

Pflege:Zeit

Organisationale Resilienz durch flexible Arbeitszeitgestaltung in der Pflege

Dr. Heidrun Großmann, MA&T Sell und Partner GmbH



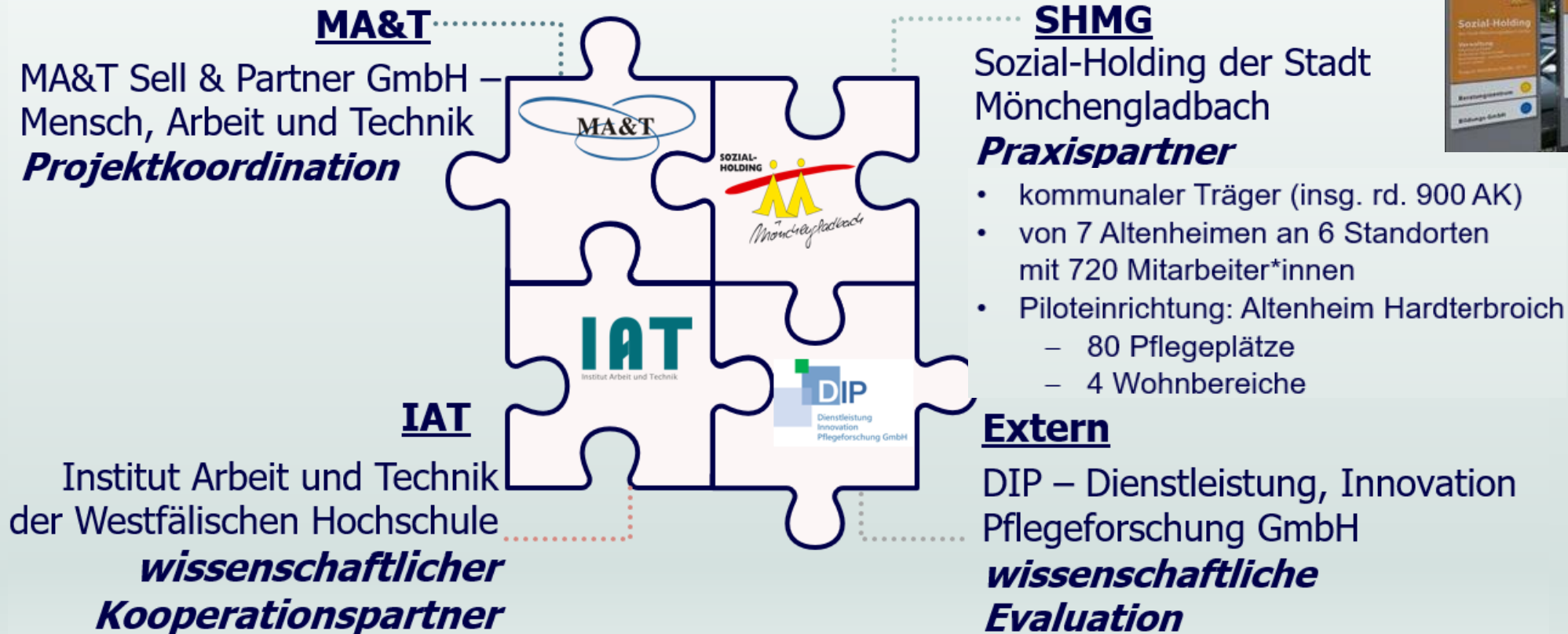


Agenda

- 1. Kurze Projektvorstellung**
- 2. Ergebnisse der Recherche: Gestaltungsoptionen und -beispiele der Arbeitszeit in der Pflege**
- 3. Resümee**

Förderer – Unterstützer – Umsetzer

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



Hintergrund und Ziel des Projekts

Gesellschaftliche Herausforderungen

- Zahl und Bedarf von Pflegebedürftigen steigen und erfordern Anstieg des Arbeitszeitvolumens
- Arbeit rund um die Uhr an 365 Tagen und personenbezogene Pflege beschränkt
Flexibilität von Ort und Zeit der Arbeit sowie Work-Life-Balance
- durch Fachkräftemangel & -wettbewerb wächst die Rolle der Arbeitgeberaktivität durch moderne Arbeitszeitgestaltung

