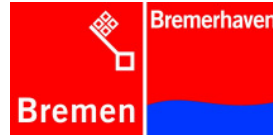




GEBERA – Gesellschaft
für betriebswirtschaftliche
Beratung mbH



Gefördert aus
Mitteln des
**Europäischen
Sozialfonds**



Innovative
Arbeitszeitmodelle
für die ambulante
und stationäre Pflege

Fachtagung

Innovative Arbeitszeitmodelle für Pflegeeinrichtungen – Ergebnisse und Perspektiven–

Ein Projekt des Landes Bremen

8. April 2008

Clemens Platzköster
Agnes Zimolong

Vorstellung des Modellprojektes inap

Agenda

- Projekthintergrund und Zielsetzung
- Projektprofil
- Projektdurchführung
 - Modellhafte Vorgehensweise
 - Instrumente
- Projektergebnisse
 - Arbeitszeitorganisation
 - Ablauforganisation
 - Interprofessionelle Zusammenarbeit
 - Kommunikation
- Evaluation

Vorstellung des Modellprojektes inap

Agenda

- Projekthintergrund und Zielsetzung
- Projektprofil
- Projektdurchführung
 - Modellhafte Vorgehensweise
 - Instrumente
- Projektergebnisse
 - Arbeitszeitorganisation
 - Ablauforganisation
 - Interprofessionelle Zusammenarbeit
 - Kommunikation
- Evaluation

Vorstellung des Modellprojektes inap

Hintergrund und Zielsetzung

- Hohe gesellschaftliche Bedeutung der Arbeitsbedingungen im Gesundheitswesen
- Steigende Anforderungen an die Pflegeeinrichtungen
 - Demografische Entwicklung
 - Entwicklung familiärer Strukturen
 - Entwicklung der Angebotsseite im Pflegemarkt
 - gesetzliche Rahmenbedingungen und Finanzierung
- Aktuelle gesellschaftliche Diskussionen in Deutschland
 - Qualität der Versorgungssituation der Bewohner in Alten- und Pflegeeinrichtungen
 - Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter in Pflegeeinrichtungen
- Entscheidung des Landes Bremen zur Unterstützung der Pflegeeinrichtungen mit Hilfe externer Expertise (GEBERA)
 - Finanzierung
 - das Land Bremen
 - Mittel aus dem europäischen Sozialfonds
 - Eigenmittel der Einrichtungen

Vorstellung des Modellprojektes inap

Hintergrund und Zielsetzung

Zielebenen

Übergeordnete Ziele

- Verbesserung von familienfreundlichen Arbeitszeitbedingungen
- langfristige Arbeitsplatzsicherung und
- Beschäftigungsförderung

Ziele Einrichtungsebene

- Optimierung der pflegerischen Qualität
- Steigerung der Zufriedenheit der BewohnerInnen
- Steigerung der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen
- Stärkung der wirtschaftlichen Situation der Pflegeeinrichtungen

Modellhafte Vorgehensweise

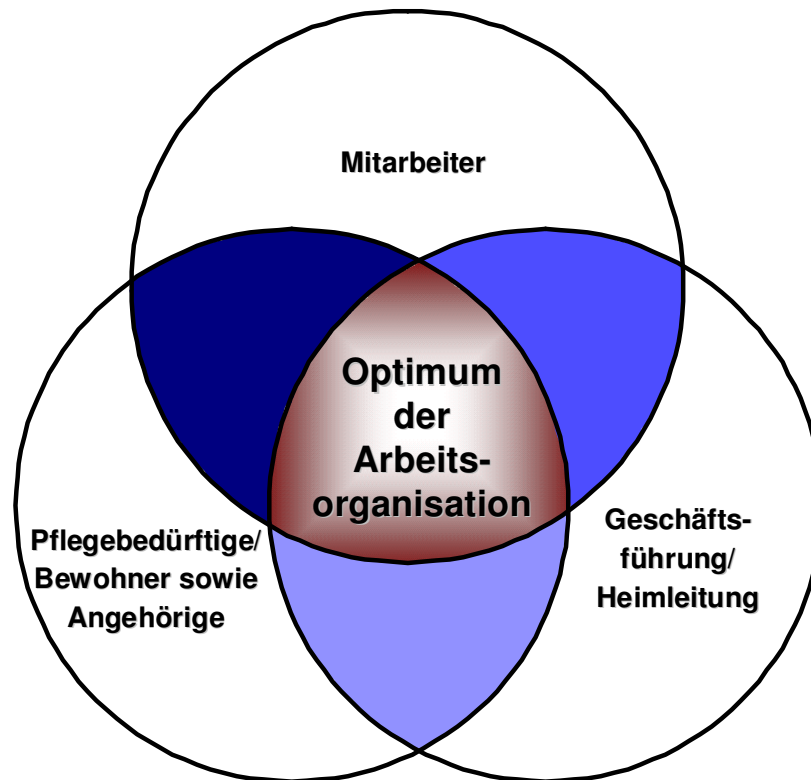
- Erhebung der Präferenzen / Interessen aller Interessengruppen
- Ist-Analyse der Personalsituation
- Analyse der Arbeits(zeit)organisation
- Gemeinsame Entwicklung von Optimierungsmaßnahmen

Vorstellung des Modellprojektes inap

Hintergrund und Zielsetzung - Perspektiven

P e r s p e k t i v e n	Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Wünsche und Vorstellungen haben die Mitarbeitenden?
	Pflegequalität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Bedürfnisse und Wünsche haben die Pflegebedürftigen/BewohnerInnen und Angehörigen? ▪ Welche pflegerischen und ggf. medizinischen Erfordernisse sind zu berücksichtigen?
	Gesetzgebung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind die Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeitenden und der Pflegebedürftigen/BewohnerInnen mit dem geltenden Arbeitszeit- und Tarifrecht vereinbar? ▪ Welche zukünftig zu erwartenden Entwicklungen müssen in die Arbeitszeitmodellkonzeption mit einbezogen werden?
	Ökonomie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche ökonomischen Konsequenzen ergeben sich für die Einrichtungen?

Vorstellung des Modellprojektes inap Hintergrund und Zielsetzung



- Spannungsfeld der Arbeitszeits(zeit)-organisation
 - Interessen/Wünsche der Bewohner sowie Angehöriger
 - Interessen der Mitarbeiter
 - Erwartungen der Geschäftsführung/Heimleitung
- Berücksichtigung der Wechselwirkungen bei der Gestaltung der der Arbeitsorganisation

- Gestaltung der Betriebsabläufe und des täglichen Geschehens in den Pflegeeinrichtungen ist die Grundlage für den Optimierungsprozess
- Schlüssel für eine qualitativ hochwertige und menschliche Pflege

Vorstellung des Modellprojektes inap

Agenda

- Projekthintergrund und Zielsetzung
- **Projektprofil**
- Projektdurchführung
 - Modellhafte Vorgehensweise
 - Instrumente
- Projektergebnisse
 - Arbeitszeitorganisation
 - Ablauforganisation
 - Interprofessionelle Zusammenarbeit
 - Kommunikation
- Evaluation

Projektprofil

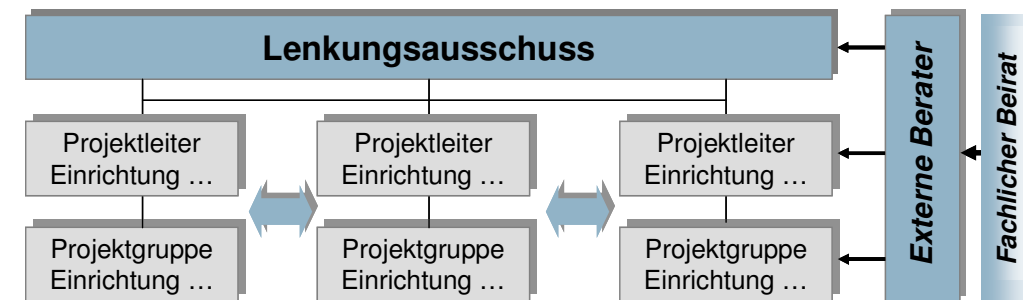
Teilnehmende Einrichtungen

Einrichtung	Stadt	Trägerschaft	Anzahl Plätze
Haus Seewenje	Bremen	Heimverwaltung Bremen	69
Friedehorst	Bremen	Friedehorst gGmbH	47
Haus Lesmona	Bremen	Wohn- und Pflegeheim Lesmona GmbH	52
Pflegeheim Walle	Bremen	AWO Ambulant gGmbH	58
Stiftungsdorf Holler Grund	Bremen	Bremer Heimpflege gGmbH	51
Pflegeheim Haus Sparer Dank	Bremen	AWO Ambulant gGmbH	68
Christliche Heimstiftung Bremerhaven	Bremerhaven	Christliche Heimstiftung	56
Pflegezentrum an der Ludwig-Roselius-Allee	Bremen	Forum Ellener Hof gGmbH	137

- Auftraggeber des Projektes ist die Senatorin für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales der Hansestadt Bremen
- Insgesamt 8 teilnehmende Einrichtungen
- Einrichtungsgrößen zwischen 47 und 137 Betten
- Teilweise Spezialisierung der Einrichtungen
 - Demenzerkrankungen
 - Pflege junger Pflegebedürftiger

Projektprofil

Projektorganisation



Zusammensetzung Projektgruppen

Je nach Einrichtung:

- **(Heimleitung/Pflegedienstleitung)**
- **Bereichsleitungen**
- **Mitarbeiter Pflege**
- **Mitarbeiter Hauswirtschaft/Küche**
- **Personalvertretungen**

▪ Lenkungsausschuss

- Projektfortschritt, Meilensteine
- Festlegung weiterer Projektverlauf
- Informationsaustausch unter den Einrichtungen
- Insgesamt 4 Sitzungen

▪ Projektgruppen in den Einrichtungen

- Projektleitung
 - Koordination/Abstimmung
 - Bericht Lenkungsausschuss
- Wesentliche Institution für die Projektarbeit
- Gemeinsame Erarbeitung des Optimierungsbedarfs sowie der Optimierungsmaßnahmen
- Informationsweitergabe an andere Mitarbeiter
- Evaluation der eingeführten Maßnahmen

Vorstellung des Modellprojektes inap

Agenda

- Projekthintergrund und Zielsetzung
- Projektprofil
- **Projektdurchführung**
 - Modellhafte Vorgehensweise
 - Instrumente
- Projektergebnisse
 - Arbeitszeitorganisation
 - Ablauforganisation
 - Interprofessionelle Zusammenarbeit
 - Kommunikation
- Evaluation

Projektdurchführung

Modellhafte Vorgehensweise

Inhalte/Aspekte

- Erhebung der Einrichtungsstrategie und Zielerwartungen
- Erhebung/Berücksichtigung der Bewohnerinteressen
- Erhebung der Mitarbeiterpräferenzen im Vorfeld
- Ist-Analyse der Personalsituation
- Analyse des Leistungsgeschehens inkl. des Personaleinsatzes im Tagesverlauf
- Erarbeitung der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsspitzen im Tagesverlauf
- Konsequente Einbeziehung der „Betroffenen“ in den Entwicklungsprozess
- Berücksichtigung übergreifender einrichtungsspezifischer Interessen

