

Pflege Zeit

Organisationale Resilienz durch flexible Arbeitszeitgestaltung in der Pflege

Pflegenetzwerk – Praxisdialog am 16.01.24

*Flexible Arbeitszeitmodelle in der stationären Pflege
auf dem Prüfstand*

Pflegenetzwerk – Praxisdialog zu flexiblen Arbeitszeitmodellen

Agenda

- 1. Kurze Vorstellung des Projektes „Pflege:Zeit“** (*Laura Schröer, IAT*)
- 2. Vorgehen und Ergebnisüberblick zu flexibler Arbeitszeitgestaltung in der Pflege:
Gestaltungskategorien und -beispiele** (*Dr. Heidrun Großmann, MA&T*)
- 3. Fazit und interaktive Abfrage für die Diskussion**

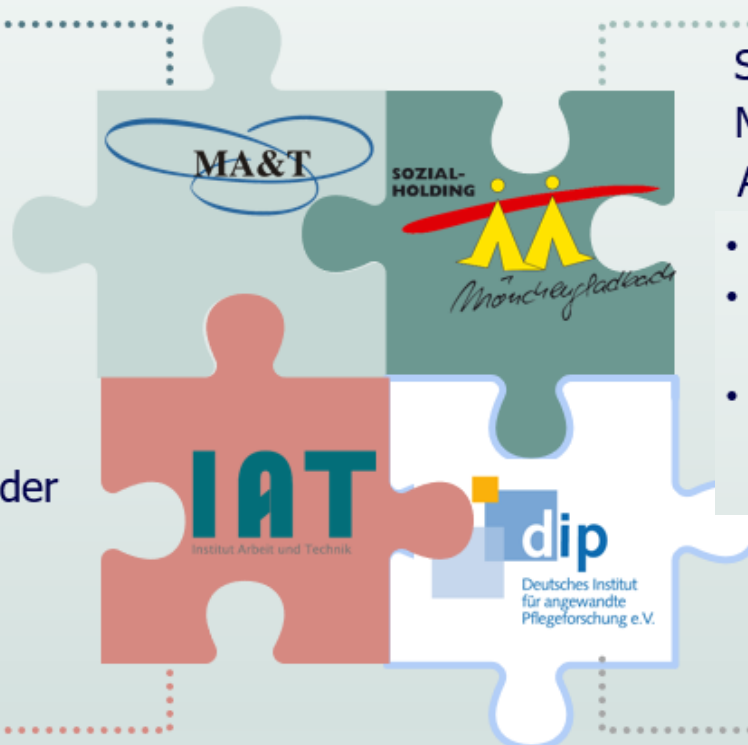
Förderer – Unterstützer – Umsetzer

- vom BMAS gefördert im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
- von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet

umgesetzt von:

MA&T

MA&T Sell & Partner GmbH –
Mensch, Arbeit und Technik
Projektkoordination



SHMG

Sozial-Holding der Stadt
Mönchengladbach
Praxispartner

- kommunaler Träger (insg. rd. 900 AK)
- von 7 Altenheimen an 6 Standorten mit 720 Mitarbeiter*innen
- Pilotenrichtung: Altenheim Hardterbroich
 - 80 Pflegeplätze
 - 4 Wohnbereiche



IAT

IAT – Institut Arbeit und Technik der
Westfälischen Hochschule
Gelsenkirchen, Recklinghausen,
Bocholt
wissenschaftlicher Partner

Extern

Wissenschaftliche Evaluation
durch: DIP (Dienstleistung
Innovation und
Pflegeforschung) GmbH

Hintergrund und Auftrag des Projekts

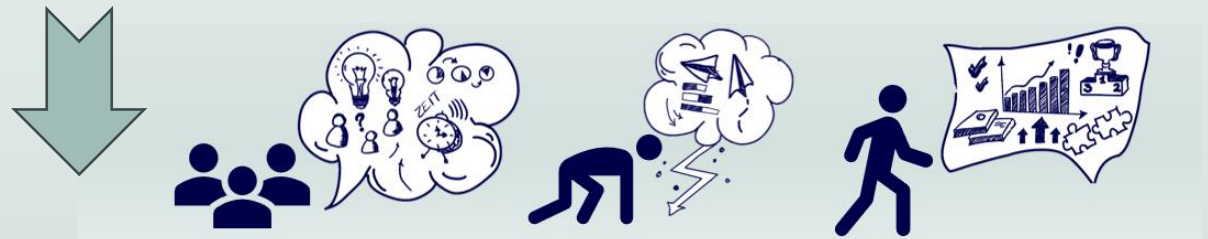
Gesellschaftliche Herausforderungen

- Zahl und Pflegebedarf steigt in der stationären Altenpflege und erfordert Anstieg des Arbeitsvolumens
- Arbeitszeitanforderungen (365/7*24), kaum Flexibilität von Ort und Zeit mögl.
- Fachkräftemangel – Wettbewerbsdruck
- Rolle Arbeitgeberaktivität u.a. durch Arbeitszeitgestaltung wächst



Erwartungen der Beschäftigten

- Pluralisierung, Individualisierung und Wertewandel → veränderte Rolle & Ansprüche an Arbeit
- mehr Flexibilität/Souveränität der Arbeitszeitgestaltung
- Bedeutungszuwachs von Vereinbarkeit Beruf & Privatleben und Gesunderhaltung



