

Lars Herrmann* / Andreas Hoff

5,5-Tage- oder 5-Tage-Woche in der stationären Pflege?

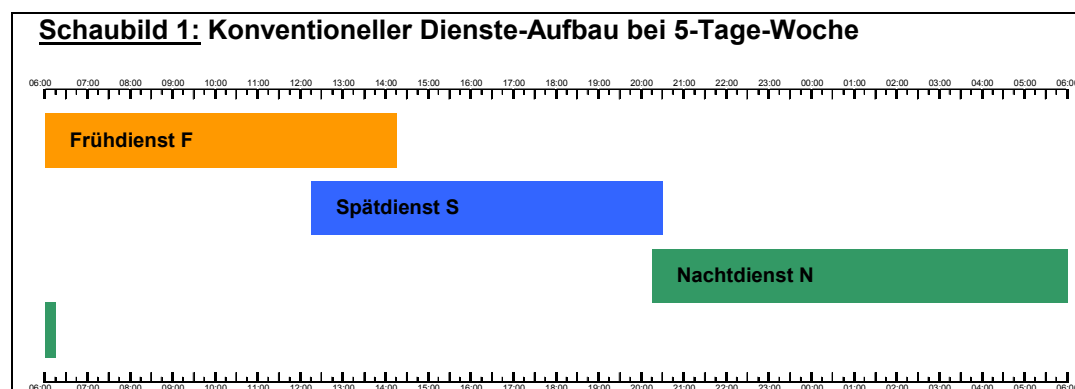
(überarbeitet erschienen in: Pflegezeitschrift 3/2008, S. 170-172)

Derzeit wird in vielen Krankenhäusern/Einrichtungen, und meist sehr Streitig, über die Rückkehr zur oder die Beibehaltung der (durchschnittlichen) 5,5-Tage-Woche diskutiert. Ursächlich hierfür sind vor allem die immer knapperen personellen Ressourcen, die kürzere und dafür besser besetzte Dienste nahe legen.

Wir sind dennoch der – im Folgenden ausführlich begründeten – Auffassung, dass die (durchschnittliche) 5-Tage-Woche die auch für die Arbeitgeberseite in aller Regel die zu bevorzugende Option ist. Dies gilt allerdings nur bei einem veränderten Dienste-Aufbau, dessen Grundzüge wir ebenfalls darstellen.

Warum die 5,5-Tage-Woche wieder aktuell ist

Die meisten Arbeitszeitsysteme in der stationären Pflege basieren immer noch auf gleich langen Früh- und Spätdiensten, die durch Nachtdienste von ca. 10 Stunden Dauer ergänzt werden. **Schaubild 1** zeigt ein entsprechendes Praxis-Beispiel bei 38,5h/w Regelarbeitszeit und 5-Tage-Woche mit Früh- und Spätdienst à 7h42min Arbeitszeit zzgl. 30min Pausenzeit von 06:00-14:12 bzw. 12:18-20:30 und einem Nachtdienst von 20:15-06:15, der bezahlte Pausenzeit einschließt und daher 10 Stunden Arbeitszeit umfasst.

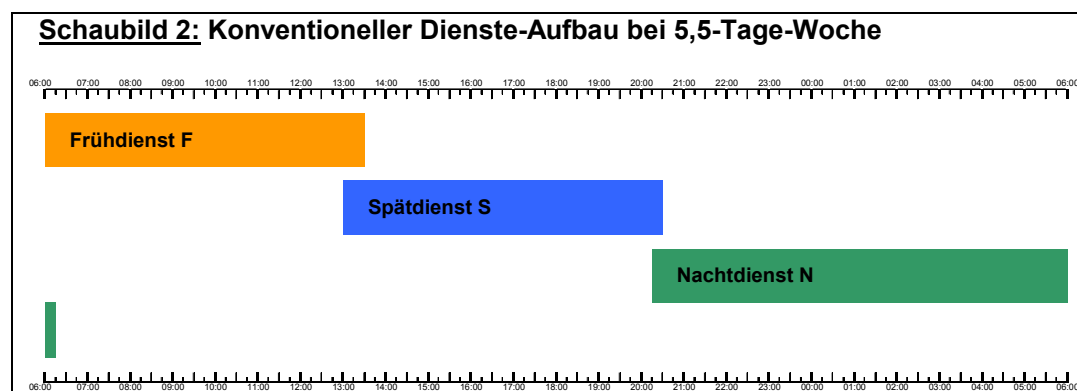


Schwachpunkt dieses Dienste-Aufbaus ist die lange Überlappungszeit von Früh- und Spätdienst (in unserem Beispiel-Fall von fast 2h Dauer), die zudem in einer Zeit anfällt, in der der Arbeitsanfall eher geringer als höher ist als der Tagesdurchschnitt

* Lars Herrmann ist Partner der Herrmann Kutscher Weidinger Arbeitszeitberatung – www.arbeitszeitberatung.de.