Projektdurchführung

Modellhafte Vorgehensweise - Module



- Sequentielle Abarbeitung der Arbeitsschritte
- Zeitrahmen im Rahmen des Projektes mit 8 Einrichtungen
 - 1. Modul: 2 Monate
 - 2. Modul: 4 Monate
 - 3. Modul: 4-5 Monate
 - 4. Modul: 6 Monate inkl. Testphase

Projektdurchführung

Modellhafte Vorgehensweise - Module



Projektdurchführung

Modul 1: Erhebung Ziele/Präferenzen

- Workshops mit Heimleitungen/Pflegedienstleitungen
- Workshops mit der Projektgruppe/Mitarbeitern



- Differenzierung
 - Aussagen Leitung (rot)
 - Aussagen Mitarbeiter (blau)
 - Übereinstimmende Aussagen (grün)
- Erfassung einrichtungsindividueller Zielvorgaben

- **Häufigste Zielsetzungen in den einzelnen Einrichtungen**
 - **Erhöhung der Bewohnerzufriedenheit**
 - **Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit**
 - **Reduzierung der Arbeitsbelastung durch Entzerrung der Arbeitsspitzen**
 - **Verbesserung der Arbeitsabläufe**

Projektdurchführung

Modul 1: Mitarbeiterbefragung – Eckdaten

- Schriftliche Befragung
- Mitarbeiter aller Berufsgruppen
- rd. 400 MitarbeiterInnen
- Insgesamt eine sehr hohe Beteiligung an der Befragung
 - Rücklaufquote zwischen 49 und 92% je Einrichtung
 - 66 % gesamt über alle Einrichtungen


Projektdurchführung

Modul 1: Mitarbeiterbefragung - Inhalte

Bereich	Inhalt
A	Angaben zur eigenen Person (Geschlecht, Alter, Kinder, Kinderbetreuung, Entfernung zur Arbeit, Anreise, Beruf)
B	Aktuelle Arbeitszeitsituation (Beschäftigungsumfang, Dienstform, Pausenzeiten, Mehrarbeit, Arbeitsspitzen, Dienstplanung)
C	Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitszeitsituation
D	Offenheit für alternative Arbeitszeiten (Problembewusstsein und Offenheit gegenüber neuen Arbeitszeitmodellen, Freizeitausgleich, feste Arbeitszeiten, Interesse an ausgewählten AZM)
E	Abhängigkeitsfaktoren der Arbeitszeitzufriedenheit

Projektdurchführung

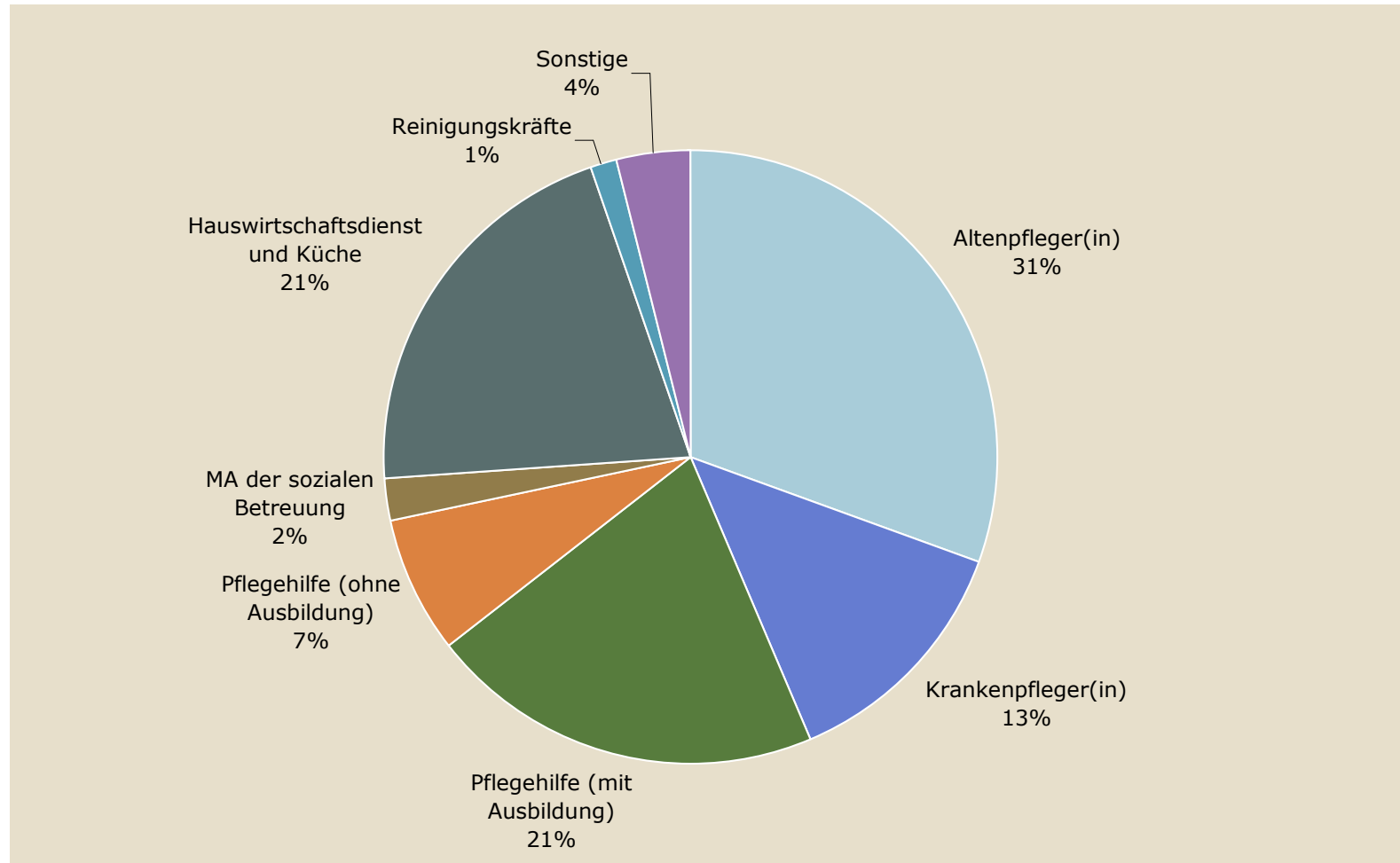
Modul 1: Mitarbeiterbefragung - Inhalte



Bereich	Inhalt
A	Angaben zur eigenen Person (Geschlecht, Alter, Kinder, Kinderbetreuung, Entfernung zur Arbeit, Anreise, Beruf)
B	Aktuelle Arbeitszeitsituation (Beschäftigungsumfang, Dienstform, Pausenzeiten, Mehrarbeit, Arbeitsspitzen, Dienstplanung)
C	Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitszeitsituation
D	Offenheit für alternative Arbeitszeiten (Problembewusstsein und Offenheit gegenüber neuen Arbeitszeitmodellen, Freizeitausgleich, feste Arbeitszeiten, Interesse an ausgewählten AZM)
E	Abhängigkeitsfaktoren der Arbeitszeitzufriedenheit

Projektdurchführung

Modul 1: Mitarbeiterbefragung – Beruf



Die Mehrheit der Antwortenden gehören dem Pflegedienst an. Der Hauswirtschaftliche Dienst ist mit 21 % vertreten.

Projektdurchführung

Modul 1: Mitarbeiterbefragung - Inhalte

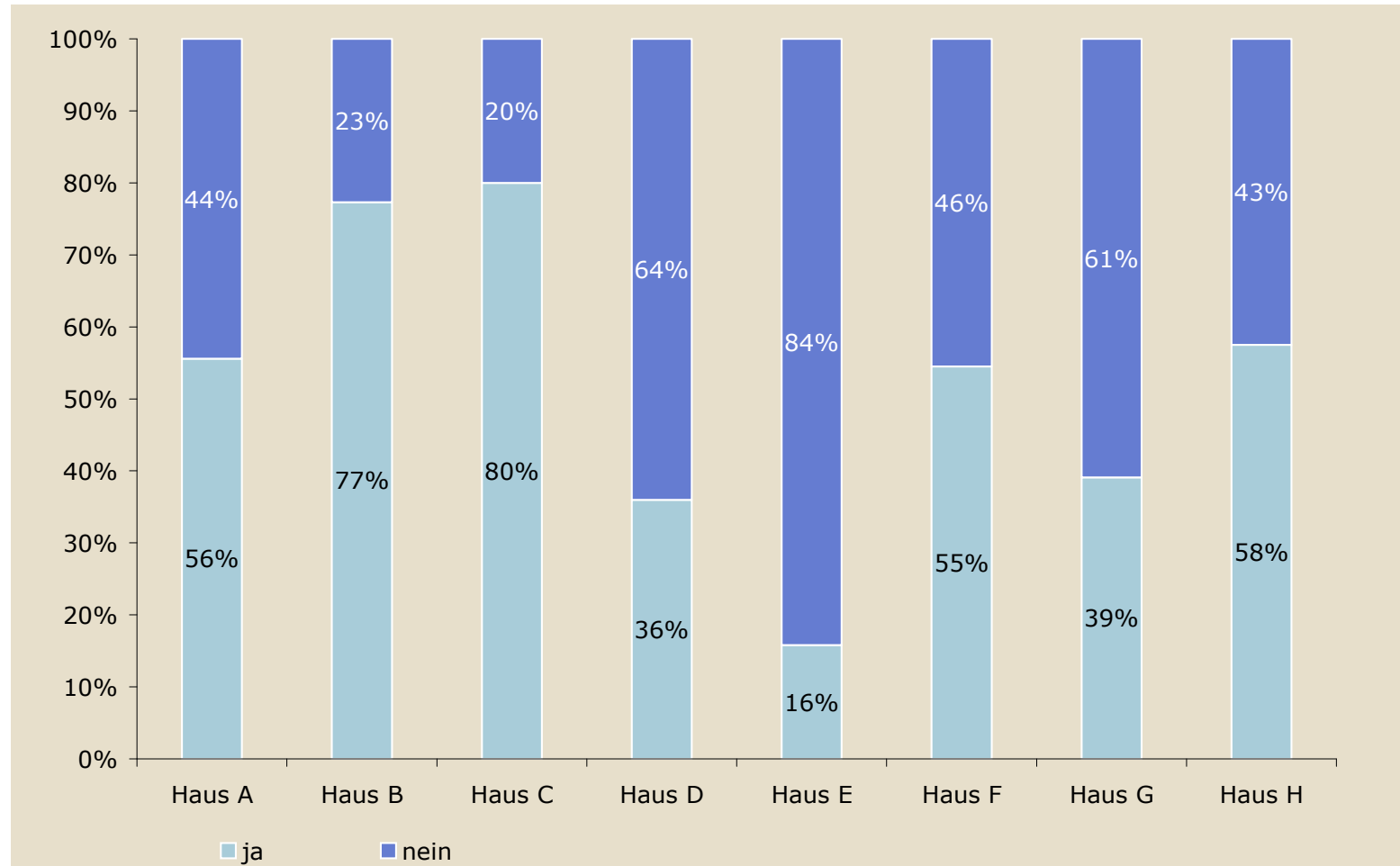


Bereich	Inhalt
A	Angaben zur eigenen Person (Geschlecht, Alter, Kinder, Kinderbetreuung, Entfernung zur Arbeit, Anreise, Beruf)
B	Aktuelle Arbeitszeitsituation (Beschäftigungsumfang, Dienstform, Pausenzeiten, Mehrarbeit, Arbeitsspitzen, Dienstplanung)
C	Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitszeitsituation
D	Offenheit für alternative Arbeitszeiten (Problembewusstsein und Offenheit gegenüber neuen Arbeitszeitmodellen, Freizeitausgleich, feste Arbeitszeiten, Interesse an ausgewählten AZM)
E	Abhängigkeitsfaktoren der Arbeitszeitzufriedenheit