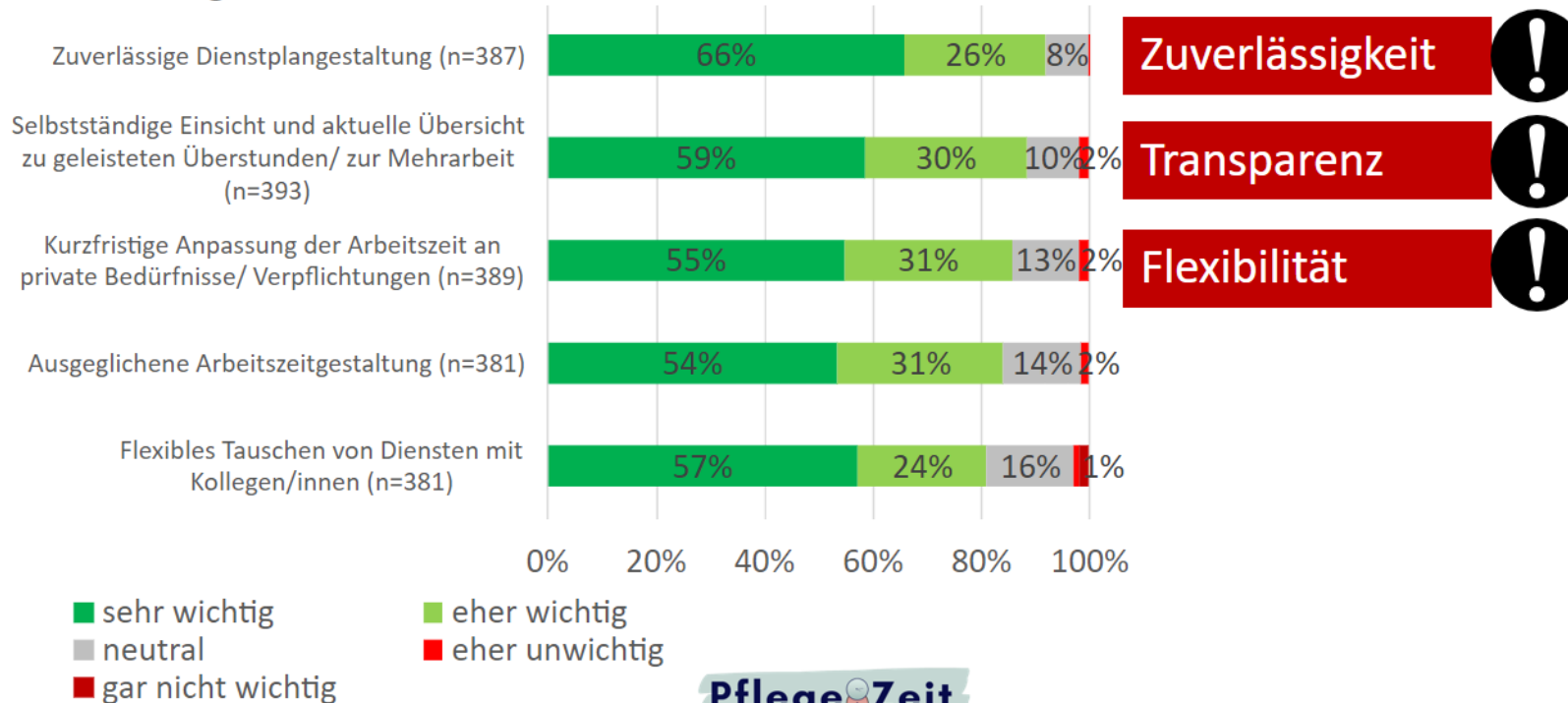
lebensphasengerechte und bedarfsorientierte Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit in der stationären Altenpflege in drei Experimentierräumen entwickeln und erproben

Ziele des Projekts

Präferenzen: Arbeitszeitgestaltung

(Beschäftigtenbefragung Sozial-Holding Mönchengladbach, 2022)

Wie wichtig ist Ihnen...?