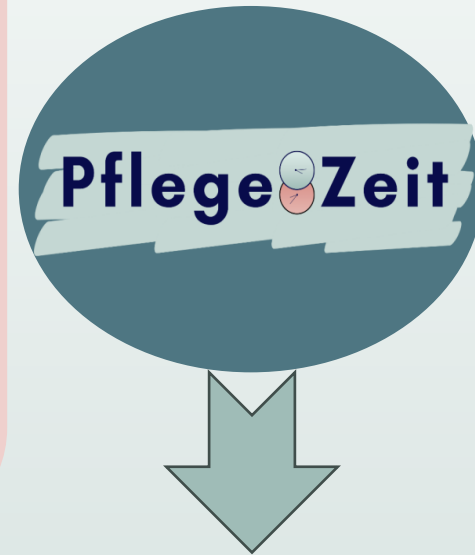
Soziale Herausforderungen

- Pluralisierung der Lebenslagen, Individualisierung der Lebensentwürfe & Wertewandel
- verändern die Rolle von & Ansprüche an
- führen zu Diversität der Arbeitszeitwünsche
- Bedeutung von Vereinbarkeit von Beruf & Privatleben sowie Gesunderhaltung wächst
- verlässliche Arbeitszeiten und Mitbestimmung für mehr Zeitsouveränität gewinnen an Bedeutung

Hintergrund und Ziel des Projekts

Gesellschaftliche Herausforderungen

- Zahl und Bedarf von Pflegebedürftigen steigen und erfordern Anstieg des Arbeitszeitvolumens
- Arbeit rund um die Uhr an 365 Tagen und personenbezogene Pflege beschränkt Flexibilität von Ort und Zeit der Arbeit sowie Work-Life-Balance
- durch Fachkräftemangel & -wettbewerb wächst die Rolle der Arbeitgeberaktivität durch moderne Arbeitszeitgestaltung



Soziale Herausforderungen

- Pluralisierung der Lebenslagen, Individualisierung der Lebensentwürfe und Wertewandel
- verändern die Rolle von & Ansprüche an Arbeit
- führen zu Diversität der Arbeitszeitwünsche
- Bedeutung von Vereinbarkeit von Beruf & Privatleben sowie Gesunderhaltung wächst
- verlässliche Arbeitszeiten und Mitbestimmung für mehr Zeitsouveränität gewinnen an Bedeutung

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

Was sind Experimentierräume?

- ... es sind **fiktive Räume** für gemeinsames Entwickeln und Ausprobieren von neuen Ideen
- ... sie sind **mitarbeiter- & beteiligungsorientiert**
- ... sie sind **ergebnisoffen**: Ausprobieren ist erwünscht, Scheitern auch erlaubt
- ... sie basieren auf einem **iterativen Prozess** – mehrere Entwicklungsschleifen: was funktioniert wird beibehalten, was nicht klappt, wird verändert oder verworfen

