

Wirth, Lena Marie; Schröer, Laura; Völz, Silke; Evans-Borchers, Michaela; Becka, Denise

Research Report

Arbeitszeiten in der Pflege: Eine bunte Tüte voller Regelungen zwischen Flexibilität und Zuverlässigkeit

Forschung Aktuell, No. 12/2024

Provided in Cooperation with:

Institute for Work and Technology (IAT), Westfälische Hochschule, University of Applied Sciences

Suggested Citation: Wirth, Lena Marie; Schröer, Laura; Völz, Silke; Evans-Borchers, Michaela; Becka, Denise (2024) : Arbeitszeiten in der Pflege: Eine bunte Tüte voller Regelungen zwischen Flexibilität und Zuverlässigkeit, Forschung Aktuell, No. 12/2024, Institut Arbeit und Technik (IAT), Gelsenkirchen,
<https://doi.org/10.53190/fa/202412>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/308837>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

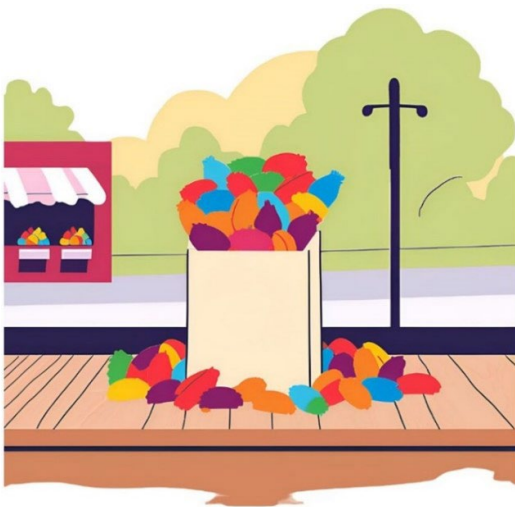
Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Arbeitszeiten in der Pflege – eine bunte Tüte voller Regelungen zwischen Flexibilität und Zuverlässigkeit

Lena Marie Wirth, Laura Schröer, Silke Völz, Michaela Evans-Borchers, Denise Becka



Auf den Punkt

- Der Beitrag thematisiert Teilergebnisse des Projektes Pflege:Zeit zur Arbeitszeitflexibilisierung in der Pflege für die Stärkung organisationaler Resilienz. Ergänzend sind Erkenntnisse aus anderen IAT-Projekten und Diskussionen des Forschungsschwerpunkts „Arbeit und Wandel“ eingeflossen.
- Die Abwägung und Aushandlung verschiedener Interessen von pflegebedürftigen Personen, Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen führen dazu, dass zahlreiche Arbeitszeitgestaltungsvereinbarungen zwischen Beschäftigten, Teams und der Organisation entstehen.
- Zur Orientierung im Rahmen dieser Vielzahl wurde für beteiligte Akteur:innen eine Matrix entwickelt, welche die verschiedenen Vereinbarungsebenen und deren Kombination verdeutlicht.
- Die verschiedenen Interessen und Ebenen legen nahe, dass zukünftig Teamdynamiken und Interaktionsmuster in Teams stärker im Diskurs über flexible Arbeitszeiten in der (langzeitstationären) Pflege Berücksichtigung finden sollten.

Inhalt

1	Einleitung und Hintergrund	2
2	Ansätze zur Arbeitszeitgestaltung im Projekt Pflege:Zeit	4
3	Regelungs-Matrix für flexible Arbeitszeitgestaltungsmaßnahmen	7
4	Flexible Arbeitszeiten und Teams	12
5	Fazit und Ausblick	13

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Systematisierung von Gestaltungsoptionen für Flexibilisierung aus dem Projekt Pflege:Zeit (Großmann et al. 2024).	5
Abbildung 2: Prozess der Projektarbeiten in den Experimentierräumen, eigene Darstellung.	6
Abbildung 3: Matrix zu Vereinbarungsebenen für flexible Arbeitszeiten, eigene Darstellung.	9

Schlüsselwörter:

Arbeitszeitgestaltung, Flexibilität, Zuverlässigkeit, langzeitstationäre Pflege, Dienstplangestaltung, mobiles Arbeiten, Ausfallkonzepte, Organisationale Resilienz

1 Einleitung und Hintergrund

Die Personalsituation in langzeitstationären Pflegeeinrichtungen stellt eine Herausforderung für pflegebedürftige Menschen, Beschäftigte und Leitungspersonen dar, da der Bedarf von immer mehr pflegebedürftigen Personen, teils mit Multimorbidität, auf eine geringere Anzahl von Fach- und Hilfspersonen in der Branche trifft (Gaertner et al. 2023; Statistisches Bundesamt 2022). Die Träger:innen von langzeitstationären Einrichtungen begegnen dieser Situation mit unterschiedlichen Maßnahmen. Weit verbreitet sind neben der Anwerbung von Fachpersonen aus dem Ausland (Wielga et al. 2023) Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität von Arbeitgeber:innen, insbesondere durch Angebote zur Flexibilisierung und verlässlichen Gestaltung von Arbeitszeit (Schröder et al. 2024). Die Bemühungen münden in Angeboten, welche mit Slogans und Begriffen wie: „Arbeiten wann du willst“¹, „4-Tage-Woche“² oder spezifischen Schichten für Elternschaft beworben werden. Auch der Begriff „New Work“ wird in diesem Zusammenhang häufig verwendet und schafft mediale Aufmerksamkeit für die Arbeits(zeit)gestaltung in der Pflege.

Neben diesem zukunftsgerichteten, positiven Blick auf die Entwicklung von Arbeitsbedingungen reihen sich ebenfalls Stimmen ein, die branchenübergreifend einen Generationenunterschied in Bezug auf den Stellenwert von Erwerbsarbeit identifizieren. Die neuen Generationen haben demzufolge „kein Bock auf Arbeit“³ oder verstärkt ihre „Work-Life-Balance“⁴ im Blick. Nach der Einschätzung der Autorinnen, in Anlehnung an Schröder (2018), handelt es sich dabei jedoch um einen Generationenmythos, der zu Stereotypen führt, die wiederum Zukunftsgestaltung verhindern und Gräben vergrößern (Windscheid-Profeta 2024; Faas 2024; Schröder 2018), anstatt innovative Impulse aufzunehmen und in der betrieblichen Praxis auszuprobieren.

Die Verhandlungsposition von Mitarbeitenden auf dem Arbeitsmarkt beruflicher Pflege hat sich zu ihren Gunsten verändert. Ausschlaggebend hierfür sind u. a. die folgenden Entwicklungen:

- a) Der Mangel an Fach- und Arbeitskräften führt bei Arbeitgeber:innen zu einer Intensivierung des Wettbewerbs um Bewerber:innen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass insbesondere für Pflegefach- und Pflegeassistentenpersonal ein Mismatch von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt existiert: Die Zahl

¹ <https://www.flexteam-bethel.de/> (28.10.2024).

² <https://www.altenheim.net/pflegeheim-setzt-vier-tage-woche-um/> (28.10.2024).