Zuverlässigkeit



Transparenz



Flexibilität



Verbesserung
der Zufriedenheit
mit der
Arbeitszeitgestaltung

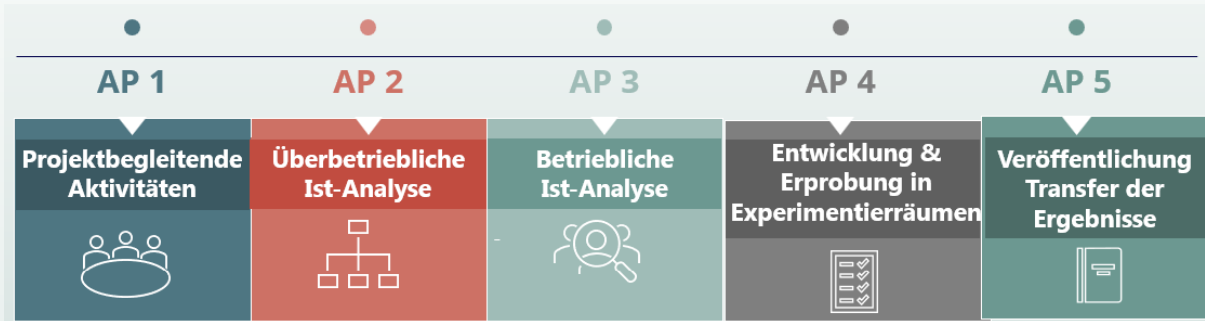
Mitarbeitende

Ziel
Trias

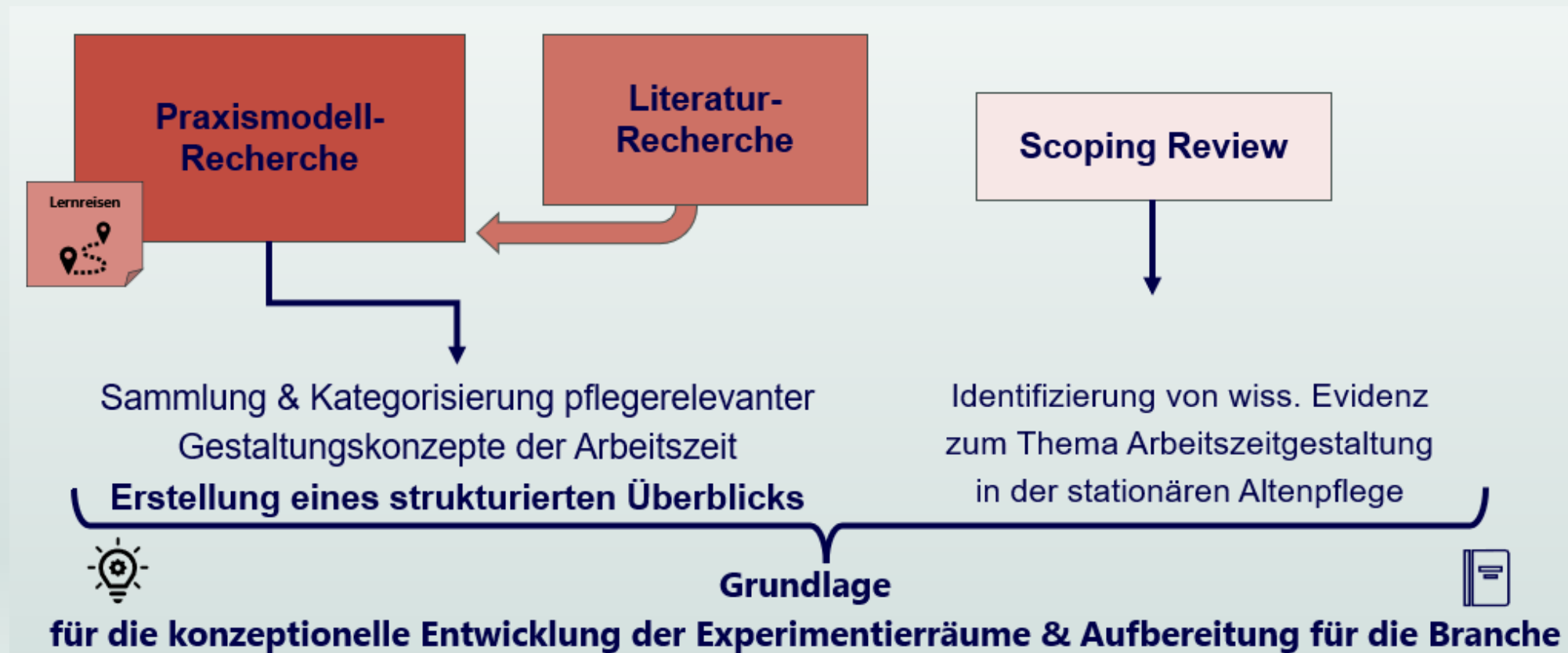
Bewohner*innen
Sicherstellung
Versorgungsqualität

Pflegeeinrichtung
organisationale Resilienz
Betriebswirtschaftlichkeit

Projekttablauf & Vorgehen im AP 2



Projektlaufzeit 06/2022 – 05/2025



Praxismodell- und Literaturrecherche

- Welche Ansätze gibt es, **welche** Konzepte werden aktuell diskutiert und **wo** sind diese im Einsatz?
- Was sind die Ziele und Zielgruppen?
- Welche Erfahrungen und (gemessene) Effekte gibt es?

Quellen

- **Internetsuche:** Google Scholar, Slideplayer, YouTube
- **Pflegefachportale:** Thieme -pflegen- online.de; vincentz-wissen.de; kohlhammer-pflege; carevor9.de; DBfK, Deutsches Pflege-Forum
- **pflegerelevante Literaturdatenbanken:** Springer Pflege; researchgate; Bibliomed Pflege; Gerolit
- **Projektdatenbanken:** INQA, BAuA, Pflegenetzwerk, ZQP
- **Empfehlungen:** Beirat, Projektkonsortium, Schnee-ball-Weitersuche

Suchstrategie

Schlagwörter in Kombination

(+ **Beispiel/Best-Practice + Pflege**):

- Arbeitszeit,
- flexible Arbeitszeit
- Arbeitszeitgestaltung
- Arbeitszeitmodell, -ansätze, -instrumente

