



DSG | Deutsche
Seniorenstift
Gesellschaft



Leitfaden zum „7/7-Arbeitszeitmodell“

Ein innovativer Versuch für eine bessere
Work-Life-Balance in der stationären Altenpflege

Inhalt

- 3 ... Vorwort – unser Anliegen
- 4 ... Management Summary
- 5 ... Pflege-Arbeitszeiten – Modellvergleich und neue Lösung
- 7 ... Erfahrungswerte bei der Einführung des „7/7-Arbeitszeitmodells“
- 9 ... Entscheidende Vorteile des „7/7-Arbeitszeitmodells“
- 10 ... Attraktives Arbeitszeitmodell als handfester Wettbewerbsvorteil
- 11 ... Interview Pflegedienstleitung: „Uneingeschränkt zu empfehlen“
- 15 ... Statement der Qualitätsbeauftragten
- 16 ... Statements von Pflegekräften
- 17 ... Statements von Bewohnern
- 18 ... Statements von Angehörigen
- 20 ... So geht's: In 10 Schritten zur erfolgreichen Umsetzung
- 21 ... Einfache und schnelle Dienstplanung
- 22 ... Über die Deutsche Seniorenstift Gesellschaft mbH & Co. KG
- 23 ... Über das DSG-Pflegewohnstift Hönow



Vorwort – unser Anliegen



Aufgrund des demografischen Wandels ist der Pflegeberuf zweifellos ein Beruf mit Zukunft. Gleichwohl gibt es Faktoren, die die Work-Life-Balance beeinträchtigen. Wechselnde Dienstzeiten, wenig planbare freie Tage und Einspringen bei Kollegenausfällen sind Realitäten der Pflege. So ist es branchenweit nicht selbstverständlich, dass pflegende Mitarbeiter zumindest an jedem zweiten Wochenende garantiert frei haben – weil grundsätzlich ja auch an Samstagen und Sonntagen Dienst geleistet werden muss.

Als einer der größeren Pflegeheimbetreiber in Deutschland sehen wir uns in einer besonderen Verantwortung gegenüber den Bewohnern, für die wir sorgen, und gegenüber unseren Mitarbeitern. Darum haben wir ein Arbeitszeitmodell entwickelt, das auf die bestehenden Probleme bei der Personaleinsatzplanung Bezug nimmt.

Wir haben verschiedene Systeme erprobt und sind schließlich in der Praxis zu der Auffassung gelangt, dass sich durch unser „7/7-Arbeitszeitmodell“ Arbeit und Leben am besten in Einklang bringen lassen. Die berechenbare Abfolge von Arbeits- und freien Tagen erweist sich als sehr gute Lösung. Unser Verfahren gewährleistet ein Höchstmaß an Verlässlichkeit und bietet Vorteile für alle Beteiligten: vom Pflegepersonal über Heim- und Pflegedienstleitung bis hin zu den Bewohnern. Nach einer angemessenen Praxisphase möchten wir hiermit unser Wissen teilen. Wir denken, dass auch andere profitieren sollten. Darum haben wir unser System im Folgenden von allen Seiten beleuchtet, Vor- und Nachteile im Detail gegenübergestellt und für die Einführung ganz praktische Hilfen aufgelistet.

Die hohe Qualität der Pflege in unseren Häusern ist uns ein besonderes Anliegen. Wir sind stolz darauf, hierfür auch ausgezeichnet worden zu sein. Mit dem vorliegenden Leitfaden möchten wir wertvolles Know-how weitergeben. Damit die Pflege auch weiterhin ein attraktiver Beruf mit Zukunft bleibt.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'V. Schulze'. The signature is fluid and cursive, with a large loop at the end.

Volker Schulze
Geschäftsführung der Deutschen Seniorenstift Gesellschaft

Management Summary

Bei Pflegekräften in der stationären Altenpflege stellt eine erheblich gestörte Work-Life-Balance eines der gravierendsten Probleme dar. Grund sind die wechselnden Dienstzeiten. Insbesondere bei Modellen mit geringerer Personalpräsenz ist bei Mitarbeiterausfällen zudem häufig ein Einspringen erforderlich, was die Planbarkeit von Freizeit weiter einschränkt. Unzufriedenheit, hohe Krankenstände und vorzeitige Berufsausstiege sind nicht selten die Folge. Die Gründe hierfür liegen in systemimmanenten Schwächen der bisher verwendeten Dienstzeitmodellen, deshalb kann ein grundlegender Wechsel zu einer Überwindung dieser Schwächen führen.

In anderen Branchen wird seit langem schon ein Zwei-Schicht-Modell erfolgreich eingesetzt. Auch im Bereich der stationären Pflege ist dies praktikabel. Eine Einrichtung der Deutschen Seniorenstift Gesellschaft hat solch ein neues Modell in besonderer Form als „7/7-Arbeitszeitmodell“ zunächst testweise, dann dauerhaft eingeführt – mit überwiegend sehr positiver Resonanz bei den Mitarbeitern.

Die wesentlichen Erkenntnisse:

- Verlässlichkeit und eine gute Work-Life-Balance sind realisierbar
- Zufriedene Mitarbeiter sind gesündere Mitarbeiter, es gibt weniger Ausfälle
- Pflegekräfte, Bewohner und Angehörige profitieren gleichermaßen
- Dienstplangestaltung ist einfacher („drag & drop“)
- Vorteile überwiegen bei weitem die wenigen Schwachpunkte
- Es ist möglich, das „7/7-Arbeitszeitmodell“ lediglich in einem Teilbereich einer Einrichtung einzusetzen

Das „7/7-Arbeitszeitmodell“ unterbricht den Kreislauf von Überlastung und krankheitsbedingtem Ausfall sowie Überforderung ersatzweise einspringender Mitarbeiter.

Das System wird auf weitere Einrichtungen ausgerollt. Der vorliegende Leitfaden beleuchtet die Erkenntnisse aus Sicht des Pflegeheimbetreibers, der Pflegedienstleitung, der Pflegekräfte, Bewohner und deren Angehörigen.

