

Mitarbeitermotivation durch Modelle der Arbeitszeitgestaltung in der stationären Pflege

Masterarbeit an der Alice Salomon Hochschule Berlin
im Studiengang Sozialmanagement

Susann Brunner

Matrikelnummer 08142006

Berlin, 30. Januar 2015

ErstgutachterIn: Herr Prof. Dr. Jürgen Holdenrieder

ZweitgutachterIn: Frau Julia Staiger-Engel (M.A.)

Inhaltsverzeichnis

	Seite
INHALTSVERZEICHNIS.....	I
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	V
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 ANLASS UND PROBLEMSTELLUNG.....	1
1.2 FRAGESTELLUNG UND AUFBAU DER ARBEIT.....	2
2 GRUNDLAGEN DES PERSONALMANAGEMENTS.....	4
2.1 DEFINITION PERSONALMANAGEMENT.....	4
2.2 ZIELE DES PERSONALMANAGEMENTS.....	6
2.3 AUFGABEN DES PERSONALMANAGEMENT.....	8
3 RAHMENBEDINGUNGEN DER ARBEITSZEITORGANISATION.....	16
3.1 DIENSTPLANGESTALTUNG AUS ARBEITSRECHTLICHER SICHT.....	16
3.2 GRUNDSÄTZLICHES ZUR DIENSTPLANGESTALTUNG.....	22
3.2.1 <i>Definition Dienstplan und Dienstplangestaltung</i>	22
3.2.2 <i>Ziele und Funktionen des Dienstplans</i>	23
3.2.3 <i>Formale Anforderungen an den Dienstplan</i>	25
3.2.4 <i>Unternehmensinterne Einflussfaktoren auf die Dienstplangestaltung</i>	27
4 MOTIVATION.....	30
4.1 THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	30
4.2 INHALTSTHEORIEN.....	32
4.2.1 <i>Die Bedürfnishierarchie nach Maslow</i>	32
4.2.2 <i>Die Zweifaktoren-Theorie nach Herzberg</i>	34
4.2.3 <i>Die ERG-Theorie nach Alderfer</i>	36
4.3 PROZESSTHEORIEN.....	37
4.3.1 <i>Die VIE–Theorie nach Vroom</i>	37
4.3.2 <i>Das Rückkopplungsmodell nach Porter & Lawler</i>	38
4.3.3 <i>Gleichheitstheorie nach Adams</i>	40
4.4 FAZIT FÜR DIE PRAXIS.....	42

5	MODELLE DER ARBEITSZEITGESTALTUNG	45
5.1	GRUNDFORMEN DER ARBEITSZEITGESTALTUNG	45
5.2	MODELLE DER ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG	46
5.2.1	<i>Gleitzeit</i>	46
5.2.2	<i>Altersteilzeit</i>	47
5.2.3	<i>Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit</i>	48
5.2.4	<i>Arbeitszeitkonten</i>	50
5.2.5	<i>Jobsharing</i>	51
5.2.6	<i>Schichtarbeit</i>	52
5.2.7	<i>Teildienst</i>	53
5.2.8	<i>Geringfügige Beschäftigung</i>	54
6	ANWENDBARKEIT DER MODELLE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	55
7	FAZIT UND AUSBLICK	60
	SELBSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG.....	62
	LITERATURVERZEICHNIS	63

Abkürzungsverzeichnis

ArbG	Arbeitsgesetze
ArbPISchG	Arbeitsplatzschutzgesetz
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BEEG	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BUrlG	Bundesurlaubsgesetz
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
DSG	Deutsche Seniorenstift Gesellschaft
ERG	Existence-Relatedness-Growth
GG	Grundgesetz
i.d.R.	in der Regel
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz
KAPOVAZ	kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit
MDK	Medizinischer Dienst der Krankenversicherung
MuSchG	Mutterschutzgesetz
QPR	Qualitätsprüfungs-Richtlinie
SGB	Sozialgesetzbuch
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
u.a.	unter anderem

u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
VIE	Valenz-Instrumentalität-Erwartung
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Parameter des Personaleinsatzes	11
Abbildung 2: Gründe für Personalfreisetzung	14
Abbildung 3: Arbeitsrechtspyramide	17
Abbildung 4: Motivationstheorie nach Porter & Lawler	40

1 Einleitung

1.1 Anlass und Problemstellung

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel werden sich Unternehmen zunehmend dem Thema der Motivation der MitarbeiterInnen widmen müssen.

Vor allem im Pflegebereich – einem kontinuierlich wachsenden Wirtschaftssektor – hat sich der/die MitarbeiterIn zu einer maßgeblichen Ressource für den Unternehmenserfolg entwickelt.

Nach Aussagen des Statistischen Bundesamtes werden im Jahr 2025 ungefähr 112.000 Pflegekräfte in Vollzeitbeschäftigung fehlen. (vgl. <http://www.dbfk.de>) Die Folgen dieser Entwicklung äußern sich bereits jetzt in Personalengpässen sowie den daraus resultierenden steigenden Anforderungen an die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen.

Zudem ist die Arbeit in der Pflege durch erhebliche körperliche und psychische Belastungen sowie Zeitdruck und unvorteilhafte Arbeitszeiten gekennzeichnet. Gerade im Dienstleistungssektor ist es daher von besonderer Relevanz, MitarbeiterInnen stärker in den Mittelpunkt zu rücken, zumal diese einen nicht unerheblichen Kostenfaktor darstellen. Außerdem können nur körperlich und psychisch leistungsfähige sowie motivierte MitarbeiterInnen gute Arbeit leisten und damit maßgeblich zum Gewinn des Unternehmens beitragen.

Folglich stehen Unternehmen zunehmend vor der Herausforderung Motivationsinstrumente zu entwickeln, um die Beschäftigten langfristig für die Unternehmung zu gewinnen, das Entstehen und Erhalten einer Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen zu fördern und die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten zu erhalten. Es existieren zahlreiche Möglichkeiten MitarbeiterInnen zu motivieren, d.h. Anreize zu schaffen, durch die eine Verbesserung des Arbeitsverhältnisses angestrebt wird.

Aufgrund der dynamischen Entwicklung – auf wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene – wird vom Unternehmen als auch von den MitarbeiterInnen eine hohe Flexibilität in Bezug auf die beruflichen und alltäglichen Anforderungen verlangt. In diesem Zusammenhang sind flexible Arbeitszeiten von enormer Bedeutung.

Aktuelle Studien belegen, dass flexible Arbeitszeiten im Zusammenhang mit Arbeitsmotivation einen der obersten Ränge belegen.

So auch die repräsentative Studie „Arbeitsmotivation 2014“, die jüngst von der *Manpower Group Deutschland* durchgeführt wurde. Bei dieser Studie wurden 1.000 BundesbürgerInnen ab einem Alter von 18 Jahren befragt. Die Untersuchung erfolgte mittels einer Online-Befragung. Die Studie gibt u.a. Antwort auf die Frage, welche Faktoren sich positiv auf die Arbeitsmotivation auswirken. Zwei Drittel der Befragten äußerten, dass flexible Arbeitszeiten zu einer Steigerung der Arbeitsmoral führen. Das sind 67% aller Befragten. (vgl. www.manpower.de)

Attraktive Arbeitszeitmodelle, die den Anforderungen der Beschäftigten an eine Work-Life-Balance¹ gerecht werden, können demnach eine wichtige Maßnahme darstellen, damit Unternehmen sich zukunftsfähig positionieren, im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich agieren und ihre MitarbeiterInnen motivieren können.

1.2 Fragestellung und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit befasst sich ausschließlich mit den Möglichkeiten der Motivation durch die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen. Grund dafür sind die persönlichen Praxiserfahrungen rund um das Thema Dienstplan. Aus diesem Dokument werden von den MitarbeiterInnen zahlreiche Erkenntnisse abgeleitet und Informationen gezogen. Die häufigsten - mit dem Dienstplan einhergehenden - Fragen werden an dieser Stelle kurz aufgelistet.

- Ermöglicht die Dienstplangestaltung die Vereinbarkeit der persönlichen und beruflichen Interessen?
- Sind die unterschiedlichen Dienste (Früh-, Spät-, Nachtdienst) in ihrer Anzahl gerecht verteilt?
- Haben die MitarbeiterInnen eine gleiche Anzahl freier Wochenenden und freier Tage?
- Ist die Anzahl der aufeinanderfolgenden freien Tage gleich verteilt?
- Steht die Anzahl der Mehrstunden im Verhältnis zu denen anderer Mitarbeiterinnen?

¹ Work-Life-Balance meint das ausgeglichene Verhältnis zwischen Berufsleben und Privatleben. Dabei geht es hauptsächlich um familien- und freizeitförderliche Maßnahmen. Ziel ist es, die Attraktivität des Unternehmens zu steigern und damit die MitarbeiterInnenbindung zu erhöhen. (vgl. Bartscher, Stöckl, Träger 2012, S. 392 – 393)

All diese Fragen beschäftigen MitarbeiterInnen in der stationären Pflege fast täglich. Unstimmigkeiten in der Beantwortung der vorab aufgelisteten Fragen führen schnell zu Unmut, der sich unter den KollegInnen breit macht und zudem negative Auswirkungen auf die Motivation nach sich ziehen kann.

In Anbetracht der geschilderten Problematik ist es grundlegendes Ziel dieser Arbeit, die Möglichkeiten der MitarbeiterInnenmotivation durch die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen aufzuzeigen. Um die Erreichung dieses Primärziels sicherzustellen, ist die Aufbereitung des dazu erforderlichen Basiswissens notwendig.

Diesbezüglich wird in Kapitel 2 zum besseren Verständnis und als Grundlage für diese Arbeit zunächst dem Personalmanagement Rechnung getragen und das Thema Arbeitszeitgestaltung in den Kontext eingeordnet.

In Kapitel 3 werden die Rahmenbedingungen der Arbeitszeitorganisation – arbeitsrechtlich und unternehmensintern – abgesteckt und in Einzelheiten erläutert, so dass ein umfassender Einblick in das Thema „Einflussfaktoren“ gegeben wird.

Das Kapitel 4 umfasst neben der Klärung von Begrifflichkeiten vor allem die inhaltliche Darstellung der Motivationstheorien, um ein Grundverständnis für die Entstehung von Motivation zu schaffen.

Das Kapitel 5 beschäftigt sich mit den Modellen der Arbeitszeitgestaltung, die einen Hauptbestandteil dieser Arbeit ausmachen.

Im daran anknüpfenden Kapitel 6 liegt der Schwerpunkt auf der Anwendbarkeit der vorher beschriebenen Arbeitszeitmodelle in der stationären Pflege. Ein Praxisbeispiel verdeutlicht hierbei den individuellen Charakter und die Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeitmodellen.

Gleichzeitig werden Handlungsempfehlungen für die Arbeitszeitgestaltung in stationären Pflegeeinrichtungen gegeben. Dabei werden die motivationstheoretischen Ansätze erneut mit einbezogen, um die Verbindung von Motivation und Arbeitszeitgestaltung zu verdeutlichen.

Das Kapitel 7 schließt die vorliegende Arbeit mit einem Fazit und Ausblick zum Thema ab.

2 Grundlagen des Personalmanagements

2.1 Definition Personalmanagement

„Unter dem Begriff Personalmanagement² versteht man heute die Summe der mitarbeiterbezogenen Maßnahmen, die zur Verwirklichung der Unternehmensziele herangezogen werden.“ (Bartscher, Stöckl, Träger 2012, S. 52)

Unter diesem Begriff werden demnach alle Aufgaben zusammengefasst, die mit der Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatzplanung, Personalentwicklung und Personalfreisetzung in Zusammenhang stehen. Träger dieser Aufgaben sind die Führungskräfte des Unternehmens, die Personalabteilung oder auch andere, von diesen beauftragte Personen. (vgl. Olfert 2012, S. 31) Im deutschsprachigen Raum wird der Begriff Personalmanagement nicht immer einheitlich verwendet. So tauchen häufig die Synonyme „Personalwesen“, „Human Resources Management“ oder „Personalwirtschaft“ auf. (vgl. Büdenbender, Strutz 2011, S. 217) Personalmanagement ist demzufolge mehr als die bloße Personalverwaltung. Diese Erkenntnis hat einen langen Entwicklungsprozess zurückgelegt, denn das Bild von Beschäftigten hat sich erst infolge der Industrialisierung nach und nach gewandelt.

Anfang des 20. Jahrhunderts entwickelte Frederick W. Taylor³ den „Scientific Management“ Ansatz, wonach Mitarbeiter einzig und allein als Produktionsfaktor angesehen werden.

Im Zuge der Industrialisierung und dem damit verbundenen hohen Bedarf an Arbeitskräften entstand das Konzept mit der Überlegung, die Herstellung von Gütern effektiver und effizienter zu gestalten. Taylor ging von der Annahme aus, dass genau vorgegebene Tätigkeiten zu einer persönlichen Zufriedenheit der MitarbeiterInnen führen. So zerlegte er den Arbeitsprozess in kleine Einheiten und teilte bestimmte Arbeitsschritte einzelnen MitarbeiterInnen zu.

Daraus folgte, dass Qualifikation sowie arbeitsplatzbezogene Fähigkeiten und Fertigkeiten eine untergeordnete bzw. überhaupt keine Rolle spielten und Arbeitskräfte so zu einem austauschbaren Produkt gemacht wurden. (vgl. Haubrock, Öhlschlegel-Haubrock 2009, S. 17)

² Der Begriff Personalmanagement wird in dieser Arbeit zeitweise durch Personalwirtschaft ersetzt. Die Bedeutung ist jeweils die gleiche.

³ Frederick W. Taylor (1856 – 1917) ist der Begründer der wissenschaftlichen Betriebsführung, die auch unter dem Namen Scientific Management bekannt ist.

Ferner ging Taylor davon aus, dass Beschäftigte einzig durch Bezahlung motiviert werden können und setzte Geld als Motivationsfaktor ein. Ziel war es, eine Steigerung der Produktivität zu erwirken, um die Gewinne des Unternehmens zu steigern und gleichzeitig Lohnerhöhungen vorzunehmen. Um dies zu erreichen, wurde eine strikte Trennung von körperlicher und geistiger Arbeit zugrunde gelegt. Ähnlich einer Maschine sind die arbeitenden Menschen ausschließlich körperlich im Einsatz – die persönlichen Wünsche und Interessen bleiben unberücksichtigt. (vgl. Haubrock, Öhlschlegel-Haubrock 2009, S. 17)

Ein Umdenken wurde erst in Gang gesetzt, als Elton Mayo im sogenannten „Hawthorne Experiment“⁴ die Verbindung zwischen Arbeitsmotivation und Produktivität untersuchte. Die Ergebnisse dieses Experiments führten zu der Aussage, dass der natürlichen Motivation eines Menschen am Arbeitsplatz Beachtung geschenkt werden müsse, um Störfaktoren im Arbeitsablauf des Unternehmens zu minimieren. (vgl. Handelsblatt Management Bibliothek 2005, S. 134) Somit wurde das damalige Konzept der wissenschaftlichen Betriebsführung um den Faktor der humanistischen Orientierung erweitert und bildet bis heute die Grundlage für die Erkenntnis, dass eine höhere humanistische Ausrichtung bedeutend für die Erfüllung der wirtschaftlichen und sozialen Bedürfnisse eines Unternehmens ist. (vgl. Handelsblatt Management Bibliothek 2005, S. 134) Diese Erkenntnis beeinflusst bis heute das Personalmanagement.

War das Personalmanagement bis in die 1960er Jahre noch der Inbegriff für Personalverwaltung, so wirkten sich danach die zunehmende Technisierung und die damit einhergehende Spezialisierung von Beschäftigten auf die Erweiterung der Aufgaben und Funktionen aus. Nach und nach rückten die Personalplanung und Personalentwicklung in den Vordergrund. Im Zuge des Wertewandels wurde Arbeit nicht mehr nur als Mittel angesehen, um den Lebensunterhalt zu sichern. Das Mitbestimmungsrecht und der Wunsch nach Selbstverwirklichung hielten Einzug in die betriebliche Praxis. (vgl. Haubrock, Öhlschlegel-Haubrock 2009, S. 17)

⁴ Das Hawthorne Experiment wurde von 1927 – 1932 in der Fabrik von Western Electric in Hawthorne/Chicago durchgeführt. Hierbei wurden fünf MitarbeiterInnen in einem separaten Raum bei der Arbeit beobachtet. Ausgewählte technische und physische Komponenten wurden positiv verändert und der darauf folgende Effekt bewertet. Bereits die Tatsache, dass diese MitarbeiterInnen in die Betrachtung einbezogen wurden und somit eine Sonderbehandlung erhielten, führte zu einer Verbesserung der Motivation. Die Schlussfolgerung lag auf der Hand. Bereits minimale Veränderungen der Arbeitsbedingungen gehen mit der Produktivitätssteigerung einher. (vgl. Handelsblatt Management Bibliothek 2005, S. 132)

„Die Entwicklungen des Personalmanagements spiegeln auch die Entwicklung darüber wider, wie der Arbeitnehmer gesehen wird. Von einem bloßen Erfüllungswerkzeug hat sich seine »Position« zu einem stetig lernenden und selbstbewussten Individuum gewandelt.“ (Haubrock, Öhlschlegel-Haubrock 2009, S. 18)

2.2 Ziele des Personalmanagements

Das Personalmanagement beschäftigt sich mit den Bedingungen des Personaleinsatzes unter Berücksichtigung der Bedürfnisse des Unternehmens und den Interessen der Beschäftigten. Daraus ergibt sich die Relevanz unterschiedlicher Zielebenen, die das Personalmanagement berücksichtigen muss, um die unternehmerischen Leistungen erfolgreich erbringen zu können. (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer 2008, S. 1)

Im Wesentlichen hat das Personalmanagement die Steigerung der Zufriedenheit des Personals bzw. deren Erhalt zum Ziel. Zufriedene MitarbeiterInnen haben nachweislich Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens, denn sie sind in der Regel engagierter, leistungsfähiger, weniger krank und bleiben dem Unternehmen treu. Das wiederum führt zu geringeren Personalkosten und einer erhöhten Wettbewerbsfähigkeit.

Im Rahmen dieser Arbeit treten die personalpolitischen Ziele in den Vordergrund der Betrachtung. Der Einsatz des Personals bildet ein elementares Unterziel in Bezug auf die Erfüllung des unternehmerischen Gesamtziels. (vgl. Jung 2008, S. 11)

Im Folgenden werden die wirtschaftlichen und sozialen Unternehmensziele, die eng mit dem Faktor Personal in Verbindung stehen, ausführlich erläutert.

Wirtschaftliche Ziele

Unternehmen sind grundsätzlich daran interessiert, Gewinn zu erwirtschaften und dauerhaft zu maximieren bzw. die Kosten zu senken. Bedingung dafür ist der effiziente Einsatz des Humankapitals⁵. Die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens hängt in erheblichem Maß davon ab, ob die Leistungserbringung stimmig mit dem Personaleinsatz ist. Das heißt, ob die richtige Anzahl mit der richtigen Qualifikation bedarfsorientiert zur Verfügung steht. (vgl. Olfert 2012, S. 33)

⁵ Der Begriff Humankapital (Human Capital) beschreibt im Wesentlichen die moderne Personalpolitik und unterstreicht den beachtlichen Stellenwert von qualifiziertem und motiviertem Personal im Wettbewerb mit anderen Unternehmen. (vgl. Büdenbender, Strutz 2011, S. 135)

Effizienz bezieht sich jedoch nicht ausschließlich auf den angemessenen Einsatz des Personals. Eine ebenso bedeutende Rolle auf dieser Zielebene spielt die persönliche Leistungsbereitschaft der einzelnen Person und deren Steigerung. (vgl. Olfert 2012, S. 33) Dazu zählt sowohl die Bereitschaft zur Arbeitsleistung als auch der sparsame Umgang mit Betriebsmitteln etc. Die Leistungsbereitschaft bildet keine konstante Größe, da sie zu großen Teilen von der persönlichen Einstellung abhängt. Weiterhin ist zu beachten, dass bestimmte Leistungen nicht eingefordert werden können, weil die arbeitsvertragliche Verpflichtung dafür fehlt. Ein Beispiel dafür ist das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen. (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer 2008, S. 1-2)

Soziale Ziele

Soziale Ziele sind darauf ausgerichtet, die materiellen und immateriellen Bedingungen der menschlichen Arbeit, unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Interessen der MitarbeiterInnen, zu verbessern. (vgl. Jung 2008, S. 14) Die Verbesserung der materiellen Bedingungen kann durch eine angemessene und leistungsgerechte Vergütung sowie die Arbeitsplatzsicherheit erreicht werden. Die Verbesserung der immateriellen Bedingungen am Arbeitsplatz bezieht sich hingegen auf eine am Menschen orientierte Gestaltung des Arbeitsplatzes oder die Reduzierung belastender Faktoren – um an dieser Stelle nur einige Beispiele zu nennen. (vgl. Jung 2008, S. 15)

Die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten hängt im Wesentlichen von der Befriedigung der sozialen Bedürfnisse ab. Aufgrund des Wertewandels und den damit einhergehenden veränderten Anforderungen an den Arbeitsplatz unterliegen die sozialen Ziele häufigen Veränderungen und daraus resultierenden Anpassungsprozessen. (vgl. Jung 2008, S. 15)

Das Streben nach Erreichung sozialer Ziele wird in der Praxis zusätzlich durch den Fakt erschwert, dass die Interessen der Beschäftigten sehr unterschiedlich sind. Die Ausrichtung auf einzelne Ziele kann daher zur Folge haben, dass Zufriedenheit nur bei einem bestimmten Teil der Belegschaft erreicht werden kann. „Aus diesem Grund ist dem innerbetrieblichen Interessenausgleich große Beachtung zu schenken.“ (Jung 2008, S. 15)

Grundsätzlich können wirtschaftliche und soziale Ziele nicht unabhängig voneinander betrachtet werden, da diese häufig gegenseitig Einfluss ausüben. ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn verfolgen gleichermaßen wirtschaftliche und soziale Ziele. Der Unterschied liegt ausschließlich in der unterschiedlichen Motivation und der differierenden Schwerpunktsetzung. (vgl. Jung 2008, S. 16)

Zusätzlich zu den beschriebenen Hauptzielen existieren noch weitere Ziele des Personalmanagements. Dazu gehören volkswirtschaftliche, rechtliche und ethische Ziele. (vgl. Bartscher, Stöckl, Träger 2012, S. 62)

2.3 Aufgaben des Personalmanagement

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Aufgaben des Personalmanagements in Anlehnung an Jung ausführlich beschrieben.

