

# **PERSONALMANAGEMENT**

## **Arbeitszeitmodell**

### **Die 7-Tage-Woche in der pflegerischen Praxis**

© Johannes Paetzold  
Bauernpfad 1  
69434 Heddesbach  
Tel. 06272 – 912061

# Inhaltsübersicht

Vorwort	4
Die 7-Tage-Woche in der Konkurrenz zu anderen Arbeitszeitmodellen in den Pflegeberufen	6
• Die 12 – Tage – Woche	6
• Die 5 – Tage – Woche	8
• Die 7 – Tage – Woche	9
Marksteine der Geschichte	9
Auswirkungen für Bewohner	13
• Die Beziehungspflege	13
• Lebens- und Arbeitsabläufe wie in einer häuslichen Lebenssituation	16
• Die Aktivitäten des täglichen Lebens individuell abgestimmt	17
• Der Pflegende ist nicht nur der Arbeiter	17
• Ruhe und Ausgeglichenheit	18
• Wohlfühlen wie zu Hause	18
• Rückzugstendenzen reduzieren	19
• Anteilnahme am Tagesgeschehen	20
• Nähe und Distanz vermitteln	21
Darstellung der 7-Tage-Woche	22
• Die Organisation	22
• Die 35 – Stunden – Woche	23
• Die Pausenregelung	25
• Die Dienstübergabe	27
• Tägliche Dienstübergabe	27
• Wöchentliche Dienstübergabe	28
• Mitarbeiterversammlungen	29
• Verteilung von Belastung und Erholung	29
• Geregelter Arbeitszeit im ganzen Jahr	30
• Der Nachtdienst in der 7 – Tage – Woche	30
• Der Wochenenddienst	31
• Ausfallzeiten	32
• Krankheit	32
• Urlaub	33
• Arbeitsrecht	34
• Monetäre Auswirkungen	34
• Zeitvergleich Schichtdienst zu 7-Tage-Woche	35

Auswirkungen für den Mitarbeiter	38
• Auf die Jahresarbeitszeit	38
• Auf die Wochenarbeitszeit	38
• Der Erholungswert der Pausen	39
• Planungssicherheit der Freizeit	40
• Belastung an Dienstwochenenden	40
• Der Erholungsurlaub	41
• Die Familie	42
• Voll- und Teilzeitstellen	44
• Die Vergütung	45
Auswirkungen für den Arbeitgeber	46
• Organisation	46
• Qualität	46
• Arbeitszeitregelung	46
• Finanzen	47
• Image	48
Zusammenfassung	49
Anhang	
• Dienstpläne für 12 Monate für einen Pflegebereich	

## Vorwort

In meiner beruflichen Laufbahn wurde ich über viele Jahre hinweg nicht mit den Vor- und Nachteilen der verschiedenen bestehenden Arbeitszeitmodelle konfrontiert, da ich freiberuflich tätig war. Dies änderte sich erst, als ich im Jahre 1987 in der praktischen Ausbildung zum Altenpfleger Schichtdienst, Teildienst und ganztägigen Wochenenddienst zu leisten hatte.

Ich beobachtete eine starke Fluktuation bei den Arbeitnehmern, häufige Ausfälle durch Krankheit und eine latente Unzufriedenheit der Mitarbeiter, welche letztlich die durch die Ausfälle bedingten Belastungen durchstehen mussten.

Auf meine Nachforschungen in den folgenden Jahren kristallisierte sich immer wieder heraus, dass die Mitarbeiter in der Pflege über den Dienst, in aller Regel den Schichtdienst klagten. In der Rangfolge der Unzufriedenheit lag an oberster Stelle der geteilte Dienst, gefolgt vom „Schaukeldienst“. Danach der ganztägige Wochenenddienst zwischen dem Spätdienst in der ersten Woche und dem Frühdienst in der zweiten Woche und schließlich der Schichtdienst überhaupt.

In vielen Gesprächen mit den Mitarbeitern wurde deutlich, dass bei den zuvor genannten Arbeitszeitvarianten der Freizeitausgleich von zwei Tagen nach 12 Arbeitstagen, ggf. je ein weiterer freier Tag als Freizeitausgleich für die 38,5-Stunden-Woche als völlig unzureichend empfunden wurde.

Erst später wurde ersichtlich, dass die gegenüber anderen Berufszweigen überdurchschnittlich hohe Fluktuation und die hohe Ausfallquote durch Krankheit in den Pflegeberufen u. a. in ursächlichem Zusammenhang mit den bestehenden Arbeitszeitmodellen stehen.

In Ermangelung anderer Arbeitszeitmodelle hatten sich die Mitarbeiter jedoch bisher mit diesen unbefriedigenden Zuständen abgefunden. Da weder von den Heimleitungen noch von den Mitarbeitern Ideen über praktikable Alternativen in Erwägung gezogen wurden, verharrten die Mitarbeiter in einer latenten Unzufriedenheit mit den oben geschilderten Auswirkungen.

Pflegedienstleitungen klagten häufig darüber, dass die Erstellung eines Dienstplanes nicht nur viel Zeit in Anspruch nimmt, sondern auch durch persönliche Wünsche der Arbeitnehmer bei der Erstellung und spätere Änderungswünsche fast zur Verzweiflung führten. Bei unerwarteten Ausfällen durch Krankheit ist häufig das Dienstplanchaos vorprogrammiert, da unabhängig von den Arbeitszeiten in vielen Einrichtungen mit völlig unzureichender Personalausstattung gearbeitet werden muß.

Auf diesem Hintergrund reiften in mir die Gedanken über ein alternatives Arbeitszeitmodell, bei dem einmal die Belange der Bewohner in Pflegeeinrichtungen, zum anderen die Belange der Einrichtung und des Betreibers, aber schließlich auch das Bedürfnis des Mitarbeiters nach stressreduziertem Arbeiten sowie Familie und Freizeit, in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.

Beim ersten Hinsehen erscheint es unmöglich, alle Interessen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Einer scheint immer der Verlierer zu

sein. In dieser Ausarbeitung werde ich jedoch aufzeigen, dass es ein Arbeitszeitmodell gibt, in dem für alle Seiten positive Ergebnisse erzielt werden können.

## Die 7-Tage–Woche

In Konkurrenz zu anderen Arbeitszeitmodellen in Pflegeberufen

### I Die 12 –Tage – Woche

Die 12–Tage–Woche (man spricht von der 6-Tage-Woche) mit Früh- und Spätschicht ist die in Deutschland wohl am weitesten verbreitet Form des Schichtdienstes in Pflegeeinrichtungen. Der Arbeitnehmer hat – wenn er Glück hat – an jedem zweiten Wochenende zwei Tage frei. Hierbei gibt es mehrere Varianten.

#### 1 Der Schichtdienst

Der Arbeitnehmer wechselt im wöchentlichen Rhythmus vom Spätdienst in den Frühdienst, wobei das Dienstwochenende mit einem kurzen Wechsel vom Spätdienst auf den Frühdienst übergehen kann. Die Doppelwoche beginnt in der Regel montags mit dem Spätdienst und endet in der zweiten Woche freitags mit dem Frühdienst.

Da an dem Dienstwochenende die zweite Schicht frei hat, müssen die Arbeitnehmer der Dienstschicht am Wochenende ggf. die Früh- und Spätschicht übernehmen, also von morgens bis abends arbeiten. Hierbei ist an den Wochentagen ein verkürzter Dienst abzuleisten, um die Mehrarbeit am Wochenende auszugleichen.

Es gibt Einrichtungen, in denen an den Wochenenden einfach das Personal einer Schicht halbiert wird, damit an diesem Wochenende die gleiche Arbeitszeit zu leisten ist, wie an den Wochentagen. Befindet sich

in der Schicht eine ungerade Zahl von Mitarbeitern kann es passieren, dass ein Mitarbeiter geteilten Dienst verrichten muß.

Je nach Wochen- und Tagesarbeitszeit kann ein freier Tag in der Woche als Freizeitausgleich möglich sein.

## 2 Der Schaukeldienst

Eine weniger verbreitete Variante ist der Schaukeldienst. Hierbei muß der Arbeitnehmer an 12 Tagen, meist mit einem Spätdienst beginnend, am folgenden Tag in den Frühdienst wechseln. Hierauf folgt wieder ein Spätdienst mit kurzem Wechsel zum Frühdienst. Am Dienstwochenende stehen wieder die unter 1 beschriebenen Arbeitszeitvarianten zur Wahl.

## II Die 5 – Tage - Woche

Die 5 – Tage – Woche hat sich in den Pflegeberufen vor allem in Pflegeeinrichtungen mit knapper Besetzung noch nicht recht durchsetzen können, da, anders als in der freien Wirtschaft, auch an Wochenenden pflegerische und hauswirtschaftliche Versorgung erforderlich ist.

1 Erhält der Arbeitnehmer einer Schicht wie in der Wirtschaft nach fünf Arbeitstagen zwei Tage frei, erhält er wohl jede Woche ein freies Wochenende, wenn sein Dienst an einem Montag beginnt. Doch wer verrichtet dann am Wochenende den Dienst? Der Spätdienst hat ja das gleiche Recht, wie der Frühdienst. Es wäre erforderlich, einen zusätzlichen Wochenenddienst einzurichten.



2 Arbeitet der Arbeitnehmer an 5 Tagen im Ganztagesdienst und erhält er dafür im Anschluss regelmäßig eine zusammenhängende Freizeit von 5 Tagen, zieht dies eine Verschiebung der freien Tage in der Woche nach sich. Ein regelmäßiges freies Wochenende ist quasi ausgeschlossen. Im ungünstigsten Fall hat der Arbeitnehmer im Verlauf eines Monats kein freies Wochenende.

### III Die 7–Tage-Woche

Die 7–Tage–Woche ist die wohl älteste Form der Lebens- und Arbeitseinteilung. Die näheren Ausführungen hierzu sind Thema der Ausarbeitung.

