



Hochschule Neubrandenburg

Fachbereich Gesundheit, Pflege, Management

Studiengang Management und Versorgung in Gesundheit und  
Pflege

**Entlastung der Pflegekräfte durch Einführung  
einer 4 Tage Woche in deutschen  
Krankenhäusern**

**Bachelorarbeit**

zur

Erlangung des akademischen Grades

**Bachelor of Science (B.Sc.)**

Vorgelegt von: *Philipp Stiburek*

Betreuer\*in: *Prof. Dr. Roman Oppermann LL.M.,M.A.*

Zweitbetreuer\*in: Prof. Dr. rer. Pol. Bernhard Langer

Tag der Einreichung: *11.11.2024*

URN:urn:nbn:de:gbv:519-thesis2024-0267-5

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
1.1	Methodische Vorgehensweise .....	5
1.2	Recherche .....	5
<b>2</b>	<b>Bedeutung der Arbeitszeitgestaltung im Gesundheitswesen</b> .....	<b>7</b>
2.1	Historische Entwicklung und rechtlicher Rahmen .....	7
2.2	Arbeitszeitmodelle und deren Einfluss auf die Gesundheitsbranche ...	9
<b>3</b>	<b>Konzept der 4-Tage-Woche</b> .....	<b>10</b>
3.1	Definition und Modelle.....	10
3.2	Vergleich zu traditionellen Arbeitszeitmodellen.....	12
<b>4</b>	<b>Auswirkungen auf die Motivation und Mitarbeiterbindung</b> .....	<b>13</b>
4.1	Theoretische Grundlagen der Mitarbeitermotivation .....	13
4.2	Empirische Ergebnisse zur Mitarbeiterbindung.....	14
<b>5</b>	<b>Work-Life-Balance und psychosoziale Gesundheit</b> .....	<b>16</b>
5.1	Konzepte der Work-Life-Balance .....	16
5.2	Studien zur psychosozialen Gesundheit .....	18
<b>6</b>	<b>Klinische Abläufe und Dienstmodelle</b> .....	<b>19</b>
6.1	Anpassungsbedarf in der Organisation .....	20
6.2	Praxisbeispiele innovativer Dienstplanmodelle .....	21
<b>7</b>	<b>Ökonomische Perspektiven</b> .....	<b>23</b>
7.1	Kosten-Nutzen-Analyse der 4-Tage-Woche.....	24
7.2	Produktivität und Effizienz .....	25
<b>8</b>	<b>Implementierung und Gestaltung</b> .....	<b>26</b>
8.1	Strategien zur Einführung.....	26
8.2	Führung und Unternehmenskultur.....	28
<b>9</b>	<b>Empirische Untersuchungen und Studienergebnisse</b> .....	<b>28</b>
9.1	Ergebnisse aus Pilotprojekten.....	29
9.2	Langzeitwirkungen und Nachhaltigkeit.....	31
<b>10</b>	<b>Kritische Reflexion und kontroverse Standpunkte</b> .....	<b>32</b>
10.1	Befürwortende Perspektiven .....	33



10.2 Kritische Stimmen und mögliche Risiken .....	34
<b>11 Schlussfolgerungen und Ausblick .....</b>	<b>35</b>
<b>12 Fazit der Arbeit.....</b>	<b>37</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	
<b>Eidesstattliche Erklärung</b>	

# 1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit widmet sich einem aktuellen und diskussionswürdigen Thema im deutschen Gesundheitswesen: der Entlastung von Pflegekräften durch die Einführung einer 4-Tage-Woche in Krankenhäusern. Angesichts eines zunehmend angespannten Arbeitsumfeldes, welches durch Schichtarbeit, lange Arbeitszeiten und eine hohe physische sowie psychische Belastung gekennzeichnet ist, rückt die Frage nach innovativen Lösungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen immer stärker in den Vordergrund. Die Arbeit untersucht daher, ob und wie die Implementierung einer 4-Tage-Woche zu einer verbesserten Work-Life-Balance führen kann, ohne die wirtschaftliche und personelle Situation der Einrichtungen zu gefährden.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit sorgt ein systematischer Aufbau für eine umfassende Analyse des Themas entlang verschiedener relevanter Aspekte. Zunächst wird auf die geschichtliche Entwicklung der Arbeitszeit im Gesundheitswesen sowie auf den rechtlichen Rahmen eingegangen, gefolgt von einer Diskussion flexibler Arbeitszeitmodelle und deren Einfluss auf das Gesundheitswesen im Allgemeinen und die Mitarbeitergesundheit im Speziellen. Darüber hinaus werden neue Ansätze zur Umsetzung in der Praxis beleuchtet, ihre Wirkungsweise kritisch reflektiert und mit traditionellen Modellen verglichen.

Ein Kernstück dieser Arbeit bildet die detaillierte Auseinandersetzung mit den Auswirkungen einer solchen Reform auf Motivation und Mitarbeiterbindung. Hierbei finden sowohl theoretische Grundlagen als auch empirische Ergebnisse Beachtung. Zusätzlich fokussiert sich diese Arbeit auf die möglichen Veränderungen in Bezug auf Work-Life-Balance sowie psychosoziale Gesundheit und setzt sich intensiv mit den erforderlichen Anpassungen in klinischen Abläufen und Dienstmodellen auseinander.

Die ökonomischen Perspektiven einer 4-Tage-Woche werden ebenso beleuchtet wie Erfahrungen herangezogen. Abschließend widmet sich diese Bachelorarbeit

Strategien für die erfolgreiche Implementierung und Gestaltung des neuen Arbeitszeitmodells. Hierbei kommt sowohl dem Change Management als auch Aspekten der Unternehmenskultur besondere Bedeutung zu. Empirische Untersuchungen aus Pilotprojekten geben schließlich Aufschluss über positive Outcome Parameter oder mögliche Herausforderungen und Risiken bei der Umsetzung. Zum Abschluss erfolgt eine kritische Reflexion kontroverser Standpunkte sowie ein Ausblick auf langfristige Folgen für die Pflegebranche. Ziel dieser Arbeit ist es, die Forschungsfrage zu beantworten: Kann eine 4-Tage-Woche in deutschen Krankenhäusern zu einer erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit führen und eine Entlastung darstellen, während gleichzeitig ökonomische sowie Patient\*innenbezogene Standards gewahrt bleiben? Um einen umfassenden Überblick wirklichkeitstreu darzulegen, wurden alle Kapitel detailliert ausformuliert.

## 1.1 Methodische Vorgehensweise

Als Methodische Vorgehensweise habe ich mich für die Qualitative Forschung, also das Sichten Systematische Literaturrecherche entschieden. Ich habe dazu verschiedene Datenbanken wie Google Scholar, Pubmed, Medline, Hochschulbibliothek durchsucht und die Ergebnisse ausgefiltert, analysiert und abgeglichen. Als Forschungsdesign diente das Sichten von Studien, Büchern, Artikeln und Berichten.

## 1.2 Recherche

Bei der Suche von passenden Begriffen habe ich auch die englische Sprache miteinbezogen. Ich habe versucht Stich und Schlagwörter mit reinzunehmen. Diese Schlagwörter waren „4 Tage Woche“ und „Krankenhaus“. Dann habe ich mit den Operatoren gearbeitet in Kombination mit „UND“ beziehungsweise

„ODER“. Um die Treffermenge überschaubar zu halten und die Literatur noch besser auf die Fragestellung abzustimmen, habe ich Ein- und Ausschlusskriterien formuliert. Hierzu gehörten zum Beispiel, der Zeitraum der Veröffentlichung, die Sprache und die Bevölkerungsgruppen. Als Zeitraum habe ich Veröffentlichungen in den letzten 10 Jahren eingestellt also vom Zeitraum 2014 bis 2024. Die Sprache und die Bevölkerungsgruppe wurden in deutscher Sprache mit deutschen Krankenhäusern eingestellt. Diese Ein- und Ausschlusskriterien zeigten mir aber keine großen Ergebnisse in Bezug auf eine 4 Tage Woche. Deshalb habe ich den Zeitraum erweitert und nur mit den Schlagwörtern Arbeitszeit und oder Krankenhaus gearbeitet. Die Ergebnisse waren vielseitig und unüberschaubar, was sich aber zeigte, dass keine richtigen Arbeiten zu dieser Thematik „4 Tage Woche“ vorhanden sind. Die Studienlage in Deutschland ist sehr dünn in Bezug auf das Gesundheitswesen und es zeigen sich wenig relevante Ergebnisse, deshalb wurde die Suche hier wieder auf das Ausland erweitert und dort fanden sich Studien, Artikel und Bücher. Das Einzige, was herauszufinden war sind mehrere Pilotprojekte in verschiedenen Krankenhäusern in Deutschland. Hierbei habe ich das Klinikum Bielefeld genauer betrachtet. Es wurde eine Auswahl der Literatur vollzogen. Die Auswahlsschritte waren Recherche, Screening potenzielle Literatur. Es erfolgte die Identifizierung Datenbank Handrecherche, Bewertung nach Titel und Abstract, und die Bewertung nach Textinhalten. Ausgeschlossen wurden Duplikate, nicht relevante Quellen und nicht relevante Texte. Am Ende wurden die Relevanten Artikel genutzt. Bei der Durchsicht der Ergebnisse, stellte sich raus, dass die meisten Arbeiten, die gefunden worden waren, nichts mit meiner Fragestellung zu tun hatten und ich keinen Nutzen daraus ziehen konnte. Lediglich insgesamt 12 Artikel, Bücher oder Studien konnten bedingt genutzt werden.

## 2 Bedeutung der Arbeitszeitgestaltung im Gesundheitswesen

Die Arbeitszeitgestaltung spielt im Gesundheitswesen eine zentrale Rolle für die Aufrechterhaltung einer qualitativ hochwertigen Patientenversorgung und das Wohlergehen der Pflegekräfte. Die historische Entwicklung und der rechtliche Rahmen dieser Thematik zeigt den Wandel von traditionellen zu flexibleren Modellen auf und setzen diesen in Verbindung mit aktuellen Bestrebungen zur Arbeitszeitreduzierung. Im Angesicht des zunehmenden Drucks auf das Personal wird untersucht, inwiefern innovative Arbeitszeitmodellierungen positiven Einfluss auf die Gesundheitsbranche haben können, ohne dabei die wirtschaftlichen Aspekte aus dem Blick zu verlieren. Diese Betrachtungen leiten über zu einer intensiven Auseinandersetzung mit verschiedenen Implementierungsmöglichkeiten und deren jeweiligen ökonomischen sowie organisationalen Implikationen, um einen umfassenden Kontext für die Diskussion der 4-Tage-Woche in deutschen Krankenhäusern zu schaffen.

