

# „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 <b>Altenpflege</b>	Beschäftigte in der <b>Kranken- pflege</b>	<b>Alle</b> Beschäftigten (branchen- übergreifend)
Eindruck, mit der Arbeit einen <b>wichtigen Beitrag für die Gesellschaft</b> zu leisten	93 %	94 %	67 %
Eindruck, dass <b>Betrieb</b> es <b>ermöglicht</b> , sich entsprechend der beruflichen Anforderungen <b>weiterbilden</b> zu können	71 %	68 %	54 %
Eindruck, <b>nicht leistungsgerecht entlohnt</b> zu werden	78 %	71 %	48 %
Sehr häufig oder oft: Sich bei der Arbeit <b>gehetzt fühlen</b> oder <b>unter Zeitdruck stehen</b>	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 <b>Altenpflege</b>	Beschäftigte in der <b>Kranken- pflege</b>	<b>Alle</b> Beschäftigten (branchen- übergreifend)
Regelmäßige oder häufige <b>Schichtarbeit</b>	69 %	61 %	16 %
Regelmäßige oder häufige <b>Wochenendarbeit</b>	82 %	69 %	28 %
Sehr häufig oder oft: <b>Ständige Erreichbarkeit</b> als Arbeitsanforderung	41 %	41 %	24 %
„Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige <b>Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung ausüben könnten?</b> “ (“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 (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](http://psyga.info/fileadmin/templates/download.php?dl=fileadmin/user_upload/PDFs/BMAS_psyGA_Odner_Pflege_Innenteil_Web_Gesamt.pdf)

# Literaturtipp II

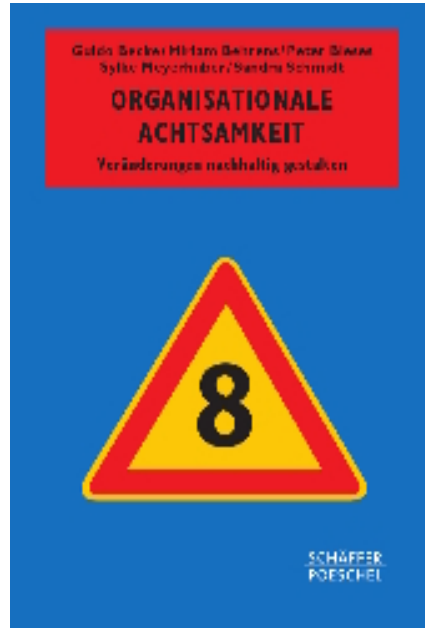
## Sammelmappe Handlungshilfen Gesunde Pflege

- 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](mailto:pbleses@uni-bremen.de)