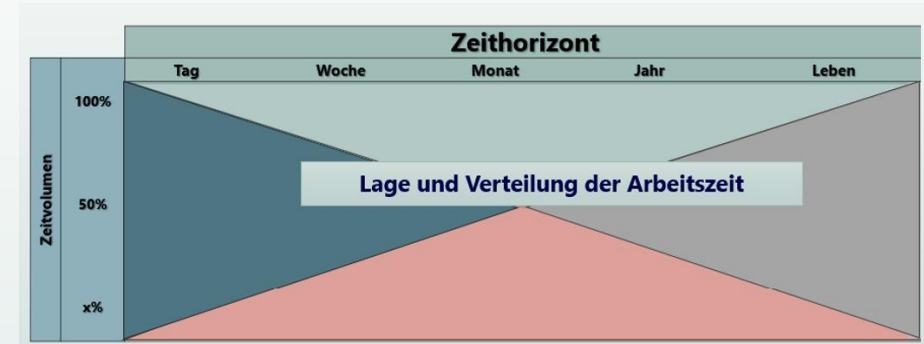
... ausgehend von den gefundenen Konzepten Ansätzen, Modellen und Instrumenten wurde direkt nach den Begriffen gesucht.

Lernreisen



Ableitung der Kategorien

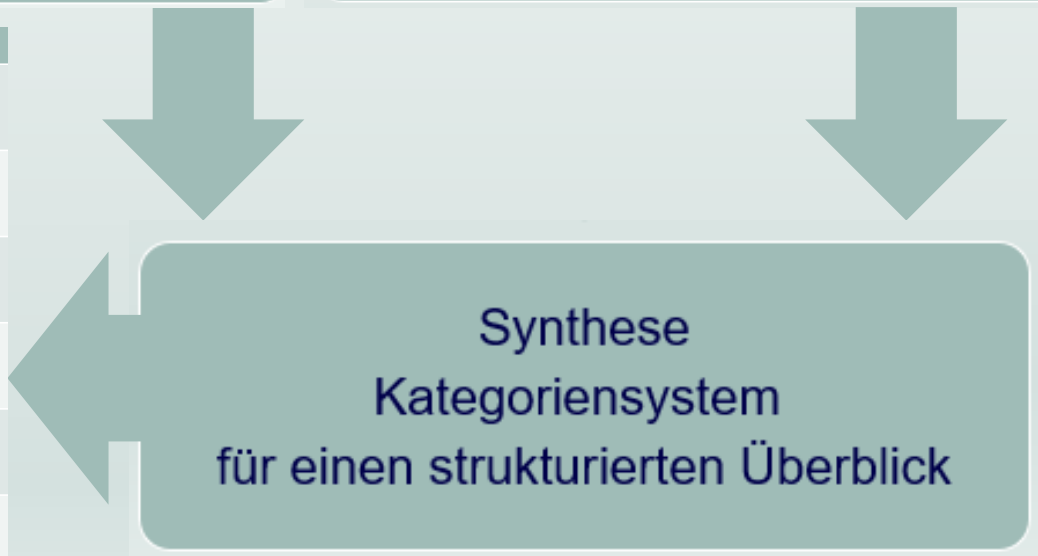
	A	B	C	D	E	F	G
Modell	Einrichtung	Typ	Ziel	Zielgruppe	Beschreibung	Link/Quelle	
Ausfallmangement							
Rufbereitschaft							
Standby-/Verfügungsdienste							
Springerpool/Flexpool							
Schichtmodelle							
Arbeitstage/Woche							
4-Tage-Woche							
7/7-Modell							
Wunscharbeitszeiten							
Homeoffice							
digitale Diensplantoools							
App Diensttausch							
Arbeitszeitkonten							
Arbeitszeitverkürzung							
Mehrurlaub							
Sabatical							
Pausenregelungen							
Boni-Reglungen							



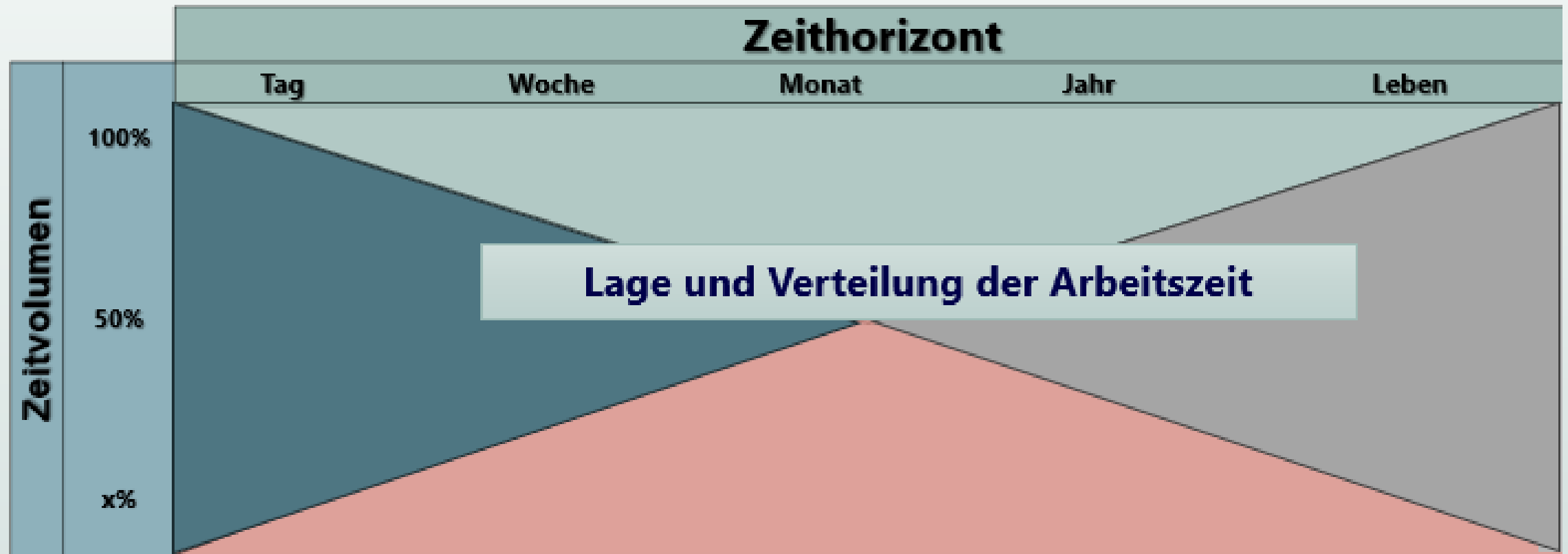
Identifikation und Sammlung von Praxisbeispielen in Excel nach (induktiven) Kategorien

