

„Pflege **gemeinsam** gestalten“

Dr. Peter Bleses

1. Regionaldialog „Perspektiven der Pflegebranche“

Gifhorn, 18. September 2018

- Sozialwissenschaftler, Arbeits- und Organisationsforschung
- Institut Arbeit und Wirtschaft, Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen
- Jüngste BMBF-/ESF-Verbundprojekte zum Thema „Arbeitsqualität in der Pflege“:



Wie kann nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit
in der (ambulanten) Pflege gefördert werden?



Wie kann digitale Technik in der (ambulanten) Pflege
gut eingeführt und praxisgerecht umgesetzt werden?



Gliederung

1. Herausforderung I:
Pflegeunternehmen im Dauerstress
2. Herausforderung II:
Arbeitsmotivation und Arbeitsqualität
3. Handlungsanforderungen an
Unternehmen und Führungskräfte
4. Handlungsmöglichkeiten:
Was können Unternehmen tun?
5. Felder mit dringendem Handlungsbedarf
6. Fazit und Ausblick

1. Herausforderung I: Pflegeunternehmen im Dauerstress

Veränderung der Rahmenbedingungen:

- Dauerbrenner: Privatisierung und **Ökonomisierung** (früher) öffentlicher Dienstleistungen
- **Wirtschaftliche** Zielgrößen besitzen Vorrang
- **Demografische** Entwicklung als doppelte und langfristige Herausforderung
- **Konkurrenzdruck** wächst – vor allem im Kampf um Fachkräfte
- **Qualitäts-** und v.a. Dokumentationsdruck wächst
- **Digitalisierung** der Arbeitsorganisation und Arbeit

1. Herausforderung I: Pflegeunternehmen im Dauerstress

Veränderung der Rahmenbedingungen:

- **Dynamik:** Rahmenbedingungen verändern sich nicht einmalig, sondern fortlaufend
- **Unkontrollierbarkeit:** Rahmenbedingungen von Unternehmen oft schwierig oder gar nicht zu beeinflussen
- **Anpassungszwänge:** Beständiger Anpassungsdruck im Inneren der Unternehmen

1. Herausforderung I: Pflegeunternehmen im Dauerstress

Folgen für Unternehmen:

- ‚**Neue**‘ Managementformen einführen
- Unternehmensstruktur anpassen (oft: ‚**verschlanken**‘)
- **Personalabbau** einerseits (z.B. Verwaltung)...
- ...permanente **Personalsuche** andererseits (Pflegekräfte, Ärzte...)
- **Arbeitsverdichtung** auf allen Ebenen: insbesondere bei (mittleren) Führungskräften und Beschäftigten

1. Herausforderung I: Pflegeunternehmen im Dauerstress

Folgen für Organisation:

- Verlust von **Stabilitätsorientierung**:
 - Anpassungen als Dauerprojekt
 - Stabilitätsanker (z.B. Vertrauen) werden nicht mehr neu aufgebaut
- Verlust **langfristigen Denkens**:
 - Kurzfristige Sachzwänge
 - Folgen werden nicht ausreichend beachtet...
...und können wegen Ressourcenmangel zum Teil auch nicht mehr beachtet werden

2. Herausforderung II: Arbeitsmotivation und Arbeitsqualität

„**Arbeitsethos hoch**

**Arbeitshetze massiv
Bezahlung völlig unangemessen**“*

* Titel einer Sonderauswertung der bundesweiten Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2012 (ver.di 2013)

2. Herausforderung II: Arbeitsmotivation und Arbeitsqualität

	Beschäftigte in der Altenpflege	Beschäftigte in der Kranken- pflege	Alle Beschäftigten (branchen- übergreifend)
Eindruck, mit der Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten	93 %	94 %	67 %
Eindruck, dass Betrieb es ermöglicht , sich entsprechend der beruflichen Anforderungen weiterbilden zu können	71 %	68 %	54 %
Eindruck, nicht leistungsgerecht entlohnt zu werden	78 %	71 %	48 %
Sehr häufig oder oft: Sich bei der Arbeit gehetzt fühlen oder unter Zeitdruck stehen	69 %	80 %	55 %

