



Organisationale Resilienz durch flexible Arbeitszeitgestaltung in der Pflege



Dienstleistung
Innovation
Pflegeforschung GmbH



Institut Arbeit und Technik



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



EVALUATIONSBERICHT ZUM PROJEKT PFLEGE:ZEIT

ORGANISATIONALE RESILIENZ DURCH FLEXIBLE ARBEITSZEITGESTALTUNG IN DER PFLEGE

Externe Evaluation durch:

Dienstleistung, Innovation, Pflegeforschung GmbH (DIP)
Hülchrather Str. 15
50670 Köln
Telefon: 0221 46861 – 30

Autoren:

Johann-Moritz Hüskens
Prof. Dr. Michael Isfort

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	3
Tabellenverzeichnis.....	4
Kurzzusammenfassung.....	5
Projekt Pflege:Zeit	6
Experimentierraum „Dienstplanung im Team“.....	7
Orientieren und Priorisieren.....	10
Lern- und Entwicklungszyklus.....	12
Transfer.....	14
Experimentierraum „Mobiles Arbeiten“	16
Orientieren und Priorisieren.....	16
Lern- und Entwicklungszyklus.....	17
Transfer.....	19
Experimentierraum „Ausfallmanagement“	19
Orientieren und Priorisieren.....	20
Lern- und Entwicklungszyklus.....	21
Transfer.....	22
Führungskräfteworkshops	23
Führungskräfteworkshop (I).....	23
Führungskräfteworkshop (II).....	25
Hintergrund und Zielsetzung der Evaluation	26
Zentrale Evaluationsthemen.....	26
Evaluationsdesign.....	28
Formative Evaluation.....	29
Summative Evaluation	32
Zeitplan der Evaluation	34
Evaluationsstandard und Qualitätssicherung.....	35
Konzeptioneller Rahmen (ISO 22316:2017)	37
Indikatoren organisationaler Resilienz.....	44
Perspektiven: Organisation, Team und Individuum	48
Ergebnisse der Evaluationsworkshops.....	53
Kurzzusammenfassung: Auftaktworkshop	53
Kurzzusammenfassung: Prozessevaluationsworkshop	55
Abschlussveranstaltung: Ergebnisevaluation	58
Ergebnisse der Befragungen	59
Stichprobe und Rücklauf.....	59
Werte- und Zielorientierung.....	61

Teamkohäsion und Bedürfnisorientierung.....	63
Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung.....	66
Teilhabe und Lernkultur.....	69
Vereinbarkeit der Arbeitszeitgestaltung.....	71
Buffering und Flexibilitätsanforderungen	73
Kohärenzgefühl bei der Arbeitszeitgestaltung	76
Zufriedenheit der Mitarbeitenden	79
Zufriedenheit mit der Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung	82
Zufriedenheit mit der Zuverlässigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung	84
Zufriedenheit mit der Transparenz bei der Arbeitszeitgestaltung.....	86
Diskussion	89
Qualitative Einordnung der Ergebnisse.....	93
Geteilte Vision und klares Ziel.....	98
Umfeld verständlich und beeinflussbar.....	99
Führung effektiv und ermutigend.....	101
Resilienzfördernde Kultur.....	102
Geteilte Informationen und Wissen	103
Verfügbarkeit von Ressourcen.....	105
Koordinierte Unternehmensbereiche.....	107
Kontinuierliche Verbesserungen.....	108
Veränderungen antizipieren und managen.....	109
Limitationen	112
Evaluationsergebnisse.....	112
Projektentwicklungen.....	115
Ausblick und Handlungsempfehlungen.....	116
Schlussfolgerung und Fazit	122
Literaturverzeichnis	124

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ergebnisse der Fokusgruppen zum Ausfallmanagement	21
Abb. 2: Wertschöpfungsphasen (IOOI-Modell)	28
Abb. 3: Vorläufige Zielerreichungsmatrix	29
Abb. 4: Zeitplan der Evaluation	35
Abb. 5: Zuordnung der Indikatoren nach MTO-Ansatz und ISO 22316:2017	43
Abb. 6: Wichtige Werte bei der Arbeitszeitgestaltung (Auftaktworkshop)	53
Abb. 7: Barrieren und Treiber für angepasste Arbeitszeitgestaltung (Auftaktworkshop)	54
Abb. 8: Werte bei der Arbeitszeitgestaltung (T ₀ vs. T ₁)	62
Abb. 9: Klarheit von Zielen und Werten (T ₀ vs. T ₁)	63
Abb. 10: Teamzusammenhalt bei der Arbeitszeitgestaltung (T ₀ vs. T ₁)	65
Abb. 11: Bedürfnisorientierung bei der Arbeitszeitgestaltung (T ₀ vs. T ₁)	66
Abb. 12: Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung (T ₀ vs. T ₁)	68
Abb. 13: Teilhabe und Lernkultur bei der Arbeitszeitgestaltung (T ₀ vs. T ₁)	71
Abb. 14: Arbeitsanforderungen und Vereinbarkeit bei der Arbeitszeitgestaltung (T ₀ vs. T ₁)	73
Abb. 15: Flexibilität und Adaption bei der Arbeitszeitgestaltung (T ₀ vs. T ₁)	75
Abb. 16: Verstehbarkeit bei der Arbeitszeitgestaltung (T ₀ vs. T ₁)	78
Abb. 17: Machbarkeit und Sinnhaftigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung (T ₀ vs. T ₁)	78
Abb. 18: Generelle Zufriedenheit bei der Arbeitszeitgestaltung I (T ₀ vs. T ₁)	80
Abb. 19: Generelle Zufriedenheit bei der Arbeitszeitgestaltung II (T ₀ vs. T ₁)	81
Abb. 20: Generelle Zufriedenheit bei der Arbeitszeitgestaltung III (T ₀ vs. T ₁)	81
Abb. 21: Zufriedenheit mit der Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung I (T ₀ vs. T ₁)	83
Abb. 22: Zufriedenheit mit der Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung II (T ₀ vs. T ₁)	84
Abb. 23: Zufriedenheit mit der Zuverlässigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung I (T ₀ vs. T ₁)	85
Abb. 24: Zufriedenheit mit der Zuverlässigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung II (T ₀ vs. T ₁)	86
Abb. 25: Zufriedenheit mit der Transparenz bei der Arbeitszeitgestaltung I (T ₀ vs. T ₁)	87
Abb. 26: Zufriedenheit mit der Transparenz bei der Arbeitszeitgestaltung II (T ₀ vs. T ₁)	88
Abb. 27: Ausprägung organisationale Resilienz (Indikatoren gesamt)	91
Abb. 28: Zufriedenheitsfaktoren (Indikatoren gesamt)	92
Abb. 29: Indikatoren organisationaler Resilienz und Zufriedenheitsfaktoren	93
Abb. 30: Geteilte Vision und klares Ziel (Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren)	99
Abb. 31: Umfeld verständlich und beeinflussbar (Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren)	100
Abb. 32: Führung effektiv und ermutigend (Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren)	102
Abb. 33: Resilienzfördernde Kultur (Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren)	103
Abb. 34: Geteilte Informationen und Wissen (Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren)	104
Abb. 35: Verfügbarkeit von Ressourcen (Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren)	106
Abb. 36: Koordinierte Unternehmensbereiche (Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren)	108
Abb. 37: Kontinuierliche Verbesserungen (Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren)	109
Abb. 38: Veränderungen antizipieren und managen (Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren)	111

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Tätigkeiten mobilen Arbeitens in der Sozial-Holding GmbH nach Arbeitsposition	17
Tab. 2: Organisationale Resilienz – Indikatoren (I) im Zusammenhang mit gesundheitsorientierter Führung	49
Tab. 3: Organisationale Resilienz – Indikatoren (II) im Zusammenhang mit gesundheitsorientierter Führung	50
Tab. 4: Organisationale Resilienz – Indikatoren (III) im Zusammenhang mit gesundheitsorientierter Führung.....	50
Tab. 5: Organisationale Resilienz - Indikatoren (IV) im Zusammenhang mit gesundheitsorientierter Führung.....	51
Tab. 6: Organisationale Resilienz – generelle Zufriedenheit mit Arbeitszeitgestaltung	51
Tab. 7: Organisationale Resilienz – Zufriedenheit mit der Transparenz bei der Arbeitszeitgestaltung.....	52
Tab. 8: Organisationale Resilienz – Zufriedenheit mit der Zuverlässigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung	52
Tab. 9: Organisationale Resilienz – Zufriedenheit mit der Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung.....	52
Tab. 10: Stichprobenbeschreibung (T ₀ / T ₁)	60
Tab. 11: Werte- und Zielorientierung bei der Arbeitszeitgestaltung (T ₀)	61
Tab. 12: Teamkohäsion und Bedürfnisorientierung bei der Arbeitszeitgestaltung (T ₀)	64
Tab. 13: Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung (T ₀)	67
Tab. 14: Teilhabe und Lernkultur bei der Arbeitszeitgestaltung (T ₀).....	69
Tab. 15: Vereinbarkeit bei der Arbeitszeitgestaltung (T ₀).....	72
Tab. 16: Buffering und Flexibilitätsanforderungen bei der Arbeitszeitgestaltung (T ₀).....	74
Tab. 17: Kohärenzgefühl bei der Arbeitszeitgestaltung (T ₀)	77
Tab. 18: Generelle Zufriedenheit zur Arbeitszeitgestaltung (T ₀)	79
Tab. 19: Zufriedenheit mit der Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung (T ₀)	82
Tab. 20: Zufriedenheit mit der Zuverlässigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung (T ₀)	85
Tab. 21: Zufriedenheit mit der Transparenz bei der Arbeitszeitgestaltung (T ₀).....	87

Kurzzusammenfassung

Hintergrund:

Im Rahmen des Projekts „Pflege:Zeit“ wurden drei ergebnisoffene Experimentierräume (Exp.-R.) im Altenheim Hardterbroich, zugehörig zur Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH (Sozial-Holding GmbH), erprobt: 1. Mobiles Arbeiten, 2. Dienstplanung im Team und 3. Ausfallmanagement. Das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderte Projekt wurde von Juni 2023 bis Mai 2025 durch den Experimentierraum-Projektverbund „Pflege:Zeit“ durchgeführt. Zur externen Evaluation wurde die Dienstleistung, Innovation, Pflegeforschung GmbH (DIP) beauftragt.

Fragestellungen und Ziele:

Untersucht werden sollte, ob aus Perspektive der Mitarbeitenden des Altenheims Hardterbroich die projektbezogene Implementierung einer angepassten Arbeitszeitgestaltung einen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Transparenz, Zuverlässigkeit und Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung hat. Zudem sollte die Wirkung auf die organisationale Resilienz gemäß ISO-Norm 22316:2017 überprüft werden. Insgesamt sollte die grundsätzliche Eignung der im Projekt „Pflege:Zeit“ angewandten Methode vor dem Hintergrund der Faktoren Input, Output, Outcome und Impact reflektiert werden.

Methoden:

Bei der formativen und summativen Evaluation wurde ein mehrmethodischer Ansatz durchgeführt. Neben einer Basis- (T_0) und Follow-Up-Befragung (T_1) erfolgten drei Evaluationsworkshops, deren Ergebnisse verschränkend für die Gesamtevaluation des Projekts „Pflege:Zeit“ genutzt wurden. Während die standardisierten Befragungen sich an Mitarbeitende (alle Qualifikationsniveaus Pflegepersonal, Alltagsunterstützer*innen, Betreuungsassistenten*innen sowie Hauswirtschaftskräfte) des Altenheims Hardterbroich richteten, hat an den Evaluationsworkshops, zusätzlich zu den Vertreter*innen dieser Arbeitsbereiche, auch Führungspersonal der Sozial-Holding GmbH teilgenommen.

Ergebnisse:

Die betrachteten Indikatoren organisationaler Resilienz und die Zufriedenheitsfaktoren waren bei den Mitarbeitenden überwiegend ($n = 30$) in der Tendenz stabil (Mittelwertabweichung $\leq 0,2$). Daneben haben sich einige ($n = 22$) minimal bis leicht verschlechtert; verbessert haben sich insgesamt nur vier Indikatoren. Einschränkend dazu ließen sich, anders als im Pre-Post-Design geplant, nur zwei Quersnittterhebungen von zwei unabhängigen Gruppen der Projekteinrichtung miteinander vergleichen und die Rücklaufquoten lagen bei ca. 33 Prozent (T_0) bzw. 27 Prozent (T_1). Daneben war das Ausgangsniveau der Einschätzungen (T_0) bereits deutlich positiv ausgeprägt. Insgesamt bestätigten die Teilnehmenden des Ergebnisevaluationsworkshops weitestgehend die Beobachtungen gemäß den standardisierten Befragungen.

Schlussfolgerungen:

Die überwiegende Stabilität der Indikatoren und Zufriedenheit kann im Sinne der organisationalen Resilienz gewertet werden. Daneben kann die leichte Verschlechterung auch nur eine zu frühe Momentaufnahme der angestoßenen Dynamiken darstellen. Die noch bestehenden Herausforderungen in den Exp.-R. können z. T. wahrscheinlich mit der Weiterentwicklung der Exp.-R. gelöst werden.

Projekt Pflege:Zeit

„Pflege:Zeit – Organisationale Resilienz durch flexible Arbeitszeitgestaltung in der Pflege“ ist ein Projekt innerhalb der Förderrichtlinie „Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA-Experimentierräume“ und wurde durch das BMAS gefördert sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet. Umgesetzt wurde das Projekt durch den Experimentierraum-Projektverbund „Pflege:Zeit“, bestehend aus der MA&T Sell & Partner GmbH (MA&T), dem Institut Arbeit und Technik (IAT) der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen Recklinghausen Bocholt und der Sozial-Holding GmbH.

Im Projektverlauf (Juni 2023 bis Mai 2025) wurden drei ergebnisoffene Experimentierräume im Altenheim Hardterbroich¹ zu unterschiedlichen Themen initiiert: 1. Mobiles Arbeiten, 2. Dienstplanung im Team und 3. Ausfallmanagement. Ziel war es, lebensphasengerechte und bedürfnisorientierte Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit sowie die notwendigen betrieblichen Maßnahmen partizipativ mit den dort Beschäftigten (Führungskräfte, Mitarbeitende, Interessensvertretungen / Betriebsrat) experimentierförmig zu entwickeln und zu erproben.

Übergeordnet sollten im Rahmen des zweijährigen Projekts transferierbare Ergebnisse für eine beschäftigtenorientierte Arbeitszeitgestaltung in der stationären Langzeitpflege erarbeitet werden. Zentrale Zieldimensionen waren die gesteigerte Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Arbeitszeitgestaltung, die Verbesserung der organisationalen Resilienz (Schwerpunkt: Resilienzfaktoren „Führung und Gesundheit“) sowie die Sicherstellung der Versorgungsqualität, indem

- a. die Zufriedenheit mit der Zuverlässigkeit und
- b. die wahrgenommene Transparenz der Arbeitszeitgestaltung verbessert sowie
- c. eine bestmögliche Flexibilität bei Aufrechterhaltung der Versorgungsqualität und Betriebswirtschaftlichkeit ermöglicht wird.

Damit stellte das Projekt „Pflege:Zeit“ ein komplexes Projekt im Sektor der stationären Langzeitpflege dar, bei dem insgesamt ein multimethodischer und multiperspektivischer Ansatz verfolgt wurde. Zusätzlich zum anvisierten Outcome wurden folgende Perspektiven miteinbezogen und berücksichtigt:

- Bewohnende mit dem Ziel einer *bedarfsgerechten Versorgung*;
- Beschäftigte, Auszubildende und Führungskräfte mit dem Ziel einer *Förderung der subjektiven Zufriedenheit mit der Arbeitszeitgestaltung* und einer teamorientierten Gestaltung von Arbeitszeitmodellen;
- Betrieb mit dem Ziel des Aufbaus *agiler Führungsstrukturen, gesundheitsgerechter Arbeitsgestaltung, Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit, Personalrekrutierung und -bindung*.

¹ Das Altenheim Hardterbroich ist eine von sechs stationären Langzeitpflegeeinrichtungen der Sozial-Holding GmbH.

Als zusammenfassendes Projektergebnis konnten die drei Experimentierräume erfolgreich im Altenheim Hardterbroich implementiert werden. Geplant ist zudem, dass die entwickelten Maßnahmen in angepasster Form in der Sozial-Holding GmbH verstetigt werden.

Die nachfolgenden vier Unterkapitel zu den Experimentierräumen „Dienstplanung im Team“, „Mobiles Arbeiten“, „Ausfallmanagement“ und zu den „Führungskräfteworkshops“ entsprechen den Kurzzusammenfassungen von Heidrun Großmann, Laura Schröer, Silke Völz, Lena Hintzen, Linda Vinck, Tanja Manten und Agnieszka Honka. Vergleiche hierzu auch die Projektbroschüren zum Projekt (Fuchs-Frohnhofen, 2024; Fuchs-Frohnhofen, Wirth und Wallrafen, 2025), in denen das Projekt noch ausführlicher beschrieben wird; insbesondere in der [Abschlussveröffentlichung Pflege:Zeit](#).

Experimentierraum „Dienstplanung im Team“

Die Dienstplanung in der Altenpflege ist essenziell für eine qualitativ hochwertige Versorgung und das Wohlbefinden sowohl der Pflegebedürftigen als auch der Pflegenden. In der stationären Pflege ist eine Rund-um-die-Uhr-Versorgung an 365 Tagen und damit Arbeit am Wochenende und Feiertagen erforderlich. Die Dienstplanung muss verschiedene Aspekte in Einklang bringen:

- eine ausreichende Personalbesetzung unter Berücksichtigung gesetzlicher Vorgaben in den Früh-, Spät- und Nachschichten für eine fachgerechte Pflege, Versorgung und Betreuung
- unterschiedliche Arbeitszeitumfänge der Beschäftigten sowie die Freistellungszeiten für Praxisanleitung, Leitungsaufgaben und (Pflicht-)Fortbildungen
- arbeitszeitrechtliche Vorgaben (z. B. Mindestarbeitszeiten, Ruhezeiten, Pausenreglungen) und besondere Regelungen für Beschäftigte mit minderjährigen Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen
- unterschiedliche Bedarfe / Bedürfnisse sowie Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden

Moderne Branchensoftware, wie myneva Heimbas ©, mit digitalen Dienstplantoools erleichtern den Prozess der Dienstplanung erheblich, u.a. durch:

- Abbildung der Mitarbeiter*innen nach Qualifikation und vertraglich vereinbarter Arbeitszeit,
- eine transparente Übersicht über die Soll- und Ist-Zeiten der Mitarbeiter*innen durch Verknüpfung mit der Zeiterfassung sowie die Integration der Urlaubsverwaltung,
- Möglichkeit der Verankerung von Zeitkonten (Ampel-, Freizeitausgleich und Jahresarbeitszeitkonten) mit Hinterlegen von Zeitkorridoren und Warnmeldungen bei Überschreitung
- Hinterlegung einer Rahmenplanung, z. B. mit Urlaubstagen und Wochenenddiensten,

- benutzerdefinierte Planungskürzel, z. B. für unterschiedlichen Beginn und Ende von Diensten, personenbezogener Sonderdienste, Integration von Zuschlägen für besondere Dienste und Zeiten für Praxisanleitung sowie Fortbildungen
- und automatische Berücksichtigung bzw. Prüfung aller rechtlichen und tariflichen Vorgaben.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie die Gesunderhaltung gewinnen an Bedeutung, wodurch die Dienstplanung eine entscheidende Rolle für die Arbeitszufriedenheit spielt. Befragungen zu den Arbeitsbedingungen in der Pflege bestätigen dies. So ergab die bundesweite Pflegepotenzialstudie „Ich pflege wieder wenn ...“ (Auffenberg et al. 2022), dass knapp 90 Prozent der Befragten verbindliche Dienstpläne als sehr wichtig oder wichtig einstufen.

Im Vorfeld des Projektes wurde die Belegschaft aller sieben Einrichtungen zu den Arbeitszeitregelungen der Sozial-Holding GmbH befragt. Drei Themen mit einem engen Bezug zur Dienstplanung waren den Mitarbeitenden als Präferenz zur Arbeitszeitgestaltung besonders wichtig: **Zuverlässigkeit** (Zustimmung: 92 Prozent), **Transparenz** (89 Prozent) und **Flexibilität** (86 Prozent). Auf Basis dieser Befragungsergebnisse wurde die Betriebsvereinbarung auf den Prüfstand gestellt sowie im gemeinsamen Dialog eine **neue Betriebsvereinbarung erarbeitet** und im Oktober 2023 verabschiedet. Damit wurden bereits fünf Monate nach Projektstart entscheidende Grundlagen für eine mitarbeiterorientierte Gestaltung der Arbeitszeit einschließlich von Regularien für die Dienstplanung geschaffen (u. a. Regelbesetzung unter der Woche und am Wochenende, Dienstfolgen, Dienstplan-Wünsche, Einsatzwechsel und Dienstplanabstimmung zwischen Wohnbereichen, Zeitplan der Dienstplanung etc.). Hervorzuheben sind **drei innovative Gestaltungsansätze bzw. -instrumente**, die den zentralen Wünschen der Beschäftigten nach mehr Transparenz, Verlässlichkeit und Flexibilität Rechnung tragen. Dies sind erste Gestaltungsprinzipien in Form von **Soll- und Kann-Regelungen mit Öffnungsklauseln** bei Wunsch der Beschäftigten und betrieblicher Machbarkeit. Durch die Verankerung von Soll-Regelungen (z. B. dem regulären Wechsel zwischen Arbeitswochenende und freiem Wochenende) wurden Pflichten und Rechte transparent.² Betriebsbedingte Ausnahmen wurden begrenzt und konkret definiert. In Kombination mit **verbindlichen Ausgleichsregelungen** durch zusammenhängende freie Tage sorgte dies für Klarheit. Ergänzende Kann-Regeln eröffneten neue Spielräume, um individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten besser berücksichtigen zu können. Für erforderliche Teildienste wurden Zeitgutschriften und Obergrenzen in Abhängigkeit vom Arbeitszeitumfang der Beschäftigten eingeführt. Verlässlichkeit wird durch arbeitsvertragliche Vereinbarungen sichergestellt. Auch die Regelungen zu den Dienstfolgen wurden durch Öffnungsklauseln unter Berücksichtigung arbeitsrechtlicher Grundsätze ergänzt.

² Die Betriebsvereinbarung sieht vor, dass auf ein Arbeitswochenende ein freies Wochenende folgt. Auf Wunsch des Arbeitnehmers können nach zwei Arbeitswochenenden zwei freie Wochenenden gewährt werden. Ausnahmen aus betrieblichen Gründen sind verlässlich begrenzt. Nur einmal pro Halbjahr darf an höchstens drei aufeinander folgenden Wochenenden Dienst an beiden Tagen oder an einem Tag verlangt werden. Als Ausgleich sind unmittelbar vor oder nach dem Dienst zwei zusammenhängende freie Tage zu gewähren. Auf Wunsch des oder der Mitarbeitenden ist ein anderer Ausgleich möglich.

Statt sieben aufeinanderfolgende Tagdienste wurden auf Mitarbeiterwunsch bis zu elf Tagdienste möglich; in der Nacht sechs statt zuvor max. fünf aufeinanderfolgende Nachdienste.

Zweitens wurde eine umfängliche **Nutzung von Arbeitszeitkonten** verankert. Sie ermöglichte eine bessere, bedarfsorientierte Steuerung der Arbeitszeit, bietet aber auch den Beschäftigten mehr Transparenz und Gestaltungsfreiheit. Für das Ampelkonto, Freizeitausgleichkonto und Jahresarbeitszeitkonto gab es jeweils präzise Regelungen und es wurden den Mitarbeitenden Wahlmöglichkeiten eingeräumt: So kann nun auf Antrag die Ampel auf Grün begrenzt werden und die Nutzung eines Freizeitausgleichkontos ist bis max. 35 Stunden freiwillig. Überstunden können zudem entweder dem Ampel- oder dem Freizeitausgleichkonto zugewiesen werden und durch Geld oder über Freizeitausgleich zzgl. etwaiger Zuschläge abgegolten werden. Entsprechende Terminwünsche für freie Tage haben Vorrang.

Fortschrittlich war drittens die **Stärkung der Selbstbestimmung**. Die Möglichkeit, Überstunden wahlweise in Geld oder Freizeit auszugleichen, kam den unterschiedlichen Präferenzen von Mitarbeitenden zugute. Zudem können nun Wünsche für max. drei Dienste und zwei freie Tage pro Monat angegeben werden, die im Dienstplan zu berücksichtigen sind, sofern die Personalbesetzung dies zulässt.

Insgesamt zielten die neuen Regelungen auf eine Ausweitung der mitarbeiterorientierten Arbeitszeitgestaltung ab, was sich in einer großen **Variationsbreite von Arbeitszeitmodellen** niederschlägt. Lediglich eine Mindestarbeitszeit von drei Stunden pro Tag wurde festgelegt; der Umfang der Wochenarbeitszeit ist variabel. Die Sozial-Holding GmbH gewährte eine große Variabilität des Arbeitszeitumfangs: So gibt es in der Pilotseinrichtung Hardterbroich mehr als zehn unterschiedliche Teilzeitvarianten.³ Der Umfang lebensphasen-/bedarfsspezifischer Arbeitszeitgestaltung (z. B. Elterndienstzeiten, Dienst nur im Früh- oder Spätdienst) war und ist erheblich: Für fast jede zehnte Person in der Sozial-Holding GmbH gibt es individuelle Arbeitszeitregelungen.

So nützlich **Sonderregelungen für Einzelne** sein können, so begrenzen sie gleichzeitig die Flexibilitätsspielräume anderer. Mit der Variabilität der Arbeitszeitgestaltung nahm auch die **Komplexität der Dienstplanung** zu. Im digitalen Dienstplantool (vgl. Kapitel „Experimentierraum Ausfallmanagement“) wurden 21 Planungskürzel für den Tagesdienst hinterlegt. Die Variation von Schichtbeginn und Schichtende im Früh- und Spätdienst ermöglichte zum einen eine bessere Einplanung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend den unterschiedlichen Arbeitszeitvolumina und zum anderen konnten Arbeitsspitzen durch verkürzte Dienste besser abgedeckt werden. Aufgrund der prekären Personalbesetzung war es notwendig, dass Mitarbeitende z. T. am Wochenende geteilte Dienste übernahmen, um die morgens und abends anfallenden Pflege- und Versorgungsaufgaben abzudecken.

³ Geringfügig beschäftigt ist etwa jede Siebente. Nur knapp ein Fünftel der Beschäftigten in der Pflege ist in Vollzeit mit einer regelmäßigen Wochenarbeitszeit von 39 Stunden beschäftigt.

Auf ein hohes Interesse an der Weiterentwicklung einer **mitarbeiterorientierten Dienstplanung** verwiesen u. a. die Ergebnisse der betrieblichen Ist-Analyse, die Dokumenten- und Tätigkeitsanalysen, Stakeholder-Interviews und Workshops, eine Lebensweltanalyse der Bewohnenden sowie eine Kurzbefragung der Beschäftigten zur Relevanz verschiedener Aspekte der Arbeitsgestaltung. Nach der Kurzbefragung zu Projektbeginn wünschte sich etwa die Hälfte der Beschäftigten mehr **Mitbestimmung** beim **Dienstplan**. Nach der Gegenüberstellung der von dem Experimentierraumverbund „Pflege:Zeit“ dokumentierten Varianten der Arbeitszeitgestaltung in der Pflege mit dem Stand der Umsetzung in der Sozial-Holding GmbH wurden in der Modelleinrichtung Hardterbroich Ideen gesammelt, diskutiert und das Thema Dienstplanung im Team als eines von drei Themen für die Experimentierräume ausgewählt.

Übergeordnetes Ziel der Dienstplanung im Team unter Nutzung des digitalen Dienstplantools war es, durch einen **partizipativen und iterativen Planungsprozess**, an dem die Mitarbeitenden selbst aktiv beteiligt werden sollten, die **Gestaltungsspielräume** zu erweitern, das **Autonomieerleben** und damit die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Dienstplanung zu erhöhen.

Orientieren und Priorisieren

In der ersten Phase des Experimentierraums wurden erstens die personelle Zuordnung von Beschäftigten zum Experimentierraum vorgenommen und eine gemeinsame Zieldefinition sowie zu der konzeptionellen Gestaltung der Experimentierraum-Methode verabschiedet sowie zweitens ging es um den Aufbau der technischen Infrastruktur sowie begleitenden Qualifizierungsmaßnahmen.

Auswahl und Konstituierung der Teams sowie gemeinsame Problemdefinition

Der Experimentierraum startete Ende April mit den ersten Vorbereitungsschritten. Dienstplanung ist eine zentrale Aufgabe von Leitungskräften, sie ist ein komplexes sowie zeitintensives und konfliktanfälliges Themenfeld. Trotzt aller Bemühungen war und ist es schwierig, den unterschiedlichen Interessen gerecht zu werden, was mitunter zu Unzufriedenheit auf beiden Seiten führte. Eine zentrale Voraussetzung für die Dienstplanung im Team war die Bereitschaft der Führungskräfte, sich auf die direkte Beteiligung der Mitarbeitenden und den anspruchsvollen Weg einer gemeinsamen Dienstplanung einzulassen, für die sie letztlich verantwortlich bleiben. Dies erforderte Vertrauen in die Mitarbeitenden und eine veränderte Führungsrolle. Wichtig war daher der Klärungsprozess, dass es im Experimentierraum nicht um eine selbstorganisierte Dienstplanung durch die Mitarbeitenden geht, sondern dass die Dienstplanung im Team die Leitungskräfte einbezieht. Ein weiterer wichtiger Aspekt war, die **Prinzipien eines Experimentierraums** herauszustellen: ergebnisoffenes, risikofreies Ausprobieren und Lernen aus Fehlern.

Das Projektteam von Hardterbroich hatte im gemeinsamen Austausch mit den Leitungskräften und Teammitarbeitenden drei **Erprobungsteams für die Dienstplanung im Team** bestimmt. Einbezogen wurden das Nachschichtteam sowie die Teams der Wohn-

bereiche zwei und vier, die im Unterschied zu den anderen Wohnbereichen keine Ausbildungsbereiche sind.⁴ Im Rahmen der Teamsitzungen wurden alle involvierten Mitarbeitenden über die Entscheidungswege und -gründe für die Auswahl der Teams sowie die Ziele, Arbeitsgrundsätze und die nächsten Schritte im Experimentierraum informiert.

Ausgangssituation der Dienstplanung in den Erprobungsteams

Das Altenheim Hardterbroich hat pro Wohnbereich 20 Einzelzimmer für Bewohnende zur Verfügung, die fast durchgängig belegt sind. Es gibt keinen speziellen Wohnbereich für demenziell erkrankte Menschen. Die Wiederbesetzung von Pflegeplätzen erfolgt auf Nachfrage: Daraus kann sich eine unterschiedliche Verteilung der Bewohnenden nach Pflegegrad und damit des Umfangs von Pflege, Versorgungs- und Betreuungsaufgaben ergeben. Monatlich erfolgt eine Aktualisierung und ein Abgleich des Personalschlüssels (Planwert) und Personalstands (Ist) ausgehend von der Bewohnerbelegung differenziert nach Wohnbereichen. Auf personelle Veränderungen durch Krankheit, Freistellung bei Schwangerschaft, Ausfall durch eine Aufstiegsqualifizierung oder Kündigung wird in der Regel nicht gleich planerisch reagiert im Sinne der Umverteilung von Personal in andere Wohnbereiche.

Nach Wohnbereichen differiert die Zahl der Mitarbeitenden für die Pflege sowie die Verteilung nach Stellenanteil und die Anzahl der geringfügig Beschäftigten, sodass die wohnbereichsbezogenen Vollzeitäquivalente (VZÄ) eine Differenz von bis zu 1,8 VZÄ aufweisen können. Im Durchschnitt arbeiten in den beiden Wohnbereichen (II und IV) neun Mitarbeitende in Voll- oder Teilzeit, die durch geringfügig Beschäftigte unterstützt werden. Der Stellenumfang des Hauswirtschaftspersonals geht in die VZÄ- Rechnung ein. Eine autonome Dienstplanung wie beim Nachtteam ist auf Wohnbereichsebene für den Tagdienst nicht möglich.

Gemeinsame Reflexion des gegenwärtigen Ist-Zustandes des Prozesses der Dienstplanung

Ausgehend davon erfolgte die bisherige Dienstplanung für das Pflegepersonal und die Hauswirtschaft durch einen mehrstufigen Prozess: Die Dienstplanung für den Wohnbereich erfolgt zunächst durch die Teamleitung, die die Situation der Beschäftigten kennt. Die Wunschangaben nach Betriebsvereinbarung werden in Papierform erfasst und zusammen mit den vorrangig zu behandelnden Freie-Tage-Wünschen für den Freizeitausgleich digital eingetragen. Bei etwaigen Konflikten oder Lücken in der Personalbesetzung werden zunächst mit der Teamleitung des Partnerbereichs Kompensationen und/oder Kompromisslösungen mit den Betroffenen besprochen. Nach Vorlage der mit den Partnerbereichen vorabgestimmten Wohnbereichsplanung erfolgt durch die Pflegedienstleitung und Einrichtungsleitung eine Nachjustierung aus Perspektive des ge-

⁴ Dem Nachschichtteam gehörten beispielsweise sechs Pflegefachpersonen an, davon drei Pflegefachpersonen mit 0,83, eine Pflegefachperson mit 0,5 und zwei Pflegefachpersonen mit 0,47 Stellenanteil; entspricht 3,93 VZÄ. Die Dienstplanung mit einer Besetzung von zwei Pflegefachpersonen pro Nacht (für die vier Wohnbereiche) erfolgte bisher durch die Nachschichtkoordinatorin.

samten Hauses, die die Teamleitungen über erforderliche Änderungen informiert. Danach werden die Dienstpläne der Wohnbereiche dem Betriebsrat zur Prüfung und Genehmigung übermittelt.

Vorbereitung der Nutzung des digitalen Dienstplantools durch die Teams

Ende April bis Anfang Mai 2024 wurden durch das Projektteam in Hardterbroich die administrativen, organisatorischen und inhaltlichen Vorbereitungen für die Nutzung des digitalen Dienstplantools durch alle Mitarbeitenden der drei Erprobungsteams geleistet. Zur Einführung in das digitale Dienstplantool von myneva Heimbas © fanden am 07.05. und 21.05.2024 Schulungsworkshops durch den Softwareanbieter statt. Die selbst erarbeitete Handanweisung erwies sich als sehr hilfreich, insbesondere für die spätere praktische Erprobung der Nutzung des Programms. Darüber hinaus wurde der Einarbeitungsprozess durch die dienstplanerfahrenen Teamleitungen, Pflegedienst- und Einrichtungsleitung sowie durch gegenseitige Hilfestellungen unterstützt.

Lern- und Entwicklungszyklus

Erprobungserfahrungen und Vereinbarungen mit der betrieblichen Interessenvertretung

Im Zeitraum von Juni 2024 bis Januar 2025 fanden insgesamt 31 Experimentierraumtreffen statt, davon 23 gemeinsame Treffen vorrangig der beiden Wohnbereichsteams für den Tag. Im Juni 2024 wurde mit der ersten Erprobung der Einbindung der Mitarbeitenden in die Dienstplanung für August 2024 begonnen. Wie bei der bisherigen Dienstplanung war Grundlage der Rahmenplan, in den die Urlaubstage der Mitarbeitenden und der Wechsel von Arbeitswochenende und freiem Wochenende eingetragen werden. Die im Vorfeld mit dem Betriebsrat besprochene Möglichkeit, u. a. diese Regelung für den Experimentierraum auszusetzen, wurde von den Teams verworfen. Diese soll so beibehalten werden, da es die Dienstplanung vereinfacht und auch eine bessere langfristige private Planung ermöglicht. Für kurzfristigen Änderungsbedarf hat sich die Möglichkeit des Tausches von Wochenenddiensten bewährt.

Von den Mitarbeitenden wurden statt der bisherigen Übermittlung in Papierform die Dienstplanwünsche (gem. Betriebsvereinbarung) selbst digital eingetragen (mit entsprechendem Kürzel) und viel-fach auch der eigene „Wunschdienstplan“ erstellt. Eine Berücksichtigung der Wunschdienstplanung der anderen Mitarbeitenden und Berücksichtigung der Sicherstellung der Regelbesetzung in den Früh- und Spätschichten erfolgte anfangs noch nicht. Im Zentrum stand zunächst die technische Handhabung, d. h. die korrekte digitale Eingabe der eigenen Dienste unter Berücksichtigung der Soll-Arbeitszeiten.

Anpassungs- und Entwicklungsphase

Gerade in der Anfangszeit waren umfangreiche Anpassungen und Korrekturen durch die Leitungskräfte erforderlich, sodass von den selbst erstellten Dienstplänen kaum etwas unverändert blieb und die Dienstplankorrekturen vereinzelt den eigentlich beabsichtigten Wünschen zuwiderliefen, was zu Enttäuschungen führte. In diesen Fällen

wurden, sofern möglich, in der laufenden Planung punktuelle Anpassungen vorgenommen oder für den nächsten Planungsmonat ein Nachteilsausgleich als gemeinsames Diskussionsergebnis vereinbart.

Zwischenergebnisse der Experimentierraum-Phase

Im Austausch wurden Probleme der **ungleichen Berücksichtigung von Zeitbedürfnissen im Team**, aber auch **gemeinsam präferierte Wünsche** angesprochen: So war z. B. die Verlängerung der zusammenhängenden Freizeit bei einem freien Wochenende durch Frühschicht am Freitag und Spätschicht am Montag für alle wünschenswert, aber dadurch nicht immer realisierbar. Die Umsetzung sollte möglichst **gerecht verteilt** werden, so der Konsens. **Transparenz und Gerechtigkeit** wurde umgekehrt auch für „**unattraktive Dienste**“ (Feiertage, Brückentage) gewünscht. Eine Frage war, wie ggf. im Tool selbst die bisher informelle Übersicht der Teamleitungen dokumentiert und transparent dargestellt werden kann.

Im Interesse einer längerfristigen Planung von privaten Terminen (z. B. wegen langer Wartezeiten auf Termine bei Fachärzten) wurde für eine Ausweitung der Eintragung von Wünschen (freie Tage, Dienste) plädiert und in der Folge die Voraussetzungen für **Einträge bis zum Jahresende** geschaffen. Des Weiteren wurden Regeln zum zeitlichen Ablauf mit Fristen für die Eintragung der Einzelwünsche nach Betriebsvereinbarung (bis Mitte des Monats) und einer **Stichtagsreglung** zum Monatsende für den Selbsteintrag bzw. Änderungen der eigenen Dienstplanung vereinbart.

Lernerfahrungen: Hemmende Faktoren bei der Umsetzung

Als hemmend erwies sich, dass das moderne **Dienstplantool nicht auf eine kollaborative Planung ausgerichtet** oder anpassbar war, weder für das Leitungsteam noch für ein Mitarbeitenden-Team. Wenn der Dienstplan für das ganze Haus geöffnet war, gab es keinen Zugang zu den wohnbereichsbezogenen Dienstplänen. Diese konnten jeweils auch nur von einer Person geöffnet und bearbeitet werden. Es gab keine Anpassungsmöglichkeit der Rechtevergabe, die eine zeitgleiche Eintragung der Mitarbeitenden ermöglichte. Ohne Rechtebeschränkung auf personenbezogene Eingaben bestand die Gefahr und Befürchtung von (ungewollten) Änderungen. Weiterhin erwies es sich als besonders schwierig für die Dienstplanung im Team, dass das Tool keine Anzeige in Hinblick der Über- oder Unterschreitung der Regelbesetzung pro Schicht enthielt.

Daneben wollten sich einige Mitarbeitende nicht aktiv in diesem Prozess einbringen bzw. ihre Dienste selbst planen, denn die Möglichkeit von Wunschangaben nach der Betriebsvereinbarung war für diejenigen Mitarbeitenden ausreichend. Dieser Wunsch wurde entsprechend berücksichtigt, da sich **Freiwilligkeit** förderlich für die Akzeptanz erwiesen hat. Auch das Können der Mitarbeitenden galt es gegenüber der Dienstplanung zu schulen, jedoch reichte die zentrale Schulung teilweise nicht aus, um die notwendigen Kompetenzen anzubahnen.

Lernerfahrungen: fördernde Faktoren bei der Umsetzung

Die gemeinsame Reflexion der Umsetzung erwies sich als sehr wichtig. Zum einen, um daran zu erinnern, dass ein anfänglich unbefriedigendes Ergebnis kein Zeichen des Scheiterns war, sondern dass Dienstplanung einen Lernprozess umfasst, der mehrere Erprobungsschleifen erforderte. Zum anderen war es wichtig, die relevanten Regeln und einzubeziehende Aspekte der Dienstplanung zu erläutern und zur Verfügung zu stellen. Die entsprechenden Regelungen der aktuellen Betriebsvereinbarung wurden in komprimierter Form zusammengefasst und im August 2024 übermittelt. Verwiesen wurde zudem auf das, was über den Rahmenplan als Vorplanung vorlag und zu berücksichtigen war: Das betraf die wochenweise abwechselnd eingeplanten Mitteldienste der Teamleitungen als sog. Hausverantwortliche und Termine (Teamsitzung, Schulungen), bei denen mit Klick im Tool die betreffenden Teilnehmenden ersichtlich waren.

Transfer

Die letzte Phase beinhaltete eine gemeinsame Reflexion der Projekterfahrung und die **Verabschiedung von Ideen zum betrieblichen Transfer**. Bei der Umsetzung wurde deutlich, dass die Diskussion und Entwicklung von Lösungsansätzen, wie im Team ein besser aufeinander abgestimmter Dienstplan erreicht werden kann, **(zu) viel Zeit** beansprucht. Durch einen Appell und im Selbstlauf ist dies nicht möglich. Dies dem zeitlichen Ablauf zu überlassen, wäre auch keine Lösung: Wer zuerst plant, wäre bevorteilt und mit Zeitverlauf die anderen zunehmend benachteiligt. Eine Idee war, dass ausgehend von der parallelen Schichtbesetzung von Fach- und Hilfskräften jeweils eine Abstimmung zwischen den Fachkräften und den Hilfskräften zur arbeitsteiligen Besetzung der Schichten erfolgen könnte. Eine andere Idee war, dass die Mitarbeiterinnen in Vollzeit oder vollzeitnahen Stellen sowie mit Sonderarbeitszeitreglungen mit der Dienstplanung beginnen könnten. Festzuhalten wäre dabei in beiden Fällen, dass vorab die Einzelwünsche nach Betriebsvereinbarung eingetragen werden müssten. Die engen Zeitfenster und der vielfach fehlende **persönliche Kontakt** der Mitarbeitenden der Gruppen erschwerte bzw. verhinderte zum Teil auch die erfolgreiche Umsetzung. Ein weiterer Lösungsvorschlag war, dass es nach der Nachjustierung der Dienstplanung durch die Teamleitung noch ein kurzes Zeitfenster gäbe für den punktuellen Tausch von persönlich sehr ungünstigen Diensten in Lücken, die sonst durch Mitarbeitende aus anderen Wohnbereichen oder Leiharbeit abgedeckt würden. Gegenüber der grundsätzlichen Möglichkeit für den Diensttausch hatte sich dies nicht als vorteilhafter erwiesen. Auch die gemeinsame Aushandlung in einem Dienstplanmeeting vor Ort erwies sich aus ähnlichen Gründen als schwierig. Obgleich ein Großteil der Teamsitzungen sich der Dienstplanung im Team widmete, war dennoch die Aushandlung eines miteinander abgestimmten Dienstplanes personell und zeitlich nur begrenzt umsetzbar. Ungeachtet der schwierigen Rahmenbedingungen haben sich eine Reihe von Mitarbeitenden in den Teams nicht entmutigen lassen. Wider Erwarten der verhaltenen Rückmeldungen von Seiten der Leitungskräfte sprach sich bei der betrieblichen Zwischenbilanzierung im Oktober 2024 die Mehrheit der beiden Wohnbereichsteams für die Fortsetzung aus. Der Reflexionsworkshop am 07.11.2024 hatte nochmals zu einer Aktivierung geführt. Die

Beteiligung an der Kurzbefragung unterstrich das grundsätzlich hohe Interesse und die Ergebnisse spiegelten die zwiespältige Wahrnehmung erreichbarer Vorteile im Vergleich zur bisherigen Vorgehensweise, zumindest bei den Teams der beiden Wohnbereiche im Tagdienst, wider.