Mit dem vorliegenden Leitfaden ist es möglich, das System in eigenen Einrichtungen einzuführen.

Pflege-Arbeitszeiten – Modellvergleich und neue Lösung



Die Überlegungen zur Implementierung eines „7/7-Arbeitszeitmodells“ beruhen auf den Erfahrungen mit bisher gängigen Arbeitszeitmodellen, die zwar jedes für sich ihre Vorzüge, aber auch eine Reihe gravierender Nachteile haben. Den längeren Anwesenheitszeiten und der höheren Zahl geplanter freier Tage bei der 5-Tage-Woche stehen als Nachteil die verringerte Zahl anwesender Pflegekräfte und die häufigere Notwendigkeit des Einspringens bei Kollegenausfällen entgegen. Die 5,5- und die 6-Tage-Woche punkten durch kürzere Dienstzeiten und mehr Tagesfreizeit an Arbeitstagen aufgrund kürzerer Dienste – bedeuten aber gleichzeitig, dass eine verringerte Zahl geplanter freier Tage und freier Wochenenden für die einzelnen Mitarbeiter in der Pflege zur Verfügung stehen. Die Gefahr des häufigeren Einspringens bei Mitarbeiterausfall ist bei der 5,5-Tage-Woche ebenfalls sehr hoch – lediglich die 6-Tage-Woche bietet hier eine höhere Planungssicherheit, da bei kurzfristigem Ausfall eines Mitarbeiters nicht generell ein Einspringen eines anderen erforderlich ist. Die 5,5-Tage-Woche bringt zudem regelmäßig einen vergleichsweise hohen Zeitaufwand bei der Dienstplanneugestaltung bei Personalausfällen mit sich. Bei allen drei Modellen besteht die Gefahr, dass durch häufigen Personalwechsel eventuell wichtige Pflegeinformationen verloren gehen.

„7/7“ = Planungssicherheit und viele lange Erholungsphasen

Beim „7/7-Arbeitszeitmodell“ arbeiten die Pflegekräfte an 7 Tagen hintereinander für zehn Stunden. Dazu kommen zwei Stunden eingeplante Pausenzeit. Im Anschluss haben sie 7 Tage Freizeit (abzüglich eines „administrativen Tages“). Wesentlicher Vorteil ist, dass die Verantwortung für die Betreuung der Bewohner eine Woche lang in den gleichen Händen liegt – eine sonst übliche „Mittagsübergabe“ entfällt. Die Arbeitstage sind bei diesem Modell mit zwölf Stunden einschließlich Pausen relativ lang, sodass die Dienstphasen Einschränkungen bei der Kinderbetreuung oder hinsichtlich der Freizeitgestaltung mit sich bringen. Demgegenüber steht jedoch die volle freie Verfügbarkeit über die nachfolgende Woche, die der persönlichen Erholung dient und ganz der Familie, persönlichen Interessen und Freizeitaktivitäten gewidmet werden kann. Einspringen außer der Reihe ist nicht vorgesehen – und wenn, dann nach Möglichkeit nur am administrativen „Dokumentationstag“. Dieser große zeitliche Verfügungsraum macht den entscheidenden Vorteil aus, der dieses Arbeitszeitmodell von allen anderen fundamental unterscheidet.

Die Planungssicherheit erreicht dabei ein Höchstmaß: Jedem ist im Voraus bekannt, wie das gesamte Jahr über seine Dienstzeiten liegen. Besonders familienfreundlich ist, dass zum Beispiel durch Kombinationen von zwei dienstfreien Wochen mit einer Urlaubswoche dreiwöchige Urlaube realisierbar sind – und das gleich mehrfach im Jahr! Populär ist auch, dass Kurzurlaube sogar ohne Inanspruchnahme von Urlaubstagen möglich sind.

In den Wohnbereichen ist dabei die Erledigung der Aufgaben besser über den ganzen Tag verteilt, auch die Personaldichte pro Schicht ist höher. So gibt es erheblich weniger Zeitdruck und Stresssituationen. In der Regel kommt zudem

ein nicht unerheblicher Kostenvorteil zum Tragen, da sich durch die reduzierte Anzahl der jährlichen Arbeitstage auch Wegekosten minimieren.

Mehr „Normalität“ für Bewohner – geringere Erkrankungsquote bei Mitarbeitern

Doch nicht nur die Mitarbeiter profitieren, sondern auch die Bewohner haben Vorteile. Die kontinuierliche Betreuung und Versorgung bedeutet für sie mehr Sicherheit, und das im doppelten Sinn: Zum einen kommt weniger Unruhe durch Mitarbeiterwechsel auf; zum anderen ist die Gefahr minimiert, dass Informationen, die die Pflege betreffen, bei den Übergaben versehentlich verloren gehen. Durch die längere Anwesenheit rückt nicht zuletzt auch die menschliche Betreuung wieder in den Vordergrund, während Pflege im engeren Sinne in den Hintergrund tritt. Grund: Die Mitarbeiter haben mehr Zeit, sich mit den Bewohnern zu beschäftigen, bei denen sich aus unserer Erfahrung mehr Ausgeglichenheit und Zufriedenheit einstellt.

Für den Arbeitgeber besteht der spezifische Nutzen darin, dass die Dienstplangestaltung leichter vonstatten geht und per Rahmendienstplan das gesamte Jahr durchgeplant werden kann. Die jeweilige Pflegedienst- oder Wohnbereichsleitung plant dann nur noch die „administrativen Tage“ sowie die Urlaubstage. Weiterer positiver Effekt: Da es lange Erholungsphasen gibt, kann sich die Erkrankungsquote der Mitarbeiter reduzieren. Und die eingesparten Übergabezeiten als Verwaltungsakt können nun direkt der eigentlichen Betreuung und Pflege zugute kommen.

Das „7/7-Arbeitszeitmodell“ berücksichtigt nicht zuletzt die Erkenntnisse arbeitswissenschaftlicher Forschung, wonach im Wechseldienst kürzere Zyklen mit häufigeren Unterbrechungen durch freie Tage unter Arbeitsschutzgesichtspunkten besonders günstig sind.



