

DIENSTZEITEN UND PROZESSE HARMONISIEREN



Projekt „Arbeiten 5.0“

Das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf hat das Projekt „Arbeiten 5.0“ ins Leben gerufen, um die Dienstzeiten der Pflegenden zu flexibilisieren und die interprofessionelle Zusammenarbeit zu stärken. Auf diese Weise will der Maximalversorger die Arbeitgeberattraktivität, die Fachkräftesicherung sowie die Bindung der Mitarbeitenden steigern und einer Abkehr in Zeitarbeit oder Arbeitszeitreduzierungen entgegenwirken.

Text: Ulrike Mühle, Michael van Loo, Christine Navarro

Eine ausgewogene Work-Life-Balance [1], die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben haben einen höheren Stellenwert bei den Beschäftigten gewonnen. Daher hat das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE) das Projekt „Arbeiten 5.0“ gestartet, das über einen interprofessionellen, partizipativen und innovativen Ansatz alle wichtigen Handlungsfelder einer systematischen, strukturellen und mitarbeiterorientierten Personalpolitik bündelt. Das Projekt wird durch die Techniker Krankenkasse im Rahmen der Fördermöglichkeiten aus dem Pflegepersonal-Stärkungsgesetz finanziell unterstützt.

Dienstplangestaltung. Die Dienstplanung hat einen erheblichen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und somit Potenzial, das Fluktuationsrisiko zu minimieren. Eine mitarbeiterorientierte, partizipative und gesundheitsförderlich gestaltete Dienstplanung fördert die Planbarkeit des Privatlebens und unterstützt die Work-Life-Balance [2, 3]. „Arbeiten 5.0“ schafft neue flexible Dienstzeiten und erfüllt so den Wunsch der Mitarbeitenden, die Arbeitszeit kurzfristig an persönliche Bedürfnisse anpassen zu können [4].

Die Erweiterung der Mitbestimmung über die eigenen Arbeitszeiten ermöglicht die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf im Rahmen individueller Lebensphasen. Sie steigert nicht nur die Arbeitszufriedenheit, sondern

verbessert obendrein die Integration von Randbelegschaften, z. B. Studierende, Elternzeitler, pflegende Angehörige.

Interprofessionelle Zusammenarbeit. Ein weiterer starker Einflussfaktor auf die Zufriedenheit und somit auf die Gesundheit der Beschäftigten ist die interprofessionelle Zusammenarbeit. Eine Optimierung dieser Schnittstelle vermeidet Ineffizienzen wegen schlechter Abstimmung und Fehler in der Patientenversorgung aufgrund von Informationsdefiziten. Gleichzeitig steigert sie die Qualität der Arbeitsleistung. Verschiedene Tools zur Optimierung gemeinsamer Prozesse können an dieser Stelle Abhilfe schaffen [5].

„Arbeiten 5.0“ identifiziert auf Grundlage erstellter Tagesstrukturpläne Arbeitsspitzen und definiert Abstimmzeitpunkte zwischen Ärztinnen und Ärzten sowie Pflegenden im stationären Tagesverlauf. Auf Basis dieser Erkenntnisse haben die Projektverantwortlichen zum einen mehrere Dienstzeitenmodelle und zum anderen Prozessregeln erarbeitet. Durch den Angleich der Dienstzeiten auf bestehende Arbeitsspitzen und gemeinsame Prozesse entstand eine Vielzahl an Bausteinen (Abb. 1).

Evaluation des Projekts

Nach einer gemeinsamen Konzeptionsphase mit drei ausgewählten Modell-Stationen des

Illustration: Getty Images/Yuri Karvatskiy



Abb. 1
Bausteine des Projekts „Arbeiten 5.0“

UKE startete eine sechsmonatige Pilotierungsphase. Eine begleitende Evaluation (Abb. 2) sollte aussagekräftige und belastbare Ergebnisse zu den Auswirkungen der eingeführten Bausteine und Modelle ermitteln. Diese war so gestaltet, dass bereits während der Pilotphase erste Erkenntnisse zu erhalten und kurzfristige Anpassungen möglich waren.

Aus der Evaluation lassen sich folgende Rückschlüsse ableiten: Das Angebot innovativer Dienstzeiten in Verbindung mit stationsbezogenen Prozessanpassungen ist zeitgemäß und stufen die Beteiligten als notwendig ein. Mitarbeitende nutzen das Angebot, profitieren aufgrund ihrer persönlichen Lebenssituation unterschiedlich von den Dienstzeiten und schätzen die neu gewonnene Flexibilität in der Dienstplangestaltung. Der Austausch zwischen den Berufsgruppen verbessert sich. Ferner haben die Optimierung der Tagesstruktur und die Etablierung der flexiblen Dienstzeiten eine konstruktive Gesprächskultur geschaffen.

Der Einbezug der Mitarbeitenden bildet eine tragende Säule bei der Einführung der Prozessbausteine und Dienstzeiten. Die Möglichkeit der Einflussnahme erhöht deren Zufriedenheit und verdeutlicht die erlebbaren Veränderungen im Berufsleben.