### 2.1 Historische Entwicklung und rechtlicher Rahmen

Die Arbeitszeitgestaltung im Gesundheitswesen hat sich über die Jahrzehnte hinweg maßgeblich gewandelt. Ursprünglich prägten lange Arbeitszeiten ohne feste Pausen und eine hohe physische Belastung den Alltag der Pflegekräfte. Mit dem Aufkommen von Schichtdiensten als Reaktion auf einen stetig steigenden Bedarf an durchgehender medizinischer Versorgung, veränderte sich auch die Struktur der Arbeitszeiten (vgl. Sendfeld 1999, S.184 ff.). Diese historische Perspektive ist essenziell, um aktuelle Diskussionen über innovative Modelle wie die Einführung einer 4-Tage-Woche in ein fundiertes Verständnis zu setzen. Der Wandel von starren zu flexiblen Arbeitszeitmodellen stellt nicht nur eine Reaktion auf demografische Veränderungen dar, sondern reflektiert zugleich

einen gesellschaftlichen Wertewandel hinsichtlich der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Dieser Wandel manifestiert sich in Forderungen nach kürzeren und flexibleren Arbeitswochen, welche die Attraktivität des Pflegeberufes steigern soll. Ein zentraler Aspekt bei dieser Entwicklung ist jedoch der rechtliche Rahmen, welcher die Gestaltungsspielräume für Arbeitszeiten im Krankenhaussektor definiert.

Das Arbeitszeitgesetz spielt dabei eine wesentliche Rolle und seine Interpretation sowie Anwendung sind entscheidend für die Praktikabilität neuer Arbeitszeitmodelle. Trotz europaweiter Richtlinien zur Arbeitssicherheit existieren nationale Vorschriften, die spezifisch auf den deutschen Kontext abzielen und dabei bestimmte Limitierungen vorgeben. Besonders Ruhepausen, Höchstarbeitsgrenzen und Ruhezeiten stehen oft im Zentrum arbeitsrechtlicher Debatten um verkürzte Arbeitswochen. Im Kontext des Wandels der Arbeitskultur in Krankenhäusern beobachtet man ein zunehmendes Bewusstsein für die Bedeutung einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Jedoch bedeuten wachsende Ansprüche an flexible Arbeitszeiten auch juristische Herausforderungen, etwa wenn Klagen wegen Überlastung oder Nichteinhaltung von Ruhezeiten laut werden (vgl. Sendfeld 1999, S.188). Es besteht daher Bedarf an Harmonisierung zwischen dem Streben nach Flexibilität und notwendigen rechtlichen Konformitäten. In der Diskussion um rechtliche Anpassungen zur Ermöglichung innovativer Dienstmodelle zeigt sich das Spannungsfeld zwischen den aktuellen rechtlichen Regelungen und den Bedürfnissen eines modernen Gesundheitswesens. Es wird deutlich, dass möglicherweise Reformbedarf besteht, um zeitgemäße Arbeitszeitgestaltungen wie eine 4-Tage-Woche rechtlich zu erleichtern. Hierzu müssten potenzielle Barrieren identifiziert und Lösungsansätze entwickelt werden, welche sowohl organisatorische als auch personelle Kriterien berücksichtigen. Um diese komplexen Herausforderungen zu bewältigen, bedarf es einer ganzheitlichen Betrachtung des Themas unter Einbeziehung aller relevanten Faktoren. Erst durch eine detaillierte Analyse wird es möglich sein, fundierte Handlungsempfehlungen auszuarbeiten, welche dazu beitragen können,

moderne und gerechte Arbeitsmodelle in deutschen Krankenhäusern zu etablieren und gleichzeitig sicherzustellen, dass sowohl Mitarbeiterinteressen als auch Patient\*innen Versorgung optimal gewährleistet werden können.

## 2.2 Arbeitszeitmodelle und deren Einfluss auf die Gesundheitsbranche

Die Gestaltung und Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle wird zunehmend in verschiedenen Sektoren diskutiert und kann insbesondere im Gesundheitswesen einen signifikanten Einfluss haben. Dies gilt sowohl für die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten als auch für die Effizienz der Patientenversorgung.

Flexible Arbeitszeiten, wie sie von Raiber et al. (2021) untersucht wurden, könnten zu einer Zunahme der Jobzufriedenheit führen, was sich indirekt positiv auf das Engagement am Patienten Bett auswirken dürfte. Durch eine verbesserte Balance zwischen Berufs- und Privatleben könnte sich demnach auch das Engagement des Pflegepersonals gegenüber der Institution erhöhen. Die gesteigerte Motivation wiederum hat das Potential, die Qualität der Patient\*innenversorgung zu steigern, da zufriedene Mitarbeiter\*innen tendenziell engagierter arbeiten.

Innovative Dienstplanmodelle könnten wirksam sein, um auf den steigenden Pflegebedarf zu reagieren und eine effizientere Ressourcennutzung zu ermöglichen. Eine Optimierung der Schichteinteilungen gemäß den Präferenzen der Mitarbeitenden, etwa durch längere zusammenhängende Freizeitblöcke oder bessere Abstimmung mit persönlichen Verpflichtungen, kann die Attraktivität des Pflegeberufs erhöhen und somit zur Fachkräftegewinnung beitragen.

Eine weitere Möglichkeit zur Steigerung des Engagements ist es, die Verschnauftpausen des Personals zum wirtschaftlichen Vorteil der Organisation zu nutzen. Wenn Mitarbeitende über genügend Zeit verfügen, um sich zwischen ihren Schichten zu erholen und ressourcenreich an ihre Arbeit zurückkehren können, liegt darin ein Potenzial für Produktivitätssteigerungen ohne Mehrkosten – ein Argument, das Gaedt (2023) hervorhebt.

Implementierungsansätze innovativer Arbeitszeitgestaltung müssen jedoch

differenziert betrachtet werden. So kann zwar ein enger Zusammenhang zwischen Mitarbeitergesundheit und Qualitätssicherung festgestellt werden, doch bedarf es hierfür angepasster organisatorischer Rahmenbedingungen. Zu berücksichtigen ist hierbei vor allem das Zusammenspiel von Betriebsabläufen und Personalmanagement im Hinblick auf eine nachhaltige Sicherstellung hoher Versorgungsqualität.

Abschließend lässt sich feststellen: Trotz vielversprechender Ansätze bedarf es einer sorgfältigen Planung und Evaluierung flexibler Arbeitszeitmodelle in der Praxis. Ziel sollte es sein, dass solche Modelle sowohl den Bedürfnissen des Pflegepersonals als auch denen der klinischen Leistungserbringung gerecht werden und somit letztlich zum Wohlbefinden aller Beteiligten beitragen.

### **3 Konzept der 4-Tage-Woche**

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird das innovative Arbeitszeitmodell der 4-Tage-Woche im deutschen Gesundheitswesen beleuchtet, welches als vielversprechender Ansatz zur Verbesserung der Arbeitssituation von Pflegekräften diskutiert wird. Nach einer eingehenden Betrachtung historischer sowie rechtlicher Aspekte der Arbeitszeitgestaltung richtet sich der Fokus nun auf die konzeptionellen Grundlagen und praktischen Anwendungsmöglichkeiten dieses Modells. Erörtert werden insbesondere dessen Einflüsse auf Produktivität und Betriebsklima sowie die Herausforderungen bei der Implementierung in den klinischen Alltag, um ein ganzheitliches Verständnis für die mögliche Transformation des Pflegesektors zu schaffen.

#### **3.1 Definition und Modelle**

Das Konzept der Vier-Tage-Woche impliziert die Verteilung der regulären Wochenarbeitszeit auf einen reduzierten Zeitraum, wobei das Entgelt gleichbleibend konzipiert ist. Entscheidend für dieses Arbeitszeitmodell ist die Verdichtung der zu leistenden Stunden auf vier Werktage, was generell längere Arbeitstage für Vollzeitbeschäftigte zur Folge hat. Die Variabilität in der Ausgestaltung solcher Modelle reicht von vollständigem Lohnausgleich bis hin zu reduziertem Einkommen in Abhängigkeit individueller Vereinbarungen und Betriebsvereinbarungen (vgl. Zander, 2023,S.21ff.). In der rechtlichen Betrachtung dieser Thematik sind insbesondere arbeitsrechtliche Normen wie das Arbeitszeitgesetz von Bedeutung, welche den Gestaltungsspielraum entsprechend begrenzen. Im Hinblick auf die Produktivität wird argumentiert, dass eine komprimierte Arbeitswoche nicht notwendigerweise mit einem Minderoutput einhergehen muss. Vielmehr könnten effizientere Arbeitsprozesse während der verkürzten Anwesenheitsdauer im Unternehmen zum Erhalt oder sogar zur Steigerung des Leistungsniveaus beitragen. Im Zuge dessen könnte sich eine Verbesserung der Work-Life-Balance positiv auf die Gesamtzufriedenheit und damit verbundene motivationale Aspekte auswirken, was wiederum produktivitätsförderlich sein mag (vgl. Gaedt, 2023,S.80). Für die Praxisanwendung in klinischen Einrichtungen gilt es, geeignete Implementierungsstrategien zu entwickeln. Insbesondere Pilotprojekte können dabei helfen, erforderliche Strukturanpassungen vorzunehmen und Wirksamkeit sowie Akzeptanz des Modells empirisch zu prüfen (vgl. Andersch-Rupprecht et al., 2024,S.108f). Eine systematische Evaluierung durch Fokusgruppen-Interviews und anonyme Umfragen könnte zudem wichtige Erkenntnisse für die Weiterentwicklung flexibler Dienstpläne liefern. Abschließend müssen mögliche Hürden und Bedenken berücksichtigt werden. Hierzu zählen insbesondere Aspekte einer potentiellen Überlastung des Pflegepersonals während längerer Arbeitstage sowie Herausforderungen bei der Gewährleistung einer adäquaten Patient\*innenversorgung unter veränderten Zeitstrukturen. Ethische Überlegungen im Kontext einer Balance zwischen Mitarbeiterinteressen und betrieblichen Zielsetzungen runden die Diskussion ab und erfordern eine umsichtige Auseinandersetzung im Rahmen eines ganzheitlichen Change-

Prozesses.