(„Mittagsloch“). Bei knappen Ressourcen liegt es daher nahe, diese Überbesetzung abzubauen und die dadurch eingesparte Arbeitszeit in Zeiten erhöhter Beanspruchung einzusetzen.

Das einfachste Instrument hierfür ist dann in der Tat die 5,5-Tage-Woche mit ihrer bei 38,5h/w Regelarbeitszeit 7stündigen Standard-Tagesarbeitszeitdauer ($38,5 : 5,5 = 7$): In unserem Beispiel-Fall reduzierte sich dadurch die Überlappungszeit unter sonst gleichen Umständen auf 30min von 13:00-13:30 (siehe **Schaubild 2**).



Auf diese Weise werden pro zu leistendem Früh- und Spätdienst 0,7h (42min) Arbeitszeit eingespart. Dass dies erhebliche Auswirkungen hat, möchten wir am folgenden Beispiel zeigen: Hier werden MO-FR 3 Früh- und 2 Spätdienste eingesetzt und SA/SO jeweils 2 Früh- und Spätdienste, insgesamt also 33 Früh- und Spätdienste pro Woche, wodurch 23,1h/w eingesparte Arbeitszeit zusammen kommen, die z.B. in die Anhebung der Frühdienst-Besetzung an besonders starken Arbeitstagen MO-FR gesteckt werden könnten: Dadurch könnte die Besetzung von 2/3 dieser Schichten von 3 auf 4 angehoben werden! Bei der oft besonders hohen Arbeitsdichte vormittags unter der Woche ist dies ein – auch für die Mitarbeiter/innen – sehr starkes Argument für die 5,5-Tage-Woche.

Was gegen die 5-5-Tage-Woche spricht

Argumente gegen die 5,5-Tage-Woche kommen meist in erster Linie von den Mitarbeiter/inne/n (und ihren Vertretungen): Kürzere Dienste gelten ihnen überwiegend als weniger entlastend und von geringerem Freizeit-Wert als die dadurch verloren gehenden freien Tage, auch weil sich hiermit höhere Nebenzeiten (Wegezeiten, die Hinweg-Zeitreserve für den Fall von Verkehrsstörungen und die Rüstzeiten zu Hause und im Betrieb) verbinden – wozu eventuell auch noch höhere Kosten (insbesondere bei Kfz-Nutzung) kommen. In besonderem Maße gilt dies dann, wenn die Arbeitserledigung – insbesondere bei schwer kranken bzw. sterbenden Patienten – als psychisch belastend empfunden wird. Darüber hinaus kommen bei 5,5-Tage-Woche, wenn konventionell jedes zweite Wochenende frei