(deduktive) Ableitung von Kategorien aus der Literatur (branchenübergreifend)

	Kategorie	Beschreibung
Gestaltungsoptionen	Arbeits- und Zeitvolumen	Umfang der (vertraglich festgelegten) Arbeitsaufgaben und Arbeitszeit
	Zeithorizont	Lage und Verteilung des Umfangs der Arbeitszeit auf die Zeitdimensionen: Stunden, Tag, Woche, Monat, Jahr, Leben
	Ruhe- und Urlaubszeit	Regeneration während und nach der Erwerbsarbeit, Pausen, Erholungszeit
	Mitbestimmung	Beteiligung, Handlungsspielräume und Einflussmöglichkeiten in Bezug auf Arbeitszeitgestaltung
	Gratifikation	Materielle und immaterielle Anreizstrukturen bezogen auf Arbeitszeitgestaltung
	Arbeitsort	Ort, an dem sich der Arbeitsplatz befindet und die Tätigkeit verrichtet wird

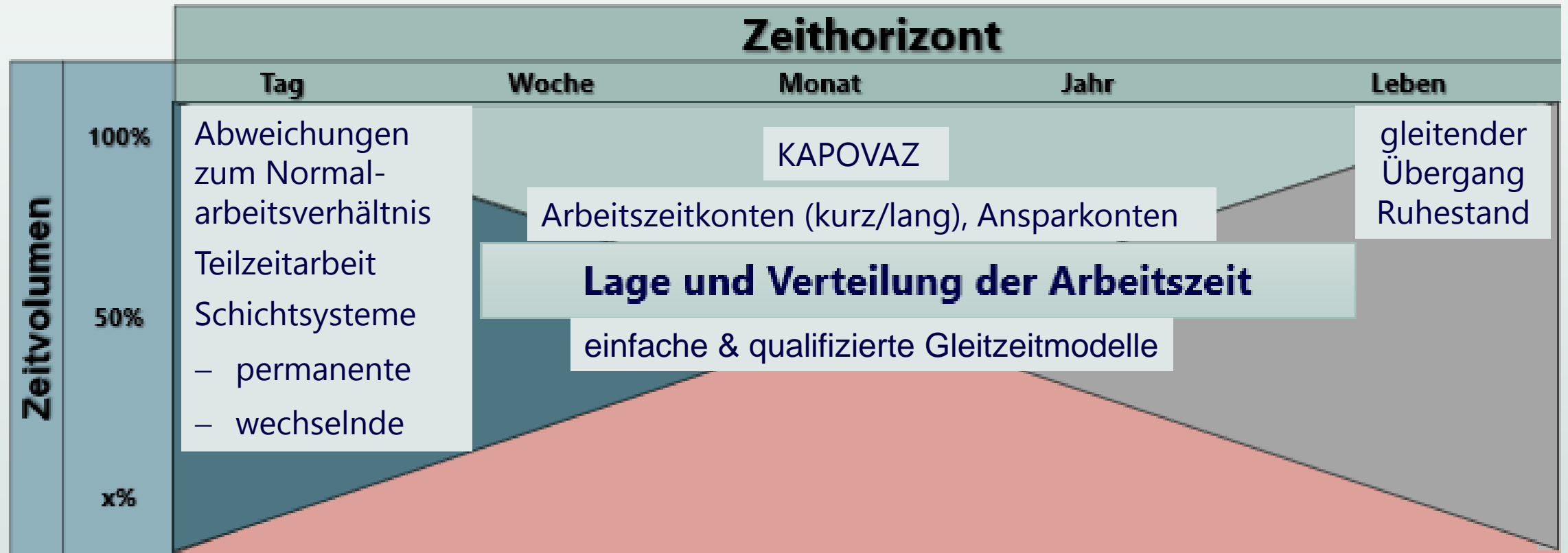


Kategorien der Gestaltungsvervariabilität der Arbeitszeitlandschaft

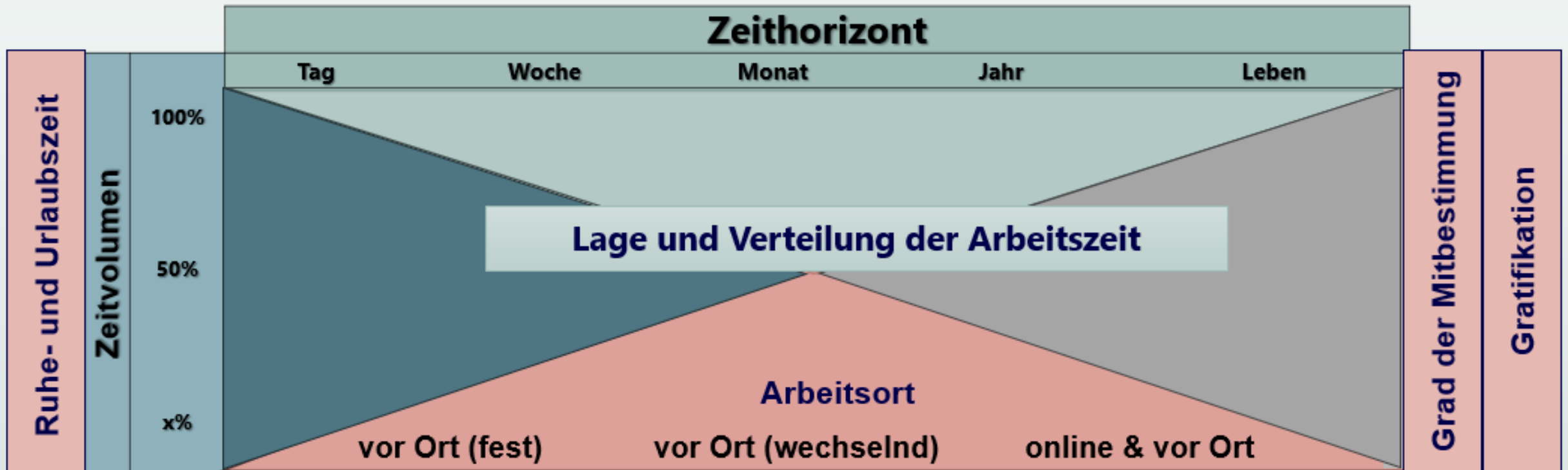


Eigene Abbildung in Anlehnung an: Angela Fauth-Herkner (Hrsg., 2001). Flexibel ist nicht genug. Vom Arbeitszeitmodell zum effizienten Arbeits(zeit)management; Datakontext-Fachverlag und Seifert, H. (2004): Arbeitszeitpolitischer Modellwechsel: von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität; WSI-Diskussionspapier Nr. 127, Düsseldorf)

Kategorien der Gestaltungsvariabilität der Arbeitszeitlandschaft



Erweiterung der Kategorien nach Recherche der neuen Arbeitszeitlandschaft



Übersicht & Beschreibung der Kategorien

Kategorie	Beschreibung
Zeit- und Arbeitsvolumen	Umfang der (vertraglich festgelegten) Arbeitszeit und Arbeitsaufgaben