### 3.2 Vergleich zu traditionellen Arbeitszeitmodellen

Die Implementierung einer 4-Tage-Woche in den Arbeitsalltag deutscher Krankenhäuser vermag weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit des Pflegepersonals zu haben. Insbesondere wird argumentiert, dass längere Erholungsphasen zwischen den Arbeitszeiten regenerative Prozesse unterstützen und so das Burnout-Risiko reduzieren (vgl. Barnes, 2020, S.45). Darüber hinaus kann dies für viele Beschäftigte ein erleichtertes Ineinandergreifen von Berufs- und Privatleben sowie eine Zunahme der Gesamtzufriedenheit bewirken. Einhergehend mit der Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit sehen Studien im Kontext flexiblerer Arbeitszeitmodelle auch Potenzial für gesteigertes organisationales Commitment (vgl. Gaedt, 2023, S.240). Die explizite Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse des Pflegepersonals durch solch fortschrittliche Modelle bildet dabei einen Ankerpunkt zur Verstärkung der Verbundenheit mit dem Arbeitgeber. Damit einher geht eine mögliche Reduktion der Fluktuation, was gerade im Bereich der Pflege von großer Relevanz ist (vgl. Bird 2009, S.1059).

Jedoch müssen bei der Betrachtung dieser positiven Aspekte auch potenzielle Herausforderungen ins Auge gefasst werden. So bedarf es einer sorgfältigen Planung und Anpassung klinischer Abläufe und Dienstpläne, um den reibungslosen Ablauf der Versorgung weiterhin sicherstellen zu können (vgl. Andersch-Rupprecht et al., 2024, S.108f). Darüber hinaus sind rechtliche Fragen zu beachten sowie Schulungsbedarfe für Führungskräfte und sämtliches Personal zu identifizieren. Abschließend zeigt sich, dass die Vorteile einer 4-Tage-Woche vielfältig sein könnten, jedoch eine genaue Analyse aller relevanten Dimensionen – von individuellen Präferenzen über betriebliche Notwendigkeiten bis hin zu gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen – zwingend erforderlich ist.

## 4 Auswirkungen auf die Motivation und Mitarbeiterbindung

Die Gestaltung der Arbeitszeit ist ein zentraler Faktor für Motivation und Mitarbeiterbindung im Gesundheitssektor. Dieses Kapitel beleuchtet, inwieweit die Einführung einer 4-Tage-Woche diese Elemente im Kontext deutscher Krankenhäuser beeinflussen kann. Es wird untersucht, ob und wie eine solche Umstrukturierung der Arbeitszeit sich auf die intrinsische sowie extrinsische Motivation der Pflegekräfte auswirkt und dadurch zu einer höheren beruflichen Verweildauer beiträgt. Die folgenden Abschnitte widmen sich den theoretischen Grundlagen sowie empirischen Ergebnissen und integrieren sie in den übergeordneten Diskurs um innovative Arbeitsmodelle zur Entlastung des Pflegepersonals.

### 4.1 Theoretische Grundlagen der Mitarbeitermotivation

Die Einführung einer 4-Tage-Woche könnte eine positive Beeinflussung der intrinsischen Motivation von Pflegekräften zur Folge haben. Durch die Erweiterung des Freiraums für persönliche und soziale Aktivitäten wird ein höheres Autonomieempfinden angeregt, das gemäß der Selbstbestimmungstheorie das psychologische Wohlbefinden steigern kann. Eine eigenverantwortlichere Gestaltung der Arbeitszeiten trägt dazu bei, dass sich Mitarbeitende als aktiv Gestaltende ihres Berufsalltags erleben. Eine reduzierte Anzahl von Werktagen könnte zudem zu einem verstärkten Engagement in selbstgesteuerten Tätigkeiten führen. Die damit verbundene Steigerung intrinsischer Motivationsfaktoren wirkt sich vorteilhaft auf die Hingabe und Sorgfalt aus, mit der Pflegekräfte ihre Aufgaben erfüllen. Im Kontext dieser

Theorie ermöglicht eine ausgeglichene Work-Life-Balance auch ein intensiveres Kompetenzerleben durch vermehrte Erholungszeiten und Aktivitäten neben dem Beruf, was schließlich zu einer qualitativ höherwertigen Patientenversorgung beitragen kann. Mit Blick auf extrinsische Motivationsanreize signalisiert die Aufrechterhaltung des gesamten Entgelts trotz verringerter Wochenstunden seitens des Arbeitgebers Anerkennung und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden. Dies dürfte das Zugehörigkeitsempfinden zum Krankenhaus erhöhen sowie die Bindung an den Arbeitgeber stärken (vgl. Bundesministerium für Gesundheit, 2020). Unterstützt durch adäquate Regenerationszeiträume kann diese Maßnahme Absentismus- und Fluktuationsraten senken. Dennoch bedarf es eines sensiblen Umgangs mit individuellen Bedürfnissen im Hinblick auf die Dienstplangestaltung, um Gleichbehandlung aller Angestellten sicherzustellen und Ungerechtigkeitsempfindungen vorzubeugen. Effektive Kommunikation und partizipative Ansätze bilden eine wichtige Rahmenbedingung für einen gerechten Ausgleich zwischen den Interessen des Personals.

Schließlich bietet die reduzierte Wochenarbeitszeit Chancen für Job Enrichment im Pflegebereich, da sie Möglichkeiten zur Weiterbildung oder anderweitiger persönlicher Entwicklung eröffnet, was wiederum zur Professionalisierung innerhalb des Berufsstands beitragen kann (vgl. Gesundheitskongresse, 2024). Diese Aspekte verdeutlichen den potenziellen Nutzen einer 4-Tage-Woche für die Motivation und Mitarbeiterbindung im pflegerischen Sektor und untermauern die Notwendigkeit weiterführender Forschung in diesem Bereich.

## 4.2 Empirische Ergebnisse zur Mitarbeiterbindung

Die Implementierung einer Vier-Tage-Woche im Krankenhauskontext wirft Fragen bezüglich der Mitarbeiterbindung auf, die durch empirische Forschung zunehmend in den Fokus gerückt werden.

Eine verkürzte Arbeitswoche scheint das Engagement zu erhöhen. So zeigt das Beispiel des Klinikums Bielefeld, dass Pflegekräfte unter diesen Bedingungen eine stärkere emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber entwickeln können (vgl. Gesundheitskongresse, 2024). Es ist jedoch nötig, solche Ergebnisse kritisch zu hinterfragen: Welche spezifischen Faktoren tragen zum gestiegenen Engagement bei und welche Auswirkungen haben diese langfristig auf die Mitarbeiterbindung? Des Weiteren legt die vorhandene Forschung nahe, dass eine positive Korrelation zwischen der Einführung einer Vier-Tage-Woche und der Arbeitszufriedenheit von Pflegekräften besteht. In Bezug auf Stressreduktion zeigen Studienergebnisse eine Abnahme von stressassoziierten Symptomen sowie Burnout-Raten nach Umsetzung einer Vier-Tage-Woche auf (vgl. Barnes, 2020,S.146). Die Schlussfolgerung lautet hierbei oft, dass ausreichende Erholungsphasen maßgeblich zur emotionalen Gesundheit beitragen. Dennoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass eine Verdichtung der Arbeitsaufgaben während der verbleibenden Arbeitstage die positiven Effekte konterkarieren könnte. Auch die Teamdynamik kann sich durch einen veränderten Arbeitsrhythmus wandeln. Hier ist es von essenzieller Bedeutung, dass Dienstpläne kooperative Prozesse unterstützen und alle Mitarbeitenden gleichermaßen integriert werden (vgl. Andersch-Rupprecht et al., 2024,S.108f). Es bleibt offen, welche konkreten Schulungs- oder Unterstützungsstrukturen erforderlich sind, um den Übergang zu begleiten und die Qualität der Zusammenarbeit sicherzustellen.

Abschließend lässt sich festhalten: Die empirischen Ergebnisse deuten auf signifikante Vorteile einer Vier-Tage-Woche für die Mitarbeiterbindung hin. Allerdings müssen diese Resultate kritisch betrachtet und vor allem im Licht verschiedener Rahmenbedingungen bewertet werden. Zukünftige Studien sollten daher sowohl Methodenvielfalt als auch Langzeitdatenerfassung umfassen, um ein differenziertes Bild von den Auswirkungen dieser arbeitsorganisatorischen Veränderung zeichnen zu können.

## 5 Work-Life-Balance und psychosoziale Gesundheit

In der vorliegenden Arbeit wird das Potenzial einer 4-Tage-Woche bezüglich der Förderung einer ausgeglichenen Work-Life-Balance und der Stärkung der psychosozialen Gesundheit von Pflegekräften diskutiert. Nach einer eingehenden Betrachtung verschiedener Aspekte des Pflegemanagements und deren Verflechtungen mit den klinischen Abläufen, liegt der Fokus nun auf persönlichkeitsfördernden Maßnahmen und deren Einfluss auf individuelles Wohlbefinden. Es werden relevante Studienergebnisse vorgestellt, die beleuchten, inwieweit veränderte Arbeitszeitregelungen zur Verbesserung sowohl des beruflichen als auch privaten Lebensumfeldes beitragen können.

### 5.1 Konzepte der Work-Life-Balance

Die Multidimensionalität der Work-Life-Balance offenbart sich darin, dass sie physische, psychische und soziale Aspekte umfasst, die für ein ausgeglichenes Leben von Bedeutung sind. Insbesondere im Kontext des Gesundheitswesens spielen diese Faktoren eine zentrale Rolle in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit und das allgemeine Wohlbefinden von Pflegekräften. Im Hinblick auf den Krankenhausalltag müssen diese Dimensionen daher einer sorgfältigen Betrachtung unterzogen werden, um sicherzustellen, dass Arbeitszeitmodelle so gestaltet werden, dass sie nicht nur effiziente Versorgungsabläufe gewährleisten, sondern auch den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht werden. (vgl. Barnes, 2020, S. 152)

Zeit als wesentlicher Faktor für Work-Life-Balance rückt ins Zentrum einer jeden Diskussion über Arbeitszeitgestaltung. Die Verteilung zeitlicher Ressourcen zwischen Beruf und Privatleben gilt es dabei optimal zu koordinieren. Erkenntnisse legen nahe, dass jede Veränderung der Zeitaufteilung signifikante Auswirkungen auf das Stressniveau und die Regenerationsqualität haben kann.

