

Arbeiten, wann und wie du willst

Angesichts des Fachkräftemangels wird eine flexible Arbeitszeitgestaltung in der Altenpflege immer wichtiger. Neben der Vier-Tage-Woche gibt es eine Vielzahl weiterer attraktiver Arbeitszeitmodelle. Diese erhöhen die Mitarbeitendenzufriedenheit und sichern gleichzeitig die Versorgungsqualität.

-Heidrun Großmann
-Lena Hintzen
-Daniela Drost
MA&T Sell & Partner GmbH

Angesichts des Fachkräftemangels wächst die Rolle der Arbeitszeitgestaltung für die Arbeitgeberattraktivität. Wie können die unterschiedlichen Lebensumstände und Bedürfnisse der Beschäftigten bei der Arbeitszeitgestaltung besser berücksichtigt und die Versorgungsqualität und Betriebswirtschaftlichkeit gewährleistet werden?

Diesen Fragen widmet sich das Projekt **Pflege:Zeit**. In drei Experimentierräumen werden partizipativ mit Mitarbeitenden der Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach Arbeitszeitmodelle entwickelt und erprobt. Zu Projektbeginn wurde eine Recherche in der Literatur und von Praxisbeispielen außerhalb der Sozial-Holding Mönchengladbach durchgeführt und daraus ein Kategoriensystem entwickelt, um verschie-

dene Ansätze der Arbeitszeitgestaltung strukturiert abzubilden (siehe Tabelle). Ein Kategoriensystem ist ein Hilfsmittel für eine strukturierte Abbildung verschiedener Gestaltungsoptionen der Arbeitszeitgestaltung. In der Realität betreffen Ansätze oft mehrere Kategorien. Die Recherche führte zu mehr als 70 Praxisverweisen, wobei in der stationären Pflege mehr Beispiele aus dem Bereich der Kranken- und weniger aus der Altenpflege berichtet werden.

ZEIT- UND ARBEITSVOLUMEN FLEXIBEL GESTALTEN

Unter Zeit- und Arbeitsvolumen sind Ansätze aufgeführt, die auf den Umfang der Arbeitszeit als auch der Arbeitsaufgaben in dieser Zeit ausgerichtet sind. Beide Aspekte beeinflussen die Arbeitszufriedenheit.

In der Altenpflege ist der **Wettbewerbsdruck** durch Gehaltsunterschiede und die Generalistik besonders hoch. In

den letzten Jahren setzten viele Träger eine kollektivvertragliche Arbeitszeitreduzierung um ein bis zwei Stunden um. Einige Träger haben die Arbeitszeit auf 36 beziehungsweise 35 Stunden pro Woche für eine neue Verteilung der Arbeitszeit reduziert, zum Beispiel eine 4-Tage-Woche mit vollem Lohnausgleich, Schichtmodelle mit kürzeren Arbeits-Freizeit-Zyklen oder Schichtstunden.

Über die gesetzlichen Ansprüche hinaus enthalten einige Tarifverträge erweiterte Optionen zur Anpassung des Arbeitsvolumens mit Gehaltsanpassung entweder für alle Beschäftigten oder solche mit minderjährigen Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen. Kollektivvertragliche **Optionsmodelle** sind innovativ, da sie Beschäftigten eine Wahlmöglichkeit entsprechend ihrer persönlichen Präferenzen garantieren.

Zeit-Geld-Optionen gibt es inzwischen auch in der Pflegebranche bei Gehaltserhöhungen, Sonderzahlungen oder Überstunden. Beschäftigte können zwischen Geld, zusätzlicher Freizeit oder einer Kombination aus beidem wählen.

Ein Drittel der Altenpflegekräfte fühlt sich durch die Arbeitsmenge überfordert. Abgesehen von dem Erfordernis der Sicherstellung einer ausreichenden Personalausstattung können Verbesserungen durch Änderungen der Arbeitsorganisation im Qualifikationsmix und durch den Einsatz von Teilzeitkräften zu

INFORMATIONEN ZUM PROJEKT »PFLEGE:ZEIT«

Organisationale Resilienz durch flexible Arbeitszeitgestaltung in der Pflege

Das INQA-Experimentierraum-Projekt Pflege:Zeit wird im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie »Zukunftsfähige Unternehmen und Verwaltungen im digitalen Wandel« des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Das Projekt wird durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet. Praxispartner ist die **Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH**. Die Projektkoordination liegt bei **MA&T Sell & Partner GmbH**.