Angaben aus der DGB-Sonderauswertung der Repräsentativumfragen zum DGB-Index Gute Arbeit: „Arbeitsbedingungen in der Alten- und Krankenpflege. So beurteilen die Beschäftigten ihre Lage“, ver.di, Berlin 2018

2. Herausforderung II: Arbeitsmotivation und Arbeitsqualität

	Beschäftigte in der Altenpflege	Beschäftigte in der Kranken- pflege	Alle Beschäftigten (branchen- übergreifend)
Regelmäßige oder häufige Schichtarbeit	69 %	61 %	16 %
Regelmäßige oder häufige Wochenendarbeit	82 %	69 %	28 %
Sehr häufig oder oft: Ständige Erreichbarkeit als Arbeitsanforderung	41 %	41 %	24 %
„Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung ausüben könnten? “ (“Nein, wahrscheinlich nicht“)	69 %	72 %	24 %

Angaben aus der DGB-Sonderauswertung der Repräsentativumfragen zum DGB-Index Gute Arbeit: „Arbeitsbedingungen in der Alten- und Krankenpflege. So beurteilen die Beschäftigten ihre Lage“, ver.di, Berlin 2018

2. Herausforderung II: Arbeitsmotivation und Arbeitsqualität

Folgen für (mittlere) Führungskräfte und Beschäftigte:

- **Arbeitsleistung** (in der Vergangenheit) wird ‚**entwertet**‘
- **Anerkennungsdefizite**: Was ist meine Arbeit wert?
- Leistungsfähigkeit und **Leistungsbereitschaft** **sinken**
- **Gesundheitliche** Folgen: Neben physischen nun auch starke Zunahme **psychischer** Belastungen und Erkrankungen
- **„Flucht“** in Teilzeit / Aufwärtsmobilität / Fluktuation
- **Ergebnis:**
 - Folgeprobleme bewirken **Teufelskreisläufe**
 - **Bindung** von Beschäftigten immer schwerer

3. Handlungsanforderungen an Unternehmen und Führungskräfte

Unternehmen auf Dauer **veränderungsfähig** erhalten:

- Im Veränderungsdruck **handlungsfähig** bleiben
- **Unternehmenskultur** entwickeln und stabilisieren
- **Ungeplante Folgen** von Veränderungen beachten
- **Gute Arbeit** gewährleisten – für Führungskräfte und Beschäftigte!
- **Attraktiver Arbeitgeber** werden

4. Handlungsmöglichkeiten: Was können Unternehmen tun?

1. Schritt: Veränderungen als **Notwendigkeit** anerkennen

- ...im ganzen Unternehmen
- ...von allen

2. Schritt:

- Durch breite **Beteiligung gemeinsam** verändern:
 - ✓ Mittlere Führungskräfte
 - ✓ Beschäftigte
 - ✓ Betriebs- und Personalräte
- **Grundsätze** beachten:
 - ✓ dialogorientiert
 - ✓ transparent
 - ✓ laufend

4. Handlungsmöglichkeiten: Was können Unternehmen tun?

3. Schritt: **Achtsamkeit** als **Veränderungsprinzip**:

- Alle Gruppen einbeziehen – **Erfahrungswissen** nutzen
- Auf **Folgen für alle Beteiligten** orientiert vorgehen
- **Nicht immer alles auf einmal** verändern!
 - Experimente planen
 - Schrittweise vorgehen
- **Unsicherheiten reduzieren**:
 - Vorgehensgrundsätze: Festlegen und **befolgen**
 - Regelmäßig **informieren**: Wo stehen wir? Wo folgt?
 - **Erfolge zeigen**: Was wurde schon erreicht?