#### **Marksteine der Geschichte**

Für alle Zeitabschnitte des Jahres gibt es Bezugspunkte zur Astronomie. Das Jahr wird bestimmt durch den Umlauf der Erde um die Sonne. Die Jahreszeiten werden bestimmt durch die Neigung der Erdachse zur Sonne. Der Monat wird bestimmt durch den Umlauf des Mondes um die Erde. Der Tag wird bestimmt durch die Umdrehung der Erde um sich selbst. Wenn der moderne Mensch des 20. Jahrhunderts die Schöpfung durch Gott nicht anerkennen will, fehlt ihm aber eine Erklärung für den Ursprung der 7 – Tage - Woche.

Dennoch gibt es die 7–Tage–Woche, seit der Mensch sich erinnern kann. Als eine göttliche Ordnung wird sie dem Menschen vorgestellt (1. Buch Mose, Kap. 1 und 2). In der von Gott gegebenen Ordnung wird sogar dargelegt, in welcher Aufteilung und Zweckbestimmung der

Wochentage der Mensch den größten Nutzen hat (2. Buch Mose, Kap. 20 und a.a.O).

Zur Zeit der französischen Revolution im Jahre 1793 wurde mit dem Revolutionskalender der Versuch unternommen, den Wochenrhythmus von der 7 – Tage – Woche auf die 10–Tage–Woche abzuändern. Doch bereits im Jahre 1806 wurde die 10–Tage–Woche wieder abgeschafft, weil sie sich als unbrauchbar erwiesen hatte. Auch heute zeichnet sich ab, dass sowohl die 12–Tage–Woche, als auch die 5 – Tage – Woche nicht die Erwartungen erfüllen, welche die Industriegesellschaft aus ökonomischen Gründen in sie gesetzt hat.

In beiden modernen Varianten des Wochenrhythmus, der 12 – und der 5 – Tage – Woche, zeigt sich bereits während ihres recht kurzen Bestehens, dass die Belastungen der Arbeitnehmer wie bei der 10 – Tage – Woche zu einer schleichenden Leistungsabnahme führen. Dies wird noch dadurch unterstrichen, dass die gewährten Erholungsphasen

- Ausweitung des Jahresurlaubs
- Verringerung der Wochenarbeitszeit

nicht ausreichen, die in der Arbeitsphase aufgelaufenen Leistungsdefizite nachhaltig auszugleichen.

Die 7–Tage–Woche hat sich seit Bestehen der Menschheit als beste Zeiteinteilung bewährt. Aus diesem Grunde ist es meines Erachtens lohnenswert, sich hiermit näher auseinander zu setzen.

Bereits auf den ersten Seiten der Bibel werden uns wichtige Erkenntnisse über die Woche und ihre Einteilung vermittelt.

„Und Gott vollendete am siebenten Tag sein Werk, das er gemacht hatte, und ruhte am siebenten Tage von all seinem Werke, das er gemacht hatte. Und Gott segnete den siebenten Tag und heiligte ihn.“ (1. Buch Mose, Kap. 1, Verse 1 – 31; Kap. 2, Verse 2 + 3)

Gott „schuf“ in Bezug auf unsere Erde sechs Tage und ruhte am siebenten Tag.

Ungefähr 1.500 Jahre vor Christus wird auf dieses Geschehen Bezug genommen, als den Nachfahren Abrahams die so genannten 10 Gebote am Berge Horeb, Sinai, gegeben wurden. Dort heißt es:

„Gedenke des Sabbattages, dass du ihn heilig haltest. **Sechs Tage** sollst du **arbeiten** und alle deine Werke tun. Aber **am siebenten Tag** ist ein Ruhetag dem Herrn, deinem Gott, geweiht. Da sollst du **keine Arbeit** tun,... . Denn in sechs Tagen hat der Herr Himmel und Erde gemacht ... und er ruhte am siebenten Tage. Darum segnete der Herr den Sabbattag und heiligte ihn. (2. Buch Mose, Kap. 20, Verse 8 – 11)

Zur Zeit des Neubabylonischen Reiches um 600 vor Christus wurde die Bedeutung der 7 – Tage – Woche für **alle** Menschen herausgehoben.

„**Wohl dem Menschen**, der das tut, dass er den Sabbat nicht entweihe ... alle, die sich hüten, den Sabbat zu entweihen, ... ; denn mein Haus soll ein Bethaus sein für **alle Völker**.“ (Jesaja, Kap. 56, Verse 2 – 8)

Zur Zeitenwende, als zu Lebzeiten Jesu von Nazareth wollte die herrschende Geistlichkeit ihn sogar töten, weil er sich ihrer Meinung nach an die bis dahin geltende Ordnung nicht gehalten hat.

Vier Dinge fallen uns bei näherem Hinsehen ins Auge.

- die Woche zählt 7 Tage
- ein Zeitraum von 6 Tagen dient der Erfüllung der persönlichen Bedürfnisse und der Arbeit
- der siebente Tag wird zur Ruhezeit erklärt
- auf diese Ruhezeit wird ein Segen gelegt

Auch wenn wir damit Probleme haben sollten, einen personalen Gott zu akzeptieren, werden wir nicht umhin kommen, seine Existenz als gegeben hinzunehmen, bis seine Nichtexistenz bewiesen ist. Da wir aus der Geschichte unserer Erde bisher keine anderen Anhaltspunkte finden, die eine Erklärung für die 7–Tage–Woche abgeben als den Anspruch Gottes, erscheint es mir zumindest hypothetisch, die Einsetzung der 7–Tage–Woche durch Gott in Frage zu stellen.

Wenn ich nun mangels anderer nachvollziehbarer Möglichkeiten davon ausgehe, dass die 7–Tage–Woche von Gott eingesetzt wurde, so muß auch die Einteilung der Woche und der damit verbundene „Segen“ eine besondere Bedeutung haben.

Es ist zu fragen, ob Gott mit seinem Segen auf den siebenten Tag der Woche genau das bewirken wollte, was alle unsere Bemühungen nicht erreichen können. **Den Ausgleich der aufgelaufenen Defizite.** Im späteren Verlauf der Ausführungen ist es angezeigt, noch einmal kurz

darauf zu sprechen zu kommen. An dieser Stelle will ich auf die praktischen Auswirkungen der 7 – Tage – Woche in der pflegerischen Arbeit eingehen.

### **Die Auswirkungen für die Bewohner**

- die Beziehungspflege

Immer wieder wird in der Diskussion um eine menschlichere Pflege von der Bezugs- oder besser Beziehungspflege gesprochen. Im SGB XI ist diese Form der Pflege sogar zum Gesetz geworden (SGB XI § 28, Abs. 4). Der Pflegebedürftige soll hierbei den Pflegenden als ein Stück seines Lebens und Erlebens erfahren. Auf dieser Grundlage sollen Vertrauen, Ruhe, Geborgenheit für den Pflegebedürftigen geschaffen werden. Beziehungspflege bedeutet nicht ständiges Umsorgen, ständige Aktivität im Umgang mit dem Pflegebedürftigen. Beziehungspflege beinhaltet Zeiten der Nähe und Zeiten der Distanz. Zeiten der Aktivität und Zeiten der Ruhe.

Beziehungspflege lässt nicht nur dem Pflegebedürftigen Freiräume in der Beziehung, sondern auch dem Pflegenden. Der Pflegebedürftige wird hierbei nicht durch den Pflegenden *erdrückt*, wie auch der Pflegende nicht durch den Pflegebedürftigen ganz *vereinnahmt* wird. So führt ein Pflegender entsprechend einer natürlichen Tagesstruktur sowohl alle im Zusammenhang mit einem Kreis von Bewohnern anfallenden Tätigkeiten aus, als er auch die Möglichkeit zulässt, dass ein Pflegebedürftiger seine Fähigkeiten auslebt und in die Gemeinschaft einbringt.

In der 7 – Tage – Woche lässt sich die Beziehungspflege auf vollkommene Weise verwirklichen. Da der Pflegende über 7 Tage von morgens bis abends ansprechbar ist, wird er vom Pflegebedürftigen als ein „Stück seines Lebens“ erlebt. Der Pflegebedürftige erlebt die ihn umgebenden Menschen mehr und mehr als *seine Familie*. Dazu gehören nicht mehr nur die direkten familiären Verwandten und Bekannten, sondern auch der Pflegende. In den nunmehr 15 Jahren Praxis in diesem Arbeitszeitmodell hat sich herauskristallisiert, dass wieder ganz normale Verhaltensmuster zutage treten, auch wenn hierzu eine gewisse Zeit erforderlich ist.

Anteilnahme an den Lebensäußerungen der umgebenden Personen, gemeinsame Freude und Hilfsbereitschaft, Eifersüchteleien, Anteilnahme bei Krankheit und Trauer. Selbstverständlich bilden sich auch wieder Sympathien und Antipathien, eben die ganze Bandbreite menschlichen Lebens und Erlebens. Die Aktivitäten der Pflegebedürftigen erhöhen sich durch verbesserte Ansprache.

Hierdurch gedeiht ein anderes Miteinander, als wenn - wie in anderen Arbeitszeitmodellen - der Pflegende morgens und nachmittags nur als Arbeitsmaschine erfahren wird, der sich ständig beeilen muß, sein Pensum zu erledigen. Der täglich wiederkehrende Schnitt in der Lebenserfahrung durch den Schichtwechsel in anderen Arbeitszeitmodellen entfällt. Der Pflegebedürftige ist nicht mehr gezwungen, sich ständig auf neue Gesichter einzustellen. Dies wirkt sich langfristig sicher auch gerade bei demenziellen Bewohnern positiv aus.

Die Kontinuität des persönlichen Bezuges wird durch einen weichen Übergang nach den sieben Tagen unterstützt. Durch eine

Zeitverschiebung des Dienstwechsels bei mindestens einer Pflegekraft in jeder Schicht um mindestens einen ganzen Tag wird für den Pflegebedürftigen ein kaum wahrnehmbarer Übergang ermöglicht. Die Beziehung reißt nicht ab wie bei den üblichen Schichtwechseln.