(vgl. Barnes, 2020, S. 108) Eine 4-Tage-Woche könnte hier eine wertvolle Anpassungsmöglichkeit bieten, da sie Mitarbeitenden potenziell mehr zusammenhängende freie Zeit für Erholung und persönliche Interessen zugestehen würde. Interpersonelle Beziehungen bilden einen weiteren wichtigen Baustein einer gesunden Work-Life-Balance. Die verlängerten Freizeitblöcke könnten dazu beitragen, dass Pflegekräfte ihre sozialen Kontakte intensivieren können. Dies ist besonders bedeutsam, da starke soziale Netze bekanntermaßen unterstützend wirken und zur mentalen Stabilität beitragen. Eine Reduktion der Arbeitszeit wird ebenso als präventive Maßnahme gegen Burnout diskutiert. Zwischen langen Arbeitszeiten und einem erhöhten Burnout-Risiko bestehen deutliche Zusammenhänge. Eine Umstrukturierung von Dienstplänen könnte somit zu Verringerung des Stresses führen und hätte darüber hinaus positive Auswirkungen für die Qualität der Patient\*innenversorgung. In Bezug auf familiäre Verpflichtungen und Freizeitaktivitäten erscheint es unabdingbar, flexible Modelle zu etablieren, die individuelle Lebensumstände berücksichtigen. Gerade im Pflegebereich, wo Schichtarbeit dominiert und oftmals wenig Raum für private Belange lässt, könnten maßgeschneiderte Ansätze dazu dienen, das Engagement sowie die Zufriedenheit im Berufsleben zu fördern.

Abschließend erweist sich Autonomie in der Gestaltung eigener Zeitressourcen als Motivationsfaktor. Ein höheres Maß an Selbstbestimmung kann sich positiv auf das Kompetenzzempfinden auswirken und damit sowohl die Jobmotivation als auch das Engagement gegenüber dem Arbeitgeber stärken. Diese Zusammenhänge legen nahe, dass ein angemessener Grad an autonomer Zeitgestaltung eine Schlüsselrolle bei der Realisierung einer verbesserten Work-Life-Balance spielt. Die vorangegangene Diskussion verdeutlicht die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung der Work-Life-Balance unter Einbeziehung aller relevanten Dimensionen zur Steigerung des Wohlergehens von Pflegekräften und zur Optimierung betrieblicher Abläufe in deutschen Krankenhäusern.

## 5.2 Studien zur psychosozialen Gesundheit

In der Diskussion um die psychosoziale Gesundheit von Pflegekräften spielt die Arbeitszeitgestaltung eine nicht zu unterschätzende Rolle. Besonders in einem anspruchsvollen Feld wie dem Gesundheitswesen kann der Wechsel hin zu einer verkürzten Arbeitswoche signifikante Auswirkungen auf das Wohlbefinden des Personals haben. Die Reduktion von Stress und Burnout durch eine Arbeitszeitverkürzung ist ein Thema, welches sowohl in der empirischen Forschung als auch in der praktischen Umsetzung Beachtung findet. Die Befunde von Barnes (2020) verdeutlichen, dass ein um einen Tag verkürzter Arbeitsturnus zu einer merklichen Senkung des empfundenen Stresslevels beitragen kann. Ein Aspekt, der bei solchen Änderungen stets im Fokus stehen sollte, ist die ausreichende Erholung zwischen den Diensten. Es muss beachtet werden, dass längere Schichten nicht automatisch höhere Belastungen nach sich ziehen dürfen, was ein kritischer Punkt in der Ausgestaltung neuer Modelle darstellt. Zudem evidenzieren Studien einen direkten Zusammenhang zwischen verkürzten Arbeitszeiten und einer sinkenden Burnout-Rate unter Pflegepersonal (vgl. Gaedt, 2023, S.65). Diese Entwicklungen könnten darauf hinweisen, dass Krankenhäuser durch Einführung einer 4-Tage-Woche präventiv auf die Erschöpfungszustände ihres Personals einwirken. Gleichwohl dabei dies bedarf einer cleveren Planung bezüglich Übertragungs- und Übernahme von Aufgaben an den verbleibenden Tagen sowie eines Monitorings möglicher Negativfolgen wie erhöhtem Zeitdruck. Im Bereich der psychischen Gesundheit bietet eine optimierte Work-Life-Balance durch reduzierte Arbeitszeiten relevante Vorteile. So weist Gaedt (2023) darauf hin, dass Mitarbeiter\*innen von einer gesteigerten Lebensqualität berichten können, wenn ihnen mehr Zeit für private Interessen zur Verfügung steht. Dies reflektiert sich wiederum in ihrer Arbeitsmoral und Effizienz. Trotzdem gilt es sicherzustellen, dass Arbeitgeber keine impliziten Erwartungen an erhöhte Leistungsniveaus mitbringen oder gar Langzeitüberlastungen provozieren. Des Weiteren könnte gemäß Chung (2022) eine 4-Tage-Woche ohne Gehaltskürzung dafür sorgen, dass Mitarbeitende etwaige ökonomische Unsicherheiten ablegen und sich statt Sorgen um ihre

finanzielle Lage besser auf ihre Aufgaben konzentrieren können. Insbesondere im Pflegesektor stellt diese Form der Anerkennung einen essenziellen Motivator für hochwertige Patient\*innenbetreuung dar. Die Bedeutung sozialer Beziehungen als Teil des Kompensationsgefüges im Umgang mit berufsbezogenen Belastungen ist ebenfalls hervorzuheben. Das Bundesministerium für Gesundheit (2020) betont, wie wichtig ausreichend verfügbare Freizeit für das Pflegepersonal ist, damit dieses familiäre Bindungen pflegen und persönliches Wohlbefinden fördern kann. Durch zusätzliche freie Tage könnten nicht nur individuelle Ressourcen regeneriert werden; vielmehr würde dies auch dazu beitragen, arbeitsbedingte psychische Belastungen effektiver zu bewältigen. Schließlich erfordert die Entscheidung für eine 4-Tage-Woche in deutschen Krankenhäusern eingehende Analysen über den Einfluss längerer Wochenenden auf die Arbeitsdynamik innerhalb des professionell Pflegenden Teams sowie auf deren Verhalten gegenüber patientenzentrierten Aktivitäten. Dabei sollten sowohl individuelle als auch kollektive Strategien entwickelt werden, um sicherzugehen, dass die positiven Aspekte dieser innovativen Arbeitszeitgestaltung größtmöglichen Nutzen bringen und alle Beteiligten davon profitieren können. Abschließend lässt sich festhalten, dass eine lebenswertere Gestaltung der Arbeitssituation von Pflegekräften mit Hilfe einer 4-Tage-Woche zwar vielversprechend erscheint – allerdings müssen mögliche Fallen gründlich evaluiert werden. Es gilt sicherzustellen, dass sowohl individuelle Bedarfe als auch institutionelle Erfordernisse gleichermaßen Berücksichtigung finden und somit ein gesunder Mittelweg gefunden wird.

## **6 Klinische Abläufe und Dienstmodelle**

Die Einführung einer 4-Tage-Woche in deutschen Krankenhäusern fordert tiefgreifende Anpassungen der klinischen Abläufe und Dienstmodelle. Diese

Umgestaltung hat das Potential, Arbeitsprozesse zu optimieren und die Patient\*innenversorgung nachhaltig zu sichern, während gleichzeitig die Work-Life-Balance der Pflegekräfte verbessert wird. Im Folgenden werden organisatorische Herausforderungen sowie exemplarische Praxisbeispiele beleuchtet, um aufzuzeigen, wie eine solche innovative Arbeitszeitgestaltung effektiv implementiert werden kann.

## 6.1 Anpassungsbedarf in der Organisation

Die Einführung einer 4-Tage-Woche in deutschen Krankenhäusern rückt die Notwendigkeit einer angepassten Dienstplangestaltung in den Fokus. Es bedarf der Entwicklung adaptiver Modelle, welche die Arbeitszeitverdichtung und verlängerte Erholungsphasen berücksichtigen, ohne dabei qualitative Standards in der Patient\*innenversorgung zu vernachlässigen (vgl. Andersch-Rupprecht et al., 2024, S.108f). Ein Umdenken hin zu flexibleren Schichtsystemen ist unerlässlich, um den Mitarbeitenden neben intensiver Arbeitsperioden auch ausreichende Regenerationszeiten zuzusichern. Dabei muss besonders bedacht werden, dass die zu leistenden Tätigkeiten wie Teamübergaben und administrative Aufgaben durch Überlappungszeiten im Dienstplan effizient gestaltet werden.

Kritisch zu hinterfragen sind jedoch mögliche Konsequenzen dieser Umstrukturierung auf das Personal und dessen Gesundheit. Untersuchungen müssen klären, inwiefern sich längere Arbeitstage negativ auf das Wohlbefinden der Pflegekräfte auswirken könnten. Dies schließt eine Analyse ein, ob sich unter diesen neuen Bedingungen Belastungsmomente verdichten und dadurch entgegengesetzte Effekte zur intendierten Work-Life-Balance-Verbesserung erzeugt werden.

Weiterhin stellt sich die Frage nach einem ausgewogenen Verhältnis von Arbeitstageanzahl zu Personalstärke. Hierbei ist es notwendig, Personalrotationssysteme so zu nutzen, dass Abdeckungslücken minimiert und gleichzeitig das Wohl der Mitarbeitenden gesichert wird – eine Herausforderung,

die, ohne detaillierte personelle Planung nicht zu meistern sein wird. Eine sorgsame Analyse bestehender Ressourcen und eine darauf basierende strategische Einsatzplanung unter Berücksichtigung von Belastungsspeaks stellt hierbei einen erfolgsentscheidenden Faktor dar.

Eine weitere essenzielle Komponente bildet die konkrete Ausgestaltung von Überlappungszeiten innerhalb des Dienstplans für eine verbesserte Patientenbetreuung. Diese könnten für diesbezüglich berufsgruppenübergreifende Besprechungen zur Optimierung des interdisziplinären Austausches sowie für fachspezifische Weiterbildung innerhalb des Pflorgeteams genutzt werden. Strategisches Planen dieser Überschneidungen während patientenspitzenintensiven Zeiten bietet Möglichkeiten zur Qualitätssteigerung in der Betreuung; allerdings erscheint es unabdingbar, dass solche Zeitfenster nicht als Ausdehnung der regulären Arbeitsbelastung missverstanden werden.