4. Handlungsmöglichkeiten: Was können Unternehmen tun?

4. Schritt: **Vertrauenskultur** als mittel- bis langfristiges Ziel

- **Persönliches** Vertrauen (z.B.) in die mittlere Führungskraft
- Vertrauen in das Unternehmen / die **Organisation**

➤ Aber **Achtung**:

- Vertrauen kann nicht direkt ‚erzeugt‘ werden
- Vertrauen ist der „Widerschein guter Dinge“ ...
...oder: **Vertrauen erzeugt Vertrauen!**
- Daher: Mit Vertrauensbildung möglichst **früh starten!**

4. Handlungsmöglichkeiten: Was können Unternehmen tun?

5. Schritt: Kooperationen / **Netzwerke** suchen

- Andere Pflegeunternehmen
- Unterstützer (Kommune, kommunale Netzwerke, Krankenkassen, BGW...)
- Mögliche Themenfelder:
 - Personal**entwicklung** / Qualifizierung
 - Personal**gewinnung**
 - **Gesundheits**management
 - Kommunale Unterstützung organisieren
 - Entlohnung?

5. Felder mit dringendem Handlungsbedarf

Die **Arbeits-** und **Gesundheitsschutz** gestalten:

- **Verhaltensbezogen**: rückschonendes Arbeiten...
- **Verhältnisbezogen**:
 - **Anerkennung** vermitteln
 - **Eigenverantwortung** ermöglichen
 - **Beteiligung** an Gestaltung der Arbeitsorganisation und an Veränderungen ‚vor Ort‘
 - Zwei **Basisinstrumente** umsetzen (rechtlich verpflichtend):
 - Betriebliches Eingliederungsmanagement (**BEM**)
 - **Gefährdungsbeurteilung** (auch psychische)
...und ergebnisbezogen **handeln!!!**

5. Felder mit dringendem Handlungsbedarf

Das **Ausfallmanagement** gestalten:

- **Kein** (unvorhersehbares) **Rufen aus dem Frei!**
- „Echten“ **Bereitschaftsdienst** einrichten
- Transparente und **gerechte** Gestaltung des Einspringens, zum Beispiel:
 - im Monatsdienstplan geben Pflegekräfte einen Tag an, an dem (notfalls) eingesprungen werden kann
 - Eintragungspflicht für Alle
 - nur an diesem Tag wird man ggf. angerufen
 - alle anderen Tage sind **wirklich frei**
 - Einspringen besonders honorieren

5. Felder mit dringendem Handlungsbedarf

Die **Arbeitszeit** gestalten:

- Keine **überlangen** Dienste
 - **Pausen** beachten
 - Keine **geteilten** Dienste
 - **Ruhephasen** zwischen den Diensten einhalten
 - An **Bedarfe** der Beschäftigten anpassen (z.B. bei Eltern, Pflege Angehöriger)
 - Regelmäßig **freie Wochenenden**
- Geht bei Bedarf der Beschäftigten auch **mehr Arbeitszeit** (sogar Vollzeit)?

5. Felder mit dringendem Handlungsbedarf

Die **Arbeitsverdichtung** und **Eintönigkeit** stoppen:

- **Personalschlüssel** beachten
- **Ressourcenplan**: Was ist möglich?
- **Überlastanzeigen** als wichtigen Indikator beachten
- **Fachkräftemangel** durch **Assistenzkräfte** nicht vollständig kompensierbar → Überlastung verbleibender Fachkräfte
- **Funktionale Arbeitsteilung** als mögliches Problem:
 - Nur ‚waschen‘ einerseits...
 - ...nur Behandlungspflege andererseits
- **Gemischtqualifizierte Teams** und laufende **Weiterqualifizierung** als mögliche Lösungsansätze

5. Felder mit dringendem Handlungsbedarf

Weiterlernen gestalten:

- Qualifizierungsangebote zur **Anerkennung** und **Bindung** von Beschäftigten
 - Bessere Qualifizierung **mildert** den **Fachkräftemangel**
 - **Gemeinsam** Wege gestalten:
 - Was benötigt das Unternehmen?
 - Was möchte der/die Beschäftigte?
- Thema für Kooperation in Netzwerken (s.o.)