In meiner Ausbildung zum Altenpfleger wurde noch die Auffassung vertreten, dass die Beziehung zwischen Pflegendem und Pflegebedürftigem nicht zu eng werden sollte. Doch widerspricht diese Ansicht meiner Auffassung von einer Beziehungspflege. Gerade der Verlust von Vertrautheit hat zum Ergebnis, dass Pflegebedürftige sich häufig desorientiert, vereinsamt, aggressiv, unruhig und unpässlich verhalten.

Ob die auf dieser Grundlage entstehende Beziehung einer Lebensgemeinschaft durch andere Arbeitszeitmodelle erreicht werden kann, wäre an anderer Stelle zu untersuchen. Der Pflegebedürftige erfährt den Pflegenden nicht mehr als einen Arbeiter für sich, sondern vielmehr als Teil seiner ihm vertrauten Umwelt. Gleichzeitig erlebt er ihn als denjenigen, der sich für ihn Zeit nimmt - und **wieder nehmen kann**.

Nicht mehr ein starrer Stationsablauf bestimmt die Reihenfolge der anfallenden Tätigkeit, sondern die Bedürfnisse des Pflegebedürftigen. Es macht nichts, wenn eine allgemein am Vormittag verrichtete Tätigkeit irgendwann auf den Nachmittag verlegt wird. Die Bezugsperson führt sie auf jeden Fall aus, mit oder ohne den Bewohner. Im normalen Leben außerhalb der stationären Pflege sind solche Verschiebungen eine Selbstverständlichkeit.

- Lebens- und Arbeitsabläufe können wie in einer häuslichen Lebenssituation variabel gestaltet werden.

Während sich bei anderen Arbeitszeitmodellen die Tagesstruktur des Bewohners an der Funktionalität des Arbeitsablaufes auszurichten hat, der durch den Dienstplan der Mitarbeiter bestimmt wird, wird sie in der 7 – Tage – Woche vom Tagesrythmus bestimmt, manchmal sogar vom Wochenrythmus.

Der Pflegende in den anderen Arbeitszeitmodellen hat bis zu seinem Schichtende bestimmte Aufgaben durchgeführt zu haben. Störungen dieses Ablaufes sind zu vermeiden, da das Pensum dann nicht erfüllt werden kann und im schlimmsten Fall der gesamte Stationsablauf aus dem Ruder läuft. Selbst ein kleiner persönlicher Wunsch eines Pflegebedürftigen kann bereits eine solche Störung darstellen. Aufgaben bleiben liegen, deren Übertragung auf die Mitarbeiter der folgenden Schicht in vielen Fällen eine unzumutbare Härte bedeuten. Der Frust wird vorprogrammiert.

In der Ganztagespflege der 7 – Tage – Woche jedoch entfällt dieser Druck. Abgesehen von Tätigkeiten, die selbstverständlich zu bestimmten Tageszeiten erfolgen – aufstehen, essen, zu Bett gehen, medikamentöse Versorgung – sind alle anderen Tätigkeiten nicht an bestimmte Zeiten gebunden.

So werden sowohl am Vormittag, als auch am Nachmittag Freiräume geschaffen, in denen der Pflegende sich dem Pflegebedürftigen persönlich zuwenden kann, ohne unter Zeitdruck zu geraten.



- Die Aktivitäten des täglichen Lebens können auf die individuellen Möglichkeiten und Gewohnheiten des Bewohners abgestimmt werden.

Der Bewohner kann optimal in Aufgabenabläufe im Tageslauf einbezogen werden. Ob er dabei begleitet wird, sein Zimmer in einen wohnlichen Zustand zu versetzen, oder ob kleine Handreichungen selbständig oder mit Anleitung durch den Bewohner ausgeführt werden (Tisch eindecken, Medizintöpfchen abtrocknen, auskehren, Wäsche zusammenlegen, u. a.), die hierfür erforderliche Zeit ist tatsächlich vorhanden.

Allgemein ist es üblich, dass grundpflegerische Tätigkeiten morgens gebündelt durchgeführt werden. Darunter finden sich auch Tätigkeiten, die im häuslichen Umfeld irgendwann im Lauf des Tages verrichtet werden. Es ist wohl richtig, dass der Pflegebedürftige sich wie in anderen Bereichen recht schnell an diese veränderten Gegebenheiten anpasst, jedoch ist nach einer gewissen Umstellungsphase in der 7 – Tage – Woche auch wieder eine bewusste Einstellung auf die Gewohnheiten des Pflegebedürftigen möglich.

Es ist eben etwas anderes, wenn z. B. ein Pflegebedürftiger auch mal ein Schwätzchen halten kann mit einem Mitarbeiter oder abends frisch gebadet, in frischer Nachtwäsche in ein frisch bezogenes Bett steigt.

- Der Pflegende wird nicht mehr als ein an und um den Pflegebedürftigen arbeitender Mensch erfahren.

Durch die veränderte Tagesgestaltung in der 7 – Tage - Woche entstehen über den Tag verteilt Freiräume für den Pflegenden, in denen er sich individuell dem Bewohner menschlich zuwenden kann. Bei den herkömmlichen Arbeitszeitmodellen erlebt der Pflegebedürftige den Pflegenden immer als einen gestressten, manchmal aggressiven und genervten Zeitgenossen.

Hier kann eine solche Situation in der Regel nicht aufkommen. Der Pflegende hat Zeit, sich dem Pflegebedürftigen zuzuwenden, mit ihm zu leben. Viele Ängste der Pflegebedürftigen gehen doch davon aus, nur noch Objekt zu sein und nicht mehr der Mensch, dem man sich zuwendet.

- Da der Mitarbeiter in seinen Aufgaben nicht mehr unter Zeitdruck steht, überträgt sich die hieraus gewonnene Ruhe und Ausgeglichenheit auf den Bewohner.

Die Erfahrungen in den letzten fünfzehn Jahren haben gezeigt, dass ein ganz wesentlicher Faktor die **Ausgeglichenheit und Ruhe des Pflegenden** für das Wohlbefinden des Pflegebedürftigen ist. Da der Pflegende nicht mehr unter dem Druck steht, bis zum Schichtwechsel alle Aufgaben wahrgenommen zu haben, kann die hierdurch gewonnene Ruhe sich wohltuend auf den Pflegebedürftigen übertragen.

- Der Bewohner fühlt sich wohl wie zu Hause.

Das Ergebnis für den Pflegebedürftigen zeigt sich bereits nach relativ kurzer Zeit. Aggressive und unruhige Pflegebedürftige werden ausgeglichener. Es scheint, dass sich häufig die durch die

Arbeitsbelastung aufgebauten Aggressionen der Pflegenden auf die Pflegebedürftigen übertragen haben. Dieser Vorgang wird in der 7-Tage-Woche umgekehrt.

Der Ausspruch: „Die haben ja so viel zu tun, da kann man sich eben nicht um uns kümmern“ gehört der Vergangenheit an. Der Bewohner erlebt Nähe und Distanz, sich kümmern und gewähren lassen wie in seiner häuslichen Umgebung. Wenn der Pflegenden dann hin und wieder im Tageslauf einfach bei dem Bewohner sitzen bleibt, heißt es nicht mehr: „Die/der tun ja nichts.“ Es gehört einfach dazu.

- Rückzugstendenzen werden reduziert.

Pflegebedürftige mit Rückzugstendenzen nehmen wieder am allgemeinen Leben teil. Die Öffnung kann u. U. lange Zeit benötigen, aber ich habe erlebt und erlebe es heute noch, dass sie geschieht.

In vielen größeren Einrichtungen gibt es Beschäftigungstherapeuten. Praxis ist in der Regel, dass nur ein kleiner, ausgewählter Kreis von Pflegebedürftigen in die Beschäftigungstherapie einbezogen wird. Es handelt sich um solche Pflegebedürftigen, mit denen man „noch etwas anfangen“ kann. Die anderen Pflegebedürftigen haben von der Beschäftigungstherapie allenfalls den Aushang, dass es sie gibt. Aber nicht für sie.

Eine kleinere Einrichtung kann sich den Luxus eines Beschäftigungstherapeuten nicht leisten. Da in der Ganztagesgestaltung der 7 – Tage – Woche Freiräume geschaffen wurden, können jetzt selbst ohne Beschäftigungstherapeuten **alle** Pflegebedürftigen in eine sinnvolle

Tagesgestaltung einbezogen werden. Auch in kleinen Einrichtungen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Beschäftigungstherapeuten überflüssig werden.

In der Altenpflegeausbildung gibt es ein Unterrichtsfach Beschäftigungstherapie. Wozu wird eine Altenpflegefachkraft darin ausgebildet, wenn sie doch nicht zum Einsatz kommt? Aber das macht doch gerade eine Pflegefachkraft aus, dass sie nicht nur den Hintern putzt, sondern für den Pflegebedürftigen als Menschen da ist, sich mit **IHM** beschäftigt – und zwar sinnvoll - und nicht mit seinen Exkrementen.

Dadurch wird erreicht, dass jene, um die sich üblicherweise außer in den elementaren Grundbedürfnissen nicht gekümmert wird, wieder integriert werden. Wer sich nicht abgeschoben fühlt, zieht sich in der Regel auch nicht in sein Schneckenhaus zurück.

- Teilnahme am Tagesgeschehen

Er nimmt bewusster am Tagesgeschehen teil, will wissen, was um ihn herum geschieht. Es ist immer wieder interessant zu beobachten, dass Pflegebedürftige, die sonst als zurückgezogen beschrieben wurden, sich wieder für ihre Umwelt interessieren.

Eine Pflegebedürftige in unserem Hause hat bis heute noch Schwierigkeiten, fremden Menschen zu begegnen. Sie hat Angst, weggeschafft zu werden oder dass man ihr etwas antut. Bei ihr war es interessant zu beobachten, dass sie zuerst zögerlich, dann immer mutiger aus ihrem Zimmer heraus kam. Anfangs ging sie noch nach diesem Überblick zurück in ihr Zimmer. Es kam der Zeitpunkt, dass sie

länger draußen blieb, wenn sie eine vertraute Person – die Pflegende – sah.

Zu einem späteren Zeitpunkt war die Haustür wie eine Barriere. Eines Tages wollte sie bei den ihr vertrauten Menschen sein und konnte diese Barriere überwinden. Heute geht sie allein nach draußen um zu sehen, was da los ist. Sie geht sogar mit spazieren.