Personalbedarfsplanung

Die Personalplanung befasst sich mit dem Bedarf eines Unternehmens an Beschäftigten sowie deren Qualifizierung, kurz-, mittel- und langfristig. Ziel ist es, jederzeit über die passenden Arbeitskräfte zu verfügen.

Die Personalbedarfsplanung gehört zu den essentiellen Aufgaben des Personalmanagements und kann als Maßnahme zur Ermittlung des derzeitigen und zukünftigen Personalbedarfs verstanden werden. Sie beeinflusst die wesentlichen Prozesse innerhalb eines Unternehmens, wie z.B. die Absatz-, Produktions- und Institutionsplanung. Die Personalbedarfsplanung bildet sozusagen das Bindeglied zwischen den Unternehmens- und den Personalplänen. (vgl. Jung 2008, S. 113)

Gerade im Dienstleistungssektor muss die Personalplanung als fester Bestandteil in alle unternehmerischen Aktivitäten einbezogen werden, denn hier werden ca. 70% und mehr der Einnahmen zur Deckung von Personalkosten eingesetzt. (vgl. Haubrock, Öhlschlegel-Haubrock 2009, S. 55) Die Planung ist Grundlage aller personalwirtschaftlichen Funktionen. Im ersten Schritt erfolgt demnach immer eine Aussage über die benötigte Arbeitskraft, bevor den anderen Aufgaben Rechnung getragen werden kann.

In stationären Pflegeeinrichtungen errechnet sich dieser Bedarf nach dem von den Pflegekassen vorgegebenen Personalschlüssel je Pflegestufe in Verbindung mit der Belegungsstruktur der Einrichtung. Die Anforderungen an das Personal sind separat in der Heimpersonalverordnung verankert. Diese gibt die Mindestanforderung an die Qualifikation des zur Verfügung stehenden Personals vor.

In stationären Pflegeeinrichtungen erfolgt die Personalbedarfsplanung häufig auf der Grundlage des Stellenplans. Dieser enthält u.a. Aussagen über die Anzahl der Stellen sowie deren Bezeichnung. Des Weiteren kann daraus abgelesen werden, ob eine Stelle

wegfällt bzw. wann und warum diese neu besetzt werden muss. Voraussetzung für einen aussagekräftigen Stellenplan ist die Aktualität des Dokuments. Werden alle Einflussgrößen einbezogen, bildet der Stellenplan ein unentbehrliches Hilfsmittel für aktuelle und zukünftige Personalplanungen.

Personalbeschaffung

„Die Personalbeschaffung befasst sich mit der Bereitstellung der für das Unternehmen erforderlichen Arbeitskräfte unter qualitativen, quantitativen, zeitlichen und örtlichen Aspekten.“ (Olfert 2012, S. 127) Grundlage der Personalbeschaffung bildet die Personalbedarfsplanung, die bereits vorab erläutert wurde. Sie liefert die erforderlichen Aussagen über das notwendige Personal hinsichtlich der geforderten Anzahl und Qualifikation.

Die Personalbeschaffung kann mittels zwei unterschiedlicher Beschaffungsmärkte erfolgen, dem innerbetrieblichen (internen) und dem außerbetrieblichen (externen) Beschaffungsmarkt. Zur Erfüllung der Beschaffungsziele kommen beide Arbeitsmärkte in Betracht.

Grundsätzlich hat die innerbetriebliche Personalbeschaffung letztendlich immer die Einbeziehung des externen Arbeitsmarktes zur Folge, um freiwerdende Stellen neu besetzen zu können.

Aufgrund der Karrierewünsche der MitarbeiterInnen einerseits und dem Mangel an qualifiziertem Personal auf dem Arbeitsmarkt andererseits, unterliegen Unternehmen zunehmend den Zwängen der internen Personalbeschaffung. (vgl. Jung 2008, S. 136)

Die interne Personalbeschaffung lässt sich in zwei Sparten unterteilen: die Bedarfsdeckung mit und die Bedarfsdeckung ohne Personalbewegung.

Bei der Bedarfsdeckung mit Personalbewegung handelt es sich z.B. um Personalentwicklung mit dem Ziel der Beförderung. Diese Art der Personalbeschaffung ist dadurch gekennzeichnet, dass sie häufig eine Stellenneubesetzung zur Folge hat. (vgl. Jung 2008, S. 137)

Bei der Bedarfsdeckung ohne Personalbewegung handelt es sich um einen kurzfristig auftretenden Bedarf, z.B. aufgrund von krankheitsbedingten Ausfallzeiten; dieser kann durch die Anordnung von Mehrarbeit und Überstunden ausgeglichen werden, ohne den Personalbestand aufstocken zu müssen. Eine weitere Maßnahme zu dieser Art der Personalbedarfsdeckung ist die Qualifizierung der Beschäftigten. Die Steigerung der Qualifikation führt dazu, dass MitarbeiterInnen flexibler einsetzbar sind und im Bedarfsfall

vorübergehend höher qualifizierte Aufgaben übernehmen können. (vgl. Jung 2008, S. 137)

Außerbetriebliche Personalbeschaffung bezeichnet die Rekrutierung von Mitarbeitern außerhalb des Unternehmens z.B. durch Stellenausschreibungen mittels verschiedener Medien. Häufig genutzte Medien sind die unternehmenseigene Homepage, die Jobbörse der Agentur für Arbeit oder die Beauftragung einer Personalvermittlungsfirma. (vgl. Olfert 2012, S. 139)

Weitere Möglichkeiten der externen Personalbeschaffung bestehen in der Kontaktpflege zu Bildungsträgern (z.B. Altenpflegeschulen) oder Verbindungen zu Hochschulen, um Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren.

Nichtvorhersehbare, plötzliche Engpässe können außerdem durch Leasing-Personal kompensiert werden. Hierbei leiht sich das Unternehmen MitarbeiterInnen von Personalleasingfirmen, die für einen unbegrenzten Zeitraum eingesetzt werden können.

Personalbeschaffung bezieht sich allerdings nicht nur auf die unterschiedlichen Beschaffungswege, sondern es gilt auch eine geeignete Personalentscheidung zu treffen. Der Prozess der Personalauswahl lässt sich in mehrere Schritte untergliedern. Er beginnt mit der Sichtung und Analyse der Bewerbungsunterlagen, die in der Regel bestimmten Mindestanforderungen unterliegen, die vorab unternehmensintern festgelegt werden. Im weiteren Verlauf können etliche Einstellungstests erfolgen, bevor das eigentliche Vorstellungsgespräch zustande kommt. In jedem Schritt werden die besten BewerberInnen selektiert. Am Ende erfolgt die Entscheidung für bzw. gegen eine/n BewerberIn. (vgl. Bartscher, Stöckl, Träger 2012, S. 228)

Personaleinsatzplanung

Nachdem der Personalbedarf bestimmt und das Personal ausgewählt wurde, besteht der nächste Schritt in der Personaleinsatzplanung.

„Der Personaleinsatz ist die Zuordnung der Mitarbeiter zu den verfügbaren Stellen oder Arbeitsplätzen eines Unternehmens.“ (Olfert 2012, S. 205)

Er umfasst weiterhin die Gestaltung von Arbeitszeit, Arbeitsinhalt und Arbeitsplatz allgemein. (vgl. Holtbrügge 2013, S. 159)

Zur Veranschaulichung der Parameter dient folgende Abbildung.

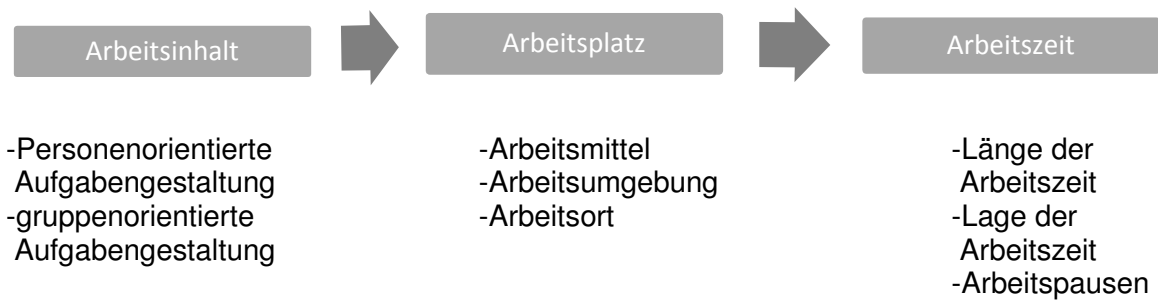


Abbildung 1: Parameter des Personaleinsatzes (vgl. Holtbrügge 2013, S. 159)

Ziel der Personalplanung ist es, die vorhandenen MitarbeiterInnen entsprechend ihrer Fähigkeiten einzusetzen und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen, so dass eine bestmögliche Leistung erbracht werden kann. Die individuumorientierte Aufgabengestaltung wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus, was die motivationstheoretischen Ansätze, die im weiteren Verlauf dieser Arbeit behandelt werden, bestätigen.

Für die Gestaltung der Arbeitsinhalte existieren verschiedene Arbeitsformen. Sie sind unter den Namen „job rotation“, „job enrichment“ und „job enlargement“ bekannt.

Charakteristisch für „job rotation“ ist der Arbeitsplatzwechsel und die daraus folgende wechselnde Tätigkeit.

„Job enlargement“ bedeutet die Erweiterung des Aufgabenbereichs, indem vorgeschaltete und nachgelagerte Tätigkeiten in die Arbeitsaufgabe eingebunden werden.

„Job enrichment“ hingegen steht für die Erweiterung des Handlungsspielraums durch eine Erhöhung des Entscheidungsspielraums. (vgl. Bartscher, Huber 2007, S. 77)

Neben der Gestaltung von Arbeitsinhalten spielt auch die Gestaltung des Arbeitsplatzes eine Rolle. Arbeitsort, Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel müssen so konstruiert sein, dass negative Einflüsse minimiert werden und die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen gesichert wird. Auch in diesem Punkt ist die Einflussnahme auf die MitarbeiterInzufriedenheit gegeben. Die Schaffung einer angenehmen Arbeitsumgebung, die Anpassung der Arbeitsmethoden und die Sicherstellung der optimalen Versorgung mit Arbeitsmitteln soll die Motivation der Beschäftigten steigern und gleichzeitig KundInnenzufriedenheit herbeiführen. (vgl. Bartscher, Huber 2007, S. 76-77)

Eine weitere wichtige Rolle bei der Personaleinsatzplanung spielt die Arbeitszeit. Die Arbeitszeit wird im weiteren Verlauf der Arbeit ausführlich thematisiert, da dieser Parameter des Personalmanagements im Fokus der vorliegenden Arbeit steht. An dieser Stelle erfolgt lediglich die Eingruppierung der Arbeitszeitgestaltung in den Kontext des Personalmanagements.

Grundsätzlich lässt sich aus der Personalplanung ableiten, dass Personalverantwortliche vielseitige Aufgaben zu bewältigen haben, um die einzelnen Arbeitsplätze entsprechend ihren Anforderungsprofilen individuums- und unternehmensorientiert zu besetzen. (vgl. Bartscher, Huber 2007, S. 77)

Personalentwicklung

Unter Personalentwicklung werden grundsätzlich alle Personalförderungsmaßnahmen verstanden, die den kurz-, mittel- und langfristigen Bedarf eines Unternehmens decken sollen. Dabei zu berücksichtigen sind ebenso die persönlichen Entwicklungsanforderungen des/r Einzelnen. (vgl. Jung 2008, S. 250) Das heißt, es geht um weitaus mehr als die reine Qualifizierungsmaßnahme. Der Personalentwicklungsprozess zielt vielmehr darauf ab, die Unternehmensziele und die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen in Einklang zu bringen. (vgl. Haubrock, Öhlschlegel-Haubrock 2009, S. 94-95)

Personalentwicklung verfolgt in erster Linie das Ziel, Beschäftigte für die gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitsanforderungen zu qualifizieren, um somit die strategischen Unternehmensziele zu erreichen und zu sichern. Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere Ziele, die mittels Personalentwicklung verfolgt werden können. Diese können auf Unternehmensebene, Mitarbeiterebene oder gesellschaftspolitischer Ebene angesiedelt sein. (vgl. Büdenbender, Strutz 2011, S. 212)

Aufgrund der unüberschaubaren Anzahl von Personalentwicklungsmaßnahmen werden an dieser Stelle nur ausgewählte Maßnahmen beispielhaft dargestellt. Prinzipiell können die drei Arten Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung unterschieden werden.

Unter Ausbildung werden z.B. die Berufsausbildung oder Traineeprogramme⁶ zusammengefasst. Die Berufsausbildung ist gekennzeichnet durch einen theoretischen und einen praktischen Teil. Während die Berufsschule für die Vermittlung der theoretischen Ausbildungsinhalte verantwortlich ist, kümmert sich der Ausbildungsbetrieb um die Weitergabe der praktischen Kenntnisse und Fähigkeiten. (vgl. Olfert 2012, S. 450)

Fortbildung bedeutet, die Fähigkeiten (Qualifikationen) der/des Beschäftigten durch geeignete Maßnahmen zu erhalten bzw. auszubauen. (vgl. Olfert 2012, S. 451)

Unter Weiterbildung werden häufig alle Bildungsmaßnahmen zusammengefasst, die nicht direkt mit dem Arbeitsplatz in Verbindung stehen (z.B. Sprachkurse). (vgl. Ridder 2013, S. 143)

Aus-, Fort- und Weiterbildung können mittels verschiedener Methoden durchgeführt werden. In der Praxis finden vielfach die Methoden "on the job", "off the job" und "near the job" Anwendung.

"On the job"-Maßnahmen werden direkt am Arbeitsplatz während der Arbeit durchgeführt (z.B. Anleitung am Arbeitsplatz durch eine Fachkraft).

"Off the job"-Maßnahmen hingegen weisen einen inhaltlichen, zeitlichen oder räumlichen Abstand zum Arbeitsplatz auf (z.B. überbetriebliche Ausbildung).

"Near the job"-Maßnahmen stehen zeitlich, inhaltlich oder räumlich in enger Verbindung zur Arbeitsaufgabe. Als Instrumente „Near the job“ gelten z.B. Qualitätszirkel und Projektgruppen. (vgl. Bartscher, Huber 2007, S. 88)

Der Ursprung jeder Personalentwicklungsmaßnahme liegt in der Ermittlung des aktuellen oder zukünftigen Qualifikationsbedarfes der MitarbeiterInnen. Dieser ergibt sich aus der Divergenz zwischen Qualifikationsanforderung und Qualifikationsprofil sowie den Erwartungen der MitarbeiterInnen an die persönliche Weiterentwicklung. Um diesen Bedarf zu erfassen, stehen als Hilfsmittel u.a. Stellenbeschreibungen, Leistungsbeurteilungen und Arbeitsplatzanalysen zur Verfügung.

⁶ Traineeprogramme sind spezifische Berufseinsteigerprogramme, die überwiegend HochschulabsolventInnen angeboten werden. Die Programme sind durch eine zeitliche Begrenzung und die Rotation zwischen verschiedenen Abteilungen/Funktionsbereichen gekennzeichnet. Die Dauer umfasst in der Regel 6 – 24 Monate. (vgl. Olfert 2012, S. 469 – 470)

Personalfreisetzung

„Personalfreisetzung bezeichnet auf das Unternehmen bezogen die Verminderung des personellen Produktivitätspotenzials eines Unternehmens.“ (Bartscher, Stöckl, Träger 2012, S. 318)

In der Literatur wird der Begriff der Personalfreisetzung häufig mit Personalentlassung gleichgesetzt. Das würde bedeuten, es gäbe nur eine Handlungsalternative bei Personalüberhang – die Entlassung/Kündigung. Das ist grundlegend falsch, denn Personalfreisetzung bedeutet weitaus mehr, als die Trennung von einem/r ArbeitnehmerIn. Dem Personalüberhang kann genauso gut durch den Einsatz von Methoden entgegen gewirkt werden, die nicht mit Entlassung in Verbindung stehen (z.B. der Abbau von Mehrstunden). (vgl. Bartscher, Stöckl, Träger 2012, S. 318)

Maßnahmen der Personalfreisetzung sind grundsätzlich dann notwendig, wenn absehbar ist, dass der Personalbestand den Personalbedarf übersteigt. (vgl. Bartscher, Stöckl, Träger 2012, S. 318)

Ebenso kann die Notwendigkeit der Personalfreisetzung an personenbedingten Gründen liegen. Nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick der Ursachen von Personalfreisetzung:

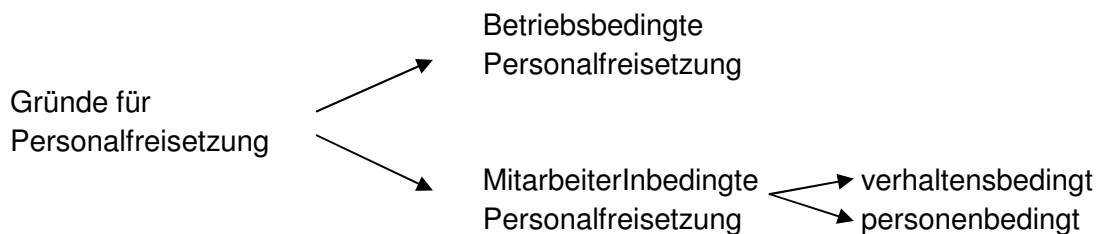


Abbildung 2: Gründe für Personalfreisetzung (eigene Darstellung)

In der stationären Pflege kann ein Personalüberhang z.B. durch massive Belegungsschwankungen entstehen. Da stationäre Einrichtungen ein Mindestmaß an Arbeitskräften vorhalten müssen, um die Pflege und Betreuung auch bei voller Auslastung sicherstellen zu können, ist es an dieser Stelle eher kontraproduktiv, Personal aufgrund schwankender Belegung zu entlassen. Als Alternative können Maßnahmen gewählt werden, die lediglich zu einer Reduzierung der Arbeitskraft führen. Das kann z.B. der Abbau von Mehrstunden sein oder eine vorübergehende Änderung der arbeitsvertraglich vereinbarten Arbeitszeit. Ist dies nicht möglich, kann die betreffende Person alternativ in einen anderen Arbeitsbereich umgesetzt bzw. mit anderen Aufgaben betraut werden.

Weitere Maßnahmen der Personalfreisetzung können sein:

- Nichtverlängerung eines befristeten Arbeitsvertrages
- Aufhebungsvertrag
- Einstellungsstopp
- Kurzarbeit (vgl. Holtbrügge 2013, S. 152)

Unternehmen müssen anhand der betrieblichen Gegebenheiten entscheiden, welche Maßnahme die Zweckmäßigkeit am besten erfüllt. Bei Kündigungen gelten in jedem Fall die Rechtsvorschriften.

3 Rahmenbedingungen der Arbeitszeitorganisation

3.1 Dienstplangestaltung aus arbeitsrechtlicher Sicht

Zur Verdeutlichung des Arbeitsrechts im Zusammenhang mit der Arbeitszeitgestaltung wird eingangs zunächst auf die wesentlichen gesetzlichen Vorschriften eingegangen.