Erfahrungswerte bei der Einführung des „7/7-Arbeitszeitmodells“



Das „7/7-Arbeitszeitmodell“ wurde als Modellprojekt innerhalb des Unternehmens Deutsche Seniorenstift Gesellschaft (DSG) zunächst testweise in der Einrichtung „Pflegerwohnstift Hönow“ eingeführt. Anfangs zeigten sich viele Mitarbeiter skeptisch – sie konnten sich nur schwer vorstellen, von früh morgens bis spät abends zu arbeiten. Besonders alleinerziehende Mütter äußerten erhebliche Bedenken, dass Berufstätigkeit und Kinderbetreuung sich unter den neuen Voraussetzungen gut kombinieren ließen.

Die anfänglichen Bedenken wichen jedoch den ersten positiven Erfahrungen. So gestaltete sich der Arbeitsalltag wesentlich ruhiger als bei der vorherigen 5,5-Tage-Woche. Mitarbeiter, die in der Nähe der Einrichtung wohnten, verbrachten darüber hinaus die lang bemessenen zweistündigen Pausen oft zuhause. Gerade jene Mitarbeiter, die die größten Bedenken hatten, äußerten sich rasch dahingehend, dass das Modell bitte nicht wieder zurückgeändert werden sollte.

Am erstaunlichsten aber war der Wandel, der sich in der Arbeit mit den Bewohnern vollzog. Die Pflegemitarbeiter entwickelten eigeninitiativ Ideen, wie sie den Tag mit den Bewohnern angenehm gestalten könnten. So gab es spontane Ausflüge, oder es wurden mit den Bewohnern Einkäufe getätigt, um anschließend gemeinsam zu grillen. Im weiteren Verlauf haben einige Mitarbeiter mit 40-Wochenstunden-Arbeitszeitverträgen auf die durch Stundenüberhang bedingten administrativen Tage verzichtet – durch diese Stundenreduzierung konnten zusätzlich Teilzeitkräfte eingestellt werden.

Messbarer Erfolg: Krankheitsbedingte Fehlzeiten verringern sich

Bei der Krankenständeentwicklung zeigte sich in der Folge, dass die Zahl der Ausfalltage sich direkt nach Einführung des neuen Arbeitszeitmodells reduzierte. Die Pflegedokumentation gewann deutlich an Qualität, da jetzt ausreichend Zeit und Ruhe für diese Tätigkeit vorhanden ist.





Da bedingt durch die längeren Anwesenheitszeiten eventuell auftretende Probleme mit den zuständigen Mitarbeitern direkt geklärt werden können, nahmen auch Beschwerden von Bewohnern und Angehörigen deutlich ab.

Mit weitgehender Freiheit bei der Planung der „administrativen Tage“ konnten die Mitarbeiter ihren individuellen Bedürfnissen nachkommen. Insofern ist in diesem Teilbereich gleichzeitig ein hohes Maß an Arbeitszeitsouveränität verwirklicht. Die Koordinierungsfunktion der Pflegedienst- oder Wohnbereichsleitung beschränkt sich darauf sicherzustellen, dass nicht zu viele Mitarbeiter am selben Tag administrative Aufgaben übernehmen. Lediglich bei Veranstaltungen wird der administrative Tag auf den Tag der Veranstaltung gelegt, um damit eine hohe Personalverfügbarkeit zu gewährleisten.

Fazit: Das „7/7-Arbeitszeitmodell“ setzt an einem zentralen Punkt an – nämlich dem ursächlichen Zusammenhang von gesunden und motivierten Mitarbeitern, der Pflegequalität sowie der Wirtschaftlichkeit der Einrichtung. Der Teufelskreis von Überlastung und krankheitsbedingtem Ausfall sowie weiterer permanenter Überforderung der verbliebenen und ersatzweise einspringenden Mitarbeiter wurde erfolgreich durchbrochen. Die Einführung des Modells hat sich gleichermaßen positiv auf die Bewohner, die Mitarbeiter und auf die Führungskräfte ausgewirkt, so dass nach einer Projektphase das Modell als Standardmodell etabliert wurde. Es ist geplant, das Modell auch in anderen Häusern vorzustellen.

Sofern es die Einzelfaktoren vor Ort zulassen, ist es auch möglich, das „7/7-Arbeitszeitmodell“ lediglich in einem Teilbereich der Einrichtung einzusetzen – um wirklich allen Mitarbeitern und deren individuellen Lebenslagen gerecht zu werden.

Entscheidende Vorteile des „7/7-Arbeitszeitmodells“ im Überblick:



- Gute Erfahrung mit Zwei-Schicht-Modell in anderen Branchen (Polizei, Feuerwehr)
- Gute Work-Life-Balance
- Hohes Maß an Verlässlichkeit bei den Dienstzeiten
- Dienstplan steht bis zu einem Jahr im Voraus, Freizeit ist besser planbar
- Kein häufiger Mitarbeiterwechsel im Bereich der Grundpflege
- Einfache Dienstplangestaltung mit geringem Zeitaufwand
- Dienstplankorrekturen entfallen weitgehend
- Mehr Mitarbeiter pro Schicht im Einsatz, höhere Personaldichte
- Zeit für Bezugspflege
- Zeit für gemeinsame Aktivitäten
- Ersichtliche Stundenplanung über das gesamte Jahr
- Dienstfrei an jedem zweiten Wochenende
- Modell erlaubt mehrmalige dreiwöchige Aussetzzeiten
- Ein dreiwöchiger Familienurlaub in den Sommerschulferien ist für jeden realisierbar
- Lange tägliche Pausenzeiten bieten Raum für Privates wie Kinderbetreuung (z. B. tägliches Mittagessen), Sport, Shopping etc.
- Zufriedene Mitarbeiter steigern Bewohnerzufriedenheit
- Kaum noch ungeplantes Einspringen im Krankheitsfall bei Kollegen notwendig
- Gleichbleibende Besetzung an allen Wochentagen
- Mittagsübergabe entfällt
- Reduzierter Informationsverlust
- Qualität der Pflegedokumentation steigt