³ <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/arbeitsmarkt/generation-z-arbeitsmarkt-100.html> (28.10.2024).

⁴ Ebenda.

der gemeldeten Stellen für Fachkräfte in Pflegeberufen übersteigt die der arbeitslosen Fachpersonen deutlich, bei Pflegehelfer:innen stellt sich die Situation hingegen umgekehrt dar (Bundesagentur für Arbeit 2024).

- b) Mitarbeitende sind durch Akademisierungsbemühungen und die Professionalisierung der Pflege selbstbewusster geworden und setzen sich stärker für gute Arbeitsbedingungen ein (Querheim & Zegelin 2021).
- c) Menschen haben parallel zu ihrer Erwerbsarbeit familiäre Sorgeverpflichtungen und sind dementsprechend ihrerseits auf Versorgungsinfrastrukturen angewiesen, die teilweise instabil (bspw. KiTas) geworden (Eggert et al. 2021; Weiman-Sandig & Kalicki 2024) oder vor Ort nicht ausreichend verfügbar sind (z. B. Kurzzeitpflege).
- d) Branchenübergreifend werden Zugänge zu flexibleren Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltungsansätzen erweitert (Windscheid-Profeta 2023). Dadurch werden auch Wünsche in Berufsfeldern geweckt, die sich bisher planbarer Flexibilisierung entzogen haben.

Diese veränderte Ausgangslage führt unter anderem dazu, dass immer mehr flexible Arbeits(zeit)gestaltungsaspekte eine Rolle auch in Einrichtungen der beruflichen Pflege spielen. Innerbetrieblich spiegeln sich Aspekte der Arbeitszeitgestaltung eher in individuellen Regelungen und Vereinbarungen wider (Krause-Zenß et al. 2024). Dabei muss berücksichtigt werden, dass sich nicht alle Beschäftigten in der Pflege eine umfängliche Flexibilität für ihre Arbeitszeit wünschen. Die *„Ich pflege wieder wenn...“-Studie* hat gezeigt, dass sich Berufsaussteiger:innen und Teilzeitmitarbeitende einen Mix aus zuverlässigen und individuell flexiblen Dienstplänen wünschen (Auffenberg et al. 2021). Dieser Balanceakt zwischen Zuverlässigkeit und Flexibilität erfordert eine Arbeitszeitgestaltung, die Flexibilisierungsoptionen eröffnet, ohne zugleich eine grundsätzliche Zuverlässigkeit, bspw. zur Erholung nach der Arbeit, zu gefährden (Schröer & Wirth 2024).

Doch inwiefern kann Arbeitszeitflexibilität in der beruflichen Pflege realisiert werden? Vor allem im Bereich der langzeitstationären Pflege, in der pflegebedürftige Personen 24/7 in Schichtsystemen versorgt werden (Strauß et al. 2021) und viele Arbeitstätigkeiten, insbesondere körperorientierte Arbeit, Arbeit in Unwissenheit und Interaktions- und Beziehungsarbeit (Wirth & Hülsken-Giesler 2023, S. 110), zeitlich nur bedingt verschoben werden können. Hier kommt auch das Thema der Flexibilisierungsmöglichkeiten ins Spiel, denn bspw. wissensbasierte Arbeit lässt Möglichkeitsräume für zeit- und ortsflexible Gestaltungsoptionen entstehen. Einige Unternehmen der stationären Langzeitpflege machen sich dementsprechend auf den Weg, um neuartige Arbeits(zeit)gestaltungsansätze zu implementieren.

Innerhalb der folgenden Ausführungen wird insbesondere vor dem Hintergrund von Teilergebnissen des Projekts Pflege:Zeit⁵ der Frage nachgegangen auf welchen

⁵ Projektseite: <http://www.projekt-pflegezeit.de/> [20-11-2024].

Ebenen Pflegeeinrichtungen Regelungen zur Flexibilisierung von Arbeitszeitgestaltung schließen und welche ausgewählten Auswirkungen damit verbunden sein können.

2 Ansätze zur Arbeitszeitgestaltung im Projekt Pflege:Zeit

Das Projekt Pflege:Zeit, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), widmet sich ausgewählten Instrumenten und Verfahren der Arbeitszeitgestaltung in der langzeitstationären Pflege. Das Konsortium des Projekts Pflege:Zeit umfasst die MA&T Sell Partner GmbH (MA&T), das Institut Arbeit und Technik (IAT) der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen und die Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH (SHMG). Evaluiert werden die Ergebnisse und Erkenntnisse durch das Deutsche Institut für Pflegeforschung e.V. (DIP).

Ziel des Projekts ist es, durch ausgewählte Arbeitszeitgestaltungsansätze die Mitarbeitendenzufriedenheit und darüber auch die organisationale Resilienz⁶ zu fördern. Flexibilisierungsaspekte werden im Projekt als eine Steigerung der organisationalen Anpassungsfähigkeit, bspw. an veränderte Arbeits- und Fachkräftesituationen, verstanden. Im Rahmen der Projektlaufzeit werden hierzu unterschiedliche Aspekte der Arbeitszeitgestaltung innerhalb von Experimentierräumen in einer Einrichtung der stationären Langzeitpflege der SHMG entwickelt und erprobt.

Zu Beginn des Projekts wurde eine Literatur- und überbetriebliche Praxisrecherche durchgeführt, in der **relevante** Arbeitszeitgestaltungsmaßnahmen in der langzeitstationären Pflege identifiziert wurden (Schröder et al. 2024). Die Erkenntnisse wurden im Rahmen einer Broschüre⁷ veröffentlicht (Fuchs-Frohnhofen 2024), in welcher die identifizierten Gestaltungsoptionen entlang der Kategorien: Arbeitszeit-

⁶ Auf Personen übertragen meint Resilienz, die psychische Widerstandsfähigkeit, die Menschen erlaubt trotz Stressoren ihre psychische Stabilität beizubehalten (Bengel & Lyssenko 2012). Es handelt sich also um Schutzstrategien, die Menschen dazu befähigen, mit Krisen besser umzugehen. Grundlegend für solche Strategien sind das Gefühl von Selbstwirksamkeit, Neugier und die Fähigkeit eigene Emotionen zu regulieren. Neugier kann im Rahmen der resilienten Anpassung an veränderte Umstände den Prozess des „Sich neu-Aufstellens“ positiv beeinflussen, da sie als Antriebskraft zur Erkundung von Welt fungiert (Kopsch & Stork 2023). Analog zur individuellen Ebene, auf der resiliente Menschen besser eine hohe Anforderungslage oder (Lebens-)Krisen bewältigen können als andere, gibt es Resilienz auch auf organisationaler Ebene. Entsprechend der ISO-Norm 22316 ist organisationale Resilienz „die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich in einer verändernden Umgebung anzupassen, um so ihre Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen.“ (ISO 2017, S. V.)

⁷ Online abrufbar unter: https://www.mat-gmbh.de/files/content/mat/08-PflegeZeit/Downloads/Pflege_Zeit_Brosch_Online.pdf [17-11-2024].

und Arbeitsvolumen, Zeithorizont, Regenerations- und Erholungszeiten, Arbeitsort, Gratifikation sowie Partizipation und Mitbestimmung differenziert werden (vgl. Abb. 1).