Die **Planungsbedingungen im Nacht- und Tagdienst** und damit die Erfolgschancen für die Dienstplanung im Team unterschieden sich stark: Im Nachtdienstteam haben alle die gleiche Qualifikation und die gleichen Dienstzeiten, lediglich die Anzahl der Schichten variiert je nach Stellenanteil. Jede Schicht ist je nach Größe der Heime zu zweit oder zu dritt besetzt. Durch das kleine Team und das rollierende System waren die Präferenzen und Grenzen für die Länge der Nachtblöcke bekannt und ein guter Austausch für ein abgestimmtes Ergebnis gegeben. So wurde auf die eingeschränkte Flexibilität von Vollzeitpersonal mit vier oder fünf Blöcken und speziellen Wünschen nach freien Tagen Rücksicht genommen. Mitarbeiterinnen in Teilzeit oder mit wenig privaten Präferenzen planten in der Regel in die Lücken. Nach kurzer Zeit und inzwischen über einen längeren Zeitraum im Voraus wurde der Dienstplan vom Team selbstständig erstellt. Die koordinierende Nachtwache überprüfte den Plan, achtete auf Fairness und Gerechtigkeit und musste nur geringfügig nachjustieren, um auf aktuelle Bedürfnisse zu reagieren. Die Dienstplanung im Team hatte sich aus Sicht der Beteiligten bewährt, die Zufriedenheit und den Zusammenhalt erhöht sowie den organisatorischen Aufwand und Krankenstand reduziert, sodass sie für den Nachtdienst fortgeführt werden soll.

Die Teams in den Wohnbereichen für die Tagesdienste waren weitaus größer und die Dienstplanung komplexer, da unterschiedliche Dienste und Dienstzeiten sowie Arbeitszeitkonditionen und Sondervereinbarungen in Einklang zu bringen waren. Der Umfang der Abstimmung war größer, die Möglichkeiten zur Abstimmung untereinander kleiner und die Zeit für Aushandlung im Team begrenzt, so dass die Teamleitung mehr nachjustieren musste. Die Möglichkeit, die eigenen Dienste weiterhin von der Teamleitung planen zu lassen, hatten die Korrekturen erleichtert; Dienstplanung im Team schloss die Leitungskräfte bewusst mit ein. Eine autonome Planung wie beim Nachtteam war bei den Wohnbereichsteams für die Tagesdienste nicht möglich. Änderungen durch die Leitung für die personelle Sicherstellung im gesamten Haus waren unvermeidbar, da die Pflegegradverteilung sowie Personalausstattung und -ausfälle in den Wohnbereichen unterschiedlich ausfallen.

Das **Verständnis zur Dienstplankomplexität** und für Änderungen im eigenen Dienstplan war im Verlauf gewachsen. Die erzielte Abstimmung im Team war schwankend, die Transparenz und Zufriedenheit mit der Dienstplanung war nach eigenen Aussagen gestiegen, jedoch war der Zeitaufwand insgesamt größer: Das Resümee war zwiespältig und die Frage der Art und Weise der weiteren **Umsetzung der Dienstplanung in den Wohnbereichen für die Tagesdienste offen**. Diskutierte Optionen sind erstens die Begrenzung der Dienstplanung im Team auf begrenzte Zeiträume, wie Feier- und Festtage (Karnevalszeit). Zweitens wird diskutiert, ob mittels einer differenzierte Farbcodierung

oder auf anderem Wegen Mitarbeitenden über die bisherig in der Betriebsvereinbarung eingeräumten Selbstbestimmungsmöglichkeiten mehr Gestaltungsfreiraume eingeräumt werden können.

Fazit

Die verlängerte Eingabe von Wunschangaben nach der Betriebsvereinbarung für mehrere Monate im Voraus wird sehr positiv bewertet, beibehalten und ausgeweitet auf die anderen Einrichtungen der Sozial-Holding GmbH. Darüber hinaus wird in der Sozial-Holding GmbH eine digitale Einsicht des Dienstplans im Lesemodus ermöglicht.

Des Weiteren wurden Fortschritte in Hinblick auf folgende Ziele erreicht:

- den zeitlichen Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeitenden besser gerecht zu werden und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Work-Life-Balance zu ermöglichen,
- die Transparenz und Fairness bei der Verteilung von Diensten bzw. Dienstfolgen zu erhöhen sowie Überlastungen und gesundheitliche Risiken, die zu Ausfallzeiten führen können, zu minimieren,
- durch die Beteiligungs- und Aushandlungsprozesse mehr Verständnis für die Komplexität der Dienstplanung und die Herausforderungen, betriebliche Erfordernisse und unterschiedliche Interessen in Einklang zu bringen, zu entwickeln und die Akzeptanz für Kompromisse zu steigern sowie
- die Zufriedenheit im Team einschließlich der Führungskräfte sowie das Arbeitsklima und Arbeitsmotivation zu verbessern.

Experimentierraum „Mobiles Arbeiten“

Im Rahmen moderner Arbeitswelten ist in vielen Branchen teilweises oder vollständiges „Mobiles Arbeiten“ bereits eine etablierte Möglichkeit. Hingegen ist dies im Pflegesektor bisher kaum ein Thema. Der Grund hierfür liegt in der grundsätzlichen örtlichen und zeitlichen Gebundenheit vieler Tätigkeiten, die zur Interaktionsarbeit (Arbeit am und mit Menschen) gehören. Im Rahmen dieses Experimentierraums wurden Ansatzpunkte und Möglichkeiten mobilen Arbeitens in der Pflege erprobt und eruiert.

Orientieren und Priorisieren

Innerhalb der betrieblichen Analyse wurde deutlich, dass die Ortsflexibilisierung innerhalb des Altenheims Hardterbroich gewünscht wird. In der Mitarbeitendenbefragung (Hardterbroich) gaben 12 von 23 teilnehmenden Personen an, dass sie mobile Arbeitsmöglichkeiten als „sehr“ bzw. „eher bedeutsam“ bewerten. Vier Personen gaben an, dass sie mobile Arbeitsmöglichkeiten als „eher“ oder „gar nicht bedeutsam“ erachten und sieben Personen konnten die Frage nicht beurteilen. Weiterhin wurde das Thema in internen Meetings mit Führungskräften immer wieder thematisiert.

Innerhalb der Literaturanalysen zeigte sich, dass in der Literatur zur Arbeitsgestaltung in der Pflege die Möglichkeit des mobilen Arbeitens bisher fast nicht thematisiert wird. Um mehr Wissen zur Umsetzung von mobilem Arbeiten in der Pflege zu generieren und

das dahingehende Interesse der Mitarbeitenden aufzunehmen, wurde ein Experimentierraum zum Thema „mobiles Arbeiten“ eingerichtet, damit bspw. Sonderaufgaben von zu Hause aus erledigt werden können.

Die Besetzung der Experimentierraumteilnehmenden wurde von einer Leitungs runde vollzogen. Es wurden fünf Personen ausgewählt, die für die aktive Teilnahme am Experimentierraum „mobiles Arbeiten“ angefragt wurden. Diese gehören verschiedenen Hierarchieebenen an, haben unterschiedliche Funktionen, Qualifikationen und Aufgabenschwerpunkte. Entschieden wurde, dass den einzelnen Personen Tätigkeiten zugeordnet werden, die im mobilen Arbeiten ausprobiert werden konnten. Konkret bedeutet dies:

Position	Beispielhafte Tätigkeiten für mobiles Arbeiten
Teamleitung	Dienstplanung, Pflegeplanung, Dokumentation
Praxisanleitung	Dokumentation, Vor- und Nachbereitung Praxisanleitung
Koordinierende Nachtwache	Dienstplanung, Organisation von Ausfällen
Mitarbeitende Sozialer Dienst	Angebotsplanung und -vorbereitung, Terminplanung, Kommunikation
Pflegefachpersonen	Pflegeplanung, Dokumentation

Tab. 1: Tätigkeiten mobilen Arbeitens in der Sozial-Holding GmbH nach Arbeitsposition

Zusätzlich beteiligte Akteure waren die Einrichtungsleitung und Pflegedienstleitung des Altenheims Hardterbroich, die Projektmitarbeiterin der Sozial-Holding GmbH sowie eine wissenschaftliche Mitarbeiterin aus dem Experimentierraum Projektverbund „Pflege:Zeit“.

Lern- und Entwicklungszyklus

Auftakt

Zunächst wurden alle beteiligten Beschäftigten im Umgang mit der Technik im häuslichen Umfeld durch Mitarbeitende der EDV-Abteilung geschult. Ebenso wurden Regeln (v. a. zu Datenschutz und Arbeitszeit) erläutert. Des Weiteren einigten sich alle Beteiligten zu Beginn auf eine **gemeinsame Begriffsdefinition**. Gemäß der Vereinbarung umfasst: „mobiles Arbeiten alle Tätigkeiten, die außerhalb des Altenheims Hardterbroich erbracht werden“. Konkretisiert wurde zusätzlich, dass mobile Tätigkeiten lediglich im häuslichen Umfeld erbracht werden dürfen. Erwartungen, die mit mobilem Arbeiten verbunden wurden, waren folgende: **Ruhe und Effektivität; Zeitflexibilität** (mehr Zeit als Arbeitszeit nutzen können); **Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Entlastung vor Ort**.

Erprobungsprozess

Die Beschäftigten im Experimentierraum erprobten individuell das mobile Arbeiten. Dazu trafen sie jeweils situationsspezifische Absprachen mit der Führungskraft über konkrete zu erbringende Tätigkeiten und Arbeitszeiten. In den meisten Fällen wurde das **mobile Arbeiten sehr spontan** eingesetzt. Wenn es längerfristig geplant war, konnte es meist nicht stattfinden. Gründe hierfür waren **nicht vorhandene technische Geräte oder Ausfälle und Notfälle vor Ort**.

Selbstreflexionsbogen

Es fand stets ein Austausch über Erfahrungen, Herausforderungen und Lösungen unter den Mitarbeitenden des Experimentierraums sowie mit den Führungskräften statt. Die Beschäftigten wurden zusätzlich aufgefordert, einen Selbstreflexionsbogen zur individuellen Reflexion zu nutzen. Darin wurden sie gebeten, neben ihren Arbeitszeiten und Tätigkeiten im mobilen Arbeiten auch ihren Arbeitsort zu dokumentieren. Zudem wurden sie angeregt, die Auswirkungen der mobilen Arbeitsform für sich und die eigene Arbeit zu reflektieren. Die Auswirkungen umfassten Themen wie bspw. **Schnelligkeit / Effektivität, empfundene Ruhe beim Arbeiten, die Möglichkeit aufgrund der örtlichen Flexibilität mehr Zeit als Arbeitszeit nutzen zu können, Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf sowie die allgemeine Zufriedenheit**.⁵

In der Experimentierraum-Phase wurden insgesamt zehn Selbstreflexionsbögen ausgefüllt. Die erhobenen Daten umfassen eine Dokumentation und Reflexion von 44 Stunden mobiler Arbeit. Die dokumentierten Tätigkeiten lassen sich in vier Hauptkategorien einteilen:

- **Kommunikation (E-Mails schreiben),**
- **Urlaubs- und Dienstplanung,**
- **Aufgaben rund um Pflege** (z. B. Pflegeplanung, Maßnahmenplanung, Dokumentation, Vorbereitung von Neueinzügen, Überprüfen von Medikamentenänderungen etc.)
- sowie **Aufgaben rund um die Praxisanleitung** (z. B. Lernaufgaben, Zeitpläne Auszubildende, Nacharbeit Praxisanleitung).

Moderierte Reflexionstreffen – intern und extern

Etwa im zweimonatlichen Abstand fanden moderierte Reflexionstreffen mit allen Beteiligten des Experimentierraums statt. Darin wurden Erfahrungen gesammelt, reflektiert und Gestaltungsanforderungen formuliert. Die Erfahrungen bezogen sich auf die Ebenen Individuum (Wohlbefinden, Vereinbarkeit, Zufriedenheit), Arbeit (Effektivität, Produktivität, Qualität) und Team (Konflikte, Gespräche, Aufgaben vor Ort). Manchmal wurden die Erfahrungen unter einer spezifischen Perspektive oder mit besonderem vorher identifizierten Themenfokus (z. B. organisationale Gerechtigkeit) sortiert.

⁵ Selbstreflexion: Keine Person hatte das Gefühl, dass sie langsamer oder ineffektiver gearbeitet hätte. Neun von zehn waren schneller und konnten ihr Privatleben besser mit dem Beruf vereinbaren, alle gaben an, dass sie mehr Ruhe hatten, durch die Flexibilität mehr Zeit als Arbeitszeit nutzen konnten sowie insgesamt zufriedener waren.

Transfer

Auch ein Austausch mit externen Expert*innen wurde realisiert: In einem moderierten Online-Meeting im Rahmen der INQA-Fachkräftewoche konnten sich die Mitglieder des Experimentierraums mit Personen aus anderen Organisationen der Pflege über Erfahrungen und Lösungsansätze austauschen. Im Vorfeld wurde für diese Veranstaltung eine breite Werbemaßnahme realisiert, indem ein Foto-Wettbewerb zum Thema „mobiles Arbeiten in der Pflege?!” implementiert wurde, dessen Ergebnisse die Veranstaltung flankieren sollten. Trotz fehlender Einreichungen gab es viel Interesse und Aufmerksamkeit für die Thematik.

Die Teilnehmenden des Experimentierraums wurden für einen unternehmensinternen Transfer gezielt als Expert*innen einbezogen. Auf Basis der vielfältigen gesammelten und reflektierten Erfahrungen wurden von den Beteiligten des Experimentierraums betriebliche Handlungsempfehlungen formuliert. Hierbei ging es den Akteur*innen vor allem darum, die Prozesse beim Ausrollen des mobilen Arbeitens auf weitere Beschäftigte im Unternehmen erfolgreich gestalten zu können, indem von den Erfahrungen aus dem Experimentierraum gelernt werden kann. Auf dieser Basis soll eine vertiefte Diskussion mit der Geschäftsführung realisiert werden über Optionen, inwiefern die aktuell individuellen Regelungen betrieblich ausgeweitet werden können.

Experimentierraum „Ausfallmanagement“

Betriebsbedingte Mehrarbeit oder Überstunden sowie Übernahme von Diensten an freien Tagen sind mit Einbußen in Bezug auf Zeitsouveränität und die Erholung und Regeneration verbunden. Dass dies zu gesundheitlichen Problemen führt, wie z. B. zu Stress, Überlastung und Erschöpfung, zeigt sich in deutlich höheren krankheitsbedingten Fehlzeiten von Pflegekräften. Allgemein beschäftigen sich Unternehmen mit dem Thema Ausfallmanagement, um folgende Zielsetzungen zu erreichen (Dahlgaard und Kleipoedszus 2014; Kluge-Unger 2017):

- Absicherung der Leistungserbringung bei Ausfällen von Beschäftigten,
- Abbau von Überstunden,
- Einhaltung rechtlicher Vorgaben (u.a. Arbeitszeitgesetz),
- Verlässlichkeit von Dienstplänen und somit der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten,
- Sicherstellen von Versorgungsqualität,
- Transparenz und Gerechtigkeit des Verfahrens und Verbesserung der Kooperation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden in der Pflege.

Diese Ergebnisse wurden im Rahmen der überbetrieblichen Ist-Analyse ermittelt und für die projektspezifische Broschüre aufbereitet. Bei der Durchsicht gegenwärtig durchgeföhrter Arbeitszeitinstrumente wurde in diesem Kontext schon sichtbar, dass Ausfallmanagement in der Pflege eine hohe Relevanz hat.

Das Thema Ausfallmanagement wurde in dem Projekt auch in drei Häusern der Sozial-Holding GmbH erprobt. Hierbei sollte primär der Fragestellung nachgegangen werden,

ob mit partizipativ entwickelten Ansätzen die Belastungen auf die Kolleg*innen reduziert werden können, die durch kurzfristige und längerfristige Ausfälle von Pflegepersonal entstehen. Ursächlich für diese Festlegung waren die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung und der durchgeführten Interviews.

Orientieren und Priorisieren

Beschäftigtenbefragung (n=77)⁶

Im Rahmen der Beschäftigtenbefragung zeichnete sich ab, dass spontane Ausfälle von Kolleg*innen die subjektive empfundene Belastung erhöhen können. 85,1 Prozent der Befragten halten Puffer (beispielsweise ausreichend Personal oder Ausfallkonzepte) in der Dienstplanung zukünftig für bedeutsam. 43,71 Prozent gaben an, dass sie durch das Gefühl belastet sind, dass sie jederzeit während ihrer Freizeit für eine Arbeitsvertretung kontaktiert werden könnten. 48,6 Prozent gaben an, wegen beruflicher Verpflichtungen Pläne für private oder Familienaktivitäten zu ändern und 72,7 Prozent sagten, dass sie selbst einspringen, weil sie ihre Kolleg*innen nicht allein lassen wollen.

Dokumentenanalyse

Zur Konkretisierung der Umsetzungsideen fanden konzeptionelle Projekttreffen zwischen der Sozial-Holding GmbH und IAT statt. In diesem Rahmen wurde sich zur aktuellen Praxis, zum Stand der Forschung und zu Informationen aus der betriebsinternen Statistik ausgetauscht. In diesem Experimentierraum wurden zudem Dokumente und Regelungen zur bisherigen Gestaltung des Ausfallmanagements untersucht und nach Verbesserungspotentialen geschaut. Im Bereich der Ausfallkonzepte waren in der Sozial-Holding GmbH bereits eine **Prämie zum kurzfristigen Einspringen** und ein **Ampelkonto** implementiert. Mit den Regelungen zu den bestehenden Instrumenten waren die **Beschäftigten zufrieden**, daher sollten diese nicht angepasst werden. Eine interne Auswertung der Dienstpläne der vergangenen Monate ergab zudem, dass kurzfristiges Einspringen auf Grundlage der vorhandenen Daten keine besonders hohe Relevanz hat. Ebenso konnte **keine ungleiche Verteilung im Ausfallmanagement** festgestellt werden, die auf eine Überforderung einzelner Mitarbeitender hinweisen würde.

Interviews und Workshops

In den persönlichen Gesprächen wurde deutlich, dass Arbeitszeitgestaltung vor allem die **Aushandlung** von verschiedenen Interessen / Bedarfen / Bedürfnissen zwischen den Mitarbeitenden, Bewohnenden, Arbeitgeber*innen und Rahmenbedingungen umfasst. Diese Bereiche stehen in einem **Spannungsverhältnis** zueinander, das häufig von den Führungspersonen ausgehandelt wird und zu Belastungen / Beanspruchungen führen kann. In diesem Kontext kam der Vorschlag, Ausfallkonzepte (ggf. mit altersbedingten Faktoren) zu entwickeln.

⁶ Einrichtungsübergreifende T₀-Befragung.

Lebensweltanalyse

Die Untersuchung machte deutlich, dass die Bewohnenden sehr fundamentale Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung der Pflegenden und Verständnis für Personalmangel haben. Das Thema Ausfallkonzepte wurde ebenfalls in diesem Kontext thematisiert.

Lern- und Entwicklungszyklus

Zur Gewinnung weiterer Impulse für die betriebliche Umsetzung (beginnend ab Oktober 2024) fanden fünf Ideenworkshops in unterschiedlichen Wohnbereichen in der Einrichtung Hardterbroich statt. Zudem wurde eine überbetriebliche Kurzbefragung via Social Media im Dezember 2024 freigeschaltet. Zusammenfassend wurden folgende Ergebnisse aus den Fokusgruppen zusammengetragen.

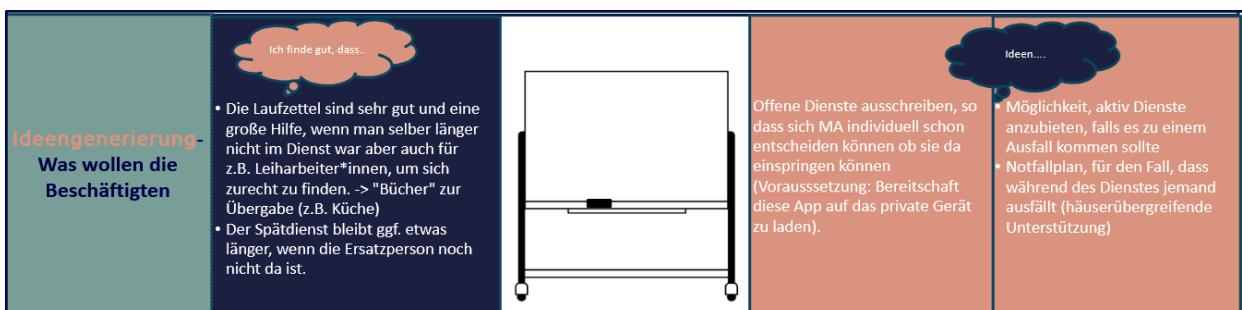


Abb. 1: Ergebnisse der Fokusgruppen zum Ausfallmanagement

In der Ideenabfrage wurde herausgestellt, dass die „**Kontaktaufnahme im Frei**“ primär eine Belastungsquelle für Führungskräfte darstellt und das Thema Erreichbarkeitserwartung bei den Mitarbeitenden des Praxisunternehmens nicht besonders stark ausgeprägt ist. Deutlich wurde, dass vor allem in kleinen Teams und mit ähnlichen Vertragsregelungen das wechselseitige Einspringen und Vertreten besser sowie stressfreier funktioniert als in größeren Teams mit vielen Sonderregelungen.

Eines der umzusetzenden Ergebnisse aus der Ideenbörse umfasste den **Einsatz eines digitalen Tools** des bestehenden Dienstplansoftware-Anbieters (myneva Heimbas ©), welches explizit zur Ausschreibung nicht besetzter Dienste angepasst und genutzt werden soll. Flankierend hierzu soll zukünftig ein Qualifizierungskonzept für Beschäftigte zur Nutzung der App entstehen, um die Transparenz und digitale Kompetenz zu fördern.

Umsetzung und Erprobung

Nach Einführung der technischen Updates wird eine Testphase initiiert (auch in einem Partnerwohnbereich). Abschließend wird eine umfassende Evaluation der Maßnahmen durchgeführt. Als Lösungsansätze bzw. Förderfaktoren ist zukünftig geplant, die Heimbas-App © im Rahmen der Einarbeitung von Mitarbeitenden in den einzelnen Häusern einzurichten, wobei jeweils ein speziell qualifizierter Projektlotse pro Haus unterstützend tätig sein soll. Für die technische Umsetzung werden zusätzliche Ressourcen bereitgestellt, um die Einrichtung der Anwendung sicherzustellen. Dabei müssen auch

Verantwortlichkeiten und Zugriffsrechte klar definiert und geregelt sein, um einen reibungslosen Einsatz zu gewährleisten.

Transfer

Auf Basis der Erkenntnisse zum Thema Ausfallmanagement wurden im Bereich des Transfers vornehmlich konzeptionelle Impulse gegeben. In einem Beitrag über „Detachment“ wurde das Thema Ausfallmanagement beispielsweise im Zusammenhang mit Kontrollerleben diskutiert. Innerhalb der Veröffentlichung wurde herausgestellt, dass für die Zeiten nach der Arbeit verbindliche Kontaktregelungen im Rahmen des Ausfallmanagements das Gefühl der Kontrolle über die eigene Freizeit erhöhen und die Erreichbarkeitserwartung senken könnten. Zudem wurde darauf verwiesen, dass vor allem Ausfallkonzepte eine wichtige Voraussetzung zur Ermöglichung von mentaler Erholung darstellen können. Ausfallregelungen führen dazu, dass freie Tage verlässlich und ohne Sorge bezüglich eines Einspringens zur Freizeitgestaltung erlebt werden können.

In der im Projekt publizierten Broschüre wurden Ausfallkonzepte bzw. das Thema Ausfallmanagement im Rahmen der Kategorie „Ansätze zu Regenerations- und Erholungszeiten“ dargestellt.

Arbeitsschritte im chronologischen Überblick:

Betriebliche Ist-Analyse (November 2023 – Mai 2024):

- Anfang 2024: Austausch von Studienergebnissen und betrieblichen Zahlen und Dokumenten zu bestehenden Ausfallkonzepten
- Juli 2024: Diskussion der Befragungsergebnisse und Dokumentenanalyse

Start der Experimentierräume:

- September 2024: Diskussion mit dem technischen Dienstleister zu möglichen Weiterentwicklungspotentialen (Workshop II am 04.09.24 mit Personen aus dem Bereich Personalplanung, Personalabteilung, IT, Geschäftsführung)
- September/Oktober 2024: Durchführung der Ideenworkshops in den Wohnbereichen
- Digitale Dienstplaneinsicht: Im Altenheim Hardterbroich können die Mitarbeitenden den Soll-Dienstplan einsehen; der Transfer auf die anderen Häuser steht noch aus
- Digitale Ausschreibungsbörse: Die erste Umsetzung scheiterte aufgrund technischer Schwierigkeiten. Im März 2025 wurde das Gesamtunternehmen Opfer eines Hackerangriffs, welcher die weitere Erprobung verzögerte. Ein Neustart wird wohlmöglich außerhalb der Projektlaufzeit liegen.

Fazit und Diskussionspunkte

In der Ideenfindungsphase des Experimentierraums zeigte sich, dass die Sozial-Holding GmbH schon grundlegend Maßnahmen zur Gestaltung des Ausfallmanagements implementiert hat.

Beispiele hierfür sind:

- Prämie für kurzfristiges Einspringen,
- Sensibilisierung der Beschäftigten für flexibles Einspringen sowie
- ein Verfahren, dass prioritätär bereits anwesende Beschäftigte bei kurzfristigen Ausfällen vor Ort angesprochen werden, anstatt nicht anwesende Beschäftigte in der Freizeit zu kontaktieren.

Die Beschäftigten fühlen sich zwar durch die allgemein angespannte Personalsituation belastet, allerdings sehen sie kaum Verbesserungspotentiale von Seiten des Arbeitgebers und der Dienstplanung; dieser Eindruck wurde auch im Rahmen der Befragung deutlich. Entsprechend den durchgeführten Ideenworkshops wurden Verbesserungspotentiale durch eine **Erweiterung der technischen Lösung** identifiziert. Diesem Wunsch wurde entsprochen und es folgten konzeptionelle Treffen mit dem zuständigen Softwareanbieter. An dieser Stelle ging es auch um die Frage von finanziellen Aspekten. Im Verlauf wurde deutlich, dass die aktuell implementierte Version der Einrichtungssoftware keinen gleichzeitigen Zugriff auf die Dienstpläne und keine simultane Bearbeitung von mehreren Beschäftigten der Dienstpläne ermöglicht. Diese Einschränkung betrifft auch die Implementierung einer Ausschreibungsbörse. Die Umsetzung und Anpassung der technischen Voraussetzung steht aktuell noch aus und wird im Anschluss an das Projekt fortgeführt.

Führungskräfteworkshops

Führungskräfte nehmen aus Sicht des Experimentierraum-Projektverbunds „Pflege: Zeit“ eine zentrale Rolle in Aushandlungsprozessen im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung ein. Sie stehen zwischen den Ebenen Unternehmen, Mitarbeitende und Bewohnende. Außerdem kennen sie wichtige zu berücksichtigende Rahmenbedingungen. Deshalb wurden Führungskräfte im Rahmen zweier Führungskräfte-Workshops zum Ende der Experimentierphase nochmals besonders adressiert.

Führungskräfteworkshop (I)

Ziele und Teilnehmende

Der erste Workshop „Experimentieren – Gerechtigkeit und individuelle Anforderungen unter einen Hut bekommen“ hatte zum Ziel, dass die Teilnehmenden über die eigene Rolle in den Experimentierräumen reflektieren, Chancen und Herausforderungen identifizieren und Strategien entwickeln, um aus Experimentierphasen zu lernen und diese Erkenntnisse in ihren Führungsalltag zu integrieren. Außerdem sollten die Teilnehmenden sich mit verschiedenen Dimensionen der Gerechtigkeit auseinandersetzen (z.B. Verteilungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit) und konkrete Handlungsansätze, wie sie Gerechtigkeit innerhalb ihres Teams und in der Organisation fördern können, erarbeiten. Teilnehmende waren dementsprechend alle an den Experimentierräumen beteiligten Führungskräfte (Einrichtungsleitung, Pflegedienstleitung, Wohnbereichsleitungen, Teamleitungen).

Ablauf und Ergebnisse

Zu Beginn des dreistündigen Workshops erfolgte zunächst ein Erfahrungsaustausch zur eigenen Rolle in den Experimentierräumen. Es wurde über Aufgaben und Verantwortungen diskutiert. Danach wurden klassische Führungsstile vorgestellt. Anschließend beantwortete die Gruppe die Frage, ob sich der eigene Führungsstil im Rahmen der Experimentierräume verändert hat und welche Besonderheiten das Gelingen der Experimentierräume unterstützt hat. Hier zeigte sich, dass die Führungskräfte vor allem eine **Kontrollfunktion** einnahmen, aber unter anderem auch für **fachliche Anleitung**, das Einräumen oder Einschränken von Handlungsspielräumen bzw. Freiräumen sowie für die **Motivation der Mitarbeitenden** verantwortlich waren. Eine Veränderung des eigenen Führungsstils beobachteten die Teilnehmenden nicht, jedoch war während der Experimentierphase eine Präsenz der Führungskräfte sowie Ausdauer, Transparenz und der eigene Spaß an der Projektarbeit wichtig.

Daraufhin folgte ein Blick in die Zukunft mit der Fragestellung „Was nehmen die Führungskräfte aus der Experimentierphase mit, was konnten sie lernen?“ Hier wurde deutlich, dass überwiegend positive Erkenntnisse gesammelt werden konnten. Beispieldhafte Nennungen waren: **effizienteres Arbeiten**, mehr **Vertrauen**, mehr **Flexibilität**, **neue Freiheiten und Mut**, **Neues auszuprobieren**.

Im nächsten Themenblock „Gerechtigkeit“ sammelten die Teilnehmenden zuerst, was Gerechtigkeit für sie persönlich bedeutet. Anschließend folgte ein kurzer theoretischer Input zu verschiedenen Formen von Gerechtigkeit, bevor dann Erfahrungen dazu ausgetauscht wurden, ob Gerechtigkeit im Arbeitsalltag der Führungskräfte eine Rolle spielt, was den Mitarbeitenden besonders wichtig ist und wie Führungskräfte mit konkreten Maßnahmen Gerechtigkeit fördern können. Beispielhaft wurden folgende Maßnahmen genannt: **Transparenz über Entscheidungen**, **authentische, ehrliche Reaktionen zeigen** und **ungerechtes Verhalten rückmelden** sowie **konsequent Grenzen setzen**.

Der letzte Themenblock beschäftigte sich mit individuellen Unterschieden und Generationen. Es wurden Generationenstereotype vorgestellt und anschließend diskutiert, ob die Führungskräfte in ihrem Alltag Unterschiede zwischen Generationen wahrnehmen. Es stellte sich heraus, dass Führungskräfte durchaus **Unterschiede zwischen Mitarbeitenden unterschiedlicher Altersgruppen** wahrnehmen, dies allerdings nicht auf die Generationenzugehörigkeit, sondern beispielsweise auch auf **Alter, unterschiedliche Sozialisation, Kultur und Lebensphasen** zurückführen. Danach wurden erneut konkrete Ansätze dazu gesammelt, was Führung zur Vermeidung generationsspezifischer Vorurteile und für eine gute Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen tun kann. Hier wurde beispielsweise Verständnis und Kommunikation anregen, Spaß an der Arbeit schaffen sowie die Vorteile aller Mitarbeitenden zu betonen und zu nutzen genannt.

Führungskräfte-Workshop (II)

Ziele und Teilnehmende

Der zweite Workshop „Organisationale Resilienz und Gesundheit – starke Führung für ein starkes Team“ brachte das Thema Resilienz und dessen Zusammenhang mit Gesundheit in den Fokus der Teilnehmenden. Ziele des zweiten Workshops waren folgende: Die Teilnehmenden erkennen die Bedeutung von Resilienz für ihre eigene Führung und die Stärke ihrer Organisation. Die Führungskräfte reflektieren ihre eigene Belastung und erstellen konkrete Ziele zur Förderung ihrer persönlichen Resilienz und Selbstsorge. Die Teilnehmenden entwickeln Maßnahmen, um durch ihre Führung die Resilienz der Organisation und ihrer Mitarbeitenden aktiv zu unterstützen. Teilnehmende des zweiten Workshops waren Einrichtungsleitungen und Wohnbereichsleitungen aller Einrichtungen der Sozial-Holding GmbH.

Ablauf und Ergebnisse

Zu Beginn des dreistündigen Workshops erfolgte zunächst ein Bericht aus den Experimentierräumen durch die Einrichtungsleitung der am Projekt beteiligten Einrichtung, um den anderen Führungskräften einen Überblick über Erfahrungen und Erkenntnisse zu ermöglichen. Anschließend gab es eine theoretische Einführung zu Resilienz und den drei Ebenen der Resilienz: individuelle Resilienz, Team-Resilienz und organisationale Resilienz.

Im daran anschließenden Block lag der Fokus auf den Führungskräften als Individuum und der Selbstsorge für die eigene Gesundheit. Sie reflektierten **Belastungen (mental und physisch)**, denen sie ausgesetzt sind, und Maßnahmen, welche sie zur Erholung umsetzen. Es zeigte sich, dass alle Führungskräfte **Ressourcen** haben, die den Belastungen entgegenstehen. Alle Führungskräfte entwickelten außerdem ein **persönliches Gesundheitsziel**, indem sie eine konkrete, realistische Maßnahme formulierten, welche sie in den nächsten zwei Monaten für die eigene Gesundheit umsetzen werden. Die Ziele wurden in einem verschlossenen Umschlag an eine/n Kolleg*in weitergegeben, der/die mit der Übergabe des Umschlags in zwei Monaten an das Ziel erinnern soll.

Der nächste Block thematisierte den Einfluss von Führung auf die Gesundheit von Mitarbeitenden. Anhand von Leitfragen wurde diskutiert, ob und wenn ja welchen Einfluss Führungskräfte auf den Krankenstand von Mitarbeitenden haben können. Es zeigte sich, dass die Führungskräfte sich selbst eine **Vorbildfunktion** zuschreiben, aber auch das **Unternehmensklima** und die Stimmung in der Organisation als bedeutende Faktoren für Gesundheit und Krankheit der Mitarbeitenden wahrnehmen. Eine transparente **Kommunikation über Belastungen** sowie **regelmäßige Gespräche mit Mitarbeitenden** halten sie darüber hinaus für wichtig.

Ein letzter Block beschäftigte sich mit der organisationalen Resilienz. Die Teilnehmenden schätzten auf einem Barometer die Ausprägung der organisationalen Resilienz der Sozial-Holding GmbH ein und diskutierten anschließend über die unterschiedlichen Standpunkte. Sie stimmten überein in der Annahme, dass die Umsetzung von Experimentierräumen die **Resilienz der Organisation** stärken kann.

Hintergrund und Zielsetzung der Evaluation

Für die externe Evaluation des Projekts „Pflege:Zeit“ wurde die DIP GmbH beauftragt. Zum Leistungsbereich gehörte eine formative und summative Projektevaluation, für die spezifische methodische Vorgaben galten. Zum einen sollte ein allgemeines Wirkungsmodell mit den Ebenen Input, Output, Outcome und Impact aufgestellt werden, um den Erfolg der Maßnahme beurteilen zu können. Zum anderen war eine auf das Projekt zugeschnittene Indikatorik zu entwickeln, die sich dem Konzept der organisationalen Resilienz auf Basis der ISO-Norm 22316:2017 zuordnen lässt. Zudem sollte im Projektverlauf die Datenerhebung an mindestens zwei Messzeitpunkten (T_0 und T_1) stattfinden. Als weitere Vorgabe waren bei allen Evaluationsmaßnahmen die von Fachgesellschaften ausgearbeiteten und international gültigen Standards für die Durchführung von Evaluationen zu berücksichtigen.

Zentrale Evaluationsthemen

Ausgehend von den Entwicklungen der drei Experimentierräume sollte zum einen der Einfluss auf die Mitarbeitendenzufriedenheit gegenüber der Transparenz, Zuverlässigkeit und Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung überprüft und zum anderen die Entwicklung der organisationalen Resilienz evaluiert werden. Demgegenüber ließen sich somit zwei zentrale Fragestellungen für die Evaluation zusammenfassen:

Welchen Einfluss nehmen die Experimentierräume auf

1. die Mitarbeitendenzufriedenheit gegenüber der Transparenz, Zuverlässigkeit und Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung und auf
2. spezifische Indikatoren der organisationalen Resilienz?

Neben diesen Hauptevaluationsthemen wurde, unter Berücksichtigung der methodischen Vorgaben, zu Beginn des Projekts ein Wirkmodell gegenüber den Faktoren *Input*, *Output*, *Outcome* und *Impact* aufgestellt, um abschließend den Erfolg der implementierten Maßnahmen einordnen zu können.

Input:

Unter Input-Faktoren wurden Ressourcen (z.B. finanziell, personell, sachlich) verstanden, die im Rahmen des Projekts „Pflege:Zeit“ durch die Sozial-Holding GmbH (potenziell) aufzuwenden waren. Der größte erwartbare Aufwand bestand durch die Teilnahme an den und Durchführung der Experimentierräume bzw. deren Implementierung. Daneben wurde für das Evaluationsdesign ein partizipativer Ansatz gewählt, weshalb für die Sozial-Holding GmbH auch Ressourcen für einzelne Phasen der Konzeptualisierung einzuplanen waren (schwerpunktmäßig: Input bei der Entwicklung der standardisierten Befragung). Zusätzlich dazu waren personelle, materielle und räumliche Ressourcen bei der Durchführung der Evaluationsworkshops und standardisierten Befragungen aufzuwenden.

Output:

Bei den Output-Faktoren ließ sich, vor dem Hintergrund der Projektziele, eine bedarfsorientierte Arbeitszeitgestaltung zusammenfassen, die durch die Projektmaßnahmen unmittelbar entwickelt werden sollte. Zeitgleich zu den umgestalteten betrieblichen Maßnahmen sollte die Aufrechterhaltung der Versorgungsqualität und Betriebswirtschaftlichkeit gewährleistet werden. Als unmittelbarer Output konnte eine Veränderung der zur Dienstplanung verwendeten Tools / Technologie antizipiert werden.

Outcome:

Generell lassen sich unter dem Outcome kurz- bis mittelfristige Effekte zusammenfassen. Die angestrebten Output-Faktoren sollten dabei einen Beitrag zu den Outcome-Faktoren **Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Arbeitszeitgestaltung** (vor dem Hintergrund der Zuverlässigkeit, wahrgenommenen Transparenz und bestmöglicher Flexibilität), Veränderung der **organisationalen Resilienz** sowie weiterhin zur Sicherstellung der Versorgungsqualität und Wirtschaftlichkeit leisten. Für die Überprüfung im Rahmen der Evaluation waren somit die Zufriedenheitsfaktoren und die Veränderung der organisationalen Resilienz zentrale Outcome-Faktoren. Schwerpunktmaßig wurden für die zu entwickelnden Indikatoren ausgewählte **Merkmale gesundheitsorientierter Führung** zugrunde gelegt, denn projektbezogen wurden von dem Experimentierraum-Projektverbund „Pflege:Zeit“ die **Resilienzfaktoren „Führung und Gesundheit“** fokussiert. Daher galt es, auch die Gesundheit der Mitarbeitenden mittelbar zu evaluieren.

Impact:

Unter dem Impact lassen sich generell mittel- bis langfristige Effekte zusammenfassen, die sich hier gemäß der Projektlaufzeit außerhalb des Betrachtungszeitraums der Evaluation befanden. Bei den Impact-Faktoren konnten übergeordnete Projektziele angeführt werden, die möglicherweise als direkte oder indirekte Wirkungen aus dem Projekt „Pflege:Zeit“ entstehen könnten. Mit dem Projekt sollte durch das Forschungskonsortium und die Projekteinrichtung Hardterbroich beispielsweise die Etablierung agiler Führungsstrukturen und gesundheitsgerechter Arbeitsgestaltung sowie eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit (Personalakquisition und -bindung) angestrebt werden. Über die teilnehmende Einrichtung hinaus waren zudem transferierbare Ergebnisse für eine beschäftigtenorientierte Arbeitszeitgestaltung in der stationären Langzeitpflege anzuvisieren.

Im Zuge der Implementierung der Experimentierräume wurde, bezogen auf die Faktoren **Outcome** und **Impact**, eine positivere Ausprägung im Vergleich zu T_0 angestrebt. Mindestens sollte aber der Erhalt der beschriebenen Aspekte sichergestellt werden. Evaluierter werden sollte jedoch ausschließlich das **Outcome**, da sich die **Impact-Entwicklungen** erst außerhalb des Projekt- und Beobachtungszeitraums feststellen lassen würden. Daneben sollte die Sicherstellung der Versorgungsqualität, Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit nicht explizit evaluiert werden: Diese Faktoren wurden durch die üblichen Kontrollinstanzen (z. B. Medizinischer Dienst, Qualitätsprüfungen) und internes Controlling sichergestellt. In der nachfolgenden Grafik sind die Phasen der Wertschöpfung für das Projekt „Pflege:Zeit“ zusammenfassend dargestellt.

EVALUATIONSBERICHT

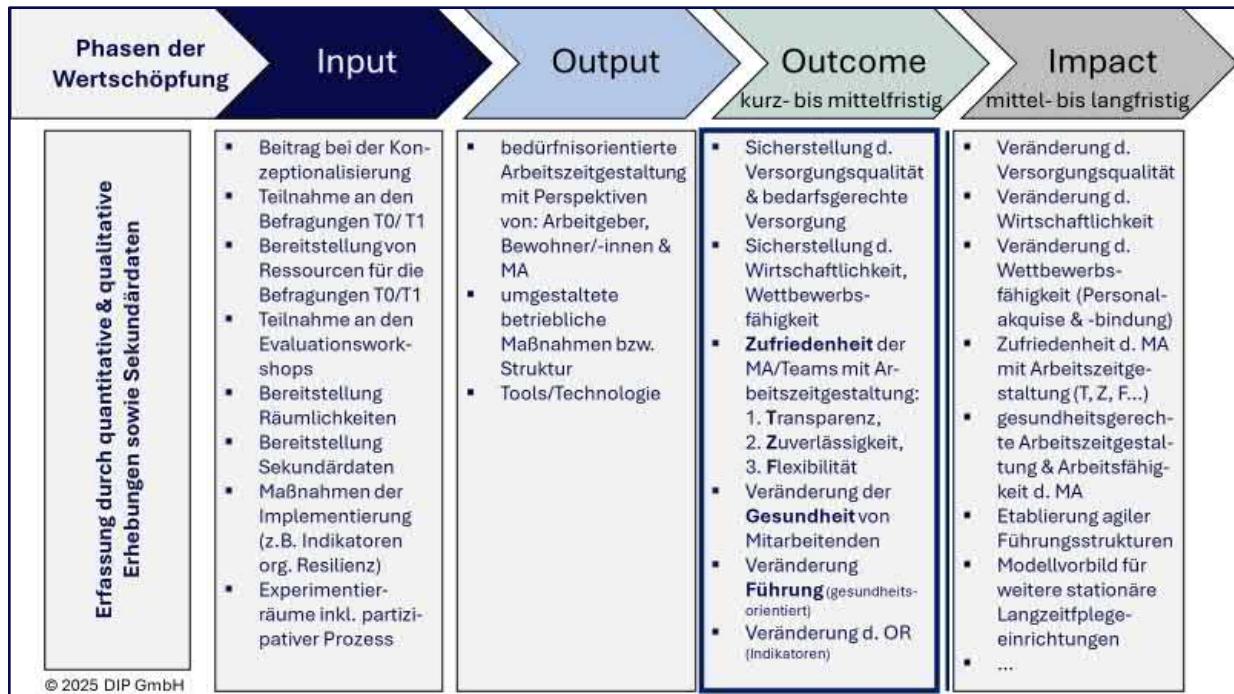


Abb. 2: Wertschöpfungsphasen (IOOI-Modell)

Evaluationsdesign

Das Evaluationsdesign umfasste neben der summativen Evaluation auch eine formative Evaluation. Im Verlauf des Projekts erfolgte eine enge Abstimmung mit dem formalen Auftraggeber (MA&T) und dem Experimentierraum-Projektverbund „Pflege:Zeit“, um die Evaluationsinhalte partizipativ zu entwickeln und abzustimmen.

Ausgehend von den inhaltlichen und konzeptionellen Evaluationsanforderungen haben sich sowohl bei der summativen als auch formativen Evaluation zwei zentrale Evaluationsthemen bestätigt:

1. Es sollte zunächst die grundsätzliche Eignung der im Projekt „Pflege:Zeit“ angewandten Methode evaluiert⁷ werden. Konkret sollte die Zielerreichung gegenüber einer Veränderung der Transparenz, Zuverlässigkeit und Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung aus Perspektive der Beschäftigten eruiert werden.
2. Im Weiteren sollte in dem Altenheim Hardterbroich überprüft werden, ob sich durch die Projektteilnahme die organisationale Resilienz (ISO-Norm 22316:2017) verändert.

Für die Untersuchung der Evaluationsthemen wurde ein „mixed-method-Ansatz“ gewählt, bei dem qualitative sowie quantitative Verfahren ergänzend zueinander und miteinander verschränkt eingesetzt wurden.