Als Nachteile oder vielmehr Schwachpunkte haben sich in der Erprobungsphase lediglich einige wenige Details herauskristallisiert:

- Eingewöhnungsphase ist erforderlich (bis zu zwölf Wochen)
- Hohe persönliche Belastung während der Dienstwochen
- Gegen Ende einer Arbeitswoche treten nicht selten Ermüdung und Erschöpfung auf
- Längere Anfahrtswege einzelner Mitarbeiter zur Arbeitsstätte stehen dem Modell entgegen
- Lebenssituation eines Mitarbeiters kann ein Hindernis darstellen (gleichzeitige Alleinpflege Angehöriger oder Betreuung sehr kleiner Kinder schlecht möglich)

In letzterem Fall lässt sich mit individuellen Absprachen meist eine gute Lösung finden, weil mit dem „7/7-Arbeitszeitmodell“ Einzelregelungen grundsätzlich gut umsetzbar sind.

Attraktives Arbeitszeitmodell als handfester Wettbewerbsvorteil



Für die Mitarbeiterzufriedenheit sind die Arbeitsbedingungen – und hier wiederum die Arbeitszeit – von entscheidender Bedeutung. Dies gilt insbesondere im Bereich der stationären Altenpflege, wo sich die Beschäftigten vielfältigen Belastungen gegenübersehen. Hoher Zeitdruck, wechselnde und teils unvorhersehbare Dienste sowie häufig gestörte oder gar fehlende Pausenzeiten sind Faktoren, die langfristig zu Unzufriedenheit und Demotivation bis hin zum Burnout führen oder gravierende psychosomatische Beschwerden – und in der Folge krankheitsbedingte Ausfälle – nach sich ziehen. Darunter leidet nicht nur die Pflege- und Versorgungsqualität für die Bewohner, sondern letztlich auch die Wirtschaftlichkeit einer Einrichtung.

Als Arbeitgeber, der attraktive Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten bietet, beugen wir nicht nur Mitarbeiterabgängen und Berufsausstiegen wirksam vor, sondern steigern damit mittelfristig auch den Ertrag des Unternehmens. In Anbetracht der künftigen Entwicklung des Pflegesektors – also der steigenden Anzahl von Pflegebedürftigen sowie neuer Träger und Einrichtungen auf dem Markt – kommt ein attraktives Arbeitszeitmodell aber auch langfristig zum Tragen: Es bedeutet nämlich für uns, die Deutsche Seniorenstift Gesellschaft, einen Wettbewerbsvorteil von hohem Wert.

Bekanntermaßen ist es in etlichen Regionen Deutschlands bereits schon heute schwierig, qualifiziertes Pflegefachpersonal zu akquirieren. Diese Situation wird sich nach Expertenmeinung in den nächsten Jahren und Jahrzehnten weiter verschärfen. Insofern ist ein Arbeitszeitmodell, das auf eine gute Work-Life-Balance abzielt, nicht nur ein aktueller Wettbewerbsfaktor, um neues Personal zu finden. Es ist vielmehr ein Garant für die Überlebensfähigkeit in der Zukunft, in der Unternehmen sich mehr und mehr zu „Bewerbern“ um die qualifizierten Fachkräfte wandeln werden, die sich letztlich den bestpassenden Arbeitgeber frei aussuchen können.

Fazit: Ob das „7/7-Arbeitszeitmodell“ in einer Einrichtung erfolgreich ist, hängt stark von der Mitarbeiterstruktur vor Ort ab. Bei manchen Standorten hat sich gezeigt, dass eine Anpassung des Systems an die Bedürfnisse der Mitarbeiter besser ist. Eine Evolution ist immer möglich. Darum haben wir bei der Deutschen Seniorenstift Gesellschaft das Arbeitszeitmodell stets weiterentwickelt. Für Experimente mit den Schichtmodellen sind wir auch weiterhin offen. Denn eine Work-Life-Balance definiert sich im Einzelfall.

Interview Pflegedienstleitung



„Uneingeschränkt zu empfehlen“

Kornelia Pacholski, Pflegedienstleiterin, 53 Jahre,
verheiratet, zwei erwachsene Kinder



Was genau beinhaltet das „7/7-Arbeitszeitmodell“?

Das „7/7-Arbeitszeitmodell“ ist ein Modell, bei dem es in kontinuierlicher Aufeinanderfolge sieben Arbeitstage und dann sieben freie Tage gibt. Die Arbeitszeit beträgt pro Tag 10 Stunden, so dass bei einer vereinbarten Arbeitszeit von wöchentlich 35 Stunden das Arbeitspensum von zwei Wochen in nur einer Woche erledigt wird. Wer einen 40-Stunden-Vertrag hat, hat entsprechend an einem weiteren Tag noch einige Stunden nachzuarbeiten.

Auf welche Erfordernisse wird damit reagiert, welches sind die angestrebten Ziele?

Hier im Pflegewohnstift Hönöw hatte es zuvor eine 5,5-Tage-Woche und drei Schichten gegeben. Mitarbeiterzufriedenheitsumfragen, die regelmäßig durchgeführt werden, hatten ergeben, dass viele Pflegekräfte mit der Dienstplansituation unzufrieden waren – es gab Wechselschichten, durch häufiges Einspringen war der Dienstplan zudem wenig verbindlich und die dienstfreie Zeit somit nicht optimal planbar. Genau daher rühren die Überlegungen, etwas ganz Neues auf den Weg zu bringen, das den Dienst in der Pflege erträglicher macht.

Wer gab den Anstoß?

Den Anstoß gaben einzelne Mitarbeiter – die Heimleitung hat den Ball aufgegriffen und sich mit Alternativen zum bestehenden Dienstplan auseinandergesetzt. Die Firmenzentrale in Hannover hat bei all dem Rückendeckung gegeben, und die Mitarbeiter des Pflegedienstes stimmten einem Wechsel schließlich mehrheitlich zu – so kam es am 1. Oktober 2010 zur testweisen Einführung des „7/7-Arbeitszeitmodells“ hier in der Einrichtung in Hönöw.