Die effektive bedarfsgerechte Personalplanung fungiert schlussendlich als Schlüssel zur Aufrechterhaltung der Versorgungsqualität. Deshalb gilt es, dynamische Anpassungen des Personaleinsatzes auf Basis von Patientenaufkommen und Akutbedarf vorzunehmen (vgl. Bundesministerium für Gesundheit, 2020). Nur wenn Krankenhäuser kontingente Handlungsstrategien entwickeln, können sie gewährleisten, jederzeit eine adäquate Beschäftigtenzahl während jeder Schicht bereitzustellen. Um diese ambitionierten Ziele erreichen zu können, ist es fundamentaler Bestandteil zukünftiger Forschungen und Praxisprojekte, all diese Aspekte im Lichte empirischer Evaluierungsergebnisse eingehend zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen. Nur so kann gewährleistet werden, dass trotz innovativer Ansätze in der Arbeitszeitgestaltung eine hohe Qualität der medizinischen Versorgung fortlaufend beibehalten wird.

## 6.2 Praxisbeispiele innovativer Dienstplanmodelle

In der Diskussion um innovative Arbeitszeitmodelle erweist sich die Anpassungsfähigkeit bestehender Strukturen als Schlüsselkomponente. Krankenhäuser, die eine Vier-Tage-Woche einführen möchten, stehen vor der Herausforderung, ihre Dienstpläne so zu modifizieren, dass diese den neuen Zeitanforderungen gerecht werden und gleichzeitig die Patient\*innenversorgung aufrecht erhalten bleibt. In diesem Zusammenhang nehmen flexible Schichtsysteme eine zentrale Rolle ein, da sie den Mitarbeitenden neben intensiven Arbeitsperioden auch ausgiebige Regenerationszeiten gewährleisten müssen (vgl. Andersch-Rupprecht et al., 2024, S.108f). Angesichts des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels kann die Umstellung auf solche Modelle zur Attraktivität von Pflegeberufen beitragen. Dennoch sind bei der Ausgestaltung dieser Systeme individuelle Lebensumstände und Präferenzen der Beschäftigten zu berücksichtigen.

Ein praxisnahes Beispiel für ein innovatives Dienstplanmodell liefert das Klinikum Bielefeld. Hier ermöglichte eine sorgfältig gestaltete Pilotphase wichtige Erkenntnisse hinsichtlich der Tragfähigkeit einer Vier-Tage-Woche in klinischen Einrichtungen (vgl. Gesundheitskongresse, 2024). Die Integration von Überlappungszeiten im neuen Schichtsystem wurde positiv bewertet, da sie sowohl zusätzliche Zeit für patientenorientierte Tätigkeiten als auch für notwendige administrative Prozesse bot. Diese Befunde unterstreichen die Bedeutung von Flexibilität und Partizipation bei der Neugestaltung von Arbeitsmodellen im Gesundheitssektor. Die erfolgreiche Personalplanung stellt einen Schlüsselfaktor dar, um diesen Übergang reibungslos zu gestalten. Ein strategisches Vorgehen ist essenziell, um sicherzustellen, dass trotz geringerer Anzahl an Arbeitstagen eine effektive Versorgungsabdeckung erfolgt – eine Herausforderung, die ohne detaillierte Analysen und gezielte Einsatzplanung nicht gelöst werden kann. Strategien wie cross-funktionales Training können hierbei Hilfestellung bieten, indem sie Personalrotationssysteme flexibilisieren und einen Ausgleich schaffen zwischen saisonalen Schwankungen im Patient\*innenaufkommen und verfügbarem Pflegepersonal. (vgl. Gesundheitskongresse, 2024). Neben der organisatorischen Gestaltung spielen auch technologische Komponenten eine tragende Rolle in modernisierten

Dienstplänen. Der Einsatz digitaler Planungsinstrumente kann signifikant dazu beitragen, die anspruchsvolle Aufgabe einer zeitgemäßen Personaldisposition zu erleichtern. Insbesondere Softwarelösungen zur Optimierung des Personaleinsatzes unterstützen durch Analytik-Funktionen bei der Vorhersage von Spitzenbelastungen sowie bei der Vermeidung von Engpässen. Letztlich erfordert die Einführung neuer Dienstplanmodelle im Zuge verkürzter Wochenarbeitszeiten nicht nur operative Umdenkprozesse, sondern auch einen Wandel in Führungshaltung und Unternehmenskultur. Hierzu gehören Aspekte wie offene Kommunikation über anstehende Veränderungen oder das aktive Einbeziehen aller Mitarbeiter\*innen in den Transformationsprozess. (vgl. Gesundheitskongresse, 2024).

Zusammengefasst stellen diese exemplarischen Praxisbeispiele innovative Ansätze dar, welche Licht auf Möglichkeiten aber auch Grenzen solcher Konzepte werfen können und darüber hinaus wertvolles Feedback für deren Weiterentwicklung liefern.

## 7 Ökonomische Perspektiven

Im Zuge der Erörterung einer 4-Tage-Woche in deutschen Krankenhäusern und ihrer Implikationen auf die Arbeitszufriedenheit sowie psychosoziale Gesundheit der Pflegekräfte, gilt es auch, die ökonomischen Perspektiven dieses Modells zu beleuchten. In diesem Kapitel wird kritisch untersucht, inwieweit eine Vier-Tage-Arbeitswoche nicht nur durch humane, sondern auch durch betriebswirtschaftliche Aspekte gerechtfertigt werden kann. Die Analyse fokussiert sich hierbei auf die Kosten-Nutzen-Relationen sowie mögliche Produktivitätssteigerungen und adressiert die Frage, ob das vorgeschlagene Modell eine wirtschaftlich tragfähige Option für das Gesundheitswesen darstellt.

## 7.1 Kosten-Nutzen-Analyse der 4-Tage-Woche

Die Durchführung einer Kosten-Nutzen-Analyse bietet wesentliche Einsichten in die ökonomische Tragfähigkeit einer 4-Tage-Woche in deutschen Krankenhäusern. Studien wie die von Chakraborty et al. (2022) deuten darauf hin, dass eine solche Arbeitszeitreduktion zu einer Senkung der Stresswerte und Burnout Raten führen kann, was sowohl direkte als auch indirekte Kosten für Gesundheitseinrichtungen vermindern dürfte. Die Analyse sollte einen ganzheitlichen Blick einnehmen und neben den offensichtlichen Ausgaben für krankheitsbedingte Fehlzeiten auch mögliche Kosteneinsparungen durch reduzierten Verwaltungsaufwand und geringere Fluktuation einbeziehen. Eine Investition in verkürzte Arbeitszeiten birgt das Potenzial von Effizienzsteigerungen, welche langfristig zu Kosteneinsparungen beitragen können. In diesem Zusammenhang ist der Erhalt des gesamten Entgelts trotz weniger Arbeitstage ein bedeutendes Signal hinsichtlich Anerkennung und Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten, welches deren Zugehörigkeitsgefühl und somit die Mitarbeiterbindung stärken könnte.

Die Möglichkeit einer positiven Einflussnahme auf die Produktivität stellt hierbei einen weiteren ökonomischen Antrieb dar. Gemäß Gaedt (2023) konnte ein Unternehmen durch die Umstellung auf eine 4-Tage-Woche eine beachtliche Steigerung der Produktivität erleben. Ein solcher Gewinn impliziert, dass organisationale Effektivität nicht zwangsläufig unter reduzierten Präsenzzeiten leiden muss.

Für eine valide Einschätzung ist es entscheidend, sowohl diese kurzfristigen Entlastungen als auch langfristige Vorteile wie etwa die Steigerung des Engagements des Personals konsequent abzuwägen. Prognosen über Personalstabilität sowie damit einhergehende Umsatzsteigerungen sind mittels quantitativer Modelle zwingend erforderlich, um eine belastbare Entscheidungsgrundlage seitens der Krankenhausbetreiber sicherzustellen. Infolgedessen erfordert die Implementierung einer solchen Arbeitszeitgestaltung tiefgehende Betrachtungen aller relevanten ökonomischen Parameter, um

kompetente Schlussfolgerungen ziehen zu können.

## 7.2 Produktivität und Effizienz

Die Einführung einer 4-Tage-Woche in deutschen Krankenhäusern wirft auch die Frage auf, inwiefern sich dadurch Produktivität und Effizienz beeinflussen lassen. Der Blick auf den Zusammenhang zwischen Arbeitszeitreduktion und Mitarbeitergesundheit offenbart eine positive Korrelation; gesündere Pflegekräfte neigen zur Steigerung ihrer Produktivität und verzeichnen weniger krankheitsbedingte Ausfälle. Dieser Aspekt wird von Chakraborty et al. (2022) hervorgehoben und stärkt die Argumentation für verkürzte Arbeitswochen im Gesundheitssektor. Dennoch ist es geboten, diese Annahmen kontinuierlich zu überprüfen – nicht zuletzt, um eine fundierte Basis für langfristige betriebliche Entscheidungen zu schaffen. Das Einsparpotenzial durch eine sinkende Anzahl von Krankheitstagen darf in diesen Überlegungen nicht unterschätzt werden. Laut Barnes (2020) sind die direkten Kosten durch stressassoziierte Gesundheitsprobleme bei Modellen der Vier-Tage-Woche potenziell geringer, was zu ökonomischen Entlastungen führen kann. Solche Reduktionen krankheitsbedingter Fehlzeiten würden nicht nur Kosteneinsparungen bedeuten, sondern ebenfalls das Personalmanagement erleichtern. Des Weiteren spielt die Arbeitsmotivation als Treiber der Leistungsbereitschaft eine zentrale Rolle. Studien unterstreichen, dass Mitarbeitende mit einer ausgeglichenen Work-Life-Balance nicht nur zufriedener sind, sondern auch ein stärkeres Engagement am Arbeitsplatz zeigen (vgl. Gaedt, 2023, S.36f). Hierbei gilt es jedoch kritisch zu prüfen, inwieweit solche Verbesserungen tatsächlich nachhaltig sind und wie sie sich konkret messen lassen. Hinsichtlich der Effizienzsteigerung durch glücklichere Mitarbeiter\*innen zeichnet sich ab, dass Zufriedenheit am Arbeitsplatz kooperativere Teamarbeit fördert und somit Abläufe optimiert werden können. Gaedt (2023) zeigt auf, dass Verbesserungen in der Work-Life-Balance gekoppelt sind an Innovationsfreude und Prozessoptimierungsvorschläge seitens der Mitarbeitenden. Allerdings bleibt die

Frage offen, wie genau Unternehmen sicherstellen können, dass solche Verbesserungspotenziale realisiert werden. Abschließend ist festzuhalten, dass trotz beachtlicher Vorteile weiterhin Forschungsbedarf besteht, um die Auswirkungen einer reduzierten Arbeitswoche auf die vielfältigen Facetten von Produktivität und Effizienz zu ergründen sowie entsprechende Anpassungsstrategien im Pflegemanagement zu entwickeln.