Im Hinblick auf die Outcome-Faktoren wurde für die Evaluation zunächst die Erstellung einer Zielerreichungsmatrix angedacht, in der sich die Dimensionen der ISO 22316:2017

⁷ Kombination von interner und externer Ausgangsanalyse sowie partizipative Entwicklung und Testung von Maßnahmen in dem Altenheim Hardterbroich.

und die dort zugewiesenen Indikatoren wiederfinden lassen sollten (vgl. Kapitel „Indikatoren organisationaler Resilienz“).



Abb. 3: Vorläufige Zielerreichungsmatrix

Denn ausgehend von den Ergebnissen der standardisierten Befragungen war es geplant, die Unterschiede zwischen T_0 und T_1 gemäß einem Pre-Post-Design zu betrachten. Hierfür sollten je Item und zugehöriger Dimension die Veränderungen der Mittelwerte des Antwortverhaltens verglichen werden und das Maß der Veränderung bestimmt werden (z. B. niedrig, mittel und hoch).⁸ In Summe sollte so grafisch wie auch mit deskriptiven und inferenzstatistischen Maßnahmen eine summativen Evaluation in Bezug auf die organisationale Resilienz sowie die Zufriedenheitsfaktoren stattfinden.

Formative Evaluation

Im Rahmen der formativen Evaluation wurde das Projektteam des Experimentierraum-Projektverbunds „Pflege:Zeit“ durch zentrale Evaluationsinhalte und Reflexionsschleifen unterstützt. Als Methode wurden hierfür Evaluationsworkshops gewählt, die zum Beginn und während des Projektzeitraums durchgeführt wurden. Dieser qualitative Methodenteil wurde additiv zu den standardisierten Befragungen geplant und durchgeführt. Gemäß dem *mixed-method*-Ansatz wurden Gelingensfaktoren aus der Perspektive der Sozial-Holding GmbH identifiziert, um die Implementierungsprozesse der angepassten Arbeitszeitgestaltung zu systematisieren. Daneben wurden im Rahmen der ersten beiden Evaluationsworkshops auch Barrieren und Treiber mit den Beteiligten

⁸ Aufgrund der Rückläufe und der Stichprobenbeschaffenheit wurde von dieser Form der Zielerreichungsmatrix Abstand genommen. Ursprünglich sollten die Effektstärken mithilfe des Cohens D bestimmt werden, für die es Richtwerte in Bezug auf die verbalen Anker bzw. Grade „gering“, „mittel“ und „hoch“ gibt (Döring, 2023). Alternativ wurden die Mittelwerte der T_0 - und T_1 -Befragung ausschließlich grafisch zueinander in Bezug gesetzt (vgl. Kapitel „Diskussion“).

des Altenheims Hardterbroich herausgearbeitet. Hingegen diente der Ergebnisevaluationsworkshop dem Zweck, die Dichte der Erkenntnisse bzw. Zusammenhänge sowie die Stabilität der Aussagen insgesamt zu erhöhen, indem die Ergebnisse aus den standardisierten Befragungen validierend und ergänzend diskutiert wurden; dies stellte somit eine Erweiterung der quantitativen Analyse dar.

Insgesamt wurden demnach drei Evaluationsworkshops mit den Beschäftigten (Führungskräfte, Mitarbeitende und Interessensvertretungen) des Altenheims Hardterbroich durchgeführt:

1. Auftaktworkshop (zur generellen Abstimmung mit den Beteiligten)
2. Prozessevaluationsworkshop (zur qualitativen Sachstandanalyse)
3. Ergebnisevaluationsworkshop (zur Validierung und Ergänzung der Ergebnisse)

Die ersten beiden Workshops wurden in den Räumlichkeiten des Altenheims Hardterbroich durchgeführt und es wurde darauf geachtet, dass zusätzlich zu den Führungskräften auch Vertretende aus allen adressierten Berufsgruppen⁹ teilnahmen. Die Ergebnisse der ersten beiden Evaluationsworkshops wurden jeweils nach den einzelnen Veranstaltungen in Form von Ergebnisprotokollen dokumentiert und anschließend dem Forschungskonsortium zur Verfügung gestellt. Der Ergebnisevaluationsworkshop wurde abweichend davon als Online-Veranstaltung durchgeführt und währenddessen transkribiert, um die Interviewtranskripte als weiteres Analysematerial für die Evaluationsergebnisse zu nutzen. Im Folgenden werden die Inhalte der drei Evaluationsworkshops skizziert.

1. Auftaktworkshop:

Im Rahmen des Auftaktworkshops, der am 20.02.2024 mit zehn Teilnehmenden stattfand, standen sowohl übergeordnete wie auch detaillierte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung im Mittelpunkt, die es im Rahmen des Projekts bzw. bei der Durchführung der Experimentierräume zu bedenken galt: Vor diesem Hintergrund wurden bestehende Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit identifiziert und diskutiert. Gleichzeitig wurden auch zentrale Herausforderungen und mögliche Barrieren thematisiert sowie dafür förderliche Faktoren und erste Lösungsansätze erarbeitet.

Im Detail wurden dann zentrale Werte bei der Arbeitszeitgestaltung erörtert. Hierbei wurden zunächst einige exemplarische Werte vorgestellt, die anschließend durch die Teilnehmenden ergänzt und konkretisiert wurden.

Ein weiterer Schwerpunkt des Workshops lag auf der Sammlung und Diskussion von Zusammenhängen zwischen Führung, Gesundheit und Arbeitszeitgestaltung. Zudem wurde intensiv in drei Gruppen darüber diskutiert, wie sich die Aspekte Flexibilität, Zuverlässigkeit und Transparenz im Kontext der Arbeitszeitgestaltung darstellen und zu-

⁹ Von den entwickelten Interventionen waren Pflegefachpersonen (mind. dreijährig ausgebildet), Pflegeassistenten*innen bzw. -helfer*innen (mind. einjährig ausgebildet), Alltagsunterstützer*innen bzw. Alltagsassistenz, Betreuungsassistenz und Hauswirtschaftskräfte betroffen, weshalb diese Berufsgruppen fokussiert betrachtet wurden.

sammenbringen lassen könnten: Hierbei ging es darum, einerseits bestehende Maßnahmen und positive Erfahrungen aufzuzeigen und andererseits auch mögliche Defizite und Verbesserungspotenziale herauszuarbeiten. Somit wurde gemeinsam reflektiert, welche spezifischen Schwierigkeiten es in Bezug auf Flexibilität, Zuverlässigkeit und Transparenz gibt, welche Faktoren sich hierbei förderlich auswirken und wie mögliche Lösungsansätze konkret aussehen könnten.

Im Kern lag die Zielsetzung des Auftaktworkshops darin, relevante Hinweise für die Konzeptionierung der Experimentierräume für den Projektverbund „Pflege:Zeit“ herauszuarbeiten und diese im Sinn der formativen Evaluation zur Verfügung zu stellen.

2. Prozessevaluationsworkshop

Im Rahmen des Prozessevaluationsworkshops, der am 07.11.2024 mit **13 Teilnehmenden** der Sozialholding GmbH durchgeführt wurde, wurden zentrale Aspekte der bisherigen Umsetzung in den drei Experimentierräumen sowie Herausforderungen und unterstützende Faktoren für die weitere Projektgestaltung systematisch reflektiert. Als methodischer Rahmen diente die Zeitstrahlen-Methode, anhand derer Meilensteine, förderliche Bedingungen und Barrieren visualisiert und gemeinsam diskutiert wurden. Der Workshop verfolgte dabei einen kollegial-beratenden Ansatz, bei dem experimentierraumübergreifend der Erfahrungsaustausch initiiert wurde.

Inhaltlich gliederte sich der Workshop in vier zentrale Themenblöcke: (1) In einer Be standsaufnahme wurde der Status quo in den jeweiligen Experimentierräumen erfasst und Perspektiven für die weitere Projektlaufzeit entwickelt. (2) Darauf aufbauend wurden sowohl bisherige als auch aktuelle und potenzielle zukünftige Herausforderungen im Projektverlauf identifiziert und/oder antizipiert. (3) Im Anschluss wurden Lösungs ansätze sowie hilfreiche Rahmenbedingungen diskutiert und den Herausforderungen zugeordnet, die sich in der bisherigen Praxis bewährt haben oder für die zukünftige Umsetzung als förderlich eingeschätzt werden. (4) Abschließend fand eine Metarefle xion der Experimentierraummethode statt. Diese diente der Sammlung positiver Erfahrungen mit der Methode oder auch in Bezug auf die Interventionen einer angepassten Arbeitszeitgestaltung. Die Ergebnisse waren zur Ableitung von Handlungsperspektiven zur weiteren Implementierung sowie für die Verfestigung erfolgreicher Ansätze gedacht.

3. Ergebnisevaluationsworkshop

Beim Ergebnisevaluationsworkshop, der am 29.04.2025 mit **sechs Teilnehmenden** statt fand, wurden hingegen ausgewählte Ergebnisse der standardisierten Befragungen (T_0 vs. T_1) vorgestellt und gemeinsam mit den Teilnehmenden diskutiert. Dadurch ergab sich die Möglichkeit, die bisherigen Evaluationsergebnisse durch Kommentare, vertiefende Einordnungen und weiterführende Perspektiven zu ergänzen. Im Rahmen eines offenen Austauschs brachten die Teilnehmenden ihre jeweiligen Sichtweisen ein, wodurch die Evaluation um relevante inhaltliche Aspekte erweitert werden konnte.

Die Veranstaltung wurde zu Analysezwecken aufgezeichnet und anschließend pseudonymisiert transkribiert. Nach Abschluss der Auswertung wurden sämtliche Text- und Videodaten gelöscht und in aggregierter Form dem Evaluationsbericht zugeführt.

Damit kann der Ergebnisevaluationsworkshop als zentrale ergänzende qualitative Methode angesehen werden (*mixed-method*-Ansatz), die u. a. auch für die summative Evaluation (Verschränkung der Ergebnisdaten) eingeplant wurde. Daneben können die Hinweise aus dem Ergebnisevaluationsworkshop auch im Sinne der formativen Evaluation zur Fortführung der entwickelten und angepassten Arbeitszeitgestaltungsmaßnahmen nach Abschluss des Projekts verwendet werden.

Summative Evaluation

In Bezug auf die summative Evaluation ließen sich eine ① externe und ② interne Ausgangsanalyse unterscheiden.

Zu ①:

Methodisch wurden hier zwei standardisierte Befragungen durchgeführt, bei denen ein Datensatz je Messzeitpunkt (T_0 und T_1) im Altenheim Hardterbroich¹⁰ erhoben wurde. Das Befragungsinstrument war für beide Erhebungszeitpunkte identisch, um die Veränderungen durch die Implementierung der angepassten Arbeitsgestaltung abzubilden. Bei der Instrumentenentwicklung war eine Fokussierung auf zentrale Aspekte erforderlich: die Vorüberlegungen wurden gemäß dem partizipativen Ansatz mit dem Experimentierraum-Projektverbund „Pflege:Zeit“ besprochen und abgestimmt. Hierbei galt es, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Erkenntnisinteresse und Zumutbarkeit – bezogen auf den Umfang der Befragungen – für die Mitarbeitenden des Altenheims Hardterbroich anzuvisieren. Dies zu realisieren, stellte eine zentrale Herausforderung im Entwicklungsprozess der Befragungen dar, da sich die Operationalisierung des Konstrukts der organisationalen Resilienz anhand der ISO-Norm 22316:2017 (Resilienzfaktoren „Führung und Gesundheit“) auf den Ebenen Organisation, Team und Individuum sowie die Abbildung der Zielerreichungskriterien Transparenz, Zuverlässigkeit und Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung als sehr komplex erwies. Diese Herausforderung zu bewältigen, war Teil der ausgedehnten partizipativen Konzeptionsphase.¹¹ Vor diesen Hintergründen war es wichtig, den standardisierten Befragungen zentrale Indikatoren zugrunde zu legen, bei denen relevante Entwicklungstendenzen im Kontext der

¹⁰ Der Sozial-Holding GmbH wurde für die T_0 -Befragung angeboten, dass auch die Altenheime „Am Pixbusch“, „Eicken“, „Kamillus“, „Rheindahlen“ und „Windberg“ teilnehmen können. Hintergrund hierfür war, dass der Status quo auch in diesen Einrichtungen erhoben werden sollte, um nach dem Projektzeitraum die entwickelten Maßnahmen bei Bedarf auch in den anderen Einrichtungen zielgerichtet einführen zu können.

¹¹ Um Synergien zu nutzen und Aufwände bei einer mehrmaligen Befragungsteilnahme für die Sozial-Holding GmbH zu reduzieren, hat sich das Forschungskonsortium dafür entschieden, die T_0 -Befragung der externen Evaluation (DIP GmbH) mit der betrieblichen IST-Analyse (IAT) zusammenzulegen. Hierbei wurde ein Fragebogen entwickelt, bei dem relevante Fragestellungen der betrieblichen IST-Analyse sowie die notwendigen Evaluationsinhalte abgebildet werden konnten. Die Entwicklung erfolgte in mehreren iterativen Schleifen, bei denen neben den wissenschaftlichen Mitarbeitenden der Institute auch Führungspersonen sowie der Betriebsrat der Sozial-Holding GmbH beteiligt wurden. Das Ergebnis war ein inhaltlich deutlich reduzierter Fragebogenentwurf, der abschließend durch den Betriebsrat genehmigt wurde. Die inhaltliche Reduktion war im Kontext der Evaluationsstandards (DeGEval, 2016) bzw. der Zumutbarkeit der Befragung notwendig.

Implementierung angepasster Arbeitszeitgestaltung durch die Evaluation abbildbar sein würden. Daneben sollten einzelne Fragestellung sowie die betriebliche IST-Analyse von IAT auch Hinweise für die Entwicklung der Experimentierräume im Sinne der formativen Evaluation ergeben.

Die Datenerhebung (T_0) fand vom 22.04.24 bis zum 20.05.24 als Pen&Paper-Befragung in den Altenheimen der Sozial-Holding GmbH statt. Die T_1 -Befragung fand dagegen ausschließlich im Altenheim Hardterbroich statt, da dort die Experimentierräume durchgeführt wurden und deren Wirkung dort zu evaluieren war; der Befragungszeitraum lief vom 03.02.25 und wurde bis zum 11.03.25 verlängert (ursprüngliches Befragungsende war der 28.02.25). Befragt wurden beide Male Pflegefachpersonen, Pflegeassistenten*innen bzw. -helfer*innen, Alltagsunterstützer*innen, Hauswirtschaftskräfte und die Betreuungsassistenz. Den Mitarbeitenden wurden jeweils 30 Minuten während der Arbeitszeit zur Verfügung gestellt, um die Fragebögen zu beantworten. Die ausgefüllten Fragebögen wurden in verschlossenen Urnen gesammelt, die während des Befragungszeitraums im Eingangsbereich und den Pausenräumen aufgestellt wurden. Die Befragungsteilnahme war freiwillig und die Daten wurden ausschließlich pseudonymisiert (persönlicher und geheimer Teilnahmecode) für den hier beschriebenen Forschungszusammenhang genutzt. Zur qualitätsgesicherten Dateneingabe wurden die ausgefüllten Fragebögen durch MA&T in eine Online-Dateneingabemaske (TIVIAN UniPark ©) eingegeben und an die DIP GmbH zur Auswertung übermittelt.

Zu 2:

Ergänzend zu den Primärerhebungen wurden Mitte Februar 2025 interne Indikatoren beim Altenheim Hardterbroich angefragt, die in einer Sekundärdatenanalyse berücksichtigt werden sollten. Hierfür wurden zu Beginn des Projekts interne Indikatoren wie z. B. Krankenstand, Fluktuation von Mitarbeitenden oder Personalgewinnung vorgeschlagen. Es sollten aufsummierte AU-Fehlzeiten der Mitarbeitenden aus zwei zu vergleichenden Bezugszeiträumen sowie die Anzahl der Mitarbeitenden vor und zum Ende des Projekts „Pflege:Zeit“ übermittelt werden.¹² In der Evaluation sollten somit, zusätzlich zur Verschränkung der qualitativen und quantitativen Verfahren, projektbezogene interne Indikatoren des Altenheims Hardterbroich als Sekundärdaten analysiert und mit den Ergebnissen der Primärerhebung verknüpft werden. Am 17. März 2025 ist die Sozial-Holding GmbH jedoch Opfer eines Cyberangriffs geworden. Dabei wurden unbefugterweise Daten von Bewohnenden, Mitarbeitenden und dem Unternehmen entwendet oder manipuliert, was zur Folge hatte, dass die gesamte IT-Infrastruktur der Sozial-Holding GmbH und ihrer städtischen Tochtergesellschaften durch den Angriff vorübergehend außer Betrieb gesetzt wurde. Aus diesem Grund war es dem Unternehmen im Erhebungszeitraum nicht möglich, bestimmte Daten für die geplante Sekundäranalyse bereitzustellen. Dieser Umstand lag außerhalb des Einflussbereichs der Sozial-Holding GmbH und ist nicht als Mangel der Evaluationsbereitschaft oder -qualität zu bewerten.

¹² Diese Sekundärdaten betrafen übliche Datenbestände der Sozial-Holding GmbH, sodass bei der Datenbereitstellung nur ein geringer Aufwand zu erwarten war.

Zusammenfassend bestand damit die Datenanalyse aus der Verbindung der Hinweise aus den qualitativen Evaluationsworkshops mit den Ergebnissen aus den standardisierten Befragungen. Bei der Datenauswertung wurden schwerpunktmäßig deskriptive statistische Verfahren verwendet.

Die standardisierten Daten wurden u. a. mittels des Statistikprogramms IBM © SPSS 27.0 ausgewertet und mit einschlägigen Programmen (z. B. Excel) aufbereitet. Die grafische Aufbereitung erfolgte primär mittels Microsoft © Excel und PowerPoint. Die ersten beiden Evaluationsworkshops wurden in Form von Ergebnisprotokollen und Bildern dokumentiert. Der Ergebnisevaluationsworkshop wurde mit Microsoft © Teams transkribiert und mit einer eigens entwickelten benutzerdefinierten GPT von OpenAI © protokollarisch analysiert sowie qualitätsgesichert (Rückprüfung gegenüber dem Transkript) mit den Ergebnissen der Primärdatenanalyse vernetzt.¹³

Zeitplan der Evaluation

Insgesamt umfasste die externe wissenschaftliche Evaluation damit vier Aufgabencluster, die im Zeitraum von September 2023 bis Mai 2025 (mit Ausnahme Aufgabencluster Nr. 3) erbracht wurden. Zu diesen Aufgabenclustern gehörte: (1) die formative Evaluation (qualitative Evaluationsworkshops), (2) die summative Evaluation I (quantitative Befragung T₀ und T₁), (3) die summative Evaluation II (Monitoring: interne Indikatoren) und (4) der Evaluationsbericht.

Zu Beginn der Evaluation erfolgte zunächst eine umfangreiche Konzeptionsphase von September 2023 bis Mitte April 2024. Hierbei wurde zunächst die Indikatoren-Matrix entwickelt und es wurde eine erste Operationalisierung der zu untersuchenden Konstrukte vorgenommen. Anfang 2024 wurde dann der Instrumentenentwurf für die Befragungen (T₀ und T₁) im Rahmen eines partizipativen Ansatzes mit dem Experimentierraum-Projektverbund „Pflege:Zeit“ iterativ entwickelt und abgestimmt.¹⁴ Eine Besonderheit stellte der frühzeitig durchgeführte Auftaktworkshop (20.02.2024) dar, bei dem bereits erste Hinweise erhoben werden konnten, mit denen anschließend der Fragebogenentwurf ergänzt und überarbeitet wurde. Der finale Fragebogen wurde im April 2024 durch den Betriebsrat der Sozial-Holding GmbH genehmigt und es folgte eine vierwöchige Befragung. Nachdem die Daten (T₀) ausgewertet und die Experimentierräume durch den Experimentierraum-Projektverbund „Pflege:Zeit“ entwickelt sowie gestartet worden waren, fand im November 2024 der Prozessevaluationsworkshop

¹³ Vor Beginn der Analyse wurde das Transkript vollständig anonymisiert und um alle sensiblen Daten sowie um Daten, die Rückschlüsse auf Einrichtungen oder Personen zulassen würden, bereinigt. Keinerlei Daten wurden für Trainingszwecke verwendet und mit Abschluss der Analyse wurde die Löschung der Verläufe bei OpenAI ©angewiesen.

¹⁴ Der Abstimmungsprozess mit dem Forschungskonsortium und die gemeinsame Abstimmung relevanter Fragen und Themen war notwendig, um die Zielstellungen des Projekts „Pflege:Zeit“ mit denen der wissenschaftlichen Begleitung in Übereinstimmung zu bringen. Dies wurde in mehreren gemeinsamen Sitzungen zur Instrumentenabstimmung mit dem Experimentierraum-Projektverbund „Pflege:Zeit“ realisiert und die Befragungen wurden im Rahmen einer abschließenden Begegung durch den Betriebsrat der Sozial-Holding GmbH genehmigt. Eine gezielte Einbindung sollte nicht nur den Entwicklungsprozess der bedarfsoorientierten Arbeitszeitmodelle verbessern sowie deren Evaluationsinstrument, sondern die dialogische Vorgehensweise sollte auch die Akzeptanz und das Erkenntnisinteresse in dem Altenheim Hardterbroich stärken sowie den Rücklauf der standardisierten Befragungen stabilisieren.

statt. Um dem Altenheim Hardterbroich möglichst viel Zeit für die Entfaltung der Experimentierräume zu geben, wurde die vierwöchige T₁-Befragung erst im Februar 2025 durchgeführt; gefolgt vom Ergebnisevaluationsworkshop Ende April 2025.

Zeitplan für die Evaluation

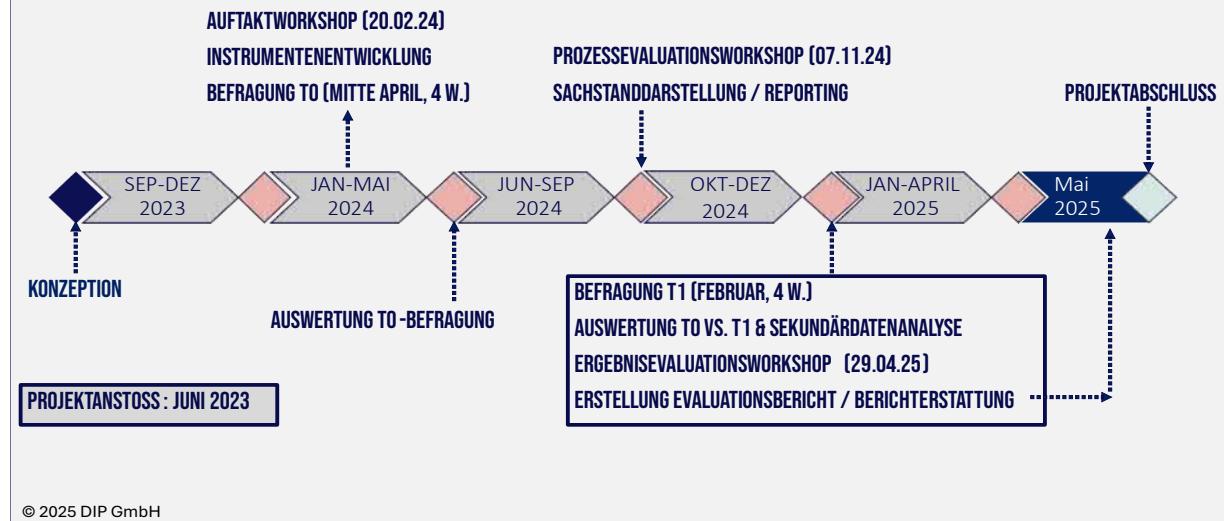


Abb. 4: Zeitplan der Evaluation

Evaluationsstandard und Qualitätssicherung

Im deutschen Sprach- und Forschungsraum stellen die Standards für Evaluation der Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval) einen fundierten und gängigen Orientierungsrahmen dar, um die Qualität von Evaluationen sicherzustellen. Inhaltlich werden hier die Dimensionen *Nützlichkeit*, *Durchführbarkeit*, *Fairness* und *Genauigkeit* mit unterschiedlichen Items abgebildet (DeGEval 2016). Bei der Entwicklung bzw. Durchführung der formativen und summativen Evaluation wurden diese Standards als Instrumente zur Qualitätssicherung verstanden sowie bei der Initiierung, Planung und Durchführung der Evaluationen als auch der Erstellung des Evaluationsberichts berücksichtigt. Konkret ging es dabei um die Gewährleistung der folgenden Inhalte:

Nützlichkeit

Die Nützlichkeitsstandards dienen dazu sicherzustellen, dass sich die Evaluation an gemeinsam festgelegten und klar definierten Evaluationszielen orientiert und – soweit realisierbar – den Informationsbedarf der Evaluationsbeteiligten berücksichtigt. Dabei geht es insbesondere darum, folgende Kriterien zu berücksichtigen: *Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen (N1)*, *Klärung der Evaluationszwecke (N2)*, *Kompetenz und Glaubwürdigkeit des Evaluators (N3)*, *Auswahl und Umfang der Informationen (N4)*, *Transparenz von Werthaltungen (N5)*, *Vollständigkeit und Klarheit der Berichterstattung (N6)*, *Rechtzeitigkeit der Evaluation (N7)* und *Nutzung und Nutzen der Evaluation (N8)*.

Durchführbarkeit

Die Durchführbarkeitsstandards dienen dazu zu gewährleisten, dass eine Evaluation realistisch geplant und sorgfältig durchdacht sowie diplomatisch und kostenbewusst umgesetzt wird. Dabei sollten die folgenden Kriterien im Blick behalten werden: *Angemessene Verfahren (D1)*, *Diplomatisches Vorgehen (D2)* und *Effizienz von Evaluation (D3)*.

Fairness

Die Fairnessstandards dienen dazu sicherzustellen, dass im Rahmen einer Evaluation alle beteiligten und betroffenen Personen sowie Gruppen respektvoll und gerecht behandelt werden. Dabei sind folgende Kriterien zu erfüllen: *Formale Vereinbarungen (F1)*, *Schutz individueller Rechte (F2)*, *Umfassende und faire Prüfung (F3)*, *Unparteiische Durchführung und Berichterstattung (F4)* und *Offenlegung von Ergebnissen und Berichten (F5)*.

Genauigkeit

Die Genauigkeitsstandards dienen dazu, dass eine Evaluation valide und nachvollziehbare Informationen sowie Ergebnisse hinsichtlich des jeweiligen Evaluationsgegenstands und der zugehörigen Fragestellungen generiert und vermittelt. Dabei spielen wissenschaftliche Gütekriterien eine zentrale Rolle. Im Detail sind die folgenden Kriterien zu adressieren: *Beschreibung des Evaluationsgegenstandes (G1)*, *Kontextanalyse (G2)*, *Beschreibung von Zwecken und Vorgehen (G3)*, *Angabe von Informationsquellen (G4)*, *Valide und reliable Informationen (G5)*, *Systematische Fehlerprüfung (G6)*, *Angemessene Analyse qualitativer und quantitativer Informationen (G7)*, *Begründete Bewertungen und Schlussfolgerungen (G8)* und *Meta-Evaluation (G9)*.

Bei allen Schritten der Evaluation soll darauf geachtet und rückgeprüft werden, ob sich die Inhalte dieser Evaluationsstandards erfüllen lassen und deren Erfüllung entsprechend reflektiert sowie diskutiert¹⁵ wird.

¹⁵ Grundsätzlich konnten alle Items der Evaluationsstandards erfüllt werden. Im Zuge der Diskussion bzw. Limitation der Evaluationsergebnisse wird auf einzelne Items eingegangen und deren Einfluss auf die Evaluationsergebnisse bzw. -inhalte reflektiert.

Konzeptioneller Rahmen (ISO 22316:2017)

Das Konzept der organisationalen Resilienz lässt sich auf Basis der ISO-Norm 22316:2017 „*Security and Resilience – Organizational Resilience – Principles and Attributes*“ erfassen. Unter organisationaler Resilienz wird demnach „*die Fähigkeit einer Organisation verstanden, in einer sich verändernden Umgebung Einflüsse aufzunehmen und sich anzupassen, um ihre Ziele zu erreichen*“ (International Standard ISO 22316:2017) und als Organisation handlungsfähig zu bleiben. Folglich können resiliente Organisationen entstehende Bedrohungen und Chancen, die sich aus plötzlichen oder allmählichen Veränderungen ihres internen und externen Kontextes ergeben, antizipieren und/oder kompensatorisch darauf reagieren. Auch wenn keine einheitliche Definition organisationaler Resilienz existiert, so werden branchenübergreifend die folgenden Begriffe mit organisationaler Resilienz in Verbindung gebracht und entsprechen den folgenden Phasen: **Antizipation (Anticipation)**, **Abpuffern (Buffering)**, **Bewältigung und Adaptation (Coping / Adaptation)**, **Erholung (Recovery)** und **Lernen (Learn)**. Zusammenfassend lassen sich diese Wirkprinzipien wie folgt beschreiben: Antizipation umfasst das Erkennen einer potenziellen Störung im Voraus. Buffering bezieht sich darauf, dass Auswirkungen einer Störung abgedämpft werden, noch bevor sich diese voll entfaltet. Bewältigung und Adaptation beinhaltet das aktive Handhaben einer bereits eingetretenen Störung. Erholung bedeutet die Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit nach einer eingetretenen Beeinträchtigung. Schließlich umfasst Lernen das Anpassen der Organisation, sobald die Störfolgen abgeklungen sind, wodurch sich wiederum unter Umständen die organisationale Resilienz stärken lässt (Hartwig et al. 2016, S. 4–16).

Auch wenn es kein absolutes und normatives Maß der organisationalen Resilienz gibt, sollte deren Stärkung insgesamt ein strategisches Organisationsziel darstellen. In jedem Fall ist die organisationale Resilienz das Ergebnis spezifischer Merkmale sowie eines effektiven Risikomanagements (International Standard ISO 22316:2017). Dabei wird die Resilienz einer Organisation aus einer Interaktion und Kombination verschiedener Merkmale beeinflusst und entsteht aus dem Zusammenspiel dieser auf der Mikro-, Meso- und Makroebene (Heller 2019, S. 134).

Vor diesen Hintergründen hat die Internationale Organisation für Standardisierung (ISO) aus einer Vielzahl an Quellen und Handlungsempfehlungen eine einheitliche Richtlinie erarbeitet und ihre Empfehlungen im Jahr 2017 in der Norm 22316 veröffentlicht. Empfohlen wird darin eine bereichsübergreifende, koordinierte Herangehensweise, um die organisationale Resilienz gezielt in den Blick zu nehmen (Heller 2019, S. 136; International Standard ISO 22316:2017). Damit wurde erstmalig ein Rahmenwerk geschaffen, in der **neun Dimensionen**, als Orientierung zur Förderung der organisationalen Resilienz, beschrieben werden.

Die Merkmale bzw. neun Dimensionen von organisationaler Resilienz nach ISO 22316:2017 sind:

1. Geteilte Vision und klares Ziel:

„Die organisationale Resilienz wird durch einen klar formulierten und verstandenen Zweck, eine Vision und Werte verbessert, um Klarheit in Entscheidungsprozessen auf allen Ebenen der Organisation zu gewährleisten.“

Die Organisation sollte die folgenden Aktivitäten priorisieren und Ressourcen bereitstellen:

- ihre **Vision**, ihren **Zweck** und ihre **Kernwerte** allen interessierten Parteien deutlich machen, um strategische Ausrichtung, **Kohärenz und Klarheit** in allen Entscheidungsprozessen zu gewährleisten;
- sicherstellen, dass individuelle Ziele und Aufgaben im Einklang mit dem Zweck, der Vision und den Werten der Organisation stehen und diesen verpflichtet sind;
- regelmäßig die Eignung der Strategien der Organisation überprüfen und ihre Ausrichtung an Zweck, Vision, Kernwerten und Zielen sicherstellen;
- die Notwendigkeit erkennen, den Zweck, die Vision und die Kernwerte der Organisation zu überdenken und gegebenenfalls als Reaktion auf externe und interne Veränderungen zu überarbeiten;
- nach neuen und innovativen Ideen suchen und diese fördern, um strategische Ziele zu erreichen und zu entwickeln.

2. Umfeld verstehen und beeinflussen

„Ein umfassendes Verständnis der internen und externen Umgebungen der Organisation wird dazu beitragen, dass die Organisation wirksamere strategische Entscheidungen über die Prioritäten für die organisationale Resilienz trifft. Die Organisation sollte die folgenden Aspekte demonstrieren und stärken: (1) die Fähigkeit, über gegenwärtige Aktivitäten, Strategien und organisatorische Grenzen hinauszudenken; (2) Verständnis, Zusammenarbeit und Stärkung von Beziehungen zu relevanten Interessengruppen, um die Umsetzung des Zwecks und der Vision der Organisation zu unterstützen.“

Die Organisation sollte die folgenden Aktivitäten priorisieren und Ressourcen bereitstellen:

- Überwachung und Bewertung des Kontexts der Organisation, einschließlich Wechselwirkungen, politischer, regulatorischer Umgebung und Aktivitäten von Wettbewerbern unter sich ändernden Bedingungen;
- Aufrechterhaltung starker Beziehungen zu Interessengruppen und Förderung der Zusammenarbeit auf allen Ebenen;
- Zusammenarbeit mit Interessengruppen, die den Zweck und die Vision der Organisation teilen.

3. Effektive und ermutigende Führung

„Die OR wird durch Führungskräfte gestärkt, die andere dazu ermutigen und befähigen, unter verschiedenen Bedingungen und Umständen zu führen, einschließlich in Phasen der Unsicherheit und Störungen. Die Organisation sollte die folgenden Aspekte demonstrieren und stärken: (1) Führung, die sich an veränderte Umstände anpassen kann; (2) Führung, die eine vielfältige Palette von Fähigkeiten, Wissen und Verhalten innerhalb der Organisation nutzt, um organisatorische Ziele zu erreichen.“

Die Organisation sollte die folgenden Aktivitäten priorisieren und Ressourcen bereitstellen:

- Entwicklung von vertrauenswürdigen und respektierten Führungskräften, die mit Integrität handeln und sich nachhaltig auf die organisationale Resilienz konzentrieren;
- Zuweisung von Rollen und Verantwortlichkeiten zur Stärkung der organisationalen Resilienz;
- Förderung der Schaffung und Weitergabe von Erfahrungen aus Erfolgen und Misserfolgen sowie die Förderung der Übernahme bewährter Praktiken;
- Ermächtigung aller Ebenen der Organisation, Entscheidungen zu treffen, die die organisationale Resilienz schützen und stärken.

4. Resilienzfördernde Kultur

„Eine Kultur, die die organisationale Resilienz unterstützt, zeigt ein Bekenntnis zu gemeinsamen Überzeugungen und Werten, positiven Einstellungen und Verhaltensweisen.“

Die Organisation sollte die folgenden Aktivitäten priorisieren und Ressourcen bereitstellen:

- Bestimmung der Überzeugungen, Werte und Verhaltensweisen innerhalb der Organisation, die die Organisationskultur definieren;
- Identifikation von Kernwerten und Verhaltensweisen, die die organisationale Resilienz fördern, und Festlegung von Kriterien, die zur Bewertung der individuellen Leistung herangezogen werden können;
- Einbindung von Menschen auf allen Ebenen, um die Werte der Organisation zu fördern;
- Förderung von Kreativität und Innovation, die die organisationale Resilienz stärkt;
- Ermächtigung von Personen, Bedrohungen und Chancen zu identifizieren und zu kommunizieren sowie Maßnahmen zu ergreifen, die der Organisation zugutekommen;
- Überwachung und regelmäßige Überprüfung der Organisationskultur, um eventuelle Veränderungen zu erkennen, die die organisatorische Widerstandsfähigkeit beeinflussen könnten.

5. Informationen und Wissen teilen

„Die organisationale Resilienz wird gestärkt, wenn Wissen angemessen geteilt und angewendet wird. Das Lernen aus Erfahrung und voneinander wird gefördert. Die Organisation sollte die folgenden Aspekte demonstrieren und stärken: (1) Information, Wissen und Lernen werden geschützt; (2) Lernen erfolgt aus allen verfügbaren Quellen (nutzt vorhandenes Wissen und lernt von anderen).“

Die Organisation sollte sicherstellen, dass Wissen und Informationen:

- **zugänglich, verständlich und ausreichend** sind, um die Ziele der Organisation zu unterstützen;
- effektiv geteilt werden, um Entscheidungsfindung zu ermöglichen;
- als kritische Ressource der Organisation anerkannt wird;
- durch etablierte **Systeme und Prozesse** geschaffen, bewahrt und angewendet wird;
- **rechtzeitig mit allen relevanten Interessengruppen** geteilt wird;
- im organisatorischen Lernprozess angewendet wird.

6. Verfügbarkeit von Ressourcen

„Die Organisation sollte Ressourcen wie Personal, Räumlichkeiten, Technologie, Finanzen und Informationen entwickeln und zuweisen, um Schwachstellen anzugehen und die Fähigkeit zur Anpassung an veränderte Umstände zu gewährleisten.“

Die Organisation sollte die folgenden Aktivitäten priorisieren und Ressourcen bereitstellen:

- angemessene Entscheidungen zur Bereitstellung von Ressourcen und Kapazitäten treffen, Diversifizierung, Replikation und Redundanz nutzen, um einzelne Fehlerpunkte zu vermeiden und auf Vorfälle und Veränderungen zu reagieren, so dass **Kernservices auf einem akzeptablen, vorab festgelegten Niveau aufrechterhalten** werden;
- Mitarbeiter mit vielfältigen Fähigkeiten, Wissen und Verhalten auswählen und entwickeln, die zur Fähigkeit der Organisation beitragen können, auf Veränderungen zu reagieren und sich anzupassen;
- die Fähigkeit entwickeln, Veränderungen flexibel zu identifizieren und darauf zu reagieren, einschließlich der Anpassung und Neuverteilung von Fähigkeiten, Vereinbarungen, Strukturen, Aktivitäten und Verhaltensweisen an neue Bedingungen;
- regelmäßig die Eignung, **Verfügbarkeit und Zuteilung von Ressourcen überprüfen** und dabei die Auswirkungen von Veränderungen in der Organisation und ihrem Kontext berücksichtigen.

7. Koordinierte Unternehmensbereiche

„Die Gestaltung, Entwicklung und Koordination von Managementdisziplinen und ihre Ausrichtung auf die strategischen Ziele der Organisation sind grundlegend für die Stärkung der organisationalen Resilienz. Die Organisation sollte die

folgenden Aspekte demonstrieren und stärken: (1) Die Managementdisziplinen sind koordiniert, sodass sie einzeln und gemeinsam zum Zweck der Organisation und zum Schutz dessen beitragen, was sie wertschätzt; (2) Die Organisation steuert die Auswirkungen von Unsicherheit auf ihre Ziele über alle Managementdisziplinen hinweg.“

Die Organisation sollte die folgenden Aktivitäten priorisieren und Ressourcen bereitstellen:

- Identifizierung und Gestaltung von Managementdisziplinen, die zur organisationalen Resilienz beitragen;
- Regelmäßige Bewertung, wie jede Managementdisziplin zur Gesamtwiderstandsfähigkeit der Organisation beiträgt, und Schwächen dort beheben, wo sie festgestellt werden;
- Flexibilität in die Managementdisziplinen integrieren, damit die Organisation Veränderungen aufnehmen und sich anpassen kann;
- die Kommunikation, Koordination und Zusammenarbeit zwischen den Managementdisziplinen der Organisation stärken, um einen kohärenten Ansatz zu schaffen.

8. Kontinuierliche Verbesserungen

„Die organisationale Resilienz wird verbessert, wenn Organisationen kontinuierlich ihre Leistung an vorab festgelegten Kriterien überwachen, um aus Erfahrungen zu lernen, sich zu verbessern und Chancen zu nutzen. Organisationen schaffen und fördern eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung unter allen Mitarbeitern. Die Organisation sollte die folgenden Aspekte demonstrieren und stärken: (1) eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, die sicherstellt, dass organisatorische Ziele, Strategien und Verfahren relevant und angemessen gehalten werden können, um die sich ändernden Bedürfnisse der Organisation zu unterstützen; (2) ein Bekenntnis zur Validierung und kontinuierlichen Verbesserung von Aktivitäten und Fähigkeiten der organisationalen Resilienz.“

Die Organisation sollte die folgenden Aktivitäten priorisieren und Ressourcen bereitstellen:

- Mechanismen zur Überwachung und Bewertung der Leistung implementieren, um kontinuierliche Verbesserungen zu unterstützen;
- sicherstellen, dass die Kriterien des Leistungsmanagements auf Veränderungen reagieren, die sich auf organisatorische Ziele auswirken.

9. Veränderungen antizipieren und managen

„Die organisationale Resilienz wird gestärkt, wenn eine Organisation die Fähigkeit hat, Veränderungen vorherzusehen, zu planen und darauf zu reagieren. Die Organisation sollte die folgenden Aspekte demonstrieren und stärken: (1) die Fähigkeit, unter sich verändernden Bedingungen konsequent ihren Verpflichtungen nachzukommen und ihre Betriebsabläufe entsprechend anzupassen; (2) die Fähigkeit, die Auswirkungen plötzlicher und unerwarteter Vorfälle

aufzunehmen und sich anzupassen; (3) die Vorbereitung, auf Veränderungen zu reagieren oder Veränderungen gegebenenfalls zu beeinflussen.“

Die Organisation sollte die folgenden Aktivitäten priorisieren und Ressourcen bereitstellen:

- **sich über Situationen im Klaren bleiben**, die wahrscheinlich Veränderungen beeinflussen werden;
- **sich bei Bedarf anpassen, ohne dabei signifikante Auswirkungen auf ihre Produkte und Dienstleistungen zu haben;**
- **sich zur Sicherung, Leistung und Anpassung verpflichten, aber mit der Fähigkeit, den Fokus zu verlagern, ohne dabei ihre Visionen und Kernwerte zu gefährden;**
- sicherstellen, dass die Managementdisziplinen robust und wirksam genug sind, um auf Veränderungen zu reagieren.

Mit diesen Dimensionen und Merkmalen organisationaler Resilienz werden Unternehmen eine umfassende Orientierung und breite Handlungsempfehlungen zur Förderung ihrer organisationalen Resilienz zur Verfügung gestellt.

Neben den beschriebenen Dimensionen organisationaler Resilienz lassen sich im Arbeitskontext die Betrachtungsebenen **Team-Resilienz** sowie **individuelle Resilienz** konzeptionell davon abgrenzen (Cronenberg 2020; Flüter-Hoffmann et al. 2019; Soucek et al. 2016), allerdings ist die Trennung gemäß einer systemischen Perspektive künstlich. Klar ist, dass vor allem diejenigen Organisationen resilient sind, die förderliche Rahmenbedingungen schaffen, die auch das resiliente Verhalten von den Mitarbeitenden (und Teams) unterstützen (Heller 2019, S. 138–139; Soucek et al. 2018).

In der Betrachtungsweise einer Organisation lassen sich folglich die individuelle Resilienz der **Mikro-Ebene** und die Team-Resilienz der **Mesoebene** zuordnen. Die individuelle Resilienz wird zwar häufig als zentrale Resilienz-Ebene in den Blick genommen und diskutiert, jedoch ist im Arbeitskontext sowie vor dem Hintergrund einer systemischen Betrachtungsweise die individuelle Resilienz untrennbar von der Team- und organisationalen Resilienz anzusehen; vielmehr hängen diese voneinander ab und beeinflussen sich **wechselseitig** (Moser und Häring 2023; Heller 2019; Soucek et al. 2016, 2018). Diese Betrachtungsweise wird zudem dem **MTO-Ansatz** (Mensch; Technik / Team; Organisation), aus der Arbeitspsychologie nach Strohm und Ulich (1997), gerecht (Strohm und Ulich 2019).

Zusammenfassend lässt der konzeptionelle Rahmen, an denen sich alle Inhalte der externen Evaluation orientiert haben, in dem folgenden Modell darstellen.