Projektdurchführung

Modul 1: Mitarbeiterbefragung – Mehrarbeit

Zurzeit fällt bei mir regelmäßig Mehrarbeit an:

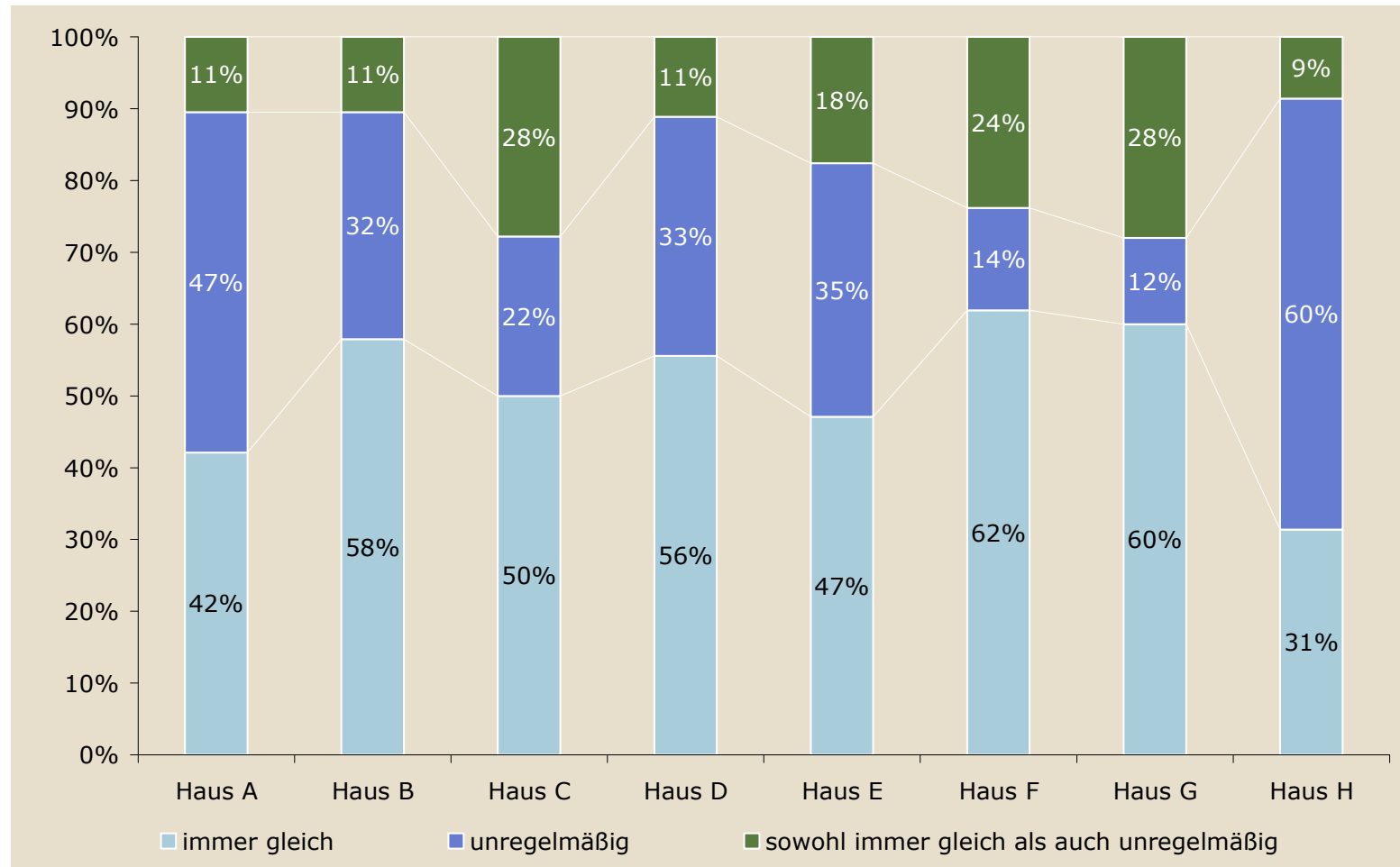


In einigen Einrichtungen fällt regelmäßig Mehrarbeit an.

Projektdurchführung

Modul 1: Mitarbeiterbefragung – Arbeitsspitzen

Wann haben Sie besonders viel zu tun? Immer gleich oder unregelmäßig?

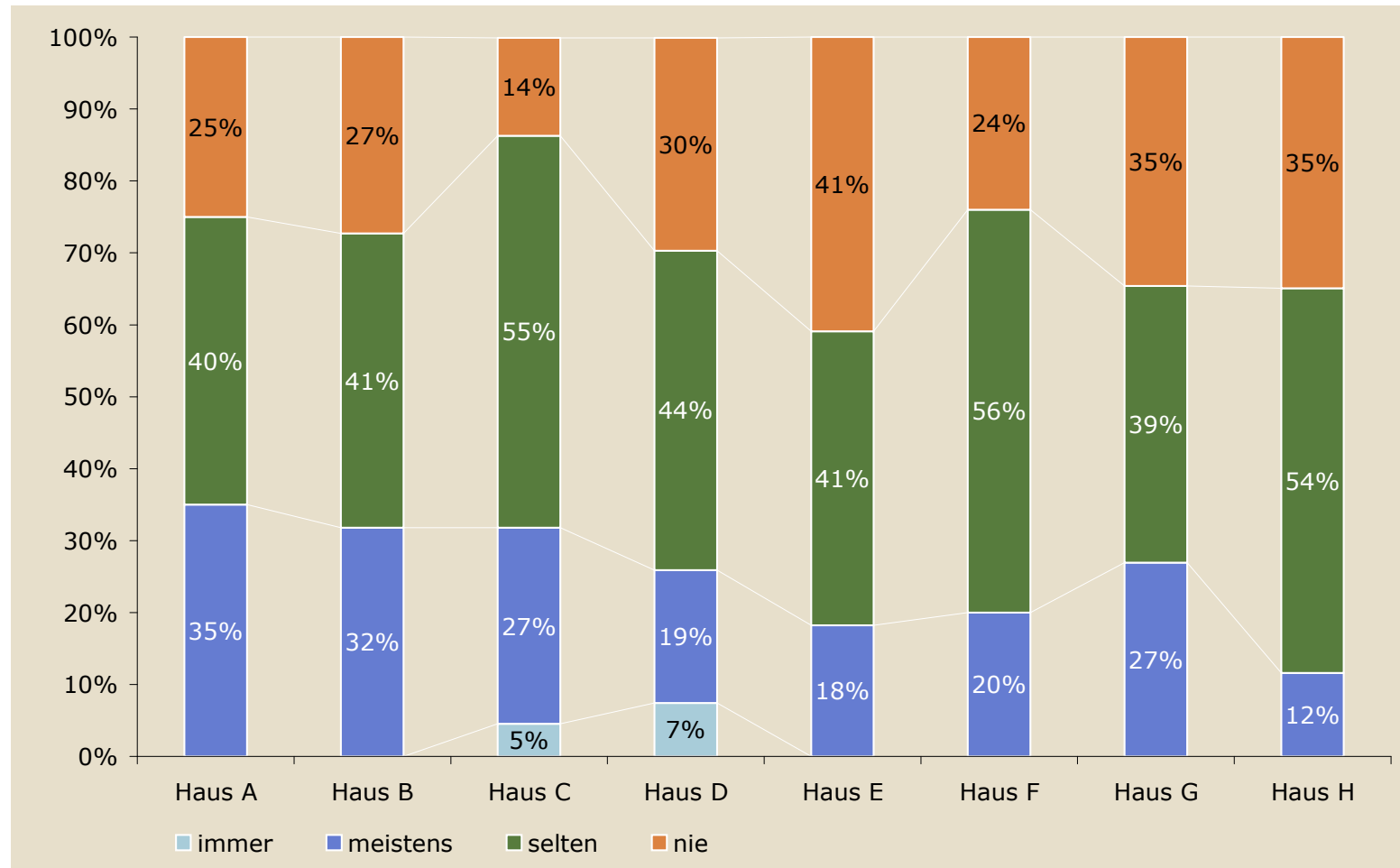


Nach Angaben der Antwortenden variiert die Regelmäßigkeit der Arbeitsspitzen zwischen den Einrichtungen zwischen 31 und 62 %. Oft treten Arbeitsspitzen regelmäßig auf.

Projektdurchführung

Modul 1: Mitarbeiterbefragung – Bedarfsabhängiger Personaleinsatz

Wenn besonders viel zu tun ist, ist dann auch mehr Personal anwesend?



Bei Arbeitsspitzen ist überwiegend selten bis nie mehr Personal anwesend.