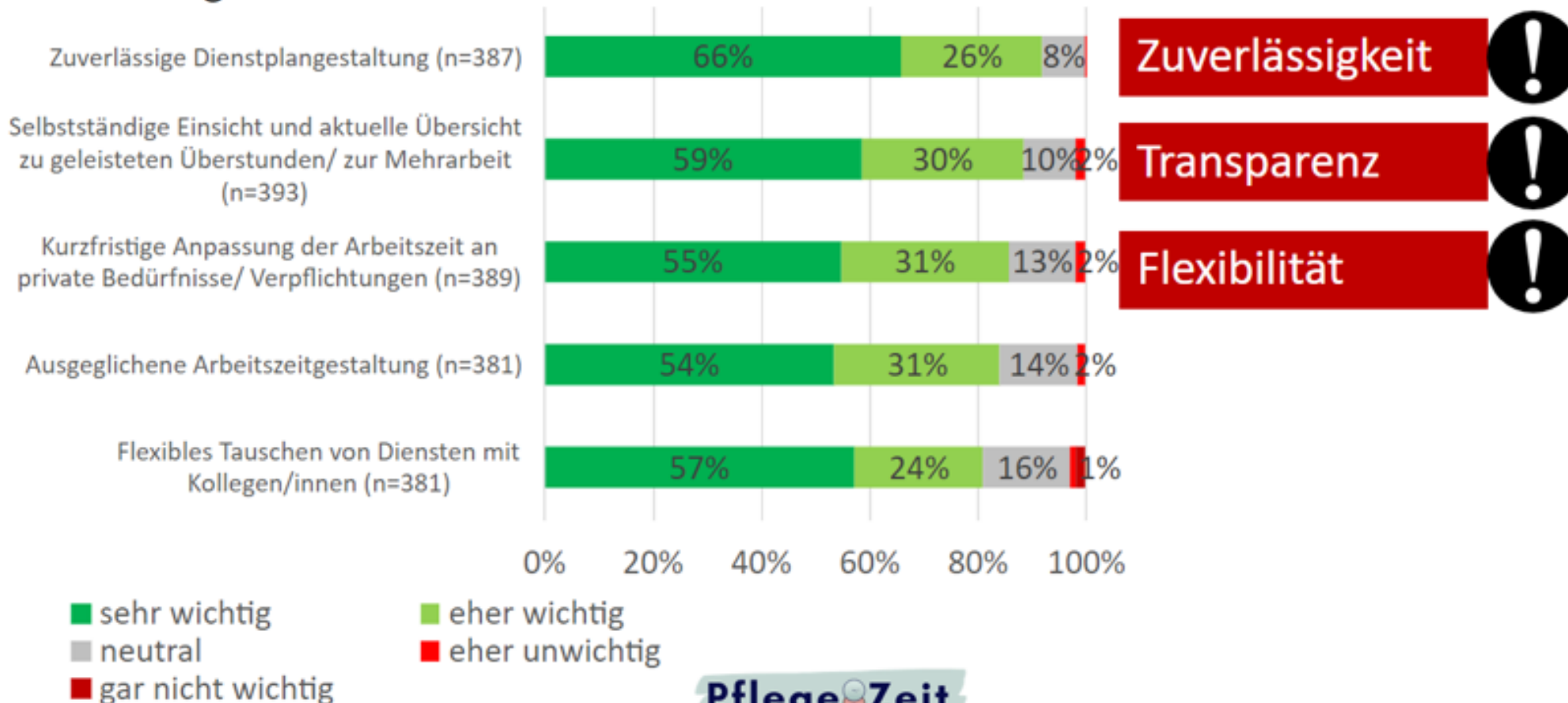


Präferenzen: Arbeitszeitgestaltung

(Beschäftigtenbefragung Sozial-Holding Mönchengladbach, 2022)

Mitarbeiter*innen in
der stationären Pflege
Teilnahmequote: 68 %

Wie wichtig ist Ihnen...?



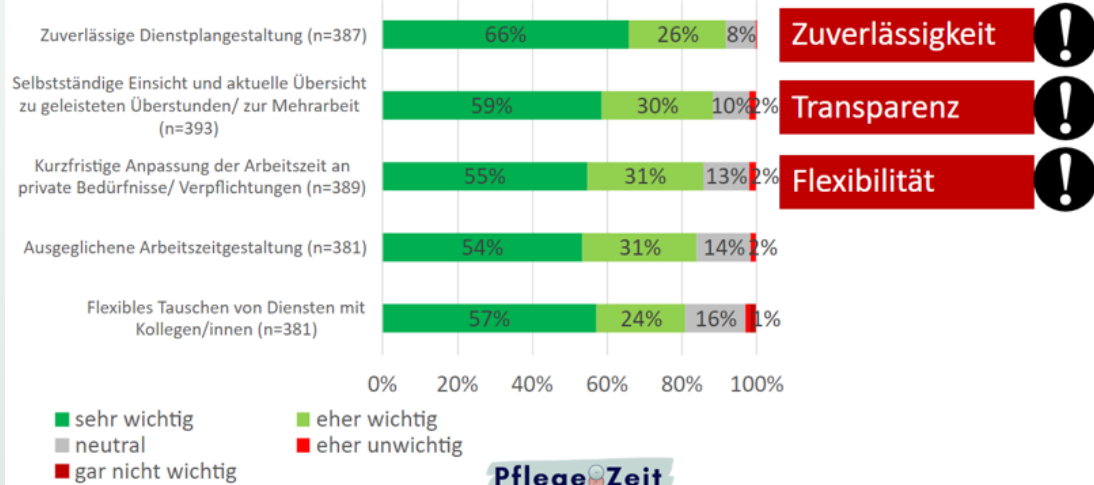
Hintergrund und Ziele des Projekts

Präferenzen: Arbeitszeitgestaltung

(Beschäftigtenbefragung Sozial-Holding Mönchengladbach, 2022)

Mitarbeiter*innen in
der stationären Pflege
Teilnahmequote: 68 %

Wie wichtig ist Ihnen...?