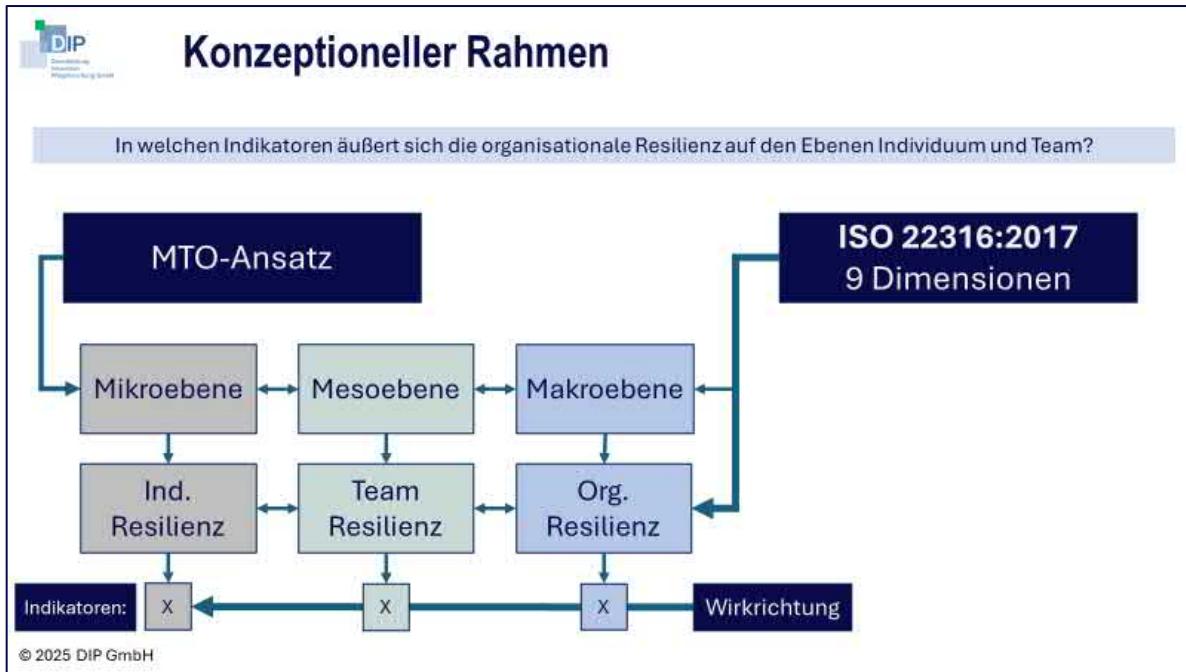


Abb. 5: Zuordnung der Indikatoren nach MTO-Ansatz und ISO 22316:2017

Ausgehend von den beschriebenen Dimensionen organisationaler Resilienz wurden passende Indikatoren definiert, deren Operationalisierung sich ausgewählten Merkmalen der organisationalen Resilienz zuordnen ließen. Darüber hinaus wurde je Merkmal eine Verortung der Indikatoren für die Ebenen Individuum, Team und Organisation vorgenommen, was zwei zentrale Herausforderungen umfasste: Erstens musste überlegt bzw. antizipiert werden, wie sich Indikatoren der organisationalen Resilienz auf den Ebenen Team-Resilienz und individuelle Resilienz der Mitarbeitenden äußern könnten. D. h., es galt nicht Indikatoren der individuellen Resilienz oder Team-Resilienz abzubilden, sondern eben spezifische Indikatoren, wo sich der Einfluss organisationaler Resilienz auf den Ebenen Individuum und Team zeigen könnte; und das vor dem Hintergrund der Intervention „angepasster Arbeitszeitgestaltung“. Dieser Prozess, bei dem die Indikatoren wechselseitig durchdekliniert werden mussten, stellte somit die erste von zwei übergeordneten konzeptionellen Herausforderungen dar. Die zweite Herausforderung bestand zudem in der dimensionalen Wechselwirkung der Indikatoren, d. h. die Indikatoren ließen sich i. d. R. nicht nur einer der neun Dimensionen zuordnen, sondern spielen zum Teil bei mehreren Dimensionen eine Rolle. Dies erklärt sich bereits konzeptiell aus den nicht-distinkten Dimensionen der ISO-Norm 22316:2017, aber auch aus einer systemischen Betrachtungsweise, bei denen sich unterschiedliche Faktoren wechselseitig beeinflussen (können) (Heller 2019, S. 134; International Standard ISO 22316:2017). Hierin besteht allerdings auch der Vorteil, dass mit einzelnen Veränderungen im Arbeitskontext gleichzeitig auch mehrere Ebenen der organisationalen Resilienz adressiert werden können.

Indikatoren organisationaler Resilienz

Schwerpunktmaßig wurden im Rahmen der organisationalen Resilienz die Faktoren „Führung und Gesundheit“ betrachtet. Beide Bereiche bieten ein breites Spektrum an Indikatoren und Ansätzen an. Vor dem Hintergrund des Evaluationsstandards und der Zumutbarkeit der Evaluationsinhalte fand eine Aushandlung der Aspekte „Angemessene Verfahren“ (Item D1) und „Effizienz der Evaluation“ (Item D3) mit der „Klärung der Evaluationszwecke“ (Item N2) sowie „Auswahl und Umfang der Informationen“ (Item N4) statt. Daneben galt es, den „Schutz individueller Rechte“ (Item F2), wie es insbesondere bei Gesundheitsfragen relevant ist, zu berücksichtigen (DeGEval 2016). In diesem Kontext wurde die Entscheidung getroffen, dass eine Zusammenfassung bzw. Fokussierung auf den Bereich der gesundheitsorientierten bzw. -förderlichen Führung gerichtet wird, und diese den übergeordneten Rahmen für die Indikatorik bilden soll. D. h. es wurden Indikatoren ausgewählt, die sich sowohl mit Führung wie auch Gesundheit assoziieren ließen¹⁶ und sich wissenschaftlich als förderlich erwiesen haben (Gregersen et al. 2011; Felfe 2006; Zok 2011; Zwingmann et al. 2014). Daneben galt es weiterhin, die Dimensionen der organisationalen Resilienz im Blick zu halten sowie den thematischen Fokus auf Möglichkeiten und Einflüssen der Arbeitszeitgestaltung beizubehalten. Dies bedeutet, dass bei der Ableitung einer passenden Indikatorik eine Übersetzungsleistung vorzunehmen war.

Im Folgenden werden acht Hauptbereiche vorgestellt, die als thematische Blöcke zur Operationalisierung der Indikatorik ausgewählt wurden:

Werte- und Zielorientierung

Übergeordnete Werte und Ziele sind bei der Arbeitszeitgestaltung zentrale Grundbedingungen und -informationen, deren Transparenz und Verstehbarkeit bestmöglich herzustellen sind. Denn diese Faktoren spielen sowohl bei der Rollenklarheit – als zentraler Mediator zwischen Führung und der Gesundheit der Mitarbeitenden (Gregersen et al. 2016b) – und folglich auch bei einer gesundheitsförderlichen Führung (Häfner et al. 2019, S. 26) eine zentrale Rolle. Daneben sind klare Werte und Ziele auch für die organisationale Resilienz wichtig und es können Bezüge zu allen Dimensionen organisationaler Resilienz hergestellt werden. Hierbei ist eine werteorientierte Organisationskultur und -ausrichtung entscheidend. Am Ende geht es allerdings nicht darum, was z. B. im Leitbild beschrieben wird, auch wenn dies eine wichtige Orientierungsquelle darstellt, sondern vielmehr, inwieweit die Werte und Ziele durch die Mitglieder der Organisation angenommen, geteilt sowie ausgelebt werden. Das heißt, die Klarheit und Transparenz von Werten und Zielen, aber auch die persönliche Identifikation und eine

¹⁶ Faktoren, die sich hier exemplarisch zuordnen lassen: Informationen umfassend und schnell zur Verfügung stellen, Partizipationsmöglichkeiten schaffen, Handlungs- und Entscheidungsspielräume schaffen, sich um Fairness bemühen, Rollenklarheit ermöglichen, Sinnhaftigkeit der Arbeit erhalten / fördern und Visionen bzw. Ziele entwickeln / haben und diese transparent machen.

werteorientierte Teamkultur ist von Bedeutung. Diese Durchlässigkeit gilt es anzuvisieren und beispielsweise mit Maßnahmen der Transparenz und einer partizipativen Entwicklung zu fördern (International Standard ISO 22316:2017).

Teamkohäsion und Bedürfnisorientierung

Zusammenhalt im Team (Heller 2019, S. 138–139) bzw. Teamstärke (Hartwig et al. 2016, S. 24) kann als ein weiterer zentraler Bestandteil bei der Arbeitszeitgestaltung in der stationären Langzeitpflege angesehen werden. Die Berücksichtigung kollektiver wie auch individueller Bedürfnisse ist für die Teamkohäsion bzw. den Teamzusammenhalt eine wichtige Zielgröße, die aber auch ein Spannungsfeld erzeugen kann und die es mit dem Team auszuhandeln gilt (Heller 2019, S. 79). Dabei gilt es, rivalisierendes Verhalten aufzuheben und asymmetrische Beziehungen zu vermeiden, da ein Ungleichgewicht die (organisationale) Resilienz negativ beeinträchtigen kann (Hartwig et al. 2016, S. 24). Dies stellt jedoch aufgrund der Heterogenität der unterschiedlichen Bedürfnisse eine große Herausforderung für Teams und Organisationen dar: Insbesondere im Kontext flexibler Arbeitszeitmodelle können Konflikte entstehen. Beobachtet werden kann insgesamt, dass die Bedürfnisse und Forderungen der Arbeitnehmenden in der modernen Arbeitswelt deutlich ansteigen (Egli und Geiger 2022), was Organisationen zunehmend unter Druck setzt. Grundsätzlich besteht allerdings die Frage, ob und inwieweit eine vollumfänglich zufriedenstellende Bedürfnisorientierung im Kontext der Dienstplanung überhaupt für alle Personen gelingen kann. Denn die Bedürfnisse der einzelnen Personen können nicht immer den Bedürfnissen des Teams oder den organisatorischen Notwendigkeiten entsprechen. Damit sind Souveränität und Solidarität miteinander abzuwägen.

Im Kontext der Arbeitszeitgestaltung und den Auswirkungen auf den Teamzusammenhalt und die -zufriedenheit sind die individuelle als auch kollektive Bedürfniserfüllung, eine frühzeitige Konfliktlösung und gegenseitige Unterstützung wichtige Indikatoren. Am Ende geht es dabei v. a. um Aspekte der Beziehungsgestaltung (Häfner et al. 2019, S. 230–232) und Gerechtigkeit, die sich maßgeblich auf die Atmosphäre im Team und die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken (können). Hierbei spielen insbesondere (neuro-)psychologische Grundbedürfnisse eine wichtige Rolle, wie z. B. nach Erhalt und Förderung des Selbstwerts, und das soziale Bedürfnis (Häfner et al. 2019, S. 32–37).

Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung

Im Zusammenhang mit der Mitarbeitendengesundheit ist die wahrgenommene Gerechtigkeit ein zentraler Indikator (Häfner et al. 2019, S. 37; Kivimäki et al. 2003), den es bei der Arbeitsorganisation herzustellen gilt. Damit spielt die wahrgenommene Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung eine zentrale Rolle bei der Arbeitszeitgestaltung und beeinflusst maßgeblich die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und auch die Atmosphäre im Team. Zudem fördert der Faktor Gerechtigkeit die Akzeptanz für betriebliche Entscheidungsprozesse gegenüber der Arbeitszeitgestaltung (Klendauer et al. 2006).

Mit der Gerechtigkeitswahrnehmung hängen wiederum individuelle und kollektive Bedürfnisse, aber auch die Bedarfe der Organisation zusammen, wo eine Ausgewogenheit anzustreben ist. Im Hinblick auf eine gesundheitsorientierte Führung empfiehlt es sich, Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu weiten, indem Beschäftigte in Entscheidungen eingebunden und deren Vorschläge berücksichtigt werden sollten, was zur Reduktion psychischer Belastungen führen kann (Hartwig et al. 2016, S. 31).

Teilhabe und Lernkultur

Ein wichtiges Merkmal gesundheitsorientierter Führung stellt die aktive Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse auf den unterschiedlichen Organisationsebenen dar (Häfner et al. 2019, S. 26; Meyer und Töpsch 2017). Wie zuvor dargestellt baut die Partizipation der Mitarbeitenden Brücken zur Bedürfnisorientierung und Gerechtigkeitswahrnehmung (Hartwig et al. 2016, S. 31). Dabei kann es zum einen um selbstbestimmte Gestaltungsspielräume bei der Arbeitszeit gehen, zum anderen kann es aber auch eine Lernkultur, in der Schwierigkeiten / Konflikte und Verbesserungsvorschläge offen angesprochen und aufgenommen werden können, umfassen. Eine solche Kultur kann nicht nur die Arbeitszufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeitenden steigern, sondern auch dazu beitragen, Probleme frühzeitig zu erkennen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln und dadurch auch die Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Mitarbeitenden fördern (Häfner et al. 2019; Mourlane und Hollmann, D. und Trumpold, K. 2013).

Vereinbarkeit der Arbeitszeitgestaltung

Die Frage, wie sich berufliche Arbeitszeitanforderungen in der Pflege mit privaten und familiären Verpflichtungen in Einklang bringen lassen, ist für viele Mitarbeitende von zentraler Bedeutung und ist im Kontext einer gesundheits- und mitarbeiterorientierten Arbeitszeitgestaltung eine zentrale Bedürfnisdimension (Häfner et al. 2019, S. 26; Egli und Geiger 2022). Gerade in einem Arbeitsfeld, in dem Schichtarbeit und unvorhergesehene Ausfallzeiten sowie kurzfristige Kompensationsbedarfe vorkommen, stellt die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eine besondere Herausforderung dar (Eggert et al. 2021). Die Gewährleistung und Förderung von Vereinbarkeitsthemen ist bedeutsam, um Konsequenzen von spezifischen Arbeitszeitanforderungen (z. B. Detachement, Umplanung privater Termine oder kurzfristigen Einspringens) gering zu halten und eine ausgewogene „Work-Life-Balance“ herzustellen (Rothe et al. 2017). Insbesondere für die gesundheitsbezogene Lebensqualität ist die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben wichtig, um das Sozialleben und die unterschiedlichen Rollenanforderungen einer Person zu wahren (Radoschewski 2000; Czens et al. 2023).

Buffering und Flexibilitätsanforderungen

Die Flexibilitätsanforderungen, die an Mitarbeitende aufgrund der Bedarfe der Organisation gestellt werden, können den bisher dargestellten Themenbereichen zuwiderlaufen und die „Verfügbarkeit von Ressourcen“ (International Standard ISO 22316:2017) stellt für Organisation eine relevante Limitation dar, wenn es um die vollumfängliche Erfüllung der zuvor ausgeführten Indikatoren geht.

Die Organisation von Arbeitszeiten in der Pflege erfordert insgesamt ein hohes Maß an Flexibilität. Dabei geht es nicht nur um die Möglichkeit, zeitnah auf kurzfristige Ausfälle oder unterschiedliche sowie wechselnde Bedürfnisse der Bewohnenden und Mitarbeitenden zu reagieren (Wirth et al. 2024), sondern auch darum, ausreichend Puffer – sogenanntes „Buffering“ – im System zu haben, um Belastungsspitzen und Engpässe abzufedern (Hartwig et al. 2016, S. 16). Ist folglich diese Kapazität (z. B. regelhaft geplante Personalausstattung) für unerwartete Störwirkungen nicht genug ausgeprägt, so müssen Anpassungs- bzw. Kompensationsmechanismen einsetzen, was dann unter anderem auch in Flexibilitätsanforderungen gegenüber den Angestellten münden kann, sofern keine anderen Lösungen (z. B. Personalleasing) gefunden werden (können). Vor diesen Hintergründen sind die vorhandenen Ressourcen bzw. personelle Passung der Dienstplanung¹⁷ sowie die Ausprägung der Flexibilitätsanforderungen wichtige Indikatoren für eine organisationale Resilienz. Diese Anforderungen sowie die individuelle Arbeitsbelastung können einen mittelbaren Einfluss auf die Mitarbeitenden gesundheit haben (Hartwig et al. 2016; Häfner et al. 2019; Mojtabahedzadeh et al. 2021). Wiederum wirkt sich die Arbeitsunfähigkeit der Mitarbeitenden bzw. der Krankenstand im Team eben genau auf diese „Verfügbarkeit der Ressourcen“ aus, weshalb es diesen zirkulären Zusammenhang zu durchbrechen gilt.

Kohärenzgefühl bei der Arbeitszeitgestaltung

Wenn es um Fragen zum Gesundheitserhalt geht, haben für das Kohärenzgefühl die Faktoren Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit, wie sie im Salutogenese-Modell beschrieben werden, eine zentrale Bedeutung (Antonovsky 1987, 1993; Czens et al. 2023). Im Arbeitskontext lässt sich das Kohärenzgefühl insofern zusammenfassen, dass Personen ihre Arbeitssituation insgesamt als verständlich, handhabbar und sinnhaft wahrnehmen. Dazu kann ein ausgeprägtes Kohärenzgefühl zu einer gesteigerten Zufriedenheit und gesundheitsbezogenen Lebensqualität beitragen (Plugmann und Plugmann 2023, S. 205–220) und es lassen sich fördernde Maßnahmen zuordnen (Mojtabahedzadeh et al. 2021). Da das Kohärenzgefühl einen entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit und Zufriedenheit von Mitarbeitenden hat, sollte bei einer gesundheitsorientierten Führung dessen Förderung eine Maxime für Führungsverhalten sein (Mourlane und Hollmann, D. und Trumpold, K. 2013).

¹⁷ Hierfür liegen größtenteils Limitationen vor, da die Personalschlüssel i. d. R. den Pflegesatzverhandlungen entsprechen und eine Personalausstattung über den Mindestvorgaben dadurch finanziell nicht abgedeckt ist, was eine überdurchschnittliche Personalausstattung und das Vorhalten von Reserven erschwert. Mit der Einführung des Personalbemessungsverfahrens (PeBeM) gemäß § 113c des SGB XI, das zum 1. Juli 2023 im vollstationären Pflegebereich in Kraft getreten ist und bis zum 31. Dezember 2025 vollständig umgesetzt werden soll, wird sich die Personalausstattung in diesem Bereich verändern. Ziel dieser gesetzlichen Regelung ist die Einführung eines bundeseinheitlichen und verbindlichen Systems zur Personalbemessung, das eine vergleichbare sowie regelbasierte Personalausstattung sicherstellen soll. Das zugrundeliegende Personalbemessungsverfahren wurde über mehrere Jahre hinweg auf Grundlage von Berechnungen und Verhandlungen entwickelt und exemplarisch in Pflegeeinrichtungen getestet (Teigeler 07.08.2020; Rothgang 2020b, 2020a). Im Zuge von PeBeM entfällt die Fachkraftquote und künftig kann mit breiteren Personalmix gerechnet werden (Wipp 2023). Inwieweit diese Kalkulation die realen und wechselhaften Bedarfe abbilden kann oder dem Aspekt Buffering Rechnung trägt, ist unklar.

Im Arbeitskontext der stationären Langzeitpflege kann die Förderung des Kohärenzgefühls u. a. bei der Arbeitszeitgestaltung berücksichtigt werden bzw. lässt sich folgendermaßen übertragen: Entscheidend ist dabei z. B. eine klare und verständliche Kommunikation der Dienstplangestaltung und deren zugrundeliegender Entscheidungen (Verstehbarkeit), eine realistische Einschätzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen und Umsetzungsmöglichkeiten durch die Mitarbeitenden (Handhabbarkeit) sowie, dass Entscheidungen bei der Dienstplangestaltung als sinnvoll empfunden werden (Sinnhaftigkeit). Bestenfalls sollte eine stimmige Balance zwischen diesen Faktoren bestehen. Daneben ist es wichtig, eine Rollenklarheit und die jeweilige Verantwortlichkeit verständlich und klar herauszustellen, was eine wichtige Führungsaufgabe darstellt (Gregersen et al. 2016a, 2016b). Dies verdeutlicht, dass die Gestaltung eines systematischen, prozesshaften und nachvollziehbaren Wissensmanagements, bei dem Informationen transparent und rechtzeitig den Beteiligten zur Verfügung gestellt werden, ein zentrales Arbeitsziel von Führung sein sollte. Denn dies hat auch entsprechende Auswirkungen auf mehrere Dimensionen organisationaler Resilienz (International Standard ISO 22316:2017), u. a. wenn es um Aspekte der Transparenz, Zuverlässigkeit und Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung geht.

Zufriedenheit der Mitarbeitenden

Die generelle Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Arbeitszeitgestaltung bildet einen Schwerpunkt innerhalb der Evaluation im Projekt „Pflege:Zeit“. Die Zufriedenheit steht eng mit der gesundheitsbezogenen Lebensqualität in Verbindung (Czens et al. 2023; Radoschewski 2000) und spielt somit auch für die organisationale Resilienz eine entscheidende Rolle, die wie zuvor dargestellt maßgeblich von der „Verfügbarkeit von Ressourcen“ abhängig ist. Zunächst standen vor allem die Aspekte Transparenz, Zuverlässigkeit und Flexibilität im Fokus, da diese Faktoren wesentlich bei der Arbeitszeitgestaltung sind (z. B. Ergebnis der internen Vorstudie) und daher als Outcome-Faktoren definiert wurden. Daneben sind aber auch generelle Zufriedenheitsaspekte, beispielsweise gegenüber der Gerechtigkeit, „Work-Life-Balance“ oder die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse wichtige Indikatoren. Die Schnittmenge der Zufriedenheit zur gesundheitsorientierten Führung und organisationalen Resilienz ist insgesamt groß, weshalb die Zufriedenheitsmerkmale als Teil der Indikatorik verstanden werden können und einen Zusammenhang zu mehreren Dimensionen organisationaler Resilienz (International Standard ISO 22316:2017) darstellen.

Perspektiven: Organisation, Team und Individuum

Ableitend aus diesen acht Hauptbereichen, die sich ausgehend von einer gesundheitsorientierten Führung dem Konstrukt der organisationalen Resilienz (International Standard ISO 22316:2017) zuordnen ließen, können den nachfolgenden Tabellen die zugehörigen Merkmale auf den Ebenen Organisation, Team und Individuum entnommen

werden (Indikatorenmatrix). Die Indikatoren wurden größtenteils auf individueller¹⁸ Ebene erhoben, da es einfacher erschien, die Befragten direkt nach ihrer eigenen Einschätzung zu fragen, anstatt Merkmale auf Team- oder Organisationsebene durch diese einschätzen zu lassen.¹⁹ Des Weiteren galt es, vor dem Hintergrund des Evaluationsstandards die Aspekte „Angemessene Verfahren“ (Item D1) und „Effizienz der Evaluation“ (Item D3) zu berücksichtigen, weshalb zusammenhängende Indikatoren nicht auf den unterschiedlichen Ebenen mehrfach abgefragt wurden. Die nachfolgenden Tabellen stellen somit den Zusammenhang von Indikatoren auf den jeweiligen Resilienz-Ebenen dar. In den Tabellenfußnoten ist zudem ein exemplarischer Zusammenhang zu den ISO-Dimensionen (International Standard ISO 22316:2017) skizziert. Die Mehrfachzuweisung der operationalisierten Items zu den Dimensionen organisationaler Resilienz wird zudem im Rahmen der Ergebnisdiskussion grafisch dargestellt und beschrieben. Wichtig ist zu erwähnen, dass es sich bei den formulierten Indikatoren um eine mögliche Auswahl handelt, die auch modifiziert werden kann. Orientiert wurde sich an den zuvor dargestellten Hauptthemen gesundheitsorientierter Führung und es wurden zugehörige Merkmale als Indikatoren ausgewählt sowie in den Kontext der Arbeitszeitgestaltung übersetzt.

Eine werteorientierte Organisationskultur ermöglicht die kollektive wie individuelle Identifikation mit Werten und Zielen. Dabei spielt Transparenz und Beziehungsgestaltung eine entscheidende Rolle:

Individuum	Team	Organisation
Identifikation	Werteorientierte Teamkultur	Werteorientierte Organisationskultur
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz / Klarheit: Kernwerte ▪ Transparenz / Klarheit: Ziele ▪ Identifikation: Kernwerte (Organisation / Team) ▪ Identifikation: Ziele / strategischen Ausrichtung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klarheit / Transparenz: Kernwerte im Team ▪ Klarheit / Transparenz: Ziele im Team ▪ Geteilte organisationale Kernwerte im Team ▪ Geteilte Ziele / strategische Ausrichtung im Team ▪ Kohäsion (Teamstärke) / Beziehungsgestaltung ▪ Gerechtigkeit im Team 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klarheit / Transparenz: Organisationswerte¹ ▪ Klarheit / Transparenz: Organisationziele² ▪ Transparenzmaßnahmen (Kernwerte / Ziele)³ ▪ Teamförderung / Beziehungsgestaltung⁴

Die Indikatoren lassen sich z. B. mit den folgenden Dimensionen (ISO 22316:2017) assoziieren:

^{1, 2, 3} Geteilte Vision und klares Ziel, Umfeld verstehen und beeinflussen, Effektive und ermutigende Führung, Resilienzfördernde Kultur, Koordinierte Unternehmensbereiche, Kontinuierliche Verbesserungen, Veränderungen antizipieren und managen

⁴ Geteilte Vision und klares Ziel, Umfeld verstehen und beeinflussen, Effektive und ermutigende Führung, Resilienzfördernde Kultur, Information und Wissen teilen

Tab. 2: Organisationale Resilienz – Indikatoren (I) im Zusammenhang mit gesundheitsorientierter Führung

¹⁸ Nur einzelne Aspekte der Hauptthemen Teamkohäsion, Bedürfnisorientierung, Gerechtigkeit, Buffering / Flexibilitätsanforderungen sowie Teilhabe und Lernkultur wurden bei den Befragungen auf der Team- bzw. Organisationsebene verortet.

¹⁹ Daneben ist eine Selbstauskunft weniger Verzerrungen unterlegen, als es bei einer stellvertretenden Einschätzung der Fall wäre (Döring 2023).

EVALUATIONSBERICHT

Eine kohärente Gestaltung von Entscheidungsprozessen zur Arbeitszeitgestaltung fördert das Kohärenzgefühl der Mitarbeitenden, indem die Faktoren Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit erfüllt werden:

Individuum	Team	Organisation
Kohärenzgefühl bei Entscheidungsprozessen	Kohärenz bei Entscheidungsprozessen im Team	Kohärente Gestaltung von Entscheidungsprozessen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz / Klarheit: Entscheidungsfaktoren ▪ Verstehbarkeit: Entscheidungsprozesse / -faktoren ▪ Handhabbarkeit: Entscheidungen (Auswirkungen) ▪ Sinnhaftigkeit / Stimmigkeit: Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz / Klarheit: Entscheidungsabwägungen ▪ Verstehbarkeit: Entscheidungsfindungen im Team ▪ Handhabbarkeit: Teamentscheidungen ▪ Sinnhaftigkeit: Teamentscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fördermaßnahmen: Transparenz / Klarheit ▪ Verstehbarkeit: organisationale Entscheidungen ▪ Handhabbarkeit: organisationale Entscheidungen ▪ Sinnhaftigkeit: organisationale Entscheidungen

Die Indikatoren lassen sich z. B. mit den folgenden Dimensionen (ISO 22316:2017) assoziieren:

Geteilte Vision und klares Ziel, Umfeld verstehen und beeinflussen, Effektive und ermutigende Führung, Resilienzfördernde Kultur, Koordinierte Unternehmensbereiche, Kontinuierliche Verbesserungen, Veränderungen antizipieren und managen

Tab. 3: Organisationale Resilienz – Indikatoren (II) im Zusammenhang mit gesundheitsorientierter Führung

Individuum	Team	Organisation
Auswirkungen von Führung	Teamführung	Führungsstruktur / -kultur / -stil
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Passung: Regelkonformität und Flexibilität ▪ Klarheit: Rollen / Verantwortlichkeiten ▪ Rechtzeitiges Wissen / Informationen ▪ Teilhabe an offener / partizipative Lernkultur ▪ Partizipation bei Entscheidungen ▪ Selbst- und Fremdbestimmung ▪ Auswirkungen: Adoptions- / Kompensationsbedarfe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teamleitungsentscheidungen: Regeln / Flexibilität ▪ Transparenz: Führungs- / Teamrollen, Verantwortung ▪ Systematisches / prozesshaftes Wissensmanagement ▪ Lernkultur im Team / Psychologische Sicherheit ▪ Partizipationsmöglichkeiten bei Entscheidungen im Team ▪ Entscheidungsfreiheiten im Team ▪ Anpassungs- und Kompatitionsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungsstrukturen, Regeln / Vereinbarungen¹ ▪ Transparenzförderung: Rollen / Verantwortlichkeiten² ▪ Wissensmanagementsystematik ▪ Gestaltung / Förderung transparenter Lernkultur³ ▪ Organisationaler Rahmen: Partizipation bei Entscheidungen⁴ ▪ Freiheitsgrade bei Entscheidungen⁴ ▪ Antizipation und Buffering⁵

Die Indikatoren lassen sich z. B. mit den folgenden Dimensionen (ISO 22316:2017) assoziieren:

¹ Umfeld verstehen und beeinflussen, Effektive und ermutigende Führung, Verfügbarkeit von Ressourcen, Koordinierte Unternehmensbereiche, Veränderungen antizipieren und managen

² Umfeld verstehen und beeinflussen, Effektive und ermutigende Führung, Koordinierte Unternehmensbereiche, Informationen und Wissen teilen

³ Effektive und ermutigende Führung, Resilienzfördernde Kultur, Information und Wissen teilen, Kontinuierliche Verbesserungen, Veränderungen antizipieren und managen

⁴ Geteilte Vision und klares Ziel, Umfeld verstehen und beeinflussen, Resilienzfördernde Kultur, Koordinierte Unternehmensbereiche, Kontinuierliche Verbesserungen, Veränderungen antizipieren und managen

⁵ Effektive und ermutigende Führung, Verfügbarkeit von Ressourcen, Koordinierte Unternehmensbereiche, Veränderungen antizipieren und managen

Tab. 4: Organisationale Resilienz – Indikatoren (III) im Zusammenhang mit gesundheitsorientierter Führung

EVALUATIONSBERICHT

Wie in der vorherigen Tabelle dargestellt sind die Führungsstrukturen und -kultur, aber auch die ressourcenbedingten Möglichkeiten der Organisation relevante Determinanten organisationaler Resilienz.

Daneben ist die Gesundheit der Mitarbeitenden ein zentraler Indikator organisationaler Resilienz, v. a. bei Organisationen mit personengebundenen Dienstleistungen, und ist vielfältig zu fördern:

Individuum	Team	Organisation
Individuelle Gesundheitsaspekte	Gesundheit der Teammitglieder	Mitarbeitendengesundheit / Fördermaßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsunfähigkeit ▪ Bedürfnisgerechtigkeit ▪ Privatleben / Rollenanforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Krankenstand im Team ▪ Bedürfnisgerechtigkeit / Vereinbarkeit im Team ▪ Krankenstand im Team 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Krankenstand in der Organisation¹ ▪ Möglichkeitsrahmen zur Bedürfnisorientierung² ▪ Maßnahmen zur Vereinbarkeit / Förderung³

Die Indikatoren lassen sich z. B. mit den folgenden Dimensionen (ISO 22316:2017) assoziieren:

¹ Effektive und ermutigende Führung, Verfügbarkeit von Ressourcen, Koordinierte Unternehmensbereiche, Veränderungen antizipieren und managen

² Geteilte Vision und klares Ziel, Effektive und ermutigende Führung, Umfeld verstehen und beeinflussen, Resilienzfördernde Kultur, Koordinierte Unternehmensbereiche, Kontinuierliche Verbesserungen, Veränderungen antizipieren und managen, Verfügbarkeit von Ressourcen

³ Geteilte Vision und klares Ziel, Resilienzfördernde Kultur, Verfügbarkeit von Ressourcen

Tab. 5: Organisationale Resilienz - Indikatoren (IV) im Zusammenhang mit gesundheitsorientierter Führung

Bei der Gesundheit der Mitarbeitenden spielt die Arbeitszufriedenheit eine besondere Rolle. In den folgenden Tabellen werden die Zufriedenheitsmerkmale dargestellt. Zunächst lassen sich generelle Indikatoren zuweisen:

Individuum	Team	Organisation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz (generell) ▪ Zuverlässigkeit (generell) ▪ Flexibilität (generell) ▪ Bedürfnisgerechtigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitverteilung ▪ Bedürfnisorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Möglichkeiten / Ressourcen¹ ▪ Bedürfnisorientierung²

Die Indikatoren lassen sich z. B. mit den folgenden Dimensionen (ISO 22316:2017) assoziieren:

¹ Verfügbarkeit von Ressourcen, Geteilte Vision und klares Ziel, Resilienzfördernde Kultur

² Geteilte Vision und klares Ziel, Umfeld verstehen und beeinflussen, Effektive und ermutigende Führung, Resilienzfördernde Kultur, Information und Wissen teilen, Verfügbarkeit von Ressourcen

Tab. 6: Organisationale Resilienz – generelle Zufriedenheit mit Arbeitszeitgestaltung

Darüber hinaus lassen sich die zentralen Zufriedenheitsfaktoren Transparenz, Zuverlässigkeit und Flexibilität mit der Arbeitszeitgestaltung wie folgt darstellen.

EVALUATIONSBERICHT

Zufriedenheitsmerkmale gegenüber der Transparenz bei der Arbeitszeitgestaltung:

Individuum	Team	Organisation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klarheit / Orientierung: Zeitpunkte von Arbeitsinhalten ▪ rechtzeitiges Wissen / Informationen ▪ Verstehbarkeit / Darstellung von Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientierung / Entscheidungen zu Abläufen im Team ▪ systematisches, prozesshaftes Wissensmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regeln / Vorgaben, Orientierungsrahmen¹ ▪ Ausgestaltung Wissensmanagement / aktuelle Informationen²

Die Indikatoren lassen sich z. B. mit den folgenden Dimensionen (ISO 22316:2017) assoziieren:

¹ Geteilte Vision und klares Ziel, Umfeld verstehen und beeinflussen, Effektive und ermutigende Führung, Resilienzfördernde Kultur, Koordinierte Unternehmensbereiche, Kontinuierliche Verbesserungen, Veränderungen antizipieren und managen

² Umfeld verstehen und beeinflussen, Effektive und ermutigende Führung, Resilienzfördernde Kultur, Information und Wissen teilen, Kontinuierliche Verbesserungen, Veränderungen antizipieren und managen

Tab. 7: Organisationale Resilienz – Zufriedenheit mit der Transparenz bei der Arbeitszeitgestaltung

Zufriedenheitsmerkmale gegenüber der Zuverlässigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung:

Individuum	Team	Organisation

- Planbarkeit
- (Führungs-)Entscheidungen
- Struktur / Regeln / Ressourcen
- Verlässlichkeit

Die Indikatoren lassen sich z. B. mit den folgenden Dimensionen (ISO 22316:2017) assoziieren:

Geteilte Vision und klares Ziel, Umfeld verstehen und beeinflussen, Effektive und ermutigende Führung, Verfügbarkeit von Ressourcen, Koordinierte Unternehmensbereiche, Veränderungen antizipieren und managen

Tab. 8: Organisationale Resilienz – Zufriedenheit mit der Zuverlässigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung

Zufriedenheitsmerkmale gegenüber der Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung:

Individuum	Team	Organisation

- Eigene Entscheidungsmöglichkeiten
- Möglichkeitsrahmen: Entscheidungen im Team
- Möglichkeitsrahmen / Arbeitsstruktur
- Flexibilitätsanforderungen
- Flexibilitätsanforderungen
- Anforderungen

Die Indikatoren lassen sich z. B. mit den folgenden Dimensionen (ISO 22316:2017) assoziieren:

Geteilte Vision und klares Ziel, Umfeld verstehen und beeinflussen, Effektive und ermutigende Führung, Verfügbarkeit von Ressourcen, Koordinierte Unternehmensbereiche, Veränderungen antizipieren und managen

Tab. 9: Organisationale Resilienz – Zufriedenheit mit der Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung

Ergebnisse der Evaluationsworkshops

Die Evaluationsworkshops wurden durchgeführt, um die Entwicklungen innerhalb der Experimentierräume formativ zu begleiten und die Perspektiven der beteiligten Mitarbeitenden sowie Führungskräfte systematisch einzubeziehen. Zusammenfassend bestand das Ziel, sowohl Impulse für die geplanten Projektmaßnahmen und im Projektverlauf wichtige Erfahrungen sowie Einschätzungen zu sammeln als auch Anregungen für die weitere Umsetzung zu erfassen. Vor diesen Hintergründen ermöglichen die Workshops eine vertiefte Reflexion über förderliche und hemmende Faktoren der Arbeitszeitgestaltung. Daneben trug der letzte Evaluationsworkshop auch zur kontextualisierten Interpretation der standardisierten Befragungsergebnisse bei und ist damit ein Teil der summativen Evaluation. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der einzelnen Workshops kurz zusammengefasst.

Kurzzusammenfassung: Auftaktworkshop

An dem Auftaktworkshop haben insgesamt zwölf Personen aus der Sozial-Holding GmbH teilgenommen, die sich der anvisierten Zielgruppe der angepassten Arbeitszeitgestaltung zuordnen ließen; teilgenommen hat auch das Führungspersonal sowie die Vorsitzende des Betriebsrats. Neben den Teilnehmenden aus der Sozial-Holding GmbH haben auch Personen aus dem Experimentierraum-Projektverbund „Pflege:Zeit“ teilgenommen, da der Workshop partizipativ durchgeführt wurde.

Zu Beginn und zum Abschluss des Auftaktworkshops wurden die nachfolgenden Werte von den Teilnehmenden als besonders wichtig im Kontext der Arbeitszeitgestaltung genannt und bewertet:²⁰

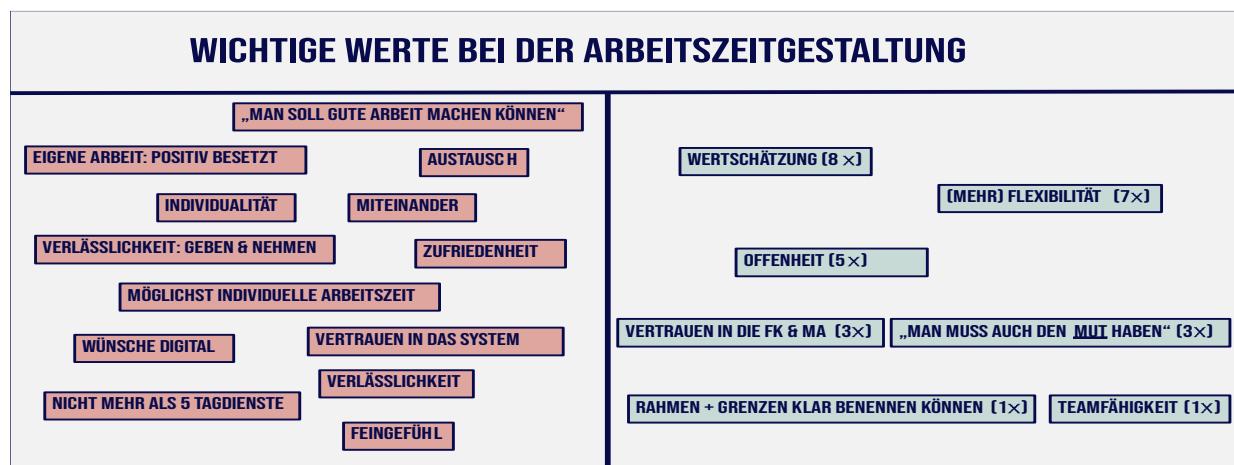


Abb. 6: Wichtige Werte bei der Arbeitszeitgestaltung (Auftaktworkshop)

Einige dieser Werte wurden auch in der standardisierten Befragung aufgegriffen und um weitere Werte im Kontext der Arbeitszeitgestaltung ergänzt, die es durch die Teilnehmenden zu bewerten galt (vgl. Kapitel „Werte- und Zielorientierung“).

²⁰ Hinter den Werten ist die Häufigkeit der Zustimmung gekennzeichnet, d. h. desto häufiger fand dieser Wert kollektive Zustimmung durch die Teilnehmenden.

Neben den Werten wurden zudem relevante Barrieren und Treiber für eine (angepasste) Arbeitszeitgestaltung herausgearbeitet. Folgende Restriktionen, Herausforderungen, aber auch Lösungsansätze bzw. Förderfaktoren wurden hierzu genannt:

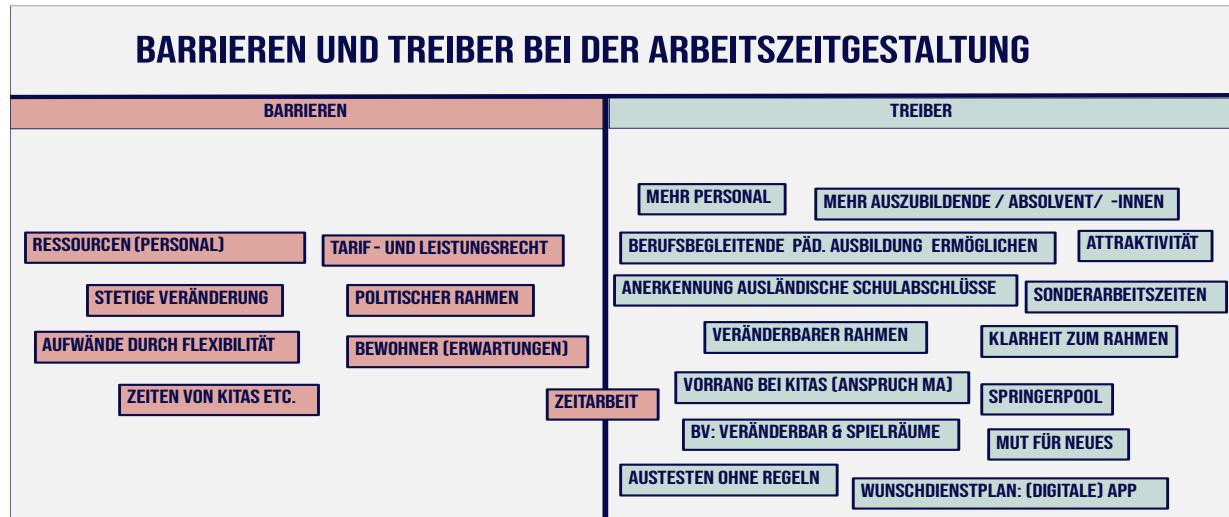


Abb. 7: Barrieren und Treiber für angepasste Arbeitszeitgestaltung (Auftaktworkshop)

Neben den bisher dargestellten Ergebnissen fand zudem ein erster offener Austausch zu den Themen „Arbeitszeit und Gesundheit“ sowie zum Bereich „Arbeitszeit und Führung“ statt:

Zum letztgenannten Aspekt wurden v. a. Restriktionen bzw. Barrieren genannt, wie z. B. die Erwartungshaltung der An- und Zugehörigen bzw. Bedürfnisse der Bewohner (Tourenpläne), vorgegebene Personalbesetzungen mit entsprechenden Personalqualifikationen, Regeln zur Arbeitszeitgestaltung und die Kontrollerfordernisse durch das Führungspersonal. Besonders die Personalbesetzung wurde als zentrale Herausforderung genannt. Daneben wurde aber auch der Zusammenhang zur Mitarbeitendenzufriedenheit herausgestellt.

Im Kontext von „Arbeitszeit und Gesundheit“ wurden diverse Zusammenhänge beschrieben: So wurde der Einfluss von Freizeit auf das Wohlbefinden und auf eine bessere Gesundheit herausgestellt und dass bei sieben aufeinanderfolgenden Diensten ein Tag frei nicht zur benötigten Erholung ausreiche; daher brauche es eine andere Arbeitszeitgestaltung, die mehr Raum zu Erholung lässt. Daneben sei aber auch die Einstellung zur Arbeit ein wichtiger Faktor, der nicht alleinig durch ein Pflichtbewusstsein, sondern auch durch Freude an der Arbeit geprägt sein sollte. Insgesamt ging es bei der Gegenüberstellung von Arbeit und Freizeit v. a. darum, eine gute Vereinbarkeit herzustellen. Hier können beispielsweise individuelle Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten einen Einfluss auf die Gesundheit haben, wie z. B. spezifische Arbeitszeitmodelle oder Teildienste. Am Ende bestand dennoch die offene Frage, inwieweit Führung bei der Förderung der Mitarbeitendengesundheit im Rahmen von Arbeitszeitgestaltung überhaupt unterstützen kann. Vor diesem Hintergrund wurde auf die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden (Eigenmotivation: „Gesundheit muss man selbst auch wollen“ und Selbstfürsorge: „Man muss auch auf sich selbst achten“) verwiesen. Daneben sei bei

einer kollegialen Fürsorge die Rolle des Teams ein entscheidender Faktor. Am Ende wurde deutlich, dass aus Sicht der Teilnehmenden Gesundheit auch eine Frage der Haltung / Einstellung und Motivation sei.

Neben den bisher skizzierten Ergebnissen wurden auch zu den Faktoren Zuverlässigkeit, Flexibilität und Transparenz bei der Arbeitszeitgestaltung relevante Informationen eingeholt, die für die Entwicklung der Experimentierräume, im Sinne einer formativen Evaluation, als Hinweise genutzt wurden. Konkret wurde erfasst, was es bereits zu den jeweiligen Faktoren im Altenheim Hardterbroich gibt, und zudem wurde eine Art Inventur betrieben, indem gesammelt wurde, „was (so) weiter gemacht werden soll“ sowie „was neu bzw. anders gemacht werden soll“. Die Ergebnisse bzw. Umsetzung der Hinweise lassen sich den Beschreibungen der entwickelten Experimentierräume entnehmen.