Projektdurchführung

Modul 1: Mitarbeiterbefragung - Inhalte

Bereich	Inhalt
A	Angaben zur eigenen Person (Geschlecht, Alter, Kinder, Kinderbetreuung, Entfernung zur Arbeit, Anreise, Beruf)
B	Aktuelle Arbeitszeitsituation (Beschäftigungsumfang, Dienstform, Pausenzeiten, Mehrarbeit, Arbeitsspitzen, Dienstplanung)
C	Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitszeitsituation
D	Offenheit für alternative Arbeitszeiten (Problembewusstsein und Offenheit gegenüber neuen Arbeitszeitmodellen, Freizeitausgleich, feste Arbeitszeiten, Interesse an ausgewählten AZM)
E	Abhängigkeitsfaktoren der Arbeitszeitzufriedenheit



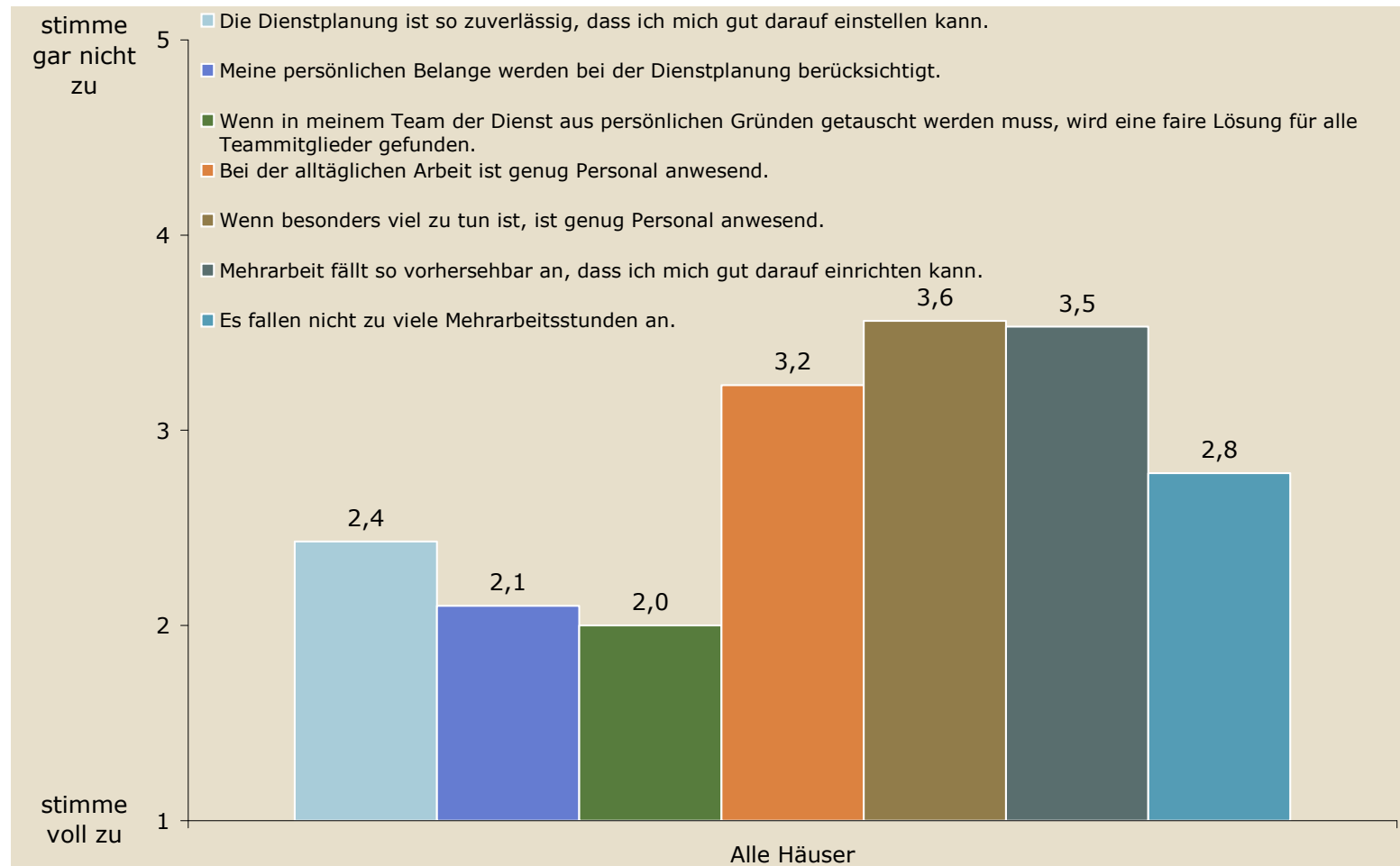


Die Befragten sollten auf einer 5-stufigen Skala den Grad ihrer Zustimmung zu den nachstehenden Aussagen angeben. Dabei repräsentiert 1 „stimme voll zu“ und 5 „stimme gar nicht zu“.

1. **Die Dienstplanung ist so zuverlässig, dass ich mich gut darauf einstellen kann.**
2. **Meine persönlichen Belange werden bei der Dienstplanung berücksichtigt.**
3. **Wenn in meinem Team der Dienst aus persönlichen Gründen getauscht werden muss, wird eine faire Lösung für alle Teammitglieder gefunden.**
4. **Bei der alltäglichen Arbeit ist genug Personal anwesend.**
5. **Wenn besonders viel zu tun ist, ist genug Personal anwesend.**
6. **Mehrarbeit fällt so vorhersagbar an, dass ich mich gut darauf einrichten kann.**
7. **Es fallen nicht zu viele Mehrarbeitsstunden an.**

Projektdurchführung

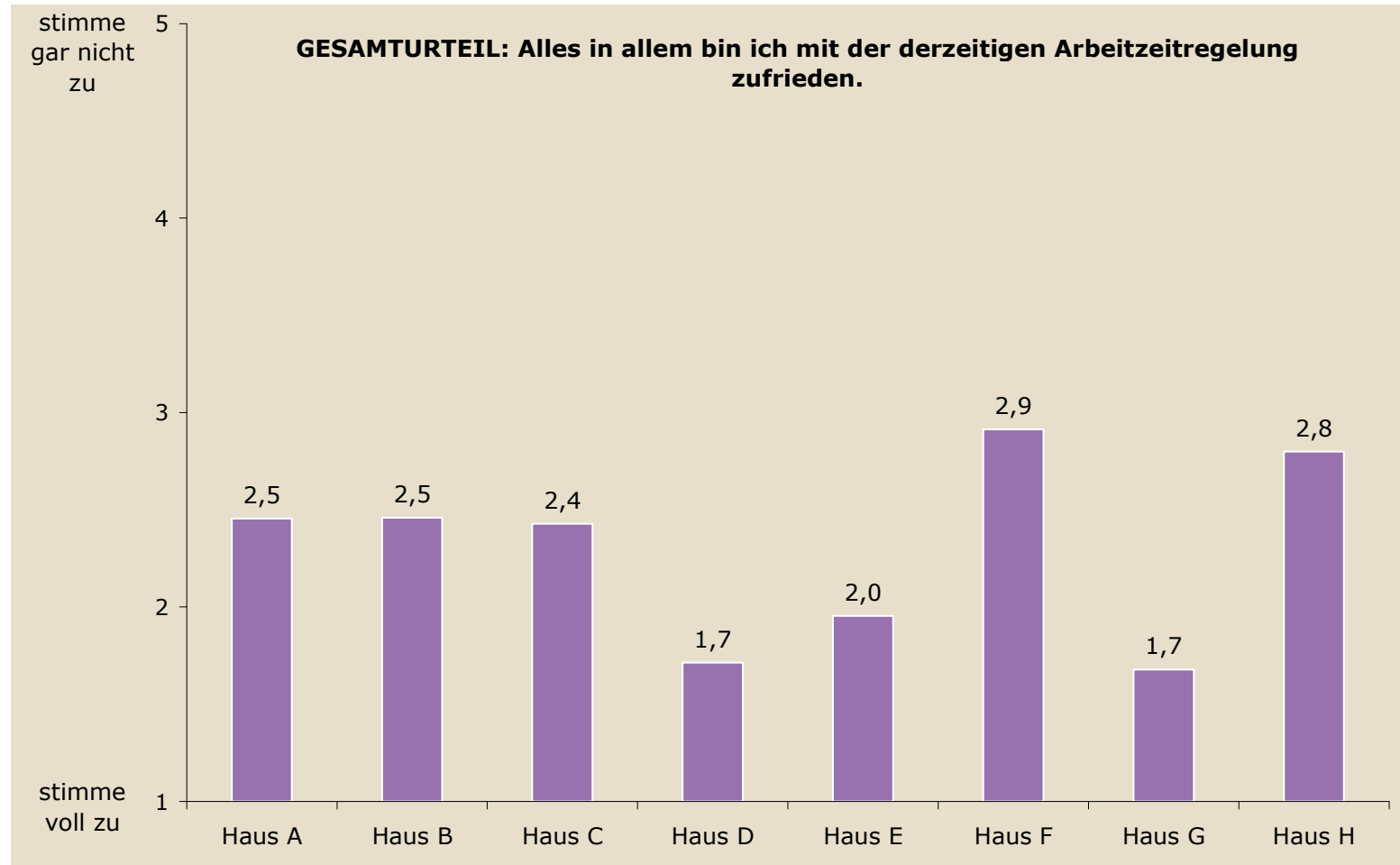
Modul 1: Mitarbeiterbefragung – Zufriedenheit



Die Dienstplanung ist relativ zuverlässig; persönliche Wünsche werden berücksichtigt. Als problematisch wird das Thema Personaldichte bei hohem Arbeitsaufkommen gesehen.

Projektdurchführung

Modul 1: Mitarbeiterbefragung – Zufriedenheit



Die Zufriedenheit mit den derzeitigen Arbeitszeitregelungen ist je Einrichtung unterschiedlich. Überwiegend sind die Antwortenden zufrieden.

Projektdurchführung

Modul 1: Mitarbeiterbefragung – Zufriedenheit (Korrelation)

- Korrelationsanalysen zeigen Zusammenhänge zwischen dem Antwortverhalten bezüglich der Zufriedenheit auf der einen Seite sowie anderer Charakteristika der Antwortenden
- Beispiele (über alle Einrichtungen)
 - Die Antwortenden der Berufsgruppe Hauswirtschaft sind insgesamt etwas unzufriedener mit den aktuellen Arbeitszeitregelungen.
 - In Bezug auf die Dienstplanung sind die Vollzeitkräfte mit der aktuellen Arbeitszeitregelung zufriedener.
 - Antwortende über 50 Jahre sind mit der aktuellen Arbeitszeitregelung insgesamt zufriedener.
 - Antwortende mit Kindern, die betreut werden müssen, sind in Bezug auf die Dienstplanung zufriedener.
 - Die Entfernung zur Arbeit hat keinen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitszeitregelung.

