



Heute  
hier,  
morgen  
dort



Guter Kundendienst hängt wesentlich von zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab.

Zum Beispiel im Gesundheitswesen, wo ein neues Arbeitszeitmodell Pflegekräften, Kliniken und Patienten zugute kommt.

Text:  
Carina Frey

Fotografie:  
Anna Ziegler





*Zurück im Beruf dank selbst bestimmter Arbeitszeit:  
Anne Back*

- Anne Back ist Fachkrankenschwester. Sie liebt ihren Beruf, trotzdem schmiss sie hin. Zwei kleine Kinder, alleinerziehend, Schichtdienst – das funktionierte nicht. Sie suchte sich einen anderen Job, einen mit festen Arbeitszeiten. Auch ihre Kollegin Hanna Hensel war auf dem Absprung. Die wechselnden Schichten im Krankenhaus, die viele Wochenendarbeit machten sie müde. Gemeinsame Zeit mit Mann und Kind gab es kaum. „Wenn man sich nur noch die Klinke in die Hand gibt, geht die Beziehung irgendwann den Bach runter“, sagt sie.

Nirgends ist der Fachkräftemangel so groß wie in der Alten- und Krankenpflege. Für die Kliniken heißt das, mit weniger Personal die gleiche Arbeit zu bewältigen – Krankheiten nehmen keine Rücksicht auf die Personalsituation.

Die Pflegerinnen und Pfleger haben weniger Zeit für ihre Arbeit und machen häufiger Überstunden. Manche trauen sich an freien Tagen nicht mehr ans Telefon, weil der Arbeitgeber dran sein könnte und erwartet, dass sie kurzfristig einspringen. Dieser große Druck führt dazu, dass noch mehr kündigen – und die Versorgung der Patienten und Patientinnen sich weiter verschlechtert. Das alles ist so bekannt wie beklagenswert, aber kein Schicksal. Denn Hanna Hensel hat nicht gekündigt. Und Anne Back ist zurück im Krankenhaus. Vier Monate war sie raus, jetzt arbeitet sie wieder im Westpfalz-Klinikum in Kaiserslautern, so wie früher und doch ganz anders.

Die beiden Pflegerinnen sitzen im neonbeleuchteten Aufenthaltsraum der Internistischen Intensivstation 10/5. „Ach, du bist auch hier!“, begrüßen sie sich. Sie sind zwar im selben Team, arbeiten aber häufig auf unterschiedlichen Stationen. Das ist der größte Unterschied zu ihrem früheren Job. Anne Back und Hanna Hensel sind Teil des neuen Flexteams. Sie bestimmen, wann sie arbeiten – dafür darf die Klinik sie einsetzen, wo gerade Bedarf ist. Heute versorgen sie Intensivpatienten der Inneren Medizin, morgen arbeiten sie vielleicht in der Neurochirurgie. Das ermöglicht den Mitarbeiterinnen – fachliche Flexibilität vorausgesetzt – Arbeitszeiten nach Wunsch.

Das Konzept stammt aus den Niederlanden. „Flexpools wurden dort in erster Linie als Effizienzmaßnahme entwickelt“, sagt Peter van der Meulen. Der gebürtige Niederländer berät mit seiner Agentur namens Frei ist Frei Krankenhäuser beim Aufbau solcher Pools.

Das Problem für die Kliniken: Sie müssen auf den Stationen genügend Personal bereithalten – ohne zu wissen, wie viele Patienten mit welchem Pflegebedarf kommen und wie viele Mitarbeiter zum Beispiel wegen Krankheit ausfallen.

Eine mögliche Lösung ist, alle Stationen mit einem Personalpuffer auszustatten. Allerdings treten die Engpässe ungleichmäßig auf: In einer Abteilung kann Not herrschen, während die andere gut besetzt ist. Viele Kliniken verschieben daher Pflegekräfte von einer Station auf eine andere. Dieses sogenannte Floating ist nicht beliebt: Die Stationen geben ungern Leute ab, und viele Pflegerinnen und Pfleger arbeiten ungern in fremdem Revier.

## Der Springer-Job ist anspruchsvoll

Wenn es aber einer Klinik gelingt, einen Pool an überzeugten Springern aufzubauen, die auf vielen Stationen eingearbeitet sind, kann die Arbeit effizienter und zur größeren Zufriedenheit der Belegschaft organisiert werden. Pionier in Deutschland war das Lukaskrankenhaus in Neuss. Dort herrschte Personalnot. „Wir waren abhängig von der Leiharbeit und mussten jährlich 1,2 Millionen Euro für Leasing-Kräfte ausgeben“, sagt die damalige Pflegedirektorin Andrea Albrecht. Sie rechnete der Geschäftsführung vor, dass sich mit der Hälfte der Summe ein Flexpool aufbauen ließe. „Ich wollte keine Leute von den Stationen abziehen und den Mangel verschärfen, sondern neues Personal gewinnen.“

2017 ging es los. Die Klinik schaltete Werbung, um das Konzept bekannt zu machen – und plötzlich kamen die Interessenten. „Der Flexpool war der einzige Bereich, in



dem wir kontinuierlich Zulauf hatten“, erinnert sich Albrecht, die heute beim Consulting-Unternehmen HC&S für Krankenhausmanagement arbeitet. Das sorgte für viel Interesse bei anderen Kliniken. Albrecht wurde 2019 zur Pflegemanagerin des Jahres gekürt.

