls Teilzeitmodelle an, allerdings ist die Nutzung dort ebenfalls relativ tief (8% bei Polizei- bzw. 16% bei Rettungsdienststellen). Es ist somit nicht damit zu rechnen, dass die Einführung von Teilzeit zu einem riesigen Ansturm an Interessierten führen wird. (KSSD, 2017)

## Erfahrungen mit aktuellen Teilzeitmodellen



### Wo angeboten?

#### I Fixe Schichttage frei

- Berufsfeuerwehr Zürich
- Berufsfeuerwehr Bern
- Berufsfeuerwehr Basel
- Berufsfeuerwehr Genf

#### II Fixe Wochentage frei

- Berufsfeuerwehr Bern

#### III Freie Zeit am Stück

- Berufsfeuerwehr Genf und Bern: in Form von Sabbaticals



### Wie umgesetzt? 24-24-Modell

#### I Fixe Schichttage frei

- Immer der gleiche Tag in der Schichtabfolge frei; dies resultiert in 80% auf das Jahr gerechnet.
- Je nach Schichtplanung kann es sein, dass an einigen «Teilzeittagen» zusätzlich gearbeitet werden muss, um auf ein 80%-Pensum zu kommen.
- D – RT – D – RT – TZ – RT – RT – RT – RT - ...
- Theoretisch sind auch andere Rhythmen in der Schichtabfolge (oder über mehrere Iterationen der Schichtabfolge) denkbar. So können die aktuellen Modelle Reduktionen (auf bis zu 80%) in 5%-Schritten gewährleisten.

#### II Fixe Wochentage frei

- Wird bisher nicht genutzt: ein fixer Tag in der Woche (z.B. donnerstags) frei. Resultiert in der angebotenen Form in einem 85% Pensum.

<sup>3</sup> D = Dienst, RT = Ruhetag, TZ = Teilzeittag

### III Freie Zeit am Stück

- Wird bisher nicht systematisch als Teilzeitmöglichkeit genutzt, wurde aber z.B. in Bern in Betracht gezogen und bewusst nicht eingeführt.



#### Wie umgesetzt? 24-48-Modell

##### I Fixe Schichttage frei

- Im 24-48-Modell sind vier Schichten am Stück Dienst, dann eine Schicht frei, resultiert in 80% auf das Jahr gerechnet.
- D - RT - RT - D - RT - RT - D - RT - RT - D - RT - RT - TZ - RT - RT - ...
- Im 24-48-Modell sind vordefinierte Schichten in einer längeren, sich wiederholenden Sequenz frei, sodass der angestrebte Prozentsatz erreicht werden kann.
- D - RT - RT - D - RT - RT - D - RT - RT - TZ - RT - RT - D - RT - RT - D - RT - RT - TZ - RT - RT - D - RT - RT - D - RT - RT - TZ - RT - RT ...

##### II Fixe Wochentage frei

- Wird bisher nicht genutzt.



#### Vorteile

##### I Fixe Schichttage frei

- Im Vergleich zu den anderen möglichen Teilzeitmodellen ist die Planbarkeit hier am höchsten und der Aufwand vergleichsweise eher gering, da die Teilzeittage an den Schichtrhythmus angepasst sind.
- Wenn durch die Nutzung mehr Personal eingestellt werden muss, führt das zu einer gesteigerten Flexibilität in Bezug auf Schichtübernahmen (z.B. Tausch von Diensten bei Unterbestand).
- Führt möglicherweise zu stärkerer Team-Durchmischung (alle können in allen Kompanien arbeiten), was das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken kann und die Vernetzung erhöht.

##### II Fixe Wochentage frei

- Für Schichtdienst-Mitarbeitende mit Familien und berufstätigen Partner\*innen ist dieses Modell sehr attraktiv, da es in vielen anderen Berufen schwer möglich wäre, an wöchentlich wechselnden Tagen zu arbeiten.
- Werden die fixen freien Tage an einem Tag unter der Woche bezogen, gibt es mit diesem Modell keine «Teilzeittage», die auf beliebte Wochenendtage fallen; dies verhindert potenziellen Missmut bei den Vollzeit-Mitarbeitenden.

- Wenn durch die Nutzung mehr Personal eingestellt werden muss, führt das zu einer gesteigerten Flexibilität in Bezug auf Schichtübernahmen (z.B. Tausch von Diensten bei Unterbestand).
- Führt möglicherweise zu stärkerer Team-Durchmischung (alle können in allen Kompanien arbeiten), was das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken kann und die Vernetzung erhöht.

### III Freie Zeit am Stück

- Mit diesem Modell ist die zusätzliche Ausübung eines Nebenerwerbs (z.B. Bauernhof oder Skilehrer\*in) einfacher möglich.



## Konsequenzen

### I Fixe Schichttage frei

- Je nach Pensum kann es zu kleineren Ausbildungslücken kommen, abhängig vom Wochentag, auf die ein bezogener Teilzeittag fällt und wann Ausbildungssequenzen angeboten werden. Das bedeutet, dass die Ausbildungsplanung etwas komplexer wird.

### II Fixe Wochentage frei

- Da die Teilzeittage nicht an den Schichtrhythmus angepasst sind, ist eine minimale manuelle Anpassung des Schichtplanes notwendig. Auch die Wach- und Gruppeneinteilungen sind etwas komplexer.
- Planung der Ausbildungen wird komplexer und muss vielleicht sogar angepasst werden. Wenn Ausbildungen z.B. an bestimmten Wochentagen stattfinden.
- Ausbildungen oder Sitzungen, die an fixen Wochentagen stattfinden, werden regelmässig von Teilzeitmitarbeitenden nicht besucht.

### III Freie Zeit am Stück

- Die Gewährleistung des Ausbildungsniveaus und der nötigen Einsatzerfahrung ist in diesem Modell am schwierigsten. Durch das längere Fehlen ist es wahrscheinlich, dass gewisse Ausbildungssequenzen verpasst werden. Um dem entgegenzuwirken, ist viel Eigeninitiative seitens der Mitarbeitenden notwendig.
- Während beliebter Ferienzeiten (z.B. Juli/August) sehr schwierig umzusetzen. Für die Kolleg\*innen würde das bedeuten, dass sie während dieser Zeit nur eingeschränkt Urlaub oder zusätzliche freie Tage beziehen könnten – und das über einen längeren Zeitraum.
- Vergrössert die Flexibilität im Schichtbestand nicht unbedingt.



## Fazit

### I Fixe Schichttage frei

- Dies ist zurzeit das meistgenutzte Modell. Besonders attraktiv sind die hohe Planbarkeit und die Aufrechterhaltung des Ausbildungsstandes. Bei Einführung des Teilzeitmodells war die Nutzung / Nachfrage bei den Berufsfeuerwehren eher gering.

### II Fixe Wochentage frei

- Dieses Modell wird momentan zwar bei einer Berufsfeuerwehr angeboten, jedoch noch nicht aktiv genutzt. Interessant ist, dass viele Berufsfeuerwehren insbesondere aufgrund der Planbarkeit gegen dieses Teilzeitmodell Vorbehalte hegen, wobei die Berufsfeuerwehr Bern aufgrund ihrer Modellierungen nicht mit grösserem Zusatzaufwand rechnet.

### III Freie Zeit am Stück

- Dieses Modell wurde in Bern in Betracht gezogen, jedoch nicht umgesetzt, insbesondere wegen des Aufrechterhaltens des Ausbildungsstandes. Die Berufsfeuerwehr Genf bietet es an und wäre offen für eine Umsetzung, hatte aber bisher noch keine Anfrage.



## Praxisbeispiel

Erreichen der Jahresarbeitszeit: Die Nutzung von Teilzeitoptionen durch einzelne Mitarbeitende kann je nach Schicht- und Teilzeitmodell dazu führen, dass die Jahresarbeitszeit entweder über- oder unterschritten wird. Wird die Jahresarbeitszeit im Jahresgrundplan mit dem entsprechenden Teilzeitarbeitsmodell erreicht, entfällt der Bezug der Pflichtfreitage. Wird die Jahresarbeitszeit mit dem entsprechenden Teilzeitarbeitsmodell überschritten, fallen Pflichtfreitage an. Fallen dadurch zu viele Pflichtfreitage an, empfiehlt sich eine leichte Anpassung des Arbeitspensums, um dieser Tendenz entgegenzuwirken (durch einen leicht höheren Beschäftigungsgrad wird die überschrittene Jahresarbeitszeit reduziert).

## 3. «Die Teilzeit-Toolbox»

### 3.1. Vorbereitungsphase: Einführung eines Teilzeitmodells in der Berufsfeuerwehr

Teilzeit und zum Teil weitere flexible Arbeitsformen sind bereits Realität bei ausgewählten schweizerischen Berufsfeuerwehren. Die Nachfrage nach modernen Arbeitsformen nimmt zum einen seitens der Arbeitgeberin (Stadt, Bund oder Betrieb) und zum anderen aufgrund einer vielfältiger werdenden (neuen) Schichtdienst-Belegschaft der Berufsfeuerwehr zu. Ein proaktiver Schritt in Richtung neue Arbeitsformen lohnt sich, um die vielen damit im Zusammenhang stehenden Vorteile vollständig auszuschöpfen.

*« C'est l'anticipation et l'évolution de la société et ses besoins changent et il faut s'adapter. Il ne faut pas attendre la loi pour bouger mais réfléchir avant. » (Kommentar Fokusgruppen-Gespräch, CCDI 2020)*



#### Praxistipp

**Dienstbetrieb:** Bei der Erwägung und Einführung flexibler Arbeitsformen hat die Gewährleistung des Dienstbetriebes stets höchste Priorität. Gleichzeitig sollte hinterfragt werden, wie man diesen auch auf alternative Weise sicherstellen könnte. Zentral ist dabei die Frage: Welche Ausbildungen müssen besucht werden, welche könnten optional sein?



## Praxisbeispiel

**Projektgruppe bilden:** Die Berufsfeuerwehr Bern hat ihr fortschrittliches und flexibles Teilzeitmodell mithilfe einer kleinen Projektgruppe ausgearbeitet, in der Personal- bzw. Schichtplaner\*innen sowie Schichtdienst-Mitarbeitende vertreten waren.

In Bern hat die Projektgruppe zunächst «auf der grünen Wiese» verschiedene Teilzeitoptionen mithilfe von Mindmaps in Betracht gezogen und jeweils Vor- und Nachteile sowie Auswirkungen auf Betrieb, potenzielle Teilzeitmitarbeitende, sowie Kolleg\*innen im Schichtbetrieb aufgelistet. Für die passendsten Modelle kann anschliessend mithilfe von «Forecasting» / Gefährdungsanalyse und Feuerwehrbedarfsplanung die Auswirkung auf den Schichtbetrieb eingeschätzt werden.

Dieses Vorgehen empfiehlt sich deshalb, weil die Besonderheiten des spezifischen Schichtmodells sowie auch die Bedürfnisse und Perspektiven der Mitarbeitenden von Beginn an in der Umsetzung berücksichtigt werden. Denn: No size fits all. Was für eine Berufsfeuerwehr mit ihren spezifischen Begebenheiten und Betriebskultur super funktioniert, kann möglicherweise für eine andere nicht passen.

## Leitfaden Vorbereitungsphase

Wenn wir als Berufsfeuerwehr auch bei uns Teilzeit einführen möchten, wie machen wir das konkret? Welche Fragen müssen wir uns zwingend am Anfang des Prozesses stellen? Was müssen wir wissen? Im Folgenden werden diese essenziellen Fragen so präsentiert, dass eine Projektgruppe (oder die zuständige Person) diese als Leitfaden nutzen kann, um alle wichtigen Informationen für eine erfolgreiche Einführung zur Verfügung zu haben.

### **Warum möchten wir Teilzeit einführen?**

- Ist es seitens der Arbeitgeberin (z.B. Stadt) eine Bedingung, dass alle Mitarbeitenden Teilzeit arbeiten können?
- Von welchen konkreten Vorteilen der Teilzeit möchten wir profitieren?
- Besteht bereits ein klares Bedürfnis bei unseren Schichtdienst-Mitarbeitenden? Aus welchen Gründen?
- Wie steht es um unsere Arbeitgeberinnenattraktivität? Könnte Teilzeit förderlich wirken?
- Haben wir Mühe, unsere Mitarbeitenden langfristig zu halten?

### **Was? Welche Formen von Teilzeit wollen wir einführen?**

- Welches Teilzeitmodell passt zu unserem Betrieb? (z.B. fixe Wochen- oder Schichttage frei, freie Zeit am Stück, ...)
- Welche zusätzlichen Flexibilisierungsmassnahmen können die Einführung der Teilzeit unterstützen?
- Ist ein minimales Arbeitspensum (wirklich) notwendig?
- Wie kann Teilzeit für alle Mitarbeitenden ermöglicht werden? (z.B. Zugführer\*innen, Spezialist\*innen, ...)

### **Wie? Mit welchen Kosten und welchem Zusatzaufwand müssen wir rechnen? Welche Regeln und Prozesse müssen wir anpassen?**

- Könnte sich Teilzeit negativ auf den Dienstbetrieb auswirken?
- Welche Vorbehalte bestehen gegen die Einführung von Teilzeit seitens Schichtdienst-Mitarbeitenden, Gruppen- und Zugführer\*innen?



- Welche Kosten werden auf uns zukommen?
- Bedingt die Einführung von Teilzeit die Rekrutierung neuer Mitarbeiter?
- Welche Veränderungen in der Personalplanung bringt die Einführung von Teilzeit mit sich?
- (Wie) müssen wir die Dienstplanung anpassen?
- (Wie) müssen wir die Ausbildungsplanung anpassen?
- Welche «Spielregeln» sollten wir für die Einführung von Teilzeit in Betracht ziehen?



### Praxistipp

**Pilotprojekt lancieren:** Testen Sie neue Arbeitsweisen- und Modelle, wie beispielsweise Teilzeit, für einen bestimmten Zeitraum mit einem oder mehreren Teams. So können Planungsdetails präzisiert bzw. ausgearbeitet werden und Bedürfnisse der Mitarbeitenden definiert und ihre Vorbehalte adressiert werden. Unternehmen wie Philips und Volvo setzen für bestimmte direkte Bereiche teilautonome Arbeitsgruppen ein. Übergeordnete Ziele und grundsätzliche Entscheidungen werden von der Gruppenleitung vereinbart und getroffen, die Arbeitsgruppe reguliert sich jedoch in Bezug auf Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse selbst (z.B. Arbeitseinteilung, Ferienplanung, Fertigungskontrolle, Entscheidungen zur Selbstverwaltung).

## Warum möchten wir Teilzeit einführen?

### Ist es seitens der Arbeitgeberin (z.B. Stadt) eine Voraussetzung, dass alle Mitarbeitenden Teilzeit arbeiten können?



Zusatzinfo

- Die Praxis, alle Stellen mit Teilzeioption auszuschreiben, verbreitet sich insbesondere auch im öffentlichen Sektor immer mehr (Keller & Seifert, 2014). Je nach Arbeitgeberin sind unterschiedliche Bedingungen vorgegeben, oft ist jedoch Norm, alle Stellen mit Teilzeioption auszuschreiben.
- Dadurch erhöht sich der Druck auf Berufsfeuerwehren, dies ebenfalls anzubieten. Gleichzeitig bietet dieser Umstand gute Argumente, wenn für die reibungslose Einführung von Teilzeit gewisse Zugeständnisse der Arbeitgeberin notwendig sind.



Weiterführende Fragen

- Welche Voraussetzungen für Teilzeit existieren bereits bei unserer zuständigen Verwaltung / im zuständigen Betrieb?
- (Wie) lassen sich diese Voraussetzungen auf unsere Berufsfeuerwehr anwenden?
- Wenn dies bei unserer Arbeitgeberin noch nicht der Fall ist: Rechnen wir damit, dass sich dies in den nächsten Jahren ändern könnte (z.B. bei einem politischen Wechsel)?
- Was brauchen wir seitens der Arbeitgeberin, um in unserem Schichtmodell Teilzeit anbieten zu können?



Tipps

- **Vorteile aufzeigen:** Nicht auf Druck reagieren, sondern proaktiv aufzeigen, welche Vorteile flexible Arbeitsformen für die Berufsfeuerwehr haben. So kann auch nachdrücklicher kommuniziert werden, dass die Führung voll hinter der Einführung von Teilzeit steht (Verweis 3.2).
- **Bedingungen klar kommunizieren:** Vorgaben seitens der Arbeitgeberin als Argumentarium nutzen, um für die Einführung von Teilzeit notwendige Bedingungen zu erfüllen. Z.B. Kann es sein, dass aufgrund von Teilzeitarbeit die Stellenzahlen pro Schicht sowie die totalen Stellenprozente den Minimalstandard leicht überziehen. Diese Flexibilität muss die Arbeitgeberin ermöglichen, sodass die Schichtplanung trotz Teilzeitarbeit funktionieren kann.

### Von welchen konkreten Vorteilen der Teilzeit möchten wir profitieren?



Zusatzinfo

- Die Einführung von Teilzeit kann massgeblich die Mitarbeitendenzufriedenheit steigern (McNall, Masuda & Nicklin, 2009; Cole & Sanderson, 2017).
- Mit einem Teilzeitangebot kann die Berufsfeuerwehr ihre Arbeitgeberinnenattraktivität steigern und sich als zeitgemässe Arbeitgeberin positionieren (McNall, Masuda & Nicklin, 2009; Bruhn, Batt & Flückiger, 2013). Das Teilzeitangebot kann helfen, mehr Frauen für den Feuerwehrberuf zu gewinnen (Booth & Van Ours, 2009; Jacobsson, Backteman-Erlanson & Egan Sjolander, 2020).
- Teilzeit kann Abwanderung und Fluktuation der Belegschaft senken (McNall, Masuda & Nicklin, 2009).
- Teilzeit kann zur Entlastung im Alter und der längeren Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeitenden beitragen (Billings & Focht, 2016).



#### Weiterführende Fragen

- Welche Vorteile erhoffen wir uns für unseren Betrieb?
- Welche Vorteile erhoffen wir uns für unsere Mitarbeitenden?
- Rechnen wir damit, dass sich dies in den nächsten Jahren ändern könnte?



#### Tipps

- **Vorteile verdeutlichen:** Zu erwartende Vorteile klar und faktenbasiert auflisten und ggf. als Hilfe für die konkrete Zielsetzung bzw. Erfolgsmessung nutzen.
- **Überzeugungsarbeit leisten:** Führungskräfte auf allen Ebenen überzeugen, am gleichen Strang zu ziehen. Ggf. eine Liste mit konkreten Vorteilen als Unterstützung bei der Überzeugung betroffener Schlüsselpersonen einsetzen.
- **Für die Kommunikation nutzen:** Das Argumentarium als Unterstützung für die interne und externe Kommunikation der Massnahmen nutzen.

### Besteht bereits ein klares Bedürfnis bei unseren Schichtdienst-Mitarbeitenden? Aus welchen Gründen?



#### Zusatzinfo

Sind die Bedürfnisse der Mitarbeitenden bekannt, können sie die Basis bei der Entscheidung für oder gegen ausgewählte Teilzeitmodelle bilden (z.B. zusätzlicher Ruhetag im Schichtrhythmus für Mitarbeitende mit Bedarf nach mehr physischer Erholung, freie Wochentage für junge Eltern).

Die in den Fokusgruppen am häufigsten genannten Gründe für Teilzeit sind (Verweis 2.1):

- Mehr Erholungszeit notwendig
- Kinderbetreuung besser bewerkstelligen
- Partner\*in bei Karriere unterstützen
- Ausübung eines Nebenerwerbs oder Besuch einer Aus- oder Weiterbildung



#### Weiterführende Fragen

- Haben wir viele ältere Schichtmitarbeitende?
- Ist der Dienstbetrieb in unserem Betrieb körperlich besonders anspruchsvoll?  
Z.B.: Industriefeuerwehren verzeichnen sehr viele Einsätze pro Schicht und haben somit weniger Erholungszeit während dem Schichtdienst.
- Ist der Dienstbetrieb in unserem Betrieb psychisch besonders anspruchsvoll?  
Z.B.: Die Schadenwehr Gotthard hat oft die Ersthelferfunktion bei schweren Unfällen. Das kann psychisch stark belasten.
- Können unsere Schichtdienst-Mitarbeitenden Arbeit und Familie ausreichend vereinbaren?
- Üben viele unserer Schichtdienst-Mitarbeitenden einen Nebenerwerb aus?
- Wollen sich unsere Schichtdienst-Mitarbeitenden berufsbegleitend weiterbilden?



#### Tipps

- **Mitarbeitende miteinbeziehen:** Sicherstellen, dass die Bedürfnisse der Schichtdienst-Mitarbeitenden von Anfang an in den Entscheidungsprozess um neue Arbeitsmodelle einfließen. So kann im gleichen Schritt auch die Nachfrage bei Einführung besser eingeschätzt werden. Schichtdienst-Mitarbeitende in eine etwaige Projektgruppe «Teilzeit» miteinbinden. Ggf. eine anonymisierte Mitarbeitendenumfrage durchführen.