Als Arbeitsrecht bezeichnet man die Gesamtheit aller Rechtsvorschriften, die sich auf nichtselbständige, abhängige Erwerbstätigkeit beziehen. Im Unternehmen tätige MitarbeiterInnen erledigen ihre Arbeit aufgrund von Fremdbestimmung, d.h. sie sind hinsichtlich der Art und Ausführung ihrer Arbeit sowie Zeit und Ort der Erbringung ihrer Arbeitsleistung weisungsgebunden. (vgl. ArbG 2014, S. XIII)

Das Arbeitsrecht soll der Herstellung sozialer Gerechtigkeit dienen, indem die Rechte und Pflichten der ArbeitnehmerIn wie auch der ArbeitgeberIn in Einklang gebracht werden. Außerdem wird den ArbeitnehmerInnen ein Schutz vor der Gestaltungsfreiheit des Arbeitsverhältnisses allein durch die ArbeitgeberIn zuteil.

Das Arbeitsrecht wird auch Ordnungsrecht genannt, da es sozusagen „Ordnung“ schafft – für Klarheit sorgt und einen Interessenausgleich bewirkt – in der Rechtsbeziehung zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn. (vgl. Hromadka, Maschmann 2008, S. 18)

Das Arbeitsrecht ist ein komplexes Gebiet, dessen Vielschichtigkeit sich auch daran erkennen lässt, dass sich in unterschiedlichsten Gesetzen Vorschriften zum Arbeitsverhältnis finden lassen.

Zur Veranschaulichung dient nachfolgende Abbildung:

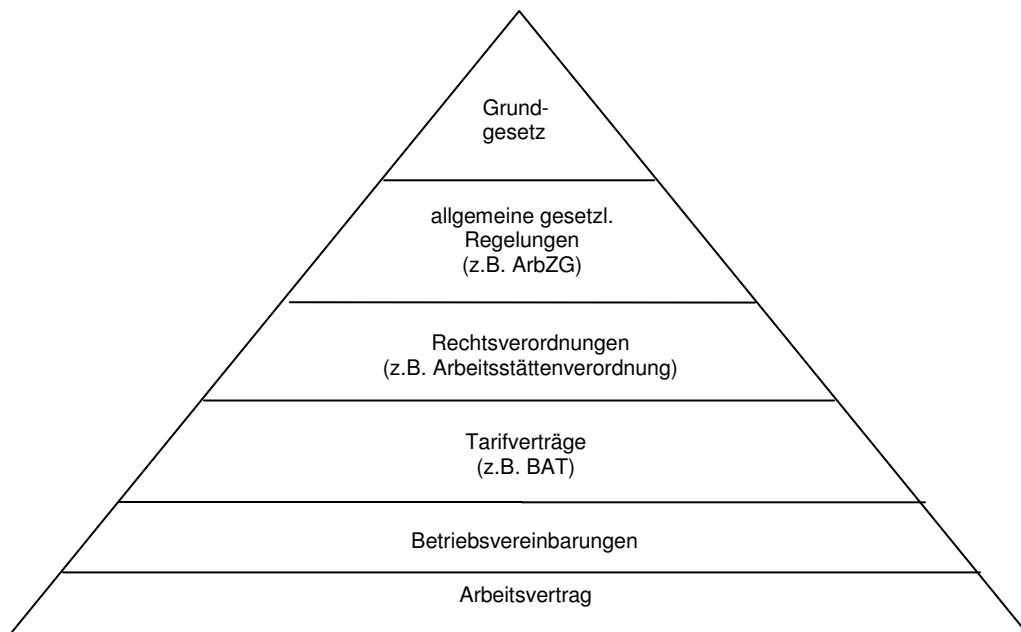


Abbildung 3: Arbeitsrechtspyramide (in Anlehnung an Funk 2004, S. 13)

Die sogenannte Arbeitsrechtspyramide gibt neben der Aufstellung der zu beachtenden Gesetze gleichzeitig einen Überblick über die Prioritäten der einzelnen Gesetze. Die jeweils übergeordnete Regelung bzw. das übergeordnete Gesetz hat Vorrang. So wird verhindert, dass ArbeitnehmerInnen aufgrund nachgeordneter Regelungen schlechter gestellt werden. (vgl. Funk 2004, S. 13)

Das Arbeitsrecht lässt sich in zwei Rechtsgebiete untergliedern – das Individualarbeitsrecht und das Kollektivarbeitsrecht.

„Das **Individualarbeitsrecht** regelt das Verhältnis zwischen dem einzelnen Arbeitgeber und dem einzelnen Arbeitnehmer.“ (Hauptmann 2012, S. 6) Es beschäftigt sich demnach mit den Rechten und Pflichten der einzelnen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen, die in Einzelarbeitsverträgen begründet werden. (vgl. Büdenbender, Strutz 2011, S. 137) Dazu zählen z.B. das Arbeitsvertragsrecht und das Arbeitsschutzrecht.

Das **Kollektivarbeitsrecht** hingegen befasst sich mit allen Rechtsfragen, die eine Gruppe von ArbeitnehmerInnen - nicht die/den Einzelnen - betreffen. (vgl. Hauptmann 2012, S. 6) Zum kollektiven Arbeitsrecht zählen z.B. das Tarifvertragsrecht und das Betriebsverfassungsrecht. (vgl. Büdenbender, Strutz 2011, S. 152)

Aus dem Arbeitsrecht ergibt sich eine Vielzahl an Vorgaben, die Einfluss auf die Dienstplangestaltung haben. Im Folgenden wird ein Abriss der Gesetze dargestellt, die die Dienstplanung maßgeblich beeinflussen und für die vorliegende Arbeit als relevant eingestuft werden. Dabei finden die individuellen Vereinbarungen wie Arbeitsvertrag, Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung keine Beachtung. Im Fokus stehen nur die gesetzlichen Grundlagen, die für die Allgemeinheit verbindlich sind.

Grundgesetz (GG)

Das Grundgesetz regelt primär das Verhältnis zwischen BürgerIn und Staat, findet also nur bedingt Anwendung auf das Arbeitsverhältnis. Ungeachtet dessen haben die Grundrechte eine nicht unerhebliche Bedeutung für das Arbeitsrecht.

Gemäß Artikel 3 Absatz 2 des Grundgesetzes sind Männer und Frauen gleichberechtigt. Eine Ungleichbehandlung aufgrund Geschlecht, Abstammung, Rasse, Sprache etc. ist verboten. Der Grundsatz der Gleichbehandlung ist ein bedeutsames Gebot bei der Dienstplangestaltung. (vgl. GG 1999, S. 13)

Artikel 6 des Grundgesetzes bringt zum Ausdruck, dass der Familie ein besonderer Schutz zuteil wird. Dieser Artikel spielt beim Thema Urlaubsgewährung eine wichtige Rolle. Für Erziehungspflichtige wird hieraus ein Recht auf Vorrang bei der Urlaubsgewährung abgeleitet. (vgl. Funk 2004, S. 15)

Arbeitszeitgesetz (ArbZG)

Grundlage der folgenden Ausführungen bildet das Arbeitszeitgesetz vom 6. Juni 1994. In diesem Abschnitt wird ausschließlich den Paragraphen Rechnung getragen, die wesentlichen Einfluss auf die Dienstplangestaltung ausüben.

Das Arbeitszeitgesetz dient grundsätzlich der Sicherheit und dem Gesundheitsschutz des/der ArbeitnehmerIn in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung. Außerdem wird dem Gesetz die Aufgabe zuteil, „den Sonntag und die staatlich anerkannten Feiertage als Tage der Arbeitsruhe und der seelischen Erhebung der Arbeitnehmer zu schützen.“ (ArbG 2014, S. 478).

Als Arbeitszeit gemäß ArbZG wird „(...) die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne Ruhepausen (...)“ bezeichnet (ArbG 2014, S. 478). Die durchschnittliche tägliche Arbeitszeit darf grundsätzlich acht Stunden nicht überschreiten. Unter bestimmten Gesichtspunkten ist es jedoch zulässig, die Arbeitszeit auf maximal zehn Stunden pro Tag auszuweiten, sofern in einem Zeitraum von 6 Monaten der Durchschnitt von acht Stunden je Arbeitstag nicht überschritten wird. (vgl. ArbG 2014, S. 478)

Im § 4 ArbZG ist die Staffelung der Ruhepausen geregelt. In Abhängigkeit von der werktäglichen Arbeitszeit ändert sich die Länge der Ruhepausen. Grundsätzlich dürfen ArbeitnehmerInnen nicht mehr als sechs Stunden ununterbrochen beschäftigt werden. (vgl. ArbG 2014, S. 479)

Die Ruhezeit zwischen zwei Schichten, welche in § 5 ArbZG geregelt ist, beträgt prinzipiell 11 Stunden. Diese kann aber in Pflegeeinrichtungen auf zehn Stunden verkürzt werden, wenn für jede Kürzung der Ruhezeit jeweils eine andere Ruhezeit von 12 Stunden eingerichtet werden kann. Dieser Ausgleich hat innerhalb eines Kalendermonats oder im Zeitraum von vier Wochen zu erfolgen. (vgl. ArbG 2014, S. 479)

Für ArbeitnehmerInnen, die im Nachtdienst bzw. Schichtdienst arbeiten, legt § 6 ArbZG bestimmte Regeln fest. Auch im Nachtdienst sollte die durchschnittliche Arbeitszeit pro Schicht acht Stunden nicht überschreiten. Ausnahmsweise darf aber auch hier die Arbeitszeit auf zehn Stunden ausgeweitet werden. Das Prinzip ist vergleichbar mit der Arbeitszeit am Tag. Einziger Unterschied ist der wesentlich kürzere Ausgleichszeitraum. Die Arbeitszeit kann zehn Stunden betragen, wenn innerhalb eines Kalendermonats bzw. innerhalb von vier Wochen die durchschnittliche Arbeitszeit von acht Stunden nicht missachtet wird. (vgl. ArbG 2014, S. 479)

In der Regel sieht das Arbeitszeitgesetz auch eine Sonn- und Feiertagsruhe vor. Das heißt, ArbeitnehmerInnen haben gemäß § 9 Absatz 1 an Sonn- und Feiertagen in der Zeit von 0.00 – 24.00 Uhr frei. Eine Regelung, die im Pflegebereich kaum vorstellbar ist. Aus diesem Grund gibt es zu dieser Festlegung eine Ausnahme. (vgl. ArbG 2014, S. 482)

§ 10 Absatz 1 trifft zur Beschäftigung an Sonn- und Feiertagen folgende Aussage:

Die Arbeit an diesen Tagen ist zulässig, sofern die Tätigkeiten nicht an Werktagen durchgeführt werden können. (vgl. ArbG 2014, S. 482) Pflegeeinrichtungen gehören laut Gesetz zu dem eng definierten Bereich, für den diese Regelung Anwendung findet.

Zum Schutz von ArbeitnehmerInnen wird in § 11 ArbZG die Regelung für den Ausgleich für Sonn- und Feiertagsbeschäftigung formuliert. So muss gemäß § 11 Absatz 1 jede/r ArbeitnehmerIn an mindestens 15 Sonntagen im Jahr frei haben. (vgl. ArbG 2014, S. 484)

Des Weiteren müssen ArbeitnehmerInnen, die an einem Sonntag beschäftigt werden, innerhalb von zwei Wochen einen Ersatzruhetag erhalten. An Feiertagen, die auf einen Werktag fallen, verlängert sich der Ausgleichszeitraum laut § 11 Absatz 3 Satz 2 auf einen Zeitraum von acht Wochen. (vgl. ArbG 2014, S. 484)

Mutterschutzgesetz (MuSchG)

Das Mutterschutzgesetz regelt die arbeitsrechtlichen Besonderheiten von Schwangeren und Müttern. Das Gesetz verfolgt in erster Linie, die werdende Mutter und ihr ungeborenes Kind vor Gefahren am Arbeitsplatz zu schützen. (vgl. ArbG 2014, S. XXXIII)

Entsprechend den Inhalten des § 8 Absatz 1 MuSchG dürfen werdende und stillende Mütter keine Mehrarbeit leisten. Nicht beschäftigt werden dürfen sie außerdem in der Nacht zwischen 20.00 und 6.00 Uhr sowie an Sonn- und Feiertagen. (vgl. ArbG 2014, S. 539) Im Pflegebereich „(...) dürfen werdende oder stillende Mütter, abweichend von Absatz 1, an Sonn- und Feiertagen beschäftigt werden, wenn ihnen in jeder Woche einmal eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens 24 Stunden im Anschluss an eine Nachtruhe gewährt wird“ (ArbG 2014, S. 540).

Alle weiteren Regelungen des Mutterschutzgesetzes beziehen sich weitestgehend auf die Arbeitsplatzgestaltung und werden hier nicht thematisiert.

Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)

Das Jugendarbeitsschutzgesetz bezieht sich auf die Beschäftigung von Personen, die das 18. Lebensjahr noch nicht erreicht haben. (vgl. ArbG 2014, S. 573)

Eine Beschäftigung von Kindern unter 14 Jahren ist grundsätzlich verboten. Ausgenommen von dieser Regelung sind Betriebspraktika, die im Rahmen der Schulzeit absolviert werden müssen. (vgl. Funk 2004, S. 20)

Die Arbeitszeit von Jugendlichen darf gemäß § 8 JArbSchG eine Dauer von acht Stunden pro Tag bzw. 40 Stunden pro Woche nicht überschreiten – in Betrieben mit Schichtarbeit nicht mehr als 10 Stunden pro Tag. (vgl. ArbG 2014, S. 576)

Für Jugendliche gelten gemäß § 11 JArbSchG verlängerte Ruhepausen während der Dienstzeit. Bei einer Arbeitszeit von mehr als viereinhalb Stunden ist eine Pause von 30 Minuten zu gewähren. Bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs Stunden beträgt die Pausenzeit 60 Minuten. Entsprechend § 13 JArbSchG muss die tägliche Freizeit zwischen zwei Schichten mindestens 12 Stunden betragen. (vgl. ArbG 2014, S. 577)

Für die Beschäftigung von Jugendlichen gelten außerdem besondere Bestimmungen für die Nachtruhe. Jugendliche dürfen laut § 14 JArbSchG grundsätzlich nur in der Zeit von 6.00 bis 20.00 Uhr beschäftigt werden. In Schichtbetrieben ist für Jugendliche über 16 Jahre eine Beschäftigung bis 23.00 Uhr gestattet. (vgl. ArbG 2014, S. 578)

Zudem dürfen Jugendliche nur an fünf Tagen pro Woche einer Beschäftigung nachgehen, wie in § 15 JArbSchG vorgesehen. „Die beiden wöchentlichen Ruhetage sollten nach Möglichkeit aufeinander folgen.“ (ArbG 2014, S. 578)

Gemäß § 16 JArbSchG ist es Jugendlichen untersagt an Samstagen zu arbeiten. Eine Ausnahmeregelung besteht auch hier für Krankenhäuser sowie Alten- und Pflegeheime. Jedoch sollte darauf geachtet werden, dass zwei Samstage im Monat beschäftigungsfrei bleiben. Der Einsatz an einem Samstag setzt zudem voraus, dass die 5-Tage-Woche durch die Freistellung an einem anderen Tag gewährleistet wird.

Auch die Arbeit an Sonntagen ist in Pflegeheimen ausnahmsweise erlaubt. Kommt es an diesen Tagen zum Einsatz eines Jugendlichen, gelten die gleichen Bestimmungen wie bei der Beschäftigung an einem Samstag. (vgl. ArbG 2014, S. 578 - 579)

Eine weitere Besonderheit ergibt sich im § 18 JArbSchG zur Feiertagsruhe. An gesetzlichen Feiertagen dürfen Jugendliche grundsätzlich nicht beschäftigt werden. Gleiches gilt für den 24. und 31. Dezember nach 14.00 Uhr. In Krankenhäusern sowie Alten- und Pflegeheimen darf von dieser Regelung abgewichen werden. Die Beschäftigung an einem Feiertag, der auf einen Werktag fällt, setzt voraus, dass der Jugendliche an einem anderen Tag derselben Woche freizustellen ist. (vgl. ArbG 2014, S. 580)

Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)

Das Teilzeit- und Befristungsgesetz vom 21. Dezember 2000 regelt den Rechtsanspruch der Arbeitnehmer auf Reduzierung der Arbeitszeit. Ziel ist die Förderung der Teilzeitarbeit und die Schaffung der Voraussetzungen für befristete Arbeitsverträge. (vgl. ArbG 2014, S. 93)

Gemäß § 2 TzBfG wird Teilzeit folgendermaßen definiert. „Teilzeitbeschäftigt ist ein Arbeitnehmer, dessen regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers.“ (ArbG 2014, S. 93)

Ein befristetes Arbeitsverhältnis besteht laut § 3 TzBfG, wenn der Arbeitsvertrag für einen festgelegten Zeitraum geschlossen wurde. (vgl. ArbG 2014, S. 94) Ein/e ArbeitnehmerIn, der/die über einen befristeten Arbeitsvertrag verfügt, darf nicht schlechter gestellt werden als ein/e ArbeitnehmerIn, der/die unbefristet beschäftigt ist. (vgl. ArbG 2014, S. 94)

Soweit dem keine betrieblichen Gründe entgegenstehen, ist die Arbeitgeberin verpflichtet, dem Antrag der Beschäftigten auf Verringerung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zuzustimmen. Die Verringerung der Arbeitszeit kann jede ArbeitnehmerIn beantragen, deren Arbeitsverhältnis länger als 6 Monate besteht. (vgl. ArbG 2014, S. 95)

Außer den bereits beschriebenen Rechtsvorschriften existieren zahlreiche weitere Gesetze, die sich mit der Arbeitszeit auseinandersetzen, die Dienstplanung aber nur indirekt beeinflussen.

Dazu zählen u.a.:

- Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG)
- Bundesurlaubsgesetz (BUrlG)
- Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)
- Sozialgesetzbücher (SGB)
- Altersteilzeitgesetz
- Gesetz über die Zahlung des Arbeitsentgelts an Feiertagen und im Krankheitsfall (Entgeltfortzahlungsgesetz)
- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)
- Gesetz über den Schutz des Arbeitsplatzes bei Einberufung zum Wehrdienst (Arbeitsplatzschutzgesetz – ArbPlSchG)
- Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit (Bundeselterngeld – und Elternzeitgesetz – BEEG) (vgl. Schlüter, Nickels 2006, S. 24 – 25)

3.2 Grundsätzliches zur Dienstplangestaltung

3.2.1 Definition Dienstplan und Dienstplangestaltung

Dienstpläne sind wichtige Planungs- und Führungsinstrumente, mit deren Erstellung der Personaleinsatz koordiniert wird. Gleichzeitig dient der Dienstplan dem Zweck der Information und Nachweisbarkeit. (vgl. Schlüter, Nickels 2006, S. 99) Charakteristisch für dieses Dokument sind:

- Eindeutigkeit und Nachvollziehbarkeit
- Verbot von Überschreibungen, Radierungen, Übermalungen
- Eintragungen erfolgen ausschließlich durch einen berechtigten Personenkreis
- einheitliche und lückenlose Legende

Mit Hilfe des Dienstplanes „(...) sollen Sicherheit und Kontinuität der Arbeit gewährleistet werden“ (Schlüter, Nickels 2006, S. 99). Dabei berücksichtigt werden rechtliche, arbeitsorganisatorische sowie arbeitsmedizinische Faktoren auf der einen Seite und die Interessen der MitarbeiterInnen sowie die Wünsche/Bedürfnisse der BewohnerInnen auf der anderen Seite. Der Dienstplan stellt sicher, dass stets ausreichend Personal für die

Pflege- und Betreuung der BewohnerInnen zur Verfügung steht. (vgl. Birkenfeld 2004, S. 17) Die Dienstplangestaltung hat demnach zur Aufgabe „(...) das vorhandene Personal dem Arbeitsbedarf sachgerecht anzupassen. Dabei sollte der Personaleinsatz ausgewogen zwischen bedarfs- und interessenorientierten Zielen geplant werden“ (Birkenfeld 2004, S. 18).

Das Erstellen von Dienstplänen ist zudem notwendig, um folgende Aspekte sicherzustellen:

- effizientes Arbeiten innerhalb des Wohnbereiches (qualitativ/quantitativ)
- Arbeitsablauforganisation zwischen den verschiedenen Professionen der Einrichtung
- Belastungsfaktoren minimieren, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation steigern (vgl. Birkenfeld 2004, S. 18)

Zusammenfassend dienen Dienstpläne in erster Linie der Information, Nachprüfbarkeit und Qualitätssicherung. (vgl. Müller 2001, S. 98)

3.2.2 Ziele und Funktionen des Dienstplans

Ziele

Zu den wesentlichen Zielen der Dienstplangestaltung gehören die Kundenorientierung, der wirtschaftliche Personaleinsatz und die Zufriedenheit des Personals. Oberstes Ziel der Dienstplanung in stationären Einrichtungen „(...) ist die Sicherstellung einer kontinuierlichen und qualifizierten ganztägigen Pflege und Betreuung“ (Schlüter, Nickels 2006, S. 101). Der Dienstplan ist also in erster Linie ein Instrument der Personaleinsatzplanung.

