

# Work-Life-Balance – Traum und Wirklichkeit

*Der Beruf der Pflegefachkräfte ist von den unterschiedlichsten Faktoren geprägt. Die Vereinbarkeit von Arbeitszeit und Freizeit ist einer davon. Diesem Aspekt widmet sich der aktuelle Pflege-Dialog!*

FRAGE-TEXTE: HOLGER MENK, HERAUSGEBER WIRKSAM  
ANTWORT-TEXTE: ISABELL HALLETZ, ANDREAS KOCKS UND JENNIFER LUBOEINSKI, SONJA LAAG, SANDRA POSTEL, SABRINA ROSSIUS UND SARAH LUKUC, CHRISTINE VOGLER

## WIRKSAM:

**(1) In naher Zukunft wird der Mangel an Fachkräften in der Pflege noch sichtbarer werden. Nun ist es schon schwer genug, junge Menschen für diesen Beruf zu interessieren und darin langfristig zu halten, kann man diese Generation mit modernen Arbeitszeitmodellen gewinnen?**

## CHRISTINE VOGLER:

Moderne Arbeitszeitmodelle können dazu beitragen, den Pflegeberuf attraktiver zu machen und den Bedürfnissen der Mitarbeiter\*innen gerecht zu werden. Viele Arbeitgeber haben erkannt, dass sie darauf eingehen müssen. Allerdings gibt es auch Grenzen, da es sich um eine Dienstleistung handelt, die im Team für Menschen Tag und Nacht erbracht wird – Stichwort Schichtdienst. Die Bedürfnisse sowohl der Pflegenden als auch der Pflegebedürftigen und Patienten müssen erfüllt werden. Es reicht nicht aus, sich allein auf moderne Arbeitszeitmodelle zu verlassen, um Mitarbeiter\*innen zu gewinnen und zu halten. Die Dienstplangestaltung ist bereits heute äußerst komplex, da neben dem Ausfall von Mitarbeitenden auch viele verschiedene Arbeitszeitmodelle berücksichtigt werden müssen.

## ISABELL HALLETZ:

Glücklicherweise entscheiden sich viele junge Menschen für eine Ausbildung in den verschiedenen Pflegebereichen. 52.300 haben im Jahr 2022 ihre Ausbildung begonnen. Die Berufe in den Pflegebereichen sind Berufe mit einer gesicherten Zukunftsperspektive und Weiterbildungsmöglichkeiten.

## ANDREAS KOCKS UND JENNIFER LUBOEINSKI:

Es ist wichtig zu betonen, dass die Bedürfnisse und Erwartungen junger Menschen vielfältig sind, und daher ist eine Kombination verschiedener moderner Arbeitszeitmodelle am effektivsten. Sicherlich werden Arbeitgeber vor der Herausforderung stehen, die maximale Individualisierung und Flexibilisierung mit den Anforderungen (24/7) der Patientenversorgung und den Qualitätsstandards zusammenzubringen.

## SONJA LAAG:

Moderne Arbeitszeitmodelle braucht es überall, weil die Lebensstaktung heute anders ist. Dafür müssen aber die Rahmenbedingungen geschaffen werden, die solche Arbeitszeitmodelle zulassen, damit sie keine leeren Versprechungen bleiben. Grundsätzlich braucht es aber die Zukunftsgewissheit, im Pflegeberuf sein Glück finden zu können.

## SABRINA ROSSIUS UND SARAH LUKUC:

Als Vertreter des Bundesverband Pflegemanagement möchten wir betonen, dass der Fachkräftemangel in der Pflegebranche eine ernsthafte Herausforderung darstellt, die in Zukunft noch sichtbarer werden wird. Um junge Menschen für den Pflegeberuf zu gewinnen und langfristig zu binden, halten wir moderne Arbeitszeitmodelle für einen zentralen Ansatz. In der heutigen Zeit sind flexible Arbeitszeitmodelle, Work-Life-Balance und individuelle Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit für viele Arbeitnehmer entscheidende Faktoren. Im Pflegebereich können moderne Arbeitszeitmodelle dazu beitragen, die Attraktivität des Berufs zu steigern. Dazu gehören beispielsweise Teilzeitmodelle, flexible Schichtpläne, Jobsharing oder auch die Möglichkeit zum Homeoffice für administrative Tätigkeiten.