Wurde externe Beratung in Anspruch genommen?

Externe Beratung haben wir nicht in Anspruch genommen – jedoch stammt die Grundidee aus einem externen Bereich, nämlich dem der Feuerwehr und Polizei, wo Zwei-Schicht-Modelle sehr häufig anzutreffen sind.

Wie war das Verfahren, die Idee intern bekannt zu machen?

Im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung haben wir das „7/7-Arbeitszeitmodell“ als Vorschlag zur Neuregelung zur Diskussion gestellt. Einige Mitarbeiter waren skeptisch ob der langen Dienstzeiten an Arbeitstagen. Monatlich 14 Tage gesichertes

„Frei“ einschließlich zwei freier Wochenenden müssen dann aber doch so verlockend gewesen sein, dass sich schnell eine Mehrheit für das neue Modell zusammengefunden hat – damit konnte der dreimonatige Test starten.

Wurden Mitarbeiter in die konkrete Ausgestaltung einbezogen, zum Beispiel in Workshops?

Wir stehen ständig in engem Kontakt mit unseren Mitarbeitern – Workshops hat es daher nicht gegeben. Über Fragebögen haben wir zusätzlich Vorstellungen, Wünsche und auch konkrete Vorschläge abgefragt – dabei ging es zum Beispiel um Länge und Verteilung der Dienstphasen.

Wurden Bewohner befragt und deren Wünsche berücksichtigt, zum Beispiel hinsichtlich der Tagesstruktur?

Bewohner und Angehörige wurden im Vorfeld über die Umstellung informiert. Dazu nutzten wir unseren „Infobrief für Angehörige“ sowie die „Heimzeitung“, aber auch Zusammenkünfte beider Gruppen, um weitergehende Fragen zu klären.

Wurde auch eine Entzerrung der Arbeitsspitzen geprüft und durchgesetzt, zum Beispiel durch Verschiebung von Tätigkeiten?

Den Umstieg auf das „7/7-Arbeitszeitmodell“ haben wir zum Anlass genommen, interne Abläufe zu überarbeiten und neu zu strukturieren. Dies betraf die Tätigkeiten der Pflegefach- und Assistenzkräfte sowie der Wohnbereichsleitungen und die vorgesehenen Zeitkorridore. Schnell hat sich nämlich gezeigt, dass neue Freiräume zur Verfügung standen, um individuellen Wünschen der Bewohner besser als bisher entgegenzukommen. Pflegerische Maßnahmen ließen sich ab sofort über den ganzen Tag verteilen – ohne Gefahr zu laufen, dass die nachfolgende Schicht etwas nacharbeiten muss.

Erlaubt das Modell auch individuelle, an die Gegebenheiten der einzelnen Einrichtungen angepasste Maßnahmen zur Arbeitszeitorganisation?

Das Modell erlaubt es grundsätzlich, einrichtungsspezifische Präferenzen zu setzen, was etwa die Dienstbeginn- und Pausenzeiten betrifft. Auch individuelle Absprachen sind möglich: Wir haben aktuell eine Mitarbeiterin, die ein Familienmitglied zuhause pflegt und daher um kürzere Dienstzeiten gebeten hat. Dies konnten wir problemlos umsetzen und die Dienstzeit ihren Wünschen entsprechend anpassen.

Inwiefern hat es auch einen Austausch zwischen verschiedenen Berufsgruppen gegeben, um die gesamte Einrichtung zu durchdringen?

Mitarbeiter aus anderen Bereichen wurden ebenso informiert wie Bewohner und Angehörige. Das neue Pflege-Arbeitszeitmodell ist nicht überall von Relevanz – für den begleitenden Dienst hatte sich allerdings eine neue Situation hinsichtlich der Ansprechpartner in der Pflege ergeben.



Hat es einen Testlauf gegeben und eine anschließende Auswertung der Erfahrungen, die gesammelt wurden? Zum Beispiel Evaluationsworkshops, Mitarbeiterbefragungen ...

Feedback haben wir während der gesamten dreimonatigen Testphase gesammelt – beispielsweise wenn Mitarbeiter von sich aus von ihren Erfahrungen berichtet haben. Außerdem haben wir in Einzelgesprächen ausdrücklich um eine Bewertung gebeten. In den einzelnen Wohnbereichen lag darüber hinaus ein Tagebuch aus, in dem die Pflegekräfte ihre Erlebnisse und Beobachtungen notieren konnten. Nach Abschluss der Testphase haben wir eine weitere Befragung durchgeführt und das neue Arbeitszeitmodell zur Abstimmung gestellt. Eine breite Mehrheit hat sich dafür entschieden, es definitiv einzuführen.

Warum hat man sich für dieses Modell entschieden?

Für das „7/7-Arbeitszeitmodell“ spricht im Hinblick auf die Mitarbeiter das hohe Maß an Dienstplan-Verlässlichkeit und Planbarkeit sowie überhaupt die hohe Anzahl an dienstfreien Tagen und Wochenenden. Die Bewohner wiederum profitieren von der größeren Kontinuität, die ihnen mehr Verbindlichkeit und einen geregelteren Tagesablauf eingebracht hat.

Wurde das Modell aufgrund der gemachten Ersterfahrungen nachträglich modifiziert?

Ja, das Modell hat tatsächlich im Nachhinein eine wesentliche Modifizierung erfahren. Und zwar war es zunächst so, dass auch die Wohnbereichsleitungen nach dem neuen Zeitmodell arbeiteten und dabei einem bestimmten Team zugeordnet waren. Es hat sich gezeigt, dass dies keine gute Lösung ist, weil Konflikte zwischen den Teams aufkamen. Wir haben die Wohnbereichsleitungen deshalb von den

neuen Arbeitszeitregelungen ausgenommen – sie arbeiten heute wieder regulär an fünf Tagen pro Woche, weil sie ihrer Aufgabe als Verbindungsglied so besser gerecht werden können. Denn sie sind schließlich für den gesamten Wohnbereich und alle dort arbeitenden Teams zuständig. Weitere Änderungsversuche betreffen die Teamstrukturen: Mit dem Ziel, diese ein Stück weit aufzulösen, haben wir jüngst zeitversetzte Dienstphasen eingeführt und einen kürzeren Turnus, durch den bedingt es aber auch mehr Wochenenddienste gibt.