## Wie steht es um unsere Arbeitgeberinnenattraktivität? Könnte Teilzeit förderlich wirken?



Zusatzinfo

- Teilzeitangebote bzw. flexible Arbeitsmethoden können die Arbeitgeberinnenattraktivität bedeutend steigern (McNall, Masuda & Nicklin, 2009; Bruhn, Batt & Flückiger, 2013).
- Neue Generationen stellen einen klaren Anspruch an moderne Arbeitsformen (Rathgeber, 2017). Um weiterhin die besten (und vielfältigsten!) Bewerbenden zu rekrutieren, sind flexible Arbeitsformen ein «Muss».



Weiterführende  
Fragen

- Ist unsere Auswahl an Bewerbenden vielfältig genug?
- Könnte sich unser Angebot an flexiblen Arbeitsformen positiv auf die Rekrutierung von Frauen auswirken?
- Rechnen wir in der Zukunft mit Rekrutierungsschwierigkeiten?
- Stehen in den nächsten Jahren viele (Früh)-Pensionierungen an?



Tipps

- **Bewerbungen analysieren:** Bewerbungen der letzten Jahre danach analysieren, welche Personengruppen mit welchem Hintergrund erreicht oder eben nicht erreicht werden.

## Haben wir Mühe, unsere Mitarbeitenden langfristig zu halten?



Zusatzinfo

- Angebote für eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und anderen Lebensbereichen können einen positiven Effekt auf die Treue und Retention von Mitarbeitenden haben (Onken-Menke, Nüesch & Kröll, 2018).



Weiterführende  
Fragen

- Aus welchen Gründen verlassen unsere Schichtdienst-Mitarbeitenden die Berufsfeuerwehr?



Tipps

- **Fokusgruppen oder Interviews durchführen:** Bei hoher Fluktuation eine Umfrage über die Mitarbeitendenzufriedenheit durchführen. Ggf. Fokusgruppen-Gespräche mit Schichtdienst-Mitarbeitenden in einem geschützten Rahmen organisieren. Routinemässige Austrittsinterviews mit austretenden Schichtdienst-Mitarbeitenden führen, um Austrittsgründe zu eruieren und Verbesserungsvorschläge zu erlangen.

## Was: Welche Formen von Teilzeit wollen wir einführen?

### Welches Teilzeitmodell passt zu unserem Betrieb? (z.B. fixe Wochen- oder Schichttage frei, freie Zeit am Stück, ...)



Zusatzinfo

- Bereits in einigen Schweizer Berufsfeuerwehren angeboten: fixe Wochen- oder fixe Schichttage frei, freie Zeit am Stück (Verweis: 2.2).
- Aktuell nicht angeboten: Jährlich bestimmte Anzahl an Monaten am Stück frei oder kürzere Schichten (z.B. 12 Stunden anstatt 24).
- Diese Modelle decken verschiedene Bedürfnisse ab: freie Wochentage sind z.B. hilfreich für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Verweis 2.2).



Weiterführende Fragen

- Welche Vor- und Nachteile sowie Auswirkungen bringen diese Teilzeitmodelle für unseren Betrieb, für Teilzeitmitarbeitende und für unsere Vollzeitkolleg\*innen?
- Welche Bedürfnisse können wir mit diesen Teilzeitmodellen nicht abdecken?
- Durch welche alternativen Massnahmen können wir die Bedürfnisse für Flexibilisierung abdecken?



Tipps

- **Nicht das Rad neu erfinden:** Überlegen, welche Sonderregelungen im eigenen Betrieb bereits existieren / auf welche Teilzeitangebote aufgebaut werden kann, z.B. spezielle Dienstplanung für Fachlehrkräfte, Dienstaltersgeschenke, schrittweise Pensionierung, Bezug von Lebensarbeitszeit, regelmässige Schichtfreistellungen, zusätzliche jährliche Ferientage, etc.

### Welche zusätzlichen Flexibilisierungsmassnahmen können die Einführung der Teilzeit unterstützen?



Zusatzinfo

- Durch Flexibilisierungsmassnahmen lassen sich Bedürfnisse abdecken, die im gewählten Teilzeitmodell möglicherweise nicht optimal abgedeckt sind.
- Aber auch eine flexible Handhabung der Dienstplanung hilft bei der Befriedigung zusätzlicher Bedürfnisse: z.B. lässt sich durch informelles Tauschen von Schichten und freien Tagen Kinderbetreuung an regelmässigen Wochentagen bewerkstelligen, ohne die Option «freie Wochentage» anzubieten.



Weiterführende Fragen

- Können wir die Erledigung des Dienstbetriebs auch anders bewerkstelligen?
- Welche Möglichkeiten ausserhalb der klassischen Ausbildung in der Schichtgruppe gibt es, um den Ausbildungsstand aufrechtzuerhalten? Welche Pensen könnten wir anbieten?
- Müssen wirklich «alle alles» machen? Könnten wir designierte Positionen wie Fahrer\*in etc. einführen, für die weniger Ausbildungen absolviert werden müssen (Verweis 4.2)?



Tipps

- **Weitere Flexibilisierungsschritte in Betracht ziehen:** Alternative Flexibilisierungsmöglichkeiten erwägen, um zusätzliche Bedürfnisse abzudecken (Verweis 4.1).
- **Status Quo hinterfragen:** Den Status Quo der Schicht- und Ausbildungsplanung hinterfragen und analysieren, ob die aktuellen Aspekte wirklich zu den bestmöglichen Ergebnissen für alle führen.

## Ist ein minimales Arbeitspensum (wirklich) notwendig?



Zusatzinfo

- Die Teilzeitanbietenden Berufsfeuerwehren haben unabhängig voneinander das Minimum bei 80% angesetzt (Verweis 2.2). Bei einer Reduktion um 20% sind die notwendigen Anpassungen in der Planung sehr gering.
- Allgemeines Fazit war, dass so im jeweiligen Schicht- und Ausbildungssystem Wissens- und Ausbildungsstand aufrechterhalten werden können, um den Dienstbetrieb zu gewährleisten.



Weiterführende  
Fragen

- Gibt es seitens unserer Arbeitgeberin klare Richtlinien, welche Teilzeitpensen angeboten werden müssen?
- Gibt es seitens unserer Arbeitgeberin Angebote für ältere Mitarbeitende, um durch Pensumsreduktion schrittweise in die Pension einzutreten?



Tipps

- **Bestehendes analysieren:** Überprüfen, welche quasi-Teilzeit-Möglichkeiten im bestehenden Schichtmodell bereits existieren: Können Fachlehrkräfte Zeit am Stück frei nehmen? Gibt es die Möglichkeit für ein Sabbatical? Aus diesen Angeboten Best Practice Beispiele aus dem eigenen Betrieb ableiten.

## Wie kann Teilzeit für alle Mitarbeitenden ermöglicht werden?

(z.B. Zugführer\*innen, Spezialist\*innen, ...)



Zusatzinfo

- Für gewisse Mitarbeitendengruppen sind für ein Teilzeitangebot ggf. zusätzliche Anpassungen nötig:
- Spezialisierte Mitarbeitende (besonders viele Ausbildungseinheiten notwendig)
  - Zugführer\*innen und Schichtleiter\*innen (Positionen müssen immer besetzt sein)
  - Führungspositionen im Tagdienst



Weiterführende  
Fragen

- Welche Anpassungen in unserem Planungssystem sind nötig, um Teilzeit für alle zu ermöglichen?
- Welche alternativen Flexibilisierungsmassnahmen könnten wir ergreifen, um auch die Bedürfnisse dieser Mitarbeitenden zu erfüllen?



Tipps

- **Teilzeit für alle anbieten:** Allen Mitarbeitenden Teilzeit anbieten, da es sonst zu Missgunst und sinkender Moral führen kann.
- **Pool-System einführen:** Für bestimmte Schlüsselpositionen ein von der «normalen» Schichtplanung losgelöstes Pool-System einführen siehe Berufsfeuerwehr Basel als Beispiel (Verweis 4.1).
- **Top/Job-Sharing andenken:** Für Führungspositionen im Tagdienst Top-Sharing- oder Job-Sharing-Programme in Erwägung ziehen. Eine grossartige Möglichkeit, um eine Vorbildfunktion einzunehmen! (Verweis 4.1)

## Wie: Mit welchen Kosten und welchem Zusatzaufwand müssen wir rechnen? Welche Regeln und Prozesse müssen wir anpassen?

### Könnte sich Teilzeit negativ auf die Erfüllung des Dienstbetriebs auswirken?



Zusatzinfo

- Die Teilzeitanbietenden Berufsfeuerwehren haben die möglichen Pensumsreduktionen (80, 85 oder sogar 70%) so festgelegt, dass der Besuch von Ausbildungseinheiten und somit die nötigen Kernkompetenzen für alle Mitarbeitenden auf gleichem Niveau sichergestellt sind.
- Produktivität und Wachsamkeit können durch längere Erholungsphasen gesteigert werden, was wiederum einen positiven Effekt auf den Dienstbetrieb haben kann (Billings & Focht, 2016).



Weiterführende  
Fragen

- Welches Wissen muss zwingend bei all unseren Mitarbeitenden vorhanden sein?
- Über welche verschiedenen Wege können wir dieses Wissen sichern?



Tipps

- **Normen hinterfragen:** Bei der Einführung von Teilzeit hinterfragen, welche Normen der Schichtarbeit für einen noch besseren Dienstbetrieb flexibilisiert werden können.

### Welche Vorbehalte bestehen gegen die Einführung von Teilzeit seitens Schichtdienst-Mitarbeitenden, Gruppen- und Zugführer\*innen?



Zusatzinfo

- Es sollte frühzeitig eruiert werden, welche Vorbehalte und Vorurteile gegen Teilzeit existieren. Welche Befürchtungen hegen Schichtdienst-Mitarbeitende, Gruppen- und Zugführer\*innen?
- In Interviews und Fokusgruppen am häufigsten genannten Vorbehalte: Auswirkungen auf das Funktionieren des Dienstbetriebs, die Planung der Ausbildung und den Teamzusammenhalt.
- Häufige Vorurteile über Teilzeit in der Literatur: Widerspruch zwischen Teilzeit und Aufstiegsmöglichkeiten, Teilzeitarbeit wird mit «Nicht-Arbeiten» gleichgesetzt, Teilzeitarbeit ist nur für weibliche Mitarbeitende, etc. (Eckart, 1982; Grant, Yeandle & Buckner, 2005; Dimitri, 2014)



Weiterführende  
Fragen

- Welche Vorbehalte bestehen, werden aber nicht laut ausgesprochen?
- Wie können wir Vorbehalte durch eine Kommunikationsstrategie abbauen?
- Mit wem lohnt es sich, direkt das Gespräch zu suchen?



Tipps

- **Umfrage durchführen:** Eine anonymisierte Umfrage für das Aufdecken «versteckter» Vorbehalte und Vorurteile durchführen.



## Welche Kosten werden auf uns zukommen?



Zusatzinfo

- Laut den interviewten, Teilzeitanbietenden Berufsfeuerwehren sind die Zusatzkosten sehr gering.
- Zusätzliche Kosten fallen erst bei der Rekrutierung neuen Personals an. Damit einher gehen höhere Kosten für beispielsweise Uniformen, Schutzanzügen, Kompetenz- und Fitnessstrainings (Riemar, 1998; Bromen, 2000; Majercik, 2009).
- Die Nachfrage in den Teilzeitanbietenden Berufsfeuerwehren ist eher gering, auch zum Zeitpunkt der Einführung. Dies bestätigt sich in den Fokusgruppen. Anfänglich ist dementsprechend nicht mit einem grossen Ansturm zu rechnen und die Zusatzkosten bei Einführung sind als gering einzuschätzen.
- 2019 nutzten bei den Teilzeitanbietenden Berufsfeuerwehren nur sehr wenige Mitarbeitende das Angebot (Verweis 2.1).



Weiterführende  
Fragen

- Welche Kosten fallen bei der Schaffung einer neuen Stelle für uns an?



Tipps

- **Vorkalkulieren:** Frühzeitig die mit der Schaffung einer neuen Stelle verbundenen Kosten berechnen.

## Bedingt die Einführung von Teilzeit die Rekrutierung neuer Mitarbeitender?



Zusatzinfo

- Bisher waren in Teilzeit-anbietenden Berufsfeuerwehren wenig bis keine Rekrutierungen für die Aufrechterhaltung des Dienstbetriebs notwendig.
- Betriebsspezifische Faktoren wie Minimal- und Maximalbestände, Multiplikatoren bzw. Personalfaktoren etc. beeinflussen, wann die Schaffung einer neuen Stelle und somit Rekrutierung notwendig wird.
- Die meisten Berufsfeuerwehren, die Teilzeit nutzen, schätzen, dass ab vier Personen (bzw. 0.8 FTE) die Schaffung einer neuen Stelle notwendig ist.
- Konkret: Wenn zum Beispiel vier Personen je 20% reduzieren, muss wahrscheinlich eine neue Person eingestellt werden, um die Ausfälle abzudecken. Arbeitet diese Person 100%, dann müsste in diesem Fall eine Überbesetzung von 20% in Kauf genommen werden.



Weiterführende  
Fragen

- Wie schätzen wir die Chancen ein, dass unsere Schichtdienst-Mitarbeitenden vom Teilzeitangebot Gebrauch machen? Bei der Einführung? In zwei Jahren? In fünf?



#### Tipps

- **Pluspunkt Flexibilität:** Sollten aufgrund von Teilzeit mehrere Personen eingestellt werden, steigen zwar gewisse Kosten aber auch die Flexibilität: Mehr Personen können für's «Einspringen» aufgeboden werden.
- **Bedürfnisse eruieren:** Regelmässig die Bedürfnisse der Mitarbeitenden (durch Mitarbeitendengespräche oder Umfragen) eruieren, um den Bedarf abzuwägen und frühzeitig die Weichen für Rekrutierungen bzw. Anträge auf zusätzliches Personal stellen zu können.

## Welche Veränderungen in der Personalplanung bringt die Einführung von Teilzeit mit sich?



#### Zusatzinfo

- Voraussetzung: Der **Wachmindestbestand** muss, gestützt auf die Gefährdungsanalyse und der daraus resultierenden Feuerwehrbedarfsplanung sowie gemäss aktuell genutztem Personalfaktor, innerhalb des laufenden Kalenderjahrs sowie der folgenden Kalenderjahre zwingend gewährleistet sein.
- Je höher die Flexibilität im Personalbestand, desto weniger Zusatzaufwand in der Schichtplanung durch die Einführung von Teilzeit. Z.B. flexible Schichtbestände / Minimal- und Maximalbestände, sodass ein gewisser «Puffer» im Schichtplan existiert und das System es zulässt, wenn jemand Teilzeit arbeiten möchte.



#### Weiterführende Fragen

- Was ist der Minimalbestand in unseren Schichten? Wieso? Ist dieser am besten geeignet, um den Dienstbetrieb und die Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden abzudecken?
- Antizipieren wir, dass sich die Nachfrage über die nächsten Jahre wandeln wird? Haben wir z.B. viele ältere Mitarbeitende, die mit den physischen Ansprüchen der Schichtarbeit kämpfen / mehr Erholungszeit benötigen?



#### Tipps

- **Flexibilität** wo möglich erhöhen: Flexibilität in der Schichtgrösse / Minimalbestände einführen bzw. beibehalten. Dies erlaubt eine einfachere Einführung von Teilzeit. Zudem senkt dieses Modell die Wahrscheinlichkeit, dass Ersatzpersonen aus der Freizeit aufgeboden werden müssen. Laut einer Feuerwehr «sitzen sie so nicht auf Nadeln» und haben einen höheren Erholungswert.
- **Agiles Tauschen fördern:** Ein etabliertes, informelles und agiles Tauschsystem unter den Schichtdienst-Mitarbeitenden für die einfachere Abdeckung von Ausfällen einführen. Zudem erhöht es die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende spezielle Bedürfnisse auch ohne Teilzeit abdecken können.
- **Modellieren:** Durch regelmässiges «Forecasting» / Vorausrechnen im Rahmen der Feuerwehrbedarfsplanung frühzeitig abschätzen, wann die Bewilligung neuer Stellen notwendig sein könnte.

## (Wie) müssen wir die Dienstplanung anpassen?



### Zusatzinfo

- Fazit der Teilzeitanbietenden Berufsfeuerwehren: Der grösste Zusatzaufwand liegt in der Dienstplanung, da Teilzeit die Komplexität erhöht.
- Der Bezug von Teilzeittagen jeglicher Art limitiert die freie Wahl von Urlaubs- und zusätzlicher freier Tage von Kolleg\*innen. An Tagen, an denen Kolleg\*innen Teilzeittage haben, können weniger Personen frei nehmen, was zu Unstimmigkeiten führen kann.
- Der Bezug von Teilzeit kann das Erreichen der Jahresarbeitszeit beeinflussen, sodass Anpassungen notwendig sind (stark vom gewählten Teilzeitmodell und dem Schichtmodell abhängig):
  - Wird die Jahresarbeitszeit mit dem Teilzeitmodell nicht erreicht, müssen zusätzliche Dienste bis zur Erreichung zugeteilt werden.
  - Wird die Jahresarbeitszeit mit dem Teilzeitmodell überschritten, fallen zusätzliche Pflichtfreitage an.



### Weiterführende Fragen

- Welche Auswirkungen wird die Einführung von Teilzeit auf den Bezug von Urlaub / zusätzlichen freien Tagen unserer Vollzeitmitarbeitenden haben?
- Wie können wir sicherstellen, dass sich Vollzeitmitarbeitende in der Dienstplanung nicht benachteiligt fühlen?



### Tipps

- **Managementtool überdenken:** Ggf. in ein modernes Schichtplanungstool investieren, um einen Teil des Zusatzaufwandes zu kompensieren.
- **Anreize für Vollzeitmitarbeitende gestalten:** Früh überlegen, welche Auswirkungen die Einplanung von Teilzeittagen auf die Vollzeitmitarbeitenden haben wird. Die Schaffung von Anreizen in der Dienstplanung auch für Vollzeitmitarbeitende in Betracht ziehen (z.B. Priorisierung beim Bezug zusätzlicher freier Tage).
- **Personalengpässe vermeiden:** Berücksichtigen, dass es zu besonderen Personalengpässen kommt, wenn Teilzeittage auf beliebte Freitage fallen. Eine vorausschauende Planung ist somit zur Vermeidung von Personalengpässen essenziell.
- **Pensum minimal anpassen:** Das Arbeitspensum leicht anpassen, wenn zu viele Pflichtfreitage anfallen (durch einen leicht höheren Beschäftigungsgrad wird die überschrittene Jahresarbeitszeit reduziert).

## (Wie) müssen wir die Ausbildungsplanung anpassen?



### Zusatzinfo

- Da viele Ausbildungen während der Schicht stattfinden, muss evaluiert werden, ob für Teilzeitmitarbeitende in der Schicht der Besuch ausreichend vieler Ausbildungen für die Aufrechterhaltung des Ausbildungsstandes möglich ist. Wenn z.B. Ausbildungen immer am Mittwoch und Freitag stattfinden und jemand mittwochs arbeitet (fixer Wochentag pro Woche frei), ist dies nicht möglich. Somit müsste die Ausbildungsplanung angepasst werden.
- Bei limitierten Plätzen kann es notwendig sein, Teilzeit-Mitarbeitende zu priorisieren, da sie ansonsten möglicherweise zu viele Ausbildungen verpassen.
- Lessons from Corona: Corona hat bei vielen Berufsfeuerwehren aufgezeigt, dass eine stärkere Flexibilisierung der Ausbildungen möglich ist. Z.B.: Ausbildungen in kleineren Gruppen aber an mehr Halbtagen anbieten, gewisse Sequenzen im Selbststudium durchführen, etc.



### Weiterführende Fragen

- Hinterfragen: Müssen wirklich alle unsere Mitarbeitenden alle Aufgaben ausführen? Gleichzeitig: Müssen wirklich alle unsere Mitarbeitenden alle Ausbildungen besuchen?
- Ist eine stärkere Spezialisierung auch in knapp bemessenen Schichtbeständen nicht doch möglich?
- Gibt es Ausbildungssequenzen, die mehr im Selbststudium durchgeführt werden können?



### Tipps

- **Teilzeitarbeitende priorisieren:** Teilzeitarbeitende bei der Einteilung in Ausbildungssequenzen priorisieren.
- **Effizienz erhöhen:** Überlegen, welche Ausbildungen besucht werden müssen und welche optional oder 2. Priorität sein können.
- **Ausbildungen stärker flexibilisieren:** Das Anbieten von Ausbildungen an mehr Zeitpunkten während der Woche in kleineren Gruppen in Erwägung ziehen. Optionen zum Selbststudium gewisser Ausbildungseinheiten ausbauen und attraktiver gestalten.
- **Voneinander lernen:** Innovative Ansätze für e-Learning oder hybride Ausbildungssequenzen von anderen Berufsfeuerwehren übernehmen und ggf. adaptieren, nicht das Rad neu erfinden.
- **Konsequenzen von Spezialisierungen im Auge behalten:** Bedenken, dass durch stärkere Spezialisierungen die Notwendigkeit gewisser Ausbildungen wegfallen könnte. Eine Berufsfeuerwehr erwägt, Fahrer\*in zu einer spezialisierten Funktion für ältere Mitarbeitende zu machen. Für diese Person wären ggf. nicht mehr alle Ausbildungen notwendig.
- **Erwartungen klären:** Klarstellen, dass das Aufrechterhalten des Ausbildungsstandes in der Verantwortung der Mitarbeitenden liegt. Die Bereitschaft, eine Ausbildungssequenz (bezahlt) notfalls auch an einem dienstfreien Tag zu besuchen, auch bei Teilzeitmitarbeitenden voraussetzen.