Zeithorizont	Lage und Verteilung des Umfangs der Arbeitszeit auf die Zeitdimensionen: Stunden, Tag, Woche, Monat, Jahr, Leben
Ruhe- und Urlaubszeit	Regeneration während und nach der Erwerbsarbeit: Pausen, Erholungszeit
Mitbestimmung	Beteiligung, Handlungsspielräume und Einflussmöglichkeiten in Bezug auf Arbeitszeitgestaltung
Gratifikation	Materielle und immaterielle Anreizstrukturen bezogen auf Arbeitszeitgestaltung
Arbeitsort	Ort, an dem sich der Arbeitsplatz befindet und die Tätigkeit verrichtet wird

Kategorie	Gestaltungsbeispiele
Zeit- & Arbeitsvolumen (a)	<ul style="list-style-type: none">• Reduzierung der vertraglich geregelten wöchentlichen Arbeitszeit• 4-Tage-Woche (<i>bei Lohnausgleich</i>) (b)• Variabilität der Abstufung des Teilzeitumfangs• gezielter Einsatz von Teilzeitkräften zur Abdeckung von Arbeitsspitzen• 6 Stunden-Schichten mit Reduzierung der Wochenarbeitszeit
Zeithorizont (b)	<ul style="list-style-type: none">• Variabilität der Teilzeitarbeit:<ul style="list-style-type: none">○ Verteilung auf alle vs. spezielle Wochentage, variierend im Wochenwechsel○ Block-Teilzeit – Verteilung auf Monat, Quartal, Jahr (c)• versetzte Dienstzeiten/begrenzte Schichten für Beschäftigte mit Kindern/pflegebedürftigen Angehörigen• Wechsel von Arbeitstagen – freien Tagen<ul style="list-style-type: none">○ von langen (bis zu 12 Arbeitstagen am Stück) zu kürzeren Arbeits-Freizeit-Zyklen (Wechsel auf 7- 6-, 5-, 4- Tage-Woche, mitunter mit Wahlmöglichkeit)○ 7/7 Modell○ 3-3-Modell (<u>a</u>)• Gleitzeitkorridore: Verkürzung vs. Verlängerung um eine Stunde im Wechsel