Kundenorientierung

Für die Gestaltung des Dienstplans sind die Wünsche und Bedürfnisse der BewohnerInnen maßgebend. Im Mittelpunkt steht die Gestaltung eines möglichst normalen Alltags für die BewohnerInnen einer stationären Pflegeeinrichtung. Dementsprechend wird auf Grundlage des Arbeitsanfalls zu bestimmten Tages- oder Nachtzeiten das Personal eingesetzt. (vgl. Funk 2004, S. 9)

wirtschaftlicher Personaleinsatz

Das Personal stellt in stationären Pflegeeinrichtungen den Hauptkostenfaktor dar. Eine sorgfältige Dienstplangestaltung muss deshalb auch wirtschaftliche Aspekte einbeziehen und den Einsatz des Personals gezielt steuern. Das heißt, wenn zu bestimmten Zeiten mit vermehrtem Arbeitsanfall ein erhöhter Personaleinsatz erforderlich ist, ist die Beachtung auch den arbeitsschwachen Zeiten zu schenken, an denen der Personaleinsatz auf ein vertretbares Minimum reduziert werden kann.

Der Personaleinsatz lässt sich über die Regelung der Arbeits- und Pausenzeiten sowie durch den Einsatz von Teilzeitkräften und geringfügigen Beschäftigten steuern. (vgl. Funk 2004, S. 9)

MitarbeiterInnenzufriedenheit

Die Dienstplangestaltung hat einen erheblichen Einfluss auf die Zufriedenheit und das Freizeitverhalten der MitarbeiterInnen. Für die Planungsverantwortlichen stellt dies eine schwierige Herausforderung dar, denn die Arbeitsanforderungen einerseits und die persönlichen Interessen der MitarbeiterInnen andererseits sind nur schwer in Einklang zu bringen. Umso wichtiger ist eine sorgfältige und zuverlässige Planung, um die Arbeitszeitgewissheit für den/die einzelne MitarbeiterIn zu erhöhen. (vgl. Funk 2004, S. 9)

Funktion

Der Dienstplan als Dokument, das in Abhängigkeit zu verschiedenen Faktoren steht, muss entsprechende Funktionen erfüllen. Diese werden nachfolgend erläutert.

Der Dienstplan dient als **Juristisches Dokument**, denn er bildet die Grundlage bei Haftungs- und Arbeitsgerichtsprozessen sowie bei Überprüfungen durch den Medizinischen Dienst der Krankenversicherung (MDK), die Heimaufsicht oder andere Prüfinstitutionen. (vgl. Funk 2004, S. 10)

Abgesehen davon ist er auch ein **Regelinstrument**, das der Anwesenheits- und Qualifikationskontrolle dient. Im Dienstplan ist jederzeit nachweisbar, welche/r Beschäftigte mit welcher Qualifikation im Dienst tätig ist. (vgl. Funk 2004, S. 10)

Darüber hinaus gibt der Dienstplan u.a. Auskünfte über die Arbeitszeiten, Überstunden, Urlaub, Krankheit, Kuren und kann somit als **Berechnungsgrundlage** verwendet werden. Des Weiteren besitzt der Dienstplan die Funktion der **Qualitätsmessung**. Er gibt Hinweise über die Versorgung der BewohnerInnen in qualitativer und quantitativer Hinsicht. Er spiegelt die Pflege- und Versorgungsqualität wider, indem die

Mitarbeiteranzahl, Fachkraftquote und das Verhältnis von Personaleinsatz und Belegung abgelesen werden können.

Eine weitere Funktion ist die **Kostenkontrolle** im Sinne des optimalen qualitativen und quantitativen Personaleinsatzes. Er koordiniert den zahlenmäßigen und zeitlichen Einsatz des Personals. (vgl. Funk 2004, S. 10)

Die Dienstplanung in der stationären Pflege wird maßgeblich durch den von den Pflegekassen festgelegten Personalschlüssel beeinflusst. Anhand des Personalschlüssels werden den Pflegeeinrichtungen Planstellen für das Personal vorgegeben. Das Personal, das in Einsatz gebracht werden darf, errechnet sich aus der Anzahl der BewohnerInnen und der Zuordnung zu den einzelnen Pflegestufen. Da die Auslastung einer Pflegeeinrichtung ständigen Veränderungen unterliegt, ist es für ArbeitgeberInnen schwierig, einen Dienstplan zu gestalten der

- wirtschaftlich ist
- die Bewohnerstruktur berücksichtigt
- sich am Arbeitszeitgesetz orientiert und
- den Personalschlüssel einhält.

Außerdem sind die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen eine weitere Einflussgröße, die bei der Dienstplangestaltung berücksichtigt werden sollte. Die Praxis zeigt, dass die vorgeschriebenen Personalschlüssel nicht immer im Verhältnis zum tatsächlichen Pflegebedarf der BewohnerInnen stehen. Diese Rahmenbedingungen können als Belastungsfaktoren für das Pflegepersonal eingestuft werden und zudem negative Auswirkungen auf die Motivation haben.

3.2.3 Formale Anforderungen an den Dienstplan

Die Erstellung eines Dienstplanes unterliegt gewissen formalen Anforderungen, die in diesem Punkt erläutert werden.

In erster Linie ist der Dienstplan so zu erstellen, dass er für alle MitarbeiterInnen transparent ist. Dazu sollten folgende Informationen aus dem Dokument ersichtlich sein.

- Name der Einrichtung
- Zeitraum der Planung
- Vor- und Zuname des Mitarbeiters unter Angabe der Qualifikation und der arbeitsvertraglich vereinbarten Soll-Arbeitszeit
- Mehr- oder Minderstunden
- Unterschrift der verantwortlichen Pflegefachkraft
- Aussage zur Pausenregelung
- Beschreibung der verschiedenen Dienste in einer Legende
- Übergabezeiten, Besprechungszeiten
- Datum der Dienstplanerstellung
- 3 Zeilen für jeden Mitarbeiter, damit Abweichungen vom Soll-Plan nachweislich dokumentiert werden können (vgl. Schlüter, Nickels 2006, S. 101)

Die Inhalte des Dienstplanes sind nicht gesetzlich festgeschrieben und gelten als Kann-Bestimmungen. Allerdings können spezielle Angaben von verschiedenen Prüfinstitutionen gefordert werden, so dass sich daraus wiederum bindende Vorgaben ergeben. Die Erläuterung dazu erfolgt im nächsten Abschnitt.

Stationäre Pflegeeinrichtungen unterliegen den Regelungen des Sozialgesetzbuches XI (SGB XI) und sind „für die Qualität der Leistungen ihrer Einrichtungen einschließlich der Sicherung und Weiterentwicklung der Pflegequalität verantwortlich.“ (Das gesamte Sozialgesetzbuch SGB I bis SGB XII 2014, S. 1324)

In diesem Zusammenhang hat der Medizinische Dienst der Krankenversicherung (MDK) den Auftrag, die Pflegeeinrichtungen in Qualitätsfragen zu beraten und Mängeln in diesem Bereich entgegenzuwirken. Der MDK überprüft in regelmäßigen Abständen die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität von stationären Pflegeeinrichtungen anhand eines vorgegebenen Fragenkataloges - die sogenannte Qualitätsprüfungs-Richtlinie (QPR). Diese beinhaltet u.a. Anforderungen an die Dienstplangestaltung, die wie folgt abgeprüft werden und bei der Dienstplangestaltung zwingend zu berücksichtigen sind.

„Liegen geeignete Dienstpläne für die Pflege vor?

- dokumentenecht (z.B. kein Bleistift, keine Überschreibungen, kein Tipp Ex, keine unleserlichen Streichungen)
- Soll-, Ist- und Ausfallzeiten
- Zeitpunkt der Gültigkeit und Einsatzort
- vollständige Namen (Vor- und Zunamen)

- Qualifikation
- Umfang des Beschäftigungsverhältnisses (Wochen- oder Monatsarbeitszeit)
- Legende für Dienst- und Arbeitszeiten
- Datum
- Unterschrift der verantwortlichen Person
- Übergabezeiten und Zeiten für Teambesprechungen

Ist die Personaleinsatzplanung mit Blick auf den Versorgungs- und Pflegebedarf der Bewohner adäquat?“ (Prüfanleitung zum Erhebungsbogen zur Prüfung der Qualität nach den §§ 114 ff. SGB XI in der stationären Pflege 17.01.2014, S. 25)

3.2.4 Unternehmensinterne Einflussfaktoren auf die Dienstplangestaltung

Neben den zahlreichen externen Einflüssen auf die Dienstplangestaltung in Form von gesetzlichen, allgemeingültigen Regelungen, existieren ebenso unternehmensinterne Faktoren, die einen großen Einfluss auf die Dienstplangestaltung ausüben.

Ausschlaggebend sind in erster Linie die strukturellen und organisatorischen Bedingungen des Unternehmens. Dazu zählen u.a. die baulichen Gegebenheiten wie, die Größe des Unternehmens und die Anzahl der Wohnbereiche. Diese Umstände beeinflussen z.B. den Bedarf und die Verteilung des Personals.

Des Weiteren hat der Arbeitsvertrag, der u.a. die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit der Arbeitskraft festlegt, Bedeutung bei der Dienstplangestaltung. Ebenso treten tarifliche Regelungen, sofern diese für ein Unternehmen Bestand haben, in den Fokus. Auch sonstige Betriebsvereinbarungen und Dienstanweisungen, deren Festlegungen inhaltlich in Verbindung mit der Dienstplangestaltung stehen, treten in den Vordergrund.

Außer den bisher genannten Faktoren kommt auch der Versorgungsstruktur eine zentrale Rolle zu. Es macht einen Unterschied, ob externe Dienstleistungsanbieter in die Leistungserbringung einbezogen werden oder die Einrichtung alle Bereiche durch hauseigenes Personal abdeckt. Die Versorgungsstrukturen beeinflussen den Umfang des Aufgabenbereichs und die Anzahl der Beschäftigten in nicht unerheblichem Maß. Die Versorgungsstruktur einer Einrichtung spiegelt sich in den hausinternen

Stellenbeschreibungen wider. Diese enthalten Aussagen über die stellenspezifischen Aufgaben und grenzen den Umfang des Tätigkeitsbereichs ein.

Auch die Arbeitsorganisation steht in einem engen Zusammenhang mit der Dienstplangestaltung. Entscheidend ist, welches Pflegesystem in der stationären Pflegeeinrichtung zugrunde liegt. In der Praxis werden 3 Systeme unterschieden – die Funktionspflege, die Gruppenpflege und die Bezugspflege. (vgl. Büker 2006, S. 91)

Funktionspflege bedeutet, dass dem Personal keine BewohnerInnen zugeordnet werden sondern nur einzelne Funktionen übertragen werden. BewohnerInnen sind bei diesem System mit ständig wechselndem Personal konfrontiert. (vgl. Büker 2006, S. 91)

Die Gruppenpflege ist durch die Zuteilung der BewohnerInnen auf ein festgelegtes Pflegeteam gekennzeichnet. Im Gegensatz zur Funktionspflege existiert hierbei eine Beschränkung auf einen bestimmten Personenkreis, so dass ein ständiger Personalwechsel vermieden werden kann. (vgl. Büker 2006, S. 91)

Bei der Bezugspflege erfolgt die Zuordnung einzelner BewohnerInnen auf einzelne Pflegekräfte. Die Pflegekräfte sind für den gesamten Pflegeprozess verantwortlich. (vgl. Büker 2006, S. 91) In Abhängigkeit des zugrunde liegenden Pflegesystems, erfolgt die Personaleinsatzplanung.

Die Organisation der Arbeitsabläufe stellt einen weiteren Einflussfaktor auf die Dienstplangestaltung dar. Die Standardisierung immer wiederkehrender Verrichtungen muss durch eine angemessene Gestaltung des Dienstplanes gewährleistet werden. Nur so können Arbeitsablaufpläne eingehalten und eine bewohnerInnenorientierte Aufgabenerfüllung sichergestellt werden. (Lütkefent 2003, S. 21)

Weiterhin haben mitarbeiterInnen- und bewohnerInnenspezifische Besonderheiten enorme Bedeutung bei der Dienstplangestaltung. MitarbeiterInnenspezifische Besonderheiten sind z.B. MitarbeiterInnenwünsche, Krankheit und Arbeitsbefreiungen aus besonderen Anlässen.

BewohnerInnenspezifische Besonderheiten sind z.B. bewohnerInbezogene Sondertermine, wie Arztbesuche und Veranstaltungen. Aber genauso auch die arbeitsintensive Pflege zu bestimmten Zeiten, die Berücksichtigung finden und den notwendigen Arbeitskräfteeinsatz in diesem Zeitraum gewährleisten muss. BewohnerInnenspezifische Besonderheiten sind z.B. auch zusätzliche Schwerpunkte, die das Unternehmen mit den Pflegekassen verhandelt. Dazu zählen u.a. die Pflege und Betreuung von BewohnerInnen mit Demenz oder BewohnerInnen im Wachkoma. Diese Schwerpunkte haben einen nicht unerheblichen Einfluss auf den Personalschlüssel.

Auch organisatorische Besonderheiten sind in die Dienstplangestaltung mit einzubeziehen. Dazu zählen z.B. wiederkehrende Dienstberatungen, Materialbestellungen, etc. Voraussetzung für die Berücksichtigung ist in jedem Fall, dass diese Besonderheiten der für die Dienstplanerstellung zuständigen MitarbeiterIn auch bekannt sind.

Die internen Einflüsse auf die Dienstplangestaltung sind umfangreich. Die hier genannten geben ausschließlich einen Einblick in die Vielfalt der Einflüsse. Um eine optimale Gestaltung der Arbeitszeit zu erreichen, sind diese Faktoren zwingend in die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen einzubeziehen.

4 Motivation

4.1 Theoretische Grundlagen

Zunächst sind die Begriffe „Motiv“, „Anreiz“, „Motivation“ und deren Beziehung untereinander zu klären.

„Der Begriff Motiv bezeichnet eine zeitlich relativ überdauernde, inhaltlich spezifische psychische Disposition. Motive sind zum Teil angeboren oder reifen nach einer für die Art kennzeichnenden Gesetzmäßigkeit oder werden im Zuge der Sozialisation in der Person entwickelt.“ (Rosenstiel, Nerdinger 2011, S. 238)

„Anreiz ist ein Konstrukt, das situative Reize bezeichnet, die einen Motivationszustand anregen können.“ (Heckhausen, Heckhausen 2010, S. 106)

„Unter personalwirtschaftlichen oder Führungsaspekten kann M. als die Bereitschaft der Mitarbeiter im Unternehmen verstanden werden, gute Leistungen zu erbringen bzw. die Anforderungen und Aufgaben am Arbeitsplatz bestmöglich zu erfüllen.“ (Büdenbender, Strutz 2011, S. 188)

Niermeyer differenziert zwischen allgemeiner und spezifischer Motivation.

Unter allgemeiner Motivation versteht er „(...) den Wunsch etwas zu gestalten, etwas zu erreichen und zu bewirken. Dieser Wunsch ist, wenn auch unterschiedlich stark ausgeprägt, grundsätzlich in jedem Menschen vorhanden“ (Niermeyer, Seyffert 2011, S. 12).

„Die spezifische Motivation ist der Grund dafür, dass ein Mensch sich für ein bestimmtes Ziel engagiert. Sie entspricht der subjektiven Bedeutung, die das Ziel für die Person hat und entscheidet über Ausdauer und Energieeinsatz bei der Zielverfolgung.“ (Niermeyer, Seyffert 2011, S. 13)

Auf die Arbeitswelt bezogen spricht man von Arbeitsmotivation, die als innere Bereitschaft der Arbeitskraft, eine Arbeitsaufgabe zu erfüllen, beschrieben werden kann. Diese Motivation entwickelt sich aus der Wechselwirkung zwischen Person und Arbeitssituation. Die Wahrnehmung der Arbeitssituation und die subjektive Beurteilung der Arbeitsbedingungen beeinflussen die Bereitwilligkeit der MitarbeiterIn und bestimmen somit das Maß der Arbeitsmotivation. (vgl. Kleinbeck 1996, S. 16)

Motivation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz entsteht demnach erst, wenn dem/der MitarbeiterIn durch die Arbeitsbedingungen die Möglichkeit gegeben wird, seine/ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten zielführend einzubringen. (vgl. Kleinbeck 1996, S. 16) Dies setzt natürlich voraus, dass Kenntnis über die Motive der MitarbeiterInnen besteht. Es ist davon auszugehen, dass ein systematischer Einsatz von materiellen und immateriellen Motivationsinstrumenten die Arbeitsmotivation der MitarbeiterInnen dauerhaft positiv beeinflussen kann.

Werden die Begriffe Motiv, Anreiz und Motivation in Beziehung gesetzt, ist die Motivation das Ergebnis des Zusammenwirkens von Anreizen und Motiven. Nerdinger beschreibt dies folgendermaßen. „Spezifische überdauernde Persönlichkeitsmerkmale – die Motive – werden durch die Wahrnehmung bestimmter Situationsbedingungen, die man als Anreize bezeichnet, aktiviert und damit zur Motivation.“ (Nerdinger 1995, 2006 in Rosenstiel 2011, S. 384) Diese Aussage zeigt, dass Motivation auf einer Reihe persönlicher bzw. innerer Gegebenheiten beruht. Das sind z.B. persönliche Wertvorstellungen, Interessen, Einstellungen und Gewohnheiten, die von einer Person im Sozialisationsprozess erworben und verinnerlicht werden.

In der Literatur werden zwei Arten von Motivation unterschieden.

„Eine Motivation, die ihre Befriedigung in der Arbeitstätigkeit selbst findet, wird in der Organisationspsychologie⁷ als intrinsische Motivation bezeichnet“ (Nerdinger 1995, S. 51) Als klassische Faktoren der intrinsischen Motivation können z.B. attraktive und verantwortungsvolle Aufgabengebiete genannt werden.

Als extrinsische Motivation kann die Verhaltensweise auf eine externe Belohnung bezeichnet werden. Diese Belohnung kann sowohl materieller (z.B. Geld) als auch immaterieller (z.B. Lob) Natur sein. (vgl. Holtbrügge 2013, S. 14) Diese Art der Motivation zieht ihre Befriedigung demnach nicht aus der direkten Arbeit, sondern aus deren Folgen.

Im Folgenden werden Theorien und Modelle vorgestellt, die versuchen das komplexe Konstrukt Motivation nachvollziehbar darzustellen. Aufgrund der Fülle des zur Verfügung stehenden Materials wurde eine Auswahl getroffen. Diese unterliegt keinen speziellen Kriterien, sondern verfolgt lediglich das Ziel, eine komplexe Thematik veranschaulichend darzustellen.

Gemäß ihrer Zielsetzung lassen sich die Motivationstheorien in Inhalts- und Prozesstheorien unterteilen.

⁷ „Beschreibung und Erklärung des arbeitsbezogenen Erlebens und Verhaltens von Personen in Organisationen.“ (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/arbeits-und-organisationspsychologie.html>)

4.2 Inhaltstheorien

„Inhaltstheorien beschäftigen sich mit der Art, Inhalt und Wirkung der Bedürfnisse von Individuen.“ (Drumm 2008, S. 391) In Bezug auf die Arbeitsmotivation versuchen diese Theorien zu erklären, was eine/n MitarbeiterIn dazu veranlasst, eine Arbeitsleistung zu erbringen. Sie suchen Antworten auf folgende Fragen: Wonach strebt ein Mensch? Welche Motive wirken in bestimmten Situationen und veranlassen den Menschen ein bestimmtes Verhalten zu zeigen?

4.2.1 Die Bedürfnishierarchie nach Maslow

Die Theorie der Bedürfnishierarchie wurde von Maslow, der als Mitbegründer der humanistischen Psychologie⁸ gilt, zum Verständnis von menschlicher Motivation aufgestellt.

Die Bedürfnishierarchie gilt als die wohl bekannteste Klassifizierung von Bedürfnissen und ist ein weit verbreiteter Ansatz der Arbeitsmotivation in der Unternehmenspraxis. Maslow geht davon aus, dass Menschen durch das Streben nach Bedürfnisbefriedigung grundsätzlich motiviert werden. Diese Bedürfnisse unterliegen einer bestimmten Gewichtung und lassen sich in ihrer Wertigkeit in einer Hierarchie darstellen. Die Bedürfnishierarchie beinhaltet fünf Kategorien von Bedürfnissen, die nach Maslow grundlegend aufeinander aufbauen. Erst wenn ein Bedürfnis erfüllt ist, strebt der Mensch nach der Erfüllung des nächst höheren. Den verschiedenen Ebenen der Bedürfnispyramide wird im Folgenden Rechnung getragen. (vgl. Handelsblatt Management Bibliothek 2005, S. 128 – 129)

Physiologische Bedürfnisse

Die niedrigste Ebene der Bedürfnispyramide bilden die sogenannten Grundbedürfnisse nach Sauerstoff, Nahrung und Schlaf. Sie haben Vorrang vor allen anderen Bedürfnissen.