## Welche «Spielregeln» sollten wir für die Einführung von Teilzeit in Betracht ziehen?



### Zusatzinfo

- Die genauen Regeln für die Art und den Bezug von Teilzeit werden durch die Arbeitgeberin stark mitbestimmt, jedoch lassen sich gewisse Best Practices aus Interviews und Erfahrungsberichten ableiten.
  - Diese im Vorhinein festgelegten «Spielregeln» können die Basis für die Kommunikationsstrategie bilden (Verweis 3.2).
- 



### Weiterführende Fragen

- Welche Vorgaben / Bedingungen für den Bezug von Teilzeit sind durch unser Betriebsmodell gegeben?
  - Was erwarten wir von unseren Mitarbeitenden, wenn sie Teilzeit arbeiten wollen?
- 



### Tipps

- **Spielregeln erstellen:** Folgende Faktoren in die «Spielregeln» einfließen lassen und transparent festlegen:
- Voraussetzung (der Dienstbetrieb muss jederzeit gewährleistet sein)
- Minimales Pensum (z.B. Minimalpensum von 80%)
- Ansprüche (z.B. klarstellen, dass Mitarbeitende keinen automatischen Anspruch auf eine weitere Anpassung des Beschäftigungsgrades haben)
- Priorisierung (z.B. Personen mit Betreuungsverpflichtungen priorisieren)
- Pflichten (z.B. Besuch von Kursen auch an dienstfreien Tagen, wenn absolut notwendig, voraussetzen)
- **Personalgesetz anpassen:** Grundbedingungen wie Jahresarbeitszeit, Guthaben, Rechte und Pflichten festhalten.

## 3.2. Umsetzungsphase: Einführung eines Teilzeitmodells in der Berufsfeuerwehr

Zu diesem Zeitpunkt ist sich die Berufsfeuerwehr über die wichtigen Eckpunkte des geplanten Teilzeitmodells im Klaren. Nun gilt es, dies Schritt für Schritt im Schichtalltag umzusetzen. Wie führt man Teilzeit geschickt in den Schichtbetrieb ein, sodass man die Chancen optimal nutzen und Herausforderungen meistern kann? Wie setzt man Teilzeit im Schichtalltag um, ohne Konflikte und Missgunst zwischen Mitarbeitenden hervorzurufen? Wie können Führung, Planer\*innen und Zugführer\*innen die Mitarbeitenden bestmöglich unterstützen?



### Praxistipp

**Alle Führungsebenen aktiv miteinbeziehen:** Kommando und Personen mit Führungsaufgaben frühzeitig auf allen Ebenen in die Ausarbeitung des Teilzeitangebotes und den «Case for Change» miteinbeziehen. Somit wird sichergestellt, dass bei der Implementierung alle Verantwortlichen die gleiche Linie vertreten und Vorbehalte frühzeitig adressiert werden können.

Die Einführung von Teilzeit stellt Führungskräfte vor neue, zusätzliche Herausforderungen wie Arbeit umorganisieren, Verantwortlichkeiten neu klären, Prozesse im Team anpassen, etc. Es erfordert mehr Kommunikation und kann zu Konfliktsituationen zwischen Mitarbeitenden führen. Der Führung kommt in diesem Prozess also eine besonders wichtige Rolle zu (siehe auch Exkurs zu «inklusive Führung» in Kapitel 5).

Welche positiven Auswirkungen können Kommunikation, Führung und gut geregelte Zusammenarbeit auf die Nutzung von Teilzeit haben? Nachfolgend werden hierzu die wichtigsten Empfehlungen, Chancen und Hindernisse sowie wissenschaftliche Erkenntnisse oder Praxiserfahrungen zusammengefasst. Als Fazit werden Praxistipps für die Umsetzung vorgestellt.

#### **Kommunikation:**

*Wie können wir die Umsetzung von Teilzeit im Schichtalltag durch gezielte Kommunikation fördern?*

- Haben wir die nötige Kommunikationsstrategie für das Roll-Out des Teilzeitprojektes?
- Kommunizieren wir klar, dass Teilzeitarbeit grundsätzlich für alle Mitarbeitenden möglich ist?
- Sind die Kriterien für den Bezug von Teilzeit für alle transparent?
- Wissen die Mitarbeitenden über die Auswirkungen der Einführung von Teilzeit auf Arbeitsalltag und Dienstbetrieb Bescheid?
- Wird Teilzeitarbeit proaktiv als familien- und gesundheitsförderliche Massnahme kommuniziert?

**Führung:**

*Wie kann die Führung optimal die Weichen für die erfolgreiche Nutzung von Teilzeit stellen?*

- Ist die Führung von den Vorteilen durch Teilzeit überzeugt oder bestehen Vorbehalte?
- Kommuniziert die Führung die Erwartungen an die Zusammenarbeit klar?
- Kommuniziert die Führung, dass sie Teilzeit voll und ganz unterstützt?
- Kennt die Führung die Vorbehalte und Bedürfnisse der Mitarbeitenden in puncto Teilzeit?
- Welche Rolle hat die Führung bei der Bewilligung von Teilzeit?
- Stellt die Führung sicher, dass Teilzeitarbeit keine negativen Auswirkungen auf Aufstiegschancen haben wird?

**Zusammenarbeit:**

*Wie können gelebte Normen in der Zusammenarbeit die erfolgreiche / gewinnbringende Umsetzung von Teilzeit unterstützen?*

- Wie lassen sich wechselnde Teamzusammensetzungen für die Umsetzung von Teilzeit nutzen?
- Ist der Prozess um Schichttausch effizient und transparent?
- Wird die Gleichbehandlung von Vollzeit- und Teilzeitkräften proaktiv unterstützt?
- Haben wir für den Umgang mit Konflikten die geeigneten Gefässe?

## Kommunikation:

Wie können wir die Umsetzung von Teilzeit im Schichtalltag durch gezielte Kommunikation fördern?

*«Wenn ich ja zu 80% sage, dann will ich diese auch. Das heisst der Arbeitgeber muss das auch für alle anbieten und das fair. Die Lösung müsste so sein, dass es für alle fair ist.» (Kommentar Fokusgruppen-Gespräch, CCDI 2020)*

### Haben wir die nötige Kommunikationsstrategie für das Roll-Out des Teilzeitprojektes?



#### Zusatzinfo

- Es ist wichtig, vorab zu definieren, wie die geplante Einführung von Teilzeit den Mitarbeitenden kommuniziert wird. Alle in diesem Unterkapitel genannten Fragen sollten in der Kommunikationsstrategie abgedeckt werden.
- Ein erfolgreiches Roll-Out stellt die Weichen dafür, wie die neue Initiative von den Mitarbeitenden aufgenommen wird, und gibt den Ton für die Zukunft an.



#### Weiterführende Fragen

- Sind alle relevanten Informationen über Voraussetzungen, mögliche Pensen, Ansprüche, Priorisierung und Pflichten all unseren Mitarbeitenden klar ersichtlich?



#### Tipps

- Direkt und einfach ausrollen: Roll-Out in Form eines einfachen Dienstbefehls bewerkstelligen, wie das die Berufsfeuerwehr Bern gemacht hat. Alle relevanten Informationen waren für alle zugänglich, Interessierte konnten sich bei der Dienstplanung melden. Indem das neue Angebot nicht «an die grosse Glocke» gehängt wurde, konnten Unsicherheit oder grosser Ansturm vermieden werden.
- Wichtigste Eckpunkte für das Roll-Out:
  - Voraussetzung (der Dienstbetrieb muss jederzeit gewährleistet sein)
  - Minimales Pensum (z.B. Mini-malpensum von 80%)
  - Ansprüche (z.B. klarstellen, dass Mitarbeitende keinen automatischen Anspruch auf eine weitere Anpassung des Beschäftigungsgrades haben)
  - Priorisierung (z.B. Personen mit Betreuungsverpflichtungen priorisieren)
  - Pflichten (z.B. Besuch von Kursen auch an dienstfreien Tagen, wenn absolut notwendig, voraussetzen)



## Kommunizieren wir klar, dass Teilzeitarbeit grundsätzlich für alle Mitarbeitenden möglich ist?



### Zusatzinfo

- Es ist wichtig, dass Teilzeitarbeit grundsätzlich für alle Mitarbeitenden möglich ist. Dies verringert die Wahrscheinlichkeit von Feindseligkeit unter Kolleg\*innen (Waltman & Sullivan, 2007). Eine Priorisierung der Ansprüche (siehe Beispiel unten) ist dennoch notwendig, da möglicherweise mehr Anträge gestellt werden, als angenommen werden können. Viele Arbeitgeberinnen geben bereits eine bestimmte Priorisierung vor.
- Es ist wichtig, in der Kommunikation Stereotypen entgegenzuwirken. Es besteht sonst die Gefahr, dass Teilzeit oder flexible Arbeit als «etwas für Frauen» oder «etwas für Ältere» wahrgenommen wird (Eckart, 1982; Grant, Yeandle & Buckner, 2005). Von den gesundheits- und ausgleichsfördernden Effekten von Teilzeit können aber alle und somit der ganze Betrieb profitieren (Billings & Focht, 2016).



### Weiterführende Fragen

- Was machen wir, wenn plötzlich mehr Anträge auf Teilzeitarbeit gestellt werden, als im Schichtsystem in dem Moment möglich sind?
- Wissen wir, wie Anträge priorisiert werden?



### Tipps

- **Anträge priorisieren:** Kriterien für die Priorisierung festlegen. Eine bei mindestens einer Berufsfeuerwehr bereits angewandte Priorisierung:
  - 1) Betreuungspflichten
  - 2) Gleitender Ausstieg aus dem Erwerbsleben
  - 3) Anträge ohne oder mit anderen Begründungen
- **Reihenfolge beachten:** Innerhalb der Priorisierungsgruppen Anträge in der gestellten Reihenfolge bewilligen.

## Sind die Kriterien für den Bezug von Teilzeit für alle transparent?



### Zusatzinfo

- Regelsicherheit und die Anwendung transparenter Kriterien führt zu höherer Mitarbeitendenzufriedenheit (De Micheli, 2006; Rapp, 2020). Neid, Missgunst und Nörgeln sind wahrscheinlicher, wenn die Kriterien nicht für alle klar verständlich sind.



### Weiterführende Fragen

- Haben all unsere Schichtdienst-Mitarbeitenden Zugang zu allen wichtigen Informationen rund um Teilzeit?
- Wissen alle, an wen sie sich bei Fragen wenden müssen?



### Tipps

- **Prägnant formulieren:** Regeln und Kriterien kurz und knapp in für alle Mitarbeitenden verständlicher Sprache ausformulieren.
- **Anlaufstelle klären:** Eine Person (z.B. in der Personalplanung) als Anlaufstelle festlegen, die Anliegen sammeln und beantworten kann.

## Wissen die Mitarbeitenden über die Auswirkungen der Einführung von Teilzeit auf Arbeitsalltag und Dienstbetrieb Bescheid?



Zusatzinfo

- Positiv formulierte mündliche und schriftliche Regelungen können die Befürchtungen von Mitarbeitenden verringern, dass Teilzeitarbeit negative Auswirkungen auf die Schichtarbeit haben könnte (Waltman & Sullivan, 2007).
- Alle sollten sehen, dass die Ausübung von Teilzeit oder flexible Arbeit durch Kolleg\*innen den Dienstbetrieb nicht beeinträchtigt. So kann das Vertrauen in das reibungslose Funktionieren des (potenziell gefährlichen) Dienstbetriebs aufrechterhalten werden.
- In einer Umfrage zur Nutzung von flexiblen Arbeitsformen bei der australischen Polizei wurde die Unberechenbarkeit von Schichtbeständen und Planung als einer der grössten Stressfaktoren von flexiblen Arbeitsformen gesehen (Cole & Sanderson, 2017). Die richtige Steuerung der Erwartungen der Mitarbeitenden ist dementsprechend wichtig.



Weiterführende Fragen

- Vertreten alle Personen mit Führungsverantwortung die gleiche «Message» um Teilzeit?
- Sind sich alle Personen mit Führungsverantwortung über die potenziellen teilzeitbedingten Auswirkungen, Chancen und Herausforderungen im Dienstbetrieb einig?



Tipps

- **Gleiche Linie vertreten:** Sicherstellen, dass sich alle Führungspersonen im Klaren über die Auswirkungen sind, sodass sie die gleiche Linie vertreten können.

## Wird Teilzeitarbeit proaktiv als familien- und gesundheitsförderliche Massnahme kommuniziert?



Zusatzinfo

- Die Kommunikation sollte bestärken, dass Teilzeit auf den Dienstbetrieb und das Privatleben einen positiven Effekt haben kann. Dies führt zu mehr Verständnis und Wohlwollen gegenüber Teilzeitarbeit.
- Teilzeit kann die Produktivität und Wachsamkeit durch erhöhte Ruhephasen massgeblich steigern (Billings & Focht, 2016). Somit stellt Teilzeit eine Chance dar, die Qualität der Arbeit zu optimieren.



Weiterführende Fragen

- Wird diese «Message» von Kommando, Personal- und Schichtplaner\*innen, Schichtleiter\*innen und Zugführerinnen (also auf allen Ebenen der Führung) gleichermassen positiv bestärkt?



Tipps

- **Positive Aspekte in der Kommunikation nutzen:** Einführung von Teilzeit als Massnahme «für die Mitarbeitenden» kommunizieren, nicht als Reaktion auf Druck sei-tens Arbeitgeberin.

## Führung:

Wie kann die Führung optimal die Weichen für die erfolgreiche Nutzung von Teilzeit stellen?

*« On arrive vite aux limites quand on arrive à des révolutions de systèmes de fonctionnement. Avec bonne volonté ça va, mais changer tout le système et philosophie il faut des compétences supérieures. » (Kommentar Fokusgruppen-Gespräch, CCDI 2020)*



### Praxistipp

**Die eigenen Kontrollmechanismen kennenlernen:** Führungskräfte müssen zuerst ihre eigenen Kontrollmechanismen kennenlernen und sich untereinander zu den Chancen, Risiken und Verhaltensweisen in Bezug auf flexible und mobiles Arbeiten austauschen können. Ziel ist es, in einem geschützten Rahmen vorbildliches Verhalten und Lernerfahrungen zu teilen und gleichzeitig persönliche Barrieren und Vorurteile kennen und überwinden zu lernen. Peer Mentoring zwischen den verschiedenen Kommandos der einzelnen Berufsfeuerwehren kann hierzu ein hilfreiches Instrument sein (Mavrinac, 2005).

## Ist die Führung von den Vorteilen durch Teilzeit überzeugt oder bestehen Vorbehalte?



### Zusatzinfo

- Führung beeinflusst stark, ob die Einführung von flexiblen Arbeitsformen Zugehörigkeit und Zusammenarbeit beeinträchtigt bzw. verbessert (Wang & Walumbwa, 2007; Godard, 2001).
- In einem befragten Notfallzentrum wurde tatkräftige Unterstützung durch die Führung als der wichtigste Faktor für die weitverbreitete Akzeptanz von Teilzeit genannt.



### Weiterführende Fragen

- Unterstützt und vertritt unsere Führung einen klaren «Case for Change» für die Einführung von Teilzeit?
- Wie steht es um andere Personen mit Führungsverantwortung wie Personal- und Schichtplaner\*innen, Dienstplaner\*innen, Schichtleiter\*innen, Zugführer\*innen etc.?
- Welche Vorbehalte bestehen? Wie können wir diese abbauen?



### Tipps

- **Alle Führungskräfte miteinbeziehen:** Alle Führungsebenen frühzeitig in die Konzeption des Projektes «Neue Arbeitsformen» einbinden, um gemeinsam den «Case for Change» auszuformulieren und Vorbehalte abzubauen.
- **Führung in Teilzeit ermöglichen:** Betonen, dass Teilzeit auch in Führungspositionen möglich ist.

## Kommuniziert die Führung die Erwartungen an die Zusammenarbeit klar?



### Zusatzinfo

- Der Dienstbetrieb steht immer im Zentrum und man unterstützt sich gegenseitig. Dieser Grundsatz gilt für alle.
- Um alternative Arbeitsmodelle wie Teilzeit im Schichtplan vollumfänglich ausschöpfen zu können, müssen insbesondere auch Teilzeit-Mitarbeitende viel Flexibilität zeigen (Riemar, 1998). Es kann notwendig sein, an einem Teilzeittag einzuspringen.
- Es ist Aufgabe aller Mitarbeitenden, den Ausbildungsstand aufrechtzuerhalten.



### Weiterführende Fragen

- Kommunizieren wir klar, dass für Teilzeitkräfte keine Extrawünsche gelten?
- Sind die Erwartungen an Flexibilität, Dienstbereitschaft und Ausbildungsniveau für alle klar ersichtlich?



### Tipps

- **Einheitliche Anforderungen formulieren:** An alle Mitarbeitende die gleichen Ansprüche und Erwartungen an die Arbeitsmoral stellen. Sicherstellen, dass dies allen bewusst ist.

## Kommuniziert die Führung, dass sie Teilzeit voll und ganz unterstützt?



### Zusatzinfo

- Die klare Kommunikation, dass die Führung die Einführung und Nutzung von Teilzeit voll und ganz unterstützt, ist für die Akzeptanz von Teilzeit bei den Mitarbeitenden enorm wichtig (Vroman, 2020).
- Führungsunterstützung für Teilzeitarbeit signalisiert zudem, dass Vereinbarkeit für die Organisation einen hohen Stellenwert hat (Putnam, Myers & Gailliard, 2014).
- Wichtig ist auch, dass die proaktive Unterstützung von Teilzeit nicht nur von der Spitze, sondern von allen Führungsebenen mitgetragen wird. In der australischen Polizei war die inkonsistente Umsetzung durch Schichtleitende bei der Umsetzung von Teilzeit im Schichtalltag eine der grössten Hürden (Cole & Sanderson, 2017).



### Weiterführende Fragen

- Wird die Unterstützung von Teilzeit regelmässig sowohl in unserer schriftlichen als auch mündlichen Kommunikation bestärkt?
- Wird diese «Message» von allen Personen mit Führungsverantwortung gleichermaßen positiv bestärkt?



#### Tipps

- **«Warum» klären:** Genügend Zeit für die Klärung des «Warums» und des Sinns gegenüber den Mitarbeitenden aufwenden. Auch wenn Mitarbeitende nicht alle Entscheidungen und Massnahmen gut finden, erhöht die Nachvollziehbarkeit das Commitment im Team.
- **Als Vorbild vorangehen:** Betonen – oder vormachen! - dass Teilzeit auch in Führungspositionen möglich ist.

## Kennt die Führung die Vorbehalte und Bedürfnisse der Mitarbeitenden in puncto Teilzeit?



#### Zusatzinfo

- Es ist wichtig für die Führung, Missmut und Unstimmigkeiten zum Thema Teilzeit unter den Mitarbeitenden früh zu erkennen und zu adressieren. Zudem erleichtert das die Abschätzung der Nachfrage.
- Regelmässige Gespräche führen dazu, dass Führungskräfte über die aktuelle Situation der Mitarbeitenden Bescheid wissen und dementsprechend die Arbeitsbedingungen anpassen können (Corwin, Lawrence & Frost, 2001).



#### Weiterführende Fragen

- Gibt es kritische Stimmen, Neid oder Missgunst unter unseren Mitarbeitenden? Wieso? Wie können wir diesen begegnen?



#### Tipps

- **Proaktiv auf negative Stimmen reagieren:** Das Gespräch suchen, oder eine E-Mail an alle schreiben und die Wichtigkeit und Notwendigkeit von Teilzeit bekräftigen.
- **Mitarbeitendengespräche nutzen:** Für das frühzeitige Aufdecken von potenzieller Missgunst und Unstimmigkeiten rund um flexible Arbeit regelmässige Mitarbeitendengespräche führen.

## Welche Rolle hat die Führung bei der Bewilligung von Teilzeit?



#### Zusatzinfo

- Die Bewilligung von Teilzeit sollte von der Führung losgelöst werden. Es sollte hierfür klare Prozesse und Zuständigkeiten in der Personalplanung geben.
- Dies stellt sicher, dass basierend auf transparenten Kriterien und nicht aus dem Bauchgefühl heraus entschieden wird (Knight, 2017).
- Zudem beugt man so Vorwürfen über «Vitamin B» oder Sympathien vor, wenn jemand Teilzeit arbeitet.



#### Weiterführende Fragen

- Ist der Bewilligungsprozess für Teilzeitanträge genau definiert? An wen müssen sich Interessierte wenden?



#### Tipps

- **Entscheidung von Führung loslösen:** Entscheidung über Teilzeit von der Führungsperson / vorgesetzten Person unabhängig machen und Regeln im System verankern. Dies wird von den Teilzeitanbietenden Berufsfeuerwehren bereits erfolgreich so praktiziert.