PflegeZeit

**Verbesserung
der Zufriedenheit
mit der
Arbeitszeitgestaltung**

Mitarbeitende

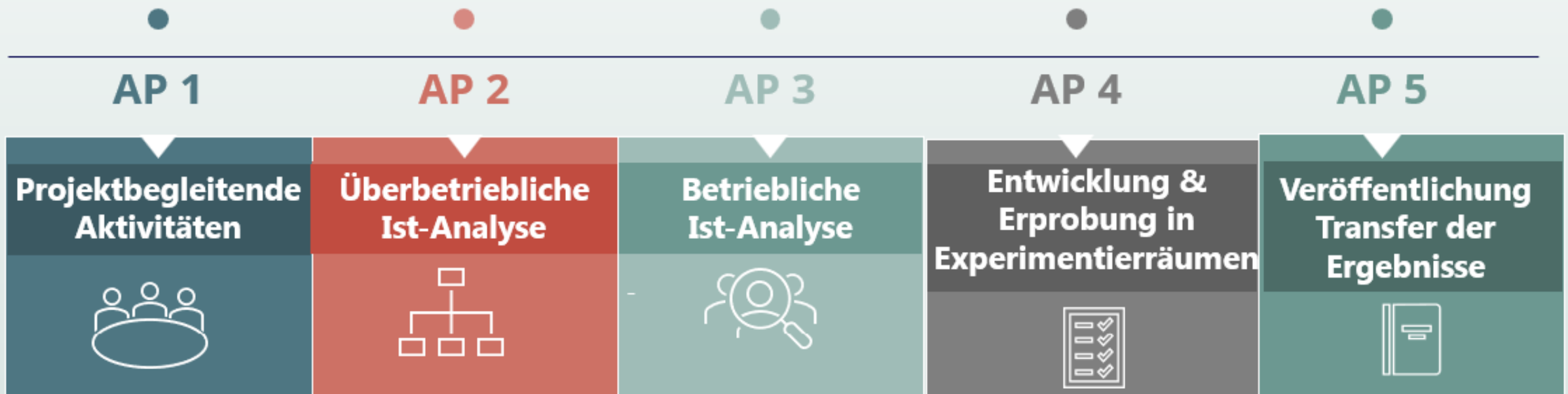
**Ziel
Trias**

Bewohner*innen
Sicherstellung
Versorgungsqualität

Pflegeeinrichtung
organisationale Resilienz
Betriebswirtschaftlichkeit

Ablauf und Vorgehen im Projekt

Projektlaufzeit: 06/2023 –05/2025



Praxismodell-Recherche

Literatur-Recherche

Lernreisen



**Sammlung und Kategorisierung pflegerelevanter
Gestaltungskonzepte der Arbeitszeit**

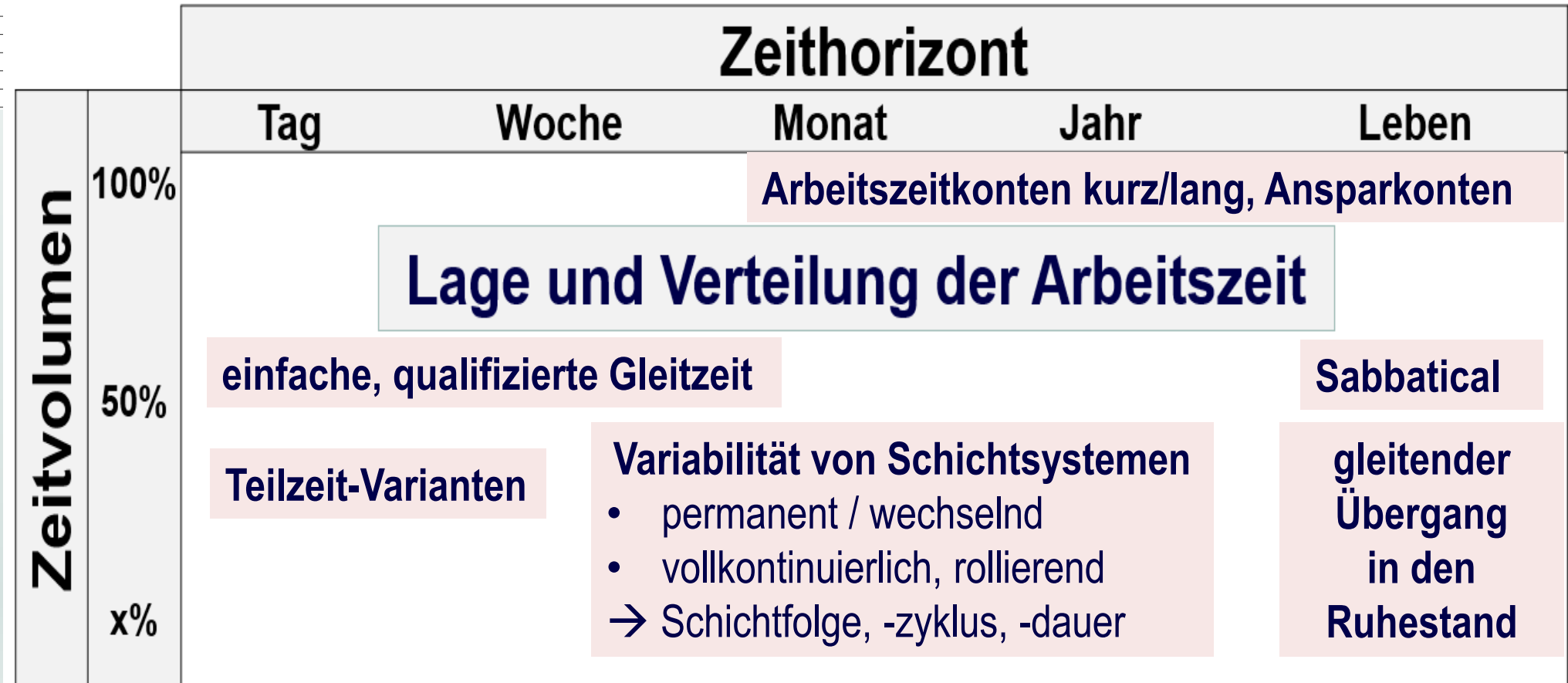