Während sie beim Gottesdienst im Hause anfangs nur im Nebenraum Platz nahm, kommt sie heute bereits wie selbstverständlich in den Gottesdienst. Wir erleben, wie sie sich Stück für Stück ihren Platz in der Gemeinschaft zurück erobert.

- Auf natürliche Weise werden Nähe und Distanz vermittelt.

Manche Pflegebedürftige sind nicht in der Lage, im Eilzugtempo ihren Wunsch nach Nähe zum Ausdruck zu bringen. Ihnen hilft es, wenn der Pflegende ihnen von sich aus die notwendige Zeit zuwenden kann. Wenn er wartet, bis der Pflegebedürftige seine Wünsche formulieren kann.

So erfährt er Zuwendung, die ihm mangels Zeit bei anderen Arbeitszeitmodellen entgeht. Es werden wie in einer Familie Beziehungen in ein ausgewogenes Verhältnis gesetzt. Ohne eine Atmosphäre des Vertrauens, die durch einen anhaltenden Umgang miteinander geschaffen wird, ist dieses Ziel nicht zu erreichen.

## Darstellung der 7-Tage-Woche

- Die Organisation der 7-Tage-Woche

In der 7-Tage-Woche wird die Jahresarbeitszeit so verteilt, dass der Mitarbeiter in zusammenhängenden wöchentlichen Zeiträumen seiner Berufstätigkeit nachgeht und als Gegengewicht ebenfalls in zusammenhängenden wöchentlichen Zeiträumen sein Privatleben gestaltet.

Es wird, wie der Name schon sagt, an sieben Tagen von morgens bis abends gearbeitet. Um den vollen Nutzen dieses Arbeitszeitmodells zu erreichen, ist hierbei darauf Wert zu legen, dass **an sechs Tagen die üblichen Arbeitsabläufe** stattfinden. **Am Samstag hingegen ausschließlich die Tätigkeiten verrichtet werden, die nicht an einem anderen Tage ausgeführt werden können.** Siehe dazu die Ausführungen im geschichtlichen Überblick über den siebenten Tag. Die auf die Arbeitswoche folgende Woche ist arbeitsfrei. Die Freiwoche ist grundsätzlich der vorausgehenden Arbeitswoche zuzurechnen!

Der Arbeitstag beginnt je nach Größe der Pflegeeinrichtung für den Tagdienst morgens um 6:30 Uhr bis 6:50 Uhr (abhängig von den notwendigen Übergabezeiten) und endet abends um 19:00 Uhr. Die Nachtwache beginnt ihren Dienst entsprechend um 18:30 Uhr bis 18:50 Uhr (abhängig von den notwendigen Übergabezeiten) und endet um 7:00 Uhr. Der Arbeitsbeginn ist individuell von der notwendigen Informationsfülle bei der Übergabe abhängig.

Teilzeitkräfte fügen sich entsprechend dem realen Bedarf des jeweiligen Hauses entsprechend ihrem Stellenanteil zu den unterschiedlichen, erforderlichen Zeiten ein. Hierbei kann es sinnvoll sein, Teilzeitkräfte am Morgen verstärkt einzusetzen, zur Mittagszeit, aber auch für die Abendzeit. Selbst zu später Zeit, z. B. ab 19:00 Uhr lassen sich Teilzeitkräfte einsetzen, um die Nachtwache zu unterstützen, individuellen Schlafgewohnheiten der Bewohner gerecht zu werden. In Einrichtungen mit nur einer Nachtwache wird hierdurch der Nachtwache Gelegenheit zu ungestörter Pause verschafft. Auch ein Nachtcafé ist mit dieser Organisation ohne zusätzliches Personal realisierbar.

Die tägliche Arbeitszeit beträgt 10 Stunden. Die zwischen Arbeitsbeginn und Arbeitsende liegende darüber hinausgehende Zeit ist Pausenzeit. Die Arbeitswoche beginnt für eine Schicht zeitversetzt an einem Freitag/Samstag und endet zeitversetzt mit einem Donnerstag/Freitag. Befinden sich in einem Pflegebereich mehr als 20 Bewohner kann es hilfreich sein, eine Zeitversetzung von Donnerstag/Samstag bis Mittwoch/Freitag vorzunehmen. Damit wird sichergestellt, dass der Arbeitnehmer **regelmäßig** jedes zweite Wochenende **arbeitsfrei** gestellt ist und gleichzeitig ein weicher Übergang von einer Woche in die nächste erreicht wird.

Zur besseren Darstellung der Einteilung sehen Sie beigefügte Dienstpläne, wie sie offiziell im Einsatz sind.

- Regelmäßige Arbeitszeit: 35-Stunden–Woche ohne Überstunden

Arbeitnehmer, die im Januar in einer geraden Woche arbeiten, arbeiten bis zum Dezember in einer geraden Woche. Arbeitnehmer, die im Januar in einer ungeraden Woche arbeiten, arbeiten auch im Dezember in einer

ungeraden Woche. Ist es einmal nötig, weil z. B. alle Mitarbeiter einer Schicht gleichzeitig durch Krankheit ausfallen, dass ein Mitarbeiter aus seinem Rhythmus fällt, kehrt er nach dem Ausnahmezustand unmittelbar wieder in seinen Rhythmus zurück.

Während die Gewerkschaften darum kämpfen, die 35-Stunden-Woche zu erreichen, ist sie hier bereits verwirklicht. Das Arbeitszeitgesetz besagt, dass bei Ausweitung der täglichen Arbeitszeit über 8 Stunden auf maximal 10 Stunden ein Ausgleich in zeitlichem Zusammenhang zu erfolgen hat. Rechnet man bei einer täglichen Mehrarbeit von 2 Stunden an 7 Tagen = 14 Stunden über die gesetzliche tägliche Arbeitszeit, so wären diese 14 Stunden auszugleichen.

Wird an einem Sonntag oder Wochenfeiertag gearbeitet, besteht die Möglichkeit, die Sonntagsarbeit durch Geldleistung auszugleichen, derzeit noch max. 50/135/150 % vom zu versteuernden Stundensatz oder diese Zeit in Freizeit auszugleichen.

Da der Arbeitnehmer in der folgenden Woche arbeitsfrei gestellt ist, wird nicht nur die Mehrarbeit über die gesetzliche **Arbeitszeit** (14 Stunden) sowie Sonn- und Feiertagsarbeit ausgeglichen, sondern zudem die allgemein übliche Wochenarbeitszeit von 38,5 Stunden **auf 35 Stunden gesenkt**. Während verschiedene Pflegeeinrichtungen bereits dabei sind, wieder die 40-Stunden-Woche einzuführen, weil die Arbeit angeblich sonst nicht zu bewältigen sei, wird hier die 35-Stunden-Woche praktiziert bei gleichzeitigem deutlichem Sinken der **effektiven Arbeitsbelastung**.

Auf dem Hintergrund ständig steigender Dokumentationspflichten ist je nach Einrichtung zu überlegen, ob für indirekte pflegerische Tätigkeiten



ein zusätzlicher Tag auf einen Vier-Wochen-Zyklus einzuplanen ist. An diesem Tag sind umfangreichere Aufgaben wie Pflegeplanung, Aktualisierung der Dokumentationsmappen, Mitarbeiterbesprechungen, interne Fortbildungen, Qualitätszirkel, usw. vorzunehmen. Dieser Arbeitstag kann von der Länge her individuell bemessen sein. In einer Einrichtung reichen wenige Stunden, in einer anderen wird ein ganzer Tag benötigt. Haben die Mitarbeiter gelernt, strukturiert zu arbeiten, besteht auch die Möglichkeit, diese Tätigkeiten z. B. in die Mittagszeit zu legen, wenn die Bewohner ihre Mittagsruhe halten. Dann erübrigt sich auch der zusätzliche Bürotag.

- Pausenregelung

Auf dem Hintergrund des SGB XI und der hier geforderten Qualitätssicherung kann es nicht im Interesse eines Arbeitgebers liegen, die Arbeitskraft seiner Mitarbeiter zu zerstören. Vielmehr sollte es ihm ein Anliegen sein, diese Arbeitskraft zu erhalten und zu fördern. Mir ist bekannt, dass es Pflegeeinrichtungen gibt, in denen es den Mitarbeitern oft nicht einmal möglich ist, die gesetzlich vorgeschriebenen Pausen einzuhalten.

In der 7-Tage-Woche werden die gesetzlich vorgeschriebenen Pausen (45 min. bei mehr als 9 Std. Arbeitszeit täglich) bei weitem überschritten. Rechnerisch ist der Mitarbeiter ohne Fahrzeiten während 12:10 bis 12:30 Stunden außerhalb seiner Wohnung. Um die gesetzlich maximal 10 Arbeitsstunden nicht zu überschreiten, sind dem Arbeitnehmer folglich mindestens 2:10 bis 2:30 Stunden Pause einzuräumen.

Will der Arbeitgeber die Arbeitskraft seines Arbeitnehmers erhalten, so bietet sich eine Verteilung der Pausen über den Tag an, die es dem Arbeitnehmer in einer Einrichtung mit wenigstens zwei gleichzeitig arbeitenden Fachkräften ermöglicht, während seiner Pause auch das Haus zu verlassen, um ganz von der Arbeit abzuschalten und z.B. seinen persönlichen Belangen nachzugehen. Das „nichts von der Arbeit sehen“ hat einen weit größeren Erholungswert, als allgemein vermutet wird.