Es ist wichtig, dass Führungskräfte im mittleren und oberen Pflegemanagement die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ernst nehmen und innovative Modelle implementieren, die sowohl die Anforderungen des Pflegealltags als auch die individuellen Lebensumstände der Mitarbeitenden berücksichtigen. Dies könnte dazu beitragen, die Arbeitszufriedenheit zu steigern und somit die Mitarbeiterbindung zu verbessern. Zusätzlich zu modernen Arbeitszeitmodellen sollten auch Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten betont werden, um das Interesse junger Menschen an einer langfristigen Karriere in der Pflege zu wecken. Ein ganzheitlicher Ansatz, der die Arbeitsbedingungen, Entwicklungschancen und die Anerkennung des Pflegeberufs umfasst, ist entscheidend, um die Pflegebranche langfristig attraktiver zu gestalten.



## SANDRA POSTEL:

Für mich ist dies keine Generationenfrage, sondern eher ein Zeitgeist. Wir wissen alle besser, was der Wert unserer Arbeitsleistung ist, und fordern mehr Flexibilität und Aufmerksamkeit unserer Führungskräfte ein. Das finde ich sehr gut! Wenn Arbeitgebende hier genauer hinschauen und gute Angebote unterbreiten, werden sie sowohl junge als auch erfahrene Mitarbeitende gewinnen.

## WIRKSAM:

**(2) Wie könnten diese Modelle aussehen, welche Erfahrungen haben Sie in Ihrem persönlichen Arbeitsumfeld gemacht?**

## ISABELL HALLETZ:

Dass die Tätigkeiten in der direkten Pflege wenig Spielraum für Homeoffice geben, ist allen bewusst. Dennoch gibt es mittlerweile viele Arbeitgeber, die sich an neue Arbeits[zeit]modelle wagen, diese oft erstmal erproben und dann weiter einführen. Dazu gehören mehr Einbindung und Autonomie bei der Schicht- oder Tourenplanung für die Mitarbeitenden, nicht mehr alles muss "topdown" entschieden werden.

## SONJA LAAG:

Es gibt Arbeitgeber, die sich mehr und weniger Mühe geben, wie z.B. mit "Müttertouren", damit Kinder morgens erst versorgt werden können. Es gibt viel Kreativität, die meines Erachtens auch sehr personenabhängig ist. Der Spielraum für neue Modelle würde größer, wenn v.a. in der aufsuchenden Versorgung eine sozialraumbezogene Versorgungsplanung den Einsatz der Pflege als auch der Hausärzte völlig neu nach logistischen und teamorientierten Aspekten strukturiert würde. Heute fahren alle kreuz und quer durch die Stadt und über das Land. Wir verschwenden durch eine schlechte Organisation enorme Ressourcen.

## CHRISTINE VOGLER:

Egal ob wir über das klassische Dreischichtsystem, acht- oder zwölfstündige Schichten, Teilzeit, Gleitzeit oder das 7/7-Modell sprechen, entscheidend ist die praktische Anwendung und Anwendbarkeit vor Ort. Diese Arbeitszeitmodelle bieten Vorteile wie die Anpassung an individuelle Bedürfnisse oder längere freie Tage. Allerdings können sie auch zu Schlafstörungen, sozialer Isolation, Erschöpfung, ungleicher Arbeitsbelastung bis hin zum Burnout und einer geringeren Flexibilität der Mitarbeiter\*innen führen. Unser Beruf stellt hohe Anforderungen an uns, aber er gibt uns auch viel zurück. Das sollten wir nicht vergessen.

## SANDRA POSTEL:

Bei verbindlicher Umsetzung und konsequenter Einhaltung von Pausenzeiten habe ich mit der Vier-Tage-Woche bei bleibender Wochenarbeitszeit gute Erfahrungen gemacht.

## ANDREAS KOCKS UND JENNIFER LUBOEINSKI:

Es gibt nicht die eine passende Antwort, denn die Arbeitszeitmodelle sollten im engen Abgleich mit den Bedürfnissen und Anforderungen stehen. Flexible Arbeitszeiten, insbesondere die 12-Stunden-Schicht kann für junge Menschen sehr attraktiv sein. Die Herausforderung liegt in der Flexibilisierung von Dienstzeiten innerhalb eines Teams mit unterschiedlichen Ansprüchen. Weitere Modelle könnten sein: Teilzeitmöglichkeiten, Karrieremöglichkeiten und Weiterbildung, Arbeitszeitkonto.