Projektdurchführung

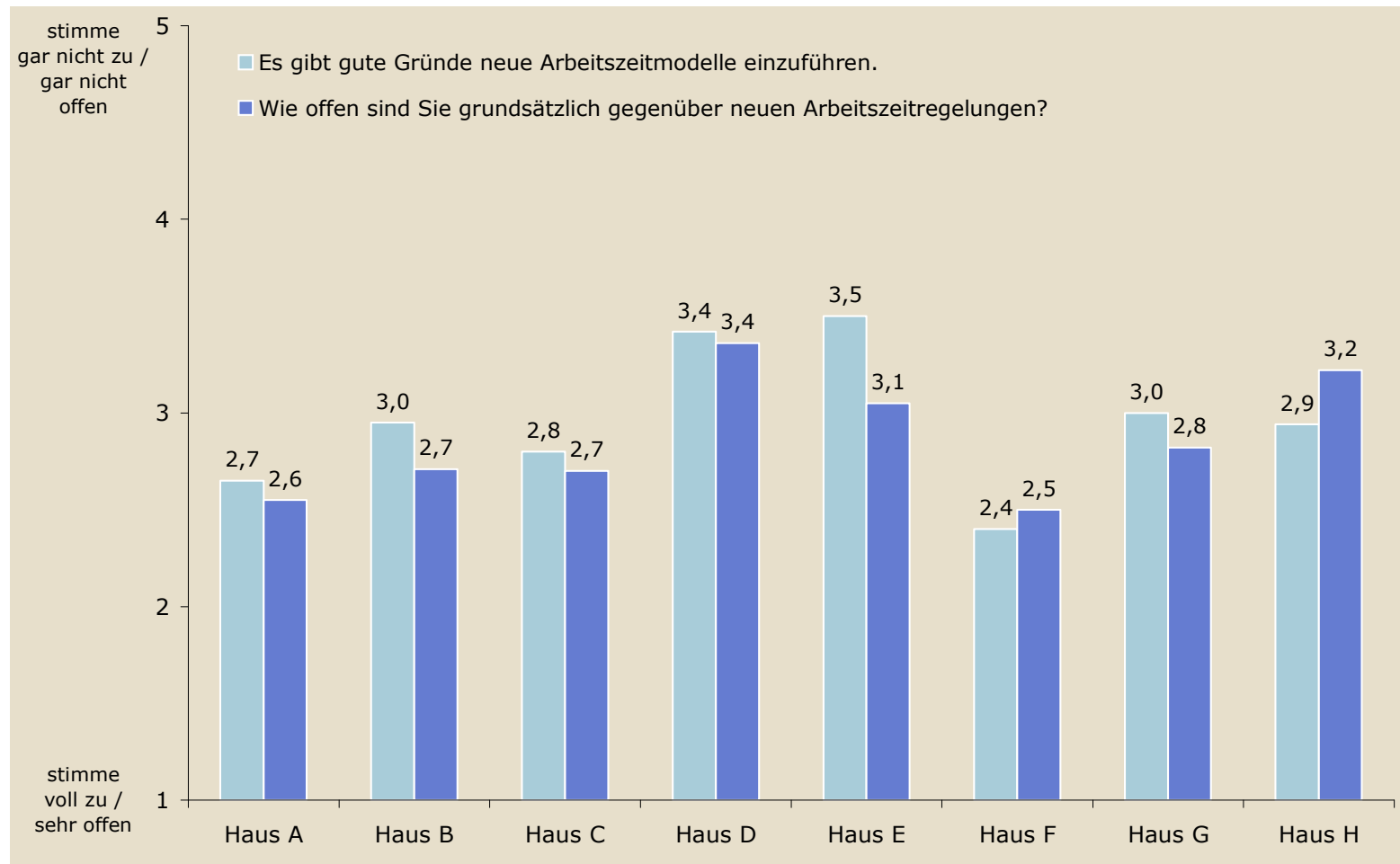
Modul 1: Mitarbeiterbefragung - Inhalte

Bereich	Inhalt
A	Angaben zur eigenen Person (Geschlecht, Alter, Kinder, Kinderbetreuung, Entfernung zur Arbeit, Anreise, Beruf)
B	Aktuelle Arbeitszeitsituation (Beschäftigungsumfang, Dienstform, Pausenzeiten, Mehrarbeit, Arbeitsspitzen, Dienstplanung)
C	Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitszeitsituation
D	Offenheit für alternative Arbeitszeiten (Problembewusstsein und Offenheit gegenüber neuen Arbeitszeitmodellen, Freizeitausgleich, feste Arbeitszeiten, Interesse an ausgewählten AZM)
E	Abhängigkeitsfaktoren der Arbeitszeitzufriedenheit



Projektdurchführung

Modul 1: Mitarbeiterbefragung – Problembewusstsein/Offenheit



Die Skepsis gegenüber neuen Arbeitszeitregelungen ist relativ hoch.

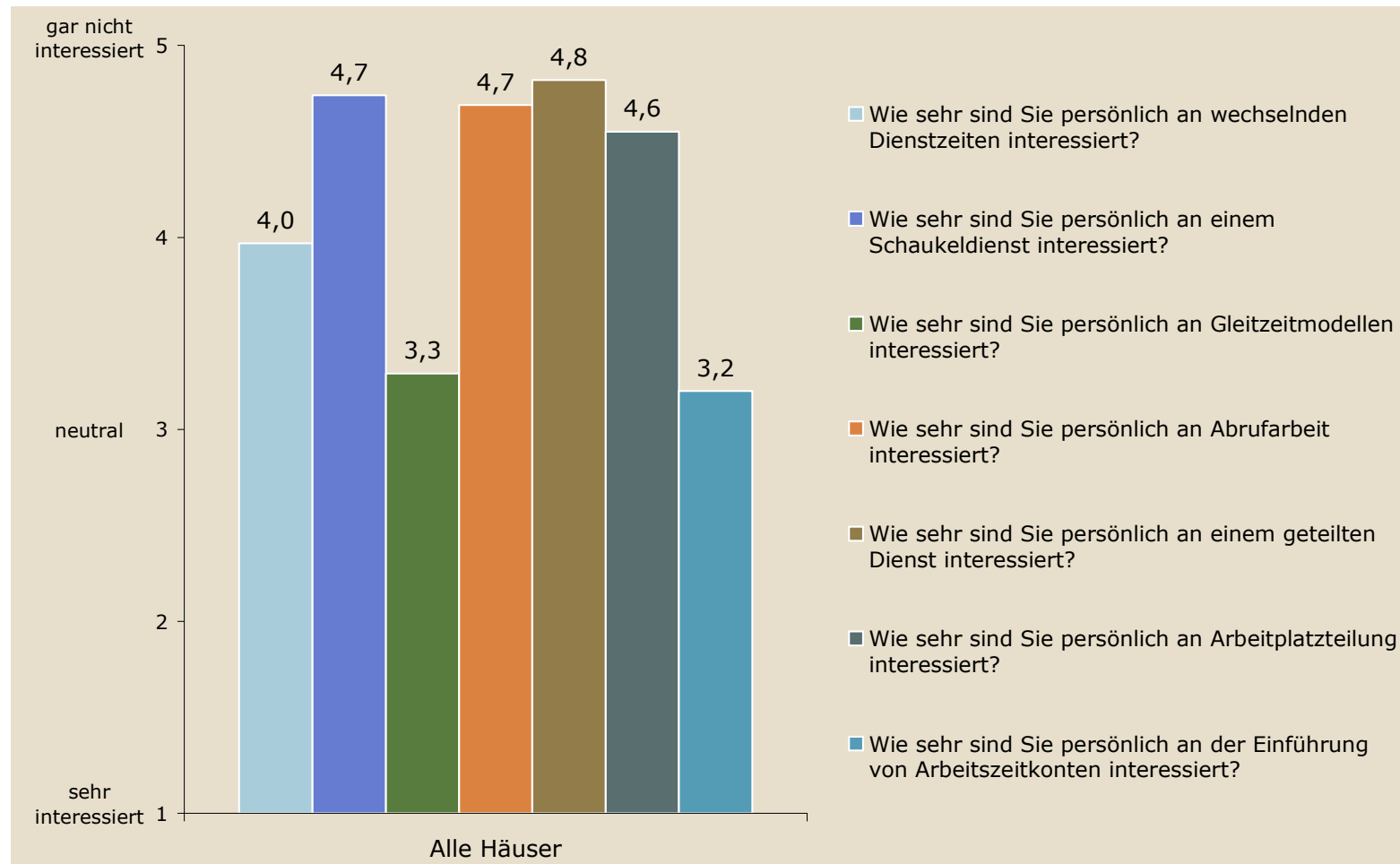
Projektdurchführung

Modul 1: Mitarbeiterbefragung – Problembewusstsein/Offenheit (Korrelation)

- Zusammenfassende Ergebnisse aus Korrelationsanalysen (über alle Einrichtungen)
 - Antwortende der Hauswirtschaft sind gegenüber neuen Arbeitszeitregelungen weniger offen
 - Das Problembewusstsein und die Offenheit gegenüber neuen Arbeitszeitmodellen sind bei Teilzeit- und Vollzeitkräften gleich ausgeprägt
 - Je jünger die Antwortenden sind, desto höher sind das Problembewusstsein und die Offenheit für neue Arbeitszeitmodelle
 - Antwortende mit Kindern, die betreut werden müssen, sind tendenziell offener für neue Arbeitszeitregelungen

Projektdurchführung

Modul 1: Mitarbeiterbefragung – Offenheit für alternative AZM



Insbesondere der geteilte Dienst wird von den Antwortenden abgelehnt, aber auch Schaukeldienst, Abrufarbeit sowie Arbeitsplatzteilung

Projektdurchführung

Modul 1: Mitarbeiterbefragung – Offenheit für alternative AZM (Korrelation)

- Zusammenfassende Ergebnisse aus Korrelationsanalysen (über alle Einrichtungen)
 - Die Antwortenden der Pflege sind gegenüber Gleitzeitmodellen offener als die Antwortenden der Hauswirtschaft
 - Teilzeitkräfte sind insgesamt offener gegenüber neuen Arbeitszeitmodellen als Vollzeitkräfte
 - Jüngere Antwortende sind eher an Arbeitszeitkonten und Gleitzeitregelungen interessiert
 - Antwortende mit Kindern, die einer Betreuung bedürfen, sind gegenüber Gleitzeitmodellen offener
 - Antwortende, die mehr als 20 km zur Arbeitsstätte fahren müssen, sind gegenüber Arbeitszeitkonten aufgeschlossener

Projektdurchführung

Modul 1: Mitarbeiterbefragung - Inhalte

Bereich	Inhalt
A	Angaben zur eigenen Person (Geschlecht, Alter, Kinder, Kinderbetreuung, Entfernung zur Arbeit, Anreise, Beruf)
B	Aktuelle Arbeitszeitsituation (Beschäftigungsumfang, Dienstform, Pausenzeiten, Mehrarbeit, Arbeitsspitzen, Dienstplanung)
C	Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitszeitsituation
D	Offenheit für alternative Arbeitszeiten (Problembewusstsein und Offenheit gegenüber neuen Arbeitszeitmodellen, Freizeitausgleich, feste Arbeitszeiten, Interesse an ausgewählten AZM)
E	Abhängigkeitsfaktoren der Arbeitszeitzufriedenheit



**R
A
N
K
I
N
G**

- 1 Angemessene Personalstärke je Arbeitsaufkommen**
- 2 Verlässlichkeit der Dienstplanung**
- 3 Planbarkeit des Dienstes**
- 4 Berücksichtigung persönlicher Wünsche in der Dienstplanung**
- 5 Einhaltung der Dienstzeiten**
- 6 Würdigung der Arbeit durch die Vorgesetzten**
- 7 Honorierung der Mehrarbeit durch Freizeitausgleich**
- 8 Honorierung der Mehrarbeit durch finanziellen Ausgleich**
- 9 Einfluss auf die Menge der Mehrarbeitsstunden**
- 10 Kurzfristige Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung**
- 11 Nachvollziehbarkeit/Transparenz des Arbeitszeitmodells**
- 12 Honorierung der Mehrarbeit durch Weiterbildungsmaßnahmen**

Modul 1: Mitarbeiterbefragung – Wesentliche Erkenntnisse

- Das Antwortverhalten variiert teilweise stark zwischen den Einrichtungen
- Zufriedenheit mit den derzeitigen Arbeitszeitregelungen wird zwischen gut und befriedigend bewertet
- Defizite bestehen vor allem bei den Umgang mit Arbeitszeitspitzen und Mehrarbeit
- Offenheit für neue AZM ist nur teilweise gegeben
- Relativ hohe Skepsis gegenüber Veränderungen