Die regelmäßigen Pausen sollten so verteilt sein, dass nach der morgendlichen Grundpflege eine Pause von mindestens 0:30 h, nach der Versorgung der Bewohner am Mittag eine Pause von 1:10 h bis 1:30 h und etwa in der Zeit zwischen 16:00 und 17:00 Uhr eine Pause von 0:30 h zur Verfügung steht. Es hat sich gezeigt, dass mit dieser Pausenverteilung Leistungstiefs aufgefangen werden können. Hat der Mitarbeiter ausnahmsweise ein größeres privates Anliegen, das nicht in der Freiwoche erledigt werden kann, besteht in Abstimmung mit den anderen Mitarbeitern die Möglichkeit, die Pause zu variieren. Werden arbeitsmedizinische Erkenntnisse berücksichtigt, sollten die einzelnen Pausen nicht kürzer als 15 Minuten bemessen werden. Selbst Raucher können durch Aufteilung auf mehrere 15-minütige Pausen berücksichtigt werden. Eine Einrichtung mit mehr als einem Pflegebereich hat hier einen größeren Gestaltungsspielraum als eine kleine Einrichtung.

Die Pausenregelung für Nachtwachen sieht etwas anders aus als im Tagdienst. Während in Einrichtungen mit nur einer Nachtwache durch ein am Abend beginnendes Teilzeitarbeitsverhältnis z. B. bis 23:00 Uhr der regulären Nachtwache eine Pausenzeit verschafft werden kann, erübrigt sich das Problem in dem Augenblick, wenn zwei Nachtwachen

ihren Dienst verrichten. Doch dies ist kein spezifisches Problem der 7-Tage-Woche.

Teilzeitarbeitsverhältnisse können meist so gestaltet werden, dass bei umfassendster Versorgung der Bewohner eine niedrigstmögliche Belastung der Mitarbeiter erreicht wird.

- Dienstübergaben

#### Tägliche Dienstübergaben

In der 7-Tage-Woche erfolgen Dienstübergaben lediglich morgens und abends. Da auch die Nachtwache im gleichen Rhythmus den Dienst wechselt wie der Tagdienst, sind im Gegensatz zu anderen Arbeitszeitmodellen sowohl am Abend als auch am Morgen lediglich die Veränderungen vom letzten Berichtszeitraum weiterzugeben.

Dies verkürzt die Übergabezeiten. Die Möglichkeit von Fehlinformationen oder sogar fehlenden Informationen wird auf ein Mindestmaß reduziert. Da über die ganze Woche die gleichen Mitarbeiter ihre Informationen austauschen, ist der Übergang vom Tag zur Nacht und von der Nacht zum Tag fließend.

Sollte sich herausstellen, dass aufgrund der Bewohnerstruktur in der Einrichtung die jeweiligen Übergabezeiten nicht ausreichen, so sind diese um das erforderliche Maß anzupassen (siehe oben). Hierbei ist darauf zu achten, dass die Pausen über den Tag entsprechend verlängert oder gekürzt werden.

Aus der praktischen Erfahrung in meiner Einrichtung ist zu sagen, dass auch bei schwerstpflegebedürftigen und psychisch erkrankten Bewohnern in der Regel ein 10-Minuten-Zeitraum in kleinen Einrichtungen ausreichend ist, wenn die Dienstübergabe sich auf die bewohnerbezogenen Angaben beschränkt. In der Regel treten von einer Schicht in die Folgende nicht so umfassende Veränderungen auf.

### Wöchentliche Dienstübergaben

Die Dienstübergabe zum Dienstwechsel von einer Woche zur Nächsten erfolgt nicht wie bisher üblich im Rahmen der morgendlichen und abendlichen Übergabe. Hierfür stehen je nach Konzept und Bewohnerstruktur ein bis zwei Tage zur Verfügung. Gibt es in der Einrichtung eine Vielzahl von problematischen Pflegesituationen, die einer umfassenderen Erörterung bedürfen, kann es angezeigt sein, den Dienstwechsel auf zwei Tage auszudehnen (Do/Sa statt Fr/Sa).

Praktisch würde dies so aussehen, dass ein Mitarbeiter seinen Dienst entweder am Donnerstag oder Freitag beginnt und der andere Mitarbeiter am Samstag. Somit arbeitet ein Mitarbeiter der zweiten Schicht immer für ein oder zwei Tage mit einem Mitarbeiter der ersten Schicht. Es gibt ausreichend Zeit, in der von beiden Schichten gemeinsam die Veränderungen am Bewohner beobachtet und ausgewertet werden. Der Übergang von der einen zur anderen Schicht vollzieht sich ohne Schnittstelle.

- Mitarbeiterversammlungen, Fortbildungen, Qualitätszirkel

Um die pflegerische Verfügbarkeit des Mitarbeiters nicht durch Mitarbeiterversammlungen, interne Fortbildungen und/oder Qualitätszirkel einzuschränken, sind wir seit 2006 dazu übergegangen, hierfür einen zusätzlichen Tag mit 6 Arbeitsstunden im Monat einzuplanen. Die hierfür erforderliche Zeit ist bereits in der Jahresarbeitszeit enthalten. Die Betrachtung der Arbeitszeit erfolgt weiter unten.

- Gleichmäßige Verteilung von Belastung und Erholung über den Arbeitstag

Nach wie vor gibt es im Tagesverlauf Zeiten mit höherer und niedriger Belastung. Da die Aufgaben auf einen Zeitraum von 12 Stunden oder mehr verteilt werden, z. B. wenn ein später Teildienst vorhanden ist, lassen sich die Spitzen so stark reduziert, dass der Mitarbeiter in der Regel nicht mehr an die Grenzen seiner Belastbarkeit heran geführt wird. Im Folgenden sehen Sie einen Vergleich der Belastung über den Tag verteilt, wie er sich üblicherweise darstellt:

6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
o	o	o	o										o			
					o	o	o		o			o		o		
			o	o												
									o	o						o
				o	o		o	o						o		
o																

Diagramm der Arbeitsbelastung über den Tag bei allgemeinen Arbeitszeitmodellen

6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	o	o	o									o	o			
			o	o		o	o									
					o				o			o	o			
				o	o		o	o	o	o	o			o	o	o
o	o															

Diagramm der Arbeitsbelastung über den Tag in der 7-Tage-Woche

- Geregelte Arbeitszeit über das ganze Jahr

In der Praxis der 7-Tage-Woche gehören **Überstunden** der Vergangenheit an. Den **geregelten Dienstplan** zu verlassen wird auch weitestgehend überflüssig. Zusatzaufgaben lassen sich durch Verlagerung von Aufgaben auf geringer belastete Zeiten oder durch Aushilfen kurzfristig auffangen. Es kann auch mal etwas für den nächsten Tag liegen bleiben. Die Arbeit läuft ja nicht weg.

- Der Nachtdienst

Da durch die größere Ausgeglichenheit des Tagesablaufes die Pflegebedürftigen in aller Regel ausgeglichener werden, normalisiert sich auch deren Tag- / Nachtrhythmus. Das bedeutet, dass die Pflegebedürftigen besser durchschlafen. Die hieraus resultierende geringere Klingeltätigkeit erleichtert auch der Nachtwache ihre Arbeit. Außerdem ist es nicht mehr erforderlich, dass Nachtwachen Bewohner waschen müssen, wie dies in so mancher Einrichtung noch immer üblich ist.

Nach der laufenden Rechtsprechung sind in jeder Einrichtung mindestens 5 Fachkräfte in Vollzeit zu beschäftigen. In einer Einrichtung mit mindestens 2 Pflegebereichen sind nach den Kriterien der

MindPersV des Heimgesetzes mindestens 6 Fachkräfte in Vollzeit zu beschäftigen. Somit steht immer mindestens eine Fachkraft für den Nachtdienst zur Verfügung. Der Nachtdienst wird entweder durch eine Dauernachtwache gesichert oder durch einen Rolldienst.

Im Rolldienst hat jede Fachkraft von drei Dienstwochen eine Nachtwachenwoche zu erbringen. Je größer die Einrichtung wird, umso seltener muß ein Mitarbeiter in den Nachtdienst gehen. Das heißt, in drei Monaten sind maximal 3 Wochen Nachtwache abzuleisten. Auf diesem Hintergrund ist selbst für die Nachtwache eine sinnvolle Freizeitgestaltung möglich. Die Nachtwachen erhalten wie im Tagdienst jeweils eine Freiwoche. Die für Nachtwachen üblichen gesellschaftlichen Abendprobleme beschränken sich nur auf ihre Dienstwoche.

Bei einer Einrichtung mit einer Nachtwache im Dienst treten die gleichen Pausenprobleme auf wie in allen anderen Arbeitszeitmodellen. Sie ließen sich, wie bereits beschrieben, mit einer Teilzeitkraft am späten Abend lösen. Ab zwei Mitarbeitern ist selbst europäisches Recht problemlos umzusetzen.

- Der Wochenenddienst

In den herkömmlichen Arbeitszeitmodellen ist es durch den Schichtdienst nicht möglich, am Wochenende ohne Mehrbelastung der Mitarbeiter mit der gleichen Besetzung zu arbeiten, wie an den Wochentagen. Das Problem entsteht dadurch, dass immer eine Schicht nach 12 Arbeitstagen ein freies Wochenende erhält.

In der 7-Tage-Woche sieht das ganz anders aus. Einmal erfolgt der Dienstwechsel nicht zum Wochenende. Zum anderen geschieht der Dienstwechsel regelmäßig zeitversetzt je nach Planung um einen oder zwei Arbeitstage zwischen zwei Mitarbeitern einer Schicht. Damit wird gewährleistet, dass zu *jeder* Zeit die gleiche Anzahl Mitarbeiter im Dienst ist. Es kommt durch die Dienstplangestaltung folglich niemals zu einer Unterbesetzung.

- Ausfallzeiten bei Krankheit und Urlaub

### Krankheit

Durch die kräfteschonende Arbeitszeitgestaltung und die gesteigerte Arbeitszufriedenheit sind weniger Ausfälle durch Krankheit zu verzeichnen. Tritt dennoch einmal Krankheit ein, werden die Ausfallzeiten im praktischen Einsatz deutlich verkürzt. Selbst wenn eine Erkrankung einmal „nur“ eine volle Dienstwoche dauert, dient die folgende Freiwoche zu einer Stabilisierung der Genesung. Das sieht anders aus, wenn am nächsten Tag nach der Erkrankung wieder voller Einsatz gefordert wird.