## 8 Implementierung und Gestaltung

Die Implementierung einer 4-Tage-Woche in deutschen Krankenhäusern stellt sowohl ein vielversprechendes Konzept zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit als auch eine Herausforderung für die organisatorische Gestaltung dar. In diesem Kapitel werden zentrale Strategien zur erfolgreichen Einführung und nachhaltigen Verankerung reduzierter Arbeitszeiten beleuchtet, einschließlich des Change Managements und der Partizipation des Pflegepersonals. Durch den Einbezug konkreter Beispiele aus Pilotprojekten soll ein umfassendes Verständnis für die entsprechenden Transformationsprozesse vermittelt werden. Dadurch wird ein essenzieller Beitrag zum Gesamtverständnis dieser Arbeit über neue Arbeitszeitmodelle im Gesundheitssektor geleistet.

### 8.1 Strategien zur Einführung

Die Implementierung einer 4-Tage-Woche in deutschen Krankenhäusern stellt eine vielversprechende, jedoch komplexe Initiative dar. Sie zielt darauf ab, sowohl die Arbeitsbedingungen für Pflegekräfte als auch die Qualität der Patientenversorgung zu optimieren. Um diesen Prozess erfolgreich zu gestalten, ist ein strukturiertes Change Management unerlässlich. Besonders bedeutsam

ist es, alle Ebenen des Klinikpersonals einzubeziehen – von Management bis hin zum Pflegedienst – um eine breite Akzeptanz für diesen innovativen Ansatz zu gewinnen.

Um die Partizipation und das Engagement der Mitarbeitenden sicherzustellen, sind partizipative Ansätze unabdingbar. Durch Workshops können Pflegekräfte beispielsweise eigene Präferenzen bezüglich ihrer Dienstpläne einbringen (vgl. Andersch-Rupprecht et al., 2024, S.108f), was nicht nur ihre Eigenverantwortung betont, sondern auch ihre Identifikation mit den neuen Modellen fördert. Ergänzend sollten regelmäßige Umfragen durchgeführt werden, um kontinuierliches Feedback zur neuen Arbeitszeitregelung zu erhalten und diese fortlaufend den Bedürfnissen anzupassen.

Ein weiterer zentraler Aspekt bei der Einführung einer verkürzten Arbeitswoche ist die sorgfältige Planung und Evaluation einer Pilotphase. Diese sollte in ausgewählten Abteilungen unter unterschiedlichen Belastungskonstellationen stattfinden (vgl. Gesundheitskongresse, 2023), um aussagekräftige Ergebnisse hinsichtlich der Tragfähigkeit des Modells im realen Klinikbetrieb zu sammeln. Essenziell sind hierbei klar definierte Erfolgskriterien wie Mitarbeiter\*innenzufriedenheit und Patient\*innensicherheit sowie vorab festgelegte Evaluationsmethoden.

Neben den organisatorischen und personellen Herausforderungen dürfen die ökonomischen Implikationen nicht vernachlässigt werden. Eine detaillierte Kostenanalyse muss sowohl mögliche Einsparungen durch geringere Fehlzeiten als auch potenzielle Mehraufwendungen etwa für Schulungen oder zusätzliche Personalressourcen berücksichtigen. Es gilt daher ein balanciertes Vorgehen zwischen Investition und Gewährleistung medizinischer Qualität zu identifizieren.

Ein ganzheitlicher Blick auf die Strategien zur Einführung einer 4-Tage-Woche offenbart sowohl vielversprechende Potenziale als auch ernstzunehmende Herausforderungen für deutsche Krankenhäuser. Der methodische Wechsel erfordert dabei nicht nur tiefgreifende Anpassungen im operativen Geschäft, sondern ebenso Umdenkprozesse auf kultureller Ebene sowie eine aktive Einbindung aller involvierten Akteure in den Transformationsprozess

## 8.2 Führung und Unternehmenskultur

Im Zuge der Einführung einer 4-Tage-Woche in deutschen Krankenhäusern wird das Führungsverhalten zu einem zentralen Element, das maßgeblich über den Erfolg oder Misserfolg dieses bedeutenden organisationalen Wandels entscheidet. Transformationale Führungskräfte haben hier die Verantwortung, ihre Teams notwendigerweise durch einen Prozess des Umbruchs zu navigieren. Dies geschieht, indem sie eine klare und attraktive Vision für diese Arbeitszeitreform schaffen und ihren Mitarbeitenden nicht nur die Notwendigkeit dieser Veränderung vermitteln, sondern sie auch dazu inspirieren, aktiv an ihrer Gestaltung mitzuwirken. Die Fähigkeit des Managements, Begeisterung für die bevorstehenden Veränderungen zu erzeugen und dadurch Widerstände abzubauen, ist hierbei von essenzieller Bedeutung.

Ein weiterer bedeutsamer Aspekt ist die aktive Rolle der Führungsriege während des Transformationsprozesses. Diese Schlüsselposition trägt dazu bei, Ängsten vor dem Neuen wirksam zu begegnen und einen konstruktiven Dialog quer durch alle Hierarchieebenen hindurchzuführen. Für den erfolgreichen Übergang zu einer 4-Tage-Arbeitswoche ist es unumgänglich, dass sämtliche Bereiche der Institution involviert sind – von der obersten Geschäftsführung bis zum Pflegepersonal. Partizipative Strategien tragen dabei wesentlich zur Schaffung von Eigenverantwortlichkeit bei den Mitarbeitenden bei und verstärken das Bindungsgefühl sowohl im Team als auch gegenüber der Organisation als Ganzes. Regelmäßige Umfragen oder Meetings helfen dabei, Stimmungen zu erfassen sowie Rückmeldungen zum neuen Dienstmodell einzuholen.

## 9 Empirische Untersuchungen und Studienergebnisse

In diesem Kapitel richtet sich der Fokus auf die empirische Evidenz, welche die theoretischen Überlegungen zur 4-Tage-Woche untermauert. Anhand konkreter Pilotprojekte und deren Evaluation wird beleuchtet, wie sich verkürzte Arbeitszeiten in der Praxis auf verschiedenste Aspekte des Krankenhausbetriebs auswirken. Dabei werden sowohl positive als auch kritische Ergebnisse diskutiert, um ein ganzheitliches Bild der Implikationen zu zeichnen. Diese Erkenntnisse sind essenziell, um die Potenziale sowie Herausforderungen einer Implementierung solcher Modelle im deutschen Gesundheitswesen abzuschätzen und den Weg für zukunftsorientierte Veränderungen in der Pflege zu ebnen.

## 9.1 Ergebnisse aus Pilotprojekten

Im Rahmen der Evaluierung von Pilotprojekten zur Einführung einer 4-Tage-Woche im Gesundheitssektor ist das Klinikum Bielefeld hervorzuheben, welches dieses Arbeitszeitmodell auf zwei Stationen einem Praxistest unterzog. Die Ergebnisdaten geben Aufschluss darüber, dass die Mitarbeitenden von einer erhöhten Zufriedenheit berichten, was durch Mitarbeiterbefragungen und Stimmungsbarometer bestätigt wird (vgl. Gesundheitskongresse, 2024). Ein solcher Anstieg in der Arbeitszufriedenheit kann als Indikator für eine gelungene Integration des neuen Dienstmodells angesehen werden, jedoch stellt sich die Frage nach dessen Nachhaltigkeit und langfristigen Effektivität. Um fundiert abwägen zu können, bedarf es einer kontinuierlichen Überwachung dieser positiven Entwicklung sowie weiterführender Forschung zur Klärung offener Fragen bezüglich möglicher Veränderungen in den dynamischen Krankenhausstrukturen.

Eine erfreuliche Feststellung ist zudem, dass Ängste bezüglich potenzieller Einbußen in der Versorgungssicherheit unbegründet blieben. Vielmehr legt die Evaluationsphase nahe, dass ein gleichbleibendes oder sogar verbessertes

Niveau in der Patient\*innenversorgung erzielt werden konnte. Dennoch verlangt diese Beobachtung nach differenzierter Betrachtung: Wie wirken sich verkürzte Wochenarbeitszeiten auf die Prozesseffizienz und Teamdynamik aus und welche Faktoren tragen entscheidend dazu bei, die Versorgungsqualität aufrechtzuerhalten?

Die externe Evaluation ebendieser Projekte ermöglicht einen objektiveren Blick auf die gesammelten Daten und liefert essenzielle Erkenntnisse für zukünftige Implementierungen (vgl. Gesundheitskongresse, 2024). Es gilt nun zu erforschen, welche speziellen Rahmenbedingungen reproduzierbare Erfolge gewährleisten können sowie mögliche Herausforderungen frühzeitig zu identifizieren und adäquat darauf zu reagieren.

Die Rolle von Überlappungszeiten verdient besondere Beachtung: Sie bieten nicht nur Raum für notwendige administrative Tätigkeiten, sondern fördern auch den interdisziplinären Austausch innerhalb des Pflorgeteams. Eine intensivere Kommunikation zieht effiziente Prozesse nach sich; allerdings müssen diese Überschneidungsperioden klug eingeplant werden, damit sie nicht ungewollt zu zusätzlicher Belastung führen (vgl. Gesundheitskongresse, 2024). Die ökonomische Quantifizierung entsprechender Zeitfenster steht ebenfalls im Mittelpunkt des Interesses: Inwiefern rechtfertigen finanzielle Mehrinvestitionen für Personalmanagement diese organisatorischen Vorteile?

Langfristige Auswirkungen des neuen Arbeitszeitmodells auf die Mitarbeiterbindung lassen sich anhand des Pilotprojekts am Klinikum Bielefeld beispielhaft darstellen. Statistiken weisen auf eine Korrelation zwischen der Einführung einer 4-Tage-Woche und einer sinkenden Fluktuation hin (vgl. Gaedt, 2023, S.116). Es bleibt die Aufgabe tiefergehender Untersuchungen herauszuarbeiten, in welchem Maße veränderte Arbeitsbedingungen bereits vorhandenes Personal langfristig ans Unternehmen binden und möglicherweise weitere qualifizierte Fachkräfte anziehen können.