Kategorie	Gestaltungsbeispiele
Ruhe- und Urlaubszeit (c)	<ul style="list-style-type: none">• Ausfallmanagement und Konzepte zu mehr Dienstplan-Verlässlichkeit<ul style="list-style-type: none">○ Ampelkonten, Konzept 'Frei ist Frei'○ freiwillige Rufbereitschaft, Stand-by-Dienste, rollierende Schichtmodelle mit Verfügungszeiten, Verlängerung regulärer Schichtdauer○ Springerkraft, Springer-/Flexpool (d: Wunscharbeitszeiten) für Ausfälle (f: Arbeitsortswechsel)○ Vario-/Flexteam (d: Wunscharbeitszeiten) für Absicherung Dienstplan• Sabbatical-Konzepte<ul style="list-style-type: none">○ ‚Ein halbes ganzes Jahr‘ - ½ Jahr Vollzeit und ½ Jahr sozialversichert frei jeweils mit ½ Gehalt○ Drei Viertel - Ein Viertel (9 Monate Vollzeit 3 Monate frei mit 75%-Gehalt• Mehrurlaub mit Gehaltsreduzierung, ‚Modell Ferien Freizeit‘
Mitbestimmung (d)	<ul style="list-style-type: none">• Dienst- und freie Tage-Wünsche• digitale Dienstplan-Tools für Transparenz und interaktiven Austausch Wünsche/Bedarfe, Pilot: KI-unterstützte Dienstplanung• Dienstaustausch-App für Mitarbeiter*innen• Dienstplankoordinator*in, Feel Good Manager*in• Wunscharbeitszeiten „Arbeite wieviel und wann Du willst“ (c/e: Flex-Pool/-Team)• selbstorganisierte Teams (Dienstplangestaltung)

Kategorie	Gestaltungsbeispiele
Gratifikation (e)	<ul style="list-style-type: none">• Wahlmöglichkeit bei Gehaltserhöhungen oder Leistungsprämien zwischen Geld oder freien Tagen• Ausgleich für Mehrarbeit oder Übernahme von Diensten in Form von Geld oder freien Tagen• Anreize für Arbeit als Springer<ul style="list-style-type: none">○ in Form von pauschalen oder einsatzbezogenen Sonderzulagen○ durch Wunscharbeitszeiten• Willkommensbonus• Prämie zur Personalgewinnung in Form Geld oder Sachleistungen
Arbeitsort (f)	<ul style="list-style-type: none">• Arbeitsort-/Arbeitsplatzwechsel bedarfsbedingt von Seiten des Unternehmens und der Beschäftigten z.B. aufgrund der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen oder anderen wichtigen Gründen• Jobsharing• Jobrotation• Homeoffice für Teilaufgaben

Fazit und interaktive Abfrage für die Diskussion

(1) Chancen und Grenzen von Kategoriensystemen

Sie sind ein Hilfsmittel für einen Überblick der unterschiedlichen Ansätzen, können aber die komplexe Realität nur in Grenzen abbilden → Mehrfachzuordnung

(2) Quantität vs. Qualität der Informationen

Es gibt zahlreiche Meldungen zu Praxiserprobungen und Umsetzungsbeispielen, aber (noch) wenige detaillierte Beschreibungen, Evaluationen und wissenschaftliche Veröffentlichungen vor allem zu Effekten.

(3) Gemeinsamkeiten und Unterschiede – was ist (wie) übertragbar?

Im Bereich der stationären Pflege findet man aktuell mehr Berichte aus Krankenhäusern und weniger Berichte aus der Altenpflege und speziell der stationären Langzeitpflege. Trotz gleicher Arbeitszeitanforderungen gibt es Unterschiede: strukturelle, personelle und bei den zu Pflegenden → Umsetzungsmöglichkeiten/-form

(4) Variabilität in der Umsetzung

- Reichweite in Hinblick auf Beschäftigtengruppen: alle Berufs-/Beschäftigtengruppen, Pflegekräfte, spezielle soziale Gruppen oder Pflegekräften in bestimmten Bereichen (ggf. begrenzten Zahl von Begünstigten)
- Anwendungsbereich: das gesamte Unternehmen, Unternehmensteile, Standorte oder Pilotbereiche
- Die primären Ziele für eine neue Arbeitszeitgestaltung beeinflussen die Auswahl der Ansätze