Gestaltungsoptionen	Kategorie	Kurzbeschreibung
	Arbeitszeit- & Arbeitsvolumen	Umfang der Arbeitszeit und Arbeitsaufgaben
	Zeithorizont	Lage und Verteilung der Arbeitszeit auf die Zeitdimensionen: Tag, Woche, Monat, Quartal, Jahr, Arbeitsleben
	Regenerations- & Erholungszeiten	während und nach der Erwerbsarbeit (Ruhepausen, Urlaub und berufliche Auszeiten)
	Arbeitsort	Ort, an dem sich der Arbeitsplatz befindet und die Tätigkeit verrichtet wird
	Gratifikation	Materielle und immaterielle Anreizstrukturen
	Partizipation & Mitbestimmung	Handlungsspielräume und Grad von Beteiligung und Mitbestimmung

Abbildung 1: Systematisierung von Gestaltungsoptionen für Flexibilisierung aus dem Projekt Pflege:Zeit (Großmann et al. 2024).

Anschließend wurde eine betriebliche Analyse bezüglich bestehender Arbeitszeitmodelle bei der SHMG durchgeführt. Aus den Ergebnissen wurden Themenfelder und Fragestellungen für **drei Experimentierräume (EXP)** entwickelt, welche aktuell im Praxisunternehmen umgesetzt werden. In den Experimentierräumen werden innovative Ansätze partizipativ entwickelt und ausprobiert. Dabei werden die Auswirkungen für alle Akteur:innen regelmäßig formativ evaluiert und die Maßnahmen darauf basierend weiterentwickelt. Die drei Experimentierräume werden mit folgenden Schwerpunkten realisiert:

- *Dienstplanung im Team:* Der Dienstplan wird über ein digitales Tool iterativ mit dem Team erstellt und ist das Ergebnis der gleichberechtigten Beteiligung aller Mitarbeitenden in einem Wohnbereich. Bevor der Monatsplan etwa zwei Wochen vor Inkrafttreten vom Betriebsrat kontrolliert und mitbestimmt wird, arbeiten alle Teammitglieder gemeinsam an dessen Erstellung. Die Koordination der Arbeiten übernimmt die Führungsperson. In der durchgeführten Evaluation zeigte sich, dass 17 der 21 Befragten des EXP empfinden, dass durch die gemeinsame, digitalgestützte Dienstplanerstellung die Transparenz gestiegen sei.
- *Mobiles Arbeiten:* Ausgewählte Beschäftigte mit unterschiedlichen Qualifikationen und Tätigkeitsschwerpunkten erproben mobiles Arbeiten unter Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Vorgaben. Allen Teilnehmenden werden dienstliche Laptops mit VPN-Verbindung sowie Diensthandys zur Verfügung gestellt. Eine erste Reflexionsschleife mit den beteiligten Beschäftigten hat deutlich gemacht, dass die mobile Aufgabenerledigung durch die Ruhe im Arbeitsort als effektiver und schneller wahrgenommen wurde.

- *Ausfallmanagement*: In diesem Experimentierraum werden unter anderem bestehende Regeln des Ausfallmanagements analysiert und entsprechende Kennzahlen der SHMG ausgewertet und interpretiert sowie Ideen zu Ausfallregelungen gesammelt. Auf dieser Basis werden Gestaltungsanforderungen an das digitale Dienstplanungssystem mit dem Technikanbieter diskutiert und neue Instrumente, wie z. B. die Möglichkeit zur Ausschreibung nicht besetzter Dienste, erprobt. Auf diese Weise sollen Entlastungen im Hinblick auf das Thema Erreichbarkeitserwartungen realisiert werden.

Das Zusammenspiel der verschiedenen Experimentierräume und die jeweilige Vorgehensweise kann in Wirth & Schröder (2024) sowie in Abb. 2 nachvollzogen werden.

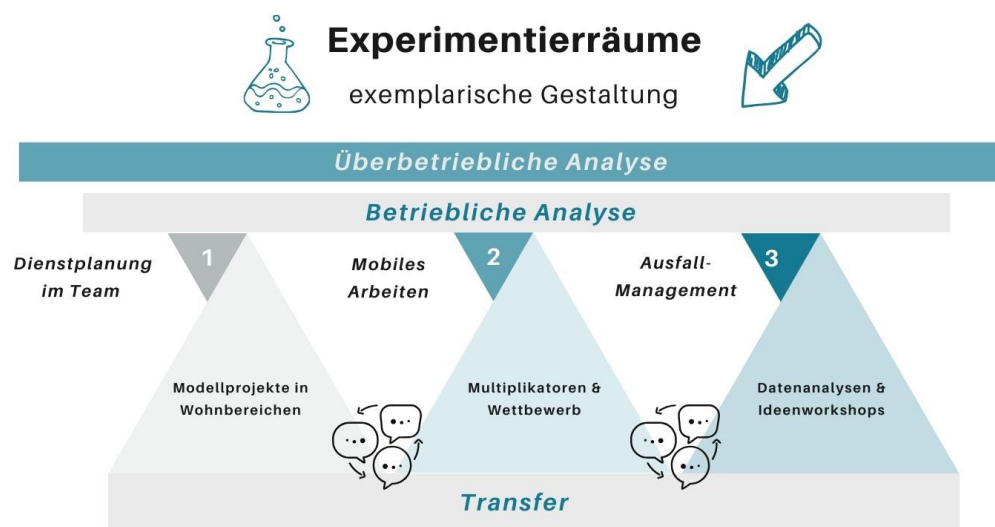


Abbildung 2: Prozess der Projektarbeiten in den Experimentierräumen, eigene Darstellung.

Sowohl die Analyse als auch die Erfahrungen der praktischen Umsetzung machen deutlich, dass es hinsichtlich der Flexibilisierung von Arbeitszeit verschiedene Optionen mit einer jeweils unterschiedlichen Reichweite dieser Regelungen gibt. Im Rahmen der innerbetrieblichen Reflexion der Experimentierräume wurde sichtbar, dass Arbeitszeitregelungen im Kontext von Arbeitszeitgesetz, tarifvertraglichen Regelungen und Betriebsvereinbarungen getroffen werden. Zudem existieren zahlreiche individualrechtliche Absprachen, die arbeitsvertraglich geregelt wurden (bspw. bezüglich des Dienstbeginns). Diese Regelungen ermöglichen den jeweiligen Beschäftigten eine Zeitsouveränität, schränken diese jedoch für die Team-

mitglieder zugleich ein und begrenzen die Möglichkeiten der Dienstplanerstellenden.⁸ Zeitsouveränität meint in diesem Kontext, dass die Beschäftigten Möglichkeiten und Optionen haben, bestehende Regelungen zur Arbeitszeitgestaltung in einem abgesteckten Rahmen hinsichtlich eigener Präferenzen gestalten zu können (Rump 2018).

Im folgenden Abschnitt wird diesen Forschungsbefunden entsprechend auf die verschiedenen Regelungsebenen von flexiblen Arbeitszeiten und deren Auswirkungen eingegangen.