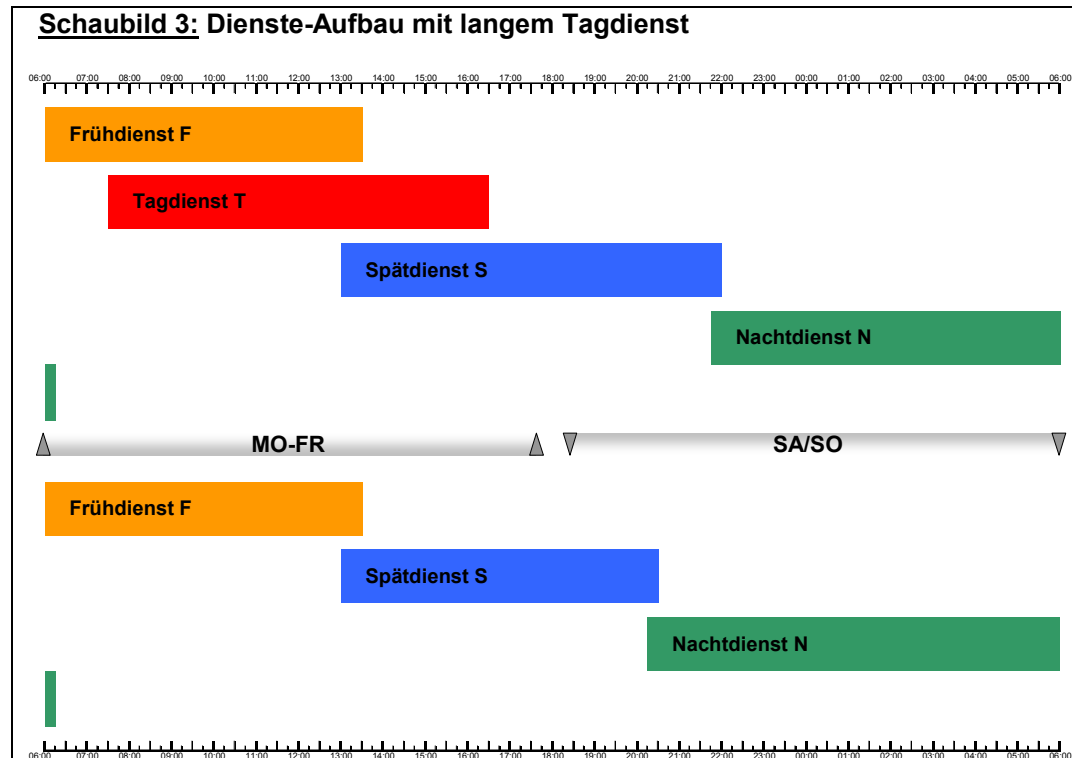
sein soll, zwangsläufig lange Arbeitstage-Blöcke zu Stande, weil die außerhalb des freien Wochenendes in 14 Tagen verbleibenden 12 Tage ja grundsätzlich nur noch einmal durch einen freien Tag unterbrochen werden. Ist dies zum Beispiel der Mittwoch in der Kalenderwoche mit dem zu arbeitenden Wochenende, sind danach 9 Tage am Stück zu arbeiten.

Aber auch für den Arbeitgeber sind mehr Regel-Arbeitstage grundsätzlich ungünstig – und zwar auch dann, wenn man deren denkbare Demotivationseffekte und Folgen einer möglicherweise insgesamt höheren Belastung der Mitarbeiter/innen vernachlässigt. Das hat vor allem damit zu tun, dass bei kurzfristigem, intern nicht zu kompensierenden Personalausfall oder plötzlichem Besetzungs-Mehrbedarf planmäßig freie Tage mit Zustimmung der Mitarbeiter/innen in Arbeitstage zurückverwandelt werden können („Ruf aus dem Frei“) – was zwingend desto häufiger der Fall sein wird, je knapper die Besetzung ist. Diese Ressource wird jedoch mit der 5,5-Tage-Woche ausgetrocknet – objektiv, weil es dann weniger freie Tage gibt, aber auch subjektiv, weil die Mitarbeiter/innen unter diesen Umständen weniger bereit sein werden, diese Freizeit kurzfristig zurückzunehmen. Ohne ein solches „Geben und Nehmen“ ist unter den heutigen Bedingungen ein bedarfsgerechter Personaleinsatz aber nicht vorstellbar, der darüber hinaus zwingend erforderlichenfalls auch Abweichungen von den planmäßigen Dienstdauern einschließt.

Der „Königsweg“: 5-Tage-Woche mit anderen Diensten

Angesichts auf der einen Seite des wirtschaftlichen Zwangs zum Abbau langer Dienst-Überlappungen und auf der anderen Seite der – auch wirtschaftlichen! – Vorteile der 5-Tage-Regelwoche muss es unseres Erachtens darum gehen, alternative Dienststrukturen zu entwickeln, die die erforderlichen Übergabezeiten (z.B. jeweils 15min auf den und aus dem Nachtdienst und maximal 30min vom Früh- auf den Spätdienst) innerhalb einer (durchschnittlichen) 5-Tage-Woche zu realisieren ermöglichen. Dies setzt eine entsprechende Auffächerung der Dienstdauern voraus, bei der insbesondere auch lange Tagdienste zum Einsatz kommen, die zugleich als „Kommunikationsbrücke“ zum ärztlichen Dienst dienen können.