 **Erstellung eines strukturierten Überblicks als Grundlage
für die Experimentierräume & Aufbereitung für die Branche** 

Entwicklung des Kategoriensystems

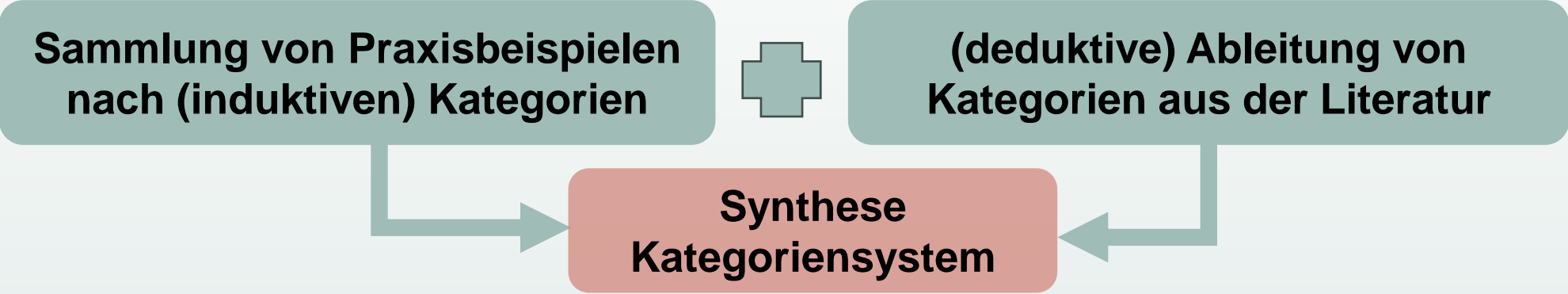
A	B	C	D	E	F	G
Modell	Einrichtung	Typ	Ziel	Zielgruppe	Beschreibung	Link/Quelle
Ausfallmangement						
Rufbereitschaft						
Standby-/Verfügungsdienste						
Springerpool/Flexpool						
Schichtmodelle						
Arbeitstage/Woche						
4-Tage-Woche						
7/7-Modell						
Wunscharbeitszeiten						
Homeoffice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