Projektdurchführung

Modul 1: Bewohnerbefragung

- Eckdaten
 - Befragung von insgesamt rd. 160 BewohnerInnen
 - Einzelinterviews mit speziell geschultem Team
 - Besondere Berücksichtigung der Zielgruppe „ältere Menschen“
 - durchschnittliche Interviewdauer: ca. 20 Minuten
- Inhalte
 - Fragen zum Tagesablauf
 - Tagesbeginn, Körperpflege, Essenzeiten/-qualität, Beschäftigungsangebote/ Freizeitgestaltung, Tagesende
 - Erreichbarkeit des Personals
 - Zufriedenheit / Qualität der Versorgung/Wohnqualität
 - Zentrale Erlebnisbereiche der Bewohner
- Ergebnisse
 - variieren teilweise deutlich zwischen den Einrichtungen
 - aus Gründen der Anonymität wird auf die Darstellung verzichtet
 - Berücksichtigung bei der weiteren Projektarbeit
 - Feedback für die Mitarbeiter der Einrichtungen

Projektdurchführung

Modellhafte Vorgehensweise - Module

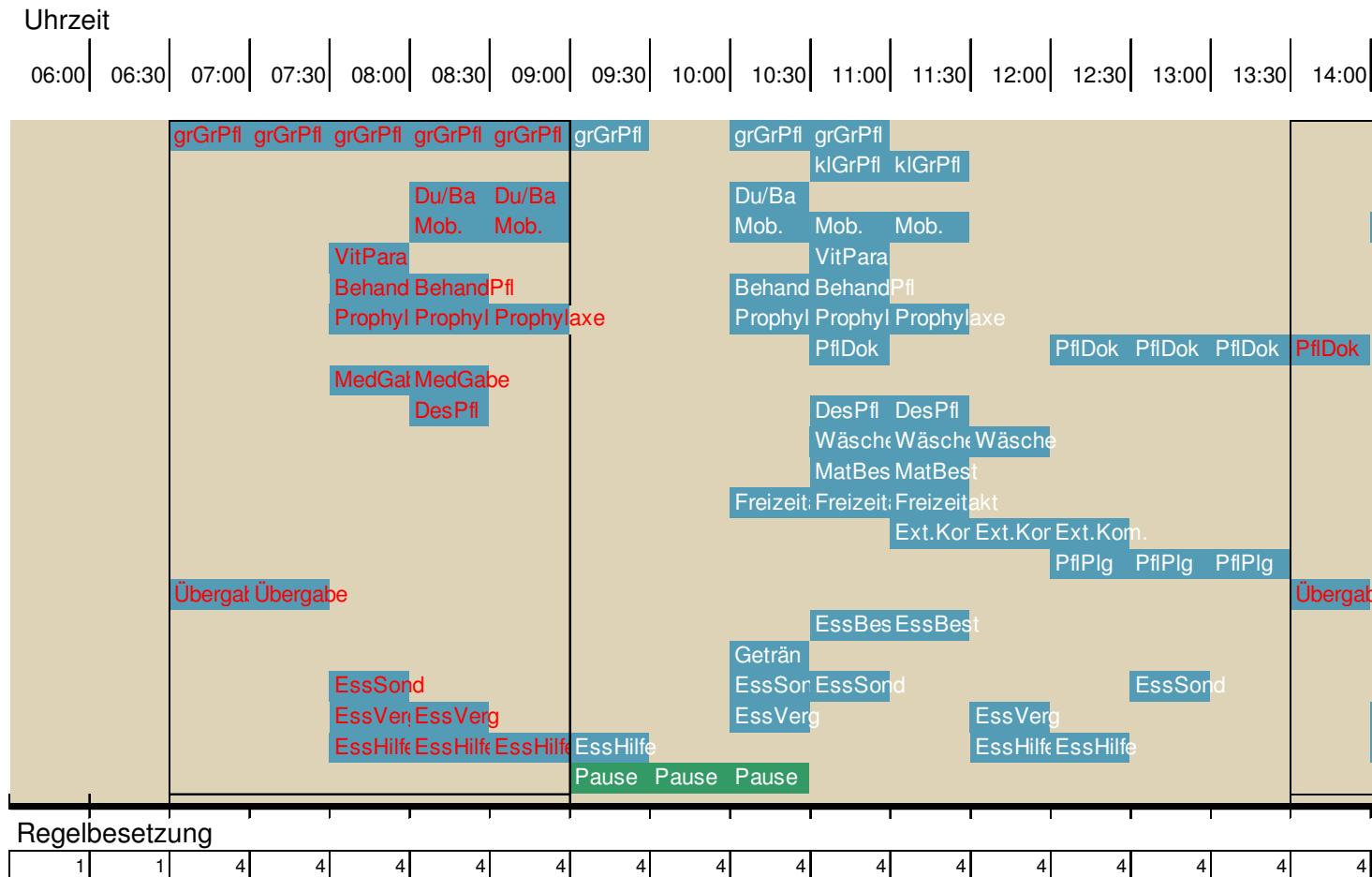


Wesentliche Aspekte des Personaleinsatzes/Einrichtungsorganisation

- Aufbauorganisation der Einrichtung
 - Leitungsebenen
 - Personaleinsatz und -zuordnung
- Personal in Vollkräften und Anzahl der Mitarbeiter je Berufsgruppe
- Qualifikationsprofile
- Personalkennzahlen, zum Beispiel Altersdurchschnitt, Fluktuation, Krankenstand, Teilzeitquoten etc.
- Leistungsentwicklung (Pflegebereiche, Plätze, Pflagetage je Pflegestufe, sonstige relevante Leistungsparameter)
- Leistungen im Bereich „Outsourcing“
- Kooperationspartner
- Geltende Arbeitszeitregelungen und Dienstplangestaltung
- Anzuwendendes Tarifwerk, Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Projektdurchführung

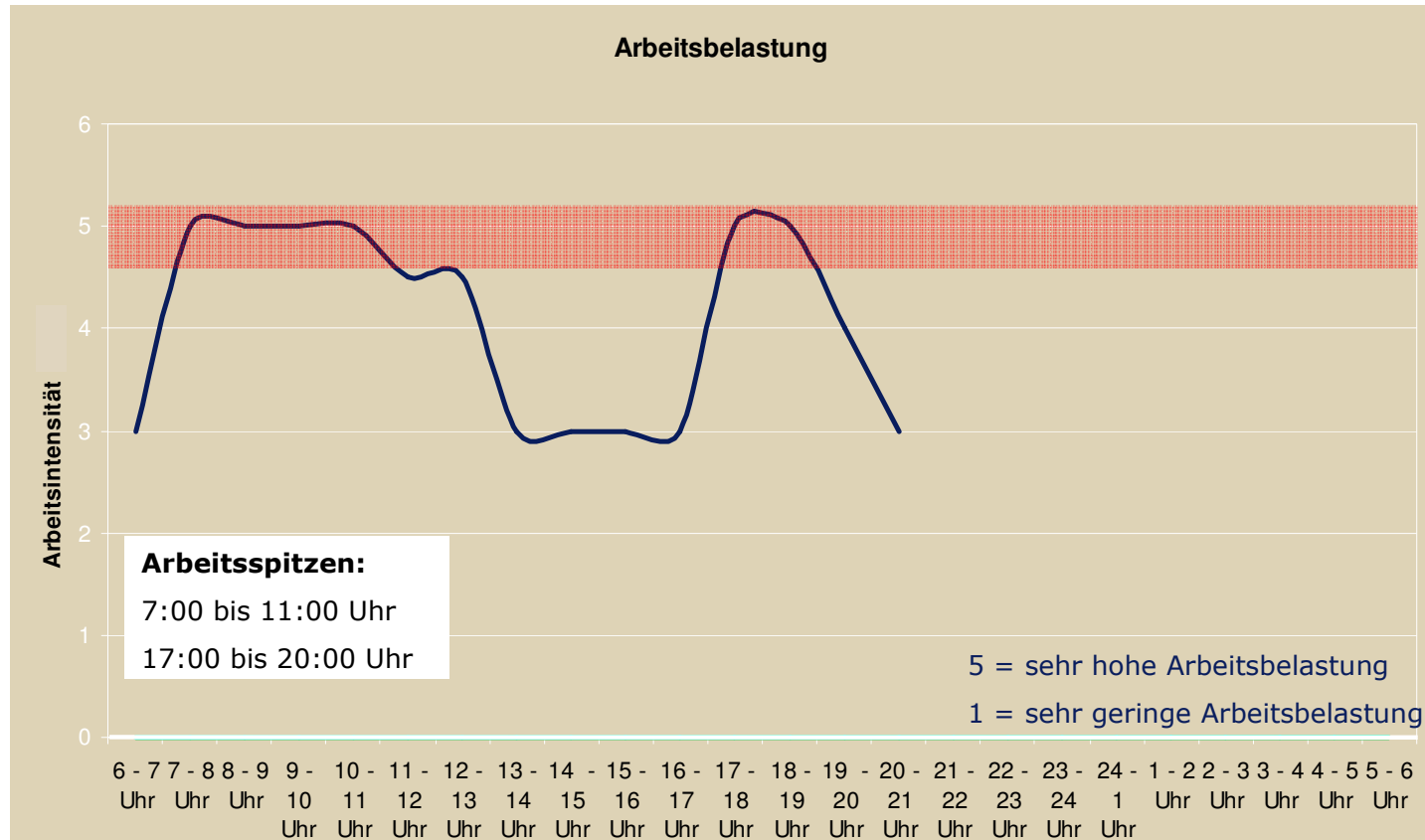
Modul 2: Tätigkeitsprofile / Personaleinsatz



- Auflistung von Tätigkeiten im Tagesverlauf je Berufsgruppe mit Zeitbezug
- Gegenüberstellung mit der entsprechenden Regelbesetzung
- Visualisierung (Ziel: Transparenz)