3 Regelungs-Matrix für flexible Arbeitszeitgestaltungsmaßnahmen

Der zunehmende Bedarf einer Flexibilisierung von Arbeitszeiten in der (langzeitstationären) Pflege entsteht aktuell als Konsequenz einer Abwägung und Aushandlung von sowohl Arbeitgeber:innen- als auch Arbeitnehmer:inneninteressen (vgl. Kap. 1). Weiterhin spielt die professionelle Dienstleistung, die für Leistungsempfänger:innen (pflegebedürftige Personen) und deren Sorgenetzwerke im Rahmen eines Versorgungsvertrages erbracht wird, eine maßgebliche Rolle. Die zeitliche Erbringung von langzeitstationärer Pflege richtet sich demnach an verschiedenen Interessen aus und gerät dadurch in ein Spannungsverhältnis konfliktärer Interessenslagen. Angelehnt an das Produktivitätsdreieck sozialer Dienstleistungen werden Interessen im Bereich der Arbeitsqualität, Versorgungsqualität und der Wirtschaftlichkeit der beruflichen Pflegearbeit berührt (Becke & Bleses 2015).

In der Projektarbeit wurde dieses Spannungsfeld nicht nur bestätigt, sondern darüber hinaus um eine Facette erweitert. Die Dimension der Arbeitsqualität, die häufig eher in Bezug auf die Zufriedenheit Mitarbeitender sowie deren individuelle Interessen oder Belastungssituationen diskutiert wird, sollte (im EXP Dienstplanung im Team) auf die Ebene des Teams ausgeweitet werden. Dass eine kooperativ organisierte Dienstplangestaltung die Arbeitsqualität positiv beeinflussen kann, wurde bei einem Reflexionsbogen mit exemplarischer Themenbenennung des EXP deutlich: Die Beschäftigten im Nachtdienst waren mit der selbstorganisierten Dienstplanung sowohl vom Prozess als auch im Ergebnis zufriedener. Ihnen fiel es, aufgrund der Gleichförmigkeit der Dienste, leichter im Team Absprachen und Regelungen zu finden. Weiterhin sind die jeweiligen Tätigkeiten, die während der Schichtzeiten ausgeführt werden (können), und die Besetzung von unterschiedlichen Qualifikationen maßgeblich für Arbeitszeitregelungen. Diese Diskussion wird im Rahmen der

⁸ Diese individuelle Form der Flexibilisierung zeigt sich auch in anderen Forschungsarbeiten des IAT und seiner Partner:innen, wie bspw. im Projekt „Lebensphasengerechte Personalplanung und Berufslaufbahnkonzept“ (<https://www.iat.eu/projekte/2023/laufbahn-lebensphasengerechte-personalplanung-berufslaufbahnkonzept.html> [24-11-24]; Krause-Zenß et al. 2024).

Personalbemessung für die langzeitstationäre Pflege (PeBeM) noch bedeutender werden, da durch einen qualifikations- und kompetenzorientierten Personaleinsatz der Pflegeprozess arbeitsorganisatorisch ergänzt wird (GKV 2024).

Flexibilisierungszugeständnisse auf der Grundlage individueller Regelungen gehen mit Einschränkungen von Flexibilitätsspielräumen anderer Personen einher, die in komplementären Schichten arbeiten. Gestützt werden diese Erkenntnisse, welche die Relevanz von Teams betonen, von Diskursen zur Kommunikation in Gesundheitsberufen (Tewes 2023) und kollegialem Zusammenhalt (Rump 2019). Für die Selbstorganisation von Beschäftigten in Schichtarbeiten kann es daher notwendig sein, dass Führungspersonen die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften sicherstellen und darauf achten, dass einzelne Teammitglieder nicht benachteiligt werden (Lennings & Altun 2019).

Im Projekt wurde deutlich, dass sich die einzelnen Adressat:innen und Verhandlungspartner:innen der Vielzahl von bereits vorliegenden Regelungen und Vereinbarungen zu flexibler Arbeitszeitgestaltung häufig gar nicht bewusst sind. Weiterhin ist häufig unklar, auf welcher Ebene spezifische Inhalte abgestimmt und kommuniziert werden müssen. Als transferfähiger Lösungsansatz wurde daher aus dem Projekt heraus eine heuristische Matrix entwickelt, welche zeigt, auf welchen Ebenen zwischen welchen Akteur:innen Regelungen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung getroffen werden können und welche Konsequenzen sich hieraus ableiten lassen.

Die nachfolgend abgebildete Grafik (Abb. 3) fokussiert vor allem den Aspekt der Arbeitszeitflexibilisierung und geht nicht auf spezifische Instrumente oder Verfahren ein. Die Matrix bildet einen Orientierungsrahmen für den betrieblichen Diskurs zur Vereinbarung von Sachverhalten für die Regelung bisher unregelter Elemente der Arbeitsorganisation (wie bspw. der Ermöglichung mobilen Arbeitens in der Pflege).

Die beiden Gruppen, die in der Matrix abgebildet sind, fokussieren:

- die **Adressat:innen** der Flexibilisierungsoptionen sind in den Spalten aufgeführt und unterteilen sich in Individuum (einzelne Mitarbeitende), Team (einzelne Abteilungen oder Arbeitsgruppen) und Organisation (für alle Mitarbeitenden).
- die **Verhandlungspartner:innen**, mit denen die Flexibilisierungsoptionen vereinbart werden, sind in den Zeilen aufgeführt und umfassen ebenfalls Individuum, Team und Organisation (bspw. Führungsperson und Interessensvertretungen als Vertreter:innen der Organisation).

Flexible Arbeitszeiten vereinbart für... (für wen gilt die Regelung?)			
Vereinbart mit...			
	Individuum	Team	Organisation
	Individuelle Vereinbarungen zwischen (einzelnen) Mitarbeitenden.	Die Teammitglieder vereinbaren, mit jeweiliger individueller Zustimmung, Regelungen, die für das gesamte Team gelten (Konsensprinzip).	Organisationsspezifische Regelungen für den Einsatz einer Person, die an den Bedarfen der Organisation ausgerichtet sind.
	Vereinbarungen, die mit dem Team für einzelne Personen getroffen werden. Die Vereinbarung gilt für eine/mehrere Person(en) und wird vom Team mitgetragen.	Das Team gibt sich Teamregeln, die für das gesamte Team gelten. Eine jeweilige Zustimmung aller Teammitglieder zur Vereinbarung ist nicht erforderlich (Mehrheitsprinzip gilt).	Organisationsspezifische Regelungen für bestimmte Teams, die je nach Bedarfslage eingesetzt werden können.
Organisation	Individuelle Vereinbarungen einer Person mit ihrer Organisation (durch die Führungsperson; vertraglich fixiert/mündlich).	Betriebliche Regelungen, die bspw. über eine Betriebsvereinbarung für eine bestimmte Zielgruppe (ein Team) vereinbart werden.	Regelungen, die zwischen Arbeitgeber:innen und der betrieblichen Interessensvertretung für alle Mitarbeitenden einer Organisation vereinbart werden.
Gesetzliche und tarifliche Regelungen			

Abbildung 3: Matrix zu Vereinbarungsebenen für flexible Arbeitszeiten, eigene Darstellung.

