



Foto: Susanne El-Nawab

# Vier-Tage-Woche im Test

Stellt die Vier-Tage-Woche tatsächlich einen gangbaren Weg dar oder ist sie lediglich ein aktueller Hype? Ein Leitfaden, um eine mögliche interne Umsetzung zu prüfen und die Vor- und Nachteile abzuwägen.

Text: Michael Wipp

**D**ie jahrzehntelangen Diskussionen um die Arbeitszeitgestaltung in der Pflege gehen in die nächste Runde: Früher ging es um die Sechs-Tage-Woche, es folgte die „Zwischenlösung“ der 5,5-Tage-Woche, dann die Fünf-Tage-Woche. Bewusst sind bei weitem noch nicht alle Einrichtungen bei der Fünf-Tage-Wo-

che angelangt. Liest man die verschiedenen Pressemitteilungen zu der Vier-Tage-Woche, haben diese nahezu alle eines gemeinsam: Es handelt sich fast ausschließlich um Absichtserklärungen oder gerade erst begonnene Projekte. Positive Außenwirkung erzielen oder ernst gemeinter Versuch? Die Thematik sollte zunächst verantwortungsbewusst

auf der Leitungsebene diskutiert und in Folge Pro und Contra abgewogen werden, bevor den Mitarbeitern scheinbare Errungenschaften in Aussicht gestellt werden, ohne diesen zu sagen, welchen Preis sie möglicherweise dafür bezahlen oder noch schlimmer, das Projekt scheitern zu sehen. Jegliche Form neuer Arbeitszeitgestaltung muss sich im

Projektverlauf weiterentwickeln und nicht jedes Detail kann im Voraus berücksichtigt werden. Nach dem Prinzip Versuch und Irrtum sollte dennoch eine Thematik mit diesen Auswirkungen nicht angegangen werden. Zu berücksichtigen ist dabei auch, dass der Qualifikationsmix als perspektivische Ablöse der antiquierten Fachkraftquote arbeitsorganisatorische Veränderungen mit sich bringt, die konzeptionell mitberücksichtigt werden sollten.

Grundlagen für jegliche Form der X-Tage-Woche stellen immer die vertraglichen Vereinbarungen mit den Kostenträgern und die ordnungsrechtlichen Vorgaben auf Landesebene dar. Bewusst wird in diesem Beitrag nicht auf die Möglichkeit eines speziell finanzierten Modellprojektes zurückgegriffen, sondern auf Basis realistischer Alltagsgegebenheiten gearbeitet. Ein Projekt bewährt sich an seinem Gelingen im Alltag, nicht auf theoretisch formulierten öffentlichkeitswirksamen Anpreisungen ohne inhaltliche Substanz. Und dies bedarf einer fundierten Basis.

Am Beispiel einer Einrichtung mit 80 Bewohnern und heruntergebrochen auf einen Wohnbereich mit 40 Bewohnern sollen die Möglichkeiten genau betrachtet werden. Das Vorgehen unterscheidet sich von den heutigen Regularien nicht zu PeBeM; lediglich in Bezug auf das Auslaufmodell Fach-

kraftquote erfolgt die Bezugnahme hier auf Regelungen zu PeBeM/§ 113 c SGB XI, welche den Fachkraftbedarf an der „Mindestpersonalmenge“ je nach Bundesland festmacht.

Die Tabelle (siehe unten auf dieser Seite) zeigt die Bewohnerstruktur nach Pflegegraden, die eingesetzten Pflegeschlüssel und das daraus resultieren-

che; durchschnittlich 75,15 Stunden/Tagdienst zur Verfügung.

Entscheidend sind letztlich immer die aus der vertraglichen Vereinbarung resultierenden Zeitwerte, die dienstplanmäßig eingesetzt werden können. Soll darüber hinaus geplant werden, muss zunächst die Fragestellung geklärt sein, wer die Kosten da-

## Längere Dienste bei geringerer Besetzung erhöhen zwangsläufig die Arbeitsbelastung pro Person

de Stellenkontingent. Beispiel: Fachkraftanteil 43 Prozent ausgerichtet an der Mindestpersonalmenge entspricht 7,33 VK – Stellen von der Mindestausstattung mit 17,05 VK-Stellen (= Bayern Regelung/Nachtrag zum Rahmenvertrag § 75 SGB XI).

Die Tabelle auf Seite 18 oben zeigt die Ist-Teamkonstellation dieser Dienstplanungseinheit.