⁸ „Die humanistische Psychologie kennzeichnet eine Auffassung von Psychologie, bei der das Wachstumspotenzial gesunder Menschen betont wird und nicht so sehr die psychischen Schwächen im Mittelpunkt stehen. Die humanistische Psychologie grenzt sich sowohl vom Behaviorismus als auch von der Psychoanalyse ab und bezeichnet sich so als „dritte Kraft“ der Psychologie. Die humanistische Psychologie entwickelt die Hoffnung, das Wachstum einer Persönlichkeit fördern zu können, indem nur Methoden, die auf die individuelle Person zugeschnitten waren, zur Untersuchung der Persönlichkeit genutzt werden.“ (<http://lexikon.stangl.eu/3706/humanistische-psychologie/>)

Sind diese Bedürfnisse gestillt, gewinnen die nächst höheren an Aufmerksamkeit. (vgl. Holtbrügge 2013, S. 15)

Sicherheitsbedürfnisse

Sind die primären Bedürfnisse gedeckt, tritt das Bedürfnis nach Sicherheit in den Mittelpunkt. Im Arbeitsleben ist damit z.B. die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz gemeint oder aber auch ökonomische Sicherheit im Sinne von Arbeitsplatzsicherheit und Sicherung des Einkommens. (vgl. Hentze, Graf 2005, S. 21) Menschen streben i.d.R. nach einer organisierten und geregelten Umwelt. Ist dies gegeben, kann grundsätzlich von der Befriedigung der Sicherheitsbedürfnisse gesprochen werden. (vgl. Leuzinger, Luterbacher 1994, S. 49)

Soziale Bedürfnisse

Sind sowohl die physiologischen Bedürfnisse als auch die Bedürfnisse nach Sicherheit befriedigt, werden die sozialen Bedürfnisse aktiviert. Diese äußern sich in dem Wunsch nach Zugehörigkeit, Zuneigung und Akzeptanz. (vgl. Holtbrügge 2013, S. 16)

Bedürfnisse nach Wertschätzung

Auf der nächsten Stufe Maslows Bedürfnispyramide schließen sich die Bedürfnisse nach Wertschätzung an, die auch als Ich-Bedürfnisse bezeichnet werden. Sie zeigen sich im Streben nach Anerkennung und Wertschätzung durch andere. Im Ergebnis führt die Befriedigung dieser Bedürfnisse zu Selbstvertrauen, die Nichtbefriedigung allerdings zu Minderwertigkeitsgefühlen. (vgl. Leuzinger, Luterbacher 1994, S. 50)

Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung

An der Spitze der Bedürfnispyramide befindet sich das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Die spezielle Form dieser Bedürfnisse variiert von Mensch zu Mensch, da das Verständnis von Selbstverwirklichung grundlegend unterschiedlich ist. (vgl. Maslow 2010, S. 74) Ebenso wie für die vorherigen Stufen der Bedürfnispyramide gilt auch in diesem Fall, dass die vorhergehenden Bedürfnisse zuerst Befriedigung finden müssen.

Während die ersten vier Stufen als Defizitbedürfnisse bezeichnet werden, die eine Befriedigung erfahren können, wenn sie durch entsprechende Anreize aktiviert werden, gehört die Selbstverwirklichung den Wachstumsbedürfnissen an, die nicht vollkommen befriedigt werden können.

An der Theorie von Maslow ist kritisch zu sehen, dass diese nicht wissenschaftlich fundiert ist und davon ausgeht, dass die darin beschriebenen Bedürfnisse für alle Menschen Gültigkeit besitzen. Es existieren weder empirische Belege über die Rangfolge der Bedürfnisse noch über die Einstufung in nieder- und höherwertige Bedürfnisse. Außerdem sind Bedürfnisse subjektiv zu betrachten, da ebendiese aus einem vielfältigen Gefüge von Lebenszusammenhängen und Situationen des einzelnen Menschen entstehen. (vgl. Maslow 2010, S. 62-74)

„Für das Personalmanagement ergibt sich die Implikation, zunächst zu ermitteln, welches konkrete Bedürfnis bei einem Mitarbeiter aktiv ist, und anschließend Anreize zu setzen, die dieses Bedürfnis befriedigen.“ (Holtbrügge 2013, S. 16)

4.2.2 Die Zweifaktoren-Theorie nach Herzberg

Im Rahmen der Pittsburgh-Studie⁹, die Frederick Herzberg und seine Kollegen Mausner und Snyderman im Jahr 1959 durchführten wurde erhoben, was Menschen an ihrem Job gefällt bzw. missfällt. Gleichzeitig erfolgte die Erforschung der Quellen von Mitarbeitermotivation.

Innerhalb der Studie stellte sich heraus, dass verschiedene Faktoren dafür verantwortlich sind, ob ein bestimmtes Erlebnis als besonders angenehm bzw. besonders unangenehm wahrgenommen wird. (vgl. Berthel, Becker 2007, S. 25)

Herzbergs Untersuchung führte zu dem Schluss, dass es zwei unterschiedliche Kategorien von Faktoren waren, die „(...) die Einstellung der Menschen am Arbeitsplatz beeinflussten (...)“ (Handelsblatt Management Bibliothek 2005, S. 83). Diese benannte er als Hygienefaktoren und Motivationsfaktoren¹⁰.

Motivatoren sind nach Herzberg Faktoren, mit denen Arbeitszufriedenheit hergestellt werden kann. Zu den wichtigsten Motivatoren zählen u.a. Leistungserfolg, Verantwortung, Anerkennung, Beförderung und Entfaltungsmöglichkeiten. Motivatoren stehen in unmittelbarer Verbindung mit der Verrichtung der Arbeit – sie dienen der Steigerung von Arbeitszufriedenheit, ohne dabei die Arbeitsunzufriedenheit abzubauen. (vgl. Berthel, Becker 2007, S. 25)

⁹ Im Jahr 1959 führte Frederick Herzberg mit seinen Kollegen Snyderman und Mausner eine Studie durch, bei der 203 Ingenieure und Buchhalter in Pittsburgh befragt wurden. Die Befragten sollten in Interviews Situationen schildern, in denen sie sich besonders zufrieden bzw. besonders unzufrieden gefühlt haben. (vgl. Nerdinger 1995, S. 41 – 42)

¹⁰ Als Synonym für Motivationsfaktoren wird in dieser Arbeit der Ausdruck Motivatoren verwendet. Beide haben inhaltlich die gleiche Bedeutung.

Hygienefaktoren hingegen beschreibt Herzberg als Faktoren, die Arbeitsunzufriedenheit verhindern können. Zu dieser Gruppe gehören u.a. Bezahlung, Status und Ansehen, physische Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit. Hygienefaktoren stellen lediglich einen Begleitumstand der Arbeit dar. Das heißt, sie stehen nicht in unmittelbarer Verbindung zur Arbeit selbst. (vgl. Berthel, Becker 2007, S. 25)

Außerdem darf nicht davon ausgegangen werden, dass durch die Beseitigung von Arbeitsbedingungen, die Unzufriedenheit auslösen können, automatisch ein Zustand der Zufriedenheit entsteht. Hygienefaktoren sind nichts anderes als die Voraussetzung, um überhaupt eine positive Haltung am Arbeitsplatz herzustellen. Eine wirkliche Zufriedenheit mit der Arbeit können diese jedoch nicht erzeugen. Hierzu bedarf es der oben beschriebenen Motivatoren als zusätzliche Anreize, die nach Herzberg einer völlig anderen Kategorie angehören.

Aus diesem Umstand ergibt sich folgende Schlussfolgerung: Unternehmen, die ausschließlich an der Vermeidung von Unzufriedenheit interessiert sind, versetzen ihre MitarbeiterInnen in den oben beschriebenen neutralen Zustand. Um einen Zustand der Zufriedenheit zu erwirken, ist weitaus mehr erforderlich als eine gute Bezahlung und angemessene Arbeitsbedingungen. (vgl. Haubrock, Öhlschlegel-Haubrock 2009, S. 140) MitarbeiterInnen sollten demnach durch die Gestaltung des Arbeitsplatzes motiviert werden, weniger durch den Einsatz von Belohnungssystemen. (vgl. Handelsblatt Management Bibliothek 2005, S. 83) Zufriedenheit ist eine Grundvoraussetzung für die Entstehung von Motivation. Fehlende Zufriedenheit dürfte den Motivationsprozess erheblich behindern. (vgl. Haubrock, Öhlschlegel-Haubrock 2009, S. 140)

Abschließend sei erwähnt, dass die Zweifaktoren-Theorie von Herzberg unverkennbare Parallelen zur Bedürfnispyramide von Maslow aufweist. Die Hygienefaktoren können den Defizitbedürfnissen und die Motivatoren den Wachstumsbedürfnissen gleichgesetzt werden.

Kritikpunkt an diesem Modell stellt die Vernachlässigung der situativen Gegebenheiten dar. Ähnlich wie im Modell von Maslow wird der Individualität des einzelnen Menschen keine Aufmerksamkeit geschenkt. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass die beschriebenen Faktoren weitestgehend zu einheitlichen Empfindungen führen. Es kann aber genauso gut möglich sein, dass sowohl die Motivatoren als auch die Hygienefaktoren in die entgegengesetzte Richtung wirken.

4.2.3 Die ERG-Theorie nach Alderfer

Die ERG-Theorie kann als Weiterentwicklung bzw. Modifikation der Bedürfnishierarchie von Maslow angesehen werden und wurde von Clayton P. Alderfer im Jahr 1969 als „motivationstheoretischer Erklärungsansatz“ (Berthel, Becker 2007, S. 24) entwickelt. Der essenzielle Unterschied zur Bedürfnispyramide liegt in der Reduzierung der Kategorien. Während Maslow seine Ausführungen auf fünf Kategorien stützt, geht Alderfer bloß von drei Kategorien aus.

Außerdem nimmt er Abstand von der Annahme, dass die Bedürfnisklassen einer streng hierarchischen Rangordnung unterliegen. Bedürfnisse können demzufolge auch parallel relevant sein. (vgl. Berthel, Becker 2007, S. 24) Es ist somit nicht zwingend erforderlich, dass erst ein Bedürfnis aus der unteren Ebene erfüllt sein muss, bevor ein Bedürfnis der nächst höheren Ebene aktiviert wird. Ein Mensch kann sich ebenso durch mehrere Bedürfnisse motiviert fühlen, die sich in ihren Eigenschaften bzw. der Zuordnung zu den einzelnen Bedürfnisklassen unterscheiden.

Alderfer unterscheidet folgende Kategorien von Bedürfnissen, die der Theorie ihren Namen geben:

E - Existence Needs (Existenzbedürfnisse)

Die erste Bedürfniskategorie umfasst die Bedürfnisse nach Selbsterhaltung und Sicherheit. Dazu zählen z.B. Essen, Trinken und Schlaf. (vgl. Berthel, Becker 2007, S. 24)

R - Relatedness Needs (Beziehungsbedürfnisse):

Die zweite Bedürfniskategorie stellt die Beziehungen in den Mittelpunkt und befasst sich mit dem Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit, Anerkennung und zwischenmenschlichen Beziehungen. (vgl. Berthel, Becker 2007, S. 24)

G - Growth Needs (Wachstumsbedürfnisse):

Die dritte Bedürfniskategorie bezieht sich auf das Wachstum und steht in Verbindung mit Selbstverwirklichung, Unabhängigkeit und persönlicher Entfaltung. (vgl. Drumm 2008, S. 393)

Im Mittelpunkt der Theorie steht die Beziehung zwischen der Bedürfnisaktivierung und der Bedürfnisbefriedigung. (vgl. Hentze, Graf 2005, S. 23) Dazu stellte er sieben Thesen auf, deren zentrale Aussage wie folgt zusammengefasst werden kann: Je stärker ein Bedürfnis befriedigt wird, desto mehr gewinnt es an Dominanz und aktiviert Bedürfnisse der nächst höheren Kategorie. Bleibt ein Bedürfnis auf höherer Ebene jedoch

unausgefüllt, kann dies zu einem Rückgang auf eine der unteren Bedürfnissebenen führen. (vgl. Drumm 2008, S. 393)

Im Gegensatz zur Bedürfnishierarchie nach Maslow hat sich die die ERG-Theorie besser bewährt. Alderfer beweist mit seinen Ausführungen, dass es sich beim Thema Motivation um eine ausgesprochen individuelle Angelegenheit handelt. Trotzdem leistet diese Theorie lediglich einen Beitrag zur Erklärung von Motivation und Demotivation. Praxistaugliche Lösungsansätze – wie MitarbeiterInnen konkret motiviert werden können - werden an dieser Stelle vergeblich gesucht. (vgl. Drumm 2008, S. 394)

4.3 Prozesstheorien

„Prozesstheorien wollen erklären, wie Motivation formal und losgelöst von Bedürfnisinhalten entsteht und wie Motivation auf das Verhalten wirkt.“ (Drumm 2008, S. 391) Diese Theorien betrachten somit die Faktoren, aus denen Motivation hervorgeht und wie sich diese auf das Verhalten von Menschen auswirkt. In Bezug auf die Arbeitsmotivation versuchen diese Theorien zu erklären, wie jemand dazu gebracht wird, Arbeitsleistung zu erbringen.

4.3.1 Die VIE–Theorie nach Vroom

Im Jahr 1964 wurde die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (VIE-Theorie) von Victor H. Vroom entwickelt, die in ihrem Grundverständnis dem Weg-Ziel Ansatz entspricht. Demnach wird eine Leistung für den Menschen erst interessant und erstrebenswert, wenn damit ein bestimmtes Ziel erreicht werden kann. (vgl. Stahl 2013, S. 41)

Im Zentrum der Theorie stehen die Begriffe Valenz, Instrumentalität und Erwartung sowie deren Wirkung auf die Arbeitsmotivation. Diese ergibt sich aus dem Zusammenspiel der drei genannten Faktoren und kann folgendermaßen dargestellt werden:

Leistungsbereitschaft = Valenz (V) x Instrumentalität (I) x Erwartung (E)

Valenz (V) kann als die subjektive Wertigkeit bezeichnet werden, die ein bestimmtes Handlungsergebnis für einen Menschen hat. Die Valenz bildet eine Variable, die von Mensch zu Mensch verschieden sein kann. Handlungsergebnisse, die eine positive Valenz aufweisen werden angestrebt, Handlungsergebnisse mit negativer Valenz demzufolge vermieden. (vgl. Holtbrügge 2013, S. 21)

Instrumentalität (I) ist die Vermutung, dass eine Belohnung dazu beiträgt, Bedürfnisse zu stillen, die von Bedeutung sind. (vgl. Holtbrügge 2013, S. 21)

Erwartung (E) „Unter Erwartung wird die subjektiv wahrgenommene Wahrscheinlichkeit verstanden, dass eine Handlung zum gewünschten Handlungsergebnis führen wird.“ (Berthel, Becker 2007, S. 27)

Die Kernaussage dieser Theorie lässt sich wie folgt zusammenfassen. Steht ein Mensch vor der Entscheidung, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, wird er sich für die entscheiden, die dem gewünschten Ziel nahesteht.

Auf das Arbeitsleben übertragen bedeutet dies mit großer Wahrscheinlichkeit, dass MitarbeiterInnen Ziele anstreben, die der Erreichung individueller Zielsetzungen dienlich sind. Verbinden MitarbeiterInnen keinen persönlichen Nutzen mit der Zielerreichung, sind diese auch kaum zu motivieren, das Ziel durch eine Handlung anzusteuern. Jeder der drei Faktoren muss demnach einen Wert haben, der größer als Null ist, damit eine Handlung überhaupt zustande kommt. (vgl. Berthel, Becker 2007, S. 27)

Auch diese Theorie ist stark von subjektiven Prozessen beeinflusst. Um situativ und richtig zu handeln, ist es demzufolge erforderlich, die MitarbeiterInnen gut zu kennen.

4.3.2 Das Rückkopplungsmodell nach Porter & Lawler

Das Modell von Porter & Lawler wurde erstmals im Jahr 1968 vorgestellt und gilt als die Weiterentwicklung der VIE–Theorie von Vroom, da auch dieses Modell von den Begriffen Valenz und Erwartung geprägt ist.

Im Zentrum der Theorie stehen die Begrifflichkeiten „Anstrengung (effort), Leistung (performance), Belohnung (rewards) und Zufriedenheit (satisfaction).“ (Berthel, Becker 2007, S. 29)

Die Anstrengung beschreibt das Ausmaß dessen, was eine MitarbeiterIn zur Erfüllung einer Aufgabe an Einsatz zeigt. Diese ist sowohl von dem Wert der Belohnung (Valenz) abhängig als auch von der empfundenen Wahrscheinlichkeit, dass der Einsatz einer bestimmten Anstrengung eine definierte Belohnung zur Folge hat.

Die Leistung wiederum wird als das messbare Ergebnis einer Handlung bezeichnet. Diese wird einerseits durch die Anstrengung und andererseits durch die Fähigkeiten des Mitarbeiters bestimmt. (vgl. Berthel, Becker 2007, S. 29)

Die Belohnung ist das Resultat der Leistung, die intrinsischer bzw. extrinsischer Art sein kann. Handlungen, die intrinsisch motiviert sind, werden aufgrund eines Anreizes angestrebt, der in der Tätigkeit selbst seinen Ursprung findet. Eine Belohnung wird demnach als intrinsisch bezeichnet, wenn allein die Durchführung einer Handlung zur Befriedigung führt. Als extrinsisch motiviert gilt ein Verhalten, das mittels äußerer Anreize (z.B. Gehalt) hervorgerufen wird – eine Belohnung demzufolge durch Dritte erfolgt.

Der Grad der Zufriedenheit, den eine MitarbeiterIn erlebt, ist außerdem davon abhängig, ob die Belohnung als angemessen empfunden wird. Wird eine Belohnung als unangemessen eingestuft, resultiert daraus Unzufriedenheit. (vgl. Berthel, Becker 2007, S. 30)

Motivation am Arbeitsplatz wird nach dieser Theorie durch die Wahrscheinlichkeit bestimmt, dass erhöhte Anstrengungen zu einer verbesserten Arbeitsleistung führen und diese wiederum zu Zielen und Ergebnissen, die für den/die MitarbeiterIn eine individuelle Wertigkeit (Valenz) besitzen.

Später wurde von Lawler der Begriff Erwartung in zwei Arten aufgespalten und somit eine Spezifizierung des Modells bewirkt – die Anstrengungserwartung und die Konsequenzerwartung.

Die Anstrengungserwartung bezieht sich auf die Wahrscheinlichkeit, dass eine vom Individuum angestrebte Leistung in einer bestimmten Situation auch herbeigeführt werden kann. Sie bezieht sich demnach auf den Zusammenhang zwischen Bemühung und Ausführung. (vgl. Bühner 2005, S. 271)

Die Konsequenzerwartung hingegen bezieht sich auf die Wahrscheinlichkeit, dass mit dem gezeigten Verhalten, im Sinne von Leistung, die anvisierte Belohnung (die Konsequenz) erzielt wird. Diese Erwartung bezieht sich somit auf den Zusammenhang zwischen Ausführung und Ergebnis.