Häufig tragen bei Krankheit die verbliebenen Mitarbeiter die gesamte Last. Bei Erkrankung eines Mitarbeiters innerhalb einer Dienstwoche nicht immer auszugleichen. Die zusätzliche Belastung hält sich dabei jedoch in Grenzen. Um sie ganz auszuschließen, werden häufig Aushilfen eingesetzt. Selbst bei länger andauernder Erkrankung eines Mitarbeiters sind die Einsatzzeiten von Aushilfen um die Freiwoche verkürzt. In einer Zeit der immer knapperen Mittel ein nicht zu unterschätzender Umstand.



Krankheit entsteht und besteht nicht nur in der Dienstwoche, sondern auch in der Freiwoche. In der Freiwoche jedoch fehlt der Mitarbeiter nicht für die Arbeitsgestaltung. In der praktizierten 7-Tage-Woche hat sich die Ausfallquote durch Krankheit auf unter 1 % reduziert, während bei den anderen Arbeitszeitmodellen gerade in den Pflegeberufen die Ausfallquote durch Krankheit weit über der anderer Berufszweige rangiert.

Krankheitszeiten werden wie Arbeitszeiten behandelt und 1:1 in der Jahresarbeitszeit berücksichtigt. Dauert eine Erkrankung länger als eine Woche an (Dienstwoche), bleibt ausreichend Zeit, eine Aushilfe zu engagieren.

## Urlaub

Das Bundesurlaubsgesetz geht von einem vierwöchigen Erholungsurlaub im Jahr aus (24 Arbeitstage) bei 6 Arbeitstagen in der Woche. In der tariflichen Urlaubsregelung werden sechs Wochen Urlaub gewährt. Die Urlaubsregelung folgt auch in der 7-Tage-Woche der vertraglich vereinbarten Arbeitsregelung. Bei Anwendung der tariflichen Urlaubsregelung entfallen damit von 26 Arbeitswochen im Jahr 3 Wochen auf den Erholungsurlaub. Freiwochen werden bei der Urlaubsberechnung genau so wenig berücksichtigt wie bei der Arbeitsberechnung.

Die Vertretungsregelung bei Urlaub wird gegenüber dem bisherigen Arbeitszeitmodell nicht berührt. Gehe ich in der Maximalversion von der üblichen Urlaubsvertretung bei einem 3-wöchigen Urlaub aus, so ist diese gerade mal für 1 Woche erforderlich statt der üblichen 3 Wochen.

Dies dann 3-mal im Jahr. Auch hier wird, wie im Krankheitsfall, eine deutliche Reduzierung der Kosten bei gleich bleibender Qualität erreicht.

Wurde bisher keine Urlaubsvertretung beschäftigt und wird an dieser Regelung festgehalten, ergibt sich dennoch eine Entlastung der im Dienst verbliebenen Mitarbeiter. Da auf die Urlaubswoche mit evtl. geringerer Besetzung – sofern keine Aushilfe zur Verfügung steht - eine Freiwoche folgt, wird auch die evtl. Mehrbelastung nicht so stark empfunden wie in anderen Arbeitszeitmodellen.

- Anpassung an das Arbeitsrecht

Nach derzeit geltendem Arbeitsrecht darf eine Wochenarbeitszeit von 60 Stunden nicht überschritten werden. Sie ergibt sich aus der maximalen Arbeitszeit pro Tag von 10 Stunden und der Wochenarbeitstage von Montag bis Samstag. Die gesetzliche Arbeitswoche beginnt Montag 0:00 Uhr und endet Sonntag 24:00 Uhr.

Durch den Beginn der Dienstwoche am Freitag/Samstag wird somit zu keinem Zeitpunkt die gesetzliche Vorschrift verletzt. Je nach betrieblich vereinbartem Schichtwechsel ergibt sich hieraus eine Wochenarbeitszeitverteilung von 50/20 und 40/30 Stunden (Wechsel Freitag/Samstag) oder 50/20 und 30/40 Stunden (Wechsel Donnerstag/Freitag).

- Monetäre Auswirkungen

Die Arbeitszeitänderung hat keinen Einfluß auf die vereinbarte Grundvergütung. Durch die Verringerung der wöchentlichen

Arbeitsstunden erhöht sich die Stundenvergütung des einzelnen Arbeitnehmers. Damit erhöhen sich die Stundenzuschläge, sofern nicht ausschließlich vom Freizeitausgleich Gebrauch gemacht wird, der mit der regelmäßigen Freiwoche über die Ausgleichspflicht hinaus geht. In Verbindung mit einer a.a.O. zu behandelnden speziellen Vergütungsstruktur ist es aber auch möglich, das Nettoarbeitseinkommen des Arbeitnehmers zu erhöhen und gleichzeitig die Bruttobelastung des Arbeitgebers deutlich zu senken.

Die Verringerung der Jahresarbeitszeit bedeutet bei gleicher Vergütung eine indirekte Lohnerhöhung ohne Mehrbelastung des Arbeitgebers. Eine Würdigung der Leistung des Arbeitnehmers dieserart führt in einer Zeit ständig steigender Anforderungen und regelmäßiger Einkommenseinbußen zu einer höheren Motivation des Mitarbeiters. Die Qualität der geleisteten Arbeit wird gefördert und Ausfallzeiten reduziert. Das wiederum kommt dem Unternehmensziel einer qualitativ hochwertigen Pflege zugute. Weniger Ausfallzeiten bedeuten weniger Aushilfen mit weniger zusätzlichen Kosten.

Hinzu kommen die bereits genannten finanziellen Einsparungen des Arbeitgebers bei Krankheit und Urlaub des Arbeitnehmers. Der Arbeitnehmer hat neben der indirekten Lohnerhöhung durch die reale Reduzierung der Arbeitszeit weitere finanzielle Vorteile, die weiter unten unter dem Punkt „Die Vergütung“ beschrieben werden.

- Zeitvergleich von Schichtdienst und Ganztagesdienst

Häufig wird darauf hingewiesen, dass der Arbeitnehmer bei diesem Arbeitszeitmodell aus beruflichen Gründen länger von zu Hause weg ist. Um festzustellen, in wie weit die Abwesenheitszeiten von zu Hause auf

einen Zeitraum von 28 Tagen zwischen der 7-Tage-Woche und dem Schichtdienst (38,5-h-Woche) auseinander liegen, wird folgende Berechnung angestellt. Als reine Arbeitszeit werden angesetzt für:

- die 7-Tage-Woche täglich 10h
- den Schichtdienst an Werktagen durchschnittlich täglich 5h42'
  
- den Schichtdienst an Wochenenden täglich 10h
- Fahrzeiten von der Wohnung zur Arbeit u. zurück täglich 0h30'
- Pausen bei der 7-Tage-Woche täglich 2h10'
- Pausen beim Schichtdienst täglich 0h30'
- Pausen beim Schichtdienst an Wochenenden täglich 2h00'

Hieraus errechnen sich folgende Abwesenheitszeiten von der Wohnung aus beruflichen Gründen:

Für die 7-Tage-Woche

14 x 10 Stunden Arbeitszeit	140h00'	Stunden
14 x 30 Minuten Fahrzeit	07h00'	Stunden
14 x 2:10 Stunden Pause	<u>30h20'</u>	<u>Stunden</u>
Zwischensumme	177h20'	Stunden
1 x 6 Stunden Bürotag	6h00'	Stunden
1 x 2 Stunden Fortbildung/Mitarbeiterversammlung	<u>2h00'</u>	<u>Stunden</u>
Abwesenheit von zu Hause	185h20'	Stunden

## Für den Schichtdienst

20 x 5h42' Stunden Arbeitszeit	114h00'	Stunden
4 x 10h00' Stunden Arbeitszeit	40h00'	Stunden
24 x 0h30' Stunden Fahrzeit	12h00'	Stunden
20 x 0h30' Stunden Pause	10h00'	Stunden
2 x 2h00' Pause	<u>08h00'</u>	<u>Stunden</u>
Abwesenheit von zu Hause	184h00'	Stunden
3 x 2h00' Stunden Bürotätigkeiten als Überstunden	6h00'	Stunden
1 x 2h00' Stunden Fortbildung/Mitarbeitervers.	<u>2h00'</u>	<u>Stunden</u>
Abwesenheit von zu Hause	192h00'	Stunden

Beim Schichtdienst ergibt sich somit eine Differenz von 6h40' Stunden längerer Abwesenheit von zu Hause in 28 Tagen gegenüber der 7-Tage-Woche. Noch ungünstiger wird das Bild für den Schichtdienst, wenn man die praktische Verfügbarkeit der Pausenzeiten vergleicht. Durch die Länge der Pausen bei der 7-Tage-Woche ist es möglich, private Anliegen sinnvoll wahrzunehmen, während im Schichtdienst lediglich eine Arbeitsruhe realisierbar ist. Bei der 40-Stunden-Woche erhöht sich die Abwesenheit von zu Hause entsprechend. Natürlich sind die häufigen Überstunden im Schichtdienst nicht berücksichtigt, da diese von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich umfangreich zu Buche schlagen.

Nimmt man noch die zusammenhängende Verfügbarkeit von Freizeit in der Freiwoche hinzu, ist ein Vergleich mit dem Schichtdienst nicht mehr zumutbar.

## **Auswirkungen für den Mitarbeiter**

- Auf die Jahresarbeitszeit

Die Jahresarbeitszeit bleibt auf der Grundlage der 38,5 Stunden-Woche mit 2.002 Stunden erhalten. Jeder Mitarbeiter arbeitet in der 7-Tage-Woche regulär 23 Wochen im Jahr zuzüglich 3 Wochen Erholungsurlaub. Hieraus ergibt sich eine Arbeitszeit von 1.820 Stunden. Zu dieser Arbeitszeit ist die betrieblich erforderliche Zeit für Mitarbeiterversammlungen, innerbetriebliche Fortbildungen und Qualitätszirkel hinzuzurechnen. Nicht verbrauchte Arbeitszeit stellt ein Guthaben für den Arbeitgeber dar. Die Regelung in unserem Betrieb sieht vor, dass bis zum 31.12. eines Jahres nicht verbrauchte Arbeitsstunden in Anerkennung der erbrachten Leistung zu Gunsten des Arbeitnehmers verfallen. Sollte einmal eine Mehrarbeitszeit in Betracht kommen, wird diese auf Stundenbasis zusätzlich vergütet.