Inzwischen arbeiten viele Häuser mit solchen Pools. „Über die Flexpools gelingt es, überhaupt wieder Personal zu finden“, sagt der Berater van der Meulen. „Wir holen Menschen in die Pflege zurück, die nicht im Schichtdienst arbeiten können.“

Das Westpfalz-Klinikum in Kaiserlautern entschied sich 2020 für den Aufbau eines Flexteams. „Die Personalnot war so groß, wir mussten neue Lösungen finden“, sagt Andrea Bergsträsser, Pflegedirektorin der Klinik. Ein Jahr arbeitete das Krankenhaus an dem neuen Konzept, im Dezember 2021 bewarb man es mit der zentralen Botschaft: „Ich kann meine Arbeitszeit selbst bestimmen.“

Anne Back sah den Spot auf Facebook und dachte: „Hätte ich mal nicht gekündigt.“ An einem Freitagnachmittag füllte sie die Kontaktmaske im Internet aus. Am Montag meldete sich die Personalerin der Klinik, drei Tage später trafen sie sich zum ersten Gespräch. Auch das gehört zum Konzept: schnell sein, den Bewerberinnen signalisieren, dass sich die Klinik für sie interessiert. Anne Back fing

*Froh, nicht mehr im Schichtdienst zu sein: Hanna Hensel*



sechs Wochen später im Flexteam an. Sie arbeitet jetzt an vier Tagen pro Woche von 8 bis 14 Uhr. Keine Schichtdienste, keine Wochenendarbeit mehr. Sie kann morgens in Ruhe ihre Kinder in die Kita bringen und mittags abholen. „Ich bin total dankbar, dass das möglich ist“, sagt sie.

Ein Jahr nach der Gründung zählte das Flexteam bereits 70 Köpfe: examinierte Gesundheits- und Krankenpflegerinnen, Stationssekretärinnen, Pflegehelfer. Das entspricht 40 Vollzeitstellen – mehr, als die Klinik erwartet hatte, aber noch nicht genug, um alle Lücken zu füllen. Denn die meisten Beschäftigten wünschen sich Schichten vormittags. Ein Krankenhaus braucht aber auch nachts um 23 Uhr oder sonntags um 6 Uhr Springer. Die Flexteam-Leitung versucht daher, Kompromisse zu finden und die Beschäftigten beispielsweise von dem einen oder anderen Wochenend-Dienst zu überzeugen.

Das Ziel sind 100 neue Vollzeitstellen, damit das System insgesamt funktioniert. Die Masse macht's.

Eine, die sich für das Modell entschieden hat, ist Barbara Fabrycy, Stationssekretärin, 27 Jahre im Dienst. Im März ging sie in Rente und wechselte als Minijobberin ins Flexteam. Fabrycy wird künftig zwei Tage pro Monat arbeiten. Sie hat vereinbart, dass die Klinik ihr diese Tage zuweisen darf, einzige Bedingung: Sie sollen hintereinander liegen. Eine Altenpflegerin, ebenfalls im Rentenalter, kam dazu, weil sie ausschließlich nachts arbeiten möchte. Studentinnen und Studenten bewerben sich für Schichten, die am Nachmittag beginnen, damit sie vormittags Vorlesungen besuchen können. Drei Monate Auslandsreise, neun Monate arbeiten – auch solche Modelle sind möglich.

Die vereinbarten Arbeitszeiten gelten für mindestens drei Monate, damit die Leitung planen kann: Im April wird es auf der Onkologie eng? Dann werden drei Mitarbeiterinnen dafür eingeteilt. In der Regel kommen die Anfragen der Stationen aber kurzfristig, das Team muss schnell reagieren. „Ich schaue jeden Morgen, wo ich eingesetzt bin“, sagt Anne Back. Das kann jede der rund 40 Stationen in der Klinik sein.