Foto: AdobeStock/proectnature

Arbeitsspitzen erzielt werden. Auch die Tourenplanung kann optimiert und die Zeitfenster für die Grundpflege können in begrenztem Rahmen entzerrt werden, um flexible Arbeitszeiten in Form von **Gleitzeitkorridoren** zu ermöglichen.

Erforderliche neue Strategien der Personalgewinnung setzen auf größere Wahlmöglichkeiten des Umfangs und der Verteilung von **Teilzeitarbeit**. Insbesondere für die Ausfallkompensation werden Pflegekräften **Wunscharbeitszeiten** nach dem Motto »Arbeite wieviel und wann Du willst« geboten. Eine Reihe von Einrichtungen bietet besondere Dienstregelungen für Beschäftigte mit Kindern an. Institutionalisierte Regelungen für Beschäftigte mit pflegenden Angehörigen oder ältere Pflegekräfte gibt es kaum. Angesichts des hohen Anteils

älterer Pflegekräfte sind solche Ansätze jedoch erforderlich, damit viele noch lange den Pflegeberuf ausüben.

UNTERSCHIEDLICHE SCHICHTMODELLE NUTZEN

Schichtarbeit ist in der Pflege unerlässlich und die Gestaltung des Schichtwechsels steht verstärkt im Fokus. Zum einen werden Schichtmodelle mit langen Schichtfolgen von bis zu zwölf Arbeitstagen auf kürzere Arbeits-Freizeit-Zyklen umgestellt. Zum anderen gibt es Modelle, die durch eine Erhöhung der täglichen Arbeitszeit auf die Verlängerung der arbeitsfreien Zeiträume zielen.

Das **7-7 Modell** und die **4-Tage-Woche** werden mit gleichbleibender Wochenarbeitszeit und im Schichtbetrieb als Optionsmodelle umgesetzt, da sie

nicht für alle Beschäftigten umsetzbar beziehungsweise vorteilhaft sind.

Zu Ansätzen der Gewährleistung der **Erholung und Regeneration** gehören die Erhöhung der Urlaubstage, unbezahlter Sonderurlaub und die Ausdehnung des Urlaubs mit Vergütungsreduzierung sowie Auszeiten per Zeitguthaben. Die beiden letzten Modelle vom Klinikum Westfalen in Dortmund bekannt als »FerienFreiZeit« und »ein halbes ganzes Jahr« werden inzwischen in flexibilisierter Form umgesetzt. >>>

mega.com
 ein deutscher Hersteller für
Bewegungsmelder
 drahtlos, kompatibel mit fast
 allen Schwesternrufanlagen.
Info unter 04191/9085-0
www.megacom-gmbh.de

» WAHL DES ARBEITSORTES KANN MOTIVIEREN

Die Notwendigkeit der Flexibilität des Arbeitsorts ergibt sich aus betrieblichen Anforderungen zur Sicherstellung der Personalbesetzung in der Pflege, auch bei Personalausfällen. Beim Personal von **Springer-Pools** sind Vereinbarungen zum ortsflexiblen Einsatz die Regel,

bei freiwilliger Rufbereitschaft eher die Ausnahme. Arbeitsortwechsel können auch zum Vorteil der Beschäftigten genutzt werden. Komplexanbieter in der Altenpflege können bei geänderten Lebensumständen, die Schichtarbeit ausschließen, zum Beispiel nach Erziehungsurlaub, Trennung oder Pflege von Angehörigen und eine Tagesdienstbe-

schäftigung mit geringer Abstufung von Vollzeit und Einkommen ermöglichen. **Homeoffice** erweitert zeitliche Freiheitsgrade und ist durchaus auch eine Option für Teilaufgaben von Fachkräften in der direkten Pflege.