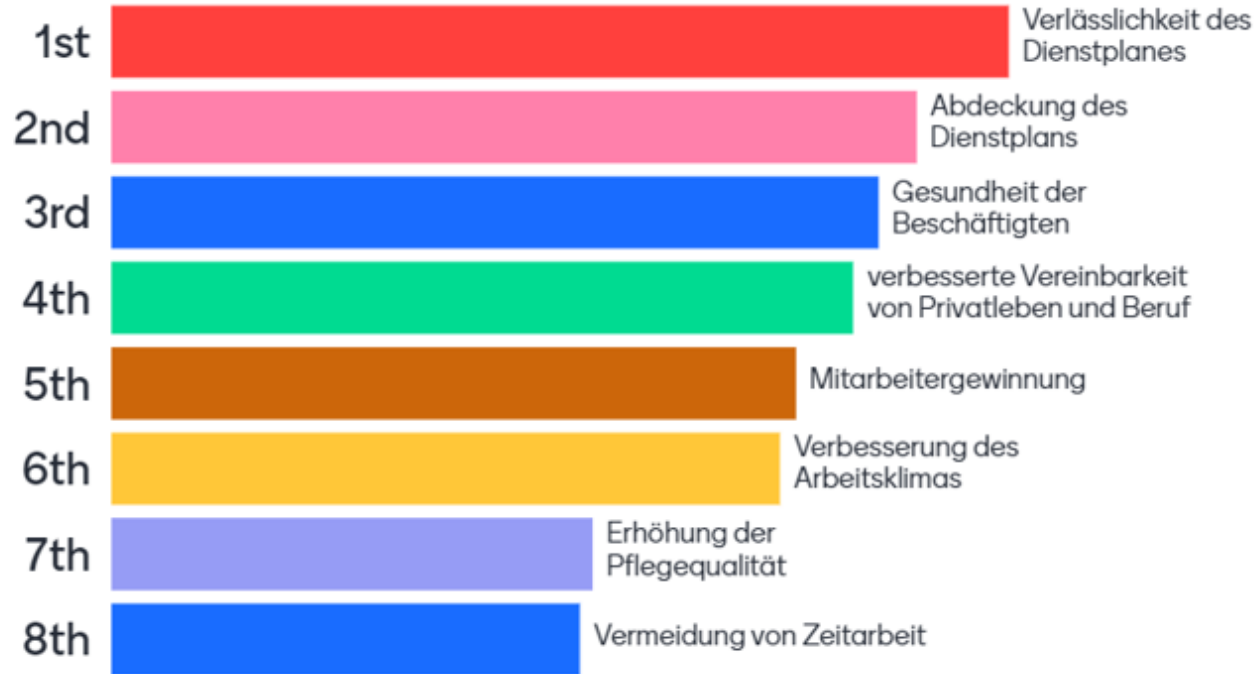
Welche Ziele sind Ihnen bei der Arbeitszeitgestaltung besonders wichtig? Bitte erstellen Sie ein Ranking!



<https://www.menti.com/alrabt4gnx4i>

- Gesundheit der Beschäftigten
- Abdeckung des Dienstplans
- Verlässlichkeit des Dienstplanes
- Verbesserung des Arbeitsklimas
- verbesserte Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf
- Erhöhung der Pflegequalität
- Mitarbeitergewinnung
- Vermeidung von Zeitarbeit

*Welche Ziele sind Ihnen bei der Arbeitszeitgestaltung besonders wichtig?
Erstellen Sie ein Ranking der Antwortoptionen!*



Participation

Interactive slides

Responses / participants

Participation rate



Welche Ziele sind Ihnen bei der Arbeitszeitgestaltung besonders wichtig? Erstellen Sie ein Ranking der Antwortoptionen!

51 / 51

100 %

Fazit und interaktive Abfrage für die Diskussion

(5) Neue Arbeitszeitgestaltung als Teil einer neuen Personalstrategie und partizipativen Kultur

Top-down und Bottom-up: Beide Ansätze gibt es und beide müssen letztlich alle Ebenen beteiligen.

(6) Arbeitszeitgestaltung als Aushandlungsprozess von Interessen

Arbeitszeitgestaltung erfordert die Aushandlung von Interessen – des Unternehmens, der Pflegebedürftigen sowie der Beschäftigten – auch untereinander!

(7) Das Trias der Arbeitszeitgestaltung: Flexibilität, Zuverlässigkeit und Transparenz

- Beschäftigte wünschen sich Flexibilität im Sinne von mehr Zeitsouveränität.
- Transparenz ist mehr als Offenlegungen des Dienstplanes, sondern muss Nachvollziehbarkeit einschließen.
- Gerechtigkeit und Fairness spielt eine große Rolle für die Akzeptanz.

Welche Ansätze und Instrumente der Arbeitszeitgestaltung nutzen Sie?

Es sind maximal 7 Angaben möglich.



<https://www.menti.com/alfigjgsn4vp>

Welche Ansätze und Instrumente der Arbeitszeitgestaltung nutzen Sie?

Geben Sie ein Wort ein 25

Geben Sie ein anderes Wort ein 25

Geben Sie ein anderes Wort ein 25

Geben Sie ein anderes Wort ein 25

Geben Sie ein anderes Wort ein 25

Geben Sie ein anderes Wort ein 25

Geben Sie ein anderes Wort ein 25

Geben Sie ein anderes Wort ein 25

Senden

Resümee

Es gibt nicht ein Modell der Arbeitszeitgestaltung, das für alle Beschäftigten passt, und keine Patentrezepte!

- Der Wandel der Zeiten erfordert ein Wandel der Perspektive.
- Es braucht Flexibilisierungsformen, die stärker den unterschiedlichen Bedarfen und Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechen.
- Die Flexibilisierungsformen müssen in der Summe so kombinierbar sein, dass der betriebliche Personal- und Flexibilitätsbedarf für eine bedarfs- und bedürfnisgerechte Bewohnerversorgung abgedeckt wird.

→ Es ist Zeit – für neue Arbeitszeiten in der Pflege!



Das INQA-Experimentierraum-Projekt Pflege:Zeit wird über einen Zeitraum von bis zu zwei Jahren im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie „Zukunftsfähige Unternehmen und Verwaltungen im digitalen Wandel“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Das Projekt wird durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Ausblick

PflegeZeit

Organisationale Resilienz durch flexible Arbeitszeitgestaltung in der Pflege

Pflege-
Netzwerk
Deutschland

informiert Sie über
die Herausgabe
der Broschüre

Unser Projekt

PflegeZeit

ist dabei!



 **ALTEN
PFLEGE**

Die Leitmesse 2023

Bleiben Sie mit uns im Dialog: www.projekt-pflegezeit.de