Die Auswirkungen aller Handlungen fließen als Erfahrungswerte in künftiges Verhalten des Mitarbeiters ein. Aufgrund dessen wird dieses Modell auch Zirkulationsmodell genannt. (vgl. Bühner 2005, S. 271)

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Zusammenhänge:

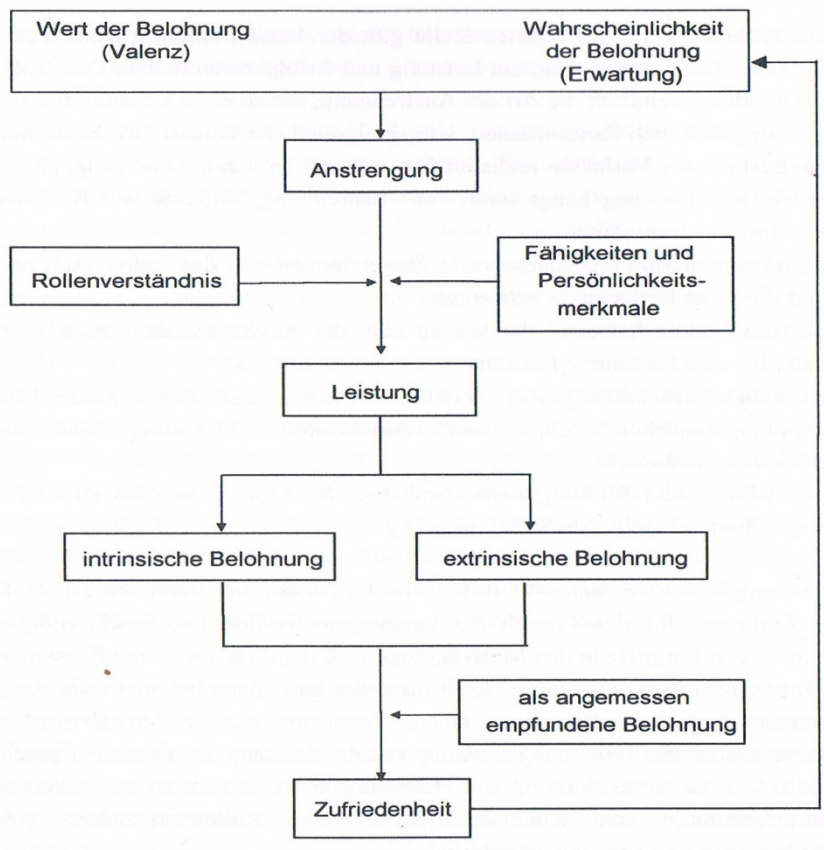


Abbildung 4: Motivationstheorie nach Porter & Lawler (in Anlehnung an Mutschall 2002, S. 28)

4.3.3 Gleichheitstheorie nach Adams

Die Gleichheitstheorie wurde von dem Arbeitspsychologen John Stacey Adams entwickelt und ist auch unter dem Namen „Equity-Theorie“ bekannt. (vgl. Stahl 2013, S. 38)

„In der Gleichheitstheorie wird davon ausgegangen, dass die soziale Interaktion der Arbeitssituation als wirtschaftliche Tauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer abläuft.“ (Hentze, Graf 2005, S. 29) Der Arbeitnehmer stellt ausgewählte Fähigkeiten und Fertigkeiten – sogenannte Inputs – zur Verfügung und erhält dafür vom

Arbeitgeber bestimmte Outputs in Form von Bezahlung, Status etc. Das Ziel besteht darin, ein Gleichgewicht zwischen Input und Output herzustellen.

Das Empfinden von Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit hängt aber nicht nur von der Gegenüberstellung zwischen Anreizen und Beiträgen ab.

Eine Person vergleicht darüber hinaus das persönliche Anreiz-Beitrags-Verhältnis mit dem einer Vergleichsperson (z.B. einem Arbeitskollegen in derselben Arbeitssituation). Fällt dieser Vergleich negativ aus, entsteht in gewisser Weise ein Spannungsgefühl, das sich in Form von Unzufriedenheit äußert. Dabei ist es uninteressant, ob die empfundene Divergenz positiver (überdurchschnittliche Belohnung) oder negativer (unterdurchschnittlicher Belohnung) Natur ist. Erstes führt zur Entstehung von Schuldgefühlen und Zweites führt zu Enttäuschung. (vgl. Stahl 2013, S. 39)

Die damit einhergehenden Spannungen bewegen eine Person zur Suche nach geeigneten Handlungen, um diese Spannungen zu lösen. Nach Adams kann dies auf verschiedene Art und Weise geschehen. Der/die MitarbeiterIn kann zum Einen die Anstrengungen beeinflussen, indem der Input verringert oder gesteigert wird. Zum Anderen kann der/die MitarbeiterIn den Output erhöhen, indem sie/er z.B. ein höheres Gehalt fordert oder sogar einen Wechsel der Tätigkeit anstrebt. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Wahl einer anderen Vergleichsperson. (vgl. Stahl 2013, S. 39)

Das Gefühl von Ungleichheit entsteht für eine Person grundsätzlich dann, wenn sie das Verhältnis der eigenen Erträge zum eigenen Leistungseinsatz oder das Verhältnis zwischen Erträgen und Arbeitseinsatz anderer Personen als ungleich empfindet. (vgl. Hentze, Graf 2005, S. 30) Das Verhalten und speziell die Motivation einer MitarbeiterIn hängt demzufolge im Wesentlichen davon ab, ob sie/er sich gegenüber KollegInnen gerecht oder ungerecht behandelt fühlt.

Für die Praxis bedeutet dies, dass die ArbeitgeberIn stets darauf bedacht sein sollte, eine Gleichheits- bzw. Gerechtigkeitssituation zwischen den MitarbeiterInnen herzustellen. Die Umsetzung gestaltet sich dahingehend problematisch, da das Gerechtigkeitsgefühl subjektiv ist und bei jedem Menschen anders entwickelt sein kann. Zudem ist das Gerechtigkeitsgefühl relativ, da die Wahl der Vergleichsperson eine Rolle spielt. (vgl. Holtbrügge 2013, S. 20)

Arbeitsmotivation ist demzufolge nicht nur von den Reizen abhängig, die das Unternehmen zur Verfügung stellt, sondern auch wesentlich von dem Vergleich des eigenen „Anreiz-Beitrags-Verhältnisses“ mit dem einer anderen Person.

4.4 Fazit für die Praxis

An dieser Stelle ist vorab zu bemerken, dass es keine umfassende Darstellung und Begründung der Faktoren gibt, die menschliches Verhalten beeinflussen und steuern.

Der Nutzen aller Motivationstheorien hängt davon ab, welche Absicht mit ihnen verfolgt wird.

Aus Sicht des Personalmanagements ist dies vordergründig die Hoffnung, ein allgemeingültiges Erklärungsmodell für das Verhalten von Menschen in Unternehmen zu finden. Diese Anforderung kann keine der Theorien (Inhaltstheorien sowie Prozesstheorien) umfassend erfüllen, da jede für sich nur einen Teilaspekt der Motivation zu erklären versucht. (vgl. Drumm 2008, S. 407)

Die Inhaltstheorien liefern lediglich Anregungen, welche Motive begründend für ein bestimmtes Verhalten sind. Sie beschreiben, wieso es zu einer Handlung kommt. Die dahinter stehenden kognitiven Prozesse, welche zu einem gewissen Verhalten führen, können sie jedoch nicht erklären.

Prozesstheorien hingegen berücksichtigen kognitive Prozesse, wie Wahrnehmung oder Denken. Sie versuchen zu beschreiben, wie es zu einer Handlung kommt.

Aufgrund dessen, dass nur Teilausschnitte des menschlichen Verhaltens untersucht werden, sind die Anwendungsmöglichkeiten der Motivationstheorien vielfältig. Keine der Theorien erlaubt eine direkte Übertragung in die betriebliche Praxis. „Fraglich ist auch, inwieweit die beschriebenen Prozesse generalisiert, also für alle Menschen gleichermaßen gültig dargestellt werden können.“ (Berthel, Becker 2007, S. 28)

Sie steigern jedoch die Sensibilität für das Erkennen komplexer Zusammenhänge und helfen Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu erkunden. (vgl. Ridder 2013, S. 302)

Nachstehend werden die Punkte zusammengefasst, die sich aus den Motivationstheorien ableiten lassen und wichtige Erkenntnisse für die betriebliche Praxis enthalten.

Organisatorische Voraussetzungen

Aus der Theorie von Frederick Herzberg geht explizit hervor, dass Motivation nur erreicht bzw. der Motivationsprozess begünstigt werden kann, wenn MitarbeiterInnen über ein gewisses Maß an Zufriedenheit verfügen. Ein Arbeitsumfeld, in dem sich die Beschäftigten grundsätzlich wohl fühlen können, ist ein entscheidender Einflussfaktor. Außerdem begünstigt eine Grundzufriedenheit für gewöhnlich die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. (vgl. Haubrock, Öhlschlegel-Haubrock 2009, S. 144)

Wertvorstellungen und Ziele

Motivation kann nur stattfinden, wenn die vom Unternehmen gesetzten Anreize für den/die MitarbeiterIn interessant und relevant sind. Das heißt, es existiert kein Anreiz der für alle MitarbeiterInnen gleichermaßen Anwendung finden kann. Zum Einen müssen die Anreize möglichst individuell auf das Unternehmen und zum Anderen auf den/die einzelne/n MitarbeiterIn zugeschnitten sein. Übereinstimmend geht dies auch aus den vorher beschriebenen Theorien hervor. Für Unternehmen ist es entscheidend, die MitarbeiterInnen sowie deren Werte und Ziele zu kennen. Nur so können Anreize zielführend zum Einsatz gebracht werden. (vgl. Haubrock, Öhlschlegel-Haubrock 2009, S. 144)

Handlungskompetenz

Ein weiteres wichtiges Kriterium stellt die Handlungskompetenz dar. Motivation für eine bestimmte Handlung funktioniert nur, wenn der/die MitarbeiterIn über die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügt, die für die Durchführung der Handlung notwendig sind. Fehlen diese Kompetenzen, besteht das Ziel darin diese aufzubauen. In dieser Situation sind individuelle Anreize eher nutzlos, da die Grundvoraussetzungen nicht erfüllt sind. Mangelnde Handlungskompetenz kann nicht durch motivierende Anreize ersetzt werden. (vgl. Haubrock, Öhlschlegel-Haubrock 2009, S. 145)

Transparenz

Im Motivationsprozess ist es wichtig, dass der/die MitarbeiterIn die positiven Auswirkungen einer erwünschten Handlung kennt. Unabhängig davon, ob es sich dabei um kurz-, mittel- oder langfristige Auswirkungen handelt. Der Prozess gewinnt somit an Transparenz. (vgl. Haubrock, Öhlschlegel-Haubrock 2009, S. 145)

Dynamik

In Motivationsprozessen kann es sich als förderlich erweisen, wenn sich die Anforderungen in Abständen ändern. Den/die MitarbeiterIn vor neue Herausforderungen zu stellen, kann dabei helfen, sie und ihn neu zu motivieren. Herausforderungen, die über einen längeren Zeitraum nicht verändert werden, können früher oder später zum Verlust der Anreizwirkung führen. (vgl. Haubrock, Öhlschlegel-Haubrock 2009, S. 145)

In Bezug auf das Thema der vorliegenden Arbeit sind diese Erkenntnisse ein wichtiger Bestandteil. Denn auch im Bereich der Personaleinsatzplanung, speziell der Gestaltung von Arbeitszeitmodellen gilt, dass Motivation nur entstehen kann, wenn der richtige Anreiz für die MitarbeiterInnen gesetzt wird und der Motivationsprozess aufrecht erhalten bleibt. Diesbezüglich ist auch die Kenntnis über die Grundlagen von Motivation seitens des Unternehmens erforderlich, um daraus zielführende Handlungen ableiten zu können.

Zu beachten ist weiterhin, dass die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen allein, kein Garant für motivierte MitarbeiterInnen ist. Der Motivationszustand wird immer durch die Wertigkeit beeinflusst, die der Anreiz für die/den Einzelnen hat. Spielt die Gestaltung der Arbeitszeit für die/den MitarbeiterIn keine primäre Rolle, wird sich auch der Motivationszustand nicht verändern.

5 Modelle der Arbeitszeitgestaltung

5.1 Grundformen der Arbeitszeitgestaltung

Im Allgemeinen werden in der Praxis zwei Grundarten von Modellen der Arbeitszeitgestaltung unterschieden – die Vollzeitarbeit und die Teilzeitarbeit.

Von Vollzeitarbeit wird gesprochen, wenn die betriebsübliche Soll – Arbeitszeit, die oftmals tariflich festgelegt ist, in vollem Umfang abgeleistet wird. Vollzeitarbeit wird traditionell als Wochenarbeitszeit definiert. (vgl. Drumm 2008, S. 155; Büdenbender, Strutz 2011, S. 298)

Teilzeitarbeit ist dadurch gekennzeichnet, dass eine geringere als die betriebliche Regelarbeitszeit abgeleistet wird. (vgl. Büdenbender, Strutz 2011, S. 273) Gemäß § 2 Teilzeit- und Befristungsgesetz sind ArbeitnehmerInnen teilzeitbeschäftigt, wenn deren regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit die von vergleichbaren vollzeitbeschäftigten ArbeitnehmerInnen unterschreitet. (vgl. ArbG 2014, S. 93) „Ist eine regelmäßige Wochenarbeitszeit nicht vereinbart, so ist ein Arbeitnehmer teilzeitbeschäftigt, wenn seine regelmäßige Arbeitszeit im Durchschnitt eines bis zu einem Jahr reichenden Beschäftigungszeitraums unter der eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers liegt.“ (ArbG 2014, S. 93)

Teilzeitarbeit kann prinzipiell in Form von starrer Arbeitszeit sowie flexibler Arbeitszeit erfolgen.

Starre Arbeitszeit impliziert, dass der/die ArbeitnehmerIn an festgelegten Wochentagen für eine festgelegte Stundenanzahl Arbeitsleistung zu erbringen hat (z.B. 5 Tage zu jeweils 4 Stunden).

Unter Teilzeit mit flexibler Arbeitszeit können mehrere Modelle zusammengefasst werden. Dazu zählen u.a. Gleitzeitarbeit, Altersteilzeit und kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit. (vgl. Olfert 2012, S. 237) Die zahlreichen Gestaltungsmöglichkeiten der flexiblen Arbeitszeit werden im nächsten Gliederungspunkt zusammengefasst und ausführlich erläutert.

Aussagen zur Relevanz der verschiedenen Arbeitszeitmodelle in der stationären Pflege werden an dieser Stelle der Arbeit nur bedingt getroffen. Im vorliegenden Kapitel geht es in erster Linie um die Schaffung eines Überblicks, der in der Praxis zur Verfügung stehenden Modelle der Arbeitszeitgestaltung. Aufgrund der Vielfalt der Modelle werden diese nur beispielhaft dargestellt. Überdies existieren noch weitere Modelle, die aufgrund des gesteckten Rahmens der Arbeit nicht alle bearbeitet werden können.

5.2 Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung

Entscheidendes Merkmal von flexiblen Arbeitszeitmodellen ist, dass sowohl ArbeitgeberIn als auch ArbeitnehmerIn über einen gewissen Entscheidungsspielraum bezüglich der Lage, Dauer und Verteilung der individuellen Arbeitszeit verfügen. Die Dauer meint die vertraglich vereinbarten Arbeitsstunden pro Woche. Die Lage bestimmt über Beginn und Ende der individuellen Arbeitszeiten. Die Verteilung der Arbeitszeit bezieht sich auf den zu leistenden Stundenumfang pro Tag bzw. Woche und das Maß, in dem die Arbeitseinheiten verändert werden können. (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2013, S. 10)

5.2.1 Gleitzeit

Gleitzeit ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Kernzeit existiert. Während dieser Zeit besteht für die MitarbeiterInnen eine Anwesenheitspflicht am Arbeitsplatz. Gleichzeitig existiert eine Gleitzeitspanne, innerhalb dieser Arbeitsbeginn und Arbeitsende von den MitarbeiterInnen selbst festgelegt werden können. (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2013, S. 36)

Die Dispositionsbefugnis von MitarbeiterInnen führt dazu, dass ein Arbeitszeitguthaben oder eine Arbeitszeitschuld entsteht. Je nach zugrunde liegender Regelung können die Minus- bzw. Plusstunden übertragen werden. Im Regelfall ist das zulässige Arbeitszeitguthaben bzw. die zulässige Arbeitszeitschuld begrenzt, so dass Arbeitsleistungen oberhalb der festgesetzten Grenze von der Übertragung ausgeschlossen werden, eine Unterschreitung hingegen wird von der Vergütung ausgenommen. (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2013, S. 36)

Die Freizügigkeit dieses Modells wird begrenzt durch das Arbeitszeitgesetz, das in vollem Umfang Anwendung findet. Das Gleitzeitmodell ist stark mitarbeiterInorientiert, weil es die Möglichkeit bietet, unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange und Vorgaben, die Arbeitszeit in gewissem Maß nach persönlichen Motiven auszurichten.

Aus ArbeitgeberInnsicht entstehen durch Gleitzeit negative Auswirkungen, wenn die betrieblichen Bedingungen in Widerspruch zu den persönlichen Motiven von ArbeitnehmerInnen stehen. Auch die innerbetriebliche Kommunikation wird dadurch beeinflusst, denn nur die Kernarbeitszeit verpflichtet zur Anwesenheit am Arbeitsplatz und

demnach unterliegt auch nur diese Zeit der Planbarkeit. Positive Auswirkungen für die ArbeitgeberIn entstehen durch die Verminderung der Mehrarbeitsvergütung.

Gleitzeitsysteme sind in der Praxis recht beliebt, da deren Einführung sich unproblematisch gestaltet und sie gut mit anderen Modellen kombiniert werden können. Mittels der festgesetzten Kernzeiten kann eine ausreichende und dem Bedarf angepasste Besetzung realisiert werden. Des Weiteren kann durch die Optimierung der Arbeitsbedingungen eine Steigerung der Motivation und Produktivität am Arbeitsplatz erreicht werden. (vgl. Schlüter, Nickels 2006, S. 46)

Bei der Einführung derartiger Arbeitszeitmodelle ist eine gute Vorbereitung und eine klare Festlegung der Rahmenbedingungen unerlässlich, damit eine möglichst hohe zeitliche Unabhängigkeit für die MitarbeiterInnen erreicht wird und gleichzeitig die bewohnerInorientierte Leistungserbringung gewährleistet ist.

5.2.2 Altersteilzeit

Durch das Inkrafttreten des Altersteilzeitgesetzes am 1. August 1996, wird die Teilzeitarbeit im Alter durch die ArbeitgeberIn unterstützt. Damit ist es für ArbeitnehmerInnen ab einem Alter von 55 Jahren möglich, den Übergang vom Erwerbsleben in die Altersrente fließend zu gestalten. (vgl. ArbG 2014, S. 106) Dem Grunde nach ist diese Regelung nicht neu. ArbeitnehmerInnen hatten bereits vor der Einführung des Altersteilzeitgesetzes die Möglichkeit, über einen Teilzeitarbeitsvertrag, die Arbeitszeit kontinuierlich zu verringern.

Das Altersteilzeitgesetz stellt die bisherigen individuellen Vereinbarungen von ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn auf eine gesetzliche Grundlage. Trotzdem gilt der Grundsatz der Freiwilligkeit. Demnach besteht kein Rechtsanspruch von ArbeitnehmerInnen auf eine Teilzeitvereinbarung gemäß Altersteilzeitgesetz. (vgl. Schlüter, Nickels 2006, S. 40-41) Im Bereich der stationären Pflege spielt das Gesetz eine wichtige Rolle, was mit der überdurchschnittlichen Arbeitsbelastung zu begründen ist.

Um in den Genuss der Altersteilzeit zu kommen, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Der/die ArbeitnehmerIn muss „innerhalb der letzten fünf Jahre vor Beginn der Altersteilzeitarbeit mindestens 1080 Kalendertage in einer versicherungspflichtigen

Beschäftigung nach dem Dritten Buch Sozialgesetzbuch (...) gestanden haben“ (ArbG 2014, S. 106).

Für die Umsetzung der Altersteilzeit stehen mehrere Varianten zur Verfügung. Der/die ArbeitnehmerIn kann eine allgemeine Reduzierung der Arbeitszeit wählen, indem er/sie in dem gesamten Zeitraum nur 50 Prozent der Arbeitsleistung erbringt (Flexialtersteilzeitmodell). (vgl. Schlüter, Nickels 2006, S. 42)

Hingegen kann aber auch das Modell der Blockaltersteilzeit gewählt und in der ersten Hälfte 100 Prozent der Arbeitsleistung erbracht werden, in der zweiten Hälfte dann 0 Prozent. (vgl. Schlüter, Nickels 2006, S. 42)

Eine dritte Möglichkeit ist die stufenweise Herabsetzung der Arbeitszeit. Diese Methode hat den Vorteil, dass MitarbeiterInnen, die den Ruhestand anstreben, weiter zur Verfügung stehen und die Einarbeitung neuer KollegInnen positiv unterstützen können. (vgl. Schlüter, Nickels 2006, S. 42)

Das Modell der Altersteilzeit trägt den Bedürfnissen älterer ArbeitnehmerInnen Rechnung, indem es die Möglichkeit bietet, die Zeit bis zum Renteneintritt zu verkürzen. Zugleich bietet es auch Menschen ohne Arbeit eine Chance zur Ausübung der beruflichen Tätigkeit. Ein Vorteil für die ArbeitgeberInnen ist die finanzielle Förderung der Altersteilzeit, für längstens sechs Jahre, durch die Bundesagentur für Arbeit. Die Aufstockungsbeträge unterliegen den Regelungen des Altersteilzeitgesetzes § 4. (vgl. ArbG 2014, S. 108) Das ist ein Anreiz für ArbeitgeberInnen, dem Wunsch von ArbeitnehmerInnen nach einem gleitenden Übergang in den Ruhestand nachzukommen.