Durch die Kombination der verschiedenen Perspektiven ergeben sich unterschiedliche, exemplarische Möglichkeiten für Regelungen, die in Abbildung 3 nachvollzogen werden können. Das Spektrum der Regelungen kann sowohl schriftliche Regelungen (z. B. über Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, individuelle Regelungen im Arbeitsvertrag) (*Kodifizierung*) als auch mündliche Vereinbarungen enthalten. Darüber hinaus können sich die Regelungen hinsichtlich des Geltungsbereichs für die Beschäftigten in der Organisation unterscheiden (*Reichweite*) und wie eine Entscheidungsfindung zur Regelung unter Einbezug der Beschäftigten organisiert ist (*Partizipation*). Und schließlich können sich (erwünschte) Regelungen dahingehend unterscheiden, inwiefern sie im organisationalen Kontext möglich und durchsetzbar sind (*Realisierbarkeit/Zweckorientierung*). Beispielsweise können Teammitglieder und Individuen nicht über den Hauptzweck ihrer Organisation entscheiden. Zudem müssen sie sich bei ihren Entscheidungen/Vereinbarungen an den Aufgaben, Themen, Rollen und Programmen ihrer Organisation orientieren, um Rechtfertigungsprobleme zu vermeiden (Sailer 2023).

Im Folgenden werden die exemplarischen Kombinationen kurz erläutert und in Bezug auf mögliche Auswirkungen des Zusammenspiels von Flexibilität (flexiblen Arbeitszeitgestaltungsoptionen) und Zuverlässigkeit diskutiert:

Regelungen für einzelne Mitarbeitende (Individuen)

- **Individuum-Individuum:** In dieser Kombination finden sich alle Regelungen wieder, die zwischen einzelnen Kolleg:innen getroffen werden. Häufige Beispiele sind Tauschvereinbarungen bei bestimmten Diensten oder kurzfristige Vertretungen. Zuverlässigkeit und Flexibilität können hier variieren und sind u. a. abhängig von der Beziehungsqualität der beteiligten Personen. Eine externe Durchsetzungsfähigkeit dieser Regelungen ist meistens nicht gegeben. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Beachtung von Qualifikationsniveaus und Zuständigkeiten für Tätigkeiten, Überstunden, Ruhezeiten und die Transparenz gegenüber den Dienstplaner:innen.

- **Individuum-Team:** Innerhalb von Teams können Regelungen getroffen werden, in denen (zum Teil befristete) flexible Arbeitszeitoptionen für einzelne Beschäftigte gewährt werden. Mögliche Beispiele sind private Krisensituationen eines Teammitglieds oder gesundheitliche Einschränkungen. Je nach Teamzusammenhalt und -besetzung können diese flexiblen (Ausnahme-)Regelungen in Bezug auf die Zuverlässigkeit variieren.
- **Individuum-Organisation:** Diese Kombination umfasst einzelfallbezogene Regelungen zwischen Mitarbeitenden (Individuen) und ihrer Organisation, advokatorisch mit der Führungsperson. Für die Mitarbeitenden ergeben sich speziell in Bezug auf vertraglich fixierte Flexibilisierungsmöglichkeiten (bspw. nur Frühdienste o. ä.) zuverlässige Regelungen. Für Kolleg:innen und Personen, die den Dienstplan organisieren, verringern sich durch diese Vereinbarungen Gestaltungsoptionen. Bei individuellen Regelungen kann es zur Intransparenz gegenüber Kolleg:innen und Neid im Team kommen, bei mündlichen Regelungen zur Unzuverlässigkeit für die Beteiligten (bspw. bei Führungswechseln).

Regelungen für einzelne Teams

- **Team-Individuum:** In dieser Kombination befinden sich Gestaltungsregelungen, die für ein Team mit Zustimmung aller Teammitglieder getroffen werden. Beispiele sind Vertretungsregelungen, die **einstimmig** beschlossen werden. Die Teammitglieder können durch diese aktive Zustimmungsregelung bspw. vereinbaren, dass kurzfristige Ausfälle anhand einer Liste vertreten werden, in der alle Kolleg:innen gleich häufig einspringen. Die Zuverlässigkeit ist durch solche klaren Regelungen, die teambasiert und individuell getragen werden, verhältnismäßig hoch.
- **Team-Team:** Regelungen, die für ein Team durch ein Team geregelt werden, ähneln den Beispielen in der Team-Individuum-Kombination. Der entscheidende Unterschied ist, dass hier eine Entscheidung nach dem **Mehrheitsprinzip** getroffen wird und nicht jede einzelne Person zustimmen muss. Beispiele sind auch hier Regelungen, die allen Teammitgliedern Flexibilisierungsmöglichkeiten (freie Tage oder Wochenenden) oder bestimmte Ausfallregelungen zusichern. Die Zuverlässigkeit ist von den Mehrheitsverhältnissen bzgl. etwaiger Regelungen und der Bindung der Teamkolleg:innen an etwaige Vereinbarung/Ab-sprache abhängig.
- **Team-Organisation:** Flexibilisierungsoptionen, die für ein Team durch eine Organisation festgelegt werden, können bspw. zum mobilen Arbeiten für Verwaltungsmitarbeitende oder zielgruppenspezifische Regelungen für Führungspersonen, Praxisanleitende, etc. getroffen werden. Die Zuverlässigkeit für dieses Team oder Gruppenmitglieder ist verhältnismäßig hoch. Schwierigkeiten können u. U. entstehen, wenn andere Teams oder Beschäftigtengruppen sich durch diese Sonderregelungen benachteiligt fühlen.

Organisationale Regelungen

- **Organisation-Individuum:** Flexible Lösungen, die für eine Organisation mit einem Individuum vereinbart werden, sind bspw. Verträge für geringfügig Beschäftigte oder für Beschäftigte mit flexiblen Stundenumfängen. Teilweise können auch Leiharbeitspersonen unter diese Regelungen fallen. Da es hier in der Regel Vereinbarungen zwischen der Leiharbeitsagentur und ihren Mitarbeitenden sowie zwischen Agentur und Einrichtung gibt, ist eine Flexibilität hier ggf. eingeschränkt. Die Zuverlässigkeit für die Beschäftigten ist in solchen Regelungen eher gering, da kurzfristige Arbeitseinsätze auftreten können.
- **Organisation-Team:** Innerhalb dieser Kombination finden sich vor allem Regelungen für flexible Arbeitszeiten im Sinne von Flex-Pool-Lösungen⁹ wieder. Ausgewählte Teams bieten im Rahmen von Flex-Pool-Lösungen bspw. organisationsweit oder für bestimmte Einsatzbereiche (bspw. high-care und low-care) flexible Einsatzmöglichkeiten. Die Zuverlässigkeit für Beschäftigte kann bei fest vereinbarten Einsatzzeiten und Stundenumfängen verhältnismäßig hoch sein. Solche fixen Vereinbarungen schränken wiederum die Flexibilität für Organisationen ein.
- **Organisation-Organisation:** Gestaltungsoptionen für flexible Arbeitszeitregelungen, die organisationsweit durch eine Organisation (Führung) vereinbart werden, bilden sich entweder mündlich/handlungsorientiert als Routinen aus oder werden im Sinne von Betriebsvereinbarungen zwischen der betrieblichen Interessenvertretung und der Geschäftsleitung vereinbart. Flexibilisierungsoptionen, die durch bspw. Betriebsvereinbarungen oder Haustarifverträge geregelt werden, bieten allen Beschäftigten ein hohes Maß an Zuverlässigkeit und Transparenz, da sie allen Beschäftigten zugänglich sind und die Beschäftigten einen betrieblichen Anspruch darauf haben.