Zur Veranschaulichung möchten wir zwei Beispiele aus unserer Beratungsarbeit heranziehen. Im ersten Fall handelt es sich um eine chirurgische Station mit unter der Woche deutlich in den Abend hinein verlängertem erhöhtem Besetzungsbedarf, für die, ausgehend vom 5,5-Tage-Dienste-Aufbau aus **Schaubild 2**, der folgende Dienste-Aufbau entwickelt wurde (siehe **Schaubild 3**):



Hier wurden zum einen die Spätdienste unter der Woche bis 22:00 verlängert und der Nachtdienst an diesen Tagen entsprechend auf 8,5h Arbeitszeit (einschließlich bezahlter Pausenzeit) verkürzt. Zum anderen wurde MO-FR ein zusätzlicher Tagdienst von 07:30-16:30 mit 8,5h Arbeitszeit eingeführt, der insbesondere für die Koordination mit dem ärztlichen Dienst zuständig ist und darüber hinaus tagesbezogen – und, wenn mehrere solcher Dienste hintereinander geleistet werden (es könnte sich z.B. eine ganze Kalenderwoche anbieten), auch über den einzelnen Tag hinaus – die Stetigkeit der Betreuung der Patient/inn/en verbessert. Ein kurzfristiger – etwa krankheitsbedingter – Ausfall des/der Tagdiensthabenden kann dabei im Übrigen ebenso relativ leicht durch Verlängerung eines der Frühdienste ausgeglichen werden, wie über solche Verlängerungen zusätzlicher Besetzungsbedarf bewältigt werden kann.

Bei einer Besetzung 3-1-2-1 (Früh-, Tag-, Spät- bzw. Nachtdienst) unter der Woche und 2-2-1 (Früh-, Spät- bzw. Nachtdienst) am Wochenende müssen hierfür insgesamt 351h/w Arbeitszeit eingesetzt werden. Bei der üblicherweise angenommenen Personalverfügbarkeit von 83% (d.h., die Gesamtausfallzeitenquote ist mit durchschnittlich 17% angesetzt) erfordert dies $[351 : (38,5 \times 0,83) =]$ 10,98 VK. Demgegenüber „kostete“ der vormalige Dienste-Aufbau gemäß **Schaubild 1** bei einer Besetzung 3-2-1 unter der Woche und 2-2-1 am Wochenende 324,1h/w bzw. 10,14 VK, also 0,84 Stelle weniger. Dafür weist der neue Dienste-Aufbau aber den zusätzlichen Tagdienst und die Besetzungsverstärkung unter der Woche zwischen 20:30 und 22:00 auf, die zusammen insgesamt 1,56 Stellen kosten

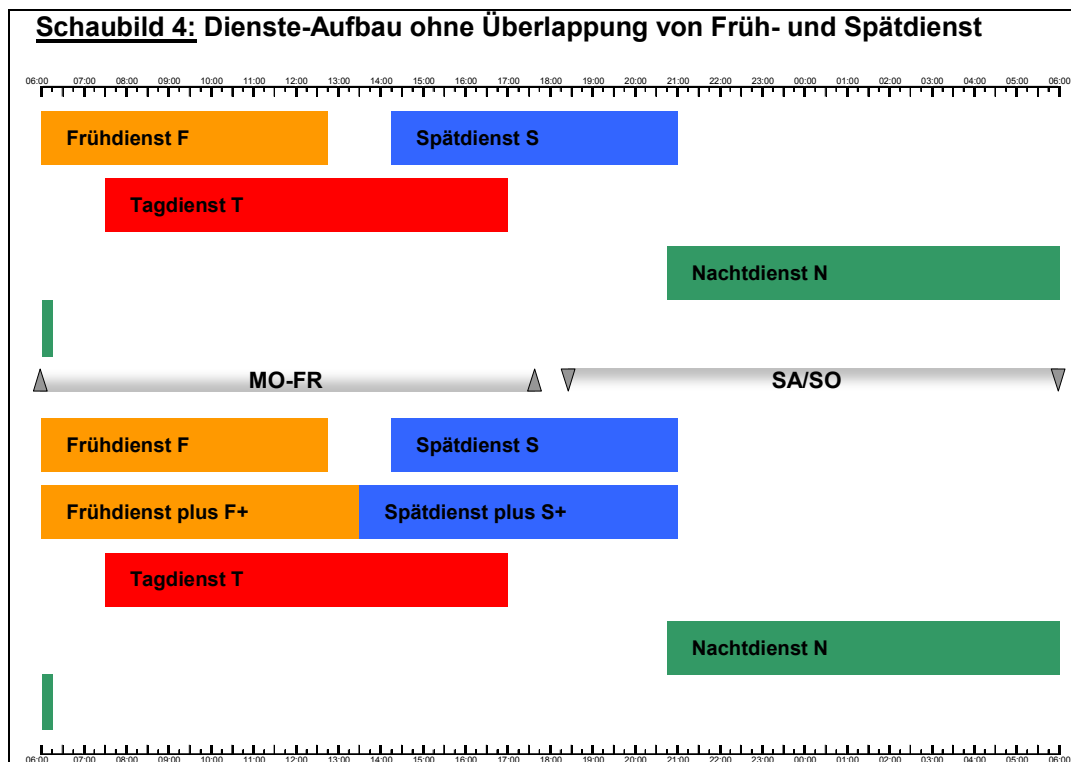
DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