Haben Sie nach der Implementierung nur positives Feedback von Mitarbeitern und Bewohnern erhalten – oder gab es auch konstruktive Kritik, vielleicht sogar negative Stimmen?

Ganz überwiegend ist das Feedback positiv gewesen – aber es haben sich auch einige Mitarbeiter dahingehend geäußert, dass sie mit dem neuen Modell nicht so zufrieden sind. Anfangs mussten sich auch viele erst an den neuen Arbeitsturnus gewöhnen. Nicht jeder ist solch einem 70-stündigen Dauereinsatz gewachsen, auch andere Gründe im persönlichen Bereich können gegen dieses Modell sprechen – kein Arbeitszeitmodell ist eben perfekt. Das „7/7-Modell“ hat dann große Vorzüge, wenn es zur Lebenssituation des Mitarbeiters passt. Wenn es weniger gut passt, kann es zu Problemen führen. In solchen Fällen sind wir inzwischen dazu übergegangen, den betreffenden Mitarbeitern individuelle Lösungen in Form verkürzter Tagesdienstzeiten anzubieten – um sie als gute Mitarbeiter natürlich auch zu halten.

Sehen Sie das neue Arbeitszeitmodell als Attraktivitätsplus im Hinblick auf potenzielle Bewerber?

Ja, unbedingt. Wir hatten hier mal eine Kampagne zur Mitarbeiterwerbung unter dem Motto „7 Tage arbeiten, 7 Tage frei“. Diese Kampagne hat einen regelrechten Run auf uns ausgelöst, wie ich dies vorher noch nicht erlebt habe. Ich denke daher, unser Arbeitszeitmodell kommt hervorragend bei den Pflegekräften an. Und wir sind damit auch für die Zukunft gut aufgestellt: Schwierigkeiten bei der Mitarbeiter-suche werden wir sicherlich nicht so bald zu fürchten haben.

Wie lautet Ihr persönliches abschließendes Urteil zum „7/7-Arbeitszeitmodell“?

Trotz der zweifellos hohen Belastung während der Dienstwoche ist die übergroße Mehrheit der Pflegemitarbeiter mit dem neuen Arbeitszeitmodell zufrieden und glücklich darüber, regelmäßig sieben Tage am Stück frei zu haben. Mir ist in den 30 Jahren, in denen ich in der Pflege arbeite, kein besseres Modell bekannt geworden – daher empfehle ich es uneingeschränkt weiter.

Statements



Statement der Qualitätsbeauftragten

Romy Thümmler, 27 Jahre, stellv. Pflegedienstleitung



Aus Sicht des Qualitätsmanagements bringt das „7/7-Arbeitszeitmodell“ gleich eine Vielzahl von Vorteilen mit sich. Zum einen gibt es den großen Vorteil der Kontinuität, der insbesondere den Bewohnern zugute kommt. Unter Qualitätsgesichtspunkten ist es zum anderen vorteilhaft, dass den Mitarbeitern für ihre Aufgaben mehr Zeit zur Verfügung steht – sie können diese besser über den Tag verteilen und verstärkt auf die Wünsche der Bewohner eingehen.

Die Mitarbeiter haben überdies mehr Freiräume für die Pflegedokumentation, so dass die Qualität der Berichte spürbar steigt. Ich selbst als Qualitätsbeauftragte profitiere ebenfalls, denn es lassen sich viel besser Zeitfenster und Termine für Schulungen finden.

Nicht zuletzt ist das Arbeitszeitmodell auch für den gesamten Bereich der Kommunikation sehr nutzbringend. Um hierfür ein Beispiel anzuführen: Angehörige kommen in der Regel erst in den Abendstunden zu Besuch in die Einrichtung. Wenn sie dann Fragen in Bezug auf die Pflege und Betreuung haben, finden sie exakt die Pflegekräfte vor, die am selben Tag zuständig waren und ihre Fragen beantworten können.



Statements von Pflegekräften

Christiane Fischer, 45 Jahre, über ihre Zeit als Pflegekraft. Sie hat vier Kinder (wovon zwei schon ausgezogen sind) und ist inzwischen zur Wohnbereichsleitung aufgestiegen.

”



Früher hatten wir eine 5,5-Tage-Woche und mussten faktisch an 6 Tagen in der Woche arbeiten. Ein besonders belastendes Problem nicht nur für mich war das häufige Einspringen, was auf Kosten der ohnehin knapp bemessenen freien Tage ging. Ich hatte kaum Zeit für meine Kinder, geschweige denn für gemeinsame Aktivitäten mit Freunden. Dies änderte sich mit dem neuen Arbeitszeitmodell grundlegend, denn ich konnte mich nun auf meine freien Tage verlassen – Einspringen gab es kaum noch, und wenn dies doch einmal erforderlich war, wurde man frühzeitig informiert. Die längeren Pausen an Arbeitstagen nutzte ich, um nach Hause zu fahren und für die Kinder Essen vorzubereiten. Die Arbeitstage waren überhaupt viel entspannter, da ich genug Zeit hatte, mich um alles, was anlag, zu kümmern. Dadurch verbesserte sich wiederum das Verhältnis zu den Bewohnern. Als besonders vorteilhaft empfand ich die Möglichkeit, drei mal drei Wochen im Jahr frei zu haben – in welchem Unternehmen hat man dies schon? Als einzigen Nachteil sehe ich, dass die Teams, die es zuvor gab, durch das neue Arbeitszeitmodell in gewisser Weise zerrissen wurden – hier müsste man sich noch eine Lösung überlegen, wie man den Zusammenhalt wieder stärken kann. Heute gelten für mich, bedingt durch meine neue Position, wieder andere Arbeitszeiten.