Kurzzusammenfassung: Prozessevaluationsworkshop

An dem Prozessevaluationsworkshop nahmen 13 Mitarbeitende der Sozial-Holding GmbH teil. Die Teilnehmenden repräsentierten sämtliche Qualifikationsniveaus, einschließlich der Führungsebene. Die Auswahl erfolgte entlang der drei Experimentierräume, sodass alle von den Interventionen direkt oder indirekt betroffenen Personalbereiche entsprechend vertreten waren. Ergänzt wurde die Gruppe durch Mitglieder des Experimentierraum-Projektverbunds „Pflege:Zeit“, da auch dieser Workshop im Sinne des partizipativen Projektansatzes gestaltet wurde. Im Zentrum stand die Reflexion des bisherigen Projektverlaufs in den einzelnen Experimentierräumen (vgl. Kapitel „Formative Evaluation“). Die daraus abgeleiteten Zwischenergebnisse werden im Folgenden zusammenfassend dargestellt:

Dienstplanung im Team

Im Rahmen des Prozessevaluationsworkshops wurden die bisherigen Erfahrungen mit der digitalen und partizipativen Dienstplanung in den Pilotgruppen des Tag- und Nachtdienstes reflektiert. Deutlich wurde dabei eine unterschiedliche Bewertung und Umsetzbarkeit zwischen den Gruppen: Während im Nachtdienst (kleines, homogeneres Team mit geringerer Dienstkomplexität) die Einführung weitgehend positiv bewertete wurde, gestaltete sich die Umsetzung im Tagdienst deutlich herausfordernder. Dort führten vielfältige Dienstmodelle und Sonderarbeitszeiten, unterschiedliche Beschäftigungsumfänge sowie technische und organisatorische Hürden zu Herausforderungen und erhöhtem Abstimmungsbedarf.

Barrieren zeigten sich insbesondere bei der Handhabung des digitalen Planungstools (z. B. fehlende bzw. noch nicht hinterlegte Systemrückmeldungen und -anpassungen: keine automatische Prüfung von hinterlegten Arbeitszeitregelungen oder Anpassungsmöglichkeiten gemäß der Betriebsvereinbarung) sowie in der zeitlichen Belastung aller Beteiligten. Auch bestand die Frage, wie verbindlich Eintragungen der Mitarbeitenden

im Dienstplan sind und welche Änderungen nachträglich möglich sein sollten.²¹ Trotz gestiegener Sicherheit im Umgang mit dem System²² blieb eine kritische Haltung gegenüber der Maßnahme bestehen – insbesondere, weil der wahrgenommene Aufwand den Nutzen, aus Sicht einiger Teilnehmenden, nicht aufwiege.

Als förderlich wurden u. a. zunächst ein gestufter Eintragungsprozess (z. B. als erstes Vollzeitpersonal)²³, flexible Ausgleichsmöglichkeiten im Team sowie transparente Kommunikation und klar definierte Zuständigkeiten benannt. Positiv hervorgehoben wurde zudem der gestiegene Austausch im Team und die größere Sichtbarkeit individueller Dienstwünsche. Auch das Verständnis und die Wertschätzung gegenüber der Leitung ist durch die Transparenz bei der Dienstplanerstellung – als Ergebnis der partizipativen Dienstplanung im Team – gestiegen.

Für die weitere Umsetzung wurden konkrete Verbesserungsvorschläge eingebracht, darunter ein farbcodierter Wunschdienstplan („Ampelmodell“), technische Optimierungen des Tools sowie der Aufbau von Diskussionsräumen zur Reflexion und Verfestigung gelingender Praxis. Die Berücksichtigung individueller Lebensumstände (z. B. Kinderbetreuung, Anbindung an den ÖPNV) wurde ebenso angeregt wie eine mögliche Übertragbarkeit des Modells auf spezifische Zeiträume (z. B. Wochenenden, Feiertage). Abschließend wurde betont, dass Teilhabe freiwillig bleiben und die Abgrenzung zwischen Wunschdienst und finalem Dienstplan klar kommuniziert werden müsse.

Inwieweit sich die Dienstplanung im Team für den Tagdienst in der Form fortführen lasse, wurde in Frage gestellt, aber gegenüber der Fortführung im Nachtdienst bestand überwiegend Konsens.

Ausfallmanagement

Im Rahmen des Prozessevaluationsworkshops wurden auch die bisherigen Entwicklungen im Experimentierraum „Ausfallmanagement“ reflektiert. Grundsätzlich wird das Ausfallmanagement für die Mitarbeitenden als belastend empfunden, aber während die Befragungsergebnisse eine subjektive Belastung durch kurzfristiges Einspringen aufzeigten, ergaben interne Analysen, dass tatsächliche Einspringereignisse quantitativ gering ausfielen und sich gleichmäßig auf die Mitarbeitenden verteilten.

Zur Verbesserung des Ausfallmanagements stand die Nutzung der Heimbas-App © im Fokus. In drei Teamsitzungen wurden zentrale Herausforderungen identifiziert: Die Anwendung erwies sich bislang als wenig nutzerfreundlich (u. a. aufgrund von Ladezeiten, fehlender Hintergrundfunktion sowie dass es sich um eine Desktopanwendung handelt und keine App). Daneben waren und sind die Lizenzkosten hoch und die Anpassbarkeit durch den externen Anbieter eingeschränkt; auch die technische Abhängigkeit vom

²¹ Als notwendige Kontrollinstanz hat das Führungspersonal vor der Freigabe der Dienstpläne weiterhin die Personalplanung gemäß den Arbeitszeitregelungen, der Notwendigkeit der Dienstbesetzung und vor dem Hintergrund der Betriebsvereinbarung angepasst.

²² Eine Tandem-Lösung (jemand mit Erfahrung und jemand ohne Erfahrung trägt den Dienstplan ein) sorgte für weniger Konflikte.

²³ Im späteren Projektverlauf wurde dieses Vorgehen verworfen und die Dienstplanung erfolgt nun parallel für alle Berufsgruppen, da der notwendige zeitliche Vorlauf für eine gestaffelte Planung fehlt. Diese ursprüngliche Idee ließ sich im Alltag nicht umsetzen.

Anbieter wurde als limitierend beschrieben. Zusätzlich dazu zeigte sich ein erheblicher Schulungsbedarf der Mitarbeitenden.

Für die weitere Umsetzung wurde ein mehrstufiges Vorgehen beschlossen: Zunächst sollten Dienstpläne über die Anwendung einsehbar werden (Dezember 2024 / Januar 2025), bevor ab Januar/Februar 2025 eine Testphase zur aktiven Ausschreibung freier Dienste starten sollte. Begleitend wurde geplant, Schulungsmaterialien zu entwickeln und erste Pilotanwendungen zu testen. Künftige Erfolgsfaktoren sind die Sicherstellung der technischen Ausstattung, eine regelmäßige Nutzung der Anwendung sowie die gezielte Unterstützung durch geschulte Projektlotsen in den Einrichtungen. Zudem wurden aus dem Plenum Impulse aufgenommen, wie z. B. die Etablierung direkter EDV-Ansprechpersonen und anwenderorientierter Schulungen, um die Akzeptanz und Nutzung der Systeme zu erhöhen.

Mobiles Arbeiten

Im Experimentierraum „Mobiles Arbeiten“ wurde ein ausgewählter Personenkreis befähigt, erste Erfahrungen mit ortsunabhängigem Arbeiten zu sammeln. Der Einstieg erfolgte über eine Ideensammlung auf Leitungsebene sowie eine begleitende Informationsveranstaltung, in der Regelungen (u. a. Datenschutz, Aufgaben, Zeiterfassung) sowie der technische Umgang vermittelt wurden. Daran angelehnt wurden Personen und Tätigkeiten definiert, die für mobiles Arbeiten (in der eigenen Häuslichkeit) zunächst in Frage kommen. Eine anschließende Selbstfindungsphase ermöglichte es den Beteiligten, mobiles Arbeiten individuell und situativ zu erproben. Die Erfahrungen wurden regelmäßig in Reflexionsgesprächen aufgearbeitet.

Im bisherigen Projektverlauf wurde mobiles Arbeiten punktuell genutzt, jedoch nicht systematisch im Dienstplan abgebildet. Technische und organisatorische Herausforderungen bremsten die Umsetzung: fehlende Geräte, unzureichende technische Begleitung bei Problemen, keine Druckmöglichkeit in der eigenen Häuslichkeit sowie mangelnde Systemintegration erschwerten einen flexiblen Einsatz. Gleichzeitig zeigte sich, dass Vertrauen durch gezielte Auswahl der Teilnehmenden und offene Kommunikation zentrale förderliche Faktoren darstellen. Auch das Erleben von Verständnis für private Belange (z. B. Elternfreundlichkeit) wurde positiv hervorgehoben.

Als zukünftig mögliche Fördermaßnahmen wurden eine bedarfsgerechte technische Ausstattung, eine transparente Kommunikation zur Ausgestaltung mobilen Arbeitens und klare Regelungen zu Zuständigkeiten und Kontrollmechanismen benannt. Zudem sei ein weiterführender Rollout („Experimentierraum 2.0“) denkbar, bei dem eine Ausweitung auf weitere Mitarbeitende anvisiert werden könnte – unter Berücksichtigung individueller Voraussetzungen und passender Tätigkeitsbereiche. Alle Beteiligten sehen aber angesichts der aktuellen Personalengpässe eine Herausforderung gegenüber der Umsetzung mobilen Arbeitens, da die Übernahme von Tätigkeiten vor Ort immer vorgehen und hier auch oft spontan eingesprungen werden muss. Kritisch reflektiert wurde auch das Risiko von Neid oder Missgunst im Team, weshalb die Schaffung von Akzeptanz und Transparenz als essenziell gilt. Sollte eine Verstetigung stattfinden, so

seien regelmäßige Austauschformate, eine strukturierte Einarbeitung neuer Mitarbeiter sowie mindestens jährliche Reflexionsgespräche wichtige Fördermaßnahmen für die nachhaltige Implementierung.

Mit Abschluss des Workshops wurden übergreifend zentrale Wünsche und Empfehlungen für das weitere Experimentieren („Experimentierraummethode“) formuliert. Für das mobile Arbeiten wurde der Wunsch nach regelmäßigen, auch projektübergreifenden Reflexionsrunden geäußert, insbesondere in der Anfangsphase mit erhöhter Frequenz. Zudem wurde eine Ausweitung des Personenkreises sowie die Entwicklung eines arbeitsrechtlich abgesicherten, aber zugleich flexiblen Regelwerks angestrebt. Dieses soll klar definieren, welche Tätigkeiten für das mobile Arbeiten erlaubt oder erwünscht sind und gleichzeitig das Arbeitszeitgesetz berücksichtigen. Für zukünftige Formen der Dienstplanung wünschen sich die Teilnehmenden eine gemeinschaftlich entwickelte Lösung, die weder an alten noch aktuellen Modellen festhält, sondern Partizipation und Teamhandlungsfähigkeit vereint. Die Einbindung des Betriebsrats sowie die transparente Weitergabe der Projektergebnisse an andere Häuser der Sozial-Holding GmbH wurden als wichtige Voraussetzungen für die Übertragbarkeit betont.

Bezogen auf die Methodik des Experimentierraums wurde hervorgehoben, dass ein intensiver, kollegialer Austausch – sowohl innerhalb als auch zwischen Einrichtungen – entscheidend für den Erfolg ist. Unterstützungsformate wie Tandemlösungen oder Hospitationen könnten den Einstieg in neue Maßnahmen erleichtern. Für digital-technische Neuerungen sind gute technische Voraussetzungen sowie anwendernahe Schulungsangebote als essenziell eingeschätzt worden, wobei der Aufbau digitaler Kompetenzen nicht unterschätzt werden darf. Regelmäßige Evaluationen, Reflexionen und eine klare Struktur im Projektverlauf wurden als zentrale Gelingensbedingungen genannt. Abschließend wurde betont, dass Mut zur Innovation, Offenheit für Veränderung und die Bereitschaft zur kritischen Auseinandersetzung mit bestehenden Strukturen grundlegend für gelingende Experimentierräume sind.

Abschlussveranstaltung: Ergebnisevaluation

Die Inhalte des letzten Evaluationsworkshops, an dem sechs Mitarbeitende mit Leistungsfunktion der Sozial-Holding GmbH teilnahmen (Teilnehmenden-Pseudonyme: PZ1, PZ2, PZ3, PZ4, PZ5, PZ6), werden an dieser Stelle nicht separat dargestellt. Stattdessen fließen die im Rahmen des Ergebnisevaluationsworkshops gewonnenen Erkenntnisse verschränkend in die Darstellung der Ergebnisse der standardisierten Befragungen (vgl. nächstes Kapitel) und Ergebnisdiskussion ein. Die Perspektiven und Einschätzungen der Teilnehmenden werden dabei insbesondere durch Ankerzitate oder ergänzende Einordnungen der Befragungsergebnisse kenntlich gemacht und tragen so zur kontextualisierten Interpretation der quantitativen Daten bei.

Ergebnisse der Befragungen

In diesem Kapitel werden schwerpunktmäßig die Ergebnisse der standardisierten Befragungen (T_0 und T_1) beschrieben und mit Interpretationsangeboten versehen. Die Unterkapitel orientieren sich an den Themenbereichen, die der Indikatorenmatrix zugeordnet wurden. Abschließend wird die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gegenüber der Arbeitszeitgestaltung dargestellt.

Wichtige Hinweise zur Ergebnisdarstellung und -auswertung:

Vor dem Hintergrund der Stichprobenumfänge werden die Ergebnisse rein deskriptiv ausgewertet. Daneben handelt es sich um einen Vergleich von zwei Querschnitterhebungen, bei denen aufgrund des Rücklaufs zwei unabhängige Stichproben gegenübergestellt werden; dies ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu beachten. Nur neun Fälle haben sowohl an der T_0 - wie auch der T_1 -Befragung teilgenommen.

Neben den absoluten Angaben zum Einschätzungsverhalten der Teilnehmenden werden die Mittelwerte (inkl. der Standardabweichung) bzw. deren Abweichungen zwischen T_0 und T_1 betrachtet.²⁴

Bezogen auf die Grafiken und Tabellen werden ausschließlich absolute Angaben ausgewiesen, da ansonsten, aufgrund der geringen Rücklaufquote, zu große Verzerrungseffekte bei relativen Darstellungen entstehen würden. Falls je nach Item fehlende Angaben vorliegen, so ist dies unterhalb der Tabellen dargestellt; die Zahl vor den Items weist auf die ursprüngliche Nummerierung hin.

Bei den Grafiken wird für die zugehörigen Items zudem die gültige Anzahl an Angaben ausgewiesen. Bei der Ausführung der inhaltlichen Ergebnisse wird zunächst das Antwortverhalten bei der T_0 -Befragung tabellarisch dargestellt und die positiven Antworttendenzen zusammenfassend beschrieben; in den Tabellen werden die vollständigen Items benannt. Bei den Grafiken (Mittelwertvergleiche zwischen T_0 und T_1) werden hingegen zur Übersichtlichkeit ausschließlich abkürzende Labels der einzelnen Items verwendet.

Stichprobe und Rücklauf

An der T_0 -Befragung haben insgesamt 26 Mitarbeitende aus dem Altenheim Hardterbroich teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 32,9 Prozent ($N = 79$) entspricht. Bei der T_1 -Befragung haben 21 Mitarbeitende teilgenommen; damit liegt hier die Rücklaufquote bei 26,6 Prozent. An den beiden standardisierten Befragungen nahmen überwiegend Frauen teil ($T_0: n = 25$; $T_1: n = 19$). Die Altersverteilung war hingegen bei beiden Erhebungszeitpunkten breit gestreut. Bezogen auf die Qualifikationsniveaus haben aus

²⁴ Zur Berechnung der Mittelwerte (MW) wurden alle Items umcodiert, indem (1) bei der Abfrage der Zustimmung (trifft voll zu = 1; trifft eher zu = 2; trifft eher nicht zu = 3 und trifft gar nicht zu = 4) die Antwortkategorie „nicht beurteilbar“ von der Analyse ausgeschlossen wurde und (2) bei der Abfrage der Zufriedenheit (zufrieden = 1; eher zufrieden = 2; eher nicht zufrieden = 3; unzufrieden = 4) die Antwortkategorien „weder noch“ (zuvor = 3) und „nicht beurteilbar“ (zuvor = 6) nicht berücksichtigt wurden. Hintergrund hierfür ist, dass ausschließlich die positiven und negativen Ausprägungen miteinander verglichen werden sollten und die Skalierung entsprechend anzupassen war. Zur Vollständigkeit werden in den Ergebnisbeschreibungen jeweils die Häufigkeiten der Antwortkategorien „weder noch“ und „nicht beurteilbar“ berichtet.

EVALUATIONSBERICHT

allen adressierten Berufsgruppen Mitarbeitende an den Befragungen teilgenommen. Den größten Anteil bildeten Pflegefachpersonen (T_0 : n = 13; T_1 : n = 12).

Stichprobenbeschreibung	T_0 n = 26	T_1 (n = 21)
Geschlecht		
weiblich	25	19
Alter (in Jahren)		
20 bis 27	1	3
28 bis 35	4	3
36 bis 43	5	6
44 bis 51	4	4
52 bis 59	6	1
60 bis 67	6	4
Berufsgruppen¹		
Pflegefachperson (mind. 3-jährig ausgebildet)	13	12
Pflegeassistenz bzw. -helper*in (mind. 1-jährig ausgebildet)	1	2
Alltagsunterstützer*in bzw. Alltagsassistenz	5	2
Betreuungsassistenz	2	2
Hauswirtschaftskraft	3	1
Sozialer Dienst	2	1
Arbeitszeiten²		
Frühdienst	20	15
Spätdienst	20	15
Nachdienst	3	4
geteilte Dienste	5	1
andere spezifische Sonderarbeitszeiten	3	5
Beschäftigungsumfang³		
Vollzeit	8	9
Teilzeit	15	12
geringfügig beschäftigt	1	0

Anzahl als absolute Zahlen dargestellt.

¹ Bei T_1 -Befragung: Ein Fall ist zusätzlich der Personalgruppe Leitungspersonal zugeordnet.

² Mehrfachnennungen waren möglich.

³ Fehlende Angaben bei zwei Fällen.

Tab. 10: Stichprobenbeschreibung (T_0 / T_1)

Bezogen auf die Arbeitszeiten zeigt sich ein heterogenes Bild: Die Teilnehmenden haben zwar im letzten Monat in allen relevanten Schichtmodellen (Früh-, Spät- und Nachdienst) gearbeitet, allerdings waren spezifische Arbeitszeitmodelle wie geteilte Dienste ($T_0: n = 5$; $T_1: n = 1$) oder andere Sonderarbeitszeiten ($T_0: n = 3$; $T_1: n = 5$) seltener vertreten. In Bezug auf den Beschäftigungsumfang haben mehrheitlich Teilzeitkräfte teilgenommen ($T_0: n = 15$; $T_1: n = 12$), aber auch Vollzeitbeschäftigte sind in den Stichproben vertreten.

Werte- und Zielorientierung

Klare Werte und Ziele stellen bei der Arbeitszeitgestaltung eine zentrale Grundorientierung dar. Daher wurden die Mitarbeitenden gefragt, ob ihnen bei Entscheidungen zur Arbeitszeit klar ist, welche Werte und Ziele mit diesen verbunden sind. Diese beiden miteinander einhergehenden Aspekte sollten als Grundlage für Entscheidungen herangezogen werden und sowohl für Führungspersonal wie auch Mitarbeitende transparent und verstehbar sein (International Standard ISO 22316:2017; Häfner et al. 2019, S. 26).

Betrachtet man das Antwortverhalten der Mitarbeitenden bei der T_0 -Befragung, so ließ sich ein hohes Maß an Transparenz bzw. Verstehbarkeit (ausschließlich positive Beantwortung) gegenüber den Zielen und Werten feststellen. Damit scheinen diese als Entscheidungsgrundlagen bei den Mitarbeitenden durchlässig angekommen zu sein (z. B. durch Kommunikation oder Leitbild).

Werte- und Zielorientierung		T_0 $n = 26$				
Bei Entscheidungen zur Arbeitszeit ist den Mitarbeitenden klar, welche...						
		trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	nicht beurteilbar
(2) Ziele damit verbunden sind. ¹		16	9	0	0	0
(1) Werte damit verbunden sind. ²		17	7	0	0	0

Anzahl als absolute Zahlen dargestellt. Gültige Angaben ausgewiesen.

¹ Fehlende Angabe von einem Fall.

² Fehlende Angabe von zwei Fällen.

Tab. 11: Werte- und Zielorientierung bei der Arbeitszeitgestaltung (T_0)

Ausgehend von den Erhebungen beim Auftaktworkshop wurden im Zuge der formativen Evaluation spezifische Werte erhoben, die für die Mitarbeitenden und das Führungspersonal inklusive der Geschäftsführung von Bedeutung sind, wenn es um eine

angepasste Arbeitszeitgestaltung geht. Diese Werte wurden in den Befragungen aufgegriffen und in deren Bedeutung (Top 3 pro Person) abgefragt.

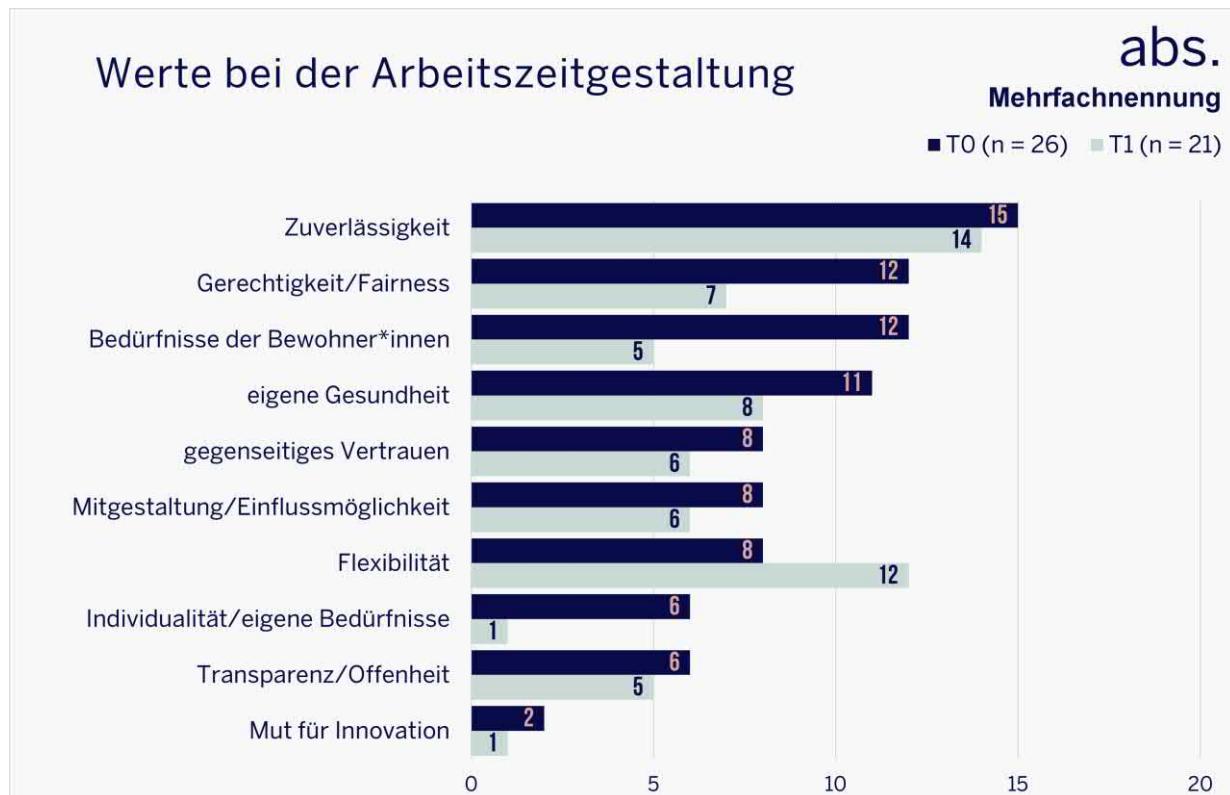


Abb. 8: Werte bei der Arbeitszeitgestaltung (T₀ vs. T₁)

Bei der Einschätzung der zentralen Werte im Kontext der Arbeitszeitgestaltung zeigte sich über beide Erhebungszeitpunkte hinweg die höchste Bedeutung gegenüber dem Wert **Zuverlässigkeit**. Bei der T₀-Befragung folgten noch die Werte **Gerechtigkeit/Fairness** (bei T₁: 4. Platz) und **Bedürfnisse der Bewohner*innen**, wohingegen bei der T₁-Befragung der Wert **Flexibilität** auf den 2. Platz und die **eigene Gesundheit** auf den 3. Platz gewählt wurde. Weiterhin blieben vom Ranking her die Werte **gegenseitiges Vertrauen**, **Mitgestaltung/Einflussmöglichkeit** und **Transparenz/Offenheit** weitestgehend stabil und sind jeweils bei der T₀- und T₁-Befragung im Mittelfeld positioniert. Zudem wurde in beiden Befragungen der Wert **Mut für Innovation** am unwichtigsten eingeschätzt.

Insgesamt ließ sich durchaus ein leichter Wertewandel beobachten, da v. a. die Bedeutung von **Flexibilität** bei den Mitarbeitenden zugenommen hat, aber auch die Werte **Bedürfnisse der Bewohner*innen** (bei T₁: 7. Platz) und die **Individualität / eigene Bedürfnisse** (bei T₁: 9. Platz) wurden im Vergleich zur T₀-Befragung als nachrangiger betrachtet.

Bezogen auf die Klarheit von Zielen und Werten bei der Arbeitszeitgestaltung konnte auch bei der T₁-Befragung eine deutlich positive Ausprägung beobachtet werden und ist im Vergleich zu T₀ ziemlich stabil: Im Mittel wurde bei T₁ die Klarheit gegenüber Zielen mit $1,52 \pm 0,6$ und gegenüber den Werten mit $1,48 \pm 0,6$ eingeschätzt.

EVALUATIONSBERICHT

Auch im Ergebnisevaluationsworkshop wurde die Bedeutung von klaren Zielen und Werten herausgestellt und betont, dass diese im Rahmen der organisationalen Resilienz wichtig seien, da sie eine wichtige Orientierung geben. Es wurde aber auch darauf hingewiesen, dass diese auch gelebt werden müssen, weshalb diese Ergebnisse der standardisierten Befragung als sehr positiv gewertet werden:

PZ1: „*Wir haben ein Leitbild, aber das besagt ja nicht, wie wir das leben, da kann ja viel auf unseren Fahnen stehen, aber dass die für sich zumindest das Gefühl haben, sie wissen, was wir von denen wollen, finde ich schon mal schön. [...] es gibt denen ja Sicherheit.*“



Abb. 9: Klarheit von Zielen und Werten (T₀ vs. T₁)

Teamkohäsion und Bedürfnisorientierung

Die Ergebnisse der T₀-Befragung zeigten ein insgesamt sehr positives Bild im Hinblick auf die Teamkohäsion: Alle Befragten stimmten darin überein, dass Kolleg*innen sich bei persönlichen Problemen rund um den Dienstplan gegenseitig unterstützen; zudem wurden persönliche Wünsche bei der Dienstplangestaltung gegenseitig respektiert. Auch die Konfliktlösung in der Dienstplanung gelang frühzeitig. Daneben wurde die kollegiale Atmosphäre bei Abstimmungen zum Dienstplan von der überwiegenden Mehrheit (n = 23) als positiv eingeschätzt.

Etwas differenzierter fiel die Bewertung der Bedürfnisorientierung bei T₀ aus: Während die aktuellen Möglichkeiten der Flexibilität für die meisten Befragten (n = 20) den per-

EVALUATIONSBERICHT

sönlichen Bedürfnissen entsprach ($n = 20$), zeigte sich gegenüber der Machbarkeit, individuelle Bedürfnisse aller Kolleg*innen zu berücksichtigen, ein geringerer, aber noch mehrheitlich positiver Konsens ($n = 21$); fünf Personen widersprachen jedoch dieser Aussage.

Teamkohäsion und Bedürfnisorientierung		T_0 $n = 26$				
Teamkohäsion		trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	nicht beurteilbar
(4) Bei persönlichen Problemen mit dem Dienstplan unterstützen die Kolleg*innen.	16	10	0	0	0	0
(8) Persönliche Wünsche bei der Dienstplangestaltung werden von den Kolleg*innen respektiert.	15	10	1	0	0	0
(6) Konflikte in der Dienstplanung werden frühzeitig gelöst.	12	13	1	0	0	0
(3) Bei Abstimmungen zum Dienstplan ist die Atmosphäre zwischen den Kolleg*innen sehr gut.	15	8	3	0	0	0
Bedürfnisorientierung						
(7) Aktuelle Möglichkeiten der Flexibilität (z.B. Sonderdienste) entsprechen den persönlichen Bedürfnissen. ¹	15	5	2	0	2	
(5) Die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse aller Kolleg*innen ist machbar.	8	13	5	0	0	0

Anzahl als absolute Zahlen dargestellt.

¹ Fehlende Angabe von zwei Fällen.

Tab. 12: Teamkohäsion und Bedürfnisorientierung bei der Arbeitszeitgestaltung (T_0)

Im Vergleich zwischen T_0 und T_1 zeigte sich weiterhin ein hohes und überwiegend stabiles Niveau hinsichtlich des wahrgenommenen Teamzusammenhalts, allerdings war die Zustimmung bei T_0 tendenziell ausgeprägter: Bei T_1 hatte sich im Mittel die Zustimmung gegenüber „eigene Wünsche werden respektiert“ auf $1,57 \pm 0,8$, bei „Konflikte werden frühzeitig gelöst“ auf $1,84 \pm 0,8$, bei „Unterstützung bei Problemen“ auf $1,68 \pm 0,8$ und gegenüber „Atmosphäre ist sehr gut“ auf $2,0 \pm 0,7$ leicht verschoben. Trotz dieser leichten Differenzen verblieben alle Mittelwerte insgesamt in einem positiven Bereich, was auf eine weiterhin ausgeprägte Teamkohäsion im Kontext der Arbeitszeitgestaltung hinweist.

Bezogen auf die Bedürfnisorientierung bei der Arbeitszeitgestaltung zeigte sich eine ähnliche Tendenz: Im Vergleich zwischen T_0 und T_1 ließen sich in diesem Themenbereich leicht abweichende Einschätzungen beobachten. Während die Aussage, dass die aktuellen Möglichkeiten der Flexibilität den eigenen Bedürfnissen entsprechen, bei T_0 mit

einem Mittelwert von $1,41 \pm 0,7$ besonders positiv bewertet wurde, fiel der Mittelwert bei T_1 mit $1,65 \pm 0,7$ etwas weniger zustimmend aus. Auch bei der Einschätzung, ob die Bedürfnisse aller Kolleg*innen erfüllbar seien, ließ sich eine leicht negative Abweichung im Mittel von $1,88 \pm 0,7$ auf $2,14 \pm 0,7$ feststellen. D. h. insgesamt wurde diese Anforderung, die Bedürfnisse aller Mitarbeitenden zu erfüllen, eine größere Herausforderung. Trotz dieser minimalen Verschiebungen (Vergleich von T_0 und T_1) verblieben beide Items weiterhin im positiven Antwortbereich.



Abb. 10: Teamzusammenhalt bei der Arbeitszeitgestaltung (T_0 vs. T_1)

Im Ergebnisevaluationsworkshop wurde dazu betont, dass die Teamdynamik und der Zusammenhalt maßgeblich davon geprägt waren, wie gut individuelle und kollektive Bedürfnisse in Einklang gebracht werden konnten. Während viele Mitarbeitende Verständnis für Sonderarbeitszeiten und persönliche Einschränkungen zeigten, führten unausgewogene Dienstverteilungen und nicht erfüllbare Wunschkonstellationen vereinzelt zu Spannungen. Die Offenlegung individueller Bedürfnisse und der vielfältigen Sonderarbeitsregelungen förderten zwar die Transparenz, dies machte aber zugleich den flexibleren Teammitgliedern bewusster, dass sie maßgeblich die Dienstpläne stabilisieren und ihre persönlichen Dienstplanwünsche seltener erfüllt werden können. Insgesamt wurde durch diese Reflexion deutlich, dass Rücksichtnahme und Mitgestaltung tragende Elemente einer resilienten Teamkultur sind, ihre Grenzen jedoch dort liegen, wo strukturelle und personelle Ressourcen nicht ausreichen, um alle Erwartungen zu erfüllen.

Diese Rücksichtnahme ist aber nicht immer konfliktfrei:

PZ1: „Aber je mehr ich natürlich das öffentlich mache, desto mehr kommt ja auch von der Gegenseite, aber ich nehme Rücksicht nicht nur auf A, sondern A B C D. [...] eine Begrenzung, bei denen, die keinerlei Einschränkungen haben, und das wurde dadurch natürlich dann auch noch mal zum Thema.“



Abb. 11: Bedürfnisorientierung bei der Arbeitszeitgestaltung (T₀ vs. T₁)

Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung

Die Einschätzungen zur wahrgenommenen Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung fielen zum Erhebungszeitpunkt T₀ überwiegend positiv aus, zeigten jedoch leicht differenzierte Bewertungen je nach Item. Besonders hohe Zustimmung erhielten die Aussagen zur angemessenen Information über zugrunde liegende Dienstplanregeln sowie zu Entscheidungenbegründungen der Führungskräfte (Zustimmung zu beiden Items: n = 25).²⁵ Auch bei der Einschätzung, ob Konflikte unter den Kolleg*innen gerecht gelöst werden, stimmten die meisten Personen (n = 24) zu. Gleiches gilt für die Aussage, dass die Arbeitszeit unter Kolleg*innen gerecht verteilt ist (n = 24). Weniger eindeutig fielen die Bewertungen bei der Einbindung in Entscheidungsprozesse aus; hier zeigte sich ein breiteres Antwortspektrum, wobei immer noch 21 Personen eine positive Einschätzung abgaben. Insgesamt legen die Ergebnisse nahe, dass Gerechtigkeitsaspekte in der Dienstplangestaltung mehrheitlich positiv wahrgenommen wurden, zugleich aber auch

²⁵ Als Teilaспект von Gerechtigkeit können Aspekte wie die angemessene und nachvollziehbare Informationsgestaltung und Begründungen für Dienstplanentscheidungen verstanden werden, auch wenn diese Betrachtungsweise klassische Gerechtigkeitsaspekte der Arbeitszeitgestaltung (wie z. B. gerechte Verteilung) erweitert.

Potenziale zur stärkeren Beteiligung bei Entscheidungen zur Dienstplangestaltung zum Ausdruck kamen.

Im Vergleich zwischen T_0 und T_1 zeigte sich jedoch bei allen abgefragten Aspekten zur Gerechtigkeit eine leicht abgeschwächte Zustimmung zum Projektende. Deutlicher äußerte sich dies bei der Einschätzung, ob Konflikte gerecht gelöst werden: Während bei T_0 ein Mittelwert von $1,62 \pm 0,8$ erreicht wurde, lag dieser bei T_1 bei $2,15 \pm 0,7$. Auch bei der gerechten Verteilung der Arbeitszeit zeigte sich ein Anstieg des Mittelwerts von $1,72 \pm 0,7$ auf $2,0 \pm 0,9$, was auf eine tendenziell leicht weniger positive Wahrnehmung hindeutet. Ähnliche Tendenzen waren bei der Einbindung in Entscheidungen ($T_0: 1,80 \pm 0,7$; $T_1: 2,20 \pm 1,0$) sowie bei der Information zu Entscheidungen ($T_0: 1,42 \pm 0,6$; $T_1: 1,89 \pm 1,0$) und zu Dienstplanregelungen ($T_0: 1,35 \pm 0,6$; $T_1: 1,62 \pm 0,9$) zu beobachten. Trotz dieser leichten Verschiebungen verblieben alle Einschätzungen im positiven Bereich. Die Ergebnisse deuten jedoch darauf hin, dass die befragten Aspekte bei der Arbeitszeitgestaltung inzwischen kritischer gesehen werden als zu Beginn der Projektphase.

Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung		T_0 n = 26				
Gerechtigkeit		trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	nicht beurteilbar
(30) Mitarbeitende werden angemessen darüber informiert, welche Regeln der Dienstplanung zugrunde liegen.	18	7	1	0	0	
(31) Die Führungskräfte informieren angemessen darüber, wie sie Dienstplan-Entscheidungen treffen.	16	9	1	0	0	
(32) Konflikte in der Dienstplangestaltung werden unter den Kolleg*innen gerecht gelöst.	13	11	1	1	0	
(33) Die Arbeitszeit ist unter den Kolleg*innen gerecht verteilt. ¹	10	13	1	1	0	
(34) Die Mitarbeitenden werden angemessen in Entscheidungen zur Dienstplangestaltung einbezogen.	9	12	4	0	1	

Anzahl als absolute Zahlen dargestellt.

¹ Fehlende Angabe von einem Fall.

Tab. 13: Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung (T_0)

Im Vergleich zu T₀ habe sich alle Aspekte leicht verschlechtert:



Abb. 12: Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung (T₀ vs. T₁)

Im Ergebnisevaluationsworkshop wurde Gerechtigkeit vor allem im Zusammenhang mit der Dienstplanung thematisiert. Ein relevanter Diskussionspunkt war, der besonders im Verlauf des Projekts präsent wurde, dass die vielen individuellen Sonderregelungen (z. B. feste Frühdienste) zur Benachteiligung anderer Teammitglieder ohne Sonderarbeitszeitregelungen führten. Diese strukturellen Unterschiede wurden auch schon im Zusammenhang mit der Teamkohäsion und Bedürfnisorientierung erläutert und wirken sich nach Aussagen der Interviewteilnehmenden auf das Gerechtigkeitsempfinden einzelner Mitarbeitenden aus, wodurch sich beispielsweise die Ergebnisse der T₁-Befragung erklären ließen. Dies habe sich u. a. auch durch einen Mitarbeitendenwechsel mehr ausgeprägt, denn Personen mit singulären Dienstzeiten seien dazugekommen, was das Konfliktpotenzial zum Gerechtigkeitsempfinden erhöht hat:

PZ3: „[...] nur Frühdienste machen und dann, ja und dadurch müssen natürlich andere dann mehr Spätdienste machen, weil ich hatte schon sowieso jemanden, der nur Frühdienst macht oder sogar zwei, die nur Frühdienste machen, und das ist glaube ich für die Mitarbeiter, die da viel Spätdienst machen müssen, vielleicht auch in der...nicht ihrer Spätdienstwoche, dass die das vielleicht dann nicht mehr so gerecht empfinden.“

Gleichzeitig wurde aber auch betont, dass Gleichbehandlung ein zentrales Anliegen war. Die Herausforderung lag dabei weniger im fehlenden Willen zur gerechten Behandlung, sondern vielmehr in den begrenzten Spielräumen für gerechte Lösungen unter schwierigen Rahmenbedingungen.

Teilhabe und Lernkultur

Die Befragungsergebnisse der T_0 -Befragung deuteten bezogen auf das Themenfeld „selbstbestimmte Entscheidungen“ auf ein gemischtes, aber überwiegend positives Bild hin. Zwar gaben 17 Befragte an, dass sie innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen selbstbestimmt über ihre Arbeitszeiteinteilung im Dienst entscheiden können, aber dagegen fällt die Zustimmung ($n = 13$) gegenüber der Möglichkeit, selbstständig Dienstplanentscheidungen zu treffen, niedriger aus; hier zeigt sich ein ambivalentes Einschätzungsverhalten.

Teilhabe und Lernkultur		T_0 $n = 26$				
Selbstbestimmte Entscheidungen		trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	nicht beurteilbar
(25) Innerhalb der AZ können MA in einem bestimmten Rahmen selbstbestimmt über die Einteilung der AZ entscheiden. ¹		10	7	5	2	0
(26) Mitarbeitende können in einem bestimmten Rahmen selbstständig Entscheidungen zum Dienstplan treffen. ²		9	4	8	4	0
Teilhabe und Lernkultur						
(24) Wenn Schwierigkeiten bei der Arbeitszeitgestaltung vorkommen, dann werden diese offen angesprochen.		15	9	2	0	0
(23) Wenn es zu Konflikten bei der AZ-Gestaltung kommt, dann werden MA aktiv an der Lösungsgestaltung beteiligt.		11	10	3	1	1
(22) Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden zur Arbeitszeitgestaltung werden offen aufgenommen. ³		12	7	2	1	3

Anzahl als absolute Zahlen dargestellt.

¹ Fehlende Angaben von zwei Fällen.

² Fehlende Angabe von einem Fall.

³ Fehlende Angabe von einem Fall.

Tab. 14: Teilhabe und Lernkultur bei der Arbeitszeitgestaltung (T_0)

Gleichzeitig zeigte sich bei T_0 aber auch eine offene Teilhabe- und Lernkultur, bei der mit Konflikten konstruktiv umgegangen wird: 24 Befragte stimmten zu, dass bei Schwierigkeiten in der Arbeitszeitgestaltung Probleme offen angesprochen werden können. Bei bestehenden Konflikten gaben zudem 21 Personen an, in die Lösungsfin-

dung einbezogen zu werden. Auch Verbesserungsvorschläge wurden mehrheitlich positiv aufgenommen (n = 19). Damit wird deutlich, dass am Erhebungszeitpunkt T₀ viele Mitarbeitende bereits partizipiert haben und auf eine konstruktive Lernkultur zurückgreifen konnten, wenngleich bei der selbstbestimmten Arbeitszeitgestaltung noch Entwicklungspotenziale zu beobachten waren.

Bei fast allen abgefragten Aspekten zum Thema „Teilhabe und Lernkultur“ zeigten sich zum Projektende (T₁) im Vergleich zu T₀ leicht höhere Mittelwerte – d. h., die Zustimmung fällt etwas geringer aus. So stieg der Mittelwert beim offenen Ansprechen von Problemen von $1,50 \pm 0,7$ auf $1,86 \pm 1,1$ und auch bei der offenen Annahme von Verbesserungsvorschlägen erhöhte sich der Wert von $1,64 \pm 0,9$ auf $2,15 \pm 1,1$. Auch bei der Beteiligung an Konfliktlösungen ist eine Verschiebung (T₀: $1,76 \pm 0,8$; T₁: $2,19 \pm 1,1$) zu beobachten. Hingegen ist gegenüber der selbstbestimmten Arbeitszeiteinteilung innerhalb der Dienstzeit die Zustimmung relativ stabil geblieben (T₀: $1,96 \pm 1,0$; T₁: $2,16 \pm 1,2$). Leicht verbessert hatten sich dafür die Möglichkeiten zu selbstständigen Dienstplan-Entscheidungen (T₀: $2,28 \pm 1,1$; T₁: $1,86 \pm 1,1$). Insgesamt bewegten sich alle Einschätzungen zur Teilhabe und Lernkultur bei der Arbeitszeitgestaltung im positiven Bereich, auch wenn es zu leichten Verschiebungen kam.

Im Ergebnisevaluationsworkshop wurde im Kontext der Dienstplangestaltung darauf hingewiesen, dass der Wunsch nach Beteiligung heterogen ausfiel und es auch Mitarbeitende gab, die mit einer passiven Rolle ohne direkte Beteiligung bei der Dienstplangestaltung zufrieden waren. Gleichzeitig wurde deutlich, dass die Rahmenbedingungen für Teilhabe wichtig sind, z. B. digitale Kompetenz der Mitarbeitenden, technische Ausstattung oder zeitliche Ressourcen. Eine offene, regelmäßige Kommunikation (z. B. kollegialer Austausch zur Abstimmung individueller Wünsche) wurde als Förderfaktor für eine lernorientierte Teamkultur beschrieben. Daneben sei es wichtig, dass Lernprozesse nicht nur durch formale Schulungen, sondern auch durch gegenseitige Unterstützung im Team gefördert würden. Dabei wurde z. B. das technische Verständnis als hemmend für die Partizipationsmöglichkeiten und -wünsche erachtet, weshalb ein Ausbau korrespondierender Ansätze sich als hilfreich für zukünftige Entwicklungen erweisen könnte:

PZ3: „Deswegen war das wahrscheinlich auch nicht so, war nicht so von denen gewollt, dass sie die Technik [...] mit Computer arbeiten, nee, das macht dann auch viele Probleme [...] die gar nicht wussten, wie sie das eintragen mussten. Ich mein die Schulung war jetzt ja nicht unbedingt so umfangreich.“



Abb. 13: Teilhabe und Lernkultur bei der Arbeitszeitgestaltung (T₀ vs. T₁)

Vereinbarkeit der Arbeitszeitgestaltung

Es wurde in der Befragung beleuchtet, inwieweit die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit mit dem Privatleben als vereinbar einschätzen bzw. welche Konsequenzen aus den spezifischen Arbeitszeitanforderungen entstehen.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse der T₀-Befragung ließ sich zu diesem Themenbereich ein ambivalentes Bild beobachten. So empfanden 13 Personen das Gefühl belastend, dass sie jederzeit während der Freizeit für eine Arbeitsvertretung angerufen werden könnten, und neun Personen mussten wegen beruflicher Verpflichtungen Pläne für private oder Familienaktivitäten ändern; acht Personen empfanden die Arbeitszeitanforderungen als störend für das Privat- und Familienleben. Bei den letzten beiden Aussagen widersprach zwar die Mehrheit der Befragten, was als positiv zu werten ist.²⁶

²⁶ Eine Ablehnung bei diesen Items ist als positiv zu werten, da die Itemformulierung negative bzw. belastende Aspekte von Arbeitszeitanforderungen abgefragt hat, d. h. höhere Mittelwerte entsprechen hier einer positiveren Einschätzung.