### Ermittlung des täglich zu verplanenden Zeitkontingents

Ausgehend von den an der Personalobergrenze ermittelten 18,90 VK-Stellen (ohne zusätzliche Funktionsstellen) minus 1,82 VK-Stellen (Anteil Nachtdienst/Wohnbereich) stehen 17,08 VK-Stellen für den Tagdienst multipliziert mit der Nettoarbeitszeit 30,80 Stunden/Woche (= 40 Wochenstunden minus 23 Prozent) = 526,06 Stunden/Wo-

für übernimmt bzw. woher diese Stundenkontingente kommen sollen. Geschieht dies nicht, werden bei einem Überschreiten dieser Zeitwerte Überstunden aufgebaut, was nicht wirklich im Interesse des Projektes bzw. der Mitarbeiter sein dürfte.

Ein Beispiel anhand der Schematischen Darstellung über ein Dienstplanbesetzungsprofil finden Sie unter: [www.altenheim.net/downloads/](http://www.altenheim.net/downloads/)

In diesem Beispiel stehen für den Tagdienst durchschnittlich 75,15 Stunden zur Verfügung. Das ist zunächst die Planungsgrundlage unbenommen von der Frage der Stundenaufteilung auf die X-Tage-Woche. Hier zeigt sich, dass die Vier-Tage-Woche in Folge der längeren Dienste die rein quantitative Besetzung reduziert, weil das gesamt verfügbare Stellenkontingent bei einer Änderung der X-Tage-Woche un-

BEISPIEL EINER EINRICHTUNG MIT 80 BEWOHNERN

Pflegegrade	Bew. Anzahl	Pers. Schlüssel	VK-Stellen	Pflegegrade	Bew. Anzahl	Pers. Schlüssel	VK-Stellen	FK-Anteil
(Personalobergrenzen)				(Mindestpersonalmenge)				
PG 1	2	4,53	0,44	PG 1	2	6,70	0,30	
PG 2	5	3,43	1,46	PG 2	5	3,49	1,43	
PG 3	14	2,45	5,71	PG 3	14	2,56	5,47	
PG 4	12	1,82	6,59	PG 4	12	2,00	6,00	
PG 5	7	1,49	4,70	PG 5	7	1,82	3,85	
	<b>40</b>		<b>18,90</b>				<b>17,05</b>	7,33 Tag- u. Nachtdienst 5,51 Anteil Tagdienst 11,58 Anteil Pflege(fach)helfer

17,05 x 43 Prozent = 7,33 VK-Stellen

17,05

Das Beispiel zeigt die Bewohnerstruktur nach Pflegegraden, die eingesetzten Pflegeschlüssel und das daraus resultierende Stellenkontingent. Beispiel: Fachkraftanteil 43 Prozent ausgerichtet an der Mindestpersonalmenge entspricht 7,33 VK-Stellen von der Mindestausstattung mit 17,05 VK-Stellen (= Bayern Regelung/Nachtrag zum Rahmenvertrag § 75 SGB XI)

Quelle: Michael Wripp

verändert bleibt. Es liegt lediglich eine andere tageszeitliche Verteilung der Dienstlängen vor. Die graue Schraffierung zeigt Überlappungen von Früh- und Spätdiensten. Diese zu entzerren ist schwierig, weil das Dienstende schon jetzt bei 22.00 Uhr liegt und infolgedessen Kollisionen mit den Ruhezeiten nach dem ArbZG auftreten können.

**Vier-Tage-Woche erfordert zwingend neu strukturierte Arbeitsabläufe**  
Allein die Betrachtung des „Beispiels anhand der Schematischen Darstellung über ein Dienstplanbesetzungsprofil“ (siehe Download zum Beitrag unter [www.altenheim.net/downloads/](http://www.altenheim.net/downloads/)) macht deutlich, dass im Gegensatz zu einer Fünf-Tage-Woche bei einer Vier-

Tage-Woche die Arbeitsabläufe im Tagdienst völlig neu aufzustellen sind. Eine qualifizierte und kompetenzbasierte Ablaufplanung (Tourenplanung/Ablaufplanung) in digitaler oder analoger Form ist dazu unerlässlich. Diese Ausarbeitung ist zwingend im Vorfeld der geplanten Umsetzung erforderlich, um die realistische Machbarkeit in Bezug auf die neue tageszeitliche Verteilung von Tätigkeiten und insbesondere deren Auswirkungen auf die Bewohner in Folge einer veränderten Ablaufplanung zu prüfen.