## SABRINA ROSSIUS UND SARAH LUKUC:

In Bezug auf moderne Arbeitszeitmodelle im Pflegemanagement könnten verschiedene Ansätze verfolgt werden, um die Attraktivität des Berufs zu steigern. Hier sind einige Beispiele, die auf Erfahrungen im Arbeitsumfeld basieren:

- 1. Flexible Schichtmodelle:** Die Einführung von flexiblen Schichtmodellen ermöglicht es den Mitarbeitern, ihre Arbeitszeiten entsprechend ihren individuellen Bedürfnissen anzupassen. Dies könnte beispielsweise die Wahl zwischen Früh- und Spätschichten, Wochenend- oder Feiertagsarbeit sowie die Möglichkeit von Blockschichten umfassen.
  - 2. Teilzeitmodelle und Jobsharing:** Die Bereitstellung von Teilzeitmöglichkeiten oder die Einführung von Jobsharing-Modellen ermöglichen es den Pflegefachkräften, ihre Arbeitszeit besser mit anderen Verpflichtungen, wie Familie oder Weiterbildung, zu vereinbaren.
  - 3. Homeoffice für administrative Aufgaben:** Insbesondere im Bereich des Pflegemanagements und spezieller Tätigkeiten wie Praxisanleitung oder Wundmanagement könnten administrative Tätigkeiten teilweise im Homeoffice erledigt werden. Dies bietet den Mitarbeitern mehr Flexibilität und trägt dazu bei, den Arbeitsalltag effizienter zu gestalten.
  - 4. Gesundheitsförderung und Work-Life-Balance:** Ein ganzheitlicher Ansatz sollte auch Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und zur Verbesserung der Work-Life-Balance umfassen. Dies kann beispielsweise durch Angebote wie betriebliches Gesundheitsmanagement, Stressbewältigungsprogramme oder die Förderung von Freizeitaktivitäten für die Mitarbeiter erreicht werden.
- In persönlichen Arbeitsumfeldern haben sich flexible Schichtmodelle als effektiv erwiesen, um die individuellen Bedürfnisse der Pflegekräfte zu berücksichtigen. Durch den Dialog mit den Mitarbeitern und die regelmäßige Überprüfung der Arbeitszeitmodelle können Anpassungen vorgenommen werden, um eine kontinuierliche Verbesserung zu gewährleisten. Es ist wichtig, dass Führungskräfte die Erfahrungen und Feedbacks ihrer Teams aktiv aufnehmen, um maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln, die sowohl den betrieblichen Anforderungen als auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht werden.

## WIRKSAM:

**(3) Wie kann man diese Modelle ausgestalten, angesichts der jetzt schon bestehenden Finanzierungsengpässe?**

## SONJA LAAG:

Wie zuvor gesagt, es braucht eine grundsätzlich neue regionale Versorgungsstrukturplanung der Zusammenarbeit, dort liegt das große Potenzial für Verbesserung.

## SANDRA POSTEL:

Das oben genannte Modell, wie viele andere auch, stellen Arbeitgebende eher vor organisatorische als vor finanzielle Herausforderungen.

## SABRINA ROSSIUS UND SARAH LUKUC:

Effizienzsteigerung durch Technologie: Investitionen in moderne Technologien können dazu beitragen, administrative Abläufe zu optimieren und die Effizienz zu steigern. Die Nutzung von digitalen Patientenakten, automatisierten Terminplanungssystemen und anderen IT-Lösungen kann dazu beitragen, den Arbeitsaufwand zu reduzieren.

Multidisziplinäre Teams und Aufgabenverlagerung: Die Schaffung multidisziplinärer Teams und die Übertragung bestimmter Aufgaben an qualifizierte Fachkräfte können

die Arbeitslast gleichmäßiger verteilen. Dies könnte die Einbindung von Pflegeassistenten, Praktikanten oder anderen Gesundheitsberufen umfassen, um die Pflegefachkräfte zu entlasten.

Kooperationen und Netzwerke: Pflegeeinrichtungen könnten in Kooperationen und Netzwerke mit anderen Gesundheitsdienstleistern treten, um Ressourcen gemeinsam zu nutzen und Kosten zu senken. Dies könnte beispielsweise die gemeinsame Nutzung von Schulungsprogrammen, Fortbildungen oder Infrastruktureinrichtungen umfassen.

Flexibilität in der Personalplanung: Die Personalplanung sollte auf die Bedürfnisse der Patienten ausgerichtet sein. Eine bedarfsgerechte Personalbesetzung, die sich an den Schwankungen im Pflegebedarf orientiert, ermöglicht eine effiziente Ressourcennutzung.

Förderung von Eigenverantwortung und Selbstmanagement: Die Förderung von Eigenverantwortung und Selbstmanagement der Pflegekräfte kann dazu beitragen, die Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten. Dies könnte beispielsweise Schulungen zur Selbstorganisation, effektiven Zeitnutzung und Stressbewältigung umfassen.