## Welche Rolle hat die Führung bei der Bewilligung von Teilzeit?



Zusatzinfo

- Die Bewilligung von Teilzeit sollte von der Führung losgelöst werden. Es sollte hierfür klare Prozesse und Zuständigkeiten in der Personalplanung geben.
- Dies stellt sicher, dass basierend auf transparenten Kriterien und nicht aus dem Bauchgefühl heraus entschieden wird (Knight, 2017).
- Zudem beugt man so Vorwürfen über «Vitamin B» oder Sympathien vor, wenn jemand Teilzeit arbeitet.



Weiterführende  
Fragen

- Ist der Bewilligungsprozess für Teilzeitanträge genau definiert? An wen müssen sich Interessierte wenden?



Tipps

- **Entscheidung von Führung loslösen:** Entscheidung über Teilzeit von der Führungsperson / vorgesetzten Person unabhängig machen und Regeln im System verankern. Dies wird von den Teilzeitanbietenden Berufsfeuerwehren bereits erfolgreich so praktiziert.

## Stellt die Führung sicher, dass Teilzeitarbeit keine negativen Auswirkungen auf Aufstiegschancen haben wird?



Zusatzinfo

- Die Umfrage bei der australischen Polizei zu Teilzeitarbeit zeigt, dass Teilzeitmitarbeitende eine klare Benachteiligung bei Karrieremöglichkeiten wahrnehmen (Cole & Sanderson, 2017). Es ist wichtig, diesen Ängsten proaktiv zu begegnen.



Weiterführende  
Fragen

- Beruhen unsere Beförderungs- und Entwicklungsentscheide auf Leistung und messbaren Kriterien? Oder gibt es Raum für Entscheidungen aus dem Bauchgefühl heraus?



Tipps

- **Positive Sprache verwenden:** Präzise, positive und normative Sprache verwenden, wenn es um Teilzeit / flexible Arbeit geht: z.B. betonen, dass Teilzeit keinen negativen Einfluss auf Aufstiegschancen hat.

## Zusammenarbeit:

Wie können gelebte Normen in der Zusammenarbeit die erfolgreiche / gewinnbringende Umsetzung von Teilzeit unterstützen?

*«Kompromissbereitschaft wurde grösser. Die Flexibilität ist gross, man muss dies aber auch mitbringen.» (Kommentar Fokusgruppen-Gespräch, CCDI 2020)*

### Wie lassen sich wechselnde Teamzusammensetzungen für die Umsetzung von Teilzeit nutzen?



Zusatzinfo

- Wird bereits mit flexiblen Zug- und Schichtzusammensetzungen gearbeitet, sind Mitarbeitende an wechselnde Teams gewöhnt und erleichtert dies die Einführung von Teilzeit im Schichtbetrieb.
- Wechselnde Teams sind zu begrüßen, denn sie fördern Beziehungsaufbau und Wissensaustausch zwischen Kolleg\*innen (Bertram et al., 2014).
- Berufsfeuerwehren, die bereits mehrere Schichtmodelle durchlaufen haben, sahen die eher im 24-24-Modell üblichen wechselnden Teamzusammensetzungen als grosses Plus: Insbesondere die Verbundenheit mit der Belegschaft als Ganzes wird geschätzt.



Weiterführende  
Fragen

- Ist unser Dienstbetrieb abhängig von bestimmten Teamkonstellationen?



Tipps

- **Teams durchmischen:** Teams mit fest eingefahrenen Konstellationen bewusst stärker durchmischen.

### Ist der Prozess um Schichttausch effizient und transparent?



Zusatzinfo

- Die Einführung von Teilzeit ist mit etwas knapperen Schichtbeständen verbunden, weshalb effizientes und direktes Tauschen wichtig ist.





#### Weiterführende Fragen

- Sind unsere formellen und informellen Prozesse für den Schichttausch so effizient und direkt wie möglich?



#### Tipps

- **Informelle Prozesse bekannt machen:** Einfache Gefäße für die direkte Kommunikation unter den Mitarbeitenden wie WhatsApp für höhere Effizienz andenken. Hier ist es wichtig, neuen Mitarbeitenden auch informellere Prozesse zu erklären und sicherzustellen, dass alle mit der Technologie zurechtkommen.

### Wird die Gleichbehandlung von Vollzeit- und Teilzeitkräften proaktiv unterstützt?



#### Zusatzinfo

- Der Bezug von Teiltagezeiten geht immer mit einem gewissen Verlust an Flexibilität in der Einteilung von freien Tagen von Vollzeitmitarbeitenden einher, da an Teiltagezeiten weniger Mitarbeitende frei nehmen können (z.B. an Feiertagen oder während Schulferien besonders kritisch).
- Es ist wichtig, dass bei Vollzeitmitarbeitenden kein Gefühl der Benachteiligung entsteht. Auch für sie sollten gewisse Anreize geschaffen werden.



#### Weiterführende Fragen

- Welche spezifischen Nachteile ergeben sich für unsere Vollzeitmitarbeitenden durch den Bezug von Teilzeit in der Dienstplanung?
- Wie können wir diesen aktiv entgegenwirken?



#### Tipps

- **Anreize für Vollzeitmitarbeitende schaffen:** Sicherstellen, dass Vollzeitmitarbeitende nicht in allen Planungsbelangen an zweiter Stelle kommen: z.B. könnten Vollzeitmitarbeitende beim Bezug von zusätzlichen freien Tagen erste Wahl haben.

### Haben wir für den Umgang mit Konflikten die geeigneten Gefäße?



#### Zusatzinfo

- Die Einführung neuer Arbeitsmodelle kann zu Konflikten zwischen Mitarbeitenden führen, wobei es in den Fokusgruppen wenig Vorbehalte gab (Baillien & De Witte, 2009).
- Eine Umfrage bei der australischen Polizei zeigte, dass Mobbing und Schikane von Teilzeitarbeitenden die bedeutendsten negativen Auswirkungen auf die Zusammenarbeit waren (Cole & Sanderson, 2017). Es ist sehr wichtig, dieser Entwicklung aktiv entgegenzuwirken.





#### Weiterführende Fragen

- Gibt es unter unseren Mitarbeitenden Stimmen gegen die Einführung von Teilzeit?
  - Welche Vorbehalte bestehen? Wie können wir diese abbauen?
- 



#### Tipps

- **Erwartungen kommunizieren:** Regeln und Erwartungen um Teilzeit so transparent wie möglich kommunizieren.
- **Gespräch frühzeitig suchen:** Früh mit den betroffenen Mitarbeitenden das Gespräch suchen und offen zuhören.

## 4. Ausblick: Flexibilisierung geht weiter als Teilzeit

### 4.1. Einen Schritt weiter als Teilzeit: Flexible Arbeitsmodelle

Flexible Arbeit wird oft mit einem flexiblem Arbeitsort («wo» findet die Arbeit statt) und/oder flexiblen Arbeitszeiten («wann» findet die Arbeit statt) gleichgesetzt (Rau & Hyland, 2002). Unter dieser Annahme liegt die Schlussfolgerung nahe, dass flexible Arbeit für Berufsfeuerwehren im Schichtdienst nicht umsetzbar ist. Flexible Arbeitsformen gehen jedoch weiter: Grundsätzlich **geht es um sämtliche neuen Arbeitsformen, welche die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen**. Alles was mehr Flexibilität in Schichtplanung, Schichtalltag und den gelebten Arbeitsalltag der Mitarbeitenden bringt kann als «flexible Arbeitsmethode» betrachtet werden.

Die Einführung von flexiblen Arbeitsformen ist eine grossartige Gelegenheit, starre Gegebenheiten («es geht einfach nur so», «das muss einfach so sein») zu hinterfragen. **Die Coronazeit hat gezeigt, dass innerhalb der Schweizer Berufsfeuerwehren durchaus Möglichkeiten für Reflexion und Innovation von Arbeitsaspekten existieren**. Dabei ist jederzeit zu gewährleisten, dass die Umsetzung des Dienstbetriebs Vorrang hat und Kolleg\*innen nicht im Stich gelassen werden. Flexible Arbeitsmodelle bedeuten nicht, dass flexibles Einspringen unmöglich wird. Ausserdem kann zusätzlicher Aufwand notwendig sein, um den Wissens-, Ausbildungs- und Informationsstand zu wahren. **Bei der Einführung flexibler Arbeitsmodelle ist es besonders wichtig, dass ein Umdenken geschieht, wobei Arbeitnehmende mehr Kontrolle über ihren Arbeitsalltag bekommen und Führungskräfte die Reform proaktiv unterstützen**.

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass flexible Arbeitsmodelle und die aktive Unterstützung einer guten Work-Life-Balance dazu führen können, dass Arbeitnehmende mehr erreichen, weniger Krankschreibungen haben und mit ihrer Arbeit zufriedener sind (siehe z.B. Bloom & Van Reenen, 2006). Arbeitnehmende mit flexiblen Arbeitsoptionen und Unterstützung für das Privatleben seitens ihrer Vorgesetzten haben niedrigere Stressniveaus, ein geringeres Risiko für Burnouts, eine höhere psychische Belastbarkeit und **damit eine höhere Arbeitszufriedenheit als dies Mitarbeitende mit weniger Kontrolle über ihren Berufsalltag aufweisen** (Moen et al., 2016). Zudem können flexible Arbeitsmodelle nicht nur die Arbeitgeberinnenattraktivität und Retention erhöhen (Onken-Menke, Nüesch & Kröll, 2018), sondern bilden sie auch die diversen Bedürfnisse der vielfältiger werdenden Belegschaft besser ab (von Ballmoos & Schütt, 2016). Sie sind eine Chance, beispielsweise mehr Frauen zu rekrutieren und zu halten und so die männerdominierte Kultur zu durchbrechen.

Eine Flexibilisierung der Arbeitsmodelle geht mit den sich wandelnden Aufgaben und Kompetenzen der Feuerwehr einher (Müller, 2009). Hier lohnt es sich, folgende Aspekte zu berücksichtigen: Welche Kompetenzen haben / brauchen wir heute? Wie wird sich das in fünf oder zehn Jahren ändern? Wie können flexible Arbeitsformen darin unterstützen? Sind unsere Ausbildungspraktiken z.B. für die wandelnden Aufgaben die geeignetsten? Oder bestehen Hürden, die eigentlich unnötig sind?



#### Praxistipp

**Wie werden bestehende Angebote genutzt?** Die meisten Berufsfeuerwehren bieten, auch wenn sie diese nicht so nennen, bereits flexible Modelle wie Sabbaticals oder Zukauf zusätzlicher Urlaubstage (z.B. Bandbreitenmodell in Winterthur). Wie, wieso und von wem werden diese genutzt? Was können wir daraus für die weitere Flexibilisierung lernen? Zudem lohnt es sich, die bestehenden Kapazitäten kritisch zu hinterfragen und darüber nachzudenken, wie diese flexibler und zielgerichteter genutzt werden könnten. Gibt es z.B. Möglichkeiten, die Milizfeuerwehr anders oder stärker zu nutzen, um im Schichtbetrieb etwas mehr Flexibilität zu gewährleisten?

- **Ausbildung / Weiterbildung im Selbststudium:** Ausbildungen finden bei den meisten Berufsfeuerwehren klassisch während der Schichtzeit statt. Corona hat jedoch gezeigt, dass es auch anders geht. Während einige mit elektronischen Hilfsmitteln und Selbststudium experimentierten, haben andere Ausbildungssequenzen öfter in kleineren Gruppen angeboten. Flexible Ausbildungsmethoden wie autonomes e-Learning oder hybride Lernsequenzen ermöglichen gleichzeitig ein Mithalten mit den stetig komplexer werdenden Aufgabenbereichen der Berufsfeuerwehr. In der Entwicklung von e-Learning-Sequenzen lohnt es sich, mit anderen Feuerwehren zusammenzuarbeiten und von ihnen zu lernen.
- **Job-Sharing für Schichtdienst-Mitarbeitende:** Durch verstärkte Spezialisierung kann mehr Flexibilität geschaffen werden. Eine Berufsfeuerwehr hat in Erwägung gezogen, insbesondere für ältere Personen spezialisierte Funktionen (z.B. Fahrer\*in) mit weniger Ausbildungssequenzen zu schaffen. Somit wäre es möglich, diese Funktionen in eine Art Job-Sharing der Schichtarbeit (z.B. ein Wechsel nach 12 Stunden Einsatz) zu überführen. So könnte eine Position auch übers Jahr geteilt werden (eine Person arbeitet z.B. im Winterhalbjahr, eine andere im Sommer), ohne dass dadurch zu grosse Ausbildungslücken entstehen.
- **Pool-Mechanismen:** Die Stadt Basel verwendet für die Einplanung von Spezialist\*innen sowie Einsatzleiter\*innen in der Schicht ein Pool-System für die Dienstplanung. Diese können sich losgelöst vom Schichtrythmus für Schichten eintragen, wobei sie gewisse Richtlinien einhalten müssen (z.B. nicht zwei Schichten hintereinander und nicht mehr als sieben Mal hintereinander) und die Vorausplanung auf sechs Wochen



### Praxisbeispiel

**Top-Sharing bei der Schweizer Armee:** Als Beispiel für erfolgreiches Top-Sharing dient die Schweizer Armee, in der beispielsweise das Team «Platform Operation» von zwei Führungskräften geleitet wird. Die zwei teilzeitarbeitenden Fachexpertinnen sind für die Abteilung gemeinsam verantwortlich und teilen das Arbeitspensum der Führungsposition. Da sich Führungskräfte im Top-Sharing entweder tageweise, alle zwei Tage oder (halb)wochenweise abwechseln, ermöglicht dieses Modell einen verantwortungsvollen Beruf ohne Verzicht auf private Qualitätszeit oder Verpflichtungen. Damit Top-Sharing funktioniert, kommt es vor allem auf einwandfreie Kommunikation, Konfliktlösungsbereitschaft, Kooperation und Entscheidungsfähigkeit der involvierten Führungskräfte an. (Plüss, 2020)

begrenzt ist. Dadurch kommt mehr Flexibilität in die Einsatzplanung von Schlüsselfunktionen, gleichzeitig wird aber ihre ständige Besetzung sichergestellt. Dies könnte auch verwendet werden, um Teilzeit für Führungskräfte einzuführen. Weiter geht ein **Führungskräftepool** in Köln/Gummersbach: Dort existiert ein regionsübergreifender Führungskräftepool, aus dem je nach Einsatzlage Führungskräfte an verschiedenen Standorten eingesetzt werden können (Kölner Stadt-Anzeiger, 2009).

- **Top-Sharing in der Führung:** Top-Sharing ist eine Form von Job-Sharing für Kaderpositionen, wo nicht nur Aufgaben, sondern auch Führungsverantwortung geteilt werden (Kägi, 2017). Bei der Berufsfeuerwehr ist es denkbar, dass gewisse Führungsfunktionen im Tagdienst durch Top-Sharing bewerkstelligt werden. Somit kann sichergestellt werden, dass Funktionen nicht zu stark an eine bestimmte Person gebunden sind und keine Abhängigkeiten im Arbeitsalltag entstehen.
- Internationale Beispiele zeigen, dass flexible Arbeitsmodelle **Rufbereitschaft (Pikettdienst)** einschliessen können, ähnlich wie sie bereits bei freiwilligen Feuerwehren besteht. Die Möglichkeit, während des Schichtbetriebs nur im Falle eines Einsatzes einzurücken, kann sich positiv auf die Lebensqualität der Mitarbeitenden auswirken. Während eine gewisse Anzahl an Einsatzkräften an der Wache eine minimale Schichtauslastung gewährleistet, profitieren Mitarbeitende auf Rufbereitschaft von erhöhter Flexibilisierung. (Riemar, 1998; Bromen, 2000; Haigh, 2005)
- **Flexible Einsätze als «Springer\*in»** bei spontanen Schichtausfällen mindern im 24-24-Modell den Erholungseffekt. Durch Teilzeitarbeit im Schichtmodell könnten Mitarbeitende mit geringeren Pensen als «Springer\*in» eingesetzt werden, um Vollzeitkräfte in bestimmten Funktionen zu entlasten. Studien aus den USA zeigen, dass der Einsatz von Teilzeitkräften die Schichtplanung von Berufsfeuerwehren effektiver gestalten und Überstunden der übrigen Belegschaft reduzieren kann (Riemar, 1998).



### Praxisbeispiel

**Agiles Arbeiten:** Bei der Industriefeuerwehr Roche werden die agilen Arbeitsansätze von Roche, mit dem Ziel von allen Mitarbeitenden den grösstmöglichen Input zu bekommen, auch im Schichtdienst wenigstens teilweise umgesetzt. In sogenannten Squad-Teams werden Aufgaben und Projekte gemeinsam ausgearbeitet (z.B. Wahl eines neuen Saugers für die Fahrzeuge). Gemäss den Kommentaren im Fokusgruppen-Gespräch funktioniert das in der stark hierarchisch aufgebauten Feuerwehr ebenso. Wichtig ist dabei, dass die vorgesetzten Personen «loslassen» und diese Arbeitsform aktiv unterstützen.

## 4.2. Teilzeit allein reicht nicht: Umgang mit älteren Mitarbeitenden



### Praxistipp

**Was den älteren Mitarbeitenden nützt, nützt der gesamten Belegschaft:** Flexible Arbeitsmethoden und Teilzeit bringen mehr Spielraum für ältere Mitarbeitende und steigern die Arbeitgeberinnenattraktivität bei den jüngeren.

In den Best Practice Interviews und Fokusgruppen-Gesprächen hat sich bestätigt, dass viele Berufsfeuerwehren nach besseren Lösungen im Umgang mit älteren Schichtdienst-Mitarbeitenden suchen. Oftmals wurde erwähnt, dass Personen ab circa 50 Jahren Fitnessstests mit Mühe bestehen und somit deren Einsatztauglichkeit in Frage gestellt werden könnte.

Obwohl dieses Problem weit verbreitet ist, existieren bisher **wenig strategische Lösungsansätze**. Bei gewissen Berufsfeuerwehren besteht eine Basis (z.B. Dienstaltersgeschenke, Altersentlastung, zusätzliche freie Tage), jedoch fehlen konkrete Vorgehensweisen. Vielmehr suchen die Berufsfeuerwehren immer individuelle Lösungen. Wenn Mitarbeitende nicht für den Einsatz im Tagdienst geeignet oder dort aktuell alle Positionen besetzt sind, werden Alternativen (z.B.

beruflicher Umstieg) rar. Ein proaktiver, strategischer Umgang mit älteren Mitarbeitende ist für eine optimale Lösung und das Wahrnehmen der Fürsorgepflicht gegenüber aller Mitarbeitenden bedeutend.

Eine Reflektion über die generelle Einstellung gegenüber den betroffenen Mitarbeitenden ist wichtig: Ältere Schichtdienst-Mitarbeitende sollten nicht als Problem, sondern als essenzielle Ressourcen gesehen werden. In einer Organisation wie der Feuerwehr, die auf Aus- und Weiterbildung im täglichen Betrieb angewiesen ist, bringen Mitarbeitende mit höherem Dienstalter wichtige Fähigkeiten, Erfahrungen und Wissen mit sich (Pickerden, 2018; Wilson, 2007; Schmidt & Muehlfeld, 2017). Somit sind aus Arbeitgeberinnensicht die Retention und der gezielte Einsatz älterer Mitarbeitender unerlässlich.



### Praxistipp

**Entwicklungsgespräche nutzen:** Regelmässige Entwicklungsgespräche mit Schichtdienst-Mitarbeitenden dienen unter anderem der frühzeitigen Klärung von Bedürfnissen und Ängsten der Mitarbeitenden. Besteht eine klar definierte Strategie für ältere Mitarbeitende, kann mit den betroffenen Mitarbeitenden früh genug die beste Option hinsichtlich Fähigkeiten und Lebenssituation besprochen und somit rechtzeitig die Weichen gestellt werden.

- **Umschulung in Tagesdienst:** Diese Möglichkeit scheint bereits gängige Praxis bei den Schweizer Berufsfeuerwehren zu sein. Je nach Fähigkeit werden ältere Mitarbeitende für die Ausübung bestimmter Aufgaben im Tagesdienst (z.B. Schichtplanung) umgeschult. Allerdings gibt es nicht genügend viele solcher Posten und nicht alle Schichtdienst-Mitarbeitenden sind für die Ausübung administrativer Tätigkeiten geeignet oder daran interessiert. Somit funktioniert dieser Ansatz nur auf individueller Basis.

- **Gewinnbringende Nutzung von Teilzeitmodellen:** Die Einführung neuer Arbeitsformen bietet vor allem auch im Umgang mit älteren Mitarbeitenden in vielerlei Hinsicht positive Lösungsansätze. Einerseits können Teilzeittage für zusätzliche körperliche und mentale Erholung genutzt und damit Unfälle oder längere Ausfälle reduziert werden. Andererseits bieten sich weitere vielversprechende Optionen wie die Nutzung eines zusätzlichen freien Tages oder zusätzlicher Ferien am Stück für den Besuch einer Weiterbildung oder Umschulung.
- **Gezielte Weiterbildung und Umschulung:** Für die Retention und den gezielten Einsatz älterer Schichtdienst-Mitarbeitender gilt es, besonders geeignete Weiterbildungs- und Umschulungsprogramme herauszufinden, potenzielle Partnerorganisationen zu identifizieren und gemeinsame Programme aufzubauen, wofür ein zusätzliches Budget benötigt wird. Dennoch sind gezielte Weiterbildungen oder Umschulungen für die Arbeitgeberin kostengünstiger als Mitarbeitende, die ihre Funktion nicht mehr ausüben können oder arbeitsunfähig werden. In Städten ohne derartige Weiterbildungsprogramme könnte die gemeinsame Initiierung z.B. für alle Blaulichtorganisationen angeregt werden.
- **Kooperationsmodelle mit Arbeitgeberin:** In Basel und Genf gibt es seitens der Stadt explizite Angebote für die Weiterbeschäftigung oder Umschulung von Mitarbeitenden der Stadt. Diese Programme sind darauf ausgerichtet, Mitarbeitende von Berufsgruppen mit Alterseinschränkungen auf vertikale Wechsel in andere passende Anstellungen innerhalb der Stadt vorzubereiten (siehe Praxisbeispiel). Für die Stadt ist es eine WinWin-Situation, da zum einen wertvolle personelle Ressourcen nicht verloren gehen und sie zum anderen ihren Mitarbeitenden dadurch Wertschätzung kommuniziert.