Der direkte Einfluss einer verkürzten Arbeitswoche auf das Betriebsklima lässt sich anhand subjektiver Wahrnehmungsdaten zum Arbeitsumfeld feststellen.

Studien zeigen dabei nicht nur eine gestiegene Zufriedenheit unter Mitarbeitenden aufgrund verbesserter kollegialer Beziehungen, sondern verdeutlichen ebenso einen Rückgang arbeitsinduzierter Stresssymptome. Doch auch hier gilt es wachsam zu bleiben: Eine dauerhafte Steigerung des Wohlbefindens muss durch geeignete Strukturen unterstützt werden – eine Herausforderung für zukünftiges Personalmanagement.

Die vorliegende Arbeit zeigt somit vielversprechende Perspektiven bezüglich der Auswirkungen einer 4-Tage-Woche im Gesundheitssektor auf. Mit großer Sorgfalt müssen jedoch sowohl empirische Ergebnisse interpretiert als auch langfristige Konsequenzen für das Pflegepersonal evaluativ begleitet werden. Nur so lässt sich abschließend feststellen, ob dieses innovative Arbeitszeitmodell tatsächlich trägt und welche Rolle es in der Zukunft deutscher Krankenhäuser spielen wird.

## 9.2 Langzeitwirkungen und Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit und Langzeitwirkungen einer 4-Tage-Woche in der Pflegebranche sind von zentraler Bedeutung. Besonders interessant ist die Frage, ob sich eine solche Veränderung im Schichtsystem dauerhaft auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Pflegekräfte auswirkt. Forschungen weisen darauf hin, dass durch verkürzte Arbeitszeiten signifikant Stress reduziert werden kann, was langfristig zu einer geringeren Belastung führt (vgl. Chakraborty et al., 2022, S.275 ff.). Doch wie nachhaltig ist dieser Effekt? Es bleibt zu klären, inwieweit diese positive Entwicklung anhält oder ob die Verdichtung der Arbeitsbelastung die positiven Aspekte möglicherweise untergräbt.

Auch die Auswirkungen auf ökonomische Schlüsselindikatoren verdienen Beachtung. Eine verbesserte Work-Life-Balance könnte theoretisch zu gesteigerter Produktivität führen und somit langfristige ökonomische Vorteile für Krankenhäuser mit sich bringen. Dennoch erfordert diese Annahme eine

differenzierte Betrachtung; so müssten etwaige finanzielle Einsparungen gegen potenzielle Mehrkosten abgewogen werden. Dabei sollte nicht vernachlässigt werden, dass erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit auch mit einem verminderten Risiko für Fehlzeiten einhergeht, was wiederum Kosten senken kann.

Weiterhin ist es wichtig, den Einfluss einer 4-Tage-Arbeitswoche auf die Attraktivität des Arbeitgebers vollumfänglich zu erkunden. Angesichts eines wachsenden Fachkräftemangels könnte ein solches Modell dazu beitragen, qualifizierte Pflegekräfte nicht nur anzuziehen, sondern sie auch langfristig an das Unternehmen zu binden. Die Reputation des Arbeitgebers mag durch die Implementierung moderner Arbeitszeitmodelle steigen und somit indirekt zur Personalbindung beitragen.

Angesichts dieser Überlegungen kristallisiert sich heraus, dass sowohl weitere Forschung als auch praktische Erprobung nötig sind, um die Tragweite und nachhaltigen Wirkungen einer 4-Tage-Woche umfassend zu evaluieren. Es gilt sicherzustellen, dass die positiven Effekte dieses innovativen Ansatzes nicht nur kurzfristiger Natur sind, sondern einen echten Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Pflege leisten können.

## **10 Kritische Reflexion und kontroverse Standpunkte**

In diesem Kapitel richtet sich der Fokus auf die kritische Auseinandersetzung mit verschiedenen Perspektiven zur Einführung einer 4-Tage-Woche in der Pflegebranche. Es werden sowohl befürwortende Stimmen, die signifikante Vorteile für die Mitarbeiter\*innen und Organisationen hervorheben, als auch skeptische Betrachtungen analysiert, die mögliche Risiken und Herausforderungen beleuchten. Diese Gegenüberstellung ermöglicht es, ein ausgewogenes Verständnis für diese komplexe Thematik zu entwickeln und dient als essenzieller Bestandteil der ganzheitlichen Betrachtung des

Forschungsthemas dieser Hausarbeit.

## 10.1 Befürwortende Perspektiven

Die Einführung der Vier-Tage-Woche in der Pflegepraxis stellt ein zukunftsweisendes Arbeitsmodell dar, das auf eine signifikante Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Produktivität abzielt. Die damit verbundene intensiviertere Erholungsphase während des längeren Wochenendes fördert erwiesenermaßen laut Coote (2021) die physische und psychische Regeneration von Pflegekräften. Diese verbesserte Work-Life-Balance unterstützt nicht nur die Gesundheit des Personals, sondern kann sich auch auf dessen Konzentration und Sorgfalt bei der Arbeit auswirken, was wiederum die Qualität der Patientenversorgung positiv beeinflussen dürfte.

Ein erheblicher Mehrwert liegt ebenso in dem gesteigerten Freizeitwert durch den zusätzlichen freien Tag; so können soziale Kontakte vertieft und persönliche Interessen stärker ausgelebt werden, was zu einer umfassenden Jobzufriedenheit führt. Dieser gewonnene Raum für private Aktivitäten mag das Engagement am Arbeitsplatz verstärken und somit einen motivierten sowie passionierten Umgang mit den täglichen Herausforderungen im Krankenhausbetrieb begünstigen.

Überdies wird angenommen, dass Anpassungen in der Arbeitszeitstruktur präventive Effekte bezüglich der mentalen Erschöpfung haben können; somit könnten langfristige Ermüdungserscheinungen vermieden werden (vgl. Gaedt, 2023, S.74). Ein geringeres Risiko für Burnout und eine allgemein erhöhte Lebensqualität sind weitere Argumente, die für die Implementierung eines solchen Modells sprechen.

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ist darüber hinaus zu erwarten, dass eine Reduktion der Arbeitszeit attraktiv auf potentielle Nachwuchskräfte wirkt und bestehende Mitarbeitende längerfristig an das Unternehmen gebunden werden können. Dies könnte vor allem für jüngere Generationen ein wichtiger

Faktor sein, sich gezielt für Arbeitgeber mit fortschrittlichen Zeitmodellen zu entscheiden.

Abschließend lässt sich feststellen, dass diese Aspekte sowohl aus Mitarbeitersicht als auch aus Sicht der Krankenhausträger vielversprechende Perspektiven eröffnen und durchaus Potenzial bieten könnten, auf breiter Front Verbesserungen herbeizuführen. Die kritische Reflexion aller genannten Punkte bildet dabei einen wesentlichen Schritt hin zu einer fundierten Entscheidungsfindung hinsichtlich der zukünftigen Gestaltung von Arbeitszeiten im Pflegesektor.

## 10.2 Kritische Stimmen und mögliche Risiken

Bei der Erwägung einer Vier-Tage-Woche in der Pflegebranche rückt das Risiko einer möglichen Arbeitsverdichtung und deren Konsequenzen für die Gesundheit des Personals in den Fokus. Eine komprimierte Arbeitswoche birgt die Gefahr eines erhöhten Belastungsrisikos während der verdichteten Arbeitstage, was zu einer Zunahme von Stress führen kann. Dies steht im Gegensatz zu dem intendierten Ziel der Arbeitszeitreduktion, nämlich die Verbesserung des Wohlbefindens der Beschäftigten (vgl. Zander, 2023,S.54). Aufgrund dieser potenziellen Kontraproduktivität ist eine sorgfältige Planung erforderlich, um sicherzustellen, dass tatsächlich eine Verkürzung der Arbeitslast stattfindet.

Ein weiterer kritischer Punkt ist die physische Überbeanspruchung durch längere Dienste ohne Anpassung des Gesamtarbeitsvolumens. Die Arbeitszeitverdichtung des Tagesgeschäfts könnte langfristige gesundheitliche Probleme nach sich ziehen (vgl. Zander, 2023,S.40). Es besteht daher ein dringender Bedarf an ergonomischen Studien zur Analyse der Konsequenzen verdichteter Arbeitstage auf die Mitarbeitergesundheit, speziell unter Berücksichtigung des physisch anspruchsvollen Pflegeberufes.

Eine Herausforderung stellt ebenso die Sicherstellung eines kontinuierlichen

Patient\*innenflusses dar. Es muss vermieden werden, dass infolge verkürzter Wochenarbeitszeiten Diskontinuitäten in kritischen Versorgungsbereichen auftreten, welche die Produktivität und Qualität der pflegerischen Betreuung gefährden könnten. Dies erfordert eine minutiöse Synchronisierung interdisziplinärer Teams sowie angepasster Dienstpläne.

Individuelle Präferenzen und Bedürfnisse des Pflegepersonals sind bei Implementierung einer Vier-Tage-Woche zu beachten. Dabei gilt es auch, das Auftreten innerbetrieblicher Spannungen zu vermeiden, die aus verschiedenen Auffassungen bezüglich geeigneter Dienstmodelle entstehen können. Ein Team wird unterschiedliche Vorstellungen idealer Arbeitszeiten haben; dementsprechend müssten wahrscheinlich Angebote zur Flexibilisierung geschaffen werden.

Die ökonomische Evaluation einer solchen arbeitsstrukturellen Änderung bedarf genauester Abwägung. Langzeitökonomische Unsicherheiten dürfen nicht ignoriert werden – finanzielle Mehrbelastungen gegenüber möglichen Effizienzsteigerungen müssen gründlich untersucht werden.

Diese kritische Reflexion verdeutlicht, dass zwar Chancen für Mitarbeiter\*innen und Klinikbetreiber existieren könnten, jedoch ein umfassendes Verständnis aller möglichen Implikationen einschließlich potenzieller Risiken unumgänglich ist. Entscheidungen bezüglich neuer Arbeitszeitmodelle sollten auf Basis klarer empirischer Belege getroffen werden.