**Vier-Tage-Woche und Auswirkungen**

Je länger die Dienste, desto dünner wird die Besetzung mit der Folge, dass bei dadurch ohnehin schon erhöhter Arbeitsbelastung der Mitarbeiter die Ausfälle schwerer zu kompensieren sind. Dabei muss – sofern nicht konsequent auf Basis der Nettoarbeitszeit geplant wird – auf die freien Tage zurückgegriffen werden. Das bedeutet, dass gerade auch die Altersstruktur der Mitarbeiter eine nicht zu unterschätzende Rolle bei den Überlegungen spielen muss, weil längere Dienste bei geringerer Besetzung zwangsläufig die Arbeitsbelastung pro Mitarbeiter erhöhen – denn die anfallende Arbeit bleibt, rein quantitativ betrachtet, die gleiche. Es muss auch unbedingt eine Verständigung dahingehend bestehen, dass die durchschnittlich drei freien Tage pro Woche auch nicht immer zusammenhängend eingeplant werden können.

Ob dann letztlich die neuen Frühdienste im Gegensatz zu den Spätdiensten zeitlich länger gestaltet werden oder die Lage und Dauer von Spätdiensten anders gestaltet werden, stellt lediglich eine Verteilungsfrage dar, die mit den Mitarbeitern besprochen werden muss.

Dazu eignen sich Dienstplanbesetzungsprofile in der dargestellten Form sehr gut, weil sie die tageszeitlichen Lagen der Dienste, Überschneidungen etc. in verschiedenen Konstellationen transparent machen und somit ein qualifiziertes Medium als transparente Diskussionsgrundlage darstellen.

Quelle: Michael Wipp

Quelle: Michael Wipp

DIE IST-TEAMKONSTELLATION DIESER DIENSTPLANUNGSEINHEIT				
MA-Verteilung	Anz.	Stellenanteil	WAZ	Gesamt
<b>Fachkräfte</b>	6	1,00	40,00	6,00
	2	0,75	30,00	1,50
	0	0,50	20,00	0,00
<b>Gesamt</b>	<b>8</b>			<b>7,50</b>
<b>Helfer</b>	9	1,00	40,00	9,00
	2	0,85	34,00	1,70
	2	0,50	20,00	1,00
<b>Gesamt</b>	<b>13</b>			<b>11,70</b>
<b>Summe</b>				<b>19,20</b>

Die Tabelle zeigt die Ist-Verteilung der Mitarbeiter nach zwei Qualifikationsebenen.  
Ist-Verteilung der Mitarbeiter nach zwei Qualifikationsebenen (QN 4 Fachkräfte und Helfer QN 1/2 und 3 zusammengefasst), nach Anzahl, Stellenanteilen, Wochenarbeitszeit und summiert.  
Nachtdienst:  
2 x 8 Stunden x 7 Nächte = 112 Stunden/Woche  
Anteilig pro Wohnbereich = 56 Stunden  
Entspricht 1,82 VK-Stellen  
(Rechenweg: 56/30,8 = 1,82 VK-Stellen)

DIE DIENSTLÄNGE UNTER BEZUGNAHME AUF DIE ARBEITSVERTRAGLICHE WAZ ERGIBT DIE X-TAGE-WOCH					
Wochenarbeitszeit		Brutto		Netto	
Brutto	Prozent	Dienstlängen	Tage-Woche	Wochenarbeitszeit	Tage-Woche
40	100,00	8,00	5,00	30,80	3,85
40	100,00	7,00	5,71	30,80	4,40
34	85,00	8,00	4,25	26,18	3,27
34	85,00	7,00	4,86	26,18	3,74
30	75,00	8,00	3,75	23,10	2,89
30	75,00	7,00	4,29	23,10	3,30
20	50,00	6,50	3,08	15,40	2,37
20	50,00	4,00	5,00	15,40	3,85
20	50,00	3,00	6,67	15,40	5,13

Hier sieht man, dass auch die Beurteilung der Vier-Tage-Woche auf Grundlage der Nettoarbeitszeit stattfinden müsste, weil während der gesamten Ausfallzeiten schließlich keine Arbeitsleistung stattfindet. Damit zeigt sich aber die X-Tage-Woche auf das gesamte Jahr betrachtet (rechte Spalte) nochmals deutlich anders.