### Praxisbeispiel

**Pilotprojekt «Optio» Basel-Stadt:** Die Rettung Basel-Stadt operiert seit 2018 das Pilotprojekt «Optio» des Justiz- und Sicherheitsdepartements. Innerhalb dieses Projekts sollen Mitarbeitende in älteren Lebensphasen Optionen für berufliche Alternativen erhalten. «Optio» ist eine Reaktion auf das steigende Rentenalter und die zunehmenden (körperlichen) Anforderungen der Feuerwehr- und Sanitätsberufe an ältere Mitarbeitende. Das Programm ist freiwillig und erarbeitet in Kooperation mit Coaches, Laufbahnberater\*innen und Linienverantwortlichen die individuellen beruflichen Optionen, die für Betroffene in Bezug auf Fähigkeiten und Interessen in Frage kommen. «Optio» wird seitens der Arbeitgeberin wie andere Weiterbildungen gehandhabt, wobei die Verpflichtungsdauer und Kostenübernahme je nach Fall zwischen Arbeitgeberin und Arbeitnehmenden zu regeln sind. Das Programm ist sowohl für die älteren Mitarbeitenden als auch die Arbeitgeberin gewinnbringend, da die Organisation von den bisher erworbenen Fähigkeiten und Erfahrungen der Arbeitnehmenden weiterhin profitieren kann. (Justiz und Sicherheitsdepartement des Kantons Basel-Stadt, 2018)



### Praxisbeispiel

**Lebensarbeitszeitmodell Bern:** Das Lebensarbeitszeitmodell der Berufsfeuerwehr Bern erlaubt Mitarbeitenden, gewisse Kompensationsstunden auf ein sogenanntes Lebensarbeitszeitkonto einfliessen zu lassen. Dieses Konto kann für die frühzeitige Pensionierung angerechnet oder auch für zusätzliche freie Tage oder längere Ferien genutzt werden. Laut einem Evaluationsbericht sind die Erfahrungen damit sehr gut: Die Zufriedenheit mit dem Lebensarbeitszeitmodell ist äusserst hoch und die Mitarbeitenden geben an, dass es ihnen ein Stück zusätzliche Lebensqualität schenkt (Polizeidirektion der Stadt Bern, 2000).



## 5. Fazit: (Inklusive) Führung ist das A und O

Die Förderung einer vielfältigen Belegschaft und die wachsende Flexibilisierung von Arbeitsmodellen bieten einzigartige Chancen für die Schweizer Berufsfeuerwehren. Flexible oder agile Arbeitsformen können dazu führen, dass sich Arbeitnehmende mit ihren individuellen Bedürfnissen von ihren Vorgesetzten ernst genommen fühlen und dass ihnen Vertrauen entgegengebracht wird, ihre Arbeit auch unter flexibleren Umständen und mit mehr Freiheiten zufriedenstellend zu verrichten. Die Wertschätzung des Arbeitsplatzes, Engagement und Zufriedenheit werden damit erhöht (Godard, 2001).

Wenn diese «neuen» Arbeitsformen allerdings nicht **durch transparente Kommunikation und bewusstes Teammanagement** begleitet werden, kann es leicht passieren, dass sich Angestellte ihrem Team und Unternehmen weniger zugehörig fühlen und ihr Engagement dadurch merklich sinkt (Wentling & Palma-Rivas, 2000; Godard, 2001). Die Resultate einer Umfrage zur Einführung von flexiblen Arbeitsmethoden bei der australischen Polizei zeigen: Der am häufigsten genannte Stressfaktor am Arbeitsplatz ist für fast 50% der befragten Polizist\*innen die mangelnde Unterstützung durch das Management (Cole & Sanderson, 2017).

**Inklusive Führung bedeutet, die vielfältigen Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden anzuerkennen und bewusst zu nutzen, ohne dass das Gefühl von Zugehörigkeit dabei verloren geht.** Inklusive Führungsmethoden können nicht nur die Produktivität der Mitarbeitenden steigern, sondern auch zu einem neuen, verbesserten Zugehörigkeitsgefühl und einer stärkeren Identifikation mit der Arbeitgeberin führen. Die Vielfalt unter den Mitarbeitenden beschränkt sich dabei längst nicht mehr auf einzelne Diversitätsaspekte, sondern umfasst unterschiedliche Sprachkompetenzen, Ausbildungshintergründe, Rollenverständnisse, Geschlechter- und Generationenvielfalt bis zu unterschiedlichen körperlichen und psychischen Voraussetzungen. Zusammen mit der Einführung von neuen, flexiblen Arbeitsmodellen ist die Entwicklung einer inklusiven Führungskultur für die Schweizer Berufsfeuerwehren ebenso unabdingbar, um auch in Zukunft eine attraktive Arbeitgeberin für verschiedenste Mitarbeitendengruppen zu bleiben.

Dabei sollten inklusive Führungsmethoden nicht nur bei der Einführung von Teilzeit, sondern im gesamten Arbeitsalltag angewendet und dadurch etablierte Muster und Gewohnheiten aktiv hinterfragt werden. Da mit der Einführung neuer Arbeitsmodelle ein gewisser Widerspruch zwischen der wachsenden Flexibilisierung und dem Zugehörigkeitsgefühl der einzelnen Mitarbeitenden entstehen könnte, spielt die angewandte Führungskultur in Zeiten von Wandel eine besonders zentrale Rolle. Um negative Konsequenzen wie abnehmendes Engagement oder Konflikte zwischen Mitarbeitenden zu vermeiden oder proaktiv zu bekämpfen, müssen Führungskräfte bei den Berufsfeuerwehren im Stande sein, ihre bisherigen Führungsmuster zu reflektieren und sie den neuen Bedingungen und Anforderungen ggf. anzupassen.

Gute Führung ist für den Erfolg der neuen Arbeitsmodelle somit Voraussetzung. Im herausfordernden Spannungsfeld zwischen Flexibilisierung der Arbeitsweisen und verantwortungsvoller Führung ist es für die Vorgesetzten der schweizerischen Berufsfeuerwehr wichtig, eine neue, über die klassische Kommando-Funktionen hinausgehende Form von Führungsverhalten zu entwickeln. Bei dem Prinzip der inklusiven Führung geht es oftmals darum, in der Rolle eines Coaches zu agieren, Kooperationen und gemeinsame Lösungsfindungen zu ermöglichen und die einzelnen Mitarbeitenden in ihrer Eigenverantwortung und der Weiterentwicklung zu fördern. Das folgende, vom CCDI entwickelte und auf die Schweizer Berufsfeuerwehren angepasste Modell erklärt die Bedeutung von inklusiver Führung für die Führungskräfte und beschreibt Umsetzungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.





Abbildung 5: Inklusive Führung in Feuerwehren

## I. Zugehörigkeit sicherstellen trotz wechselnder und immer vielfältiger werdender Teams

Die zunehmende Vielfalt von Mitarbeitenden und die wachsende Flexibilisierung vom Arbeitsalltag können zu Widerspruch zwischen Zugehörigkeitsgefühl und Engagement des einzelnen Gruppenmitgliedes führen.

### Was tun als Führungskraft?

- **Teamzusammenhalt unterstützen:** Fördern Sie den Zusammenhalt durch Klarheit in Bezug auf die Ziele, Verantwortlichkeiten und die Entwicklungsrichtung aller Mitarbeitenden. Wenn Transparenz bezüglich der Erwartungen, Ziele und Aufgaben besteht, können auch wechselnde und vielfältiger werdende Teams effizienter zusammenarbeiten. Erwartungsmanagement ist das A und O von inklusiver Führung.
- **Nachvollziehbarkeit beachten:** Wenden Sie genügend Zeit für die Klärung des «Warums» und des Sinns auf. Auch wenn Mitarbeitende nicht all Ihre Entscheidungen und Massnahmen gut finden, erhöht die Nachvollziehbarkeit die Einsatzbereitschaft.
- **Raum für Austausch ermöglichen:** Schaffen Sie Raum und Zeit dafür, dass sich Mitarbeitende wechselnder Teams regelmässig austauschen können. Je besser sich die

Mitglieder eines heterogenen Teams kennen, desto weniger spielen Vorurteile und Stereotype in der Zusammenarbeit eine Rolle.

- **Mitarbeitenden-Feedback einfordern:** Fordern Sie aktiv Feedback von Mitarbeitenden ein (Was läuft gut? Was benötigt das Team? Etc.) und kommunizieren Sie klar, welche Schritte Sie unternehmen werden. Sie signalisieren damit, dass Sie die Inputs ernst nehmen und bereit sind, Anpassungen vorzunehmen, damit all Ihre Teammitglieder Teams optimal arbeiten können.
- **Vertrauen schaffen:** Bilden Sie Vertrauen im Team durch Selbstöffnung und Interesse am einzelnen Gruppenmitglied (aktiv zuhören und nachfragen).

## 2. Innovationen fördern bei gleichzeitiger Optimierung der Kernfunktionen

Die Aufgaben der Feuerwehr wandeln sich und werden komplexer (Wetterer & Poppenhusen, 2007; Müller, 2009). Oftmals kommen neue Aufgaben auf Mitarbeitende der Feuerwehr zu, ohne dass zusätzliche Ressourcen zur Verfügung stehen. Um erfolgreich zu sein, sind neue Ideen und Arbeitsformen gefragt, für deren Umsetzung bewusst Raum geschaffen werden muss.

### Was tun als Führungskraft?

- **Delegieren und Verantwortung abgeben:** Schaffen Sie Zeit für Ihre Führungsaufgaben. Gibt es Personen, die mehr Verantwortung übernehmen können? Wie können die Schichtteams bei der Lösungsfindung für neue Probleme und Aufgaben unterstützen? Für Sie heisst das unter Umständen auch, ein Stück weit aus der Expert\*innenrolle zurückzutreten und mehr Fokus auf Ihre zentralen Führungsaufgaben zu legen. Somit zeigen Sie Ihrem Team gegenüber Vertrauen in ihre Fähigkeiten.
- **Konstruktive Fehlerkultur fördern:** Ersetzen Sie Fragen wie «Warum?» oder «Wessen Fehler war das?» beispielsweise durch «Was sind die nächsten Schritte, die Sinn machen?», «Welche Wahlmöglichkeiten haben wir?», «Was funktioniert gut?» oder «Was machen wir nächstes Mal anders und allenfalls besser?».

## 3. Individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden entgegenkommen und gleichzeitig Fairness und Chancengleichheit sicherstellen

Chancengleichheit bedeutet, dass allen Mitarbeitenden unabhängig von gängigen Rollenstereotypen und Vorurteilen dieselben Möglichkeiten offenstehen und diese transparent gemacht werden. Gleichzeitig sind Mitarbeitende dann besonders engagiert, wenn z.B. ihrer aktuellen Lebenssituation entsprechend individuell auf ihre Bedürfnisse eingegangen wird (und sie zum Beispiel ihr Arbeitspensum anpassen können). Ungleiches zu behandeln ist genauso diskriminierend wie Gleiche ungleich zu behandeln. Je vielfältiger die Schweizer Berufsfeuerwehr wird, desto relevanter wird diese Thematik.

### Was tun als Führungskraft?

- **Transparent kommunizieren:** Kommunizieren Sie klar, welche Entscheidungen Sie gefällt haben und warum (im Hinblick auf welche Ziele und basierend auf welchen Kriterien). Warum ist es für jenes Teammitglied Teilzeitarbeit möglich? Auch hier ist die Nachvollziehbarkeit Ihrer Entscheidungen wichtig.

- **Kriterien nachvollziehbar gestalten:** Stellen Sie sicher, dass die Entscheidungskriterien allen bekannt und nachvollziehbar sind.
- **Meinung von Mitarbeitenden einholen:** Fragen Sie (bei den Mitarbeitenden) offen nach, ob jemand Bedenken hat oder sich aufgrund der Entscheidung benachteiligt fühlt.
- **Entscheidungsspielraum kennen:** Nutzen Sie Ihren Entscheidungsspielraum im Rahmen Ihrer Feuerwehr und Ihrer Arbeitgeberin, um auf die individuelle Situation der Mitarbeitenden (z. B. Betreuungsverpflichtungen) einzugehen.



### Praxisbeispiel

**Operation HONOUR des kanadischen Militärs:** Diese Operation zielt darauf ab, Vielfalt und Inklusion im Militär zu fördern und zeugt davon, dass inklusive Führung auch in stark hierarchischen Organisationen möglich ist. Die Operation sieht sich jedoch mit mehreren Hindernissen für eine integrative Kultur konfrontiert (z.B. Gruppendenken, unbewusste Vorurteile, Privilegien für vor allem weiße Männer, doppelte Botschaften usw.). Die Operation adressiert inklusive Führung als einziges Mittel für einen tiefen Kulturwandel und nutzt z.B. das 6-C-Modell von Deloitte, das die sechs charakteristischen Eigenschaften einer inklusiven Führungskraft für die Umstrukturierung des kanadischen Militärs widerspiegelt. Die Operation verdeutlicht ausserdem, dass oberflächliche Diversitätsmassnahmen nicht hilfreich sind, wenn Inklusion nicht auch fest bei den Führungskräften verankert ist. (Belanger, 2018)

## 4. Status Quo in der Organisation und eigene Vorurteile proaktiv hinterfragen

Für inklusive Führung ist es wichtig, sowohl persönliche als auch organisationale «Blindflecken» aktiv zu hinterfragen. Jede\*r hat Vorurteile und für Führungskräfte sind sie die Achillesferse: Vorurteile können zu Entscheidungen führen, die unfair und irrational sind. Sowohl persönliche Vorurteile (z.B. gegenüber Teilzeitmitarbeitenden) als auch implizite Stereotypen spielen eine wichtige Rolle. Die Führungsperson hat nicht nur eine wichtige Vorbildfunktion im aktiven Abbau von Vorurteilen, sondern sie befindet sich auch in der Position, Prozesse, Regeln und Strukturen direkt zu beeinflussen.

### Was tun als Führungskraft?

- **Eigene Vorurteile reflektieren:** Setzen Sie sich offen und ehrlich mit Ihren eigenen unbewussten oder bewussten Vorurteilen auseinander. Hinterfragen Sie, welche Prozesse und Strukturen in Ihrer Feuerwehr Raum für voreingenommene Entscheidungen zulassen.

- **Faire Entscheidungskriterien festlegen:** Hinterfragen Sie bei wichtigen Personalentscheidungen (z.B. Rekrutierungen oder Beförderungen), ob diese auf fairen Kriterien beruhen. Welche Informationen benötigen Sie, um eine faire Entscheidung zu fällen?
- **Schichtalltag auf Unconscious Bias untersuchen:** Untersuchen Sie immer wieder konkret, welche Annahmen und Vorurteile Sie im Schichtalltag mittragen. Stellen Sie z.B. sicher, das neue Teilzeitpensum des Mitarbeitenden nicht (unbewusst) negativ zu bewerten und die Person mit Vorurteilen wie sie sei physisch schwach oder scheue Arbeit zu behaften.

## 6. Kurzversion für die externe Nutzung

### 6.1 Das Projekt «Neue Arbeitsmodelle im Schichtdienst bei Berufsfeuerwehren»

Folgende Zusammenfassung widmet sich neuen Arbeitsmodellen (flexible Arbeit mit Fokus auf Teilzeitmöglichkeiten) im Schichtbetrieb bei Berufsfeuerwehren in der Schweiz. Die Recherchen und Analysen wurden vom Competence Centre for Diversity and Inclusion (CCDI) der Universität St. Gallen im Auftrag der Vereinigung schweizerischer Berufsfeuerwehren (VSBF) durchgeführt. Das CCDI repräsentiert dabei ein führendes Forschungs- und Transferinstitut im Bereich Diversität und Inklusion und besteht aus einem Team von Forscher\*innen, Berater\*innen und Coaches mit langjähriger Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Schweizer und internationalen Firmen.

#### Das Projekt umfasst folgende Meilensteine:

- Durchführen einer einfachen Benchmarking-Analyse von Mitarbeitendendaten teilnehmender Berufsfeuerwehren mit Fokus auf genutzte Teilzeioptionen in der Schicht, Altersstruktur und Geschlechtervielfalt
- Interviews mit Teilzeitanbietenden Berufsfeuerwehren; Zusammenfassung und Analyse der bestehenden Teilzeitmodelle bei der Berufsfeuerwehr inkl. Zusammenfassung der Vor- und Nachteile sowie wichtigsten Voraussetzungen
- Fokusgruppen-Gespräche mit Schichtdienst-Mitarbeitenden, um die Mitarbeitendenperspektive sowie Bedürfnisse und Vorbehalte gegenüber Teilzeit und flexiblen Arbeitsformen einzuholen
- Ausführliche Zusatzrecherche zu Teilzeitmodellen und flexiblen Arbeitsmethoden bei Blaulicht- und Schichtorganisationen im In- und Ausland
- Ausarbeitung einer «Toolbox» (Umsetzungsleitfaden) für die Einführung von Teilzeit bei verschiedenen Berufsfeuerwehren: konkrete Schritte, weiterführende Fragen und Massnahmen für die Einführung von Teilzeit sowie die Umsetzung im Schichtalltag

#### I. Argumente für die Einführung von Teilzeit bei der Berufsfeuerwehr:

Die Möglichkeit zum flexiblen Arbeiten ist bei vielen öffentlichen und privaten Arbeitgeberinnen Standard. So wird die Mitarbeitendenzufriedenheit und die Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebenssphären verbessert, die Gesundheit gefördert sowie die Innovationskraft und Arbeitgeberinnenattraktivität von Betrieben gestärkt. Auch für die Berufsfeuerwehr sind diese Argumente wichtig: Die hohen körperlichen und zeitlichen Anforderungen durch die Schichtarbeit unterstützen den Bedarf nach Teilzeitarbeit. Andere Blaulichtorganisationen der Schweiz gehen hier mit bestem Beispiel voraus und bieten bereits erfolgreich Teilzeioptionen an, die von der Belegschaft positiv aufgenommen wurden. Für einen Wandel der Arbeitsformen sprechen insbesondere folgende Argumente:

- **Werte und Erwartungen der (zukünftigen) Belegschaft** verändern sich durch den demographischen Wandel. Da die Belegschaften der Schweizer Berufsfeuerwehren eher älter sind (siehe Abbildung 6), müssen sowohl die Bedürfnisse von Neueinsteigenden als auch von den älteren Angestellten bedacht werden. In allen Altersgrup-

pen besteht klar die Nachfrage nach individuellen Flexibilisierungsmöglichkeiten und damit auch Teilzeit.

- **Vielfältigere Berufsfeuerwehr:** Um den Aufbau und die nachhaltige Entwicklung einer vielfältigen Belegschaft zu fördern, müssen die Arbeitsbedingungen auch entsprechend attraktiv gestaltet werden. Sowohl für potenzielle Bewerbende (beispielsweise Frauen, welche die Diversität der Belegschaft fördern würden; siehe Abbildung 7) als auch die bestehende Belegschaft kann das Angebot von flexiblen Arbeitsmodellen und Teilzeit zu einer gesteigerten Arbeitgeberinnenattraktivität und erhöhten Mitarbeitendenzufriedenheit führen.
- **Eine deutliche Nachfrage nach flexiblen Arbeitsmodellen** innerhalb der Berufsfeuerwehr bestätigen die Fokusgruppen-Gespräche. Als Gründe dafür wurden unter anderem eine bessere Work-Life-Balance, optimierte Kinderbetreuung, mögliche Nebenerwerbe oder längere Erholungsphasen genannt.
- **Unternehmerische Effizienz und Effektivität** können durch den Einsatz flexibler Arbeitsmodelle bei Blaulichtorganisationen gesteigert werden (Riemar, 1998; Majerčík, 2009; KSSD, 2017). Sowohl aus organisatorischer als auch finanzieller Perspektive kann sich somit eine Reform lohnen.

## 2. Bestehende Teilzeitmodelle

Dass die Kombination Teilzeit und Feuerwehr funktioniert, zeigen vier Schweizer Berufsfeuerwehren bereits auf (Stadt Zürich, Stadt Basel, Stadt Bern und Stadt Genf). Zwei verschiedene Teilzeitmodelle werden bereits genutzt, sowohl im 24-24- als auch im 24-48-Modell:

- **Im 24-24-Modell immer der gleiche Tag in der Schichtabfolge frei;** dies resultiert in 80% auf das Jahr gerechnet.
- **Im 24-48-Modell vier Schichten am Stück Dienst, dann eine Schicht frei;** dies resultiert in 80% auf das Jahr gerechnet.
- **Zusätzlich existiert in einem 24-24-Modell das bisher ungenutzte Angebot:** Ein fixer Tag in der Woche (z.B. immer Donnerstag) frei. Resultiert in der angebotenen Form in 85%.