Die Erläuterung der Matrix verdeutlicht, dass mithilfe der Kombinationsmöglichkeiten noch keine Wertung der Vereinbarungen intendiert ist. Ebenfalls können innerhalb der Vereinbarungen in den jeweiligen Kombinationen weitere Akteur:innen eingebunden sein. Diese Offenheit ist notwendig, um Beschäftigten und Einrichtungen innerhalb der Pflege Raum für ihre eigenen Bewertungen zu ermöglichen. Die Matrix soll ähnlich wie die verschiedenen Kategorien in Bezug auf Flexibilisierungsoptionen eine Orientierung geben und bestenfalls den Möglichkeitsraum von verschiedenen Regelungskombinationen eröffnen. Eine „One-Size-Fits-All-Lösung“ gibt es innerhalb von Flexibilisierungsoptionen nicht (Wirth et al. 2024; BMFSFJ 2016).

Was sich jedoch innerhalb der Beschäftigung mit unterschiedlichen Kombinationen sowie der Projektarbeiten ergeben hat, ist die häufig unterschätzte Relevanz

⁹ Siehe hierzu auch das IAT-Projekt „Flexibles Personalmanagement im Krankenhaus“, online unter: <https://www.boeckler.de/de/suchergebnis-forschungsfoerderungsprojekte-detailseite-2732.htm?projekt=2024-317-7> [16-11-2024].

des Teams für die Realisierung von flexiblen Arbeitszeiten. Im Folgenden wird daher ein fokussierter Blick auf die Rolle des Teams geworfen.

4 Flexible Arbeitszeiten und Teams

Wie in Kapitel 2 aufgeführt wurde, widmet sich das Pflege:Zeit-Projekt den Auswirkungen von flexiblen Arbeitszeitgestaltungsoptionen auf die Mitarbeitendenzufriedenheit im Zusammenspiel mit organisationaler Resilienz, d. h. die Fähigkeit von Pflegeeinrichtungen sich an veränderte Umgebungen anzupassen, um so ihre Ziele zu erreichen. Über das Ausprobieren in den Experimentierräumen und die Umsetzung der dort entwickelten Ideen wurde jedoch deutlich, dass neben der individuellen Zufriedenheit, die mit der individuellen Resilienz der Beschäftigten zusammenhängt, auch die Teamebene eine wichtige Rolle spielt. Wie in der Beschreibung des Produktivitätsdreiecks sozialer Dienstleistungen und der Erweiterung um eine Teamdimension deutlich wird, sind Pflegeeinrichtungen, die im 24/7-Schichtdienst arbeiten, auf ein Zusammenspiel der Teamkolleg:innen angewiesen.

Die entwickelte Regelungs-Matrix verdeutlicht zudem, dass Regelungen sich (un-)mittelbar auf die Teamkolleg:innen auswirken können: Entweder indem Teams mit individueller Zustimmung oder dem Mehrheitsprinzip Regelungen vereinbaren oder indem Teams durch (in-)transparente Regelungen auf den anderen Ebenen beeinflusst werden. Neben Entlastungspotenzialen, die vor allem entstehen könnten, wenn Teams und deren Interaktion eine Ressource darstellen (Krejci & Groth 2020), können durch Teams auch Belastungen oder gar Beanspruchungen entstehen.

Diese Relevanz von Teamdynamiken, Interaktionsmustern und dem Zusammenhalt von Teams finden aktuell noch zu wenig Betrachtung im Diskurs über flexible Arbeitszeiten in der (langzeitstationären) Pflege. Ein Blick auf die Anforderungen aus Kapitel 1 macht deutlich, dass Beschäftigte und Betriebe, insbesondere in der beruflichen Pflege, vielfältige Krisen bewältigen mussten und zukünftig müssen. Es kann davon ausgegangen werden, dass Pflegeteams bereits Krisen gemeistert haben und unter den aktuellen Herausforderungen ständig im Krisenmodus sind. Es liegt daher nahe, das Thema der organisationalen Resilienz auf *resiliente Teams* zu beziehen. Dabei ist wichtig, dass resiliente Mitarbeitende nicht automatisch ein resilientes Team ergeben und resiliente Teams nicht automatisch eine resiliente Organisation (Kauffeld & Schulte 2023, S. 10). Um die Teamdynamiken, d. h. die Kraft innerhalb von Teams, die zu Veränderungen führt sowie Entwicklung oder Bewegung hervorruft (Bouncken & Gantert 2020), und das Zusammenspiel mit Arbeitszeitgestaltungsmaßnahmen zu verstehen, ist daher weitere Forschung erforderlich. Zukünftige Fragestellungen sollten dabei Interaktionsordnungen von

Teams u. a. in Bezug auf (Arbeitszeit-)Flexibilisierungspotenziale in den Mittelpunkt stellen. Weiterhin könnte die Rolle von Teamresilienz in Verbindung mit den anderen Ebenen der Resilienz untersucht werden.

5 Fazit und Ausblick

Im vorliegenden Beitrag wurde der Frage nachgegangen, auf welchen Ebenen Pflegeeinrichtungen mit Beschäftigten Regelungen zur Flexibilisierung von Arbeitszeitgestaltung und zuverlässiger Arbeitszeitgestaltung schließen und welche Auswirkungen damit verbunden sein können. Die Ergebnisse des Experimentierraum-Projekts Pflege:Zeit machen deutlich, dass es eine „bunte Tüte“ voller insbesondere individueller Regelungen gibt. Aktuell werden in dem Experimentierraum „Dienstplanung im Team“ beispielsweise 87 individuelle Arbeitszeitregelungen, welche zwischen der Praxiseinrichtung und deren Beschäftigten vorliegen, ausgewertet. Dieser Befund bestätigt sich auch in einem Parallelprojekt des IAT und verdeutlicht, dass Arbeitszeitflexibilisierung in der (langzeitstationären) Pflege häufig individuell geregelt wird (Krause-Zenß et al. 2024).