5.2.3 Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit

Die kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ), auch als Arbeit auf Zeit bezeichnet, ist dadurch gekennzeichnet, dass Lage und Dauer der Arbeitszeit variabel einsetzbar sind. Die gesetzliche Grundlage für dieses Modell ist im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) geregelt. Charakteristisch für dieses Modell ist, dass die Bestimmung darüber, wann eine Leistung zu erbringen ist, allein dem Arbeitgeber obliegt. Das geschieht nur dann, wenn im Unternehmen Arbeit für den/die MitarbeiterIn anfällt und der/die ArbeitgeberIn diese Leistung abrufen. (vgl. Schlüter, Nickels 2006, S. 38)

Der Vorteil des Modells für den/die ArbeitgeberIn ist in der Reduzierung von Kosten und Leerzeiten begründet. Die Berücksichtigung der persönlichen Wünsche und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen erfolgt bei diesem Modell i.d.R. nicht. (vgl. Olfert 2012, S. 241) Aus arbeitsvertraglicher Sicht bedeutet dies, dass konkret vereinbart wird, über welchen Zeitraum der/die ArbeitnehmerIn ein bestimmtes Kontingent an Stunden, in Form von Arbeitsleistung, zu erbringen hat. Der tatsächliche Einsatz richtet sich nach dem Ausmaß des Arbeitsanfalls. Trotzdem muss der/die ArbeitgeberIn bei der Durchführung dieses Modells akzeptieren, dass der/die ArbeitnehmerIn seine/ihre Arbeitskraft zu bestimmten Zeiten nicht zur Verfügung stellen will.

Empfehlenswert ist in diesem Fall, vorab die Zeiten festzulegen, an denen der/die ArbeitnehmerIn nicht zur Verfügung stehen kann. Außerdem gelten auch bei diesem Modell die Bestimmungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes und die darin vorgegebene Mindestankündigungsfrist von 4 Tagen. Bei einer Unterschreitung dieser Frist haben ArbeitnehmerInnen das Recht, die geforderte Arbeitsleistung zu verweigern. (vgl. Olfert 2012, S. 241)

Bezüglich der Arbeitszeitflexibilität hat KAPOVAZ überwiegend Vorzüge auf ArbeitgeberInseite. In Zeiten mit hohem Arbeitsanfall kann der/die ArbeitgeberIn über die Arbeitskraft der ArbeitnehmerInnen verfügen, während in Zeiten mit geringem Arbeitsanfall auf einen gewissen Teil der Arbeitskraft verzichtet werden kann und der/die ArbeitgeberIn somit Personalkosten einspart.

Für ArbeitnehmerInnen ist dieses Modell jedoch mit erheblichen Nachteilen behaftet. Für Beschäftigte besteht hier, trotz der viertägigen Ankündigungsfrist, kaum die Möglichkeit zu längerfristigen Planungen. Lediglich auf ArbeitgeberInseite existiert eine große Verfügungsgewalt in Bezug auf die Festlegung der Einsatzzeiten von ArbeitnehmerInnen. Beschäftigte befinden sich demnach in einer ständigen Abrufsituation und können u.U. in die Position der dauerhaften inneren Arbeitsbereitschaft verfallen.

Das mit diesem Modell verfolgte Ziel des Freizeitgewinns ist aufgrund der mangelnden Planbarkeit nur teilweise gegeben. In der Literatur ist KAPOVAZ als Teilzeitmodell bekannt. Theoretisch ist es auch in Form von Vollzeitarbeit umsetzbar, was aber in der Praxis kaum vorstellbar ist. Die Belastungen, die sich daraus für ArbeitnehmerInnen ergeben sind unverhältnismäßig hoch – fast schon unzumutbar. (vgl. Schlüter, Nickels 2006, S. 39-40)

5.2.4 Arbeitszeitkonten

Das Arbeitszeitkonto als Modell der flexiblen Arbeitszeitgestaltung findet sich in Teilen auch in den anderen bereits beschriebenen Modellen wieder. Dies bestätigt dessen Stellenwert und Relevanz für die Praxis. Nach Kelm wird das Arbeitszeitkonto wie folgt definiert:

„Auf dem Zeitkonto werden die Abweichungen der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit von der vertraglichen Arbeitszeit verbucht. Der Umfang dieser Plus- und Minusstunden sowie der Ausgleichszeitraum sind festgelegt. Es erfolgt kein Minder- oder Mehrentgelt.“ (Kelm 2012, S. 171)

In der Praxis existieren mehrere Formen von Arbeitszeiten, die nachstehend erläutert werden.

Jahresarbeitszeit

Jahresarbeitszeit bedeutet, dass für den Arbeitszeitausgleich ein Jahr zugrunde gelegt wird. Ein Limit für zu viel oder zu wenig geleistete Stunden wird nicht festgesetzt. (vgl. Schlüter, Nickels 2006, S. 43)

Lebensarbeitszeit

Der Lebensarbeitszeit liegt das gleiche Prinzip zugrunde. Der Rahmen für die Ausgleichszeiten umfasst jedoch einen unbegrenzten Zeitraum. (vgl. Schlüter, Nickels 2006, S. 43)

Sabbatical

„Der Begriff zielt auf eine längere Phase (häufig 6 bis 12 Monate) der Beschäftigungsunterbrechung, ohne dass das zugrunde liegende Arbeitsverhältnis unterbrochen oder aufgehoben wird.“ (Büdenbender, Strutz 2011, S. 243)

Arbeitszeitkonten können in ihren Grundzügen mit der Gleitzeit verglichen werden. Grundlage eines jeden Arbeitszeitkontos ist die Entscheidung über deren Laufzeit. Als Überprüfungsmodul wird in der Praxis häufig das sogenannte „Ampelkonto“ verwendet. Dieses Konto ist in den grünen, gelben und roten Bereich gegliedert. Hinter dieser farblichen Differenzierung verbirgt sich ein festgeschriebenes Zeitkontingent.

Der grüne Bereich steht für ca. +/- 30 Stunden. Im Rahmen dieses Stundenkontingents entscheidet der/die MitarbeiterIn eigenverantwortlich.

Der gelbe Bereich bezieht sich auf ein Stundenkontingent von ca. +/- 60 Stunden. MitarbeiterInnen haben in diesem Bereich den Auftrag, möglichst zeitnah wieder in den

grünen Teil des Ampelkontos zu wechseln. In dieser Lage erhalten sie bei Bedarf Unterstützung durch die Führungskraft.

Der rote Bereich nimmt Bezug auf den Bereich von über +/- 60 Stunden. In diesem Teil des Ampelkontos dürfen sich MitarbeiterInnen nur kurzfristig und nach Abstimmung mit der Führungskraft bewegen. Der Bereich muss umgehend wieder verlassen werden. (vgl. Kelm 2012, S. 171)

5.2.5 Jobsharing

Die gesetzliche Grundlage des Jobsharing, das in der Literatur auch als Arbeitsteilung bezeichnet wird, bildet der § 13 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes. Danach können ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn vereinbaren, dass sich mehrere ArbeitnehmerInnen die Arbeitszeit an einem Arbeitsplatz teilen. (vgl. ArbG 2014, S. 96-97) In der Regel handelt es sich dabei um einen Vollzeitarbeitsplatz. Besonderheit ist die Verantwortung der MitarbeiterInnen, Art und Umfang der Aufgabenverteilung sowie die Arbeitszeitanteile nach eigenem Ermessen zu organisieren. Ist ein/e ArbeitnehmerIn an der Erbringung der Arbeitsleistung verhindert, sind die anderen ArbeitnehmerInnen verpflichtet die Vertretung zu übernehmen, wenn dem im Einzelfall zugestimmt wurde. Vertretungspflicht besteht ebenfalls, wenn im Arbeitsvertrag aufgrund dringender betrieblicher Gründe eine Vertretung vorgesehen und diese zumutbar ist. (vgl. ArbG 2014, S. 96-97)

Verlässt ein/e ArbeitnehmerIn – der/die sich in einem Arbeitsverhältnis mit vereinbarter Arbeitsteilung befindet – das Unternehmen, besteht die Vereinbarung für den oder die anderen Job-Sharer weiter. Die Vereinbarung kann durch den/die ArbeitgeberIn nicht aufgehoben bzw. gekündigt werden. Er/sie steht vielmehr in der Pflicht, eine neue MitarbeiterIn einzustellen bzw. den Job-Sharer-Vertrag in eine übliche Teilzeitstelle umzuwandeln. (vgl. Schlüter, Nickels 2006, S. 37)

Dieses Modell der Arbeitszeitgestaltung bietet Vor- und Nachteile auf ArbeitnehmerIn- und ArbeitgeberInseite. Unternehmen haben mit diesem Modell den Vorteil, qualifiziertes Personal zu gewinnen, das aufgrund verschiedener Motive in Teilzeit beschäftigt werden möchte. Herausforderung für die Personalverantwortlichen ist es, geeignete MitarbeiterInnen auszuwählen, die im Stande sind, gemeinsam den Arbeitsauftrag im Sinne des Unternehmens zu erfüllen. Denn die Gesamtverantwortung für die Erfüllung des Vollzeitarbeitsplatzes liegt bei allen Beteiligten. Stimmt die „Chemie“ zwischen den

Job-Sharing-Partnern nicht, kann dies zu Beeinträchtigungen beim Erreichen des Arbeitsergebnisses führen. (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2013, S. 28)

ArbeitnehmerInnen erfahren einen großen Vorteil in der individuellen Gestaltung der Arbeitszeit und Arbeitsdauer. Dies setzt jedoch ein gewisses Planungs- und Organisationsvermögen voraus. Die Arbeitszeit muss so organisiert werden, dass der Arbeitsauftrag erfüllt werden kann.

Trotz aller Flexibilität dieses Modells sind die Grenzen auch hier ganz klar durch das Arbeitszeitgesetz abgesteckt, denn nur in diesem Rahmen können die Beteiligten selbst über die Erbringung der Arbeitsleistung entscheiden.

5.2.6 Schichtarbeit

„Unter Schichtarbeit wird die Aufteilung der betrieblichen Arbeitszeit in mehrere Zeitabschnitte mit versetzten Anfangszeiten bzw. unterschiedlicher Lage sowie unterschiedlicher Dauer verstanden.“ (Kelm 2012, S. 169)

Sie wird häufig in Unternehmen praktiziert, die über 24 Stunden hinweg die Erbringung der Arbeitsleistung sicherstellen müssen. Die gängigen Modelle der Schichtarbeit unterscheiden sich hinsichtlich Schichtzyklus, -dauer und -wechsel. Arbeit, die im Zwei- oder Dreischichtsystem mit einem Wechsel zwischen Früh-, Spät- und Nachtdienst geleistet wird, heißt Wechselschicht. Bei der Arbeit in Wechselschicht wird die Arbeit von einem Schichtplan/Dienstplan vorgegeben, der den Wechsel der Arbeitszeit in regelmäßigen Abständen festlegt. (vgl. Schlüter, Nickels 2006, S. 27)

Eine andere Methode ist die Arbeit, die konstant, aber zu außergewöhnlichen Zeiten erbracht wird (z.B. Dauernachtschicht). (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2013, S. 47) Die Praktizierung der Schichtarbeit macht es zwingend erforderlich, dass die einzelnen Dienste ausreichend besetzt sind und qualifiziertes Personal eingesetzt wird. Die Aufgaben in den verschiedenen Diensten müssen außerdem orientiert an der Qualifizierung und der Anzahl der MitarbeiterInnen aufgeteilt werden. (vgl. Schlüter, Nickels 2006, S. 28)

Auch dieses Modell bietet wie alle anderen Vor- und Nachteile. Der Wechselschichtdienst zeichnet sich durch seine hohe Flexibilität in der Planung der Einsatzzeiten aus. Als Nachteil ergibt sich daraus ein vermehrter Schichtwechsel für die MitarbeiterInnen.

Die dauerhafte Nachtarbeit erleichtert die Einsatzplanung aufgrund des festen Personalstamms und gibt gleichzeitig den MitarbeiterInnen ein hohes Maß an Planungssicherheit. Nachteilig ist wiederum der gesundheitsschädliche Aspekt der Nachtarbeit zu bewerten. Studien belegen die Vielfalt der Einflüsse von Schichtarbeit auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen. Sicher ist, dass Arbeitszeitsysteme, die entgegen des normalen menschlichen Rhythmus arbeiten, zu erheblichen Beschwerden führen (z.B. Schlafstörungen, erhöhtes Risiko für Herz- und Kreislauferkrankungen). (vgl. Schlüter, Nickels 2006, S. 29)

5.2.7 Teildienst

Teildienst bedeutet, dass die Arbeitszeit am Morgen beginnt und am späten Abend endet. Inmitten dieser Zeitspanne liegt eine mehrstündige Pause. Der geteilte Dienst löst bei den MitarbeiterInnen überwiegend negative Resonanz aus, bedingt durch die langen Anwesenheitszeiten im Betrieb. Zudem umfasst der Teildienst die arbeitsintensiven Stunden am Morgen und am Abend. (vgl. Schlüter, Nickels 2006, S. 53)

Das Privatleben der MitarbeiterInnen wird durch die lange Abwesenheit von zu Hause extrem eingeschränkt und bedeutet eine enorme Belastung für die MitarbeiterInnen und ihr familiäres Umfeld. Diese Faktoren begründen die vermehrte Ablehnung des Modells in der Praxis. (vgl. Schlüter, Nickels 2006, S. 53)

Was für die MitarbeiterInnen negativ erscheint, bringt seitens der BewohnerInnen zahlreiche Vorteile. Dieses Modell ermöglicht eine an den Bedürfnissen der BewohnerInnen orientierte Pflege, da die Pflegekraft den ganzen Tag über für den gleichen BewohnerInnenkreis zuständig ist. Die BewohnerInnen müssen sich demnach nicht von Dienst zu Dienst an wechselnde MitarbeiterInnen gewöhnen. Des Weiteren kann der Pflegeprozess optimal gestaltet werden, denn Zeiten für Dienstübergaben verkürzen sich auf ein Minimum und es bleibt mehr Zeit für die BewohnerInnen.

Derzeit findet das Modell in der Praxis eher selten Anwendung. Es ist aber anzunehmen, dass Unternehmen aufgrund von Rationalisierungsmaßnahmen und dem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften vermehrt auf den Einsatz von Teildienst zurückgreifen werden. (vgl. Schlüter, Nickels 2006, S. 53)

5.2.8 Geringfügige Beschäftigung

Die geringfügige Beschäftigung kann als eine besondere Art der Teilzeit beschrieben werden. Bei diesem Modell darf grundsätzlich eine Arbeitsentgeltgrenze von 450,00 € pro Monat nicht überschritten werden.

Das Modell bietet den Vorteil, dass zu Zeiten mit einem erhöhten Arbeitsaufkommen ein stundenweiser Einsatz der MitarbeiterInnen erfolgen kann. Gerade im Pflegebereich, wo sich der Mitarbeiterneinsatz spontan ändern kann, bringen geringfügig Beschäftigte die notwendige Flexibilität in Bezug auf die Einsatzmöglichkeiten. „Sie sind wichtig zum Abdecken von Arbeitsspitzen und Wochenenden, in Krankheits- und Urlaubszeiten.“ (Büker 2006, S. 109)

Des Weiteren haben MitarbeiterInnen durch dieses Modell die Möglichkeit, z.B. nach Renteneintritt, dem Unternehmen weiterhin ihre Arbeitsleistung zur Verfügung zu stellen und so einen stufenweisen Übergang in den Ruhestand zu erwirken. MitarbeiterInnen in geringfügiger Beschäftigung verfügen über einen hohen Freizeitanteil und können das Privatleben nahezu optimal mit dem Beruf in Einklang bringen.

Nachteilig wirkt sich eine große Anzahl geringfügig Beschäftigter – aufgrund des erhöhten Personalwechsels – auf die Kundenzufriedenheit aus. Außerdem entsteht auf Seiten des Unternehmens ein verhältnismäßig hoher organisatorischer Aufwand, sofern mehrere geringfügig Beschäftigte im Einsatz sind.

Für die geringfügig Beschäftigten besteht die Schwierigkeit wiederum in der Identifikation mit dem Unternehmen, bedingt durch die geringen Anwesenheitszeiten. (vgl. Büker 2006, S. 109)

Aussagen zur Praxistauglichkeit der Arbeitszeitmodelle werden im nächsten Kapitel getroffen.

6 Anwendbarkeit der Modelle und Handlungsempfehlungen

Im Verlauf der Arbeit erfolgte die Auseinandersetzung mit zahlreichen Arbeitszeitmodellen, die grundsätzlich alle in der stationären Pflege Anwendung finden können.

In der Praxis findet häufig eine Mischung aus Vollzeit- und Teilzeitarbeit Anwendung. Typisch für die Arbeit in stationären Pflegeeinrichtungen ist das 3-Schicht-System. Oftmals steht dies in Verbindung mit der Erstellung von Arbeitszeitkonten, um den Einsatz der Beschäftigten möglichst flexibel gestalten zu können.

Die Schichtarbeit geht mit einer hohen Belastung der MitarbeiterInnen in der stationären Pflege einher (z.B. durch den Wechsel zwischen Tag- und Nachtdienst) und verlangt ihnen eine hohe Flexibilität ab.

Abgesehen vom Schichtmodell werden auch Teildienstmodelle und geringfügige Beschäftigung in der stationären Pflege zum Einsatz gebracht. Diese Modelle tragen dazu bei, bestehende Arbeitsspitzen abzudecken. Jobsharing hingegen ist in der Praxis wohl eher selten vertreten, da die Aufteilung der Tätigkeiten und Arbeitszeit im stationären Pflegebereich nur schlecht umzusetzen ist. (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2013, S. 28)

Die Arbeit in der stationären Pflege ist dadurch gekennzeichnet, dass pflegerische und betreuerische Maßnahmen über 24 Stunden gewährleistet werden müssen. Außerdem gibt es täglich Zeiten mit unterschiedlichem Arbeitsaufkommen. Diesen beiden Tatsachen muss bei der Dienstplanung Rechnung getragen werden. Daher sollte sich die Entscheidung für ein Arbeitszeitmodell in erster Linie immer an den betrieblichen Gegebenheiten orientieren.

Dazu kommt, dass die Arbeit in der Pflege generell durch ein hohes Arbeitspensum mit geringem Zeitvolumen geprägt ist und persönliche Wünsche bei der Dienstplangestaltung nur bedingt Berücksichtigung finden können.

All diese Punkte wirken sich auf die Motivation von MitarbeiterInnen aus. Die Gründe für mangelnde Motivation sind sehr verschieden, da die individuellen Motive der MitarbeiterInnen eine Rolle spielen. Diese Erkenntnis geht bereits aus den in Kapitel 4 beschriebenen Motivationstheorien hervor. Ein konkreter Grund für mangelnde Motivation kann demnach nicht für alle MitarbeiterInnen pauschalisiert werden.

Die Komplexität des Motivationsbegriffs und die zahlreichen internen und externen Einflüsse auf die Arbeitszeitgestaltung erwecken die Annahme, dass einzelne Modelle

den unterschiedlichen Ansprüchen nicht gerecht werden können. Die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen ist daher eine individuelle Zusammenstellung verschiedener Modelle. Bei der Auswahl sollte immer die Erfüllung des pflegerischen Auftrags unter Einbeziehung der Organisationsstrukturen und der individuellen Vorstellungen und Erwartungen im Vordergrund stehen.

Die Entwicklung von Arbeitszeitmodellen zur Steigerung der MitarbeiterInnenmotivation setzt demzufolge voraus, dass sich Unternehmen vorab ein umfassendes Bild über die Bedürfnisse/Erwartungen der Beschäftigten machen. Dies kann z.B. mittels einer Befragung geschehen. Daraus ergibt sich in erster Linie eine Aussage über die Notwendigkeit von Arbeitszeitflexibilisierung. Anschließend sind diese Vorstellungen mit der Organisationsstruktur und den Unternehmenszielen in Verbindung zu bringen.

Im weiteren Verlauf liegt der Fokus auf der Auswahl eines oder mehrerer Modelle und der Auseinandersetzung mit den Stärken und Schwächen der bevorzugten Arbeitszeitmodelle. Ist die Entscheidung für ein Modell gefallen, ist es empfehlenswert dieses vorab für einen definierten Zeitraum zu testen. Während der Testphase besteht die Möglichkeit, das Modell punktuell anzupassen und intensiv auf seine Praxistauglichkeit zu überprüfen. Im Anschluss an die Testphase sollte eine Auswertung der Testphase erfolgen und erst dann eine verbindliche Einführung erfolgen. (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2013, S. 10 – 11)

Zum Thema Arbeitszeitgestaltung liefert der Pflegewohnstift Hönow der *Deutschen Seniorenstift Gesellschaft (DSG)* ein interessantes Modell, das an dieser Stelle ausführlich dargestellt wird.

Das Modell wurde im Jahr 2014 in der Fachpresse mehrfach diskutiert und wird in dieser Arbeit ausführlich erläutert. Im Jahr 2010 stellte der Pflegewohnstift fest, dass das Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit – die sogenannte Work-Life-Balance – für die MitarbeiterInnen aus dem Gleichgewicht geraten war. Dies äußerte sich in einer hohen Unzufriedenheit in Verbindung mit erhöhten Fehlzeiten und steigender Fluktuation.