“

Anja Baschin, 30 Jahre, Pflegeassistentin

”



Das „7/7-Arbeitszeitmodell“ kann ich nicht aus eigener Erfahrung mit anderen Modellen vergleichen, wohl aber mit der Situation meiner Mutter, die als Altenpflegerin nach einem der herkömmlichen Modelle beschäftigt ist. Sie hat wechselnde Schichten, muss häufig einspringen und hat auch am Wochenende selten frei – manchmal nur einmal im Monat. Gerade dieser direkte Vergleich führt mir immer wieder vor Augen, wie gut ich es selbst getroffen habe. Ich habe einen gleichbleibenden Turnus und kann meine freie Zeit tatsächlich auch frei planen.

Die Dienstwochen sind natürlich anstrengend – die längeren Pausen nutze ich dann immer gern, um Besorgungen zu machen und mit meinem Hund spazieren zu gehen. Auch den Bewohnern im Demenzbereich, in dem ich arbeite, scheint das „7/7-Arbeitszeitmodell“ sehr gutzutun, denn sie haben Bezugspersonen, die nicht ständig wechseln und ihnen so das Gefühl von Sicherheit geben. Als einzigen Nachteil sehe ich, dass man schon ganz in der Nähe wohnen muss beziehungsweise einen kurzen Anfahrtsweg braucht, um ein Zwei-Wochen-Arbeitspensum in nur einer Woche zu erledigen. Nichtsdestoweniger ist das Arbeitszeitmodell so attraktiv, dass es sich auf jeden Fall lohnt!

“

Statements von Bewohnern

Ingelore Rusch, 80 Jahre, Bewohnerin, arbeitete früher als Krankenschwester



Im DSG-Pflegewohnstift Hönow lebe ich seit nunmehr drei Jahren und ich muss sagen: Es lebt sich hier hervorragend! Nicht zuletzt aus meiner früheren Berufsperspektive als Krankenschwester finde ich, dass die Pflegekräfte einen guten Job machen. Sie wirken ausgeglichen, sind freundlich und hilfsbereit – und können sich durch die längere Anwesenheit an ihren Arbeitstagen intensiv um uns Bewohner kümmern. Das Freizeitprogramm ist darüber hinaus vielfältig – jeder Tag hält etwas Neues bereit. Wir machen Ausflüge oder unternehmen Spaziergänge an manchen Tagen, an anderen singen wir gemeinsam oder trainieren Fitness und Gedächtnis. Wenn wir als Bewohner uns wohl fühlen, haben Angehörige wiederum keinen Grund zur Sorge. Mit dem Arbeitszeitmodell fahren also alle Beteiligten gut – durchaus nicht nur die Pflegekräfte.



Wolfgang Nitsche, 74 Jahre, Bewohner, verheiratet, früher Lehrer für Mathematik und Physik



In das Pflegewohnstift in Hönow bin ich zu einer Zeit gekommen, als die Umstellung auf das neue Arbeitsmodell gerade vollzogen worden ist – insofern habe ich keine direkte Vergleichsmöglichkeit, inwiefern sich dies auf das Leben der Bewohner ausgewirkt hat. Als positiv empfinde ich aber, dass es keine häufigen Personalwechsel gibt, wie ich dies noch von den beiden Einrichtungen kenne, in denen meine Schwiegereltern gepflegt wurden.

Seltenere Personalwechsel bedeuten für uns Bewohner mehr Verlässlichkeit und Ruhe – und durchaus auch mehr Freiheit, weil pflegerische Maßnahmen entsprechend unseren zeitlichen Wünschen durchgeführt werden. Mitbekommen habe ich allerdings, dass die lange Dienstphase von sieben Tagen mit zehn Stunden täglicher Arbeitszeit manchem zusetzt. Nicht wenigen Pflegekräften merkt man am fünften oder sechsten Tag an, dass sie erschöpft sind. Andererseits weiß ich aber auch, dass viele mit dem Arbeitszeitmodell trotzdem sehr zufrieden sind.



Statements von Angehörigen

Monika Schwalbe, 64 Jahre, Tochter einer Bewohnerin

” Mir gefällt die Einrichtung, in der meine Mutter Helene seit November letzten Jahres lebt. Dies hat zu einem Großteil mit den Pflegekräften dort zu tun, die ausgeglichen wirken und immer „gut drauf“ sind – wahrscheinlich, weil sie mittags abschalten und sich ausruhen können. Ich selbst wohne etwa acht Minuten Fahrtzeit von der Einrichtung entfernt und besuche meine Mutter dort mehrmals im Monat. Von ihr weiß ich, wie sehr sie es schätzt, dass es nicht ständig wechselnde Pflegekräfte gibt, sondern dass ihr die ganze Woche über der gleiche Ansprechpartner zur Verfügung steht. Mein eigenes Verhältnis zu den Pflegekräften würde ich als gut bezeichnen, denn diese haben immer ein offenes Ohr für kleine Anliegen und Wünsche; Gravierendes gab es noch nie zu monieren. Meine Meinung: Das Arbeitszeitmodell der Einrichtung sollte „Schule machen“.”

Daniel Oehme, 55 Jahre, Sohn einer Bewohnerin

” Meine Mutter lebt in der Einrichtung schon seit 2008, als sie aufgrund eines Unfalls pflegebedürftig geworden war. Sie war damals eine der ersten Bewohnerinnen überhaupt. Da ich und mein Sohn sie seitdem jeden zweiten oder dritten Tag besuchen, konnten wir die Entwicklung von Anfang an gut mitverfolgen. So haben wir natürlich mitbekommen, dass vor drei Jahren ein neues Arbeitszeitmodell eingeführt wurde, und freuen uns, dass die Mitarbeiter im Pflegedienst nun in einem Schichtsystem arbeiten, das ihnen mehr Freiraum lässt und mit dem sie besser zurechtkommen. Als Vorteil sehen wir vor allem, dass bei weniger Dienstwechseln und Übergaben auch die Gefahr geringer ist, dass Informationen, die den Pflegebedürftigen und seine Betreuung betreffen, verloren gehen. Ansonsten sehe ich keinen fundamentalen Wandel: Man war hier immer schon sehr freundlich und engagiert – das ohnehin gute Verhältnis zu uns als Angehörigen hat sich ebenfalls nicht geändert.“