Vereinbarkeit bei der Arbeitszeitgestaltung						T_0 n = 26
Vereinbarkeit	trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	nicht beurteilbar	
(27) Das Gefühl, jederzeit während der Freizeit für eine Arbeitsvertretung angerufen werden zu können, ist belastend.	7	5	6	5	3	
(28) Wegen beruflicher Verpflichtungen müssen Pläne für private oder Familienaktivitäten geändert werden.	4	5	12	2	3	
(29) Die Anforderungen der Arbeitszeit stören das Privat- und Familienleben.	1	7	9	7	2	

Anzahl als absolute Zahlen dargestellt. Gültige Angaben ausgewiesen.

Tab. 15: Vereinbarkeit bei der Arbeitszeitgestaltung (T_0)

Während die Einschätzungen zu diesen Aussagen bei T_0 je nach Item leicht negativ (unterhalb der neutralen Mitte), neutral (neutraler Mittelwert = 2,5) und leicht positiv (oberhalb der neutralen Mitte) ausfielen, so zeigte sich bei der T_1 -Befragung durchweg eine minimale bis leichte Verbesserung. So wurde nun (T_1) die Belastung bei Fragen zum „Einspringen“ in der Freizeit im Mittel mit $2,85 \pm 1,0$ anstatt zuvor mit $2,39 \pm 1,2$ bewertet und auch Veränderungserfordernisse der Freizeitplanung aufgrund beruflicher Verpflichtungen hatten sich im Mittel von $2,52 \pm 1,0$ auf $2,9 \pm 1,2$ positiv verschoben. Der Aspekt der Störungen des Privatlebens wegen bestehender Arbeitszeitanforderungen blieb hingegen stabil und weiterhin im positiven Bereich (T_0 : $2,92 \pm 0,8$; T_1 : $2,95 \pm 1,1$).

Im Ergebnisevaluationsworkshop wiesen die Interviewteilnehmenden darauf hin, dass individuelle Arbeitszeitmodelle – etwa aufgrund familiärer Verpflichtungen – für bestimmte Mitarbeitende notwendig seien. Gleichzeitig führte dies im Team zu Spannungsfeldern, wenn dadurch andere Mitarbeitende häufiger ungünstige Dienste übernehmen mussten. Die eingeschränkten Möglichkeiten zur Berücksichtigung aller individuellen Wünsche wurden als Grenze der Vereinbarkeit deutlich. Besonders hervorgehoben wurde, dass Vereinbarkeit nicht isoliert betrachtet werden könne, sondern stets im Spannungsfeld zwischen individuellen Bedürfnissen und betrieblicher Notwendigkeit stehe.

Das Thema Vereinbarkeit ist somit eng mit Fragen der Gerechtigkeit bzw. individuellem Gerechtigkeitsempfinden verknüpft, da individuelle Arbeitszeitwünsche als gerechter erlebt würden, wenn sie im Team ausgewogen berücksichtigt werden können. Unter den gegebenen strukturellen und personellen Rahmenbedingungen stößt eine volumnfassende Bedürfnisorientierung jedoch an klare Grenzen, was Spannungen erzeugen und das Gerechtigkeitsempfinden beeinträchtigen könne (vgl. auch Kapitel „Teamkohäson und Bedürfnisorientierung“ und „Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung“).



Abb. 14: Arbeitsanforderungen und Vereinbarkeit bei der Arbeitszeitgestaltung (T₀ vs. T₁)

Buffering und Flexibilitätsanforderungen

Die Mitarbeitenden wurden zu den vorhandenen Ressourcen bzw. der personellen Passung der Dienstplanung sowie zur Ausprägung der Flexibilitätsanforderungen befragt. Die Ergebnisse bei der T₀-Befragung zeigten gegenüber Buffering, dass 21 von 26 Befragten bei spontanen Personalausfällen (z. B. Krankheit oder Kündigung) eine gesteigerte individuelle Arbeitsbelastung wahrnehmen. Darüber hinaus bestätigten nur elf Befragte, dass die Dienstpläne so geplant sind, dass die Arbeit auch bei Personalausfällen problemlos bewältigt werden kann (Puffer). Damit zeigte sich für diesen Themenbereich ein differenziertes Bild und umfasste eine zentrale Herausforderung.

Auch bei den Flexibilitätsanforderungen zeigten sich bei der T₀-Befragung teilweise heterogene Einschätzungen der Mitarbeitenden: Während sich die Mitarbeitenden über Veränderungen rechtzeitig informiert fühlten (n = 24) und der Auffassung waren, dass bei Personalausfällen die unmittelbare Führungskraft geeignete Lösungen findet (n = 21), so hatten ein paar Mitarbeitende (n = 6) die Sorge, dass ihre Arbeitszeiten gegen ihren Willen verändert werden könnten.

Buffering und Flexibilitätsanforderungen		T_0 n = 26				
Buffering		trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	nicht beurteilbar
(20) Durch spontane Ausfälle von Kolleg*innen (z. B. Kündigung, Krankheit) verstärkt sich die individuelle Arbeitsbelastung.	13	8	3	1	1	
(19) Die Dienstpläne sind so geplant, dass selbst bei Personalausfällen die Arbeit ohne Probleme zu schaffen ist. ²	4	7	8	4	0	
Flexibilitätsanforderungen						
(17) Über Veränderungen zur Arbeitszeit werden die Mitarbeiter den rechtzeitig informiert.	14	10	2	0	0	
(18) Bei Personalausfällen findet die unmittelbare Führungskraft geeignete Lösungen. ¹	8	13	3	0	1	
(21) Mitarbeitende haben die Sorge, dass ihre Arbeitszeiten gegen ihren Willen verändert werden. ³	4	2	7	10	0	

Anzahl als absolute Zahlen dargestellt.

¹ Fehlende Angabe von einem Fall.

² Fehlende Angabe von drei Fällen.

³ Fehlende Angabe von drei Fällen.

Tab. 16: Buffering und Flexibilitätsanforderungen bei der Arbeitszeitgestaltung (T_0)

Betrachtet man die Befragungsergebnisse von T_0 und T_1 im Vergleich, so lässt sich feststellen, dass sich die Mittelwerte für die Faktoren „rechtzeitige Info bei Veränderung“ ($T_0: 1,54 \pm 0,7$; $T_1: 1,95 \pm 1,0$), „geeignete Lösungen bei Personalausfällen“ ($T_0: 1,79 \pm 0,7$; $T_1: 2,00 \pm 0,8$) und „ausreichende Dienstplanausstattung / Puffer bei Dienstplanungen“ ($T_0: 2,52 \pm 1,0$; $T_1: 2,74 \pm 1,0$) tendenziell leicht negativ verschoben haben. Während die beiden zuerst genannten Faktoren sich weiterhin im positiven Bereich bewegten, so ist der Aspekt „ausreichende Dienstplanausstattung / Puffer bei Dienstplanungen“ der einzige Faktor, der sich sowohl bei T_0 als auch bei der T_1 -Befragung im leicht negativen Bereich befand und sich nicht verbessert hat. Anders sah es bei den Faktoren aus, ob bei spontanen Ausfällen eine individuell erhöhte Arbeitslast die Folge ist ($T_0: 1,68 \pm 0,9$; $T_1: 2,00 \pm 1,0$) und ob Sorgen vor unwillentlichen Veränderungen der Arbeitszeit bestehen²⁷ ($T_0: 3,0 \pm 1,1$; $T_1: 3,06 \pm 0,9$): Hier hat sich für ersteres das Einschätzungsverhalten leicht verbessert, und für den zweiten Faktor kann ein stabiles positives Niveau beobachtet werden.

Im Ergebnisevaluationsworkshop wurde klar herausgestellt, dass es im Dienstplan faktisch keine strukturell hinterlegten Ausfallpuffer gab bzw. auch nicht geben kann – eine

²⁷ Eine Ablehnung bei diesem Item ist als positiv zu werten, da die Itemformulierung negative bzw. belastende Aspekte von Arbeitszeitanforderungen abgefragt hat, d. h. höhere Mittelwerte entsprechen hier einer positiveren Einschätzung.

Refinanzierung entsprechender Ressourcen ist nicht gegeben. Daneben hätten die Flexibilitätsmöglichkeiten abgenommen, da im Projektverlauf der Einsatz von Personal von Zeitarbeitsfirmen entfallen sei: Dadurch musste das Stammpersonal der Sozial-Holding GmbH alle Dienste abdecken. Besonders bei Personalausfällen konnte die Dienstplanung nicht erfüllt werden sowie ließen Wunschkunden sich nicht immer umsetzen, was die Flexibilitätsanforderung (z. B. spontanes Einspringen) erhöht habe. Rechtzeitige und verlässliche Informationen zur Arbeitszeit wurden als entscheidend benannt, um die Planbarkeit für die Mitarbeitenden zu gewährleisten: Dies sei bei kurzfristigen Ausfällen aber begrenzt möglich. Gegenüber einem nicht vorhandenen Puffer in der Dienstplanung und den daraus folgenden Flexibilitätsanforderungen, sobald der Dienstplan in der Konsequenz von Personalausfällen nicht stabilisiert werden konnte, zeigte sich eine zentrale Herausforderung. Insbesondere strukturelle Aspekte der Dienstplanstabilisierung spielen hier eine Rolle:

PZ1: „Also es gibt keinen Puffer. Der ist ja nicht refinanziert und das ist auch ein Punkt. [...] Als wir gestartet sind, hatten wir Zeitarbeit. Die waren letztendlich unser Puffer, um Dinge auszubügeln, aber ansonsten? Das war in einem gewissen Sinne [...] nur, weil wir die Stellen nicht besetzt hatten und aber als Puffer wurde es verstanden, aber es war letztendlich kein Puffer, sondern der Unterhang. Aber dieses komplexe Verständnis [...], das so differenziert zu sehen, das haben viele Mitarbeiter auch so nicht verstanden. Wir haben keinen Puffer, wenn wir voll besetzt sind, dann müssen wir [Stammpersonal der Sozial-Holding GmbH] zu 100 Prozent den Dienstplan bewältigen. Und ja, das ist natürlich eine Erkenntnis, die letztendlich auch erstmal hart ist für die Mitarbeiter.“

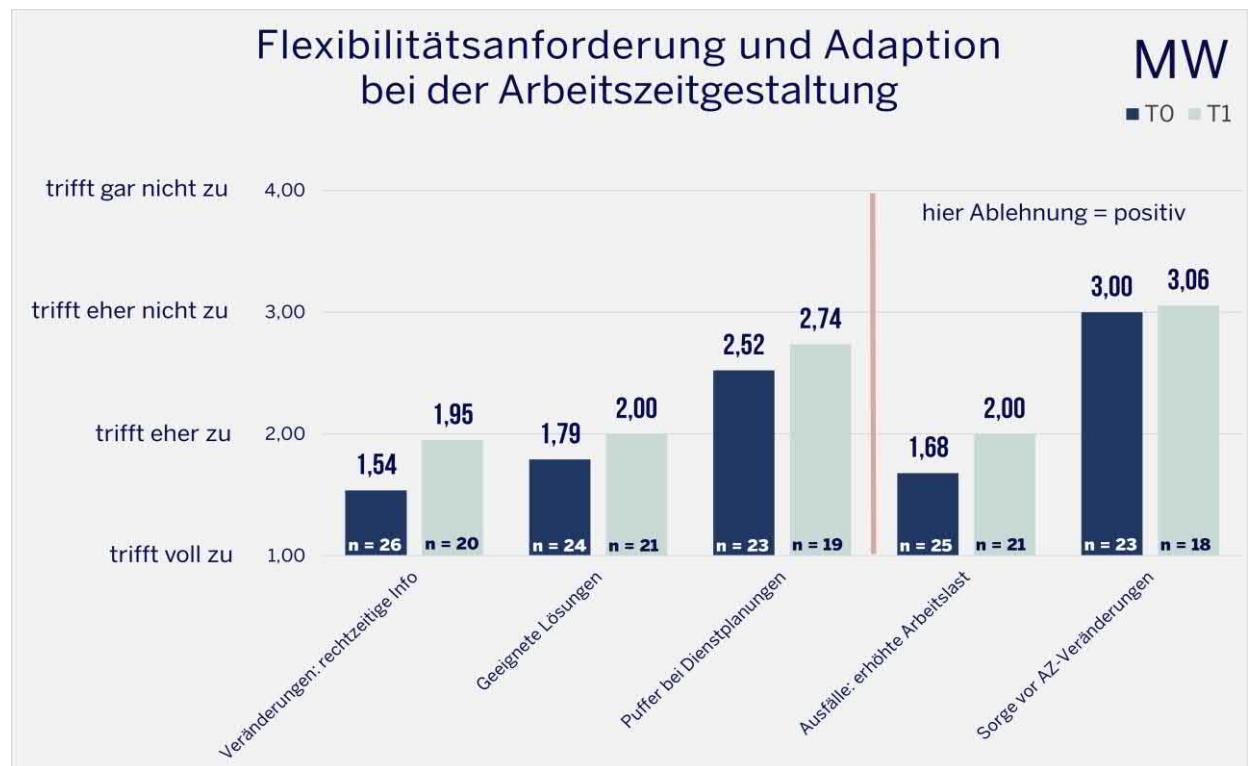


Abb. 15: Flexibilität und Adaption bei der Arbeitszeitgestaltung (T₀ vs. T₁)

Kohärenzgefühl bei der Arbeitszeitgestaltung

Vor dem Hintergrund der Kohärenzfaktoren Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit wird im Folgenden dargestellt, inwieweit die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeitgestaltung entlang dieser drei Faktoren bewertet haben.

Die T₀-Befragungsergebnisse zur Verstehbarkeit bei der Arbeitszeitgestaltung fielen insgesamt sehr positiv aus. Alle Mitarbeitenden gaben an, klar zu wissen, in welchem Rahmen (z. B. Regeln) Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung möglich ist und wie die gegenseitigen Erwartungen zwischen ihnen und dem Führungspersonal ist. Zudem war fast allen Teilnehmenden klar, in welchem Rahmen (z. B. gesetzliche Vorgaben) die Führungskräfte Dienstplanentscheidungen treffen können (n = 25). Daneben war den meisten Teilnehmenden auch klar, wie sie innerhalb der Dienstzeit ihre Zeit sinnvoll für die Arbeit einteilen können (n = 23). Insgesamt deutete dies darauf hin, dass zum Erhebungszeitpunkt T₀ die Verstehbarkeit der Rahmenbedingungen und Gestaltungsspielräume bei der Dienstplangestaltung mehrheitlich verständlich kommuniziert bzw. hergestellt war.

Vor diesen Hintergrund ließen sich die Dienstpläne durch die Mitarbeitenden auch ohne Probleme berücksichtigen bzw. umsetzen (n = 25), d. h. diese wurden als handhabbar empfunden.

Gegenüber der Sinnhaftigkeit von Entscheidungen zur Arbeitszeitgestaltung zeigte sich zum Erhebungszeitpunkt T₀ insgesamt auch ein hohes Niveau: Die Mehrheit der Teilnehmenden fand die Entscheidungen der unmittelbaren Führungskraft bei der Dienstplangestaltung nachvollziehbar (n = 24) und 22 Personen empfanden die bisherigen Entscheidungen zur Arbeitszeitgestaltung als sinnvoll. Auch das Kohärenzgefühl insgesamt – in Bezug auf die Balance zwischen vorgeschriebenen Rahmenbedingungen und persönlichen Flexibilitätsmöglichkeiten – wurde von fast allen Mitarbeitenden als stimmig wahrgenommen (n = 21). Zusammengefasst deuten die Ergebnisse darauf hin, dass sich aus Perspektive der Befragten sowohl das „Warum“ als auch das „Wie“ der Arbeitszeitentscheidungen und -gestaltung gut vermitteln ließen und damit zum Zeitpunkt T₀ ein ausgeprägtes Kohärenzgefühl vorhanden war.

Betrachtet man die Erhebungszeitpunkte T₀ und T₁ im Vergleich, so zeigte sich bei allen betrachteten Aspekten zur Verstehbarkeit eine minimale bis leichte Verschiebung zu höheren Mittelwerten, was auf eine etwas weniger zustimmende Wahrnehmung hindeutet. So wurde beispielsweise die Verständlichkeit des Flexibilitätsrahmens bei T₀ mit $1,38 \pm 0,5$ sehr positiv bewertet, während der Mittelwert bei T₁ auf $1,86 \pm 0,9$ anstieg; was weiterhin einer positiven Ausprägung entsprach. Ähnliches galt für die beidseitigen Erwartungen (T₀: $1,42 \pm 0,5$; T₁: $1,65 \pm 0,8$) und den Entscheidungsrahmen (T₀: $1,42 \pm 0,6$; T₁: $1,76 \pm 0,9$), d. h., in welchem Rahmen Führungspersonal grundsätzlich Entscheidungen treffen kann. Bei der Einschätzung zur Verstehbarkeit, inwieweit die Zeit im Dienst sinnvoll eingeteilt werden kann, zeigte sich kein Unterschied (T₀: $1,42 \pm 0,6$; T₁: $1,45 \pm 0,8$). Trotz dieser leicht abgeschwächten Zustimmungswerte blieben alle Items insgesamt in einem positiven Bereich, was auf eine nach wie vor vergleichsweise gute Verständlichkeit der Arbeitszeitgestaltung hinweist.

Auch die Einschätzungen zur Hand- bzw. Machhabbarkeit sowie Sinnhaftigkeit der Arbeitszeitgestaltung verschoben sich im Vergleich zu T₀ zu höheren Mittelwerten – ein Hinweis auf eine leicht weniger positive Wahrnehmung zum Projektende. Dies zeigte sich v. a. gegenüber der problemlosen Umsetzbarkeit des Dienstplans (T₀: 1,44 ±0,5; T₁: 1,81±0,9) und bei der Balance bzw. Stimmigkeitserleben zwischen Vorgaben und Flexibilität (T₀: 1,61 ±0,7; T₁: 1,95 ±0,9). Bei der Beurteilung, ob Dienstplanentscheidungen nachvollziehbar (T₀: 1,62 ±0,6; T₁: 1,65 ±0,8) und Entscheidungen zur Arbeitszeitgestaltung als sinnvoll (T₀: 1,67 ±0,6; T₁: 1,76 ±0,8) erlebt werden, wichen die Ergebnisse nur geringfügig ab. Trotz der leichten Verschiebung verblieben sämtliche Bewertungen auf einem insgesamt positiven Niveau. Die Ergebnisse deuteten jedoch darauf hin, dass einzelne Mitarbeitende am Projektende weniger überzeugt von der Machbarkeit und Sinnhaftigkeit der getroffenen Arbeitszeitentscheidungen waren als zu Beginn.

Kohärenzgefühl bei der Arbeitszeitgestaltung						T ₀ n = 26
	trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	nicht beurteilbar	
Verstehbarkeit						
(9) Mitarbeitenden ist klar, in welchem Rahmen (z.B. Regeln) Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung möglich ist.	16	10	0	0	0	
(11) Gegenseitige Erwartungen zwischen den Mitarbeitenden und dem Führungspersonal sind klar.	15	11	0	0	0	
(10) Mitarbeitenden ist klar, in welchem Rahmen (z.B. Gesetze) Führungspersonal Entscheidungen zum Dienstplan treffen kann.	16	9	1	0	0	
(12) Mitarbeitende verstehen, wie die Zeit im Dienst sinnvoll eingeteilt werden kann.	15	8	1	0	2	
Handhabbarkeit						
(13) Der Dienstplan ist für die Mitarbeitenden in der Regel ohne Probleme umsetzbar. ¹	14	11	0	0	0	
Sinnhaftigkeit						
(16) Die Entscheidungen der unmittelbaren Führungskraft bei der Dienstplangestaltung sind nachvollziehbar.	12	12	2	0	0	
(15) Die bisherigen Entscheidungen zur Arbeitszeitgestaltung werden von den Mitarbeitenden als sinnvoll empfunden. ²	10	12	2	0	0	
Kohärenzgefühl						
(14) Bei der AZ-Gestaltung ist für die Mitarbeitenden die Balance zwischen Vorgaben und Flexibilitätmöglichkeiten stimmig. ³	11	10	2	0	0	

Anzahl als absolute Zahlen dargestellt.

¹ Fehlende Angabe von einem Fall.

² Fehlende Angabe von zwei Fällen.

³ Fehlende Angabe von drei Fällen.

Tab. 17: Kohärenzgefühl bei der Arbeitszeitgestaltung (T₀)



Abb. 16: Verstehbarkeit bei der Arbeitszeitgestaltung (T₀ vs. T₁)

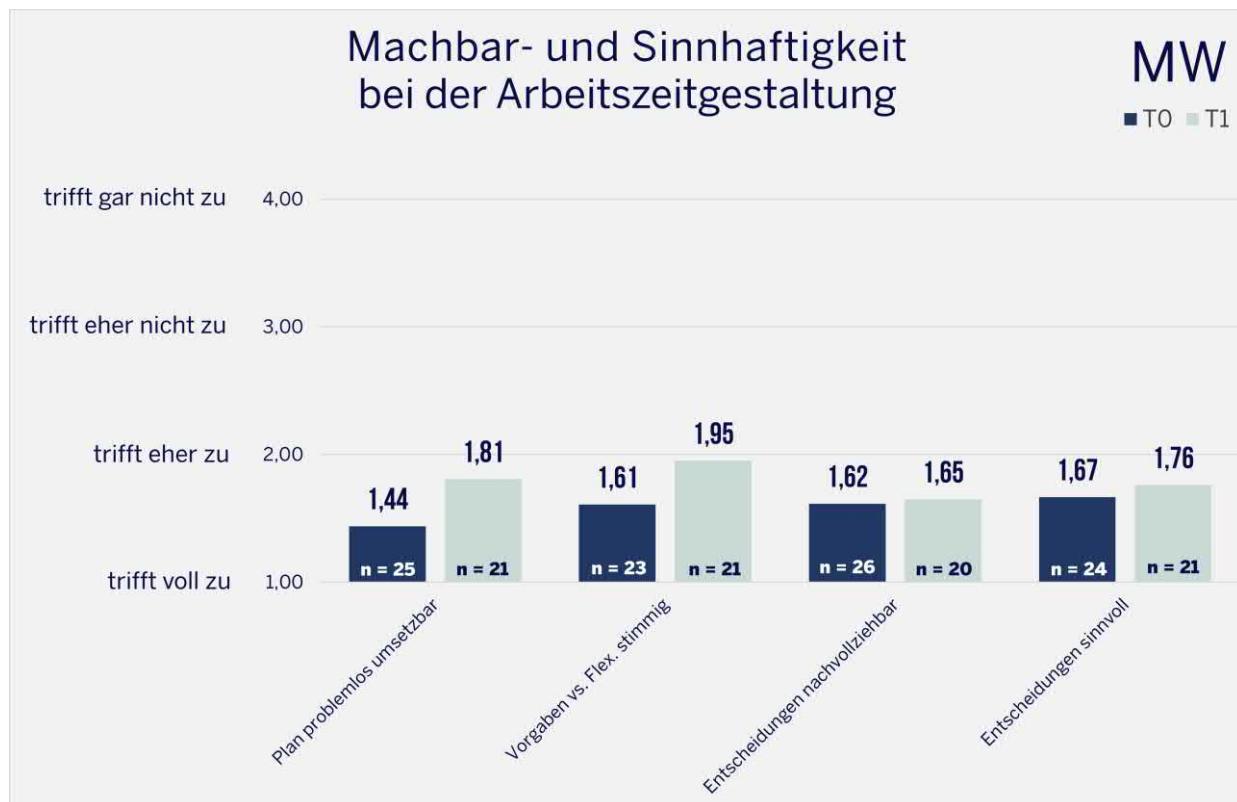


Abb. 17: Machbarkeit und Sinnhaftigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung (T₀ vs. T₁)

Im Evaluationsworkshop erläuterten die Interviewteilnehmenden, dass die Verstehbarkeit dienstplanbezogener Regelungen durch transparente Kommunikation und Schulungen grundsätzlich gefördert wurde. Gleichzeitig wurde aber auch deutlich, dass nicht alle Mitarbeitenden die komplexen strukturellen Bedingungen (z. B. Vorgaben zur Dienstplanung, Betriebsvereinbarungen, Ausgleichsmechanismen etc.) vollständig erfassen konnten und sich daher in Teilen von einer selbstorganisierten Dienstplanung im Team distanzierten. Auch die Handhabbarkeit der neuen Dienstplanprozesse wurde unterschiedlich bewertet: Während einige Mitarbeitende aktiv an der Dienstplanung teilnahmen und mit dem digitalen Tool zureckkamen, empfanden andere, z. B. aufgrund technischer Hürden, die Umsetzung als überfordernd. Daneben hat die Notwendigkeit, dass die Dienstpläne alleinig durch das Stammpersonal der Sozial-Holding GmbH stabilisiert werden mussten, die Umsetzbarkeit der Dienstpläne eher mit Problemen konfrontiert, was u. a. die persönliche Flexibilität eingeschränkt hat. Insgesamt wurden die Projektmaßnahmen dann als sinnhaft erlebt, wenn Veränderungen nachvollziehbar kommuniziert und die Mitarbeitenden aktiv in die Gestaltung eingebunden wurden.

Zufriedenheit der Mitarbeitenden

Im Folgenden werden zunächst die übergeordneten Einschätzungen zu den Zufriedenheitsfaktoren Flexibilität, Zuverlässigkeit und Transparenz sowie weitere generelle Zufriedenheitsaspekte beschrieben. Im Anschluss werden dann die stellvertretenden Items für diese Zufriedenheitsfaktoren im Detail dargestellt.

Generelle Zufriedenheit bei der Arbeitszeitgestaltung						T_0 n = 26
Übergeordnete Zufriedenheitsfaktoren	zufrieden	ehrer zufrieden	weder noch	ehrer unzufrieden	unzufrieden	nicht beurteilbar
(35) Zuverlässigkeit	9	14	1	1	0	1
(37) Transparenz	8	14	3	0	0	1
(36) Flexibilität	10	9	4	2	0	1
Sonstige Faktoren						
(40) aktuelle Regelungen zur Arbeitszeit	8	14	3	1	0	0
(41) Berücksichtigung der persönlichen Bedürfnisse ¹	8	13	2	1	1	0
(38) Gerechtigkeit bei der AZ-Verteilung unter den Kolleg*innen	7	13	3	2	0	1
(39) Work-Life-Balance	7	13	3	1	0	2

Anzahl als absolute Zahlen dargestellt. Gültige Angaben ausgewiesen.

¹ Fehlende Angabe von einem Fall.

Tab. 18: Generelle Zufriedenheit zur Arbeitszeitgestaltung (T_0)

Bei der T₀-Befragung war die Zufriedenheit gegenüber den Faktoren Zuverlässigkeit (n = 23), Transparenz (n = 22) und Flexibilität (n = 19) bei der Arbeitszeitgestaltung, mit nur wenigen Ausnahmen, deutlich positiv ausgeprägt. Auch weitere Faktoren der Arbeitszeitzufriedenheit wurden mehrheitlich positiv verortet: aktuelle Regelungen zur Arbeitszeit (n = 22), die Berücksichtigung der persönlichen Bedürfnisse (n = 21), Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitverteilung unter den Kolleg*innen (n = 20) und „Work-Life-Balance“ (n = 20).

Bei den Ergebnissen der T₁-Befragung fiel auf, dass sich die Zufriedenheit gegenüber der Flexibilität und Transparenz leicht verschlechtert hat, aber sich weiterhin stabil im positiven Bereich²⁸ befand. Bezogen auf die Zuverlässigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung konnte auf Basis der Befragungen ein gleichbleibendes Niveau festgestellt werden.

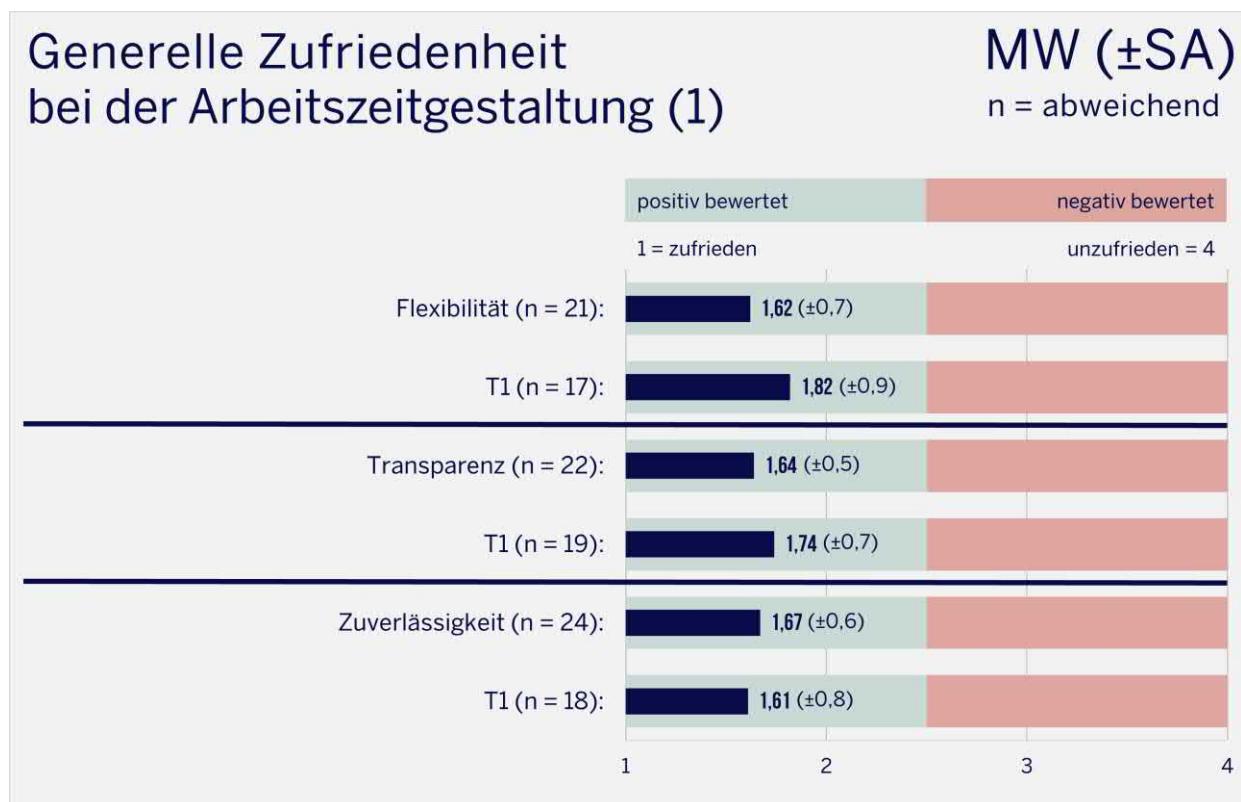


Abb. 18: Generelle Zufriedenheit bei der Arbeitszeitgestaltung I (T₀ vs. T₁)

Hinsichtlich der weiteren generellen Zufriedenheitsaspekte („Work-Life-Balance“, aktuelle Regelungen zur Arbeitszeit, Berücksichtigung der persönlichen Bedürfnisse und Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitverteilung unter den Kolleg*innen) ließ sich ebenfalls weiterhin eine durchweg nahezu stabile Einordnung im positiven Bereich feststellen, wenngleich eine minimale bis leichte Verschlechterung beobachtet werden kann.

²⁸ Wie bereits dargelegt wurden zur Berechnung der Mittelwerte alle nachfolgenden Items umcodiert (vgl. Fußnote 24).

Generelle Zufriedenheit bei der Arbeitszeitgestaltung (2)

MW (±SA)
n = abweichend



Abb. 19: Generelle Zufriedenheit bei der Arbeitszeitgestaltung II (T₀ vs. T₁)

Generelle Zufriedenheit bei der Arbeitszeitgestaltung (3)

MW (±SA)
n = abweichend

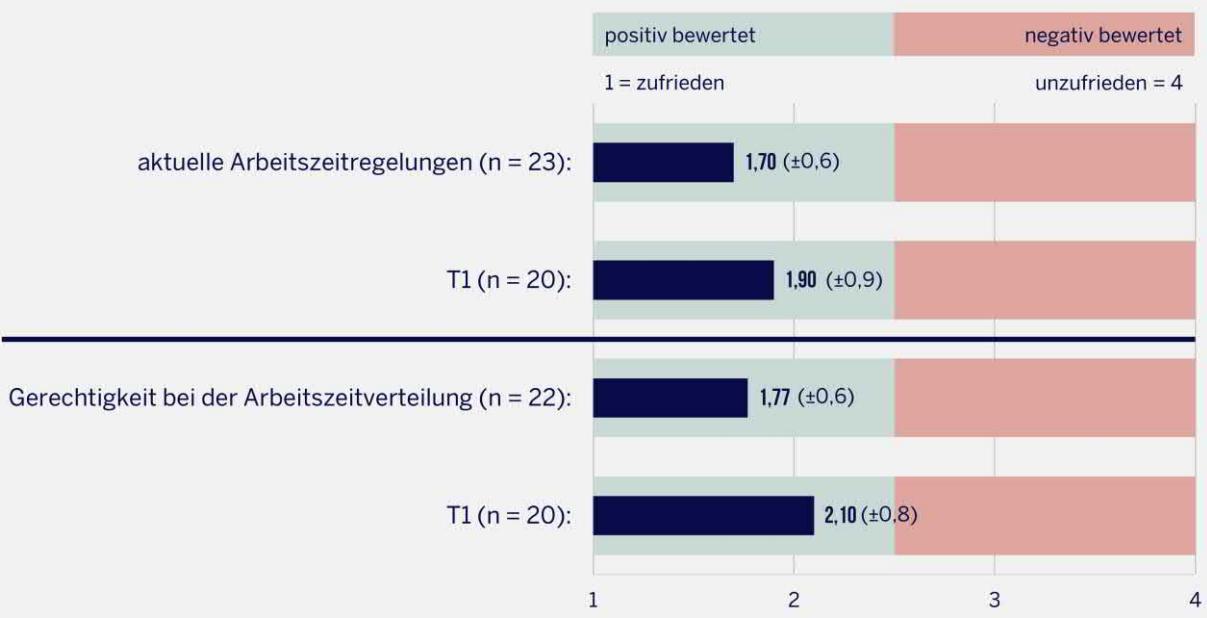


Abb. 20: Generelle Zufriedenheit bei der Arbeitszeitgestaltung III (T₀ vs. T₁)

Im Ergebnisevaluationsworkshop führten die Interviewteilnehmenden die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auf mehrere und sich wechselseitig beeinflussende Faktoren zurück. Generell seien aber nach eigenen Beobachtungen die Mitarbeitenden nicht in allen Belangen zufriedener, sondern durch die thematische Auseinandersetzung selbstbewusster und kritischer geworden. Daneben müsse eigentlich nach Experimentierraumzugehörigkeit unterschieden werden, da Mitarbeitende, die mobiles Arbeiten nutzen konnten, tendenziell zufriedener geworden seien; bei der „Dienstplanung im Team“ stellt sich die Ausprägung der Zufriedenheit heterogener dar.

Zufriedenheit mit der Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung

Die Ergebnisse der T₀-Befragung verdeutlichten insgesamt eine positive Bewertung der Mitarbeitenden hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit Faktoren der Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung. Besonders ausgeprägt war die Zufriedenheit in Bezug auf die Möglichkeit, Wünsche für den Dienstplan abzugeben (n = 24) sowie die Möglichkeit der selbstständigen Einteilung von Pausen (n = 22). Auch die Möglichkeit, Dienste mit anderen Kolleg*innen zu tauschen, wurde überwiegend (n = 20) als zufriedenstellend eingeschätzt. Daneben wurde die Anforderungen an die Flexibilität der Mitarbeitenden, beispielsweise bei notwendigem Einspringen aufgrund von Personalausfällen, ebenfalls mehrheitlich positiv bewertet (n = 20). Heterogener wurden die beiden Aspekte „Lösungen bei Personalausfällen“ (n = 15) und „Möglichkeiten kurzfristig frei zu bekommen“ (n = 14) eingeschätzt.

Zusammenfassend zeigten die Ergebnisse, dass geplante und eigenständig beeinflussbare Aspekte der Arbeitszeitflexibilität als zufriedenstellender gegenüber spontanen und kurzfristigen Anforderungen wahrgenommen wurden.

Zufriedenheit mit der Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung						T₀ n = 26
Flexibilitätsfaktoren	zufrieden	ehrer zufrieden	weder noch	ehrer unzufrieden	unzufrieden	nicht beurteilbar
(45) Möglichkeiten, Wünsche für den Dienstplan abzugeben	14	10	2	0	0	0
(42) selbstständige Einteilung von Pausen	14	8	3	1	0	0
(47) Möglichkeiten, Dienste mit anderen MA zu tauschen	9	11	3	0	1	2
(46) Anforderungen an die Flexibilität (z.B. Einspringen)	8	12	2	2	1	1
(43) Lösungen bei Personalausfällen	4	11	5	3	2	1
(44) Möglichkeiten, kurzfristig frei zu bekommen ¹	5	9	6	2	1	2

Anzahl als absolute Zahlen dargestellt. Gültige Angaben ausgewiesen.

¹ Fehlende Angabe von einem Fall.

Tab. 19: Zufriedenheit mit der Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung (T₀)

Im Vergleich mit den T₁-Befragungsergebnissen ließ sich überwiegend eine Stabilität der Zufriedenheit in Hinblick auf die abgefragten Flexibilitätsfaktoren beobachten: So wurden v. a. die Faktoren „Möglichkeiten von Dienstplanwünschen“, „Möglichkeiten Dienste zu tauschen“, „Möglichkeiten kurzfristig frei zu bekommen“ und „Anforderungen an die Flexibilität“ bei beiden Befragung sehr ähnlich eingeschätzt, wenn auch mit einer minimalen negativen Abweichung bei T₁. Die Faktoren "selbständige Einteilung der Pausen" und „Lösungen bei Personalausfällen“²⁹ wichen leicht negativ ab. Zu betonen ist jedoch, dass sich alle Flexibilitätsfaktoren weiterhin im positiven Bereich befanden, d. h. die Mitarbeitenden diese als zufriedenstellend wahrgenommen haben.

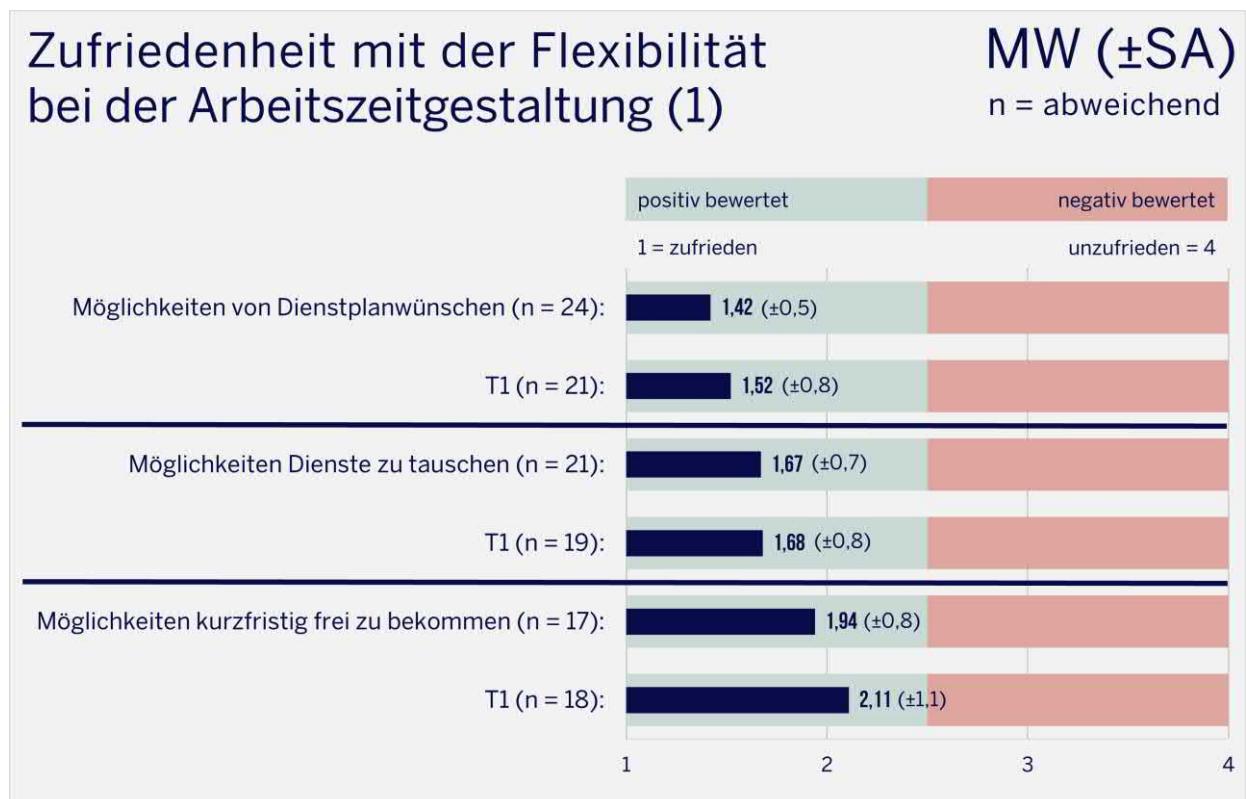


Abb. 21: Zufriedenheit mit der Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung I (T₀ vs. T₁)

Im Ergebnisevaluationsworkshop wurde die Zufriedenheit gegenüber der Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung als ambivalent bewertet: Einerseits schätzten viele Mitarbeitende die Möglichkeit, individuelle Wünsche zu äußern oder flexibler zu arbeiten (z. B. im mobilen Arbeiten), andererseits waren Mitarbeitende mit hohen Erwartungen gegenüber der individuellen Flexibilität tendenziell unzufriedener, wenn strukturelle oder personelle Rahmenbedingungen die Umsetzung erschwerten oder verhinderten. Bei all den Flexibilitätswünschen ging es eben darum, den Versorgungsauftrag sicherzustellen und im Team dafür Lösungen zu finden; die individuellen Wünsche ließen sich vor diesem Hintergrund nicht immer umsetzen:

PZ1: „Also ich kann mir vorstellen, dass die Mitarbeiter ja schon eine Verschlechterung gespürt haben, weil [...] die Mitarbeiter haben dann beim Dienstplan

²⁹ Dieser Faktor grenzt bei der T₁-Befragung an den negativen Einschätzungsbereich an.

schreiben auch erkannt, wo Grenzen sind und wir als Leitungskräfte haben dann ja auch eine Lösung gesetzt, die natürlich auch gegen all das, was der Mitarbeiter möchte, auch teilweise komplett entgegen steht. Ich möchte gerne frei an einem Brückentag, ... ja, die Bewohner müssen gepflegt werden. [...] Ich habe etwas geplant und soll dann anders machen. Also die Erwartung von einigen Mitarbeitern war nicht Dienstplan im Team, sondern mein Wunschdienstplan, aus der Ich-Perspektive gesehen und wir [Leitungen] sehen ja dann normal in Versorgungsauftrag. Glaube ich schon, dass das auch zu einer Verschlechterung geführt hat, also wir haben viel Frustration, auch viel Unwissen bei den Mitarbeitern gesehen. [...] Es ist ja nicht der Wunschdienstplan, sondern gemeinsam im Team eine Lösung finden.“

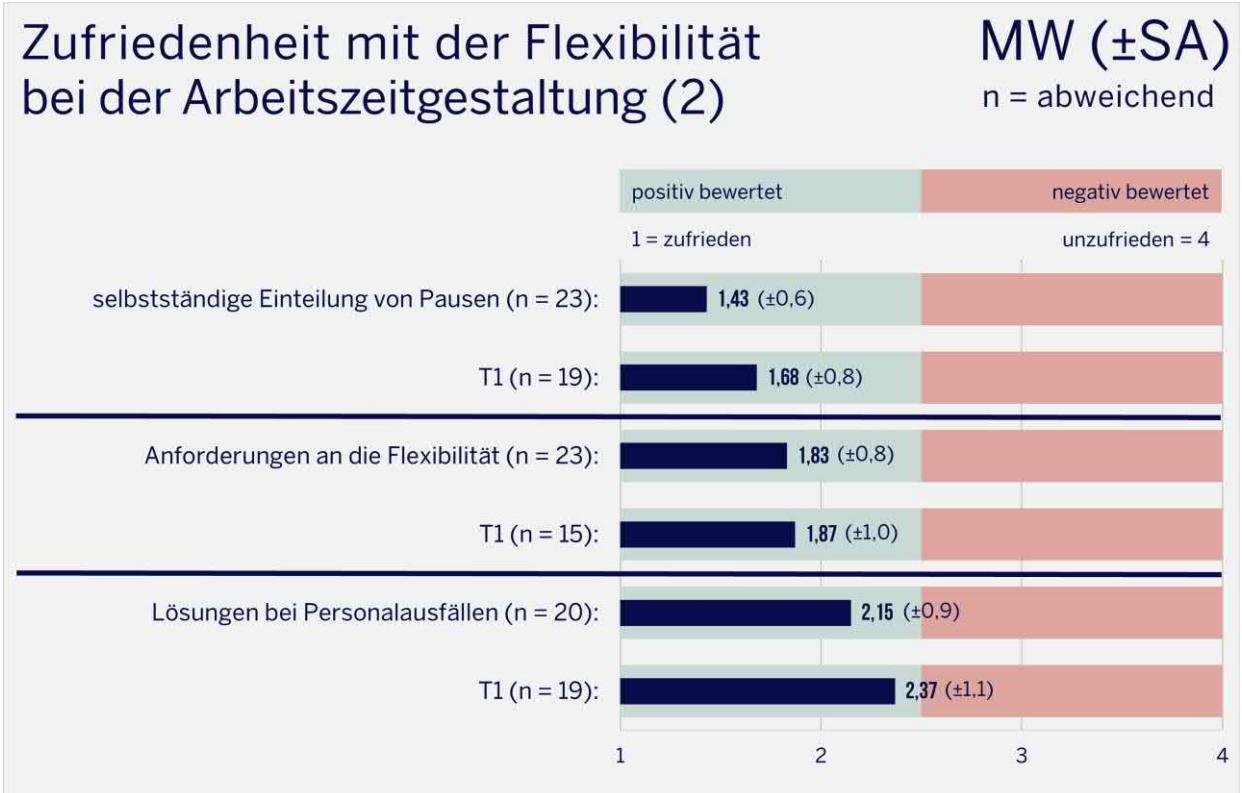


Abb. 22: Zufriedenheit mit der Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung II (T₀ vs. T₁)

Zufriedenheit mit der Zuverlässigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung

Im Hinblick auf die Zufriedenheit mit der Zuverlässigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung konnten bei der T₀-Befragung überwiegend positive Einschätzung gegenüber den ausgewählten Zuverlässigkeitsfaktoren festgestellt werden: „Verlässlichkeit der Urlaubsplanung“ (n = 23), „Einhaltung von Dienstplanwünschen“ (n = 23) und „Planbarkeit, um private Termine wahrnehmen zu können“ (n = 23). Hingegen zeigte sich zum „Ausmaß der Überstunden“ ein unentschlosseneres Einschätzungsverhalten; 17 Personen bewerteten diesen Faktor dennoch als zufriedenstellend.