– das bedeutet, dass die Differenz von 0,72 Stelle aus der verkürzten Überlappungszeit gegenfinanziert wird.

Gleichzeitig beträgt im neuen Modell die durchschnittliche Dienstdauer immer noch $[351 : 45 =] 7,8h$, so dass trotz der vielen 7h-Dienste bei gleichmäßiger Dienst-Verteilung die durchschnittliche 5-Tage-Woche für die Vollzeitbeschäftigten sicher erreicht wird – und zwar bei einem unter der Woche deutlich bedarfsgerechterem Tages-Besetzungsprofil mit angehobener Vormittags- und Abendbesetzung (im Folgenden ohne die Übergabezeiten der Übergebenden sowie die Pausenzeiten wiedergegeben):

06:00-07:30 3 MA
07:30-13:00 4 MA
13:00-16:30 3 MA
16:30-21:45 2 MA
21:45-06:00 1 MA

Bei der Auffächerung der Dienstdauern kann es jedoch auch dazu kommen, dass die durchschnittliche Dienstdauer nicht bei mindestens 7,7h gehalten werden kann – wie unser in **Schaubild 4** vorgestelltes zweites Beispiel zeigt, in dem vollständig auf die Übergabe vom Früh- auf den Spätdienst verzichtet wird (was im Übrigen ein komplett neues Kommunikationskonzept erfordert).



Bei einer Besetzung 2-2-2-1 (Früh-, Tag-, Spät- bzw. Nachtschicht) unter der Woche und Einfach-Besetzung aller dieser Dienste am Wochenende beträgt die durchschnittliche Dienstdauer, weiterhin Pausenbezahlung im Nachtdienst angenommen, nur noch 7,5h. In solchen Fällen sollten unseres Erachtens die Teilzeitbeschäftigten vorrangig zu den kurzen Diensten herangezogen werden, was die durchschnittliche Dauer der verbleibenden Dienste erhöht und somit die 5-Tage-Woche für *alle* Mitarbeiter/innen sicher stellt, ohne die Teilzeitbeschäftigten über Gebühr zu belasten. Ist der dazu erforderliche Anteil von Teilzeitbeschäftigten auf einer Station einmal nicht gegeben, sollte im Sinne der dortigen Vollzeitbeschäftigten auch über entsprechende Umsetzungen nachgedacht werden.

Fazit

Mit einer bedarfsgerechten Auffächerung der Dienstdauern bei verkürzten Übergabezeiten lassen sich bei einem „Wochenfaktor“ von 5,0 (der dann als Maximum auch für die Teilzeit-Mitarbeiter/innen gilt) vergleichbare wirtschaftliche Effekte wie bei 5,5-Tage-Woche erzielen – jedoch mit für die Mitarbeiter/innen deutlich interessanteren Arbeitszeiten, die zugleich Bedarfsorientierung und Flexibilität und damit auch den Ausgleich von Belastungsschwankungen fördern.

Zusammenfassung

Angesichts knapper personeller Ressourcen wird vielfach die Rückkehr zur oder die Beibehaltung der 5,5-Tage-Woche erwogen, um so relativ hohe Dienstbesetzungen zu erreichen. Noch bedarfsgerechtere Besetzungen lassen sich nach Auffassung der Autoren aber mit Hilfe der flexiblen 5-Tage-Woche bei aufgefächerten Dienstdauern und Einführung von Tagdiensten erreichen. Dies wird auch anhand von Beispielen verdeutlicht.