Projektdurchführung

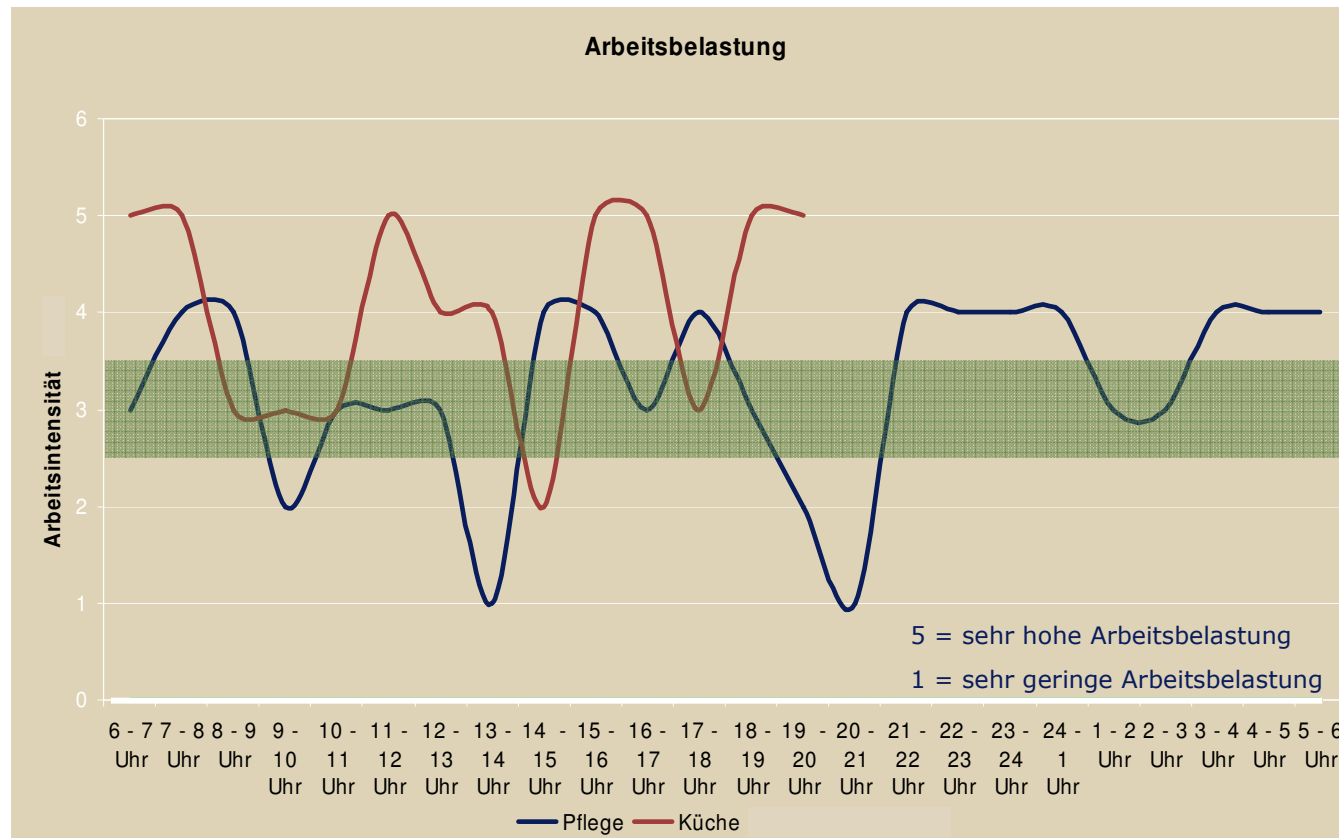
Modul 2: Zeitraumbezogene Belastungsprofile



- Ausmaß der subjektiv empfundenen Arbeitsbelastung im Zeitverlauf
- Gemeinsame Erarbeitung mit den Projektgruppen sowie Mitarbeitern der Einrichtungen
- Instrument zur Identifizierung der Arbeitsspitzen

Projektdurchführung

Modul 2: Belastungsprofile (berufsgruppenübergreifend)



- Die berufsgruppenübergreifende Darstellung verbessert die Kommunikation zwischen den Berufsgruppen
- Basis für die Reorganisation der Abläufe in der gesamten Einrichtung

Projektdurchführung

Modellhafte Vorgehensweise - Module



Projektdurchführung

Modul 3: Maßnahmenentwicklung

- **Gemeinsame Workshops in den Einrichtungen (Ø 7 Sitzungen)**
 - Erarbeitung/Kombination der Ergebnisse aus Tätigkeits-/Belastungsprofilen
 - Detaillierte Analyse besonders arbeitsintensiver Zeiträume
 - Überprüfung der Sinnhaftigkeit/Notwendigkeit der Tätigkeiten
 - Einbeziehung der Bewohnerwünsche bezüglich der Tagesverlaufs (bewohnerzentrierte Tagesstruktur)
 - Entzerrung der Arbeitsspitzen
 - Veränderungen in der Gestaltung des Tagesablaufs
 - Verschiebung der Tätigkeiten aus den Arbeitsspitzen
 - Veränderung der Tätigkeitszuordnung zwischen den Berufsgruppen
 - Anpassung der Personalbesetzung an das Arbeitsaufkommen/Veränderungen der Arbeitszeiten
 - Einführung neuer Dienstzeiten
 - Verschiebung bereits bestehender Dienstanfangs- und Endzeiten
 - Veränderung der Regelbesetzung
- **Entwicklung individueller, an die Gegebenheiten der einzelnen Einrichtungen angepasster Maßnahmen zur Arbeits(zeit)organisation**

Projektdurchführung

Modellhafte Vorgehensweise - Module



Projektdurchführung

Modul 4: Umsetzung & Feinmodifikation

- Maßnahmenentwicklung und -festlegung in den Projektgruppen
- Beschluss/Zustimmung der Maßnahmen durch Einrichtungsleitung
- Einrichtungsinterne Kommunikation der Maßnahmen
 - Beteiligung der Mitarbeiter (auch unterschiedlicher Berufsgruppen) in den Projektgruppen erleichtert die Kommunikation sowie die Durchdringung der Information in der gesamten Einrichtung
- Implementierung
 - Testphase (durchschnittliche Dauer 3 Monate)
 - Erhöhung der Akzeptanz bei allen Beteiligten
 - Möglichkeit der Modifizierung im „Echtbetrieb“
- Evaluation der Zielerreichung

Vorstellung des Modellprojektes inap

Agenda

- Projekthintergrund und Zielsetzung
- Projektprofil
- Projektdurchführung
 - Modellhafte Vorgehensweise
 - Instrumente
- **Projektergebnisse**
 - Arbeitszeitorganisation
 - Ablauforganisation
 - Interprofessionelle Zusammenarbeit
 - Kommunikation
- Evaluation

Projektergebnisse

Hauptbetätigungsfelder

Einrichtung	Arbeitszeitorganisation	Ablauforganisation	Interprofessionelle Zusammenarbeit	Kommunikation
Haus Seewenje	X	X	X	X
Friedehorst	X	X	X	X
Haus Lesmona	X	X	X	X
Pflegeheim Walle	X		X	X
Stiftungsdorf Holler Grund			X	X
Pflegeheim Haus Sparer Dank				X
Christl. Heimstiftung Bremerhaven	X			X
Forum Ellener Hof	X	X		X

- Die teilnehmenden Einrichtungen haben je nach individuellen Bedarf unterschiedliche Handlungsfelder primär bearbeitet
- Betätigungsfeld der Kommunikation wurde von allen Einrichtungen im Projekt gezielt bearbeitet

Arbeitszeitorganisation: Maßnahmen - Auszug

<u>Maßnahmen</u>	<u>Ziele/Ergebnisse</u>
Einführung der 5-Tage-Woche in der Pflege	Erhöhung Mitarbeiterzufriedenheit; Entlastung durch Entzerrung der Arbeitsspitzen, bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf
Abschaffung geteilter Dienst (vormittags und nachmittags)	Erhöhung Mitarbeiterzufriedenheit, Entlastung; bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf
Verschiebung der Dienstzeiten	Entlastung der Pflege durch bessere Abdeckung der Arbeitsspitzen mit Personal
Einführung neuer Dienstzeiten (z.B. Zwischendienst)	Kontinuität in der Versorgung der Bewohner (Ansprechperson); bessere Berücksichtigung Bewohnerwünsche; Entzerrung Arbeitsspitzen
...	

Projektergebnisse

Ablauforganisation: Maßnahmen - Auszug

<u>Maßnahmen</u>	<u>Ziele/Ergebnisse</u>
Verschiebung von Tätigkeiten aus den Arbeitsspitzen	Entlastung des Personals durch Entzerrung der Arbeitsspitzen
Veränderung Essenszeiten	Entlastung des Personals durch Entzerrung der Arbeitsspitzen; Berücksichtigung der Bewohnerwünsche
Verschiebung Pausenzeiten	Es steht mehr Personal während der Arbeitsspitzen zur Verfügung
Teilneustrukturierung Arbeitsabläufe	Vermeidung von Doppelarbeiten; optimierte Arbeitsabläufe
Verbindliche Zuordnung der Verantwortlichkeiten	Schaffung transparenter Arbeitsstrukturen; Reduzierung des Abstimmungsbedarfes
...	

Projektergebnisse

Interprofessionelle Zusammenarbeit: Maßnahmen - Auszug

<u>Maßnahmen</u>	<u>Ziele/Ergebnisse</u>
<p>Einführung von täglichen Kurzbesprechungen zwischen Pflege und Küche als feste Institution</p>	<p>Verbesserung der Verzahnung zwischen unterschiedlichen Berufsgruppen der Einrichtungen</p>
<p>Regelmäßige, aktive Teilnahme der Ergotherapie an täglichen Übergaben</p>	
<p>Gemeinsame Zuständigkeit /gegenseitige Vertretung (Pflege und Beschäftigung) in sich überschneidenden Aufgabenbereichen</p>	
<p>Einführung gemeinsamer Besprechungen unterschiedlicher Berufsgruppen in regelmäßigen Abständen</p>	
<p>...</p>	

Projektergebnisse

Kommunikation: Maßnahmen - Auszug

<u>Maßnahmen</u>	<u>Ziele/Ergebnisse</u>
Anpassung der Inhalte und des Zeitrahmens der Übergabe	Teilweise Verkürzung der Übergabezeit bei qualitativ hoher Informationsweitergabe
Zeitnahe Dokumentation	Erhöhung der Dokumentationsqualität und Vollständigkeit
Einführung von regelhaften Fallbesprechungen	Verbesserung der Bewohnernahen Informationsweitergabe und erhöhte Berücksichtigung der sich verändernden Bewohnersituation im Pflegeprozess
Kommunikation der Projektthemen und Ergebnisse an andere Mitarbeiter	Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Optimierung der Arbeits(zeit)organisation
...	