Zufriedenheit mit der Zuverlässigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung							T_0 n = 26
Zuverlässigkeitsfaktoren	zufrieden	ehrer zufrieden	weder noch	ehrer unzufrieden	unzufrieden	nicht beurteilbar	
(50) Verlässlichkeit der Urlaubsplanung	15	8	2	0	1	0	
(51) Einhaltung von Dienstplanwünschen	13	10	0	1	1	1	
(48) Planbarkeit, um private Termine wahrnehmen zu können ¹	11	12	1	1	0	0	
(49) Ausmaß an Überstunden	8	9	5	2	0	2	

Anzahl als absolute Zahlen dargestellt. Gültige Angaben ausgewiesen.

¹ Fehlende Angabe von einem Fall.

Tab. 20: Zufriedenheit mit der Zuverlässigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung (T_0)

Auch die Ergebnisse der T_1 -Befragung blieben ziemlich stabil und befanden sich weiterhin ausschließlich im positiven Bereich, d. h. die Mitarbeitenden waren nach wie vor mit den abgefragten Zufriedenheitsfaktoren „Planbarkeit privater Termine“, „Ausmaß an Überstunden“ und „Verlässlichkeit mit der Urlaubsplanung“ zufrieden.

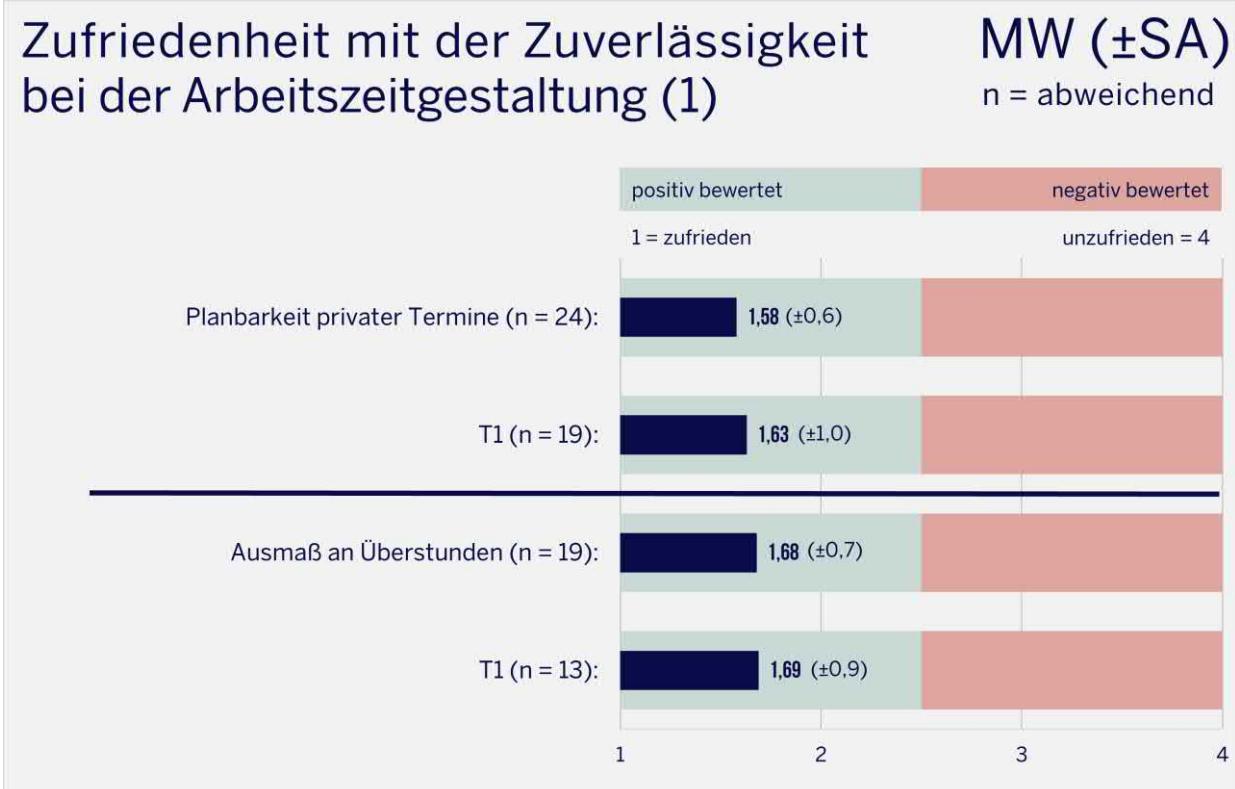


Abb. 23: Zufriedenheit mit der Zuverlässigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung I (T_0 vs. T_1)

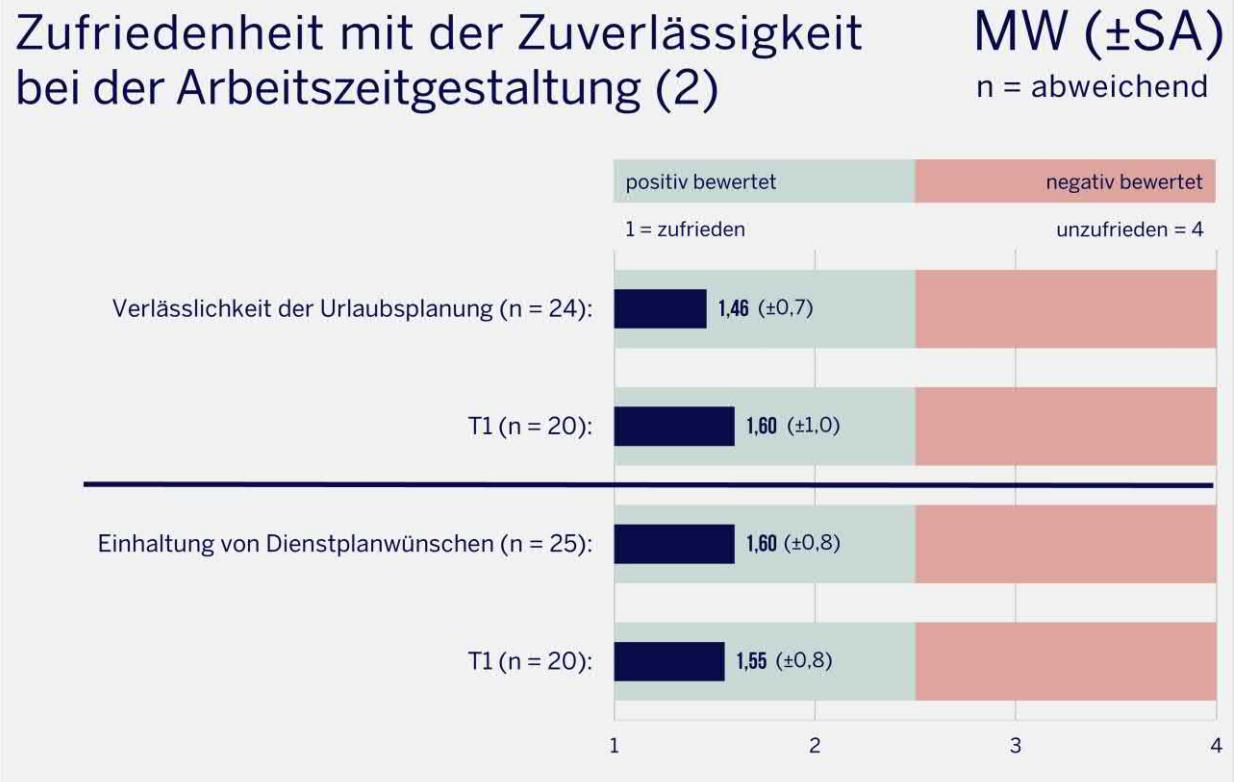


Abb. 24: Zufriedenheit mit der Zuverlässigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung II (T_0 vs. T_1)

Entgegen der Interpretation der Interviewteilnehmenden im Ergebnisevaluationsworkshop hatten kurzfristige Änderungen der Arbeitszeit (z. B wegen personeller Engpässe bzw. Ausfälle) nicht dazu geführt, dass die durchschnittliche Zufriedenheit gegenüber der Zuverlässigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung sich verschlechtert hat. Auch für die Leitungspersonen sei dies ein positives Signal:

PZ1: „[...] Das ist ein Lob [...] an meine Kolleginnen, die hier jeden Tag den Spagat zwischen Dienstplanwünschen, Mitarbeiterwünschen, Bewohner. ... Ich find das ganz toll [...], dass wir wirklich geeignete Lösungen finden, weil man selber versackt in seinem Sumpf des Ausfallmanagements und was man so von den Mitarbeitern hört, ist nicht immer unbedingt nur so positiv, sondern ja man äußert ja meistens eher nur Kritik und nicht ist es toll gelöst worden.“

Zufriedenheit mit der Transparenz bei der Arbeitszeitgestaltung

Bezogen auf die Transparenz bei der Arbeitszeitgestaltung ließen sich bei der T_0 -Befragung ebenfalls hauptsächlich positive Einschätzung gegenüber den abgefragten Transparenzfaktoren beobachten: „Rechtzeitigkeit, wann Informationen vorliegen“ (n = 22), „Häufigkeit von Informationen zur Arbeitszeitgestaltung“ (n = 22), „Klarheit zu Wünschen der Bewohner*innen“ (n = 21), „Darstellung von Informationen“ (n = 21) und „Qualität / Verstehbarkeit der Informationen“ (n = 20).

Betrachtet man die T_1 -Befragungsergebnisse, so ließ sich ein relativ stabiles Niveau der Zufriedenheit gegenüber den folgenden Transparenzfaktoren feststellen: „Qualität / Verstehbarkeit der Informationen“ und „Darstellung von Informationen“.

Zufriedenheit mit der Transparenz bei der Arbeitszeitgestaltung						T_0 n = 26
Transparenzfaktoren	zufrieden	ehrer zufrieden	weder noch	ehrer unzufrieden	unzufrieden	nicht beurteilbar
(55) Rechtzeitigkeit, wann Informationen vorliegen ¹	14	8	1	1	0	1
(56) Häufigkeit von Informationen zur Arbeitszeitgestaltung ²	11	11	0	1	0	1
(52) Klarheit zu Wünschen der Bewohner*innen ³	11	10	1	0	0	3
(54) Darstellung von Informationen (z.B. beim Dienstplan) ⁴	10	11	1	2	0	1
(53) Qualität (z.B. Verstehbarkeit) der Informationen ⁵	9	11	4	0	0	0

Anzahl als absolute Zahlen dargestellt. Gültige Angaben ausgewiesen.

¹ Fehlende Angabe von einem Fall.

² Fehlende Angabe von zwei Fällen.

³ z. B. Zeitpunkt der Grundpflege. Fehlende Angabe von einem Fall.

⁴ Fehlende Angabe von einem Fall

⁵ Fehlende Angabe von zwei Fällen.

Tab. 21: Zufriedenheit mit der Transparenz bei der Arbeitszeitgestaltung (T_0)

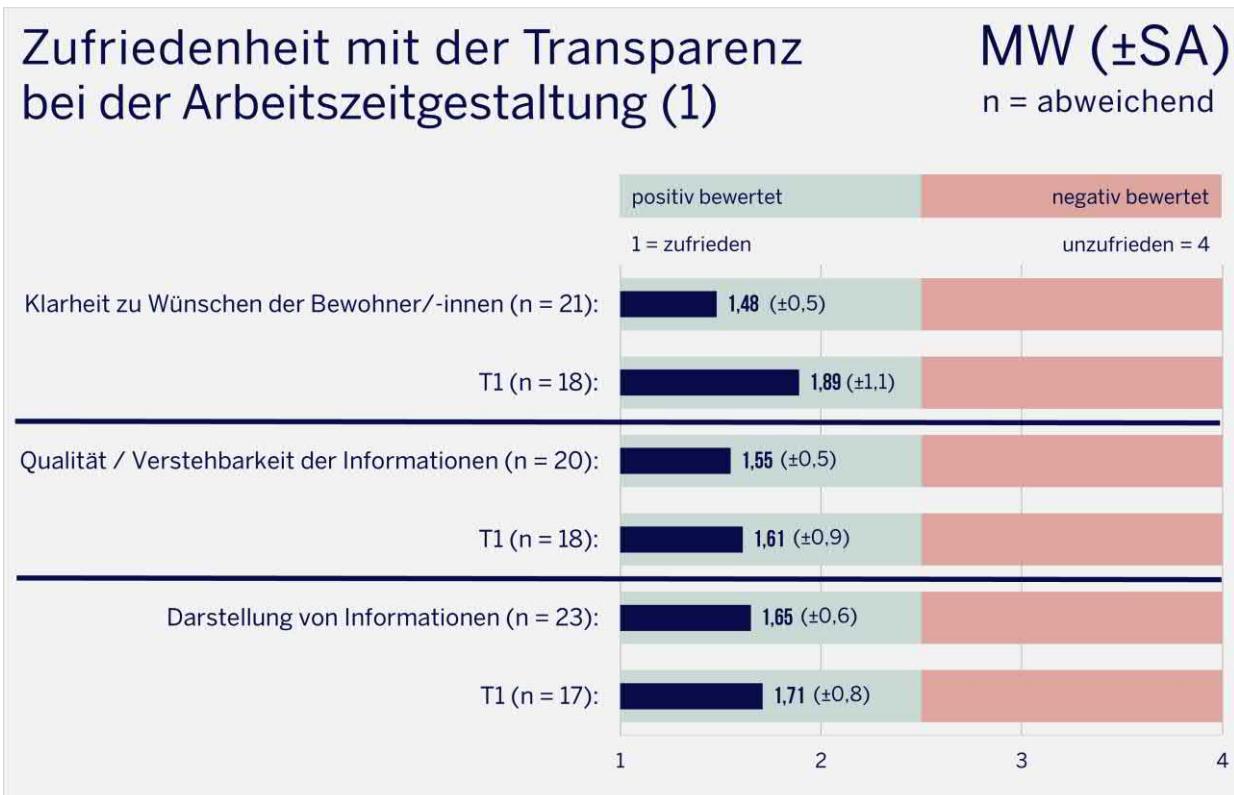


Abb. 25: Zufriedenheit mit der Transparenz bei der Arbeitszeitgestaltung I (T_0 vs. T_1)

Dagegen zeigten die Ergebnisse der weiteren abgefragten Transparenzfaktoren „Klarheit zu Wünschen der Bewohner*innen“, „Rechtzeitigkeit von Informationen“ und

„Häufigkeit von Informationen“ eine leichte Negativverschiebung innerhalb des positiven Einschätzungsreich an. Insgesamt wurden jedoch alle Transparenzfaktoren als zufriedenstellend eingeschätzt.

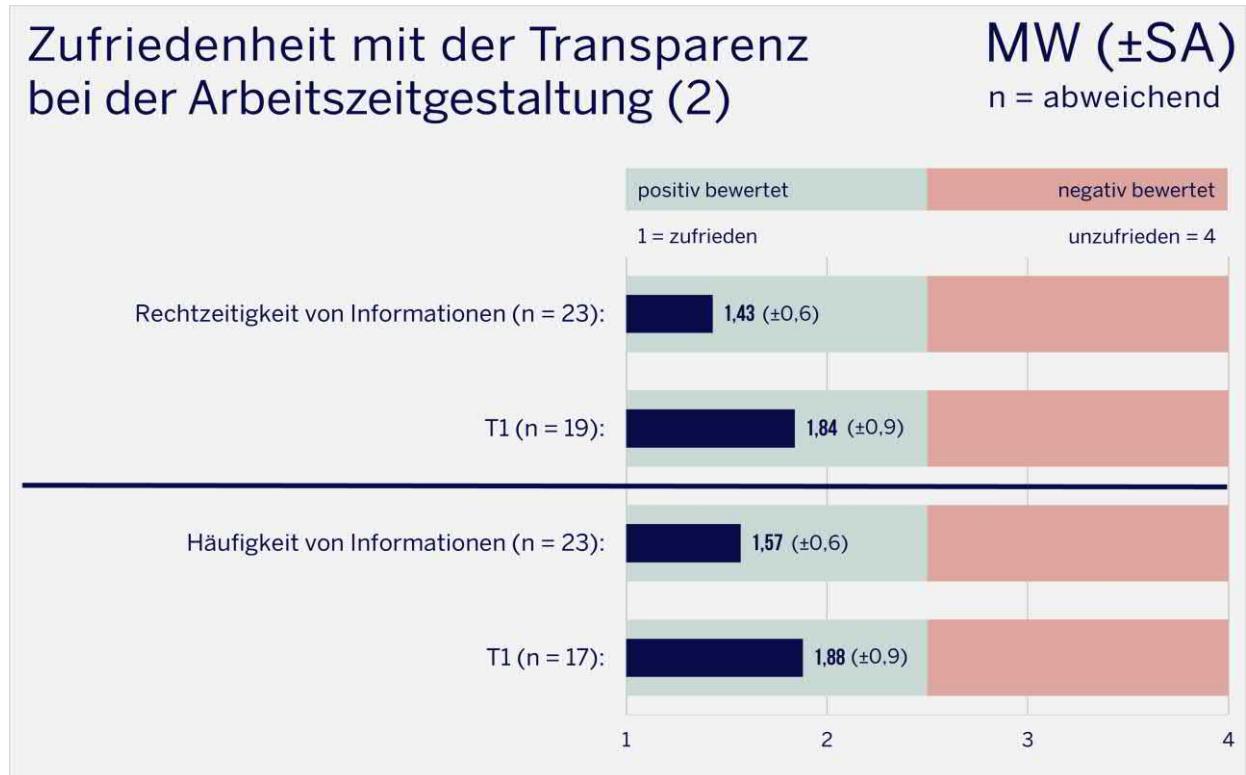


Abb. 26: Zufriedenheit mit der Transparenz bei der Arbeitszeitgestaltung II (T_0 vs. T_1)

Im Ergebnisevaluationsworkshop wurde die Transparenz als zentrale Voraussetzung für Zufriedenheit genannt, z. B. durch die frühzeitige und verständliche Kommunikation von Regeln, Einschränkungen und Entscheidungsfindungen. Aber gerade kurzfristige Veränderungen verhindern die Rechtzeitigkeit von Informationen, da spontan ein Ersatz gefunden werden müsse und die Kompensation durch Personal aus Zeitarbeitsfirmen aktuell nicht mehr zur Verfügung stehe. Daneben habe ein umfangreicher Bewohnerwechsel im Projektzeitraum stattgefunden, was die Veränderung erklären könnte. Insgesamt sei die Transparenz und Informationsdichte miteinander abzuwegen, da eine Informationsflut (z. B. Arbeitszeitregelungen, Komplexität an Sondervereinbarungen, Vielfalt persönlicher Bedürfnisse) auch als belastend erlebt worden sei:

PZ1: „Also bezogen auf Dienstplanung im Team glaube ich, dass das schon ne geballte Ladung für die Kollegen war umzusetzen. [...] Wir haben neue Bewohner, wir haben eine neue Vereinbarung, Sonderarbeitszeit, da hat sich die Lebenssituation bei einer Kollegin geändert [...] Die Informationen bei den einzelnen Mitarbeitern, die sind enorm gestiegen. Also so zu wissen [...], worauf ich Rücksicht nehmen muss, wenn ich meinen Dienstplan schreibe und, und, und. [...] Das war schon auch ein enormes Input für die. [...] Ich glaub, diese Menge führt dazu, dass sie sich auch teilweise überlastet gefühlt haben. [...] Mach doch einfach weiter meinen Dienstplan für mich.“

Diskussion

Betrachtet man insgesamt die Ergebnisse der T₀- und T₁-Befragung im Vergleich, so fällt für die Indikatoren organisationaler Resilienz auf, dass sich deren Ausprägung weiterhin fast ausschließlich im positiven Bereich befindet. Nur die Beobachtungen, dass (20) „spontane personelle Ausfälle zu einer erhöhten Arbeitslast des / der Einzelnen führen“, und dass (19) „die Dienstpläne so geplant sind, dass selbst bei Personalausfällen die Arbeit ohne Probleme zu schaffen ist“, wurden in beiden Befragungen negativ bewertet; wenn auch für den erstgenannten Indikator (20) eine leichte Verbesserung bewertet wurde. Gerade mit diesen Indikatoren sind Restriktionen (z. B. Refinanzierung der Personalausstattung) und herausfordernde Einflussmöglichkeiten (z. B. Kompensation spontaner Dienstausfälle) für die Organisation verbunden, weshalb auch hier keine großen Veränderungen zu erwarten waren. Weitere positivere Einschätzungen betreffen die (26) „selbstständigen Entscheidungen der Mitarbeitenden zum Dienstplan“ und dass (28) „wegen beruflicher Verpflichtungen private Pläne (z. B. Familienaktivitäten) geändert werden müssen“ sowie den Aspekt (27), „dass das Gefühl, jederzeit während der Freizeit für eine Arbeitsvertretung angerufen werden zu können, belastend sei“.

Abseits dieser leichten Veränderungen lassen sich dagegen überwiegend ähnliche Tendenzen³⁰ oder minimale bis leichte Verschlechterungen der Indikatoren organisationaler Resilienz beobachten. Vor dem Hintergrund der organisationalen Resilienz kann die Stabilität auch als Erfolg gewertet werden, zumal die Einschätzungen bereits bei der T₀-Befragung deutlich positiv ausgeprägt waren.

Positiv bewertet mit ähnlicher Tendenz

In der Tendenz gleichbleibend oder ähnlich zeigte sich weniger als die Hälfte der Indikatoren und diese lassen sich wie folgt auflisten (nach absteigender Positivbewertung):

- *sinnvolle Zeiteinteilung im Dienst klar (12)*
- *Klarheit von Werten (1)*
- *Klarheit von Zielen (2)*
- *eigene Wünsche vom Team respektiert (8)*
- *Arbeitszeitgestaltung entspricht eigenen Bedürfnissen (7)*
- *beidseitige Erwartungen zwischen Mitarbeitenden / Führungspersonal klar (11)*
- *Entscheidungen von Führungspersonal nachvollziehbar (16)*
- *Entscheidungen zur Arbeitszeitgestaltung sinnvoll (15)*
- *Sorge vor unwillentlichen Veränderungen der Arbeitszeit (21)*
- *Führungspersonal findet geeignete Lösungen bei Personalausfällen (18)*

³⁰ Als ähnliche Tendenz wurde eine Abweichung von $\leq 0,2$ der Mittelwerte (T₀ vs. T₁) definiert, um einen Toleranzbereich für die Schwankungen des Einschätzungsverhaltens einzubeziehen. Denn gerade bei kleinen Stichproben kann ein extremes Einschätzungsverhalten Einzelner (z. B. volle Ablehnung oder Zustimmung) zu Verzerrungen der durchschnittlichen Einschätzungen führen. Um diesen Verzerrungseffekt abzumildern, wurde nur Ausprägungen oberhalb dieses Grenzwerts als Veränderungsbereich gedeutet, dessen Interpretation jedoch mit weiteren Limitationen verbunden ist (vgl. Kapitel „Limitationen“). Grafisch sind die entsprechenden Items nachfolgend links oder rechts von der y-Achse sortiert. Die Items entsprechend einer ähnlichen Tendenz schneiden die x-Achse oder die „Kugeln“ an der x-Achse.

- *selbstbestimmte Arbeitszeiteinteilung im Dienst (25)*
- *Störung des Privatlebens durch Arbeitszeitanforderungen (29)*

Positiv bewertet mit Verschlechterung

Mehr als die Hälfte der Indikatoren hat sich dagegen gemäß den Einschätzungen der standardisierten Befragungen minimal bis leicht negativ verschoben, bewegt sich jedoch insgesamt nach wie vor im positiven Bereich. Die betreffenden Indikatoren sind:

- *Informationsstand: zugrundeliegende Regeln (30)*
- *kollegiale Unterstützung bei Problemen (4)*
- *Entscheidungsrahmen klar (10)*
- *Dienstplan problemlos umsetzbar (13)*
- *Konflikte in der Dienstplangestaltung frühzeitig gelöst (6)*
- *Probleme bei der Arbeitszeitgestaltung: offene Ansprache (24)*
- *Rahmen für Flexibilität klar (9)*
- *Information, wie Führungspersonal Entscheidungen trifft (31)*
- *Vorgaben vs. Flexibilität stimmig (14)*
- *Atmosphäre im Team sehr gut (3)*
- *Veränderungen der Arbeitszeit: rechtzeitige Information (17)*
- *Bedürfnisse aller erfüllbar (5)*
- *Arbeitszeit gerecht verteilt (33)*
- *Verbesserungsvorschläge zur Arbeitszeitgestaltung: offene Aufnahme (22)*
- *Konflikte bei der Arbeitszeitgestaltung: Beteiligung bei Lösungen (23)*
- *Konflikte bei der Arbeitszeitgestaltung gerecht gelöst (32)*
- *Einbezug in Entscheidungen bei Dienstplangestaltung (34)*

Auch wenn sich den Befragungen nach diesen Indikatoren leicht bis minimal verschlechtert haben, so handelt es sich nur um eine Momentaufnahme und muss vor dem Hintergrund des Projektfortschritts und der kurzfristigen Entwicklungsmöglichkeiten (im Vergleich zum mittel- bis langfristigen Outcome und Impact) sowie des bereits zuvor sehr positiven ausgeprägten Einschätzungsverhaltens betrachtet werden.

Der Vergleich der Indikatoren lässt sich dementsprechend wie folgt zusammenfassend darstellen:

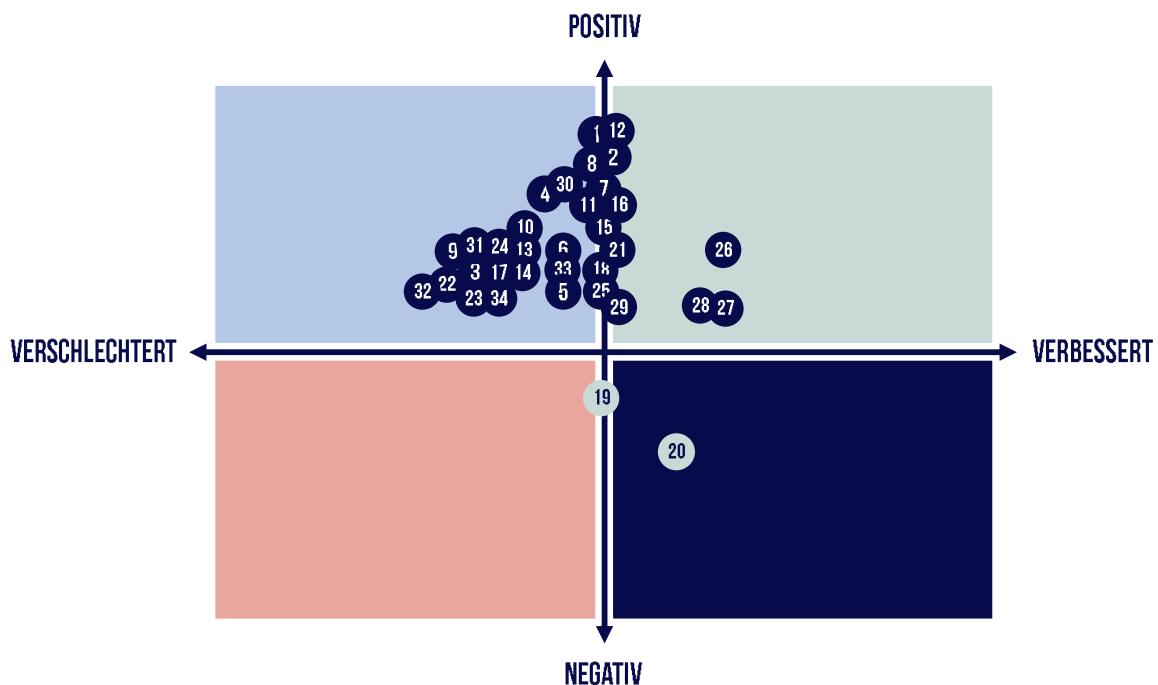


Abb. 27: Ausprägung organisationale Resilienz (Indikatoren gesamt)

Neben den Indikatoren organisationaler Resilienz stellten auch die Zufriedenheit mit der Zuverlässigkeit, Transparenz und Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung sowie weitere Zufriedenheitsmerkmale eine Zielgröße dar. Hier haben sich nur wenige Faktoren minimal bis leicht verschlechtert:

- *Rechtzeitigkeit von Informationen* (55)
- *Häufigkeit von Informationen* (56)
- *Klarheit zu Wünschen der Bewohner*innen* (52)
- *Gerechtigkeit bei der AZ-Verteilung* (38)
- *Work-Life-Balance* (39)

Stabile Mitarbeitendenzufriedenheit

Betrachtet man die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gemäß der T₀- und T₁-Befragung, so lässt sich überwiegend eine stabile positive Ausprägung beobachten. Dieser Einschätzung lassen sich 17 Faktoren zuordnen, die nachfolgend positiv absteigend aufgelistet sind:

- *Möglichkeiten von Dienstplanwünschen* (45)
- *Einhaltung von Dienstplanwünschen* (51)
- *Verlässlichkeit der Urlaubsplanung* (50)
- *Qualität / Verstehbarkeit der Informationen* (53)
- *generell mit Zuverlässigkeit* (35)
- *Planbarkeit privater Termine* (48)

- Möglichkeiten, Dienste zu tauschen (47)
- selbstständige Einteilung von Pausen (42)
- Ausmaß an Überstunden (49)
- Darstellung von Informationen (54)
- generell mit Transparenz (37)
- generell mit Flexibilität (36)
- Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse (41)
- Anforderungen an die Flexibilität (46)
- aktuelle Arbeitszeitregelungen insgesamt (40)
- Möglichkeiten, kurzfristig freizubekommen (44)
- Lösungen bei Personalausfällen (43)

Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden lässt sich zusammenfassend wie folgt grafisch abbilden:

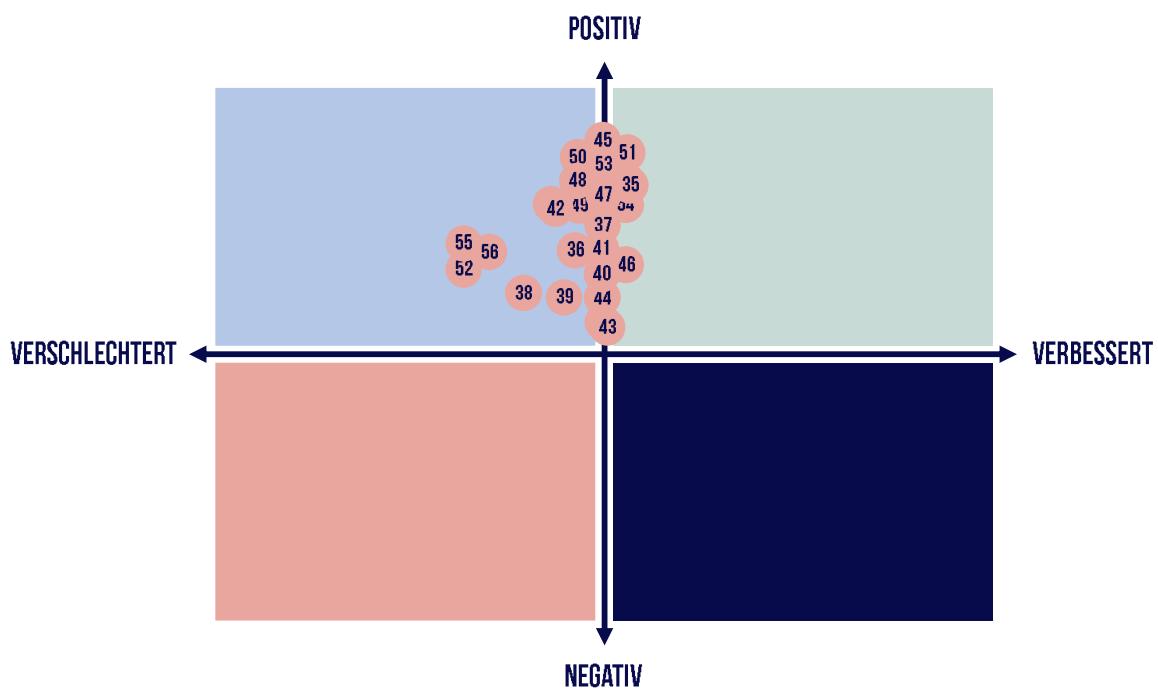


Abb. 28: Zufriedenheitsfaktoren (Indikatoren gesamt)

Wie erläutert, spielt die Zufriedenheit der Mitarbeitenden eine wichtige Rolle für die organisationale Resilienz und lässt sich den Dimensionen zuordnen (International Standard ISO 22316:2017). Dementsprechend sind in der nachfolgenden Grafik alle Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren abgebildet, um einen Überblick zur Einschätzung zu ermöglichen.

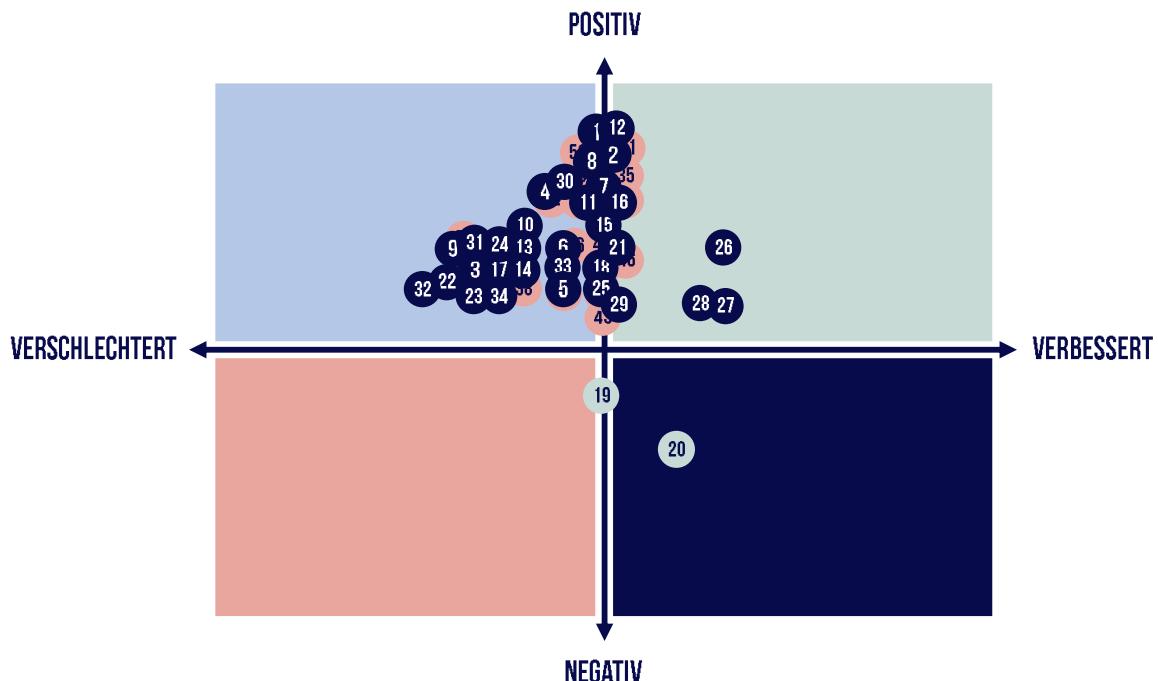


Abb. 29: Indikatoren organisationaler Resilienz und Zufriedenheitsfaktoren

Hierzu lässt sich beobachten, dass sich zwar einige Indikatoren und vereinzelte Zufriedenheitsfaktoren, gemäß den bisherigen Ausführungen, minimal bis leicht verschlechtert haben, aber überwiegend eine tendenziell stabile Ausprägung der abgefragten Merkmale zu verzeichnen ist. So können v. a. die positive Ausprägung, aber eben auch die Stabilität, übergeordnet als Hinweise auf eine ausgeprägte organisationale Resilienz interpretiert werden. In den nachfolgenden Teilkapiteln werden darüber hinaus die einzelnen Dimensionen organisationaler Resilienz betrachtet, für die eine nicht-disjunkte Zuweisung von Indikatoren vorgenommen wurde. Zuvor werden allerdings die bisher dargestellten Ergebnisse mithilfe der Einschätzungen aus dem Ergebnisevaluationsworkshop diskutiert.

Qualitative Einordnung der Ergebnisse

Diese Ergebnisse der standardisierten Befragungen (T_0 vs. T_1) wurden leitenden Mitarbeitenden der Sozial-Holding GmbH vorgestellt und mithilfe ihrer Erfahrungen eingeordnet. Damit bot sich die Möglichkeit der Kommentierung, Vertiefung und Erweiterung der bisherigen Evaluationsergebnisse. In diesem Rahmen fand ein offener Austausch statt, bei dem relevante und wichtige (validierende) Perspektiven der Teilnehmenden eingebracht wurden:

Bei der Betrachtung der Gesamtergebnisse (Indikatoren organisationaler Resilienz und Zufriedenheitsfaktoren der Mitarbeitenden) bestätigte die Interviewteilnehmende PZ1 das Gesamtbild, aber kommentierte auch, dass die Mitarbeitenden nicht generell zufriedener, sondern eher selbstbewusster und kritischer geworden seien. Ergänzend variiere jedoch die wahrgenommene Zufriedenheit je nach Experimentierraum und ein-

zelnen Mitarbeitenden: Im Bereich "Dienstplanung im Team" ist aus Leitungsperspektive keine größere Zufriedenheit erkennbar, beim "Mobilen Arbeiten" hingegen schon. Daneben stehen im Bereich Ausfallmanagement noch relevante Weiterentwicklungen an. Dies bedeutet, dass die Ausprägung der Indikatoren und der Zufriedenheit auch davon abhängig sei, welche Subgruppe man dazu befragen würde. Auch PZ3 äußerte zur Mitarbeitendenzufriedenheit, sie sehe keine großartige Veränderung im Projektverlauf. Allgemein könnten die vereinzelten Negativabweichungen beispielweise auf eine veränderte und nicht realisierbare Erwartungshaltung der Mitarbeitenden zurückgeführt werden, so Interviewteilnehmende PZ4: Wenn Mitarbeitende Wünsche einge tragen haben und Leitungskräfte diese wegen der Gesamtverantwortung für die Ab deckung des Dienstplans überarbeiten mussten, so hat das bei einzelnen betreffenden Mitarbeitenden zu Frustration geführt.

Diese Beobachtung wurde u. a. auch als Erklärungsansatz für die Indikatoren einge bracht, die zwar weiterhin positiv ausgeprägt sind, sich aber leicht verschlechtert ha ben. Im Bereich „Dienstplanung im Team“ führte PZ1 weiter aus, dass viele Mitarbei tende mit dem Konzept der selbstorganisierten Dienstplanung überfordert gewesen seien. Die Versorgungsaufgaben hätten in der Praxis stets Vorrang gehabt, was die Um setzbarkeit eines selbstbestimmten Dienstplans erschwert habe. Dies hat in Kombina tion mit hohem Zeitdruck vor der Dienstplanabgabe oftmals dazu geführt, dass zeitres sourcenbedingt keine konsensualen Lösungen im Team (z. B. Aushandlungsprozesse der individuellen Wünsche und Umsetzungsmöglichkeiten) gefunden werden konnten – was wiederum Frustration und Unsicherheiten verstärkt habe. Aus Sicht von PZ1 sei dies eine plausible Erklärung für die wahrgenommene leichte Verschlechterung der Befra gungsergebnisse und auch PZ2 bestätigte die Schwierigkeit der praktischen Umsetzung des Konzepts „Dienstplanung im Team“. Sie ergänzte hierzu, dass Versetzungen von Mitarbeitenden zwischen Wohnbereichen und Häusern zur Sicherstellung der Versor gung unausweichlich seien – diese übergeordneten organisatorischen Eingriffe würden jedoch die Planbarkeit der Arbeitszeiten für die Mitarbeitenden beeinträchtigen und in Folge Unzufriedenheit erzeugen. Zusätzlich hob PZ2 hervor, dass einige Mitarbeitende nicht wahrnehmen, dass die Umsetzung bestehender Rahmenbedingungen und Be triebsvereinbarungen (z. B. Sonderregelungen zur Arbeitszeit) eine große Herausforde rung im Planungsprozess für die Leitungspersonen darstellt. Im Laufe des Projekts habe hierfür jedoch das Verständnis zugenommen, da der Einblick in den Prozess der Dienst planung und dessen Schwierigkeiten gefördert wurde (vgl. auch Kapitel „Kurzzusam menfassung: Prozessevaluationsworkshop“): Die Betriebsvereinbarungen wurden über das Intranet zugänglich gemacht und alle Beteiligten sind über die Rahmenbedingun gen sowohl informell als auch über Schulungen aufgeklärt worden.

Insgesamt kritisierte PZ2 aber auch, dass teils eine ausgeprägte Einzelorientierung der Mitarbeitenden bestehe: Einzelne stellten ihre persönlichen Wünsche über teambezo gene oder betriebliche Erfordernisse, was aus ihrer Sicht zu Spannungen im Teamge füge und damit zu einer sinkenden Zufriedenheit und Verschlechterung der Indikato ren beitragen könne, denn die Erwartungshaltung, dass alle individuellen Wünsche er

füllbar sind, sei nicht umsetzbar. Ergänzend verwies PZ1 auf die veränderten Rahmenbedingungen im Projektverlauf: Während zu Beginn durch den Einsatz von Zeitarbeitskräften eine höhere Flexibilität für das Stammpersonal bestand, fiel diese Möglichkeit aufgrund der veränderten Personalausstattung im Projektverlauf weg. In der Folge mussten die Mitarbeitenden der Sozial-Holding GmbH sämtliche Dienste eigenständig abdecken, was die individuellen Gestaltungsspielräume deutlich reduzierte. Diese strukturelle Veränderung hatte aus Sicht von PZ1 wesentlich zur erhöhten Belastung und damit zur leichten Verschlechterung der Bewertung durch die Mitarbeitenden beigetragen.