Sammlung von Praxisbeispielen nach (induktiven) Kategorien

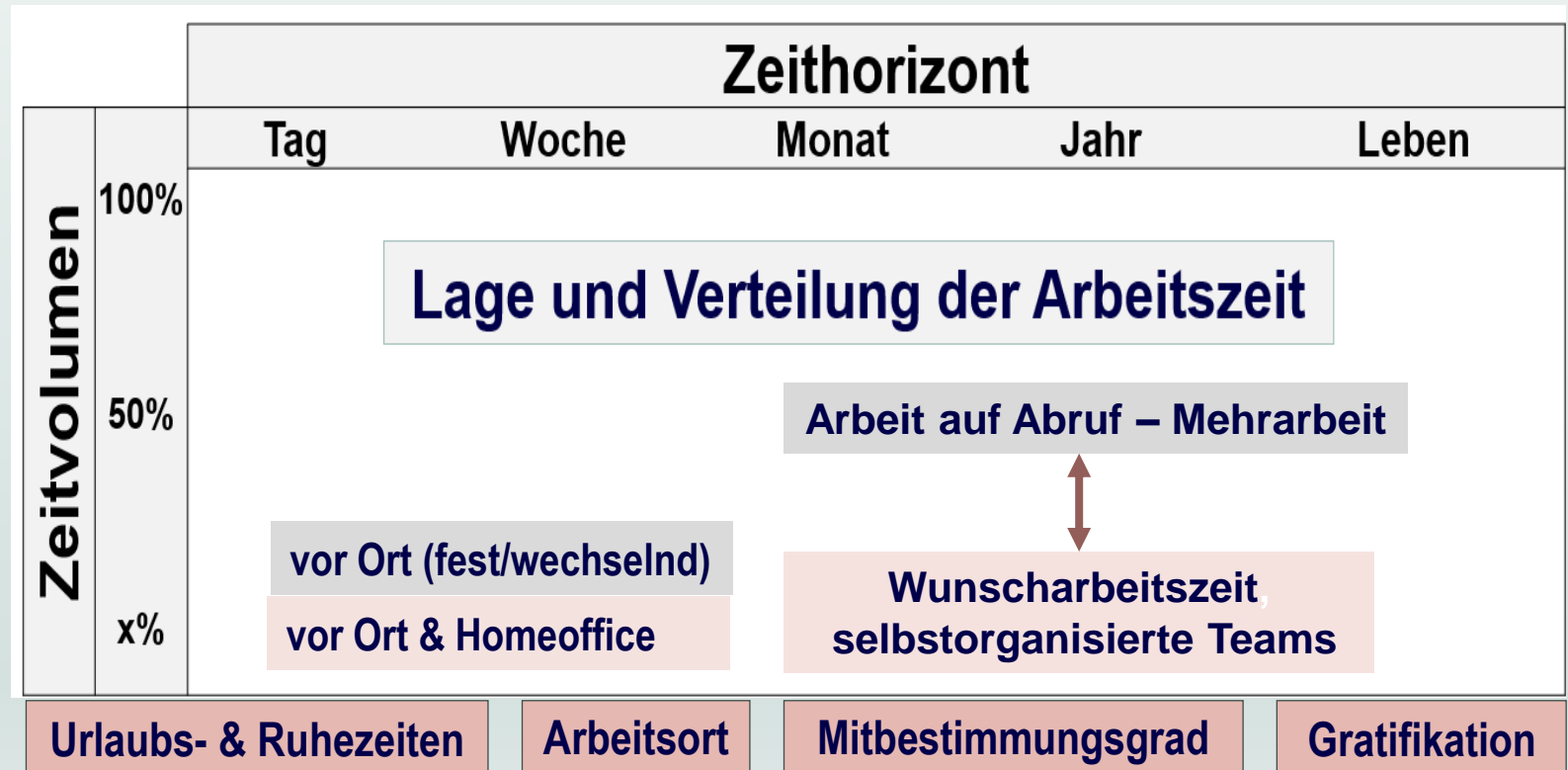
(deduktive) Ableitung von Kategorien aus der Literatur