Auch bei **Gratifikationen**, von denen alle oder spezifische Gruppen profitieren, gibt es Wahloptionen zwischen mehr Geld oder Zeit. Statt einer Willkommensprämie bevorzugen andere bei Gewinnung von Personal durch Mitarbeitende einen Bonus wahlweise als **Geld- oder Sachleistung**.

Recherchebefunde zu Gestaltungsansätzen der Arbeitszeitgestaltung nach Kategorien (Auszüge)

Zeit- & Arbeitsvolumen: Umfang der Arbeitszeit und Arbeitsaufgaben

- Reduzierung der tariflichen Wochenarbeitszeit
- Verringerung der Arbeitszeit in Kombination mit Ansätzen zur Verteilung der Arbeitszeit (z.B. 4-Tage-Woche, 3-3-Schichtmodell oder 6 Stundenschichten)
- Zeit-Geld-Optionen bei Entgelterhöhung oder Sonderzahlungen
- Einsatz von Teilzeitkräften zur Abdeckung von Arbeitsspitzen
- bewohnerorientierte, zeitflexible Tourenplanung

Zeithorizont: Verteilung der Arbeitszeit (Tag, Woche, Monat, Quartal, Jahr, Leben)

- Einsatz von Arbeitszeitkonten
- Verteilung der Arbeitszeit für Beschäftigte mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen
- Arbeits-Freizeit-Zyklen (z.B. 4-Tage-Woche/7-7-Modell)

Regenerations- & Erholungszeiten: während und nach der Arbeit

- Absicherung von Ruhepausen
- Urlaubs- und Freistellungsregelungen (Erhöhung der Urlaubstage, Ausdehnung des Urlaubs mit Vergütungsreduzierung, unbezahlter Sonderurlaub, Auszeiten mit Zeitguthaben)
- Verlässlichkeit der arbeitsfreien Zeit (Vermeidung von Mehrarbeit und Einhaltung der Dienstplanung durch Ausfallmanagement)

Arbeitsort: Ort der Tätigkeitsausübung

- Ortswechsel zur Personalbedarfsdeckung
- Jobrotation
- Wechsel des Arbeitsplatzes für Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- ortsflexibles mobiles Arbeiten

Gratifikation: materielle und immaterielle Anreize

- Gehaltserhöhungen, Sonderzahlung mit Geld-Zeit-Option
- Anreize und Ausgleich bei Mehrarbeit mit Geld-Zeit-Option
- Willkommensprämien oder Bonus für Personalgewinnung durch Beschäftigte, z.T. mit Wahl zwischen Geld- oder Sachleistung

Partizipation: Grad der Handlungsspielräume und Mitbestimmung

- **Regelungen** zur Angabe von Wunschdiensten und freien Tagen bei Dienstplanung
- bereichsübergreifende Koordination von Dienstplanung, Ausfallmanagement, Flex-Pools
- Selbstbestimmung des Umfangs und der Verteilung der Arbeitszeit in Flex-Pools
- Dienstplanung in selbstorganisierte Teams
- Transparenz, Beteiligung und Mitbestimmung durch digitale Dienstplan-Tools
- kontinuierliche persönliche Kontaktpflege für rasche, individuelle Lösungen bei Arbeitszeitproblemen unter anderem durch **Feel-Good-Manager:in**

PARTIZIPATION ERMÖGLICHT MITBESTIMMUNG

Die letzte Kategorie bilden schließlich der Grad der Handlungsspielräume und der **Mitbestimmung** der Beschäftigten bei der Arbeitszeitgestaltung. Vielfach gibt es Regelungen zur Anmeldung von Wünschen zu Diensten und freien Tagen bei der Dienstplanung. Je größer die Variabilität der Arbeitszeit desto komplexer sind die planerischen Herausforderungen, denen sich spezielle Dienstplan- oder Flex-Pool-Koordinatoren bereichsübergreifend widmen. Digitale Tools und zum Teil Piloten zu KI-unterstützter Dienstplanung unterstützen die Anpassung von Arbeitszeitbedarfen und -wünschen sowie die Transparenz und Einhaltung von Arbeitsschutzregeln unter anderem beim Dienstaustausch untereinander.