5. Felder mit dringendem Handlungsbedarf

Digitalisierung gestalten – Chancen nutzen:

- Digitalisierung wird derzeit vor allem als Mittel der Effizienzsteigerung eingesetzt (Verwaltung, Leistungsabrechnung...)
 - Digitalisierung birgt Chancen zur Verbesserung der **Arbeitsqualität**
 - Beschäftigte einbeziehen: **Nutzenorientiert** vorgehen (z.B. die **Informationslage** der Pflegekräfte verbessern)
 - **Nicht alle Prozesse digitalisieren**: Persönlicher Austauschprozesse bleibt wichtig (Übergabe, Team- und Dienstbesprechung...)
- **Zeiteinsparungen** durch Digitalisierung für Verringerung der **Arbeitsdichte** einsetzen!?!

5. Felder mit dringendem Handlungsbedarf

Entlohnung:

Es ist alles gesagt...

5. Fazit und Ausblick

- Unternehmen können **selbst handeln**, um veränderungsfähig zu werden
 - Unternehmen können aber **nicht jedwede** Veränderung der Rahmenbedingungen auffangen
 - Veränderungsfähigkeit im Inneren setzt **ausreichende Ressourcenausstattung** voraus
 - Unternehmensressourcen in der Pflege stark von **politischen Entscheidungen** auf allen Ebenen abhängig
- Deshalb gilt: **Veränderungsfähigkeit** der Unternehmen erfordern **ermöglichende Rahmenbedingungen!**

5. Fazit und Ausblick

Kommunale Ebene:

- Kommunale **Netzwerke**
- Soziale Verantwortungsübernahme durch Kommunen (z.B. Quartiersmanagement)
- Gute **Qualifizierungsinfrastruktur**
- ...

Landesebene:

- ⑩ Regionale **Netzwerke** unterstützen
- ⑩ **Förderprogramme** zur Unterstützung von Pflegeunternehmen in Veränderung
- ⑩ ...

Literaturtipp I



Kein Stress mit dem Stress

Lösungen und Tipps für stationäre und ambulante Pflegeeinrichtungen

GESUNDHEIT



FÜR PFLEGEEINRICHTUNGEN

Kein Stress mit dem Stress. Lösungen und Tipps für stationäre und ambulante Pflegeeinrichtungen (2017)

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA):
http://psyga.info/fileadmin/templates/download.php?dl=fileadmin/user_upload/PDFs/BMAS_psyGA_Odner_Pflege_Innenteil_Web_Gesamt.pdf

Literaturtipp II

Sammelmappe Handlungshilfen Gesunde Pflege

- Moderierte Gefährdungsbeurteilung
- Unterweisung im Dialog
- Handlungshilfen für eine gesunde Pflege
- Formular zur Beschwerdeerfassung
- Flexiblere Arbeitszeit durch Dienstplangestaltung
- Leitfaden Personalgespräch
- Selbstbewertungssystem für die gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA):

<https://www.inqa.de/DE/Mitmachen-Die-Initiative/Unser-Netzwerk/Partnernetzwerke/Netzwerke/inhalte/inqa-pflege-produkte.html?notFirst=true&docId=16916>

Literaturtipp III



*Guido Becke / Miriam Behrens /
Peter Bleses/ Sylke Meyerhuber /
Sandra Schmidt*

Organisationale Achtsamkeit
Veränderungen nachhaltig gestalten
Reihe: Systemisches Management

Schäffer-Poeschel Verlag
Stuttgart 2013

Kontakt

Dr. Peter Bleses

Institut Arbeit und Wirtschaft
Universität Bremen
Universitätsallee 21 – 23
28359 Bremen

E-Mail: pbleses@uni-bremen.de