Aufgrund der ohnehin schon unregelmäßigen Arbeitszeiten in der Pflegebranche und das hinzukommende Einspringen für erkrankte MitarbeiterInnen – angesichts der unternehmensinternen Problematik – schränkte die Freizeitgestaltung der MitarbeiterInnen immer mehr ein. Aus dieser Tatsache resultierte eine Umfrage unter den Pflegefachkräften der Einrichtung, mit dem Ergebnis einer ausgeprägten Unzufriedenheit. Zu dieser Zeit arbeiteten die Pflegefachkräfte 5,5 Tage pro Woche und an diesen Tagen

für gewöhnlich 7,25 Stunden über einen Zeitraum von 7 bis 10 Tagen hintereinander. (vgl. Leupold, Anna-Maja 2014, S. 36)

Die Personalverantwortlichen sahen sich in der Pflicht, eine grundlegende Veränderung vorzunehmen. Die Idee war ein Wechsel vom Drei-Schicht-System hin zum Zwei-Schicht-System. Daraus entwickelte sich das 7/7 Arbeitszeitmodell. Das System, welches sich dahinter verbirgt, wird im Folgenden dargestellt. (vgl. Leupold, Anna-Maja 2014, S. 36)

Nach dem neuen Modell sollten die Pflegefachkräfte nicht mehr 7,25 Std., sondern 10 Std. mit einer zusätzlichen Pausenzeit von 2 Std. täglich, an 7 aufeinanderfolgenden Tagen arbeiten. Dafür sollten sie im Anschluss an 7 Tage Dienstzeit einen Ausgleich von 7 freien aufeinanderfolgenden Tagen erhalten. An einem Tag der freien Woche sind die Beschäftigten jedoch dazu angehalten, sich administrativen Tätigkeiten zu widmen.

Sinn und Zweck des Modells war es, die Arbeitszeit von 2 Wochen innerhalb einer Woche zu realisieren, um die dienstfreien Zeiten zu verlängern. Bei einer vertraglich vereinbarten Arbeitszeit von mehr als 35 Stunden pro Woche, muss der/die MitarbeiterIn die verbleibenden Stunden an einem zusätzlichen Tag erbringen. (vgl. Heimmanagement kompakt Ausgabe 17, 5. August 2014)

Das Modell löste bei den MitarbeiterInnen zunächst Zurückhaltung aus. Dennoch erfolgte die Umsetzung in die Praxis. Die Erfolge des Modells äußerten sich relativ schnell in einer merklichen Reduzierung der Ausfallzeiten. Darüber hinaus hat sich die Qualität der Pflegedokumentation deutlich erhöht.

Die Testphase des neuen Arbeitszeitmodells erstreckte sich über drei Monate. Die Mehrheit der MitarbeiterInnen reagierte im Anschluss an die Testphase mit Begeisterung auf das neue Arbeitszeitmodell.

Die Einrichtung entschied sich daraufhin für einen Wechsel vom 3-Schicht-System zum 2-Schicht-System. Seither wird dieses Modell nach festen Vorgaben im Pflegewohnstift Hönow umgesetzt. Ziel ist es, den MitarbeiterInnen Planungssicherheit zu geben und eine längerfristige Regenerierungsphase zu gewährleisten, innerhalb derer die MitarbeiterInnen Zeit für die Familie haben sowie privaten und persönlichen Angelegenheiten nachgehen können.

Die Planung der Arbeitszeit erfolgt im 12-Wochen-Rhythmus. Das bedeutet, der Dienstplan wiederholt sich alle 3 Monate, so dass die MitarbeiterInnen frühzeitig über arbeitsfreie Zeiten informiert sind. Um dem Personalbedarf über 24 Stunden gerecht werden zu können, findet ein versetzter Dienstbeginn statt. Der Wechsel zwischen Früh- und Spätdienst vollzieht sich ausschließlich nach einer arbeitsfreien Woche. Damit sind

die MitarbeiterInnen keinem ständigen Schichtwechsel ausgesetzt, was sich wiederum positiv auf die Gesundheit auswirkt.

Fragwürdig ist, ob die langen Dienste nicht eher zu einer erhöhten Belastung führen als zu einer Entlastungssituation. Laut Aussage der Personalleiterin des Pflegewohnstifts ist dies nicht der Fall. Die Belastungen werden im Gegensatz zum Drei-Schicht-System vielmehr als geringer eingeschätzt. Mittlerweile hat sich das neue Arbeitszeitmodell im Pflegewohnstift Hönow etabliert und die Entwicklung eines festen und zufriedenen Personalstamms begünstigt.

Sicherlich ist dieses Modell nicht für alle Beschäftigten praktikabel. Gerade für Mütter oder Väter, die auf Kinderbetreuungszeiten der Kindertagesstätten angewiesen sind, birgt dieses Modell Probleme. Eine ganztägige Betreuung orientiert sich in der Regel an einem 8-Stunden-Tag. Die entstehenden Betreuungslücken sind nur schwer zu schließen. Außerdem sehen die Eltern ihre Kinder aufgrund der langen Dienste in der Arbeitswoche kaum. Gleichermaßen betroffen sind auch ältere MitarbeiterInnen, deren Leistungsfähigkeit womöglich nicht ausreicht, um 7 Tage am Stück 10 Stunden zu arbeiten.

Für das Pflegewohnstift bedeutet es im Umkehrschluss, dass dieses Modell nicht für alle MitarbeiterInnen gleich gut geeignet ist. Es müssen in jedem Fall individuelle Alternativen geschaffen werden, die den unterschiedlichen Bedürfnissen der MitarbeiterInnen Rechnung tragen. Das Pflegewohnstift positioniert sich dazu eindeutig.

Die Offenheit für eine Weiterentwicklung und Veränderung des Modells entsprechend der individuellen Lebensumstände der MitarbeiterInnen ist vorhanden. (vgl. Heimmanagement kompakt Ausgabe 17, 5. August 2014)

Auch bei diesem Modell der Arbeitszeitgestaltung ist zu beachten, dass es den Regelungen des Arbeitszeitgesetzes in vollem Umfang unterliegt. Für die Umsetzung eines solchen Modells bedarf es engmaschiger Absprachen zwischen dem Unternehmen und – wenn vorhanden – dem Betriebsrat. (vgl. Heimmanagement kompakt Ausgabe 17, 5. August 2014)

Das Modell wurde als Beispiel für diese Arbeit ausgewählt, da es umfassend aufzeigt, welche Faktoren mit der Gestaltung eines Arbeitszeitmodells in Zusammenhang stehen bzw. welche Faktoren in Gleichklang gebracht werden müssen. Außerdem gibt es eindrucksvoll wieder, wie sich die Arbeitszufriedenheit durch den Einsatz eines – an MitarbeiterInnen und Unternehmen orientierten – Arbeitszeitmodells steigern lässt. Ein

wesentliches Kriterium, das darüber hinaus zum Ausdruck kommt ist der Umstand, dass es wohl kein Modell gibt, das auf alle Beschäftigten gleichermaßen Anwendung finden kann. Bei der Gestaltung diverser Arbeitszeitmodelle ist immer die Individualität des Unternehmens und der darin beschäftigten MitarbeiterInnen zu berücksichtigen. Nur so kann die Erreichung der Unternehmensziele und der individuellen MitarbeiterInnenziele langfristig sichergestellt werden.

Außerdem unterliegen Arbeitszeitmodelle dem Anspruch der stetigen Weiterentwicklung und Anpassung. Was heute gut ist, kann morgen schon überholt sein, denn nichts ist so beständig wie die Veränderung. Das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, ist eine der Hauptaufgaben bei der Herstellung von Arbeitszufriedenheit bzw. Motivation.

Motivation besteht zudem aus mehr, als nur der Entwicklung eines Modells der Arbeitszeitgestaltung. Motivation ist ein Prozess. Sie kann nicht an einem Tag geschaffen werden und hat auch keinen Anspruch auf Dauerhaftigkeit.

Die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen, die sich an den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen orientieren, kann nicht über andere Mängel in Unternehmen hinwegtäuschen. Arbeitszeitmodelle machen nur einen geringen Teil der zur Verfügung stehenden Motivationsinstrumente aus und sollten auch nur als Teilgebiet verstanden werden.

7 Fazit und Ausblick

Motivation ist ohne Frage ein bedeutungsvolles Thema in Unternehmen. Es gibt viele Faktoren, die zur Motivation und Arbeitszufriedenheit in stationären Pflegeeinrichtungen beitragen und die Attraktivität des Berufes steigern. Eine zentrale Bedeutung als Motivationsinstrument nimmt dabei die Arbeitszeitgestaltung ein, die Thema der vorliegenden Arbeit ist.

Beschäftigte in der stationären Pflege erkennen zunehmend ihre tragende Rolle im Prozess der Versorgung und Betreuung pflegebedürftiger Menschen und fordern mittlerweile auch mehr Rechte ein. Forderungen an höheres Gehalt, flexible Arbeitszeiten etc. sind in diesem Bereich nicht neu, setzen die Unternehmen aber zunehmend unter Druck, im Bereich des Personalmanagements tätig zu werden. Die Arbeitszeitgestaltung gewinnt immer mehr an Wert für die MitarbeiterInnen. Der gesellschaftliche Wandel verlangt die Passgenauigkeit von Arbeitszeitmodellen, damit Berufstätige im Stande sind, die beruflichen Anforderungen mit den familiären/privaten Interessen zu vereinbaren. Sofern Unternehmen dies berücksichtigen, können sie sich optimal für die Zukunft positionieren. (vgl. Hellert 2014, S. 11)

Allerdings ist Motivation kein einseitiger Vorgang, der ausschließlich Aufgabe des Unternehmens ist. Unternehmen dürfen sehr wohl eine grundsätzliche Motivation ihrer MitarbeiterInnen voraussetzen. Die Aufgabe des Unternehmens liegt vielmehr in der Schaffung von Rahmenbedingungen, die der Motivation förderlich sind und Demotivation entgegenwirken. Bei der Suche nach geeigneten Anhaltspunkten für die Herstellung von Motivation sind diese Motivationstheorien eine wichtige Grundlage. (vgl. Haubrock, Öhlschlegel-Haubrock 2009, S. 145)

Leider können aus den Theorien keine allgemeingültigen Vorgehensweisen abgeleitet werden – wie im Verlauf der Arbeit mehrfach angemerkt - so dass Motivation immer als individuelle Gegebenheit betrachtet werden muss, die von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird. In Bezug auf die MitarbeiterInnenmotivation durch die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen ist die Verknüpfung der Unternehmens- und MitarbeiterInnenziele unerlässlich. Nur durch eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens und der darin beschäftigten MitarbeiterInnen, können Modelle der Arbeitszeitgestaltung entwickelt werden, die positive Wirkung auf die MitarbeiterInnenmotivation ausüben und langfristige Erfolge herbeiführen.

Was die Zukunft der Pflege betrifft kann an dieser Stelle nur vermutet werden, dass die Forderungen nach Individualität auf KundInnenseite und nach Flexibilität auf MitarbeiterInnenseite sicherlich weiter ansteigen werden. Diese Entwicklung fordert die Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle. Der Einsatz von starren Arbeitszeiten wird sich in den kommenden Jahren tendenziell weiter verringern.

Unternehmen erhoffen sich von der zunehmenden Flexibilisierung mehr Wirtschaftlichkeit und Effizienz. Die Beschäftigten wiederum rechnen mit einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. „Überall dort (...), wo Flexibilisierung nicht als Einbahnstraße verstanden wird, wo Beschäftigte angemessen beteiligt werden, können einige flexible Arbeitszeitmodelle – ihre richtige Gestaltung vorausgesetzt – durchaus einen Beitrag für mehr Wirtschaftlichkeit einerseits und mehr Arbeitszufriedenheit andererseits leisten.“ (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2013, S. 57)

Unternehmen werden auch weiterhin den Zwängen des Fachkräftemangels unterliegen und somit wird das Thema der Arbeitszeitgestaltung auch künftig eine der Hauptaufgaben des Personalmanagements in stationären Pflegeeinrichtungen darstellen. Dabei werden Arbeitszeitmodelle, die sich an der Work-Life-Balance orientieren, nicht mehr nur als Motivationsinstrumente fungieren. Sie werden zunehmend den Status eines Rekrutierungsinstruments im Kampf um qualifiziertes Personal einnehmen.

Selbständigkeitserklärung

„Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 7 der Prüfungsordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin, dass ich diese Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Berlin, den 30. Januar 2015

Unterschrift

Literaturverzeichnis

Arbeitsgesetze: 84., neu bearbeitete Aufl. München: Beck Verlag, 2014.

Bartscher, Thomas; Huber, Anne: Praktische Personalwirtschaft. Eine praxisorientierte Einführung. 2., vollständig überarbeitete Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2007.

Bartscher, Thomas; Stöckl, Juliane; Träger, Thomas: Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis. München: Pearson Deutschland GmbH, 2012.

Berthel, Jürgen; Becker, Fred G.: Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 8., überarbeitete und erweiterte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2007.

Birkenfeld, Ralf: ABC der Dienstplangestaltung. Arbeitszeitflexibilität und neue Arbeitszeitmodelle im Gesundheitswesen. 4., überarbeitete Aufl. Frankfurt am Main: Bund-Verlag, 2004.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Arbeitsrecht. Informationen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Bonn: Wittkowski & Sander, 2014.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Das Arbeitszeitgesetz. Bonn: CPI books, 2014.

Büdenbender, Ulrich; Strutz, Hans: Gabler Kompaktlexikon Personal. Wichtige Begriffe zu Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht. 3., komplett überarbeitete Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011.

Bühner, Rolf: Personalmanagement. 3. Aufl. München u.a.: Oldenbourg Verlag, 2005.

Büker, Christa: Dienstplanung leicht gemacht. Wege zu einer erfolgreichen Arbeitsorganisation. Stuttgart: Kohlhammer, 2006.

Comelli, Gerhard; Rosenstiel, Lutz: Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. 4. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2009.

Das gesamte Sozialgesetzbuch SGB I bis SGB XII: Ausgabe 2014/II in der Reihe Walhalla Online-Bibliothek. Regensburg: Walhalla Fachverlag, 2014.

Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaft. 6. Überarbeitete Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2008.

Funk, Johannes: Dienstplangestaltung. Rechtsgrundlagen – Beispiele – Tipps. 3., überarbeitete Aufl. Hannover: Vincentz Network, 2004.

Gehrmann, Gerd; Müller, Klaus D.; Säuberlich, Uwe: Schluss mit der Demotivierung. Handbuch für die Praxis Sozialer Arbeit. Motivationskiller erkennen, Arbeitsbedingungen verbessern, Lösungen schaffen. Regensburg: Walhalla Fachverlag, 2012.

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), Berlin: Clausen und Bosse, 1999.

Handelsblatt Management Bibliothek: Die bedeutendsten Management-Vordenker. Band 3. Frankfurt/ New York: Campus Verlag, 2005.

Hauptmann, Peter-Helge: Arbeitsrecht leicht gemacht. Eine Darstellung mit praktischen Fällen, verständlich - kurz – praxisorientiert, für Studierende in Recht, Wirtschaft und für Praktiker in Betrieben, Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften. 7., überarbeitete Aufl. Berlin: Kleist Verlag, 2012.

Heckhausen, Jutta; Heckhausen, Heinz: Motivation und Handeln. 3., überarbeitete und aktualisierte Aufl. Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2006.

Hellert, Ulrike: Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. Freiburg im Breisgau/München: Haufe, 2014.

Hentze, Joachim; Graf, Andrea: Personalwirtschaftslehre 2. Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft. 7., überarbeitete Aufl. Göttingen: Haupt Verlag, 2005.

Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement. 5., überarbeitete und erweiterte Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2013.

Hromadka, Wolfgang; Maschmann, Frank: Arbeitsrecht Band 1. Individualarbeitsrecht. 4., überarbeitete und aktualisierte Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, 2008.

Jung, Hans: Personalwirtschaft. 8., aktualisierte und überarbeitete Aufl. München/Wien: Oldenbourg Verlag, 2008.

Kelm, Ronald: Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung in der Pflege. 4., überarbeitete Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, 2012.

Kleinbeck, Uwe: Arbeitsmotivation. Entstehung, Wirkung und Förderung. Weinheim/München: Juventa Verlag, 1996.

Leuzinger, Andreas; Luterbacher, Thomas: Mitarbeiterführung im Krankenhaus. Spital, Klinik und Heim. 2., vollständig überarbeitete Aufl. Bern; Göttingen; Toronto; Seattle: Verlag Hans Huber, 1994.

Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: Personalmanagement. Heidelberg: Physica-Verlag, 2008.

Lütkefent, Yvonne: Flexible Dienstplangestaltung. Überstunden abbauen – Personal effektiv einsetzen. Hannover: Schlütersche, 2003.

Maslow, Abraham H.: Motivation und Persönlichkeit. 12. Aufl. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2010.

Mutschall, Andrea: Motivationstheoretische Analyse der Arbeit in der Krankenpflege. Münster: LIT Verlag, 2003.

Müller, Herbert: Arbeitsorganisation in der Altenpflege. Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung und -sicherung. Hannover: Schlütersche, 2001.

Nerdinger, Friedemann W.: Motivation und Handeln in Organisationen. Eine Einführung. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer Verlag, 1995.

Niermeyer, Rainer; Seyffert, Manuel: Motivation. 4., aktualisierte Aufl. Freiburg: Haufe, 2011.

Olfert, Klaus (Hrsg.): Personalwirtschaft. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. 15., verbesserte und erweiterte Aufl. Herne: Friedrich Kiehl Verlag, 2012.

Ridder, Hans-Gerd: Personalwirtschaftslehre. 4., aktualisierte und überarbeitete Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, 2013.

Rosenstiel, Lutz; Nerdinger, Friedemann W.: Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 7., überarbeitete Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2011.

Schlüter, Wilfried; Nickels, Alfons: Flexible Dienstzeitmodelle. Bausteine zukunftsorientierter Führungsarbeit in der Pflege. München: Urban & Fischer Verlag, 2006.

Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. 20., aktualisierte Aufl. Frankfurt / New York: Campus Verlag, 2014.

Stahl, Heinz K.: Leistungsmotivation in Organisationen. Ein interdisziplinärer Leitfaden für die Führungspraxis. 2., neu bearbeitete Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2013.

Weinert, Ansfried B.: Organisationspsychologie. 4. Aufl. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union, 1998.

Wiedemann, Prof. Dr. Herbert: Mitarbeiter richtig führen. Motivation, Partizipation, Kommunikation. 3., unveränderte Aufl. Ludwigshafen/ Rhein: Friedrich Kiehl Verlag, 1991.

Internetquellen

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Im Takt? Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. 4., unveränderte Aufl. Dortmund-Dorstfeld, 2013.

http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A49.pdf?__blob=publicationFile&v=15
[01.10.2014]

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.): Fachkräfte sichern. Flexible Arbeitszeitmodelle. Berlin, 2013.

<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/fachkraefte/fachkraefte-sichern-flexible-arbeitszeitmodelle,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>
[01.10.2014]

Gabler Wirtschaftslexikon (2013):

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/arbeits-und-organisationspsychologie.html>
[31.10.2014]

Herzberg, Frederick (2003): Was Mitarbeiter in Schwung bringt. Harvard Business Manager.

<http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/leseprobe/26661111/artikel.html>
[01.07.2014]

Knüppel, Johanna, Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe DBfK e.V. (2012):

Zahlen – Daten – Fakten „Pflege“.

<http://www.dbfk.de/Startseite/Aktion-Tausche-wichtigen-gegen-guten-Arbeitsplatz/Zahlen---Daten---Fakten-Pflege-2012-01.pdf> [30.10.2014]

Manpower (2014):

<https://www.manpower.de/neuigkeiten/presse/pressemitteilungen/studie-die-10-wichtigsten-gruende-warum-der-job-spass-macht/> [30.12.2014]

Mayo (1945): Human-Relations-Bewegung.

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/human-relations-bewegung/human-relations-bewegung.htm> [01.07.2014]

Prüfanleitung zum Erhebungsbogen zur Prüfung der Qualität nach den §§ 114 ff. SGB XI in der stationären Pflege 17.01.2014, S. 25

http://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/pflegeversicherung/richtlinien__vereinbarungen__formulare/richtlinien_und_grundsaeetze_zur_qualitaetssicherung/qpr_richtlinien_2014/2014-01-28_Pflege_QPR_Anlage_5_Pruefanleitung_stat.pdf [22.10.2014]

Recklies, Dagmar (2001): Überblick über grundlegende Motivationstheorien.

<http://www.managementportal.de/HumanResources/Motivationstheorien.htm> [20.06.2014]

Stangl, W. (2011):

Humanistische Psychologie. Lexikon für Psychologie und Pädagogik.
<http://lexikon.stangl.eu/3706/humanistische-psychologie/> [15.11.2014]

Zeitschriftenbeiträge

Innovatives Arbeitszeitmodell: 7 Tage arbeiten, 7 Tage frei. In: HeimManagement kompakt. Nr. 17, (2014), S. 1-2.

Leupold, Anna-Maja: „Das ist fast wie Urlaub“. In: Health & Care Management. Nr. 7-8, Jg. 5, (2014). S. 36 – 37.