Entwicklung des Kategoriensystems



Gestaltungsoptionen	Kategorie
	Zeit- und Arbeitsvolumen
	Zeithorizont
	Urlaubs- und Ruhezeiten
	Arbeitsort
	Grad der Mitbestimmung
Gratifikation	



Kategorie	Gestaltungsbeispiele
<p>Zeit- & <u>Arbeitsvolumen</u></p> <p>➤ Umfang der (vertraglich festgelegten) Arbeitszeit und Arbeitsaufgaben</p>	<ul style="list-style-type: none">• bewohnerorientierte, zeitflexible Tourenplanung• Einsatz von Teilzeitkräften zur Abdeckung von Arbeitsspitzen• Reduzierung der vertraglich geregelten wöchentlichen Arbeitszeit• 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich (36/4)• 3-3-Modell mit verringerter Wochenarbeitszeit mit Lohnausgleich• Reduzierung auf 6-Stunden-Schichten und der Wochenarbeitszeit• Variabilität der Abstufung des Teilzeitumfangs

Kategorie	Gestaltungsbeispiele
<p>Zeithorizont</p> <p>➤ Lage und Verteilung des Umfangs der Arbeitszeit auf die Zeitdimensionen: Stunden, Tag, Woche Monat, Quartal, Jahr, Berufsleben</p>	<ul style="list-style-type: none">• Variabilität der Verteilung der Teilzeitarbeit<ul style="list-style-type: none">– Verteilung: alle / spezielle Wochentage, wochenweise anders– Block-Teilzeit: Verteilung auf Monat, Quartal, Jahr, Berufsende• versetzte (verkürzte) Dienstzeiten, begrenzte Schichten für Beschäftigte mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen• <u>Wechsel von Arbeitstagen – freien Tagen</u><ul style="list-style-type: none">– von langen (bis zu 12 Arbeitstagen) zu kürzeren Arbeits-Freizeit-Zyklen (7- 6-, 5-, 4- Arbeitstagen)<ul style="list-style-type: none">○ z.T. mit Wahl zwischen Varianten○ mit gleichen o. verlängerter Stundenzahl /Schicht– 7/7-Modell: Erhöhung auf 12 Stunden/ pro Schicht– 12 Gleitzeitkorridore

Gestaltungsoptionen und -beispiele

Kategorie	Gestaltungsbeispiele
<p>Urlaubs- und Ruhezeit</p> <p>➤ Regeneration / Erholungszeit nach und während der Erwerbsarbeit</p>	<ul style="list-style-type: none">• Konzepte zur Begrenzung von Mehrarbeit & Verlässlichkeit<ul style="list-style-type: none">– Ampelkonten oder Konzepte, wie ‚Frei ist Frei‘• <u>Ausfallmanagement</u><ul style="list-style-type: none">– Verlängerung der regulären Schichtdauer, freiwillige Rufbereitschaft, Stand-by-Dienste, rollierende Schichtmodelle mit Verfügungszeiten, z.T. in Kombination mit– Springerkräfte, Springer- bzw. Flex-Pool• Flex-/Vario-Teams auch für Absicherung regulärer Dienste• Sabbatical-Konzepte• Mehrurlaub mit Gehaltsreduzierung

Gestaltungsoptionen und -beispiele

Kategorie	Gestaltungsbeispiele
<p>Arbeitsort</p> <p>➤ Ort, an dem sich der Arbeitsplatz befindet und die Tätigkeit verrichtet wird</p>	<ul style="list-style-type: none">• Homeoffice – auf für Fachkräfte in der direkten Pflege für Teilaufgaben• Jobsharing• Jobrotation• Arbeitsort-/Tätigkeitswechsel mit Wechsel vom Schicht- zum Tagesdienst aufgrund der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftiger Angehörigen