## **11 Schlussfolgerungen und Ausblick**

Die Einführung der Vier-Tage-Woche im Pflegesektor könnte langfristig zu einer verbesserten Work-Life-Balance und zur Gesunderhaltung des Personals beitragen. Die Verkürzung der Arbeitszeit wird in Verbindung mit einer Senkung

von Stress und Burnout-Raten gesehen, was letztlich die Qualität der Patientenversorgung positiv beeinflussen dürfte. Ein solches Modell steigert mithin die Attraktivität als Arbeitgeber und kann dazu beitragen, dass Krankenhäuser im Kampf um qualifizierte Fachkräfte besser positioniert sind. Eine kritische Evaluation der ökonomischen Implikationen einer Vier-Tage-Woche ist unabdingbar. Obwohl erste Studienergebnisse auf Kosteneffizienz durch reduzierte Fehltage und potenzielle Produktivitätssteigerungen hindeuten bedarf es weiterer sorgfältiger Abwägungen, um die finanzielle Durchführbarkeit dieses Modells zu gewährleisten. Signifikant ist hierbei zu erkunden, inwieweit eine Gewichtsverlagerung der Arbeitslast auf weniger Tage möglicherweise kontraproduktive Effekte erzeugt oder tatsächlich beabsichtigte ökonomische sowie gesundheitliche Vorteile erzielt werden können.

Um fundierte Entscheidungen über die Implementierung der Vier-Tage-Woche treffen zu können, ist weitere Forschung unerlässlich. Dabei sollten insbesondere die Langzeiteffekte und die Nachhaltigkeit des Modells sowohl auf organisatorischer als auch auf individueller Ebene untersucht werden. Empirische Daten können dabei wertvolle Informationen liefern, wie sich verkürzte Arbeitswochen langfristig auf Personalgewinnung und -bindung auswirken.

Für den Umsetzungserfolg sind zudem Faktoren wie eine adäquate Führungsstrategie und eine unterstützende Unternehmenskultur entscheidend. Transformationale Führung kann dabei helfen, das Personal auf den Wandel vorzubereiten und durch motivierende Kommunikation dazu beizutragen, eventuelle Ängste abzubauen (vgl. Andersch-Rupprecht et al., 2024, S.108f). So kann ein ganzheitlicher Change-Prozess angestoßen werden, der alle beteiligten Akteure inkludiert.

Diese Arbeit hat gezeigt, dass die Perspektiven einer Reduktion der Wochenarbeitszeit im Pflegesektor vielfältig sind und sowohl Chancen als auch Herausforderungen bergen. Somit steht fest: Eine sorgfältige Planung unter

Einbeziehung aller relevanten Aspekte bildet die Grundlage für einen erfolgreichen Übergang zur Vier-Tage-Woche in deutschen Krankenhäusern.

## 12 Fazit der Arbeit

Die vorliegende Arbeit widmete sich der Untersuchung, inwieweit die Einführung einer 4-Tage-Woche in deutschen Krankenhäusern dazu beitragen kann, die Work-Life-Balance von Pflegekräften zu verbessern, ohne dabei die ökonomischen und personellen Interessen der Gesundheitseinrichtungen zu gefährden. Hierbei wurde besonders auf die Auswirkungen hinsichtlich Motivation, Mitarbeiterbindung und klinische Abläufe eingegangen sowie relevante Pilotprojekte mit wissenschaftlicher Begleitung analysiert.

Nach intensiver Betrachtung sowohl theoretischer Konzepte als auch praktischer Beispiele lässt sich festhalten, dass eine verkürzte Arbeitswoche positive Effekte auf das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit von Pflegekräften haben kann. Die Ergebnisse zeigen auf, dass durch innovative Dienstplanmodelle und organisatorische Anpassungen die Implementierung einer 4-Tage-Woche möglich ist, ohne dabei den Patient\*innenfluss oder die Qualität der Versorgung zu beeinträchtigen. Die kritische Reflexion verschiedener Perspektiven hat verdeutlicht, dass bei sachgemäßer Anwendung dieses Arbeitszeitmodells auch im deutschen Gesundheitswesen ein nachhaltiger Mehrwert gegeben ist.

Die empirischen Untersuchungen belegen zudem eine Steigerung des Engagements und eine Verringerung von Fehlzeiten unter den Pflegekräften. Durch die zusätzlichen freien Tage können Belastungen reduziert werden, was wiederum langfristig dem Fachkräftemangel im Pflegesektor zugutekommen dürfte. Dennoch wurden in dieser Arbeit ebenfalls mögliche Risiken wie das Problem der Arbeitsverdichtung an den verbleibenden Arbeitstagen und

individuelle Präferenzen erörtert. Es zeigt sich also, dass trotz vielversprechender Resultate weiterhin Handlungsbedarf besteht, um diesen Ansatz optimal an einzelne Einrichtungen anzupassen.

Eine wissenschaftliche Diskussion über mögliche Anpassungen der rechtlichen Rahmenbedingungen war ebenso Teil dieser Analyse wie die Ausarbeitung von Kriterien für zukünftige Forschungsarbeiten. Vor allem bei der Quantifizierung ökonomischer Auswirkungen sowie beim Monitoring psychosozialer Effekte besteht weiterhin Forschungsbedarf.

Diese Arbeit fasst somit zusammenfassend zusammen, dass Möglichkeiten für eine 4-Tage-Woche im deutschen Gesundheitssystem bestehen und diese mit entsprechender Planung und Adaptation positiv zur Entlastung des Pflegepersonals und zur Verbesserung von Organisationsstrukturen beitragen können. Allerdings wird auch deutlich, dass eine flächendeckende Umsetzung nur unter Berücksichtigung vielfältiger individueller sowie institutioneller Gegebenheiten erfolgen sollte.

Abschließend lässt sich schlussfolgern, dass eine tiefergehende Auseinandersetzung mit diesem Thema erforderlich ist und sowohl national als auch international weitere Erkenntnisse gesammelt werden müssen, um fundierte Aussagen über Langzeitwirkungen treffen zu können. Zukünftige Forschungsansätze sollten daher verstärkt interdisziplinär ausgerichtet sein und neben pflegewissenschaftlichen Aspekten auch betriebs- und volkswirtschaftliche sowie gesellschaftspolitische Perspektiven berücksichtigen.

## Literaturverzeichnis/Quellenverzeichnis

Andersch-Rupprecht, C., Hinz, F., Lauerer, M. und Nagel, E. (2024): Sicherung der Krankenhausversorgung: Innovative Dienstplanmodelle in der Pflege, in: kma-Klinik Management aktuell, Bd. 29, Nr. 02/03, S. 108-109.

Barnes, Andrew (2020): The 4 Day Week: How the Flexible Work Revolution Can Increase Productivity, Profitability and Well-being, and Create a Sustainable Future, London: Piatkus.S.45-152

Bird, Robert C. (2009): Four-day work week: old lessons, new questions, in: Connecticut Law Review, Bd. 42, S. 1059.

Bundesministerium für Gesundheit (2020): Endbericht Studie zur Arbeitsplatzsituation in der Pflege Los 1, [online]  
[https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3\\_Downloads/K/Konzertierte\\_Aktion\\_Pflege/Abschlussbericht\\_Studie\\_Arbeitsplatzsituation\\_in\\_der\\_Akut-\\_und\\_Langzeitpflege\\_Los-1\\_barrierefrei.pdf](https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3_Downloads/K/Konzertierte_Aktion_Pflege/Abschlussbericht_Studie_Arbeitsplatzsituation_in_der_Akut-_und_Langzeitpflege_Los-1_barrierefrei.pdf) [abgerufen am 13.10.2023,13:43Uhr].

Chakraborty, D., Bhatnagar, S.B., Biswas, W. und Dash, G. (2022): The subtle art of effecting a four-day workweek to drive performance, in: Management and Labour Studies, Bd. 47, Nr. 3, S. 275-297.  
<https://doi.org/10.1177/0258042X221082893>

Chung, Heejung (2022): A social policy case for a four-day week, in: Journal of Social Policy, Bd. 51, Nr. 3, S. 551–566.

Coote, Anna, Harper, Andrew und Stirling, Alfie (2021): The case for a four day week, Chichester: John Wiley & Sons.Hrsg. Polity Press, online <http://reparti.free.fr/coote2021.pdf> abgerufen am: 26.10.24 18:23Uhr

Gaedt, Martin (2023): 4 TAGE WOCHE: Mehr Gesundheit, Freizeit und Lebensqualität. Mehr Produktivität, Umsatz und Bewerbungen, Provotainment GmbH S. 9-117, ISBN 9783347887305

Gesundheitskongresse (2024):Henrik van Gellekom, Maik Toremans :Vier-Tage-Woche in der Pflege: Geht doch!, [https://www.gesundheitskongresse.de/berlin/2024/dokumente/2. PM 11-23 Vier-Tage-Woche in der Pflege - Geht doch .pdf](https://www.gesundheitskongresse.de/berlin/2024/dokumente/2_PM_11-23_Vier-Tage-Woche_in_der_Pflege_-_Geht_doch_.pdf) [abgerufen am 23.10.2024,14:01Uhr].

Raiber, L., Boscher, C., Fischer, F. und Winter, M.H.J. (2021): Work–life balance as a strategy for health promotion and employee retention: Results of a survey among human resources managers in the nursing sector, in: Prävention und Gesundheitsförderung, Bd. 16, S. 242-248.

Sendfeld, Renate (1999): Arbeitszeitrecht, Arbeitszeitschutz und deren Bedeutung für die Gestaltung neuer Arbeitszeitmodelle im Krankenhaus, in: Strukturwandel des Arbeitsschutzes, S. 177-215. Hrsg: Karl-Jürgen Bieback;Alfred Appolzer, DOI 10.1007/978-3-322-95168-7

Zander, Guido (2023): Arbeitszeitflexibilisierung als Alternative zur 4-Tage-Woche, in: Wundermittel 4-Tage-Woche?, München: Haufe, S. 21-87. DOI 10.34157/978-3-648-17511-

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken habe ich als solche kenntlich gemacht. KI-Tools sind höchstens unterstützend zum Einsatz gekommen. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Des Weiteren bestätige ich, dass die schriftliche und die elektronische Version der Arbeit identisch sind. Mir ist bekannt, dass Zuwiderhandlungen gegen den Inhalt dieser Erklärung einen Täuschungsversuch darstellen, der grundsätzlich das Nichtbestehen der Prüfung zur Folge hat.

Waren, 11.11.2024 gez. P.Stiburek