So viel Flexibilität verlangt ihr und den anderen Springern einiges ab: immer wieder neue Kolleginnen, andere Abläufe in den Abteilungen, Patienten mit unterschiedlichen Krankheitsbildern, kein festes Team. Alle im Pool werden sechs Monate lang auf verschiedenen Stationen eingearbeitet, damit sie ein breites Spektrum abdecken können. „Das setzt eine hohe Fachlichkeit voraus. Unser Ziel ist, dass sie zu vollwertigen Mitarbeitern auf den Stationen werden“, sagt die Pflegedirektorin Bergsträsser. ▶

Manche im Flexteam reizt die Abwechslung. Andere möchten sich fachlich noch nicht festlegen und verschiedene Stationen kennenlernen. Es gibt auch diejenigen, die kein Interesse an einem festen Team haben. Für viele ist das Springen zwischen den Stationen aber schlicht der Preis, den sie zahlen müssen, um feste Arbeitszeiten zu haben.

Dieser Preis ist wichtig, sagt der Berater van der Meulen. Nur wer fachlich flexibel sei, dürfe die Arbeitszeiten wählen. Wer eine feste Station möchte, müsse mit den Schichten leben. „So ist es fair, nur so gibt es keinen Neid“, erklärt er. Neid – davor hatte Anne Back am Anfang Angst. „Ich dachte, dass es die Kolleginnen ärgert, wenn ich erst mitten in der Schicht komme“, erzählt sie. „Aber im Gegenteil: Auch wenn ich erst zwei Stunden später dazustoße, bin ich eine Entlastung für sie.“

Es gab die Sorge, dass viele Beschäftigte in den Pool wechseln könnten, um die lästigen Schichten loszuwerden. Aber so war es nicht: Wer sich mit dem Schichtdienst arrangieren kann, sieht offenbar die Vorteile eines festen Teams.

Flexpools helfen den Kliniken also, neues Pflegepersonal zu finden. Aber nutzen solche Pools am Ende auch den Patienten? Vieles spricht dafür. „Es ist naheliegend, dass Menschen, die entspannter zur Arbeit gehen, sich besser auf ihre Aufgaben konzentrieren können“, sagt die Pflege-

*Fand neues Personal: die Pflegedirektorin  
Andrea Bergsträßer*



wissenschaftlerin Gabriele Meyer von der Universität Halle-Wittenberg, die bis vor Kurzem im Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen saß.

Bislang fehlen belastbare Studien, die einen solchen Zusammenhang belegen. Man weiß aber aus Untersuchungen, dass Unterbesetzung und Überstunden zu einer schlechteren Versorgung der Patienten führen. Wer ständig für Kolleginnen und Kollegen einspringen oder länger arbeiten muss, macht zudem mehr Fehler.

Der Sachverständigenrat fordert in seinem jüngsten Gutachten eindringlich, die Arbeitsbedingungen in der Pflege zu verbessern. Dazu zählten die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie eine selbstbestimmtere Arbeitsorganisation. ■

**205 Tage dauert es im Durchschnitt**, bis eine offene Stelle für Fachkräfte in der Gesundheits- und Krankenpflege besetzt werden kann. Selbst wenn man bundesweit jeder arbeitslosen Pflegekraft eine freie Stelle zuwies, blieben mehr als acht von zehn Stellen unbesetzt, rechnete das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung im Jahr 2021 vor. Fachleute fordern deshalb, alles daranzusetzen, dass Frauen und ältere Beschäftigte in den Beruf zurückkehren, ihre Stundenzahlen aufstocken und länger erwerbstätig bleiben.

**Doch wie kann das gelingen?** Die von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Studie „Ich pflege wieder, wenn ...“ ging dieser Frage nach. Ein Wissenschaftler-Team befragte 12 700 Pflegerinnen und Pfleger, die in Teilzeit arbeiten oder ihrem Beruf den Rücken gekehrt hatten, unter welchen Bedingungen sie aufstocken oder in den Beruf zurückkehren würden. Zu den wichtigsten Voraussetzungen gehören demnach: eine Personaldecke, die sich am tatsächlichen Bedarf orientiert, und verlässliche Dienstpläne. Keine regelmäßigen Überstunden, guten Gewissens pünktlich Feierabend machen zu können, nicht in der Freizeit für Kollegen einspringen zu müssen, auch das war den Befragten wichtig. Mehr als die Hälfte von ihnen könnte sich eine Rückkehr oder Aufstockung gut vorstellen – wenn die Arbeitsbedingungen stimmten.

**Flexible Arbeitszeiten** fördern die Produktivität. Zu diesem Ergebnis kommt ein aktueller Bericht der Internationalen Arbeitsorganisation, in dem die Erfahrungen aus der Corona-Pandemie ausgewertet wurden. Unternehmen, die Flexibilität einschränkten, müssten hingegen mit höheren Kosten rechnen, weil die Beschäftigten ineffizienter arbeiteten, häufiger fehlten und öfter kündigten.

**Andrea Albrecht** vom Consulting-Unternehmen HC&S sieht in den Flexpools ein Modell für die Zukunft des Arbeitens. Das Prinzip – die Beschäftigten wählen die Arbeitszeit, das Unternehmen bestimmt den Arbeitsort – ließe sich auch auf andere Branchen übertragen.