Die Projektinhalte treffen auf große Zustimmung, die Arbeitgeberattraktivität des UKE wird gestärkt, die Arbeitszufriedenheit der Pflegekräfte steigt und die interdisziplinäre Zusammenarbeit verbessert sich.

Aufgrund der klaren Zustimmung und der überzeugenden Evaluationsergebnisse startete im Juli 2022 der stufenweise Roll-Out im UKE – wissenschaftlich begleitet von der Universität Hamburg. Ziel ist es, ca. 15 Stationen pro Quartal an das Projekt anzubinden. Die neu hinzukommenden Stationen werden spätestens sechs Monate vor Start informiert und involviert. Neben dem Projektteam unterstützen ein im Rahmen der Pilotphase entwickelter digitaler Werkzeugkoffer mit Hinweisen und Tipps sowie externe Expertinnen und Experten die Implementierung auf den Stationen.

Erste Erkenntnisse

Schon jetzt zeigen sich erste positive Entwicklungen: Mitarbeitende nehmen die neuen Dienstzeiten in Anspruch und das Repertoire erweitert sich. Die vorgegebenen Dienstarten aus der Pilotierung stehen den Stationen als Grundstock zur Verfügung. Die Stationsleitungen sollen diese auf Basis des Bedarfs und der Bedürfnisse der Mitarbeitenden und im Sinne der Stationsstruktur weiter ausbauen.

Vielversprechend zeigen sich auch die Weiterentwicklung und die individuelle Anpassung der Prozessbausteine – in interprofessioneller Zusammenarbeit für jede Station.

Darüber hinaus werden mithilfe des Projekts die individuellen Lebenswirklichkeiten der Mitarbeitenden beachtet. So besteht die Hoffnung, dass die neuen Dienstzeiten in

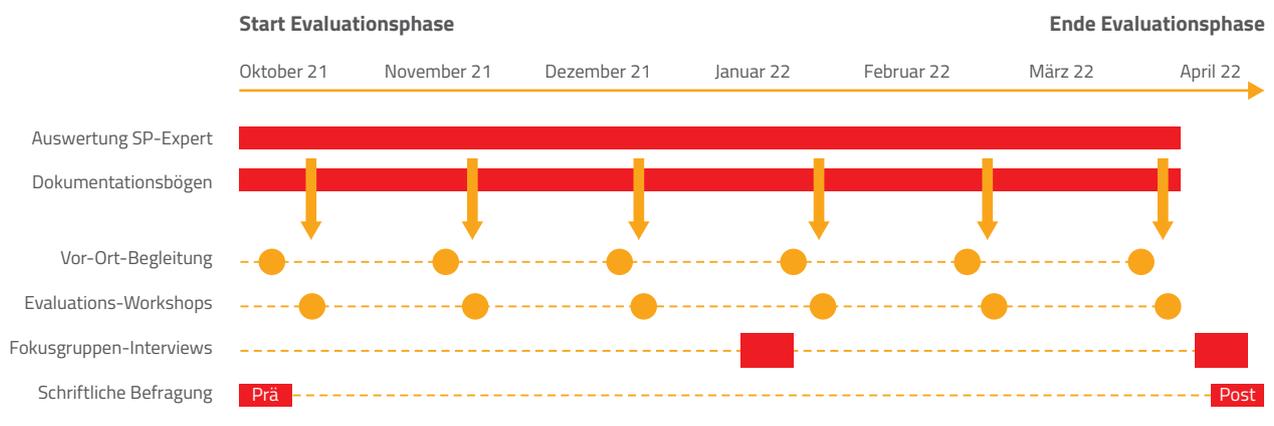


Abb. 2
Evaluationsinstrumente/Zeitschiene Evaluation des Piloten „Arbeiten 5.0“.

Kombination mit optimierten Prozessen die Attraktivität des Unternehmens und somit die Zahlen der Bewerberinnen und Bewerber positiv beeinflussen werden.

[1] van Loo M, Mühle U. Arbeitsplatzattraktivität auf der Intensivstation und in der Notaufnahme. In: Janssens U, Kluge S, Heringlake M, Rickels E (Hrsg.). DIVI Jahrbuch 2020/2021–2020/2021 – Interdisziplinäre und interprofessionelle Zusammenarbeit. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft; 2020: 79–86

[2] Kwiatkowski B. Dienstplanung: Nicht ohne meine Mitarbeiter. Schicht um Schicht. Heilberufe 2008; 64: 42–43

[3] Galatsch M, Li J, Derycke H et al. Effects of requested, forced and denied shift schedule change on work ability and health of nurses in Europe – Results from the European NEXT-Study. BMC Public Health 2013; 13: 1137

[4] Kelm R, Gerloff B. Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung in der Pflege (Pflegemanagement). 4. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer; 2012

[5] Gaboury I, Bujold M et al. Interprofessional collaboration within canadian integrative healthcare clinics: key components. Social science & medicine 2009; 69 (5): 707–71

Ulrike Mühle

Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf
Zentrum für Anästhesiologie und Intensivmedizin
Betriebliches Gesundheitsmanagement
u.muehle@uke.de



Michael van Loo

Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf
Leitung Geschäftsbereich Personal
vanloo@uke.de



Christine Navarro

Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf
Projekt- und Changemanagement
Projektmanagerin
ch.navarro@uke.de