- Auf die Wochenarbeitszeit

Die Wochenarbeitszeit verringert sich von der derzeit noch allgemein verbreiteten 38,5-Stunden-Woche, die vielfach bereits auf die 40-Stunden-Woche ausgedehnt wird, auf die 35-Stunden-Woche. Damit wird das Ziel von mehr Freizeit – vor allem zusammenhängender Freizeit – für den Arbeitnehmer erreicht, ohne dass dem Betrieb eine Qualitätseinbuße entsteht. Lediglich einmal im Monat fällt ein zusätzlicher Arbeitstag für pflegerelevante administrative Tätigkeiten an, der in seinem Umfang von Einrichtung zu Einrichtung schwankt, soweit

diese Tätigkeiten nicht innerhalb der Regelarbeitszeit zufrieden stellend erledigt werden können.

- Der Erholungswert der Pausen

Wenn bei einer sorgfältigen Dienstplangestaltung die Pausenzeiten verschiedener Mitarbeiter im gleichen Wohnbereich zeitversetzt erfolgen, steht dem jeweiligen Mitarbeiter die Möglichkeit offen, seine Pausen sowohl mit Mitarbeitern anderer Pflegebereiche als auch außer Haus zu verbringen. Selbst zu größeren Besorgungen bleibt ihm die Zeit bei Absprache mit seinen Mitarbeitern. Mit diesem Arbeitszeitmodell ist es sogar möglich, einen ausgedehnten Mittagsschlaf zu machen.

Wenn von flexibler Arbeitszeit die Rede ist, muß die Frage erlaubt sein, ob nicht auch die Freiheit, seine Pausen entsprechend den persönlichen Bedürfnissen oder Wünschen zu nehmen, möglich sein soll. Der Mitarbeiter teilt sich nicht nur seine Arbeit, sondern auch seine Pausen ein. Dies erhöht die Arbeitsbereitschaft und -freude.

Dass der Arbeitnehmer seine Pause nicht auf Kosten der Bewohner oder seiner Mitarbeiter einteilt, wird als selbstverständlich vorausgesetzt. Der Mitarbeiter hat es außerdem in der Hand, ob er ausgeruht in den Feierabend geht, wenn er seine Pausen darauf abstimmt.

Während in den herkömmlichen Arbeitszeitmodellen immer wieder das Problem auftaucht, dass die Mitarbeiter die Pausen zu lang ausdehnen, wird es bei der 7-Tage-Woche eine neue Aufgabe für die Führungsebene geben: Nimmt der Mitarbeiter auch die ihm zustehende

Pause? Die Praxis hat gezeigt, dass Mitarbeiter sich nur sehr schwer daran gewöhnen, die üblichen Pausenzeiten zu verlängern.

- Planungssicherheit der Freizeit

Dass die Planungssicherheit der Arbeit auch weitreichende Einflüsse auf die persönliche Freizeitgestaltung hat, wird allgemein mit Unbehagen wahrgenommen. In keinem anderen Arbeitszeitmodell ist der Mitarbeiter in der Lage, seine Freizeit so zuverlässig vorausplanen zu können, wie in der 7 – Tage – Woche. Mindestens jede zweite Woche steht dem Mitarbeiter ohne Einschränkung zur Verfügung.

Der Tagdienst hat selbst in der Dienstwoche Gelegenheit, kulturelle Veranstaltungen am Abend, Abendkurse, Kontakte im Freundeskreis, usw., zu pflegen. Ist im Betrieb ein fester Nachtdienst installiert, steht diesem zwar nur die Freiwoche uneingeschränkt zur Verfügung, dafür kann er aber während der Dienstwoche zumindest die Nachmittage frei gestalten. Doch das kennen Dauernachtwachen schon und haben sich darauf eingestellt.

Sind alle oder viele Fachkräfte bereit, jeweils eine Woche Nachtdienst zu verrichten, so kann auch der Mitarbeiter, der Nachtdienst verrichtet, ein gesellschaftliches Abendleben gestalten. Die hierzu erforderlichen Freiräume stehen zur Verfügung.

- Belastung an Wochenenden

Während in den anderen Arbeitszeitmodellen an Wochenenden die Zeit kommt, vor der fast jedem graut, verändert sich in der 7-Tage-Woche für



den Mitarbeiter die Belastung in die entgegengesetzte Richtung. Am Samstag verringert sich die Belastung erheblich, da nur solche Arbeiten ausgeführt werden, die an keinem anderen Tag verrichtet werden können.

Stattdessen verwendet der Mitarbeiter die frei gewordene Zeit für den Bewohner als Menschen. Wenn Kontrollorgane immer mehr Wert legen auf die sozialpflegerischen Tätigkeiten, auch wenn sie nicht vergütet werden, werden hier die dazu erforderlichen Freiräume geschaffen. Das heißt z. B.: Spielen, Spazieren gehen, Singen, Tanzen, Fröhlich sein, Gymnastik und anderes.

Auch wenn ein Arbeitnehmer nicht von der segensreichen Einrichtung der Sabbatruhe überzeugt ist, kommt ihm und dem Bewohner dennoch der Segen, der seit der Schöpfung auf diesem Tage ruht, voll zugute. Die Arbeitnehmer und Bewohner in meinem Hause können dies bestätigen.

Am Sonntag kann wegen der allgemein üblichen Sonntagsfeier ebenfalls ein reduzierter Dienst verrichtet werden. Ein solchermaßen geförderter Mitarbeiter ist mit Sicherheit danach nicht gestresst.

- Auswirkungen auf den Erholungsurlaub

Üblicherweise erhalten Arbeitnehmer zwischen 4 und 6 Wochen Erholungsurlaub im Jahr. Beim Schichtdienst ist ein Arbeitnehmer bei sorgfältiger Planung in der Lage, zweimal im Jahr für jeweils maximal 3 Wochen zusammenhängend in Urlaub zu fahren. Damit müssen die anderen Mitarbeiter für diesen Arbeitnehmer allerdings auch für einen entsprechenden Zeitraum von bis zu 6 Wochen mitarbeiten.

In der 7-Tage-Woche hingegen hat der Arbeitnehmer die Möglichkeit,

- drei mal im Jahr für jeweils 3 Wochen Erholungsurlaub zu nehmen,
- oder einmal 5 Wochen und einmal 3 Wochen,
- oder 7 Wochen an einem Stück.

Dieser Zugewinn an Erholungsurlaub – in Verbindung mit der Freiwoche der letzten Arbeitswoche - lässt sich bei keinem anderen Arbeitszeitmodell erreichen. Dennoch fällt der Arbeitnehmer bei insgesamt maximal 9 Wochen Abwesenheit maximal für 3 Wochen aus. Das bedeutet, dass die Belastung seiner Mitarbeiter sich ebenfalls halbiert, oder durch Einsatz von Aushilfen ganz wegfallen kann. Rechnerisch hat der Arbeitnehmer auch nicht mehr Urlaub als sein Kollege in einem herkömmlich arbeitenden Betrieb. Praktisch jedoch wird ein Maximum an Erholungswert erreicht.

Ob nun der Arbeitnehmer seinen Urlaub in einem Stück nimmt, in zwei oder in drei Blöcke aufteilt – immer steht ihm im Vergleich zu einem Arbeitnehmer in anderen Arbeitszeitmodellen eine größere zusammenhängende Freizeit zur Verfügung. Dazu kommt: Jede Freiwoche kann zu einem Kurzurlaub genutzt werden!

- Familiäre Aspekte

Arbeit ist notwendig, um den Lebensunterhalt zu finanzieren. Meist nimmt die Arbeit jedoch so viel Zeit in Anspruch, dass Familienleben auf ein Mindestmaß zurückgedrängt wird und oft genug darunter leidet.

Arbeitnehmern im Schichtdienst steht in der Regel zweimal im Monat das freie Wochenende sowie die Nachmittage und Abende in der Frühdienstwoche für Familienleben oder Partnerschaft zur Verfügung. Dies jedoch nur, wenn keine Überstunden oder Zusatzdienste für ausgefallene Kollegen anfallen.

In der 7-Tage-Woche stehen nicht nur 23 Freiwochen (ohne die Urlaubswochen), sondern auch die Abende der Dienstwoche zur Gestaltung eines Familienlebens oder einer Partnerschaft bereit. Dass damit mehr Zeit für die Kinder und/oder den Lebensgefährten vorhanden ist als in allen anderen Arbeitszeitmodellen, liegt auf der Hand. Die Stärkung der Familie, wie sie von der Bundesregierung und Sozialverbänden gefordert wird, muß hier keine Utopie bleiben.

Gelegentlich wird von Arbeitnehmerinnen, die selbst die Vorzüge der 7-Tage-Woche noch nicht erlebt haben angeführt, dass sie keine Zeit für ihre Kinder haben, wenn sie den ganzen Tag arbeiten. Ihnen sei die Frage gestellt, wann sie in der Spätdienstwoche Zeit für ihre Kinder haben.

Wenn sie zur Arbeit gehen, sind die Kinder noch in der Schule oder im Kindergarten. Kommen sie abends 20:30 Uhr oder später nach Hause, sind die Kinder bereits im Bett. An den Dienstwochenenden haben sie sowieso den gleichen Dienst wie in der 7-Tage-Woche. Dazu kommt die Hetze, alles auf die Reihe zu bringen.

Anders in der 7-Tage-Woche. Da der Dienst 19:00 Uhr endet, stehen diesen Mitarbeitern die Abendstunden für ihre Kinder zur Verfügung. Diese sind dann in der Regel noch nicht im Bett. Überstunden gehören

der Vergangenheit an. Sie sind bei diesem Arbeitszeitmodell verboten, da mehr als 10 Stunden nicht zulässig sind.

- Voll- und Teilzeitstellen

Während bei der 7-Tage-Woche der in Vollzeit beschäftigte Arbeitnehmer jede zweite Woche in einer Vollschiicht arbeitet, bestehen für den Teilzeitmitarbeiter mehrere Möglichkeiten, seine Arbeitszeit zu gestalten. Dies wird am Beispiel eines Arbeitnehmers mit 0,5 Planstellen verdeutlicht.