Kategorie	Gestaltungsbeispiele
<p>Grad der Mitbestimmung</p> <p>➤ Beteiligung, Handlungsspielräume und Einflussmöglichkeiten in Bezug auf Arbeitszeitgestaltung</p>	<ul style="list-style-type: none">• Dienst-/freie Tage Wünsche für die Dienstplanung• digitale Dienstplan-Tools<ul style="list-style-type: none">– für Transparenz und interaktiven Austausch zu Arbeitszeit-Bedarfen und zeitlichen Änderungswünschen– Diensttausch-App für Mitarbeiter*innen– Piloten zu KI-unterstützter Dienstplanung• Dienstplan- /Flex-Pool-Koordinator*innen• Feel-Good-Manager*innen• Wunscharbeitszeiten• Dienstplanung in selbstorganisierten Teams

Kategorie	Gestaltungsbeispiele
<p>Gratifikation</p> <p>➤ materielle und immaterielle Anreize bezogen auf Arbeitszeitgestaltung</p>	<ul style="list-style-type: none">• Ausgleich für Mehrarbeit: freie Tage oder Geld z.T. mit Wahl• Wahlmöglichkeit bei Gehaltserhöhungen zwischen Auszahlung oder Umrechnung in freien Tagen• Anreize für kurzfristige Übernahme von Diensten oder Arbeit als Springer in Form von pauschalen oder einsatzbezogenen Boni• Willkommensbonus („Wechselprämie“)• Prämie bei Gewinnung von Personal durch Mitarbeiter*innen in Form von Geld oder Sachleistungen z.T. mit Wahlmöglichkeit

(1) Chancen und Grenzen von Kategoriensystemen

- ein gutes Hilfsmittel für einen strukturierten Überblick der unterschiedlichen Ansätzen
- komplexe Realität nur in Grenzen abbildbar
- Mehrfachzuordnung

(2) Quantität vs. Qualität der Informationen

- zahlreiche Meldungen zu Praxisbeispielen
- wenige detaillierte Beschreibungen und
- veröffentlichte Evaluationen zu Effekten
 - Zunahme oder Verringerung des Arbeitszeitvolumens
 - wirtschaftliche Bilanz
 - Resonanz und Bewertung aus Sicht der Beschäftigten

Schlussfolgerungen

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

- aktuell mehr Berichte aus der Pflege in Krankenhäusern
- weniger aus der (stationären) Altenpflege
- gleiche Arbeitszeitanforderungen (365 -24/7) – aber Unterschiede
 - strukturell,
 - personell und
 - bei den zu Pflegenden
- Typ, Größe, regionalen Verteilung, Rechtsform und Leistungsspektrum des Unternehmens beeinflussen Umsetzungsmöglichkeiten bzw. -form

(4) Arbeitszeitgestaltung als Aushandlungsprozess von Interessen

- Top-down & Bottom-up Initiativen
 - beide müssen alle Ebenen eines Unternehmens und
 - Interessen inkl. der Gepflegten berücksichtigen
- Aushandlung von Interessen auch der Beschäftigten untereinander wichtig
- Flexibilität nicht nur auf bestimmte Gruppe beschränken
- Gerechtigkeit und Fairness sind zentral für die Akzeptanz
- Transparenz ist mehr als Offenlegungen des Dienstplanes
- nachvollziehbare Arbeitszeitregelungen und Kriterien für die Inanspruchnahme

Ein Modell löst nicht alle Herausforderung und passt nicht für Alle!

Es gibt keine Patentrezepte – aber empfehlenswerte Grundätze!

- Verankerung der Arbeitszeitgestaltung als Teil einer neuen Personalstrategie & partizipativen Aushandlungskultur
- Ausrichtung der Flexibilisierung der Arbeitszeit auf die unterschiedlichen Bedarfe und Bedürfnisse → Kombination von Ansätzen, Wahlmöglichkeiten & individuelle Lösungen
- notwendige systemische Sicht für das





***„Wir können den Wind nicht ändern,
aber die Segel anders setzen“***

Auf zu neuen Ufern.

***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

Unser Projekt

PflegeZeit

ist dabei!




Die Leitmesse 2023

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



Dr. Heidrun Großmann

 h.grossmann@mat-gmbh.de

 02405 45 52 0

MA&T Sell & Partner GmbH

Karl-Carstens-Straße 1
52146 Würselen