Es ist wichtig zu betonen, dass die Ausgestaltung moderner Arbeitszeitmodelle nicht zwangsläufig zusätzliche finanzielle Belastungen bedeuten muss. Vielmehr geht es darum, bestehende Ressourcen effizienter zu nutzen und die Arbeitsabläufe zu optimieren. Eine strategische Herangehensweise in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und unter Berücksichtigung der spezifischen Gegebenheiten vor Ort kann dabei helfen, die Balance zwischen effektiver Pflege und finanziellen Restriktionen zu finden.

#### ANDREAS KOCKS UND JENNIFER LUBOEINSKI:

Die Herausforderung besteht eher in der Dienstplangestaltung. Zukünftig könnte dies mittels künstlicher Intelligenz (KI) umgesetzt werden. Zudem können durch den Einsatz von Softwarelösungen Schichtpläne erstellt werden, die sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeiter als auch den Anforderungen der Patientenversorgung gerecht werden. Dies könnte dazu beitragen, Überstunden zu reduzieren und die Effizienz zu steigern.

#### CHRISTINE VOGLER:

Die Finanzierungsengpässe stehen nicht direkt in Verbindung mit den Arbeitszeitmodellen. Allerdings besteht eine unmittelbare Verbindung, wenn die Finanzierung gesichert ist und auch die Umsetzung modernerer Arbeitsmethoden und -strukturen beinhaltet. Es ist eher unwahrscheinlich, dass eine solche Finanzierung bei den Verhandlungen mit den Kassen und im Bereich der Pflegeversicherung zusätzlich mit den Sozialhilfeträgern ohne langwierige Diskussionen durchsetzbar ist.

#### ISABELL HALLETZ:

Wichtig ist, dass die Mitarbeitenden in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden, damit Veränderungen vom gesamten Team mitgetragen werden. Ein internes Vorschlagsmanagement kann dafür sinnvoll sein, um zu erfahren, was den Mitarbeitenden wichtig ist für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder um entlastende Maßnahmen in der Arbeit einzuführen.

#### WIRKSAM:

**(4) Handelt es sich bei den in anderen Branchen diskutierten, und zum Teil schon umgesetzten Modellen um "Blaupausen", die man auch in der Pflege übernehmen könnte? Wo liegen Ihrer Erfahrung nach die signifikanten Unterschiede?**

#### SABRINA ROSSIUS UND SARAH LUKUC:

Die in anderen Branchen diskutierten und teilweise umgesetzten Modelle könnten durchaus als Inspirationsquellen dienen, jedoch gibt es in der Pflege signifikante Unterschiede, die bei der Übernahme solcher Modelle berücksichtigt werden müssen. Hier sind einige Punkte, die beachtet werden sollten:

Hohe emotionale Belastung und Verantwortung: Der Pflegeberuf ist mit einer hohen emotionalen Belastung und Verantwortung verbunden. Modelle, die in anderen Branchen erfolgreich sind, müssen an die besonderen Anforderungen der Pflege angepasst werden, um die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden der Pflegekräfte zu berücksichtigen.

24/7-Betrieb und Schichtarbeit: Viele Pflegeeinrichtungen arbeiten rund um die Uhr, was spezifische Herausforderungen in Bezug auf die Planung und Organisation der Arbeitszeit mit sich bringt. Schichtarbeit, Wochenend- und Feiertagsdienste sind in der Pflege alltäglich, was eine Anpassung von Modellen aus Branchen mit regulären Büroarbeitszeiten erfordert.

Enger Kontakt mit Menschen: Pflegekräfte haben einen direkten und intensiven Kontakt mit Menschen, insbesondere mit Patienten und ihren Angehörigen. Dies erfordert Flexibilität und die Fähigkeit, auf unvorhersehbare Situationen zu reagieren. Arbeitszeitmodelle sollten dies berücksichtigen und ausreichend Pausenzeiten sowie Erholungsmöglichkeiten vorsehen.

Hohes Maß an Professionalität und Fachwissen: Die Pflege erfordert ein hohes Maß an Professionalität und Fachwissen. Modelle, die in weniger spezialisierten Branchen erfolgreich sind, müssen in der Pflege darauf abzielen, die Qualität der Pflege aufrechtzuerhalten und die kontinuierliche Weiterbildung der Pflegekräfte zu unterstützen.

Regulatorische Anforderungen und Pflegestandards: Die Pflege unterliegt strengen regulatorischen Anforderungen und Pflegestandards, die eingehalten werden müssen. Arbeitszeitmodelle müssen so gestaltet sein, dass sie diese Standards erfüllen und gleichzeitig die Kontinuität und Qualität der Pflege gewährleisten.

Personalmangel und Arbeitsdruck: Der bestehende Fachkräftemangel in der Pflege führt zu einem erhöhten Arbeitsdruck. Arbeitszeitmodelle müssen realistisch und nachhaltig sein, um Überlastung zu vermeiden und die Mitarbeiterbindung zu fördern.