Aus den Erfahrungen dieser Teilzeit-Pioniere lassen sich einige wichtige Erkenntnisse und Voraussetzungen für die Umsetzung ziehen:

- **Ausbildungsstand bei Teilzeit gewährt:** Der Bezug von Teilzeit lässt sich bei einem Pensum von 80% gut mit dem Erhalt des Ausbildungsstandes vereinbaren. Somit wird der Dienstbetrieb der Berufsfeuerwehr durch das Angebot von Teilzeit nicht beeinträchtigt.
- **Flexibilität bei Stellenplänen erforderlich:** Beim Bezug von Teilzeit kann es teilweise zu leichten Überbesetzungen von Stellenprozenten bzw. Überziehen von Stellenplänen kommen. Wenn zum Beispiel vier Personen je 20% reduzieren, muss wahrscheinlich eine neue Person eingestellt werden, um die Ausfälle abzudecken. Arbeitet diese Person 100%, dann müsste in diesem Fall eine Überbesetzung von 20% in Kauf genommen werden. Nur wenn diese Flexibilität gegeben ist, kann das

Angebot von Teilzeit für alle Mitarbeitenden mit einem reibungslosem Dienstbetrieb Hand in Hand gehen.

- **Kein Ansturm bei Einführung erwartet:** Bei den Teilzeitanbietenden Berufsfeuerwehren war die Nutzung anfangs eher gering. Das deutet darauf hin, dass man mit einem langsamen Roll-Out der Angebote rechnen darf und somit die Gelegenheit hat auszuprobieren, was funktioniert und was nicht (siehe Abbildung 4, Nutzung von Teilzeit im Schichtbetrieb).

### 3. Flexibilisierung geht weiter als Teilzeit

Eine Flexibilisierung der Arbeitsmodelle geht mit den sich wandelnden Aufgaben und Kompetenzen der Feuerwehr einher (Müller, 2009). Hier lohnt es sich, folgende Aspekte abzufragen: Welche Kompetenzen haben / brauchen wir heute? Wie wird sich das in fünf oder zehn Jahren ändern? Wie können flexible Arbeitsformen darin unterstützen? Sind die Ausbildungspraktiken z.B. für die wandelnden Aufgaben die geeignetsten? Oder bestehen Hürden, die eigentlich unnötig sind?

- **Top-Sharing in der Führung:** Bei der Berufsfeuerwehr ist es durchaus denkbar, dass gewisse Führungsfunktionen im Tagdienst durch Top-Sharing bewerkstelligt werden könnten, wie das bereits vielerorts in Verwaltungen gemacht wird. Somit kann sichergestellt werden, dass Funktionen nicht zu stark an eine bestimmte Person gebunden sind und keine Abhängigkeiten im Arbeitsalltag entstehen.
- **Job-Sharing für Schichtdienst-Mitarbeitende:** Eine Berufsfeuerwehr hat in Erwägung gezogen, insbesondere für ältere Personen spezialisierte Funktionen (z.B. Fahrer\*in) zu schaffen, die nicht mehr den Besuch aller Ausbildungssequenzen bedingt. Somit wäre es möglich, diese Funktionen in kürzere Schichteinheiten zu unterteilen – eine Art Job-Sharing der Schichtarbeit (z.B. ein Wechsel nach 12 Stunden Einsatz).
- **Ausbildung / Weiterbildung im Selbststudium:** Ausbildungen finden bei den meisten Berufsfeuerwehren klassisch während der Schichtzeit statt. Corona hat jedoch gezeigt, dass es auch anders geht. Während einige mit elektronischen Hilfsmitteln und Selbststudium experimentierten, haben andere Ausbildungssequenzen öfter in kleineren Gruppen angeboten. Flexible Ausbildungsmethoden wie autonomes e-Learning oder hybride Lernsequenzen ermöglichen gleichzeitig ein Mithalten mit den stetig komplexer werdenden Aufgabenbereichen der Berufsfeuerwehr. In der Entwicklung von e-Learning-Sequenzen lohnt es sich, mit anderen Feuerwehren zusammenzuarbeiten und von ihnen zu lernen.

### 4. Flexibilisierung und Umgang mit älteren Schichtdienst-Mitarbeitenden

Die älteren Mitarbeitenden stehen in den Feuerwehren vor einer speziellen Herausforderung: Für sie ist der Schichtalltag oft besonders physisch belastend. In den Fokusgruppen hat sich ausserdem gezeigt, dass insbesondere Personen ab 50 Jahre Schwierigkeiten haben, die Fitness-tests zu bestehen und somit nicht mehr einsatztauglich sind. Gleichzeitig gibt es immer weniger Möglichkeiten für die frühzeitige Pensionierung. Da es bisher kaum Strategien für ein optimales Arbeitsumfeld gibt, in dem Mitarbeitende ihre Erfahrungen einbringen können und ihr Fitnesslevel nicht übersteigen, besteht insbesondere hier Handlungs- und Unterstützungsbedarf. **Es braucht Teilzeit und proaktive, durch die Arbeitgeberin unterstützte Strategien:**

- **Gewinnbringende Nutzung von Teilzeitmodellen:** Die Einführung neuer Arbeitsformen bietet vor allem auch im Umgang mit älteren Mitarbeitenden in vielerlei Hinsicht positive Lösungsansätze. Einerseits können Teilzeittage für zusätzliche körperliche und mentale Erholung genutzt und damit Unfälle oder längere Ausfälle reduziert werden. Andererseits bieten sich weitere vielversprechende Optionen wie die Nutzung eines zusätzlichen freien Tages oder zusätzlicher Ferien am Stück für den Besuch einer Weiterbildung oder Umschulung.
- **Gezielte Weiterbildung und Umschulung:** Für die Retention und den gezielten Einsatz älterer Schichtdienst-Mitarbeitender gilt es, besonders geeignete Weiterbildungs- und Umschulungsprogramme herauszufinden, potenzielle Partnerorganisationen zu identifizieren und gemeinsame Programme aufzubauen, wofür ein zusätzliches Budget benötigt wird. Dennoch sind gezielte Weiterbildungen oder Umschulungen für die Arbeitgeberin kostengünstiger als Mitarbeitende, die ihre Funktion nicht mehr ausüben können oder arbeitsunfähig werden. In Städten ohne derartige Weiterbildungsprogramme könnte die gemeinsame Initiierung z.B. für alle Blaulichtorganisationen angeregt werden.
- **Kooperationsmodelle mit Arbeitgeberin:** In Basel und Genf gibt es seitens der Stadt explizite Angebote für die Weiterbeschäftigung oder Umschulung von Mitarbeitenden der Stadt. Diese Programme sind darauf ausgerichtet, Mitarbeitende von Berufsgruppen mit Altersbeschränkungen auf vertikale Wechsel in andere passende Anstellungen innerhalb der Stadt vorzubereiten (siehe Praxisbeispiel). Für die Stadt ist es eine Win-Win-Situation, da zum einen wertvolle personelle Ressourcen nicht verloren gehen und sie zum anderen ihren Mitarbeitenden dadurch Wertschätzung kommuniziert.

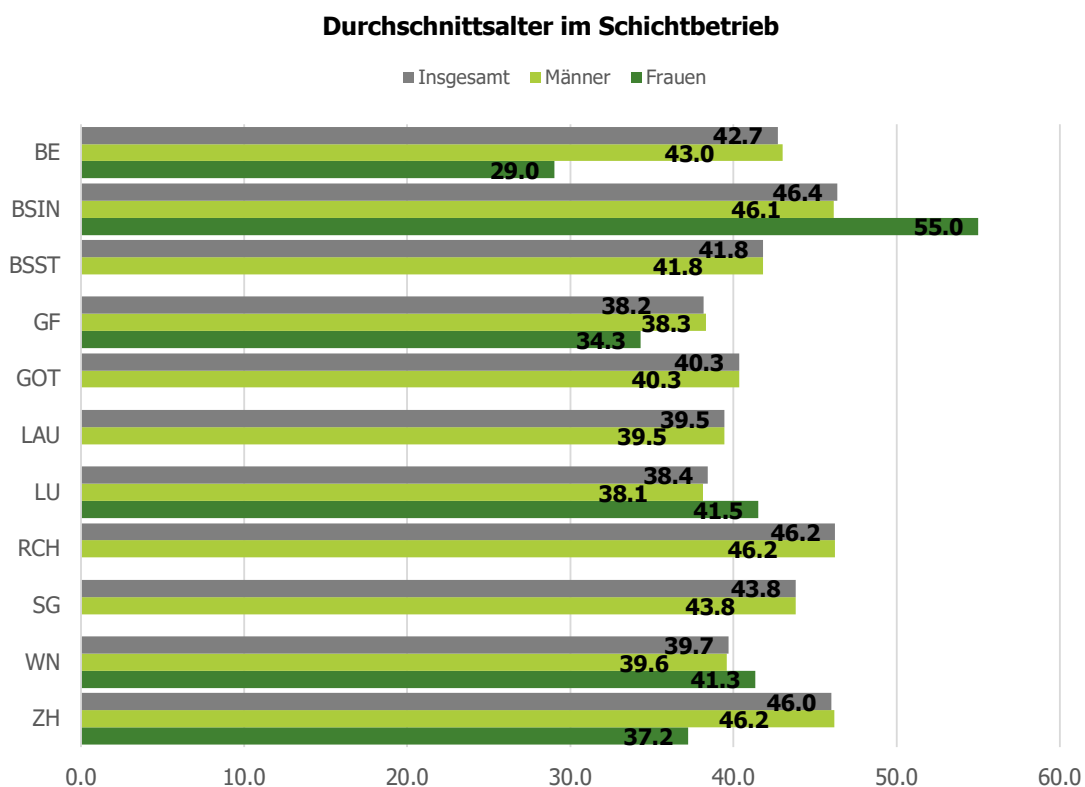


Abbildung 6: Durchschnittsalter im Schichtbetrieb (Stand Ende 2019)



### Geschlechterverteilung insgesamt

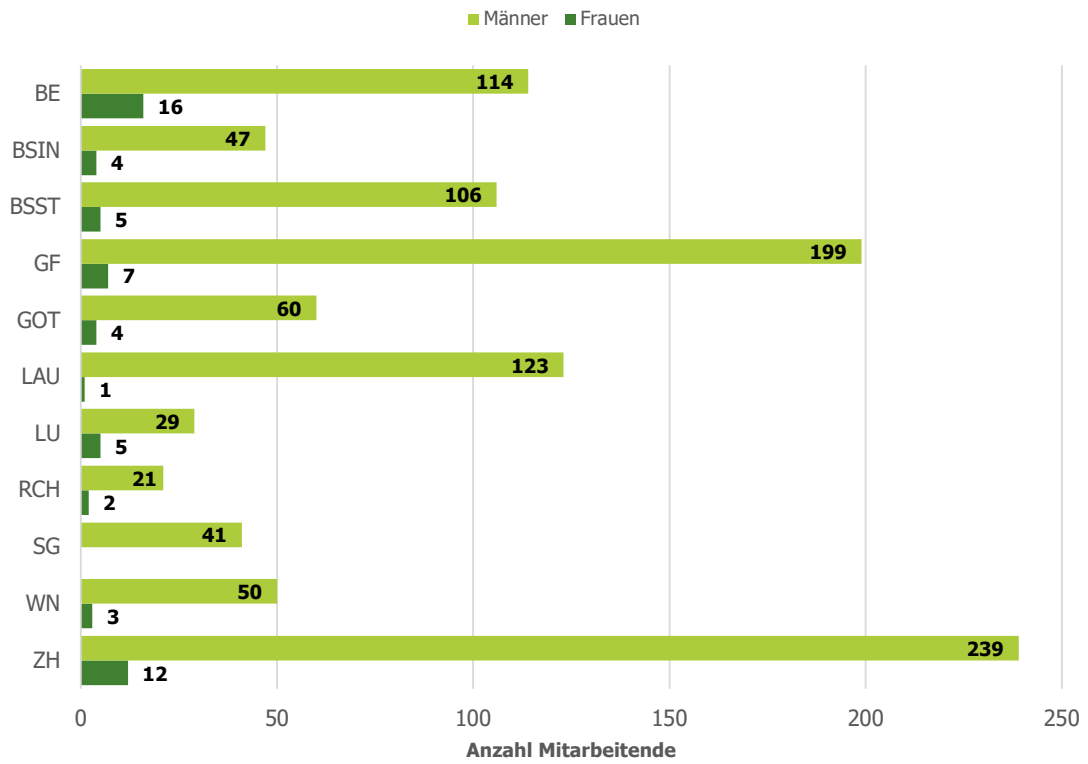


Abbildung 7: Geschlechterverteilung insgesamt (in absoluten Zahlen), (Stand Ende 2019)

## 7. Mini-Benchmarking

Die nachfolgenden Analysen basieren auf der Auswertung von HR-Daten der einzelnen Berufsfeuerwehren aus den Jahren 2018 und 2019 mit Stichtag 31.12. Elf Berufsfeuerwehren der Vereinigung schweizerischer Berufsfeuerwehren (VSBF) haben am «Diversity Benchmarking» teilgenommen.

### 7.1. Legende

Abkürzung	Vollständige Bezeichnung
BE	Schutz und Rettung Bern
BSIN	Industriefeuerwehr Regio Basel
BSST	Rettung Basel-Stadt
GF	SIS Genève
GOT	Schadenwehr Gotthard
LAU	Service de Protection et de Sauvetage Lausanne
LU	Feuerwehr Luzern
RCH	Werkfeuerwehr Hoffmann La Roche AG
SG	Berufsfeuerwehr St. Gallen
WN	Schutz und Intervention Winterthur
ZH	Schutz und Rettung Zürich

## 7.2. Basiskennzahlen

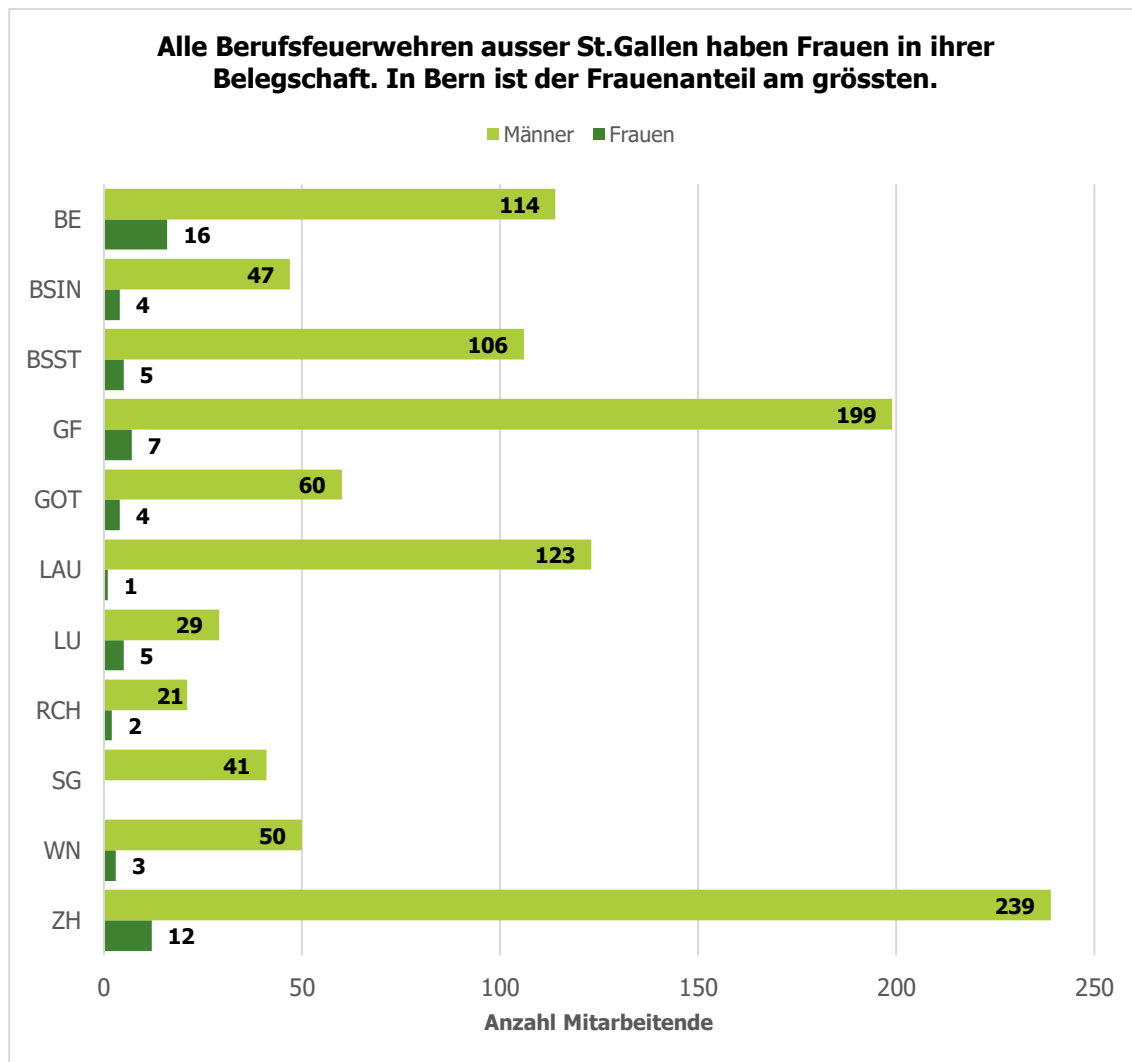


Abbildung 8: Geschlechterverteilung insgesamt (in absoluten Zahlen)

**Der Grossteil der Belegschaft arbeitet im Schichtbetrieb. Bei BF Basel-Stadt, Gotthard, Lausanne und St.Gallen arbeiten keine Frauen im Schichtbetrieb.**

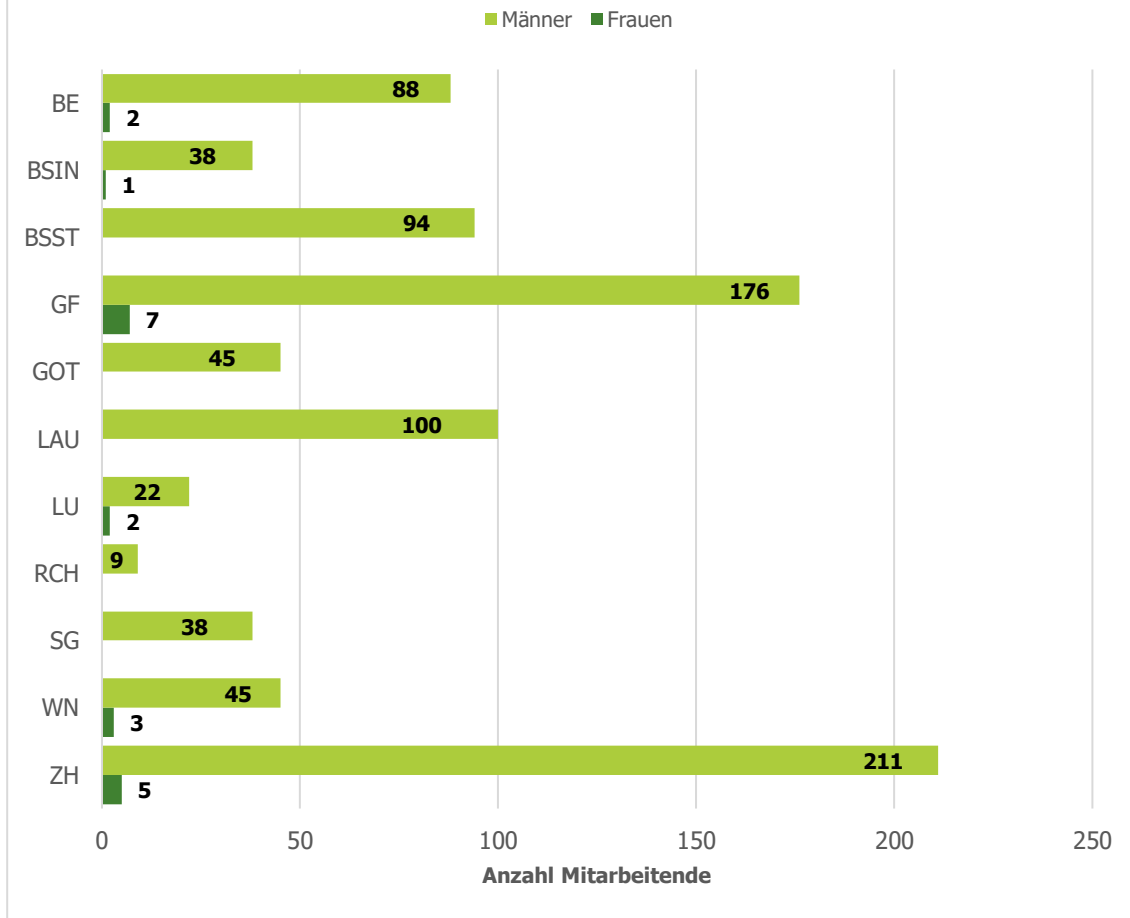


Abbildung 9: Geschlechterverteilung im Schichtbetrieb (in absoluten Zahlen)