Die im Rahmen des Projekts Pflege:Zeit entwickelte Regelungs-Matrix bietet eine systematische Perspektive, die es Einrichtungen und weiteren Akteur:innen ermöglicht, ergänzend einen Blick auf die anderen Regelungsebenen zu werfen und mögliche Auswirkungen verschiedener Ebenen von Flexibilitätsregelungen zu diskutieren. Einrichtungen könnten sich innerhalb der Auseinandersetzung mit möglichen Flexibilisierungsmaßnahmen mithilfe der Matrix verdeutlichen, für welche Adressat:innen Vereinbarungen getroffen (Geltungsbereich) und auf welcher Verhandlungsebene die Regelungen geschlossen werden. Ergänzend zur Matrix sind die ausgeübten Tätigkeiten in der beruflichen Pflege und deren Flexibilisierungspotenzial zu beachten. Im betrieblichen Diskurs muss einrichtungsspezifisch ermittelt werden, welche Tätigkeiten flexibel erbracht werden können und welche Abstimmungen und Regelungen für Team und Einrichtung realisierbar sind. Nach aktuellem Kenntnisstand sind innerhalb dieser Suchbewegung vor allem die Abwägung zwischen Flexibilität und Zuverlässigkeit in der Arbeitszeitgestaltung sowie etwaige Auswirkungen auf die Transparenz innerhalb von Einrichtungen und Teams zu berücksichtigen. Aus der vorliegenden Forschung ist bekannt, dass innerhalb von Teams Spannungen bei der Verteilung von begrenzten Ressourcen entstehen (Sailer 2023). Das lässt sich auch auf flexible Arbeits(zeit)gestaltungsmaßnahmen und deren Regelungen übertragen.

Dementsprechend sollte zukünftig in Forschungs- und Implementierungsprojekten auf die Rolle der Teams bei der Realisierung von flexiblen Arbeitszeitmodellen eingegangen werden, da sie entscheidend zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden und damit zur Resilienz der gesamten Einrichtung beitragen können. Abschließend kann hervorgehoben werden, dass es nach Kenntnisstand der Autorinnen keine

einheitliche Empfehlung zur Regelung von flexiblen Arbeitszeiten gibt. Vielmehr bedarf es eines ausgewogenen Ansatzes, der sowohl Flexibilität als auch Zuverlässigkeit für die beteiligten Mitarbeitenden, Teams und Einrichtungen angemessen berücksichtigt.

Literatur

- Auffenberg, J.; Becka, D.; Evans, M.; Kokott, N.; Schleicher, S.; Braun, E. (2022): "Ich pflege wieder, wenn ..." - Potenzialanalyse zur Berufsrückkehr und Arbeitszeitaufstockung von Pflegefachkräften. Ein Kooperationsprojekt der Arbeitnehmerkammer Bremen, des Instituts Arbeit und Technik Gelsenkirchen und der Arbeitskammer des Saarlandes. Bremen: Arbeitnehmerkammer Bremen.
- Becke, G. & Bleses, P. (2015): Koordinations- und Interaktionsarbeit als Voraussetzung für die Produktivitätsgestaltung sozialer Dienstleistungen – Zur Einführung. In: Becke, G. & Bleses, P., Interaktion und Koordination, Das Feld sozialer Dienstleistungen. Wiesbaden: Springer, S. 7-22.
- Bengel, J. & Lyssenko, L. (2012): Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BzgA), Reihe: Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Band 43. Online abrufbar unter: <https://shop.bzga.de/pdf/60643000.pdf> [12-08-2024].
- Bundesagentur für Arbeit (2024): Arbeitsmarktsituation im Pflegebereich. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, Mai 2024. Bundesagentur für Arbeit: Nürnberg. Online abrufbar unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Berufe/Generische-Publikationen/Altenpflege.pdf?__blob=publicationFile [18-11-2024].
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2016): Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen, Arbeitszeitmodellen. BMFSFJ: Berlin. Online verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/familienbewusste-arbeitszeiten-74780> [17-11-2024].
- Eggert, S.; Teubner, C.; Budnick, A.; Gellert, P. (2021): Vereinbarkeit von Pflege und Beruf: generelle und aktuelle Herausforderungen Betroffener. In: Jacobs, K., Kuhlmeier, A., Greß, S., Klauber, J., Schwinger, A. (eds) Pflege-Report 2021. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-63107-2_4.
- Faas, T. (2024): Eine Frage des Alters? Erwerbsorientierung und die Gen Z. FES diskurs. Friedrich-Ebert-Stiftung. Online abrufbar unter: <https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/21185.pdf> [16-11-2024].
- Fuchs-Frohnhofen, P. (2024): Arbeitszeitgestaltung in der stationären Altenpflege – erste Erkenntnisse aus dem INQA-Projekt PflegeZeit. Würselen: Verlag MA&T Sell & Partner GmbH. Online abrufbar unter: https://www.mat-gmbh.de/files/content/mat/08-PflegeZeit/Downloads/Pflege_Zeit_Brosch_Online.pdf [25-11-2024].
- Gaertner, B.; Scheidt-Nave, C.; Koschollek, C.; Fuchs, J. (2023): Gesundheitliche Lage älterer und hochaltriger Menschen in Deutschland: Ergebnisse der Studie Gesundheit 65+. Journal of Health Monitoring 8(3), S. 7-31. <https://doi.org/10.25646/11564>.
- Großmann, H.; Schröder, L.; Hintzen, L. (2024): Ein pflegespezifisches Kategoriensystem zur Arbeitszeitgestaltung. In: Fuchs-Frohnhofen, P. Arbeitszeitgestaltung in der stationären Altenpflege – erste Erkenntnisse aus dem INQA-Projekt

- Pflege:Zeit. Würselen: Verlag MA&T Sell & Partner GmbH, S. 11-41. Online abrufbar unter: https://www.mat-gmbh.de/files/content/mat/08-PflegeZeit/Downloads/Pflege_Zeit_Brosch_Online.pdf [25-11-2024].
- ISO (2017): Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes. First Edition ISO 22316:2017 (E).
- Kauffeld, S. & Schulte, E.-M. (2023): Resilienz in Teams. In: Badura, B.; Ducki, A.; Baumgardt, J.; Meyer, M.; Schröder, H. Fehlzeiten-Report 2023. Zeitenwende – Arbeit gesund gestalten. Berlin: Springer, S. 207-218. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-67514-4>.
- Kopsch, A. & Stork, W. (2023): Resilienz und Neugier als neues Leitbild für das Management in Zeiten der Transformation, ZNWU Discussion Paper, No. 11, Darmstadt: Hochschule Darmstadt, Fachbereich Wirtschaft, Zentrum für Nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik (ZNWU).
- Krause-Zenß, A.; Müller, J.; Sellmann, H. (2024): Flexible Lösungen finden. Die Schwester, Der Pfleger 10(24), S. 58-61.
- Krejci, G.P. & Groth, T. (2020): Teaminteraktionen als Ressource der Organisation – ein doppelt paradoxes Unterfangen. In: Geramanis, O., Hutmacher, S., Der Mensch in der Selbstorganisation. uniscope. Publikationen der SGO Stiftung. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27048-3_4.
- Lennings, F. & Altung, U. (2019): Schichtarbeit unter demografischen Herausforderungen. In: Rump, J. & Eilers, S. Arbeitszeitpolitik. Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen. Berlin: Springer Gabler, S. 107-139. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57475-1>.
- Rump, J. (2019): Unternehmensführung vor dem Hintergrund des Zielkonflikts in der Zeitpolitik. In: Rump, J. & Eilers, S. Arbeitszeitpolitik. Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen. Berlin: Springer Gabler, S. 25-40. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57475-1>.
- Sailer, P. (2023): Neue Perspektiven auf Teamdynamik: Kleingruppenforschung, Systemtheorie und die vergessene Ordnung der Situation. Gr Interakt Org 54, S. 499–507. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00706-4>.
- Schröder, M. (2018): Der Generationenmythos. Köln Z Soziol 70, S. 469-494. <https://doi.org/10.1007/s11577-018-0570-6>.
- Schröer, L. & Wirth, L.M. (2024): Mentale Erholung im Rahmen flexibler Arbeitszeitgestaltung. Zeitschrift „sicher ist sicher“ (07/08), S. 339-345.
- Schröer, L.; Großmann, H.; Drost, D.; Becka, D. (2024): Blick in die Praxis: Rahmenbedingungen und Umsetzungsschritte innovativer Arbeitszeitgestaltungs-konzepte in der Pflege. In: Fuchs-Frohnhofen, P. Arbeitszeitgestaltung in der stationären Altenpflege – erste Erkenntnisse aus dem INQA-Projekt Pflege:Zeit. Würselen: Verlag MA&T Sell & Partner GmbH, S. 42-55.
- Spitzenverband Bund der gesetzlichen Krankkassen (GKV) (2024): ERSTE HINWEISE ZUR UMSETZUNG Qualifikations- und kompetenzorientierte Arbeitsorganisation in der vollstationären Langzeitpflege. Berlin: GKV-Spitzenverband.