Insgesamt können Elemente aus anderen Branchen übernommen werden, jedoch müssen diese sorgfältig angepasst werden, um den spezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen des Pflegebereichs gerecht zu werden. Eine umfassende Berücksichtigung der Bedürfnisse der Pflegekräfte und der Patienten ist unerlässlich, um erfolgreiche Modelle zu entwickeln, die die Qualität der Pflege verbessern und die Arbeitsbedingungen der Pflegekräfte stärken.

#### ANDREAS KOCKS UND JENNIFER LUBOEINSKI:

Es gibt signifikante Unterschiede in den Anforderungen der Beschäftigten in der Pflege, z.B. erhöhter Frauenanteil und viele Personen in privater Sorgearbeit. Modelle sowohl aus anderen Branchen als auch anderen Ländern sind grundsätzlich für die Pflegebranche zu prüfen.

#### ISABELL HALLETZ:

Die Pflegeberufe sind eine soziale Dienstleistung am und mit dem Menschen. Die Anwesenheit ist daher oft unumgänglich.

Dennoch sorgen mittlerweile digitale Assistenzsysteme oder auch die Telepflege sowie die Telemedizin für eine wertvolle Ergänzung der eigentlichen Pflegeleistung. Wenn mehrere Professionen zeitgleich zusammenarbeiten, unabhängig vom eigentlichen Arbeitsort, kann die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt werden, was zur Entlastung der Beschäftigten in der Pflege führt.

#### SONJA LAAG:

Dienstleistungen stellen andere Anforderungen als das produzierende Gewerbe. Schauen sollte man aber immer. Am Ende wird es strukturell-organisational immer auf neue Kooperationsstrukturen hinauslaufen, die heute noch nicht gewollt sind. Kooperation setzt neue Ressourcen frei, bindet dafür aber den eigenen Rhythmus an andere.

#### SANDRA POSTEL:

Erste Kliniken setzen bereits die Vier-Tage-Woche ein und können anderen Unternehmen einen wichtigen Denkanstoß geben. Es muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Belastung sich nicht verringert, wenn der gleiche Arbeitsumfang in weniger Tagen geleistet wird. Längere Erholungsphasen sind nicht die Lösung der aktuell herrschenden Rahmenbedingungen.

#### CHRISTINE VOGLER:

Es gibt bereits viele Ideen, die aufgegriffen wurden. Der entscheidende Unterschied liegt jedoch in der Vielfältigkeit der Pflegedienstleistung selbst. In der Pflege geht es um Menschen, die auf unsere Hilfe angewiesen sind. Dafür gibt es keine Uhrzeit, keinen Takt, und auch ein Produktionssystem kann nicht angehalten werden. Es geht nicht um Maschinen und Bauteile, über die man als Sache bestimmen kann. Man kann nicht einfach eine optimale Kurve des Personaleinsatzes über die zu erbringenden und notwendigen Leistungen in der Pflege legen. Ein solcher Ansatz wäre zum Scheitern verurteilt. Denn im Mittelpunkt steht der Mensch, der seine eigenen Hilfebedürfnisse nicht davon abhängig macht, ob gerade genügend Personal vorhanden ist. Vielmehr muss sich der Personaleinsatz nach den individuellen Bedürfnissen der Menschen richten.

#### WIRKSAM:

**(5) Sollte es verschiedene work-life-balance Modelle geben, angepasst auch an die Altersstruktur der Beschäftigten in der Pflege?**

#### SANDRA POSTEL:

Es braucht in den Einrichtungen attraktive Angebote wie beispielsweise eine Betriebs-Kita oder eine Betriebs-Tagespflege. Ansonsten werden insbesondere immer mehr Frauen aus dem Arbeitsleben in die familiäre unbezahlte Care-Arbeit rutschen.

#### CHRISTINE VOGLER:

Laut einer Studie der Pflegekammer Nordrhein-Westfalen geht in den nächsten zehn Jahren jede dritte Pflegefachperson in Rente, während nur 15 Prozent der Pflegenden zwischen 19 und 30 Jahre alt sind. Diese Zahlen verdeutlichen die dramatische personelle Mangelsituation in der Pflege.

Um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern und den Pflegeberuf attraktiver zu machen, ist es notwendig, verschiedene Work-Life-Balance-Modelle anzubieten. Denn die Bedürfnisse und Anforderungen können je nach Alter und familiärer Situation variieren. Die Maßnahmen sollten auf die Situation der Pflegebedürftigen und Patienten abgestimmt sein.

#### SABRINA ROSSIUS UND SARAH LUKUC:

Natürlich.