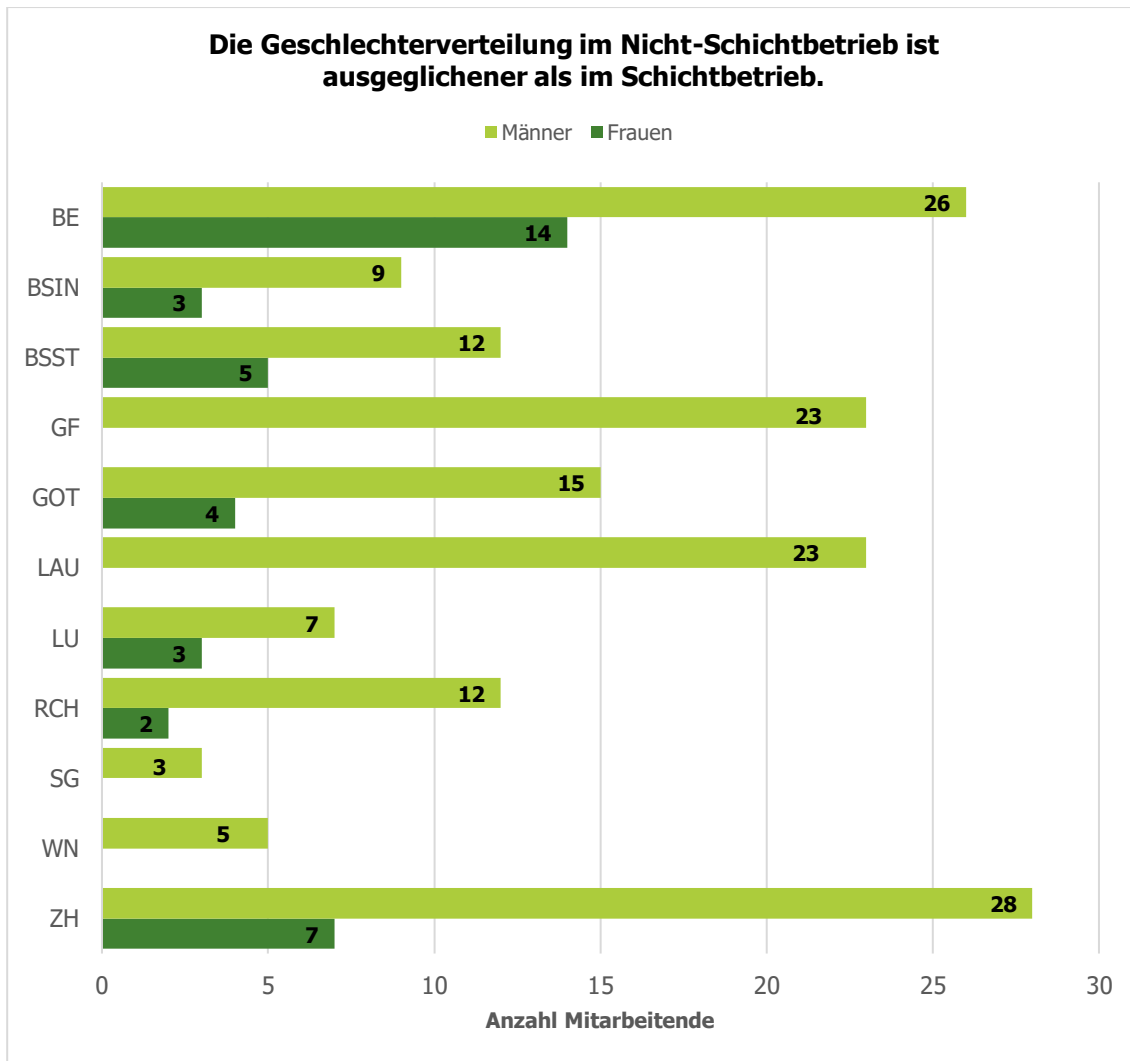


Abbildung 10: Geschlechterverteilung im Nicht-Schichtbetrieb (in absoluten Zahlen)

**Das Durchschnittsalter im Schichtbetrieb liegt bei sieben Berufsfeuerwehren über 40, bei vier Betrieben liegt es unter 40 Jahren.**

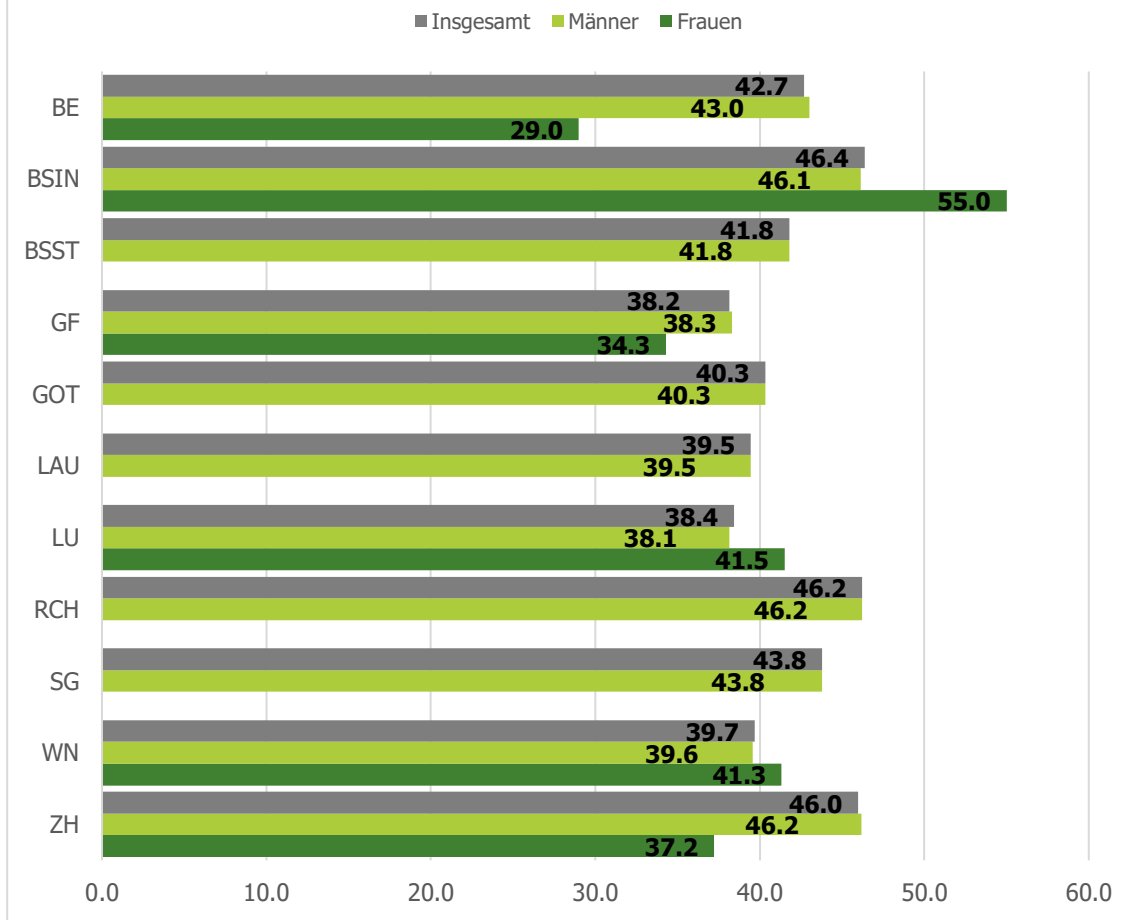


Abbildung 11: Durchschnittsalter im Schichtbetrieb

**Im Vergleich zum Schichtbetrieb liegt das Durchschnittsalter im Nicht-Schichtbetrieb höher. Bei BF Luzern und Winterthur liegt das Durchschnittsalter über 50 Jahre.**

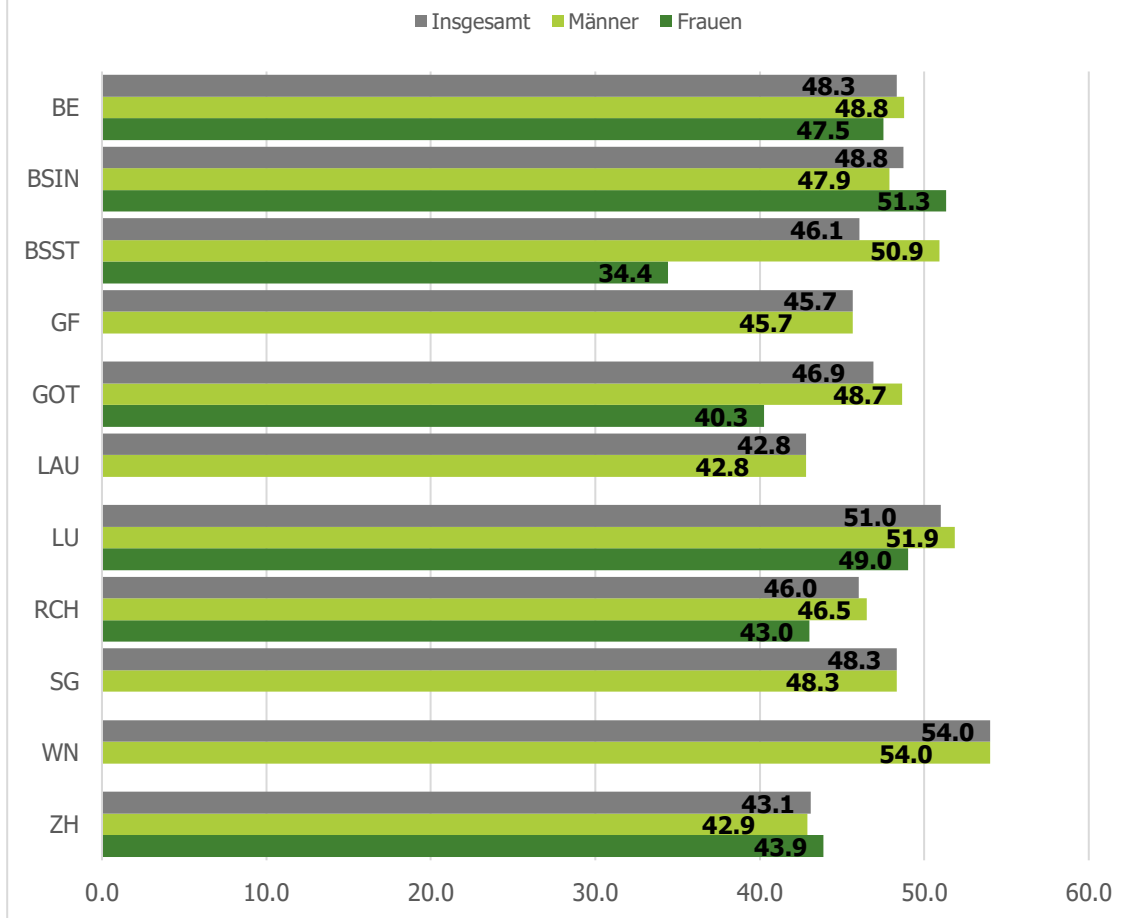


Abbildung 12: Durchschnittsalter im Nicht-Schichtbetrieb

**Im Schichtbetrieb dominieren vor allem die Altersgruppen zw. 31-50 Jahren. Bei Roche gibt es keine unter 30-Jährigen. Nur fünf Berufsfeuerwehren haben Mitarbeitende älter als 60.**

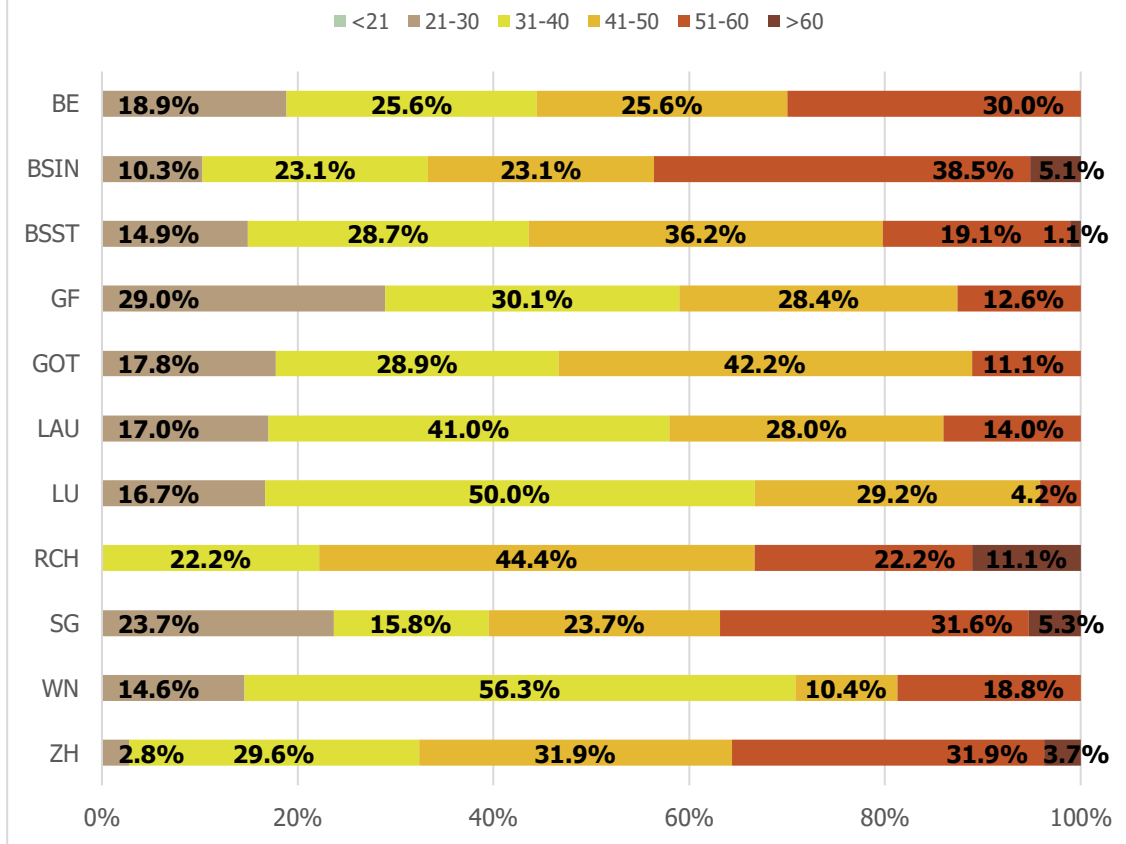


Abbildung 13: Altersverteilung im Schichtbetrieb



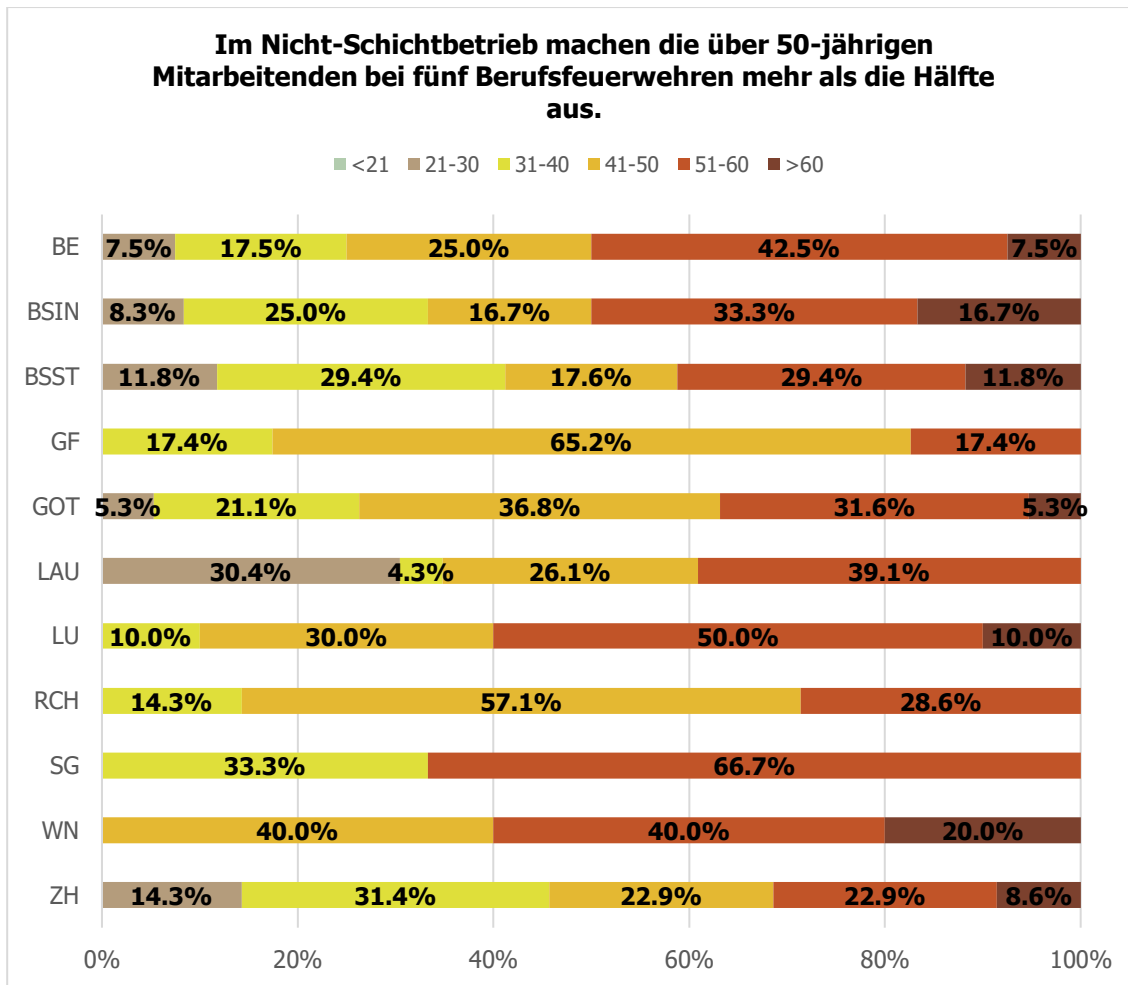


Abbildung 14: Altersverteilung im Nicht-Schichtbetrieb

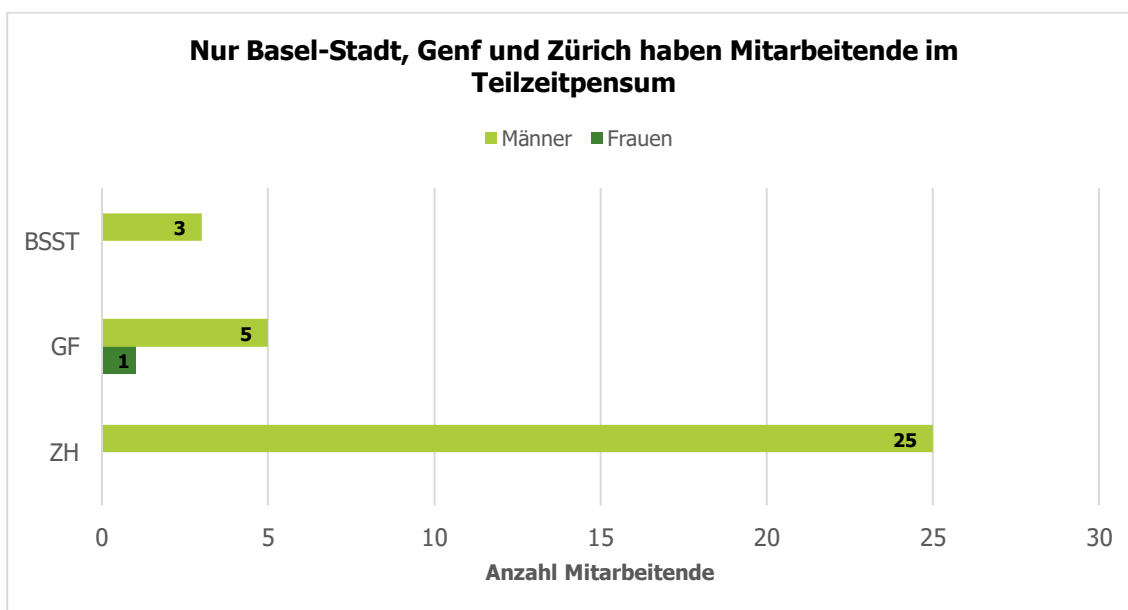


Abbildung 15: Anzahl Mitarbeitende im Schichtbetrieb und Teilzeit (in absoluten Zahlen)