ÜBERSICHT WOCHENENDBESETZUNG

	Verfügbare Anzahl	Geplante WE-Besetzung	Geplant jedes zweite WE frei	Bedarf Anzahl	Pauschaler Aufschlag Ausfall	Erforderliche MA-Anzahl	
Fachkräfte	8	FD 2	x 2	6	1-2 MA mehr	8	✓
		SD 1	x 2				
Pflegehelfer	13	FD 3	x 2	6	1-2 MA mehr	14	⊗
		SD 3	x 2	6			

Legende: FD = Frühdienst, SD = Spätdienst, WE = Wochenende, MA = Mitarbeiter

Quelle: Michael Wipp

Die genannten Besetzungsvorgaben sind oftmals nur dann machbar, wenn ausreichend Teilzeitmitarbeiter die erforderliche Anzahl an Mitarbeitern erhöhen. (Bezugnahme verfügbare Mitarbeiter siehe Tabelle oben auf Seite 18.)

**Rahmenstrukturen/Spielregeln bei der Machbarkeitsprüfung einer Vier-Tage-Woche:**

- o das durchschnittlich tagesbezogene verfügbare Zeitkontingent nicht zu überschreiten
- o die arbeitsvertraglichen Wochenarbeitszeiten der Mitarbeiter in Bezug auf die gewählten Dienstlängen im Blick haben (Faustregel: Wochenarbeitszeiten geteilt durch vier = die möglichen Dienstlängen)
- o Dienstlängen (= Arbeitsbelastung) und Altersstruktur der Mitarbeiter. Dabei dürfen die Fahrtzeiten zum Arbeitsplatz im Zusammenhang mit den Dienstlängen nicht außer Betrachtung gelassen werden.
- o Auswirkungen tageszeitlich veränderter Leistungserbringung in Bezug auf den Pflege- und Betreuungsbedarf der Bewohner

**Vier-Tage-Woche mit verkürzter Wochenarbeitszeit**

Bei den teilweise sehr unreflektierten Diskussionen, die eine Vier-Tage-Woche bei gleichzeitiger Reduzierung der Wochenarbeit fordern, sollte bitte den Mitarbeitern auch erklärt werden, woher das dafür erforderlich auszugleichende Stellenkontingent kommen sollte. Vermutlich wird kein Kostenträger nur wegen der Einführung einer neuen Wochentageform der Einrichtung die Differenz an Stellen zu den reduzierten Wochenstunden als Ausgleich zusätzlich zur Verfügung stellen. Geschieht dies aber nicht, würde sich unter dieser Konstellation die ohnehin heute schon

erhebliche Arbeitsbelastung pro Mitarbeiter exponentiell weiter verstärken, die eine Vier-Tage-Woche schon wegen der quantitativ reduzierten Besetzung im Tagesverlauf mit sich bringt.

Beispiel: Die Differenz bei gleichem Ausgangstellenkontingent in dem Beispiel-Wohnbereich mit 18,90 VK-Stellen entspricht bei einer jeweils zugrunde gelegten Brutto-Arbeitszeit von 40 Wochenstunden 756 Wochenstunden bzw. bei 35 Wochenstunden 661,50 Stunden: Eine Differenz von 94,50 Stunden/Wo-

che oder 13,50 Stunden/Tag. Diese Differenz müsste bei fehlendem Stellenausgleich zusätzlich an Arbeitsbelastung von den Mitarbeitern getragen werden können.

Einrichtungsinterne Auswertungen belegen, dass vor allem Teilzeitmitarbeiter bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt oftmals in einer Vier-Tage-Wo-

che – und sogar weniger – arbeiten, ohne dass ihnen das bewusst ist.

Die Tabelle auf Seite 18 unten zeigt, dass auch die Beurteilung der Vier-Tage-Woche bei genauer Betrachtung auf Grundlage der Nettoarbeitszeit stattfinden müsste, weil während der gesamten Ausfallzeiten schließlich keine Arbeitsleistung stattfindet. Damit zeigt sich aber die X-Tage-Woche auf das gesamte Jahr betrachtet (siehe rechte Spalte) nochmals deutlich anders.

**Unsinnige rein quantitative behördliche Besetzungsvorgaben können eine Vier-Tage-Woche konterkarieren**

**Ordnungsrechtliche Anforderungen contra Vier-Tage-Woche**

Unsinnige rein quantitative behördliche Besetzungsvorgaben können eine Vier-Tage-Woche konterkarieren. Begründung: Wenn gefordert ist, dass jeweils in Früh- und Spätdiensten immer eine Fachkraft im Einsatz ist, gelingt dies bei einer Vier-Tage-Woche nur, wenn