#### ISABELL HALLETZ:

Fast die Hälfte der Beschäftigten in der Pflege sind mittlerweile 50 Jahre und älter. In den nächsten sieben Jahren gehen knapp eine halbe Million Beschäftigte aus der Pflege in Rente. Deshalb ist es so wichtig, Arbeitsmodelle für ältere Beschäftigte anzubieten, die wir sonst aus unterschiedlichen Gründen verlieren würden. Eine verstärkte Einbindung in koordinierende oder anleitende Tätigkeiten, aber auch die Übernahme von sogenannten Kümmereraufgaben im Betrieb wären denkbar, um die oft langjährig beschäftigten, sehr erfahrenen Mitarbeitenden weiter beschäftigen zu können.

#### SONJA LAAG:

Die Altersstruktur ist nicht das einzige Kriterium, es gibt auch zuweilen in jüngeren Jahren Lebensphasen, die Flexibilität brauchen.

#### ANDREAS KOCKS UND JENNIFER LUBOEINSKI:

Ja natürlich, es braucht immer Modelle, die auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten ausgerichtet sind. Dies unterstreicht die hohe Relevanz regelmäßiger Mitarbeiterbefragung.

#### WIRKSAM:

**(6) Wie kommen die Patienten damit klar, dass die Pflegefachkraft plötzlich einen anderen Arbeitsrhythmus hat, dass es ggf. zu einem häufigeren Wechsel der Pflegekräfte kommt, da die Zeitkontingente flexibel angepasst werden müssen?**

#### ANDREAS KOCKS UND JENNIFER LUBOEINSKI:

Das ist eine Frage der Kommunikation. Es braucht organisatorische Strukturen, welche die Informationsweitergabe zwischen den Personen und Schichten sicherstellt. Ob Patienten mit dem häufigen Wechsel der Pflegefachpersonen zurecht kommen, stellt sich eher im ambulanten Sektor und der stationären Langzeitpflege, bei denen die persönliche Beziehung zwischen Patienten und Pflegefachperson einen anderen Stellenwert aufweist.

#### SABRINA ROSSIUS UND SARAH LUKUC:

Patienten könnten anfangs Unsicherheiten erleben, wenn es zu einem häufigeren Wechsel der Pflegekräfte aufgrund flexibler Arbeitszeitmodelle kommt. Eine transparente Kommunikation seitens der Pflegeeinrichtung über die Gründe für die Veränderungen und die Bemühungen, Kontinuität zu gewährleisten, ist entscheidend. Es kann hilfreich sein, regelmäßige Gespräche mit den Patienten zu führen, um ihre Bedürfnisse und Vorlieben besser zu verstehen und entsprechende Anpassungen vorzunehmen, soweit es die Arbeitszeitmodelle zulassen. Ziel ist es, Vertrauen aufzubauen und die Patienten aktiv in den Pflegeprozess einzubeziehen.

#### SANDRA POSTEL:

Hohe Ausfallzeiten und der dadurch bedingte Einsatz von Leiharbeitsfachkräften sind aus meiner Sicht vorrangig Ursache für häufigere Wechsel des Stammpersonals. Die Kommunikation mit den Patient\*innen oder verlängerte Überlappungszeit zwischen den Diensten, um eine angemessene Übergabe zu ermöglichen, könnte für mehr Zufriedenheit sorgen.

**CHRISTINE VOGLER:**

Pflege erfordert nicht nur Fachkenntnisse, sondern auch eine persönliche Beziehung. Dies gilt insbesondere für Menschen, die in der Langzeitpflege betreut werden und an Demenz leiden. Ein plötzlicher Wechsel des Pflegepersonals oder des Arbeitsrhythmus kann Ängste und Verwirrung auslösen. Es ist daher wichtig, angemessen darauf zu reagieren. Dazu gehört zum einen die Bereitstellung von Informationen, zum anderen aber auch das frühzeitige Kennenlernen aller Pflegekräfte. Dies schafft Vertrauen und Nähe.

**ISABELL HALLETZ:**

Nicht alle flexiblen Arbeitszeitmodelle sind für alle Pflegebereiche geeignet. Insbesondere für demenziell oder psychisch erkrankte Pflegebedürftige ist eine kontinuierliche Betreuung durch bekannte Pflegepersonen wichtig. Auch die Pflegebedürftigen in der Langzeitpflege sollten über neue Schichtmodelle informiert werden, damit sie sich darauf einstellen können.

**SONJA LAAG:**

Für mich ist das eine Frage des Erläuterns und wer gut organisiert und plant, der bekommt auch im Wechsel eine Beständigkeit hinein. Man sollte den Menschen auch sagen, dass angesichts der großen Personalnot die Versorgungssicherstellung alles andere als selbstverständlich ist.