Besteht aus familiären oder gesundheitlichen Gründen nicht die Möglichkeit in Vollzeit tätig zu sein, kann dieser Arbeitnehmer wählen, ob er eine Woche von vier Wochen arbeitet, oder an zwei Wochen jeweils vormittags oder nachmittags. Auch ein Einsatz von z. B. täglich 3,5 Stunden an Wochentagen und 7 Stunden an einem Tag eines Wochenendes über den Zeitraum von jeweils 12 Tagen ergibt 0,5 Planstellen. Dies kann z. B. sinnvoll sein, wenn durch ungünstige Zeiten des Kindergartens nur ein sehr enger Spielraum besteht.

Da die Teilzeitkraft andererseits durch zeitliche Spielräume auch flexibler eingesetzt werden kann und muß, besteht auch für den Betrieb die Möglichkeit, die Teilzeitkraft dann einzusetzen, wenn der größte Bedarf besteht ohne diesen Mitarbeiter mehr zu belasten, als den in Vollzeit eingesetzten Mitarbeiter. Das Einstellungskriterium ist ja nicht die Anwesenheit, sondern die Übernahme von Aufgaben.

Der Teilzeitmitarbeiter bekommt somit nicht das Gefühl, ausgenutzt zu werden. Seine Bereitschaft, sich voll einzusetzen wird erhöht. Ein zufriedener Mitarbeiter kann freudiger und harmonischer arbeiten. So ist

die Wahrscheinlichkeit, dass er neben den Vollzeitarbeitnehmern besser integriert wird ungleich höher, als wenn er den Eindruck hat, nur die „Drecksarbeit“ machen zu müssen.

- Die Vergütung

Der Arbeitnehmer hat jetzt mehr Geld in der Tasche. Durch die Verkürzung der Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich erhöht sich der Stundenlohn, so dass auch die steuerfreien Zulagen höher ausfallen, wenn sie im jeweiligen Betrieb gezahlt werden. Hinzu kommt, er hat mehr Zeit, es auszugeben. Auch wenn Geld nicht das einzige und vielleicht auch nicht das bestimmende Argument für mehr Zufriedenheit am Arbeitsplatz sein mag, so bleibt doch festzuhalten, dass auch die finanzielle Sicherheit und Zufriedenheit ein positives Arbeitsklima mitbestimmen.

Ein weiteres Plus für den Arbeitnehmer ergibt sich daraus, dass er weniger Fahrten zur Arbeitsstelle hat. Selbst bei niedrig angesetzten 7 km Entfernung zur Arbeitsstelle und 115 Arbeitstagen weniger gegenüber den herkömmlichen Arbeitszeitmodellen summiert sich seine finanzielle Ersparnis bei Fahrtkosten von durchschnittlich 0,52 €/km im Verlauf eines Jahres auf € 837,20. Das ist für manchen Arbeitnehmer ein ganzer Nettomonatslohn. Der Freizeit-Gewinn durch weniger Fahrten von 38h20' (115 Tage x 20') ist nicht berücksichtigt. Unberücksichtigt bleiben auch Fahrten wegen geteiltem Dienst.

## **Auswirkungen für den Arbeitgeber**

- Organisation

Mit der 7-Tage-Woche kann der Arbeitgeber weit in die Zukunft hinein Arbeitseinsätze seiner Arbeitnehmer planen. Bei Ausfällen durch Krankheit wird nicht gleich der gesamte Dienstplan in Frage gestellt. Es muß lediglich die Aushilfskraft kurzfristig geplant werden.

- Qualität

Die Qualität der pflegerischen Versorgung ist generell auch an den Wochenenden gewährleistet. Selbst in Urlaubszeiten und bei Krankheitsfällen fällt es leichter, die geforderte „sichere Pflege“ jederzeit zu erbringen, da kürzere Ausfallzeiten ausgeglichen werden müssen. Des Weiteren besteht bei ausreichender Personalausstattung die Möglichkeit der aktivierenden Pflege, wie sie im SGB XI gefordert wird. Das bedeutet einen Qualitätssprung, nicht nur einen Qualitätsschritt.

- Arbeitszeitregelung

Nach dem Arbeitszeitgesetz vom 1. 4. 94 wird für den erwachsenen Arbeitnehmer die Tagesarbeitszeit mit täglich 8 Stunden geregelt (ArbZG § 3). Die Tagesarbeitszeit kann jedoch auf 10 Stunden erhöht werden, wenn in einem Zeitraum von... 24 Wochen die werktägliche Arbeitszeit von 8 Stunden nicht überschritten wird (ArbZG § 3). Entsprechend der obigen Ausführungen bewegt sich der Arbeitgeber also auf sicherem rechtlichem Boden.

Nicht nur das. Mit der Erhöhung der Freizeit des Arbeitnehmers, der Verlängerung der Erholungsphasen während der Arbeitszeit sorgt er für eine solide Erhaltung der Motivation und Arbeitsfähigkeit seines Mitarbeiters. Dadurch werden seine Lebensqualität und die seiner Familie wesentlich erhöht. Das Anliegen des Arbeitgebers an seine Mitarbeiter nach vollem Arbeitseinsatz wird somit für alle Beteiligten erfüllt.

- Kosten

Während es bei anderen Arbeitszeitmodellen mehr und mehr in Mode kommt, die Arbeitszeit auf 40 Arbeitsstunden in der Woche anzuheben, ohne einen finanziellen Ausgleich zu schaffen, wird einzig in der 7-Tage-Woche genau das Gegenteil erreicht. Ohne eine finanzielle Mehrbelastung des Arbeitgebers ist es möglich, die 35-Stunden-Woche bei **vollem Lohnausgleich** zu verwirklichen.

Da bei Urlaub und selbst bei länger andauernden Erkrankungen eines Arbeitnehmers immer nur jede 2. Woche zusätzlich besetzt werden muß ergibt sich eine messbare Ersparnis für den Arbeitgeber, da zusätzliche Kosten nur für jede 2. Woche anfallen.

In kleinen Betrieben (bis 30 Mitarbeitern) gilt seit 2007 das Ausgleichsverfahren für Ausfallzeiten bei Mutterschaft und Krankheit. Die Umlagenversicherung ist eine neue Pflichtversicherung für alle Mitarbeiter, Angestellte und Arbeiter, soweit mir bekannt ist bis 30 Mitarbeitern. Damit wird es möglich, die vollen Kosten für eine Ersatzkraft auszugleichen. Es können sogar noch Geldmittel übrig

bleiben. Wer wollte sich da noch rechtfertigen, eine Ersatzkraft sei nicht finanzierbar?

Auf Grund der besseren Verteilung der Arbeit über den Arbeitstag kann sich zudem bei sonst ausreichender Personalbesetzung der Einsatz einer Aushilfskraft meist auf ganz geringe Zeiten in der jeweiligen Ersatzwoche beschränken. Hier kommt vor allem die morgendliche Grundpflege oder die Abendpflege in Frage. Dies trägt ebenfalls zur Kostendämpfung bei.

Für den Urlaub gilt ähnliches. Ein Arbeitnehmer, der einen Anspruch von 6 Wochen Erholungsurlaub im Jahr hat, fehlt im Betrieb definitiv 3 Wochen. Es muß somit auch nur für diese 3 Wochen eine Ersatzkraft gestellt werden. Für deren Einsatz gelten die in Bezug auf Krankheit gemachten Ausführungen analog. Lediglich eine Erstattung ist hier nicht zu erwarten.

- Image bei den Arbeitnehmern

Ein Arbeitgeber, der sich für seine Mitarbeiter, von diesen auch erkennbar, einsetzt, gewinnt bei den Mitarbeitern an Achtung. Diesen Mitarbeitern wird es nicht schwer fallen, den Arbeitsplatz als **IHR** Unternehmen zu sehen.



## **Zusammenfassung**

Die 7-Tage-Woche hat im Gegensatz zu allen anderen Arbeitszeitmodellen ihren Ursprung nicht in natürlichen Abläufen und Beziehungen. Sie ist eine bewusst gewollte Einrichtung. Hierbei hatte der Initiator (Gott) aber das Wohl derjenigen im Auge, für die sie eingerichtet wurde (den Menschen). Seit Bestehen der 7-Tage-Woche ist daraus noch keinem Menschen ein Schaden erwachsen. Wohl aber in den Fällen, in denen von dieser Ordnung abgewichen wurde oder sie verwässert wurde.

Die Bewohner unserer Einrichtung profitieren genauso von der 7-Tage-Woche und ihren Auswirkungen auf die Wohlfahrt des Menschen wie die Arbeitnehmer und der Unternehmer. Mit der 7-Tage-Woche sind insgesamt mehr Ausgeglichenheit, Ruhe, Geborgenheit, Harmonie und andere Tugenden in den Heimaltag eingekehrt.

Obwohl gelegentlich, wenn ein neuer Mitarbeiter ins Team kam, der Versuch unternommen wurde, wieder ein anderes Arbeitszeitmodell einzuführen, sind die Mitarbeiter immer wieder auf die 7-Tage-Woche zurückgekommen. Nach Überprüfung aller Argumente dafür oder dagegen ist zu sagen, dass die 7-Tage-Woche weit über allen anderen Arbeitszeitmodellen steht. Es ist mittlerweile eine Frage der Zeit, wann die 7-Tage-Woche auch von anderen Einrichtungen der Pflege eingeführt wird. Von Schleswig Holstein bis Bayern haben sich bereits eine Reihe Pflegeeinrichtungen hierzu entschieden und ihre Entscheidung nicht bereut.

Ich wünsche den Arbeitnehmern den Mut, sich auf das Experiment einzulassen. Ich rufe die Arbeitgeber dazu auf, ihren Mitarbeitern in dem Bemühen um menschlichere Arbeitszeiten beizustehen. Ich weiß, dass alle, die Heimbewohner, die Mitarbeiter, aber auch die Arbeitgeber davon profitieren werden.