Maria-Therese Nitsche, 71 Jahre, Ehefrau eines Bewohners



Mein Mann und ich kommen aus Görlitz. Als er immer pflegebedürftiger wurde und ich die Pflege nicht mehr schaffte, haben wir beschlossen, unsere Wohnung aufzugeben und nach Hönow zu ziehen, wo unser Sohn lebt. Inzwischen in die Pflegestufe II eingestuft, hat mein Mann aus freien Stücken beschlossen, in das Pflegewohnstift zu gehen, während ich seitdem im Haus unseres Sohnes wohne. Einmal am Tag besuche ich meinen Mann und stelle immer wieder fest, wie gut es ihm geht. Dass er sich wohl fühlt, ist für mich entscheidend. Sein Einzelzimmer ist geräumig und angenehm und hat ein großes Badezimmer. Die Einführung des neuen Arbeitszeitmodells vor drei Jahren habe ich mitbekommen, aber keine gravierenden Veränderungen festgestellt – unsere Zufriedenheit ist nach wie vor hoch. Heute arbeiten hier viele Männer, früher waren es nur Frauen. Die Männer wirken auf mich gelassener. Mein Eindruck ist, dass dies mit dem neuen Arbeitszeitmodell zusammenhängen könnte. Vielleicht kommen Männer mit sieben langen Arbeitstagen am Stück besser zurecht – Frauen müssen sich ja häufig parallel noch um die eigene Familie kümmern.



So geht's: In 10 Schritten zur erfolgreichen Umsetzung



Wir haben die Erfahrung gemacht, dass das „7/7-Abeitszeitmodell“ nur zu Anfang auf Skepsis oder Ablehnung stößt und in der Praxis dann sehr schnell positiv wahrgenommen wird. Wir empfehlen für die Einführung folgendes Vorgehen, das sich in der Praxis bewährt hat:

1. Vorstellung des innovativen „7/7-Abeitszeitmodells“ als Option, zum Beispiel im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung
2. Abgleich gängiger Arbeitszeitmodelle gegeneinander im Hinblick auf Vor- und Nachteile, offene Diskussion über das neue Modell
3. Ausräumen von Bedenken bezüglich der verlängerten Dienstzeiten und eingeschränkter Möglichkeiten zur Kinderbetreuung an Arbeitstagen
4. Erste Beschlussfassung: Die Pflegemitarbeiter sollen in ihrer Gesamtheit einer testweisen Erprobung des neuen Arbeitszeitmodells zustimmen (Testzeitraum sechs Monate)
5. Beschränkung des Tests auf einzelne Einrichtungsbereiche oder Stationen, wenn Zustimmung der Mitarbeitergesamtheit nicht erreicht werden kann
6. Einbeziehung der Bewohnererfahrungen in den Test, Abfrage von aktueller Zufriedenheit und Wünschen hinsichtlich der Tagesorganisation vor der Testphase
7. Umfassende Evaluation der Testphase, Befragen der Mitarbeiter und Auswerten subjektiver Erfahrungen, statistisches Erfassen der messbaren Daten (Krankenzustände)
8. Vorher-nachher-Vergleich: Darlegen der Veränderungen und erzielten Erfolge durch das neue Arbeitszeitmodell während der Testphase
9. Zweite Versammlung mit Beschlussfassung: Die beteiligten Mitarbeiter stimmen nach Abschluss von Punkt 8 in ihrer Gesamtheit oder für Teilstationen der Beibehaltung des „7/7-Arbeitszeitmodells“ zu
10. Gegebenenfalls Präsentation der Erfahrungen und Erfolge im Rahmen weiterer Mitarbeiterversammlungen der Einrichtung zum Zwecke der stufenweisen Ausweitung des neuen Modells



Über die Deutsche Seniorenstift Gesellschaft mbH & Co. KG (www.deutsche-seniorenstift.de)

Die Deutsche Seniorenstift Gesellschaft wurde 2006 gegründet. Hauptgeschäftsfeld ist der Betrieb von Pflegeheimen mit vollstationärer Pflege. Das Angebotsspektrum reicht von Service-Wohnen und stationären Pflegezentren bis hin zu ergänzenden Dienstleistungen auf hohem Qualitätsniveau. Aktuell gibt es in Nord- und Ostdeutschland 25 Senioreneinrichtungen, davon 19 Pflegewohnstifte sowie 7 Häuser für betreutes Wohnen, und einen ambulanten Dienst. Das Unternehmen hat 1.470 Mitarbeiter und betreut 2.350 pflegebedürftige Bewohner.

Die DSG wurde vom Vincentz Network mit dem „Altenheim Zukunftspreis 2013“ ausgezeichnet. In der Pflegenoten-Analyse von Avivre, einem Qualitätsranking der 50 größten Pflegeheimbetreiber in Deutschland, belegt die Deutsche Seniorenstift Gesellschaft im Jahr 2013 den 1. Platz.





Über das DSG-Pflegewohnstift Hönow

Das Pflegewohnstift Hoppegarten/Hönow wurde im Jahr 2007 als Pflegeeinrichtung nach modernsten Standards in Hoppegarten – östlich von Berlin – eröffnet. Zurzeit stehen den Bewohnern 89 Einzel- sowie 16 Doppelzimmer zur Verfügung, darüber hinaus gibt es Service-Wohnen in der Nähe des Haupthauses. Die aktuell 118 Bewohner werden von 84 Mitarbeitern betreut. Die Erweiterung um einen Neubau mit 79 Einzelzimmern ist im März 2013 erfolgt.

Pflegewohnstift Hönow: www.pws-hoenow.de

Kontakt:

DSG Deutsche Seniorenstift Gesellschaft mbH & Co. KG
Misburger Straße 81d
30625 Hannover

Thomas Weiß
Telefon: (0511) 89892-0
E-Mail: presse@dessg.de

www.deutsche-seniorenstift.de