**PRESSESCHNIPSEL**

**Fundstücke des Autors:** „Ab 2025 soll die Wochenarbeitszeit von 39 Stunden bei Vollzeit auf 38 Stunden gesenkt werden.“ ... „Arbeitszeitmodelle wie die Vier-Tage-Woche werden immer häufiger erprobt.“ ... „Die XXX führt nun ab September eine freiwillige Vier-Tage-Woche ein, jedoch mit 40 Stunden.“ ... „Immer mehr Einrichtungen erproben Vier-Tage-Woche.“ ... „Stadt findet keine Interessenten für Vier-Tage-Woche bei ihren Pflegeeinrichtungen.“ ... „Pilotstation kehrt nach sechs Wochen zu alten Dienstzeiten zurück. Pflegekräften war Vier-Tage-Woche zu stressig.“



Es gilt einrichtungsintern sorgfältig die Pros und Contras abzuwägen – bezogen auf die Belastung der Mitarbeitenden und die Auswirkungen auf die Pflege- und Betreuungssituation der Bewohner:innen.

Foto: Susanne El-Nawab

die Planungsbereiche groß genug sind (= einfache Rechenaufgabe), weil durch die Verlängerung der Dienste bei einer Vier-Tage-Woche vs. einer Fünf-Tage-Woche gleichzeitig die quantitative Besetzung abnimmt. Auch diesen Sachverhalt gilt es zu prüfen.

Die Politik fordert von der Pflege die Einstellung von mehr Vollzeitmitarbeitern. Die genannten Besetzungsvorgaben sind aber oftmals nur dann machbar, wenn ausreichend Teilzeitarbeitnehmer die erforderliche Anzahl an Mitarbeitern erhöhen (siehe hierzu die Tabelle unten auf Seite 18) Damit verhindert Ordnungsrecht indirekt die politisch – und oftmals ebenso von den Mitarbeitern gewünschten – Vollzeitanstellungsverhältnisse. Grotesk.

### Vollzeit-/Teilzeitarbeitsverhältnisse

Auf der einen Seite sind die langen Dienste bei einer Vier-Tage Woche für die Vollzeitmitarbeiter ideal. Gleichzeitig reduziert dies die rein quantitative Verfügbarkeit an Mitarbeitern und er-

höht die Wahrscheinlichkeit einer höheren Wochenendarbeitsfrequenz. Diese Problematik ist aber auch bei der Fünf-Tage-Woche gegeben. Erschwerend kommt hinzu, dass der vor diesem Hintergrund sinnvolle höhere Anteil an Teilzeitmitarbeitern auf dem Arbeitsmarkt kontinuierlich abnimmt.

### Pro:

- o mehr freie Tage
- o positive Außenwirkung:
  - Ø vier Tage arbeiten/drei Tage frei
- o tageszeitlich mehr Kontinuität für die Bewohner infolge längerer Dienste

### Contra:

- o Tageszeitlich längere Dienste
- o Eingehen auf die individuellen Bewohneranforderungen wird schwieriger, weil die tageszeitliche Besetzung quantitativ abnimmt.
- o Höhere Arbeitsbelastung pro Dienst in Folge geringere Besetzung. Cave: Altersstruktur der Mitarbeiter
- o Kompensation von Ausfallzeiten häufiger erforderlich, weil die reduzierte Besetzung wenig tagesaktuellen Kompensationsspielraum bietet.

### Mein Fazit

Eine Vier-Tage-Woche ist selbstverständlich grundsätzlich machbar. Aller-

dings gilt es, einrichtungsintern sorgfältig die genannten Pros und Contras abzuwägen – bezogen auf die Belastung der Mitarbeiter und die Auswirkungen auf die Pflege- und Betreuungssituation der Bewohner – und in Folge auf dieser Grundlage mit den Mitarbeitern eine Entscheidung zu treffen. Insbesondere gilt es dabei zu prüfen, ob das Mehr an freien Tagen den Einsatz rechtfertigt, der dafür in jeglicher Hinsicht erforderlich ist.

### MEHR ZUM THEMA

**Download:** Das im Text genannte „Beispiel anhand der Schematischen Darstellung über ein Dienstplanbesetzungsprofil“ finden Sie unter:

[www.altenheim.net/downloads/](http://www.altenheim.net/downloads/)  
**Tipp:** Unser Altenheim-Webinar mit Michael Wipp zum Thema am 23. November 2023, um 11 Uhr.

Anmeldung unter:  
[www.webinare.altenheim.net](http://www.webinare.altenheim.net)

**Michael Wipp,**  
 WippCARE Beratung für  
 Pflegeeinrichtungen,  
[www.michael-wipp.de](http://www.michael-wipp.de)