**WIRKSAM:**

**(7) Könnte der Einsatz digitaler Technik (Personalplanungssoftware) hier eine wesentliche Planungssicherheit schaffen?**

**ISABELL HALLETZ:**

Digitale Möglichkeiten können dabei helfen, besser und effektiver planen zu können. Vor Personalausfällen kann auch die Technik nicht schützen. Die Förderung des BMG zur Anschaffung von entsprechender digitaler und technischer Ausrüstung von Pflegeeinrichtungen kann dafür noch bis zum Jahr 2030 genutzt werden.

**CHRISTINE VOGLER:**

Digitale Dienstplanprogramme sind weit verbreitet und können eine Hilfe sein. Allerdings können sie nur das abbilden, was an Personal vorhanden ist - und das ist seit langem zu knapp. Die beste Lösung wäre nach wie vor, ausreichend Kolleg\*innen zur Verfügung zu haben. Interessant wäre es, eine KI zu entwickeln, die unter den gegebenen Voraussetzungen in der Lage ist, automatisch Dienstpläne zu generieren, die alle Faktoren mit einschließen würde.

**SONJA LAAG:**

Die Planungssoftware unterstützt, was vorher gedacht werden muss.

**ANDREAS KOCKS UND JENNIFER LUBOEINSKI:**

Die Integration digitaler Technik in die Personalplanung kann dazu beitragen, den Pflegefachberuf effizienter zu gestalten, die Arbeitsbedingungen zu verbessern und letztendlich die Versorgungsqualität zu steigern. Der Einsatz von KI und weiterführenden digitalen Systemen können zukünftig Individualisierung und Flexibilisierung fördern.

**SABRINA ROSSIUS UND SARAH LUKUC:**

Der Einsatz digitaler Technik, wie beispielsweise Personalplanungssoftware, kann wesentliche Planungssicherheit schaffen. Durch die automatisierte Planung können Arbeitszeitmodelle besser auf die Bedürfnisse der Patienten abgestimmt werden, und die Software kann dabei helfen, eine optimale Balance zwischen den flexiblen Arbeitszeiten der Pflegekräfte und der Kontinuität in der Patientenbetreuung zu finden.

**SANDRA POSTEL:**

Der Einsatz einer digitalen Personalplanungssoftware oder eines digitalen Ausfallmanagements schafft Planungssicherheit und kann gleichzeitig Zeit sparen.

**WIRKSAM:**

**(8) Wie sollte Ihrer Meinung nach das ideale Arbeitsumfeld aussehen, das sowohl den gestiegenen Ansprüchen der Beschäftigten an einen Vereinbarkeit von Familien-/Privatleben (Lebensqualität) Rechnung trägt, aber auch die Bedürfnissen der Patienten garantiert?**

**CHRISTINE VOGLER:**

Es wäre ideal, wenn Arbeitnehmer\*innen aus verschiedenen flexiblen Arbeitszeitmodellen wählen könnten. Eine betriebliche Kinderbetreuung, Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz und ausreichende Unterstützung zur Erleichterung der Arbeit sollten ebenfalls zur Verfügung stehen. Eine wertschätzende Kommunikationskultur zwischen Führungskräften und Mitarbeiter\*innen und zwischen ihnen ist entscheidend. Auch die Infrastruktur, wie die Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder zu ungünstigen Zeiten, spielt eine wichtige Rolle.

**SANDRA POSTEL:**

Eine gute Bezahlung von Pflegefachpersonen ist alternativlos. Weiter ist dies aus meiner Sicht ein klassisches Managementthema. Die Förderung der Kolleg\*innen und die Sicherstellung einer guten Aus- und Weiterbildung erhalten das Interesse am

lebenslangen Lernen. Die Selbstbestimmung der Pflegefachpersonen, die ihnen die Pflegekammer ermöglicht, ist hierfür eine wichtige Voraussetzung.

**ANDREAS KOCKS UND JENNIFER LUBOEINSKI:**

Eine Frage, auf die es keine globale und immer gültige Antwort gibt. Man könnte sagen, dass ein Arbeitsfeld geschaffen wird, welches sich für die Bedürfnisse und Belange seiner Beschäftigten interessiert, ihnen zuhört und Raum gibt - gleichzeitig müssen Unternehmen bereit sein, auf diese Bedürfnisse einzugehen und Arbeitsbedingungen zu gestalten.