Ein hohes Maß an Selbstbestimmung ist bei Wunscharbeitszeiten in Flex-Pools und bei der Dienstplanung durch selbstorganisierte Teams gegeben. Für die Sicherstellung einer kontinuierlichen, persönlichen Kontaktpflege und raschen, individuellen Lösungen bei Arbeitszeitproblemen sorgen unter anderem auch **Feel-Good-Manager:innen** in der Altenpflege.

ZEIT FÜR NEUE MODELLE

Trotz gleicher Arbeitszeitanforderungen gibt es eine Reihe von Unterschieden: strukturelle, personelle und Unterschiede bei den zu Pflegenden, was die Frage der Übertragbarkeit unterschiedlicher



Foto: PflegeZeit

Die Wortwolke zeigt mögliche Arbeitszeitmodelle in der Altenpflege.

Modelle aufwirft. Der Typ, die Größe und regionale Verteilung eines Unternehmens sowie die Rechtsform und Breite des Leistungsspektrums haben Einfluss auf die Möglichkeiten beziehungsweise die konkrete Form der Umsetzung. Evaluationen von Arbeitszeitmodellen stehen vielfach noch aus, zum Beispiel zu Effekten auf das verfügbare Pflegezeitvolumen und die Betriebswirtschaftlichkeit sowie zur Resonanz und Zufriedenheit verschiedener Beschäftigtengruppen.

OHNE TRANSPARENZ GEHT ES NICHT

Es gibt Top-down und Bottom-up Initiativen für die Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle. Beide müssen alle Ebenen beziehungsweise Interessengruppen inklusive der Gepflegten berücksichtigen. Arbeitszeitgestaltung erfordert die Aushandlung von Interessen auch der Beschäftigten untereinander! Gerechtigkeit und Transparenz spielen eine große Rolle für die Akzeptanz. Transparenz ist mehr als die Offenlegung des Dienstplanes. Arbeitszeitregelungen und Kriterien für ihre Inanspruchnahme müssen bekannt und nachvollziehbar sein.

Ein einzelnes Arbeitszeitmodell löst nicht alle Herausforderungen und wird nicht für alle Beschäftigten passen! Es gibt keine Patentrezepte – aber

einige empfehlenswerte Grundsätze! Die Chancen auf Erfolg steigen bei Verankerung der Arbeitszeitgestaltung als Teil einer neuen Personalstrategie und partizipativen Aushandlungskultur. Flexibilisierung der Arbeitszeit muss den unterschiedlichen Bedarfen und Bedürfnissen

der Beschäftigten entsprechen. Dafür sind Kombination verschiedener Ansätze, Wahlmöglichkeiten zwischen unterschiedlichen Ausgestaltungsformen und verstärkt individuelle Lösungen erforderlich. Es braucht auch eine systemische Sicht: Die Flexibilisierungsformen müssen in der Summe so kombinierbar sein, dass der betriebliche Personal- und Flexibilitätsbedarf für eine bedarfs- und bedürfnisgerechte Bewohner:innenversorgung abgedeckt wird. <<<

FAZIT

>> 1.

Arbeitszeitmodelle müssen individuelle Bedürfnisse berücksichtigen. Flexibilität und Wahlmöglichkeiten sind entscheidend.

>> 2.

Neue Arbeitszeitmodelle erfordern Transparenz und die Beteiligung aller Interessengruppen, um akzeptiert zu werden.

>> 3.

Die Kombination verschiedener Flexibilisierungsansätze hilft, den betrieblichen und persönlichen Anforderungen gerecht zu werden.

MEHR ZUM THEMA

Praxisbeispiele bietet die Broschüre des Projektes, bestellbar bei MA&T: <https://vinc.li/pflege-zeit>

Literaturtipps:

Michael Wipp/Peter Sausen:

Regelkreis der Einsatzplanung. Dienstpläne sicher und effizient erstellen. Vincentz Network.

<https://vinc.li/regelkreis>