- Online abrufbar unter: https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/pflegeversicherung/forschung/Erste_Hinweise_zur_Umsetzung_einer_qualifikations-und_kompetenzorientierten_Arbeitsorganisation.pdf [17-11.2024].
- Statistisches Bundesamt (2022): Pflegestatistik - Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung – Deutschlandergebnisse – 2021. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Pflege/Publicationen/Downloads-Pflege/pflege-deutschlandergebnisse-5224001219005.html?nn=238640> [28.10.2024].
- Strauß, R.; Tisch, A.; Vieten, L.; Wehrmann, J. (2021): Hohe Anforderungen, wenig Ressourcen: Arbeitszeiten in der Alten- und Krankenpflege. Dortmund: BAuA Fakten. DOI: <https://doi.org/10.21934/baua:fakten20210119>.
- Tewes, R. (2023): Wie bitte? Kommunikation in den Gesundheitsberufen. 3. Aufl. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66738-5>.
- Weiman-Sandig, N. & Kalicki, B. (2024): Nur Teilzeit in der Kita? Arbeitszeitumfang und Beschäftigungspotenziale in der Kindertagesbetreuung. Working Paper Nr. 331. Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf. Online abrufbar unter https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008869 [16-11-2024].
- Wielga, J.; Bräutigam, C.; Enste, P. (2023): Anwerbung von Pflegekräften aus Drittstaaten, Hintergründe und Stimmen aus der Praxis. FES-Impuls. Friedrich-Ebert-Stiftung: Bonn. Online abrufbar unter: <https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/20118.pdf> [16-11-2024].
- Windscheid-Profeta, E. (2023): Leben und Arbeiten in Flexibilität. Befunde und Konzepte für die Arbeitszeitgestaltung. Forschungsförderung Report Nr. 10. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Online abrufbar unter: https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008694/p_fofoe_report_10_2023.pdf [12-11-2024].
- Windscheid-Profeta, E. (2024): Jung, faul, wehleidig: Hat die „Gen Z“ den Generationenvertrag gekündigt? WORK ON PROGRESS, Blog-Serie Teil 8, 04.09.2024. Online abrufbar unter: <https://www.wsi.de/de/blog-17857-jung-faul-wehleidig-hat-die-gen-z-den-generationenvertrag-gekuendigt-63035.htm> [12-11-2024].
- Wirth, L.M. & Hülsken-Giesler, M. (2024). Alles eine Frage der Haltung? Pflegefachpersonen im Spannungsfeld von ethischen, technologischen und wirtschaftlichen Anforderungen. In: Schröer L., Bräutigam C., Schmidt C., Evans-Borchers M., Krankenhausarbeit digital, Betriebliche Digitalisierungsprozesse mitarbeiterorientiert gestalten. Stuttgart: Kohlhammer, S. 106-124.
- Wirth, L.M. & Schröer, L. (2024): Experimentieren ist erwünscht! Zeitschrift Altenheim (10), S.18-21.
- Wirth, L.M.; Schröer, L.; Fuchs-Frohnhofen, P.; Wallrafen, H.; Macana, B.; Vinck, L. (2024): Gelingensbedingungen und Impulse für eine Arbeitszeitgestaltung in der langzeitstationären Pflege. In: Fuchs-Frohnhofen, P. Arbeitszeitgestaltung in der stationären Altenpflege – erste Erkenntnisse aus dem INQA-Projekt Pflege:Zeit. Würselen: Verlag MA&T Sell & Partner GmbH, S. 56-58. Online abrufbar unter: https://www.mat-gmbh.de/files/content/mat/08-PflegeZeit/Downloads/Pflege_Zeit_Brosch_Online.pdf [25-11-2024].

Zegelin, A. & Quernheim, G. (2022): Wie lässt sich durch Stärkung des Berufsstolzes die Attraktivität der professionellen Pflege steigern? *Pflege*, 35(2), S. 65–66.
<https://doi.org/10.1024/1012-5302/a000865>.

/// Zitationshinweis

Wirth, L.M.; Schröer, L.; Völz, S.; Evans-Borchers, M.; Becka, D. (2024): Arbeitszeiten in der Pflege - eine bunte Tüte voller Regelungen zwischen Flexibilität und Zuverlässigkeit. *Forschung aktuell*, 12/2024. <https://doi.org/10.53190/fa/>

/// Autorinnen und Autoren

Dr. Lena Marie Wirth und Michaela Evans-Borchers leiten gemeinsam den Forschungsschwerpunkt „Arbeit & Wandel“ des Instituts Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen.

Laura Schröer, Silke Völz und Denise Becka sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen des Forschungsschwerpunkts „Arbeit & Wandel“ des Instituts Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen

/// Impressum

Herausgeberin

Westfälische Hochschule Gelsenkirchen
Institut Arbeit und Technik
Munscheidstr. 14
45886 Gelsenkirchen

Redaktion

Claudia Braczko und Marco Baron
Telefon: +49 (0)209.17 07-176
E-Mail: braczko@iat.eu und baron@iat.eu

Bildnachweis

Erstellt mit KI von Canva.

Mit dem Publikationsformat „Forschung aktuell“ sollen Ergebnisse der IAT-Forschung einer interessierten Öffentlichkeit zeitnah zugänglich gemacht werden, um Diskussionen und die praktische Anwendung anzuregen. Für den Inhalt sind allein die Autorinnen und Autoren verantwortlich, die nicht unbedingt die Meinung des Instituts wiedergeben.