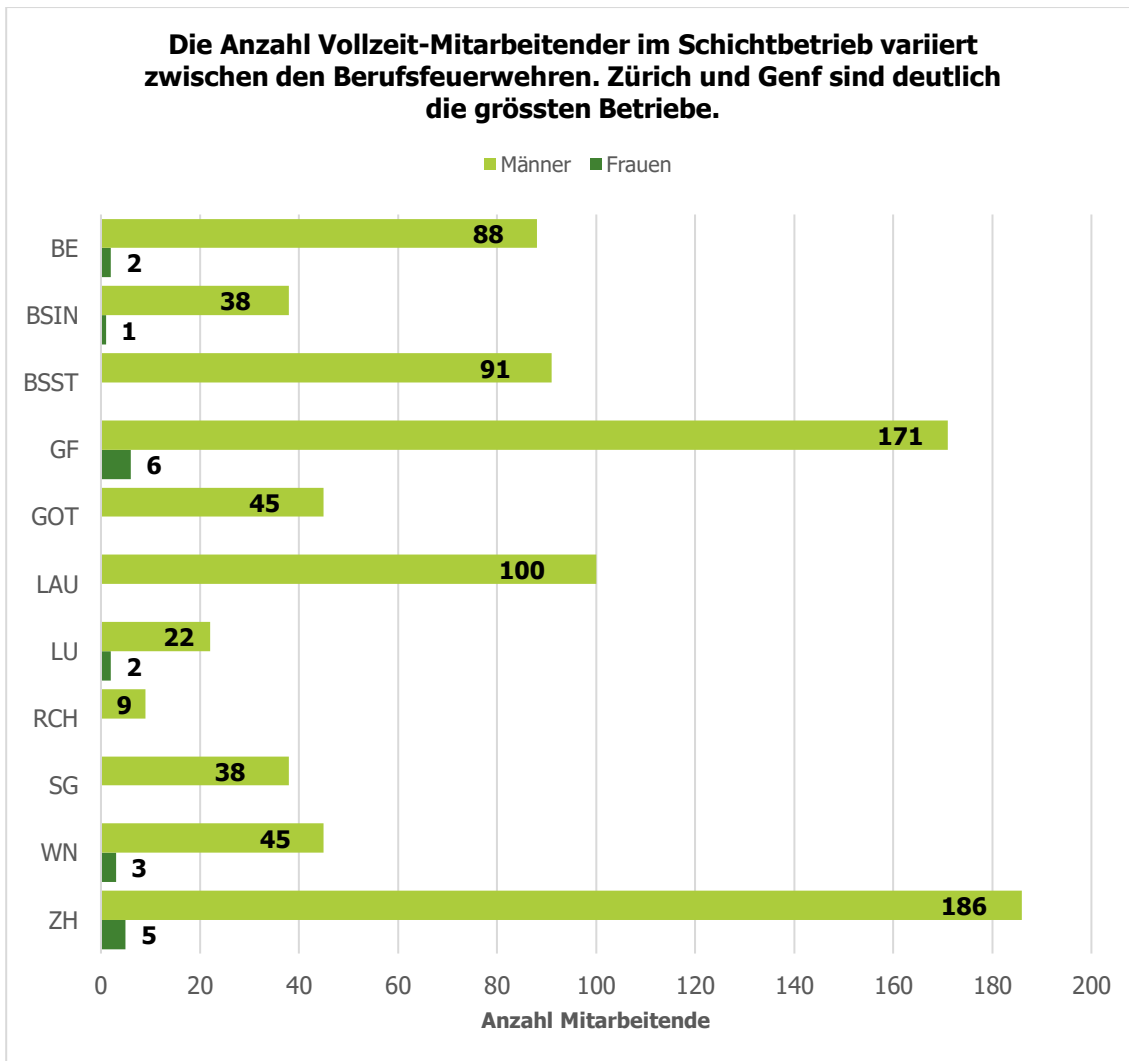


Abbildung 16: Anzahl Mitarbeitende im Schichtbetrieb und Vollzeit (in absoluten Zahlen)

### Überwiegend 31-50-jährige Mitarbeitende scheinen das Teilzeit-Angebot zu nutzen.

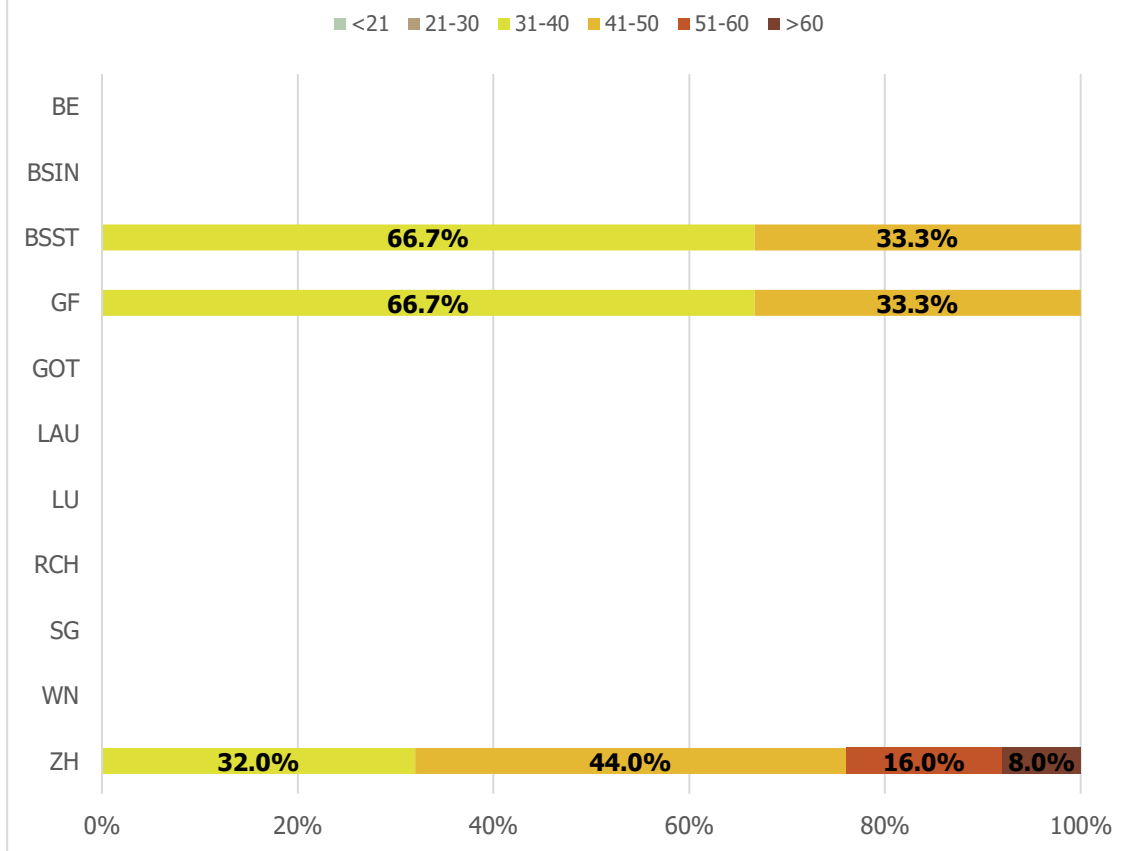


Abbildung 17: Altersverteilung im Schichtbetrieb und Teilzeit

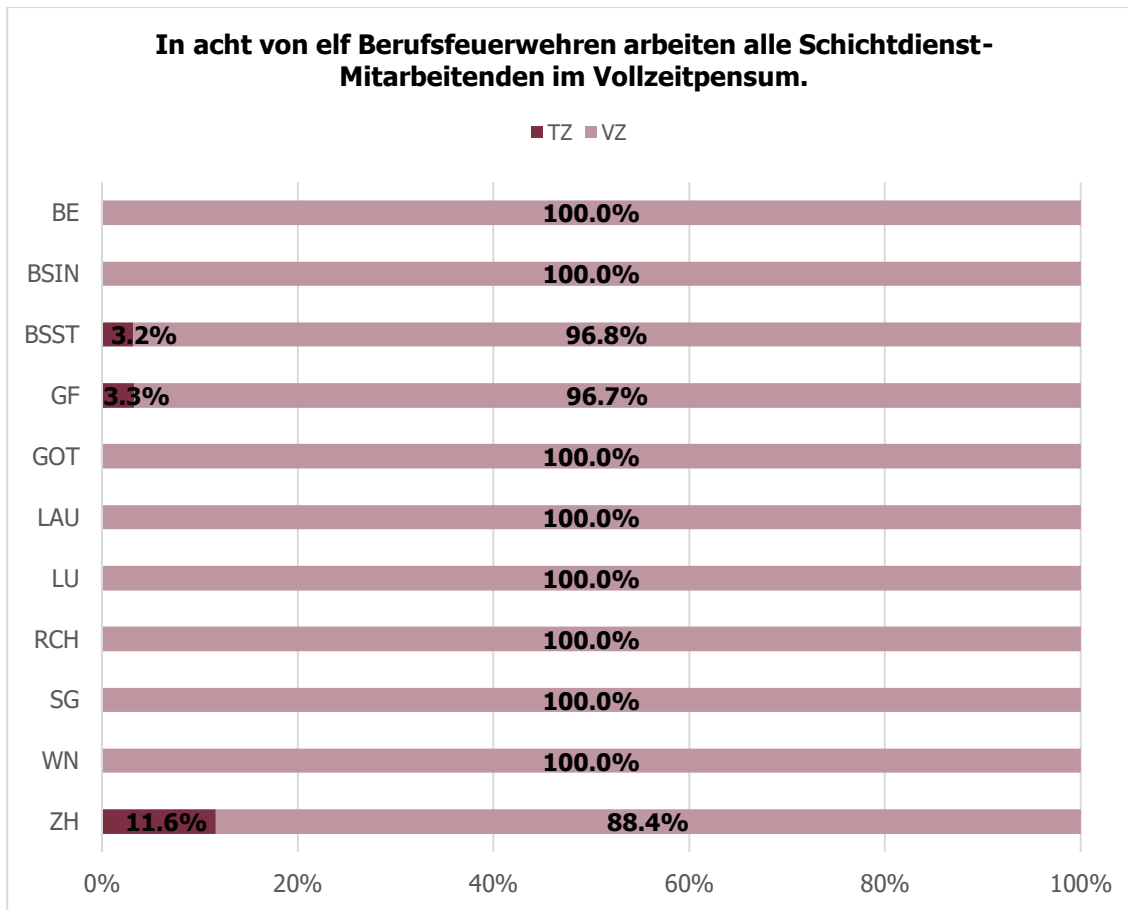


Abbildung 18: Verteilung in Teilzeit- vs. Vollzeitpensum

## 8. Literaturverzeichnis

- Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30(3), 348-371.
- Belanger, N. (2018). "Inclusive Leadership" If we build it will they come? *Canadian Military Journal*, 19(1), 32-39.
- Bertram, J., Cress, U., Erlach, C., Knipfer, K., Kump, B., Matyssek, A. K., ... & Wodzicki, K. (2014). Lernen und Wissensaustausch in Organisationen: Individuelle und kollektive Ansätze. In *Wissenskollektion* (pp. 1-53). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Billings, J., & Focht, W. (2016). Firefighter shift schedules affect sleep quality. *Journal of occupational and environmental medicine*, 58(3), 294-298.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2006). Management Practices, Work – Life Balance, and Productivity: A Review of Some Recent Evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 457-482.
- Booth, A. L., & Van Ours, J. C. (2009). Hours of work and gender identity: Does part-time work make the family happier?. *Economica*, 76(301), 176-196.
- Brinkmann, R. (2009). *Berufsbezogene Leistungsmotivation älterer Arbeitnehmer: Eine individuumsbezogene Perspektive* (Vol. 1). Logos Verlag Berlin GmbH.
- Bromen, N. P. (2000). Understanding part-time staffing issues in the fire service. [Executive Fire Officer Program, National Fire Academy]. <https://usfa.kohalibrary.com/app/work/171950>
- Bruhn, M., Batt, V., & Flückiger, B. (2013). Aufbau von Arbeitgeberattraktivität–Identifikation der Determinanten und empirische Überprüfung. *Die Unternehmung*, 67(1), 62-82.
- Cole, M. & Sanderson, C. (2017). *Flexible working arrangements for police in Australia and New Zealand: Results of a survey of Australian and New Zealand police officers*. [Police Federation of Australia]. <http://pfa.org.au/wp-content/uploads/2017/12/FLEXIBLE-WORKING-SURVEY-FINAL.pdf>
- Corwin, V., Lawrence, T. B., & Frost, P. J. (2001). Five strategies of successful part-time work. *Harvard Business Review*, 79(7), 121-7.
- De Micheli, M. (2006). *Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation: Praxisgrundsätze, Fallbeispiele, Motivations- und Führungsprinzipien und konkrete Motivationsideen inklusive*

*Mitarbeitergespräche und Kommunikationsregeln zur Motivationssteigerung von Mitarbeitern im Betriebsalltag.* Praxium-Verlag.

Dimitri, I. (2014). *Topsharing-als Form von Teilzeitarbeit in Führungsposition.* [Doctoral dissertation, Diplomarbeit, ZHAW Oberglatt]. <https://www.go-for-jobsharing.ch/js/kcfinder/upload/files/Diplomarbeit%20Irina%20Dimitri,%20Topsharing.pdf>

Eckart, C. (1982). Die Teilzeitarbeit von Frauen: Eine prekäre Strategie gegen Einseitigkeit und Doppelbelastung. *Feministische Studien: Zeitschrift für interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung*, 1(1), 19-32.

Förster, J. (2014). *Der Einfluss des demographischen Wandels auf die Unternehmenskultur: Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten.* Igel Verlag RWS.

Godard, J. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 776-805.

Grant, L., Yeandle, S., Buckner, L. (2005). Working Below Potential: Women and part-time work. *Working Paper Series*, 40.

Haigh, C. A. (2005). *Viability of the part-time firefighter program at Hanover Park Fire Department.* [Executive Fire Officer Program, Hanover Park Fire Department]. <http://library.fsi.illinois.edu/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=11157>

Jacobsson, A., Backteman-Erlanson, S., & Egan Sjolander, A. (2020). Diversity, preventive work and education—matters of health and well-being in firefighter discourse. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 15(1), 1-12.

Justiz- und Sicherheitsdepartement des Kantons Basel-Stadt. (2018). *Steigendes Rentenalter: Neues Pilotprojekt der Rettung Basel-Stadt unterstützt Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für spätere Lebensphasen.* <https://www.jsd.bs.ch/nm/2018-steigendes-rentenalter-neues-pilotprojekt-der-rettung-basel-stadt-unterstuetzt-arbeitnehmerinnen-und-arbeitnehmer-fuer-spaetere-lebensphasen-jsd.html>

Kägi, I. W. (2017). *SKO-Ratgeber: Agile Arbeitsformen für Führungskräfte - Top-Sharing und Portfolio-Working als Erfolgsmodelle?* Schweizer Kader Organisation SKO. <https://www.sko.ch/uploads/media/page/0001/04/776892bfb42b335fdd8bca9af06acda06001ff57.pdf>

Karutz, H., Overhagen, M., & Stum, J. (2013). Psychische Belastungen im Wachalltag von Rettungsdienstmitarbeitern und Feuerwehrleuten. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 8(3), 204-211.

Keller, B., & Seifert, H. (2014). Atypische Beschäftigungsverhältnisse im öffentlichen Dienst. *WSI-Mitteilungen*, 67(8), 628-638.

Knight, R. (2017). 7 Practical ways to reduce bias in your hiring process. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/06/7-practical-ways-to-reduce-bias-in-your-hiring-process>

Kölner Stadt-Anzeiger. (2009). Führungskräftepool Einsatz an den Kölner Schuttbergen. <https://www.ksta.de/fuehrungskraeftepool-einsatz-an-den-koelner-schuttbergen-12822248?cb=1620131832751>

Konferenz der Städtischen Sicherheitsdirektorinnen und -direktoren (KSSD). (2017). *Blaulichtberufe am Puls der Zeit – Umfrageergebnisse*.

Laschalt, M., & Möller, H. (2005). Der ältere Arbeitnehmer - ein vernachlässigtes Subjekt in der Personalentwicklung: der demographische Wandel und seine Herausforderungen für eine zeitgemäße Mitarbeiterführung. *Journal für Psychologie*, 13(1-2), 127-146.

Majercik, M. H. (2009). *A Comprehensive Economic Evaluation of Staffing Options for the McHenry Township Fire Protection District*. [Executive Fire Officer Program, National Fire Academy]. <https://www.hsdl.org/?abstract&did=685010>

Mavrinac, M. A. (2005). Transformational leadership: Peer mentoring as a values-based learning process. *Portal: Libraries and the Academy*, 5(3), 391-404.

McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of psychology*, 144(1), 61-81.

Moen, P., Kelly, E. L., Fan, W., Lee, S. R., Almeida, D., Kossek, E. E., & Buxton, O. M. (2016). Does a flexibility/support organizational initiative improve high-tech employees' well-being? Evidence from the work, family, and health network. *American Sociological Review*, 81(1), 134-164.

Müller, J. (2009). *Zukunft der Feuerwehr-Feuerwehr der Zukunft im ländlichen Raum*. [Doktorarbeit, Universität Wuppertal, Fakultät für Maschinenbau und Sicherheitstechnik]. <http://elpub.bib.uni-wuppertal.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-1072/dd0902.pdf>

Onken-Menke, G., Nüesch, S., & Kröll, C. (2018). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*, 11(2), 239-277.

Pickerden, A. (2018). Older Firefighters: A Problem to Be Managed or a Resource to Be Valued?. In *Fire and Rescue Services* (pp. 131-144). Springer, Cham.

Plüss, K. (2020). *Wer teilt, hat mehr vom Leben*. Schweizer Armee, Kommunikation Verteidigung. <https://www.vtg.admin.ch/de/armee.detail.news.html/vtg-internet/verwaltung/2020/20-09/fub---wer-teilt--hat-mehr-vom-leben-.html>

Polizeidirektion der Stadt Bern. (2000). *Lebensarbeitszeitmodell Berufsfeuerwehr der Stadt Bern/Erfahrungen aus dem Pilotversuch 1999*.

[https://www.bern.ch/mediencenter/medienmitteilungen/aktuell\\_ptk/2000-05-1132](https://www.bern.ch/mediencenter/medienmitteilungen/aktuell_ptk/2000-05-1132)

Preenen, P. T., Vergeer, R., Kraan, K., & Dhondt, S. (2017). Labour productivity and innovation performance: The importance of internal labour flexibility practices. *Economic and Industrial Democracy*, 38(2), 271-293.

Putnam, L. L., Myers, K. K., & Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 67(4), 413-440.

Rapp, S. (2020). Möglichkeiten und Grenzen für die Einführung von Teilzeitarbeit in den Streitkräften. In *Einsatzorganisationen* (pp. 413-428). Springer Gabler, Wiesbaden.

Rathgeber, S. (2017). Millennials in der Arbeitswelt: neue Generation, neue Spielregeln?. In *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können* (pp. 113-126). Springer Gabler, Wiesbaden.

Rau, B. L., & Hyland, M. A. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), 111-136.

Riemar, T. (1998). *Extra-board firefighters: part time employees as an alternative to overtime*. [Executive Fire Officer Program, National Fire Academy]. <http://library.fsi.illinois.edu/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=6826>

Schmidt, X., & Muehlfeld, K. (2017). What's so special about intergenerational knowledge transfer? Identifying challenges of intergenerational knowledge transfer. *Management Revue*, 28(4), 375-411.

von Ballmoos, Y., Schütt, P.K. (2016). Was Frauen wirklich wollen! Oder Welche Faktoren entscheiden über die Attraktivität von Schweizer Unternehmen für hochqualifizierte Frauen. [Executive MBA, University of Zurich].

[https://static.nzz.ch/files/8/9/1/Was+Frauen+wirklich+wollen\\_public\\_1.18696891.pdf](https://static.nzz.ch/files/8/9/1/Was+Frauen+wirklich+wollen_public_1.18696891.pdf)

Vroman, S. R. (2020). Organizational Intentions Versus Leadership Impact: The Flexible Work Experience. *The Journal of Values-Based Leadership*, 13(2), 13.

Waltman, J., & Sullivan, B. (2007). Creating and supporting a flexible work-life environment for faculty and staff. *Effective Practices for Academic Leaders*, 2(2), 1.

Wang, P., Walumbwa, F. O. (2007). Family-Friendly Programs, Organizational Commitment, and Work Withdrawal: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Personnel Psychology*, 60(2), 397-427.

Wentling, R. M., & Palma-Rivas, N. (2000). Current status of diversity initiatives in selected multinational corporations. *Human Resource Development Quarterly*, 11(1), 35-60.



Wetterer, A., & Poppenhusen, M. (2007). *Mädchen & Frauen bei der Feuerwehr. Empirische Ergebnisse - praktische Maßnahmen*. Nomos Verlag, Berlin.

Wilson, M. (2007). Past 50, And Still Running Into the Flames. *The New York Times*.  
<https://www.nytimes.com/2007/08/27/nyregion/27firefighters.html#:~:text=The%20mandatory%20retirement%20age%20is,is%20between%2035%20and%2036.&text=Firefighters%20older%20than%2050%2C%20the,common%20sight%20six%20years%20ago.&text=A%20record%201%2C293%20firefighters%20retired%20in%202002>

Zanga, B. (2019). Polizistinnen bei der Kantonspolizei St. Gallen. *Schweizerische Kriminalprävention*, 2(1), 16-17. <https://www.skppsc.ch/de/downloads/warengruppe/skp-info/>

**Entire document:**

© Competence Centre of Diversity & Inclusion,  
University of St. Gallen

**University of St. Gallen**

Research Institute for International  
Management (FIM-HSG)  
Dufourstrasse 40a  
CH-9000 St. Gallen  
info@ccdi-unisg.ch  
www.ccdi-unisg.ch



Accreditations



Members of