Vorstellung des Modellprojektes inap

Agenda

- Projekthintergrund und Zielsetzung
- Projektprofil
- Projektdurchführung
 - Modellhafte Vorgehensweise
 - Instrumente
- Projektergebnisse
 - Arbeitszeitorganisation
 - Ablauforganisation
 - Interprofessionelle Zusammenarbeit
 - Kommunikation
- **Evaluation**

Evaluation **Instrumente**





- Evaluationsworkshops in den einzelnen Einrichtungen
 - Nach der Testphase
 - Feststellung der Zielerreichung
 - Beurteilung des Projektverlaufs/-methodik
- Lenkungsausschusssitzung
 - Vorstellung der Maßnahmen inkl. der Zielerreichung
 - Diskussion der Ergebnisse
- Zweite schriftliche Mitarbeiterbefragung

Evaluation Zielerreichung bei den Einrichtungen



Ziele	Grad der Zielerreichung
	
Erhöhung Mitarbeiterzufriedenheit	
Erhöhung Bewohnerzufriedenheit	
Verbesserung Arbeitszeitorganisation	
Entzerrung Arbeitsspitzen	
Verbesserung Ablauforganisation	
Verbesserung Interprofessionelle Zusammenarbeit	
Verbesserung der Kommunikation & Teamfähigkeit	

Evaluation

Beurteilung Projektverlauf / Methodik

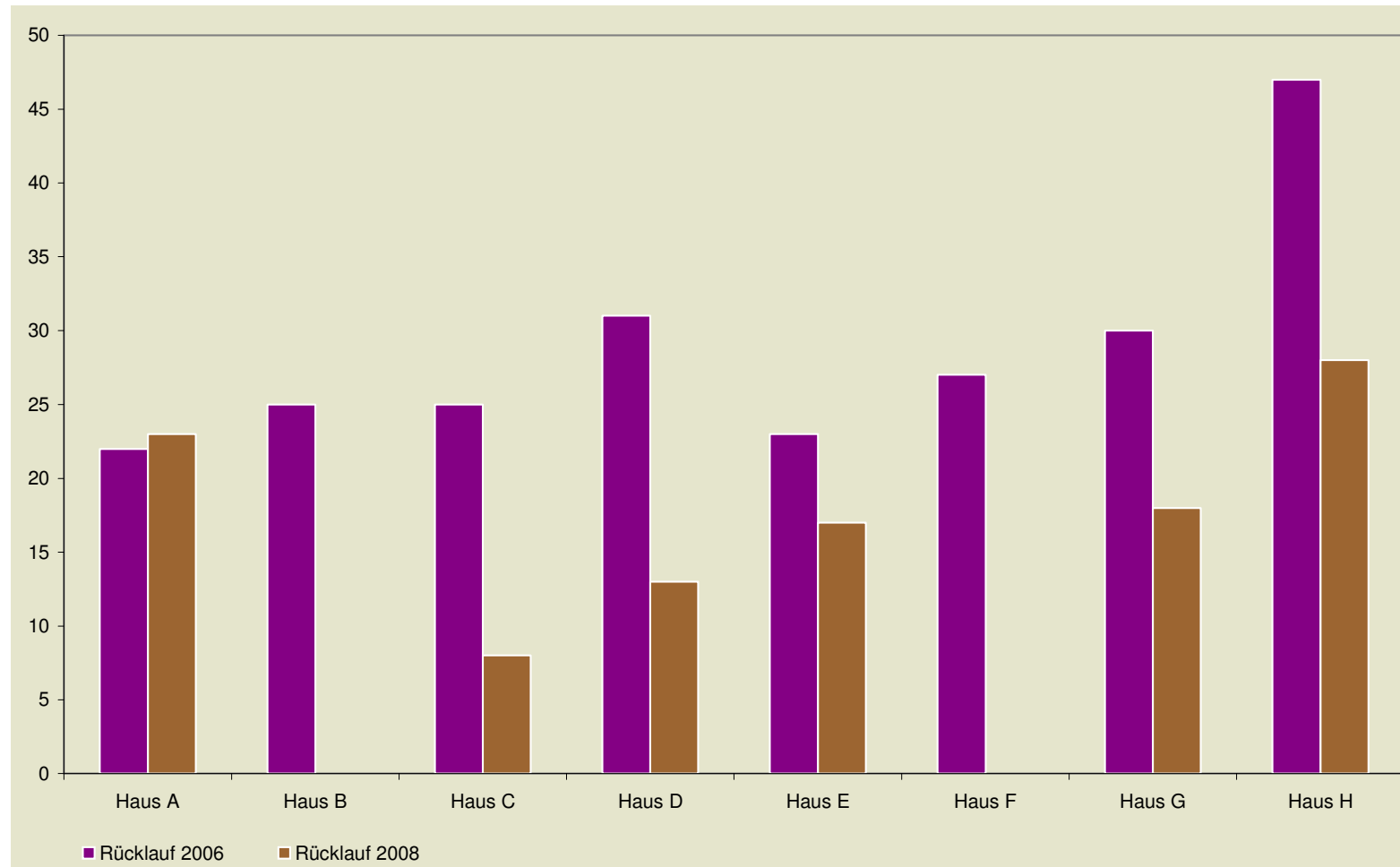
<u>Projektverlauf/Methodik</u>	
Mitarbeiterbefragung <i>Bemerkung:</i> <i>Einbeziehung der Mitarbeiter gewährleistet;</i> <i>Wertvolle Informationsgrundlage für die Projektarbeit;</i> <i>Teilweise zu provokante Fragestellungen (z.B. Schaukeldienst)</i>	
Bewohnerbefragung <i>Bemerkung:</i> <i>Grundlage für die Berücksichtigung der Bewohner-</i> <i>interessen; Interviews durch Außenstehende erhöhen die Objektivität;</i> <i>Die Anzahl der Befragten sollte nach Möglichkeit repräsentativ sein</i>	
Tätigkeitszuordnung & Belastungsprofile im Tagesverlauf <i>Bemerkung:</i> <i>Vorgehensweise erleichtert eine differenzierte</i> <i>Auseinandersetzung mit Arbeitsbelastung im Zeitverlauf;</i> <i>Wertvolle Diskussionsgrundlage für die Entwicklung von Optimierungsmaßnahmen</i> <i>Teilweise Schwierigkeiten in der Bearbeitung/transparenter Darstellung</i>	

Evaluation Projektverlauf / Methodik

<u>Projektverlauf/Methodik</u>	
<p>Gemeinsame Workshops</p> <p><i>Bemerkung: Einrichtungsindividuelle Entwicklung der Maßnahmen mit externer Moderation ist zielführend; Vorgehensweise erleichtert die Kommunikation und spätere Umsetzung</i></p>	

Evaluation

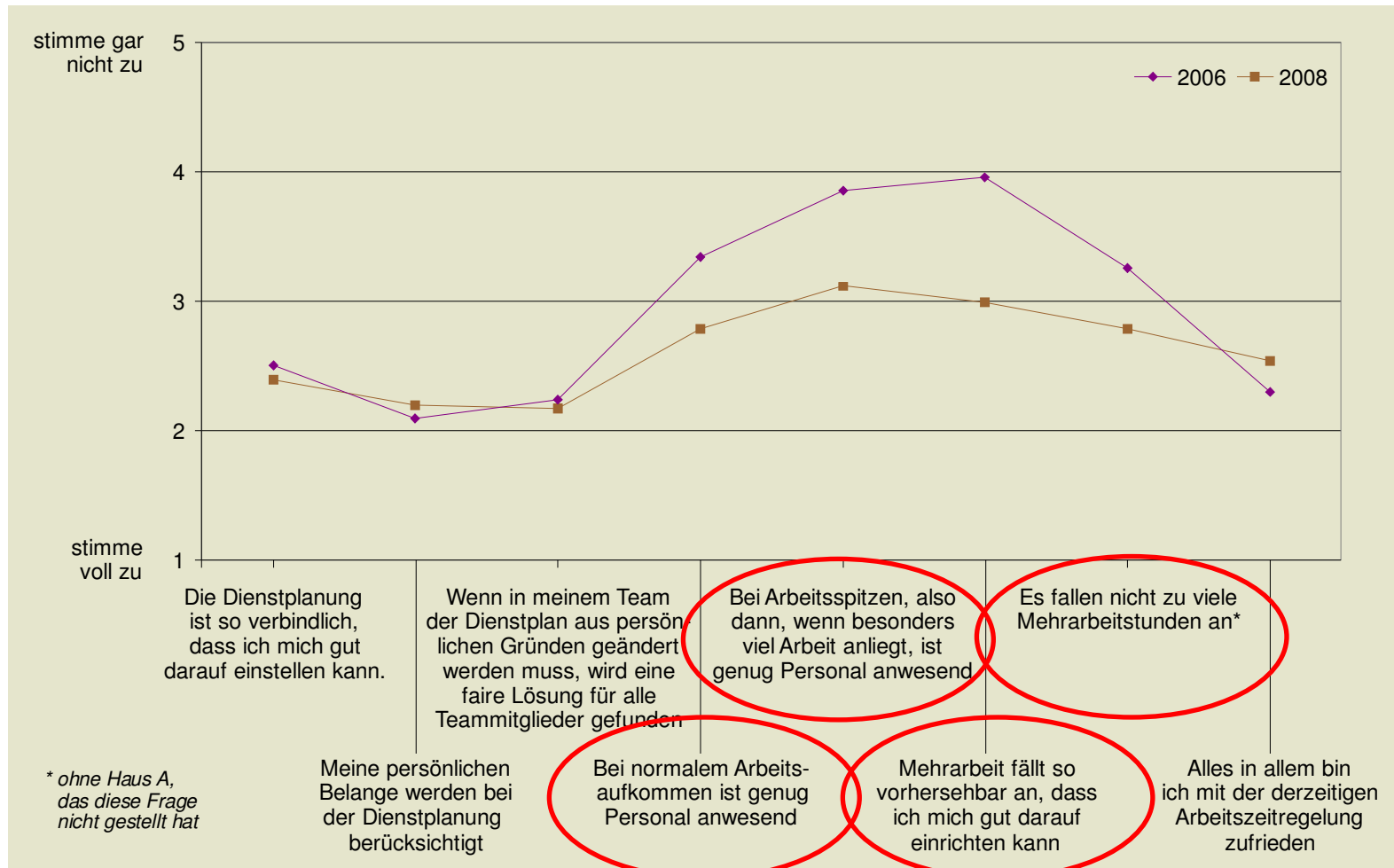
Zweite Mitarbeiterbefragung - Rücklauf



2 Häuser haben sich der Befragung nicht beteiligt und werden im Folgenden nicht mehr betrachtet. Insgesamt haben von den sechs übrigen Häusern 2006 (178) und 2008 (107) MitarbeiterInnen den Fragebogen ausgefüllt.

Evaluation

Zweite Mitarbeiterbefragung - Zufriedenheit Arbeitszeitregelung



Signifikante Verbesserung bei dem Thema Personalstärke, Abdeckung der Arbeitsspitzen sowie Vorhersehbarkeit der Mehrarbeit

Evaluation

Fazit

- Kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsabläufe, Arbeitsbedingungen und damit der Pflegequalität wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor für Pflegeeinrichtungen
- Erfolgsfaktoren
 - Verantwortung und Engagement durch „echte“ Mitarbeiterbeteiligung
 - Verbesserung als Teil der eigenen Kultur verstehen
 - Konsequente Berücksichtigung der (sich verändernden) Bewohnerbedürfnisse
 - Systematische Analyse der internen Strukturen und Abläufe
 - ganzheitlich, ursachenorientiert, transparent
 - Erarbeitung von einrichtungsindividuellen Lösungen
 - Arbeitszeitregelungen als Ergebnis der Organisationsoptimierung
- Vorgehensweise im Modellprojekt inap-Bremen zeigt einen gangbaren Weg des ständigen „Besser-Werdens“
- Pflegeeinrichtungen übernehmen eine zentrale gesamtgesellschaftliche Aufgabe: Beratung vor Kontrolle

Weitere Informationen



www.inap-bremen.de

www.gebera.de

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.