**SABRINA ROSSIUS UND SARAH LUKUC:**

Das ideale Arbeitsumfeld im Pflegemanagement sollte eine ausgewogene Balance zwischen den gestiegenen Ansprüchen der Beschäftigten an die Vereinbarkeit von Familien-/Privatleben und den Bedürfnissen der Patienten bieten. Hier sind einige Aspekte, die berücksichtigt werden sollten:

**Flexible Arbeitszeitmodelle:** Ermöglichen Sie Pflegekräften flexible Arbeitszeitmodelle, die es ihnen ermöglichen, ihre Arbeitszeiten an persönliche Verpflichtungen anzupassen, ohne die Qualität der Patientenversorgung zu beeinträchtigen. Dies könnte Teilzeitoptionen, flexible Schichtmodelle und die Möglichkeit zum Homeoffice für administrative Aufgaben umfassen.

**Gesundheitsförderung und Work-Life-Balance:** Implementieren Sie Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Stressbewältigung, um die physische und psychische Gesundheit der Pflegekräfte zu unterstützen. Schaffen Sie ein Umfeld, das eine ausgewogene Work-Life-Balance fördert.

**Digitale Technologien:** Integrieren Sie fortschrittliche digitale Technologien, um administrative Aufgaben zu erleichtern, die Effizienz zu steigern und die Pflegekräfte von zeitaufwendigen Aufgaben zu entlasten. Dies ermöglicht mehr Zeit für die direkte Patientenversorgung.

**Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten:** Bieten Sie umfangreiche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten an, um die berufliche Entwicklung der Pflegekräfte zu fördern und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich in ihrem Berufsfeld weiterzuentwickeln.

**Partizipation der Mitarbeiter:** Involvierern Sie die Pflegekräfte aktiv in Entscheidungsprozesse und schaffen Sie eine offene Kommunikationskultur. Dies stärkt das Mitarbeiterengagement und fördert ein positives Arbeitsumfeld.

**Patientenorientierte Versorgung:** Stellen Sie sicher, dass flexible Arbeitszeitmodelle so gestaltet sind, dass sie die Kontinuität und Qualität der Patientenversorgung gewährleisten. Die Bedürfnisse und Präferenzen der Patienten sollten bei der Planung berücksichtigt werden.

**Anerkennung und Wertschätzung:** Zeigen Sie Anerkennung und Wertschätzung für die Arbeit der Pflegekräfte, um ihre Motivation und Zufriedenheit zu steigern. Ein positives Arbeitsumfeld trägt dazu bei, eine hohe Qualität der Patientenversorgung aufrechtzuerhalten.

Das ideale Arbeitsumfeld im Pflegemanagement sollte also nicht nur den Ansprüchen der Pflegekräfte an Lebensqualität gerecht werden, sondern auch sicherstellen, dass die Patientenversorgung kontinuierlich und auf höchstem Niveau erfolgt.

**SONJA LAAG:**

In Deutschland wird sehr viel menschliche Ressource in Hierarchie und Bürokratie gebunden. Mit neuen Strukturen, die auch Autonomie zulassen, wäre das abstellbar. Wenn wir uns nicht aus den alten Systemstrukturen verabschieden, werden wir nichts ändern. Strukturen formen Prozesse und Prozesse formen Haltungen.

**ISABELL HALLETZ:**

Es gibt keinen goldenen Weg oder ein ideales Modell, welches sich auf alle Pflegebereiche kopieren lässt. Wichtig ist der Austausch über Erfahrungen, die mit Arbeitszeitmodellen und neuer Struktur gemacht werden, um für das eigene Unternehmen bewerten zu können, ob ein solches erprobt und eingeführt werden sollte. Wenn sich neue Arbeitszeitmodelle etabliert haben, muss sich diese Flexibilität auch im Gesetz widerspiegeln.



**Isabell Halletz**  
Geschäftsführerin Arbeitgeberverband Pflege



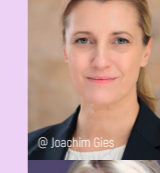
**Sonja Laag**  
Diplom-Gesundheitswirtin  
Think Tank IPAG e.V.



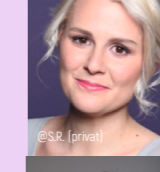
**Andreas Kocks**  
Netzwerk Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung im Verband der PflegedirektorInnen der Universitätskliniken und Medizinischen Hochschulen Deutschlands (VPU) e.V.



**Jennifer Luboeinski**  
Kordinatorin zur Unterstützung des Netzwerkes Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung im VPU e.V.



**Sandra Postel**  
Präsidentin Pflegekammer NRW



**Sarah Lukuc**  
Vorstandsvorsitzende Bundesverband Pflegemanagement e.V.



**Sabrina Roßius**  
Geschäftsführerin Bundesverband Pflegemanagement e.V.



**Christine Vogler**  
Präsidentin Deutscher Pflegerat e.V. (DPR)