Bei der Einordnung der leicht rückläufigen Zufriedenheitswerte, insbesondere im Kontext der selbstorganisierten Dienstplanung, verwies PZ1 auf die hohe Komplexität und Informationsdichte innerhalb des Experimentierraums „Dienstplanung im Team“. Die Vielzahl paralleler Anforderungen sowie kurzfristige Änderungen hätten zu einer Überforderung einzelner Mitarbeitender geführt. Während einige weiterhin aktiv am Planungsprozess teilnahmen, habe sich ein Teil der Belegschaft aufgrund des empfundenen Drucks zurückgezogen. Die Belastung durch die Informationsflut sei somit ein wichtiger Faktor für die wahrgenommene Verschlechterung der Zufriedenheit. PZ3 ergänzte dazu, dass sich einige Mitarbeitende bewusst nicht am Planungsprozess beteiligt hätten, da sie mit der bisherigen Dienstplangestaltung zufrieden gewesen seien und Konflikte bislang direkt im persönlichen Austausch gelöst werden konnten. Das heißt, für eine Teilgruppe der Mitarbeitenden aus Hardterbroich bestand kein persönlicher Mehrwert im Bereich „Dienstplanung im Team“. Technische Hürden, eine geringe digitale Kompetenz sowie fehlende Routine im Umgang mit dem eingesetzten System wirkten, trotz Schulungsmaßnahmen, zusätzlich hemmend auf die Beteiligungsbereitschaft.

Als weiterer wichtiger Einflussfaktor wurde eine ungleiche Verteilung von Diensten innerhalb der Teams benannt. PZ3 schilderte, dass durch personelle Sonderregelungen – etwa bei Mitarbeitenden mit festen Arbeitszeitvorgaben aufgrund familiärer Verpflichtungen – vermehrt Spätdienste von anderen Teammitgliedern übernommen werden müssten. Diese unausgewogene Verteilung, obwohl in der Begründung und Notwendigkeit nachvollziehbar, wirke sich negativ auf das subjektive Gerechtigkeitsempfinden aus. PZ3 ergänzte zudem, dass die vielen Sonderregelungen dazu führten, dass andere Mitarbeitende ohne Sonderregelungen ihre eigenen Dienstwünsche nicht im zufriedenstellenden Umfang einbringen können, da die Dienstpläne durch diese stabilisiert werden müssten. Auch PZ1 verwies auf strukturelle Unterschiede in der Arbeitszeitgestaltung, was sich wiederum in der Wahrnehmung von (Un-)Gerechtigkeit äußern könne: Je nach Qualifikationsniveau oder Berufsgruppe bestünden zudem unterschiedliche Erwartungen und Einschränkungen bezüglich der Arbeitszeitgestaltung.

Im Rahmen des Ergebnisevaluationsworkshops wurden auch jene Indikatoren diskutiert, die sich im Projektverlauf stabil positiv zeigten. PZ1 äußerte sich dazu bestätigend, wies aber auch auf die Herausforderung hin, kontinuierlich tragfähige Lösungen im Dienstplan- und Ausfallmanagement zu entwickeln: Dies sei nur durch das hohe Engagement der Leitungskräfte möglich gewesen. Daneben sei die Klarheit zu Werten und

Zielen der Organisation ein orientierender Faktor und deren positive Ausprägung wichtig. PZ5 bestätigte insgesamt die positiven Rückmeldungen und zeigte sich nicht überrascht von deren Stabilität; v. a. die Möglichkeit zur Beteiligung wurde als grundsätzlich positiv gewertet.

Auch bezogen auf die als stabil positiv bewerteten Zufriedenheitsaspekte fand überwiegend eine Bestätigung statt: PZ2, PZ3, PZ5 und PZ6 äußerten eine übereinstimmend positive Wahrnehmung der aktuellen Situation. PZ1 bewertete die Ergebnisse zudem als differenzierte Rückmeldung engagierter Mitarbeitender und leitete daraus den Auftrag ab, erfolgreiche Ansätze zu verstetigen. Die stabilen Bewertungen wurden zudem als Ausdruck von Offenheit, Loyalität und konstruktivem Mittragen der Veränderungen gewertet – trotz Mehrbelastung und Überstunden zu Projektbeginn. Diese zusätzlichen Anforderungen hätten rückblickend keine spürbar negative Wirkung entfaltet, da sie teils durch das Arbeitszeitkontosystem abgedeckt und später weniger bewusst wahrgenommen wurden. Zusätzlich beobachtete PZ6 aus ihrer Außenperspektive, dass der Austausch unter den Pflegeteams zugenommen habe und insbesondere im mobilen Arbeiten eine dauerhaft hohe Zufriedenheit bestehe.

Gleichzeitig wurde im Ergebnisevaluationsworkshop aber auch betont, dass im Bereich des Ausfallmanagements strukturelle Begrenzungen bestehen blieben. Dies deckt sich auch mit den einzigen negativ eingeschätzten Indikatoren (Nr. 19 und 20). So stellte PZ1 klar, dass es bei der Dienstplanung kein formal hinterlegtes Ausfallpuffer-System gebe, da eine entsprechende Refinanzierung nicht vorgesehen sei. Zu Beginn des Projekts sei die Funktion eines Puffers teilweise durch Zeitarbeit übernommen worden, was jedoch bei den Mitarbeitenden zu unrealistischen Erwartungen (z. B. finaler Dienstplan entspricht exakt den übermittelten Wünschen) geführt habe. Der Wegfall dieser externen Unterstützung sei als Belastungsfaktor empfunden worden und teilweise erklärend für Negativabweichungen der Indikatoren und Zufriedenheit. Auch PZ2 bestätigte diese Entwicklung. Zudem müssten in der Praxis langfristige Ausfälle intern abgefangen werden.

Vor dem Hintergrund gesetzlicher Entwicklungen und Einführung von PeBeM werden seitens PZ1 keine nennenswerten Verbesserungen für die Dienstplanausstattung oder gegenüber dem Ausfallmanagement erwartet. Denn trotz vorgesehener neuer Stellen sei es fraglich, ob diese überhaupt besetzt werden könnten. Zwar könne eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen die Attraktivität der Pflegeberufe erhöhen, jedoch seien die Effekte angesichts der ortsgebundenen Tätigkeit und des angespannten Arbeitsmarkts begrenzt.

Ein weiterer begrenzender und herausfordernder Faktor hierfür ist zudem der Personalstand und die Gesundheit bzw. Verfügbarkeit der Mitarbeitenden. Da die ursprünglich geplante Sekundärdatenanalyse zur Personal- und Gesundheitsentwicklung nicht realisiert werden konnte, wurden diese Aspekte im Ergebnisevaluationsworkshop eingeschätzt. PZ1 beschrieb sowohl die Personalbesetzung als auch die krankheitsbedingten Abwesenheiten im Projektverlauf als wellenförmig. Während im Herbst 2024 alle

Stellen zeitweise besetzt waren, zeigten sich zum Zeitpunkt des Ergebnisevaluationsworkshops erneut Engpässe; überraschende Personalwechsel, etwa durch Schwangerschaften oder berufliche Umorientierungen, seien jedoch normal. Die aktuelle Häufung von Langzeiterkrankungen wurde hingegen als auffällig beschrieben. PZ1 berichtete von fünf bis sechs gleichzeitig betroffenen Mitarbeitenden, was im Altenheim Hardterbroich und von den verbleibenden Mitarbeitenden als spürbare Belastung empfunden wurde. Die Zunahme solcher Fälle wurde jedoch nicht als Folge der Projektmaßnahmen eingestuft.

Insgesamt sprachen sich die Teilnehmenden im Ergebnisevaluationsworkshop klar für eine Fortführung ausgewählter Projektmaßnahmen der Experimentierräume aus – insbesondere für das mobile Arbeiten, aber auch für die digitale Dienstplangestaltung. PZ1 betonte dabei die Notwendigkeit hoher IT-Sicherheitsstandards und äußerte den Bedarf nach einem benutzerfreundlichen, digitalen Wunschdienstplan als Weiterentwicklung des bisherigen Verfahrens. Eine Rückkehr zu papierbasierten Lösungen wurde ausdrücklich abgelehnt, da dies dem angestrebten Fortschritt widerspräche.

Für die partizipative Dienstplanung formulierte PZ1 den Wunsch nach einem gleichberechtigten Beteiligungskonzept für Tag- und Nachtdienst. Ungleichbehandlungen zwischen Teams wurden kritisch bewertet und als potenziell ungerecht erlebt. Gleichzeitig wurde eingeräumt, dass die Umsetzung stark von personellen Ressourcen und situativen Rahmenbedingungen abhängt, was auch zukünftig zu Schwankungen im Beteiligungsgrad führen kann und darf. Ein Rückbau der Mitgestaltung würde aus Sicht von PZ1 ebenfalls einen Rückschritt darstellen. Auch PZ2 wies auf entsprechende Limitationen hin: Insbesondere bei längeren Ausfällen wichtiger Schlüsselpersonen sei ein offenes Beteiligungsformat bei der Dienstplangestaltung nur bedingt umzusetzen.

Zusammenfassend ließen sich durch den Ergebnisevaluationsworkshop die Ergebnisse der standardisierten Befragungen weitestgehend bestätigen und lösten keine sonderlichen Irritationen bei den Interviewteilnehmenden aus, was im Sinne der Genauigkeit der Evaluation (DeGEval 2016), insbesondere der Items G5 bis G8, gewertet werden kann. Nicht nur vor dem Hintergrund der summativen Evaluation, sondern auch gegenüber der formativen Evaluation wurden die durchgeführten Befragungen und Reflexionsformate als wertvoll angesehen, so auch PZ1. Diese hätten u. a. dazu beigetragen, dass auch positive Aspekte systematisch sichtbar gemacht worden seien. Vor allem engagierte Mitarbeitende hätten sich z. B. mit den Befragungsinhalten differenziert auseinandergesetzt.

Neben diesen Einordnungen zur Veränderung der Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren, wie sie im Ergebnisevaluationsworkshop und in der bisherigen Diskussion vorgestellt wurden, lassen sich die Einschätzungen der standardisierten Befragungen auch auf die einzelnen Dimensionen der organisationalen Resilienz übertragen und als Hinweise nutzen. Daher werden im Folgenden die konzeptionellen Empfehlungen der spezifischen Dimensionen organisationaler Resilienz den Ergebnissen aus den standardisierten Befragungen gegenübergestellt. Die Hintergründe, warum die ausgewählten

Indikatoren wichtig für die organisationale Resilienz sind, wurde bereits in den Kapiteln „Konzeptioneller Rahmen (ISO 22316:2017)“, „Indikatoren organisationaler Resilienz“ und „Perspektiven: Organisation, Team und Individuum“ dargelegt und diskutiert; auch, weshalb eine Mehrfachzuteilung der Indikatoren zu den Dimensionen (International Standard ISO 22316:2017) sinnvoll ist.

Die zuvor beschriebene Gesamteinordnung der Indikatoren³¹ und Zufriedenheitsfaktoren³², die sich bis auf zwei Indikatoren (Nr. 19 und 20) alle im positiven Bereich befinden, spiegeln sich natürlich auch in der differenzierten Betrachtungsweise der einzelnen Dimensionen wider. Dennoch stellt sich in der Betrachtung der einzelnen Dimensionen die Ausprägung leicht unterschiedlich dar, da die Aggregation der Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren trotz der Mehrfachzuweisung variiert.

Geteilte Vision und klares Ziel

Die Resilienz einer Organisation wird gestärkt, wenn Zweck, Vision und Werte klar definiert, kommuniziert und von allen Beteiligten verstanden sind – auch im Kontext einer angepassten Arbeitszeitgestaltung. Eine gemeinsame Ausrichtung schafft Orientierung für Entscheidungsprozesse auf allen Ebenen und unterstützt die Entwicklung tragfähiger, beteiligungsorientierter Arbeitszeitmodelle. Voraussetzung ist, dass die Ausgestaltung mit der übergeordneten Zielsetzung in Einklang steht und die Mitarbeitenden sich dieser verpflichtet fühlen. Organisationen sollten daher regelmäßig prüfen, ob ihre Strategien zur Arbeitszeitgestaltung noch mit dem Leitbild übereinstimmen und bei Bedarf flexibel auf Veränderungen reagieren (International Standard ISO 22316:2017).

Insgesamt wurden der Dimension ausgewählte Items der Themenbereiche „Werte- und Zielorientierung“³³, „Kohärenzgefühl bei der Arbeitszeitgestaltung“³⁴, „Teamkohäsion und Bedürfnisorientierung“³⁵, „Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung“³⁶, „Teilhabe und Lernkultur“³⁷ zugeordnet. Daneben spielen hier auch Zufriedenheitsaspekte³⁸ eine Rolle, da die Mitarbeitendenzufriedenheit eine zentrale Werte- und Zielorientierung der Sozial-Holding GmbH darstellt.

Die Mehrzahl der Indikatoren und Zufriedenheitsaspekte, die der Dimension „Geteilte Vision und klares Ziel“ zugeordnet wurden, zeigen eine stabile bis leicht verschlechterte Entwicklung, verbleiben dabei jedoch allesamt im positiven Einschätzungsreich. Die Hauptaspekte, wie Klarheit zu Werten und Zielen, sind besonders deutlich positiv ausgeprägt, was als Hinweis für eine ausgeprägte organisationale Resilienz gemäß dieser Dimension gewertet werden kann. Daneben deutet die Verteilung auf eine Kumulation

³¹ verbessert: n = 4; minimal bis leicht verschlechtert: n = 17; tendenziell stabil geblieben: n = 12.

³² minimal bis leicht verschlechtert: n = 5; tendenziell stabil geblieben: n = 17

³³ Items Nr. 1 und 2.

³⁴ Items Nr. 9, 10, 11, 12, 14, 15 und 16.

³⁵ Items Nr. 5, 7 und 8.

³⁶ Items Nr. 30 bis 34.

³⁷ Items Nr. 22, 23 und 25.

³⁸ Items Nr. 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 52 und 53.

der Indikatoren und Zufriedenheitsaspekte hin, wobei sich punktuelle Entwicklungspotenziale aufzeigen lassen.

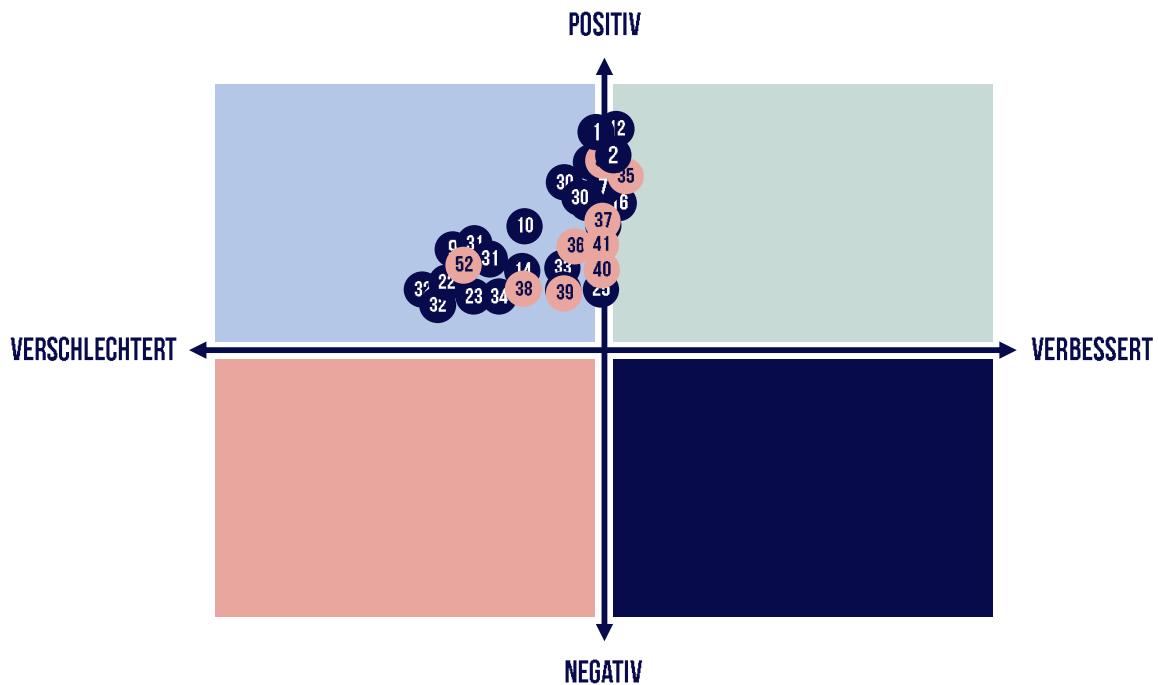


Abb. 30: Geteilte Vision und klares Ziel (Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren)

Items, die zwar nicht in der Grafik dargestellt sind, sich aber mittelbar dem Faktor „Gesundheit“ zuordnen lassen, sind die folgenden: Nr. 13, 17, 21, 27, 28, 29, 39, 40, 46, 48, 49, 50 und 51.

Umfeld verständlich und beeinflussbar

Die Resilienz einer Organisation wird gestärkt, wenn sie in der Lage ist, ihre interne und externe Umwelt systematisch zu beobachten, zu analysieren und aktiv zu gestalten. Dies lässt sich auch auf den Kontext einer angepassten Arbeitszeitgestaltung übertragen. Ein vertieftes Verständnis relevanter Einflussfaktoren sowie die gezielte Zusammenarbeit aller beteiligten Personengruppen ermöglichen es, strategische Entscheidungen zur Dienstplangestaltung fundiert zu treffen und auf Veränderungen zu reagieren. Dabei ist es wichtig, Beziehungen kontinuierlich zu pflegen, neue Perspektiven einzubeziehen und über bestehende Routinen und Zuständigkeiten hinauszudenken. Die Einbindung relevanter Akteure (z. B. Mitarbeitende, Führungskräfte oder Betriebsrat) unterstützt die Umsetzung einer flexiblen und bedarfsorientierten Arbeitszeitgestaltung, die im Einklang mit den organisationalen Zielen steht (International Standard ISO 22316:2017).

Der Dimension „Umfeld verstehen und beeinflussen“ wurden ausgewählte Items der Themenbereiche „Werte- und Zielorientierung“³⁹, „Teamkohäsion und Bedürfnisorientierung“⁴⁰, „Kohärenzgefühl bei der Arbeitszeitgestaltung“⁴¹ und „Teilhabe und Lernkultur“⁴² zugeordnet. Da es bei dieser Dimension auch um Aspekte der Beziehungsgestaltung geht, sind hier auch Indikatoren des Themenbereichs „Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung“⁴³ wichtig. Ergänzend spielen hier Zufriedenheitsaspekte eine Rolle, insbesondere Faktoren der Bereiche „Generelle Zufriedenheit“⁴⁴, „Zufriedenheit mit der Flexibilität“⁴⁵ (im weiteren Sinne für den Aspekt „Zusammenarbeit“) und „Zufriedenheit mit der Transparenz“⁴⁶, da sie Hinweise auf die Durchlässigkeit von Informationen und eine Beeinflussbarkeit bei der Arbeitszeitgestaltung darstellen.

Die zugeordneten Indikatoren und Zufriedenheitsaspekte zeigen insgesamt eine hohe Ausprägung im positiven Bereich, wobei der Großteil eine stabile oder leicht rückläufige Entwicklung aufweist. Lediglich das Item „selbstständige Dienstplanentscheidungen“ (Item Nr. 26) hat sich positiver als zuvor gezeigt. Gleichzeitig deutet ein Teil der Indikatoren punktuelle Herausforderungen an, die im Kapitel „Ausblick und Handlungsempfehlungen“ thematisiert werden. In der Gesamtbetrachtung liegt jedoch eine organisationale Resilienz vor, auf der aufbauend weitere organisationale Lern- und Entwicklungsprozesse möglich sind.

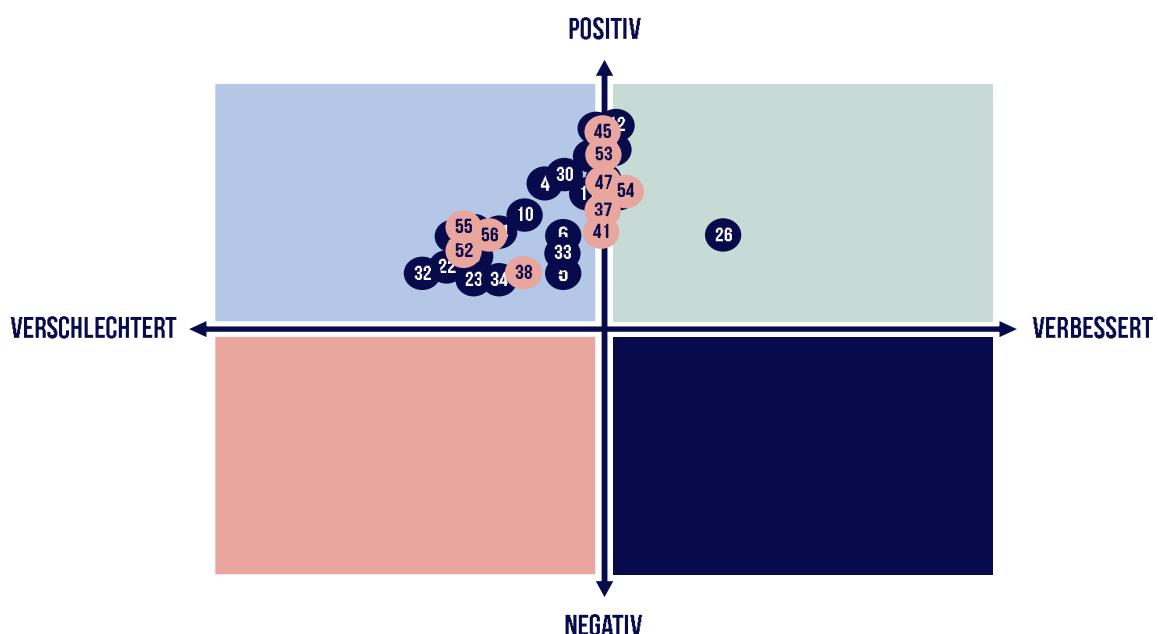


Abb. 31: Umfeld verständlich und beeinflussbar (Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren)

³⁹ Items Nr. 1 und 2.

⁴⁰ Items Nr. 3 bis 8.

⁴¹ Items Nr. 9, 10, 11, 12 und 16.

⁴² Items Nr. 22, 23, 24 und 26.

⁴³ Items Nr. 30 bis 34.

⁴⁴ Items Nr. 37, 38 und 41.

⁴⁵ Items Nr. 45 und 47.

⁴⁶ Items Nr. 52 bis 56.

Führung effektiv und ermutigend

Die Resilienz einer Organisation wird wesentlich durch Führungskräfte geprägt, die ihre Rolle als Unterstützungsinstanz und Impulsgeberin aktiv wahrnehmen. Dabei ist es besonders wichtig, die Orientierung für alle Beteiligten zu fördern. Im Kontext angepasster Arbeitszeitgestaltung kann das z. B. die Weitergabe von Erfahrung aus Erfolgen und Misserfolgen umfassen. Dies kann aber auch bedeuten, andere Mitarbeitende dazu zu befähigen, erweiterte Verantwortung zu übernehmen (z. B. im Rahmen einer partizipativen Dienstplanung im Team). Eine resiliente Führung passt sich veränderten Rahmenbedingungen flexibel an, stärkt Vertrauen im Team und befähigt Mitarbeitende dazu, Verantwortung zu übernehmen. Entscheidend ist dabei ein Führungsverständnis, das Integrität, Beteiligung und Transparenz verbindet. Gerade in Zeiten organisationaler Veränderung – wie der Entwicklung und Umsetzung neuer Arbeitszeitgestaltung – ist es zentral, dass Führung nicht nur Entscheidungen trifft, sondern Prozesse reflektiert, Kommunikation ermöglicht und Erfahrungen teilt. Dies fördert nicht nur die Anpassungsfähigkeit der Organisation, sondern auch das Kohärenzerleben der Mitarbeitenden (International Standard ISO 22316:2017).

Der Dimension „Effektive und ermutigende Führung“ wurden ausgewählte Items der Themenbereiche „Werte- und Zielorientierung“⁴⁷, „Teamkohäsion und Bedürfnisorientierung“⁴⁸, „Kohärenzgefühl bei der Arbeitszeitgestaltung“⁴⁹, „Buffering und Flexibilitätsanforderungen“⁵⁰, „Teilhabe und Lernkultur“⁵¹ sowie „Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung“⁵² zugeordnet. Ergänzend wurden ausgewählte Zufriedenheitsaspekte⁵³ berücksichtigt.

Die zugeordneten Indikatoren und Zufriedenheitsaspekte zeigen ein insgesamt gemischtes Bild: Während fast alle Items im positiven Einschätzungsbereich verortet sind, ist eine leichte Negativtendenz erkennbar. Ein größerer Teil der Aspekte liegt im stabilen bis leicht rückläufigen Bereich, wobei vereinzelt auch Items mit positiver Entwicklung (Items Nr. 26, 27 und 28) als Konsequenz von Führungsentscheidungen sichtbar werden; so werden z. B. Belastungen durch Anfragen zu Arbeitsvertretungen in der Freizeit („Einspringen“) seltener als belastend wahrgenommen oder private Freizeitpläne müssen seltener geändert werden. Dem gegenüber steht ein einzelner Indikator (Item Nr. 20), der zwar eine negative Bewertung, jedoch mit leicht verbesserter Tendenz aufweist: Spontane Ausfälle führen seltener zu einer erhöhten Arbeitslast des Einzelnen.

Die Verteilung deutet insgesamt darauf hin, dass Führung als relevante und positiv wahrgenommene Ressource erlebt wird, aber gleichzeitig auch erhöhten Erwartungen

⁴⁷ Items Nr. 1 und 2.

⁴⁸ Item Nr. 6.

⁴⁹ Items Nr. 9, 10, 11, 12 und 16.

⁵⁰ Items Nr. 18, 20, 27 und 28.

⁵¹ Items Nr. 22 bis 26.

⁵² Items Nr. 30, 31 und 34.

⁵³ Items Nr. 37, 43, 45, 47 und 52.

und Anforderungen unterliegt, insbesondere im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen zur Arbeitszeitgestaltung. In der Gesamtbetrachtung lässt sich festhalten, dass Führung als zentrale Einflussgröße organisationaler Resilienz im Alltag spürbar bleibt, jedoch punktuell Orientierungs- und Beteiligungsbedarfe systematisch zu adressieren sind.

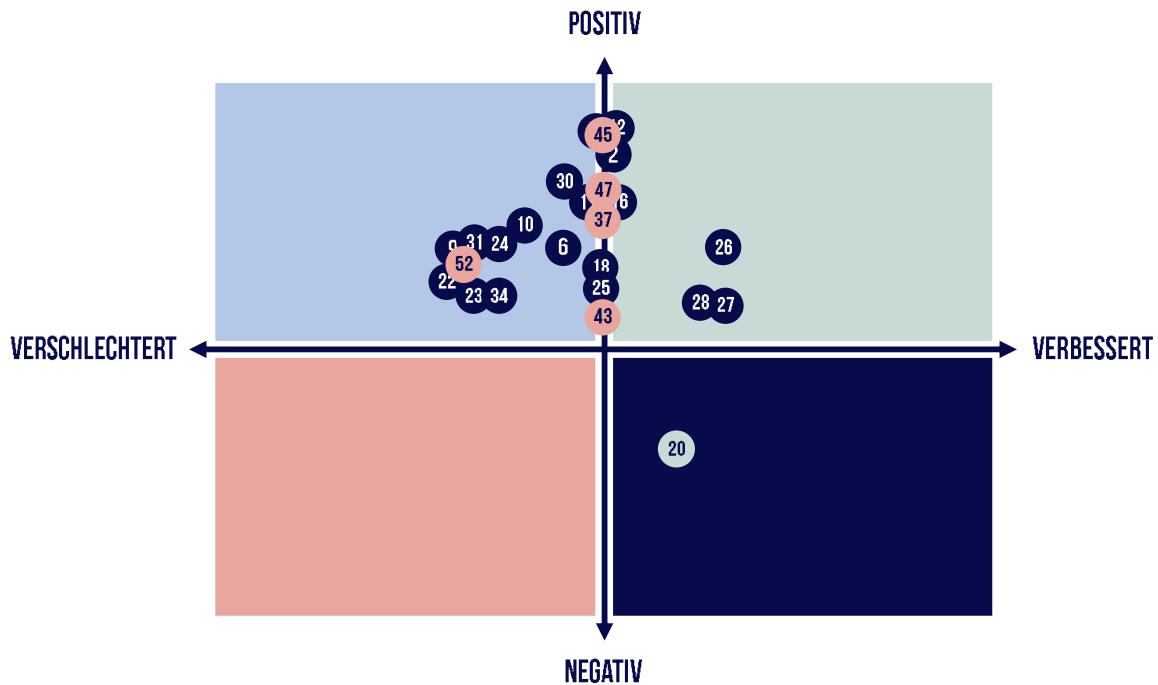


Abb. 32: Führung effektiv und ermutigend (Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren)

Resilienzfördernde Kultur

Auch eine resilienzfördernde Kultur ist geprägt von gemeinsamen Werten, positiven Haltungen und einem konstruktiven Umgang mit Veränderung. Mitarbeitende werden dabei unterstützt, Unsicherheiten als gestaltbare Situationen zu begreifen und eine Haltung der aktiven Mitwirkung wird gefördert. Hier besteht auch ein relevanter Ansatzpunkt für die Umsetzung angepasster Arbeitszeitgestaltung. Grundlage dafür ist ein klar erkennbares und gelebtes Leitbild. In einer resilienzfördernden Kultur werden kreative Ideen, Erfahrungen aus Erfolgen und Misserfolgen sowie kritische Rückmeldungen aktiv geteilt und genutzt: Dabei gilt es, beteiligte Personen auf allen Organisationsebenen einzubinden. Resilienz entsteht dabei nicht nur durch Strukturen, sondern auch durch Prozesse gelebter Teilhabe (International Standard ISO 22316:2017).

Der Dimension „Resilienzfördernde Kultur“ wurden ausgewählte Items der Themenbereiche „Werte- und Zielorientierung“⁵⁴, „Teamkohäsion und Bedürfnisorientierung“⁵⁵,

⁵⁴ Items Nr. 1 und 2.

⁵⁵ Items Nr. 3 bis 8.

„Kohärenzgefühl bei der Arbeitszeitgestaltung“⁵⁶ (v. a. Sinnhaftigkeit und Stimmigkeitserleben), „Teilhabe und Lernkultur“⁵⁷ sowie „Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung“⁵⁸ zugeordnet. Darüber hinaus wurden auch Zufriedenheitsaspekte⁵⁹ berücksichtigt, da eine resilienzfördernde Kultur eng mit der Ausprägung der Zufriedenheit gegenüber einer Werteorientierung verknüpft ist.

Die Auswertung der zugeordneten Indikatoren und Zufriedenheitsaspekte zeigt eine überwiegend stabile bis leicht rückläufige Entwicklung; alle Indikatoren liegen im positiven Bereich. Insgesamt ähnelt die Ausprägung den bereits vorgestellten Dimensionen „Geteilte Vision und klares Ziel“ und „Führung effektiv und ermutigend“, da hier eine große Schnittmenge zuzuweisender Indikatoren thematisch vorliegt. Daher lassen sich auch ähnliche Ansatzpunkte festmachen, mit denen zugleich eine resilienzfördernde Kultur ausgeweitet werden kann. Insgesamt lässt sich eine ausgeprägte resilienzfördernde Kultur erkennen, wenn auch derzeit eine leichte Verschiebung beobachtet werden kann.

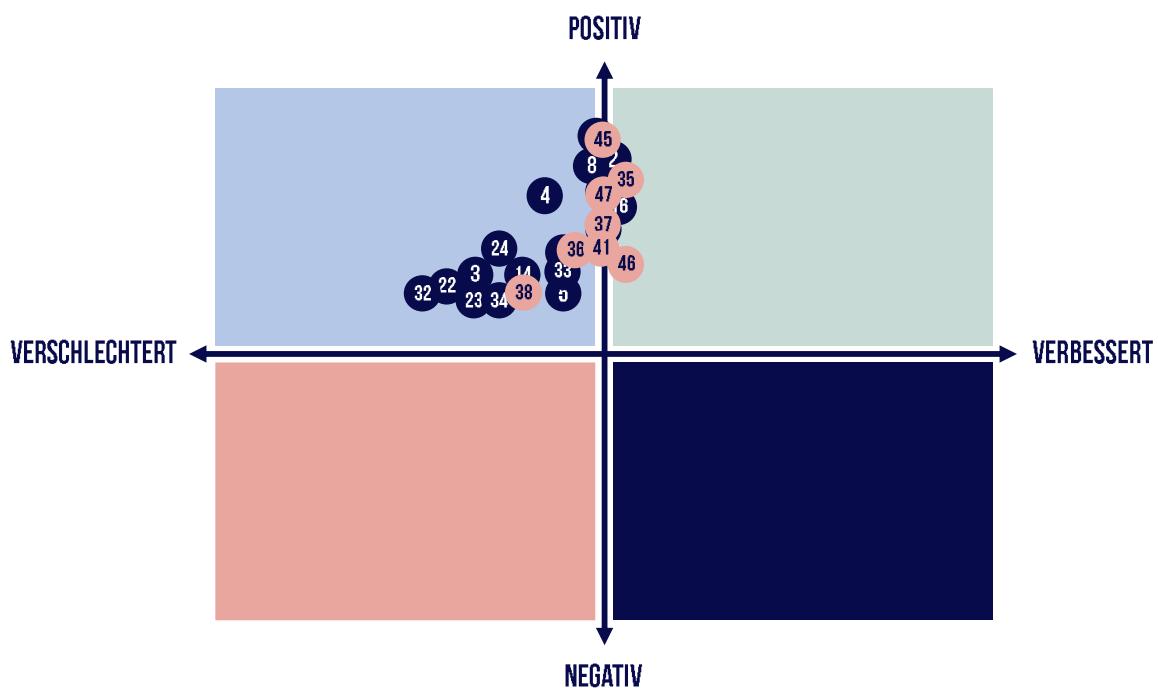


Abb. 33: Resilienzfördernde Kultur (Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren)

Geteilte Informationen und Wissen

Die Resilienz einer Organisation wird gestärkt, wenn Informationen, Wissen und Erfahrungen systematisch geteilt, zugänglich gemacht und im organisationalen Lernprozess angewendet werden. Im Kontext einer angepassten Arbeitszeitgestaltung ist dies be-

⁵⁶ Items Nr. 14 bis 16.

⁵⁷ Items Nr. 22 bis 24.

⁵⁸ Items Nr. 32 bis 34.

⁵⁹ Items Nr. 35, 36, 37, 38, 41 und 47.

sonders relevant, da der Erfolg solcher Veränderungsprozesse maßgeblich davon abhängt, ob Mitarbeitende über die notwendigen und adressatengerechten Informationen verfügen, um daraus zu lernen oder bedürfnisgerecht informiert zu sein. Eine resiliente Organisation erkennt Wissen als strategische Ressource an und etabliert Prozesse, die es ermöglichen, relevante Inhalte verständlich und zielgerichtet weiterzugeben – etwa im Rahmen von Teambesprechungen, Übergaben oder Reflexionsformaten. Gleichzeitig muss sichergestellt sein, dass Wissen nicht nur verwaltet, sondern aktiv genutzt wird, um Entscheidungen zu verbessern, Problemlagen frühzeitig zu erkennen und gemeinsam tragfähige Lösungen zu entwickeln (International Standard ISO 22316:2017).

Dieser Dimension „Informationen und Wissen teilen“ wurden ausgewählte Items der Themenbereiche „Werte- und Zielorientierung“⁶⁰, „Kohärenzgefühl bei der Arbeitszeitgestaltung“⁶¹, „Buffering und Flexibilitätsanforderung“⁶², „Teilhabe und Lernkultur“⁶³ sowie „Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung“⁶⁴ zugeordnet. Ergänzend wurden Zufriedenheitsaspekte⁶⁵ berücksichtigt, die sich auf den Umgang mit Informationen beziehen, da Informationsverfügbarkeit, Nachvollziehbarkeit und Kommunikation zentrale Voraussetzungen für ein geteiltes organisationales Verständnis darstellen.

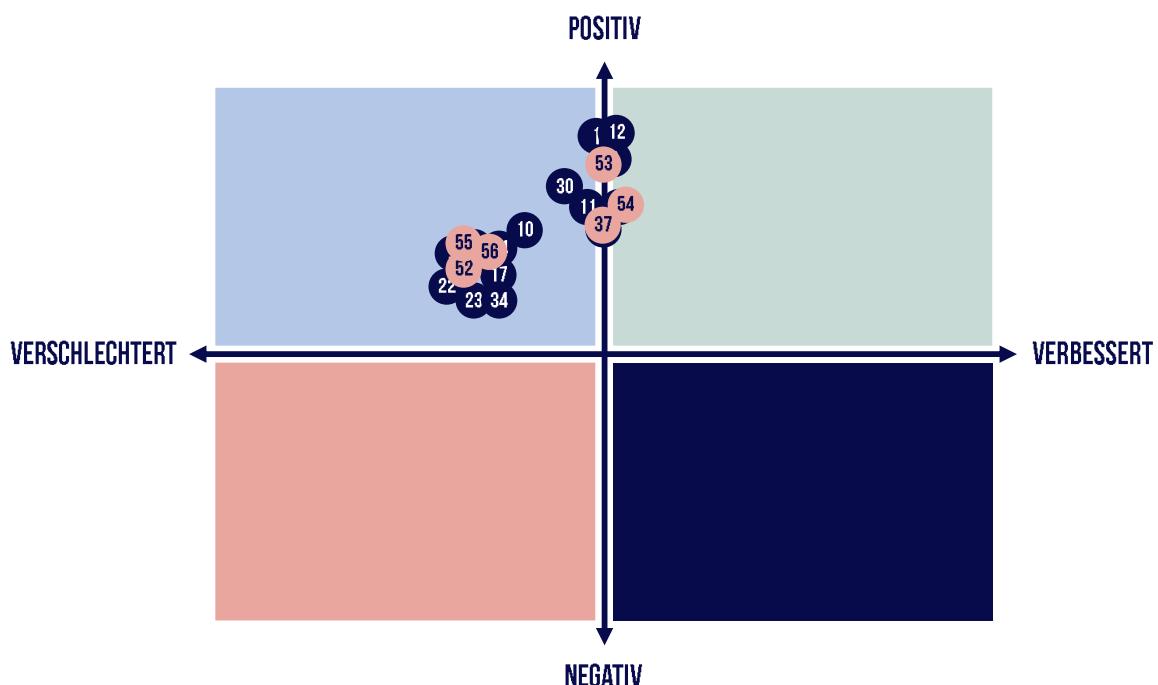


Abb. 34: Geteilte Informationen und Wissen (Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren)

⁶⁰ Items Nr. 1 und 2.

⁶¹ Items Nr. 9, 10, 11, 12, 15 und 16.

⁶² Item Nr. 17.

⁶³ Items Nr. 22 bis 24.

⁶⁴ Items Nr. 30, 31 und 34.

⁶⁵ Items Nr. 37 und 52 bis 56.

Die zugeordneten Indikatoren und Zufriedenheitsaspekte befinden sich auch alle im positiven Bereich der Einschätzungen. Allerdings lassen sich hier zwei Cluster feststellen: Ein Teil der Indikatoren zeigt eine tendenziell leicht rückläufige Entwicklung und der andere Teil zeigt eine Stabilität im ausgesprochenen positiven Bereich. Die Einschätzungen deuten insgesamt darauf hin, dass vorhandene Informationsstrukturen als gegeben wahrgenommen werden, jedoch sich punktuell negativ verschoben haben (z. B. aufgrund der hohen Informationskomplexität bei der partizipativen Dienstplangestaltung). Insbesondere in Veränderungsphasen besteht die Herausforderung darin, Wissen nicht nur insgesamt bereitzustellen, sondern gezielt und adressatengerecht zugänglich zu machen sowie beteiligte Personen in Entscheidungsprozesse einzubinden.

Verfügbarkeit von Ressourcen

Die Resilienz einer Organisation hängt von der Verfügbarkeit und Flexibilität von Ressourcen wie beispielsweise Personal ab. Dies hat einen maßgeblichen Einfluss auf Arbeitszeitgestaltung und limitiert die Veränderungsmöglichkeiten. Zu den Ressourcen gehören nicht nur materielle und strukturelle Ressourcen wie Personal oder Technologien, sondern auch immaterielle Ressourcen wie Wissen und Fähigkeiten. Organisationen, die über einen personellen „Puffer“ über dem regulären Bedarf verfügen, sind in der Lage, auf Veränderungen proaktiv zu reagieren, Ausfälle abzufedern und gleichzeitig zentrale Aufgaben kontinuierlich zu erfüllen. Dabei kommt es nicht nur auf Kapazitäten, sondern auch auf eine gezielte Allokation und Umverteilung von Ressourcen an (International Standard ISO 22316:2017). Im Zuge der Arbeitszeitgestaltung in der stationären Langzeitpflege liegt hier eine relevante strukturelle Restriktion vor, da ein „Puffer“ nicht regulärer Teil der Pflegesatzverhandlungen bzw. gesetzlichen Bestimmungen ist und somit nicht refinanziert wird. Doch selbst wenn Pflegepersonal über dem regulären Bedarf geplant würde, so würde sich die Stellenbesetzung aufgrund fehlender Arbeitsmarktreserven bzw. -ressourcen bzw. Personalmangel schwierig gestalten lassen (Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen 2024). Vor dem Hintergrund einer angepassten Arbeitszeitgestaltung liegt hierin das Hauptproblem, was die Gestaltungsmöglichkeiten begrenzt und einen Einfluss auf die untersuchten Themenbereiche hat.

Der Dimension „Verfügbarkeit von Ressourcen“ lassen sich insgesamt die meisten Items zuweisen, da mittelbar sich viele Themenbereiche in der Konsequenz auf diese Dimension auswirken (können). Es wurden daher Indikatoren der Themenbereiche „Werte- / Zielorientierung“⁶⁶, „Teamkohäsion / Bedürfnisorientierung“⁶⁷, „Kohärenzgefühl bei der Arbeitszeitgestaltung“⁶⁸, „Buffering / Flexibilitätsanforderung“⁶⁹, „Vereinbarkeit bei der Arbeitszeitgestaltung“⁷⁰, „Teilhabe / Lernkultur“⁷¹ sowie „Gerechtigkeit bei der

⁶⁶ Items Nr. 1 und 2.

⁶⁷ Items Nr. 4 und 6.

⁶⁸ Items Nr. 9, 10, 12 und 13.

⁶⁹ Items Nr. 17 bis 21.

⁷⁰ Items Nr. 27 bis 29.

⁷¹ Items Nr. 22 bis 24.

Arbeitszeitgestaltung⁷² zugeordnet. Ergänzt wurden diese durch viele Zufriedenheitsaspekte⁷³, da die Mitarbeitendenzufriedenheit sich maßgeblich auf die Bindung an die Sozial-Holding GmbH und damit auf deren Verfügbarkeit von Ressourcen auswirkt.

Die Indikatoren und Zufriedenheitsaspekte zur „Verfügbarkeit von Ressourcen“ zeigen insgesamt eine heterogene Verteilung. Zwar befinden sich fast alle Items weiterhin im positiven Bereich, jedoch ist eine deutliche Streuung hinsichtlich der Entwicklungstendenzen feststellbar. Während einzelne Aspekte (Item Nr. 26, 27 und 28) eine positive Entwicklung verzeichnen, zeigen sich bei einer Vielzahl der Items minimale bis leichte Verschlechterungen. Besonders hervorzuheben ist das Item Nr. 19, das sich im negativen Bereich befindet: Hierbei handelt es sich um den Aspekt, dass die Dienstpläne nicht mit Puffer geplant werden können und dass bei spontanen Ausfällen die Arbeitsinhalte nicht ohne Probleme zu schaffen sind. Die Gesamtverteilung lässt darauf schließen, dass die wahrgenommene Ressourcensituation von den Mitarbeitenden ambivalent eingeschätzt wird: Während viele Rahmenbedingungen positiv bewertet bleiben, bestehen gleichzeitig auch kritischere Rückmeldungen gegenüber vorhandenen Ressourcen bzw. den damit verbundenen Konsequenzen, z. B. Flexibilitätsanforderungen an die Mitarbeitenden bei personellen Ausfällen oder Umsetzungsmöglichkeiten einer bedürfnisorientierten Arbeitszeitgestaltung.

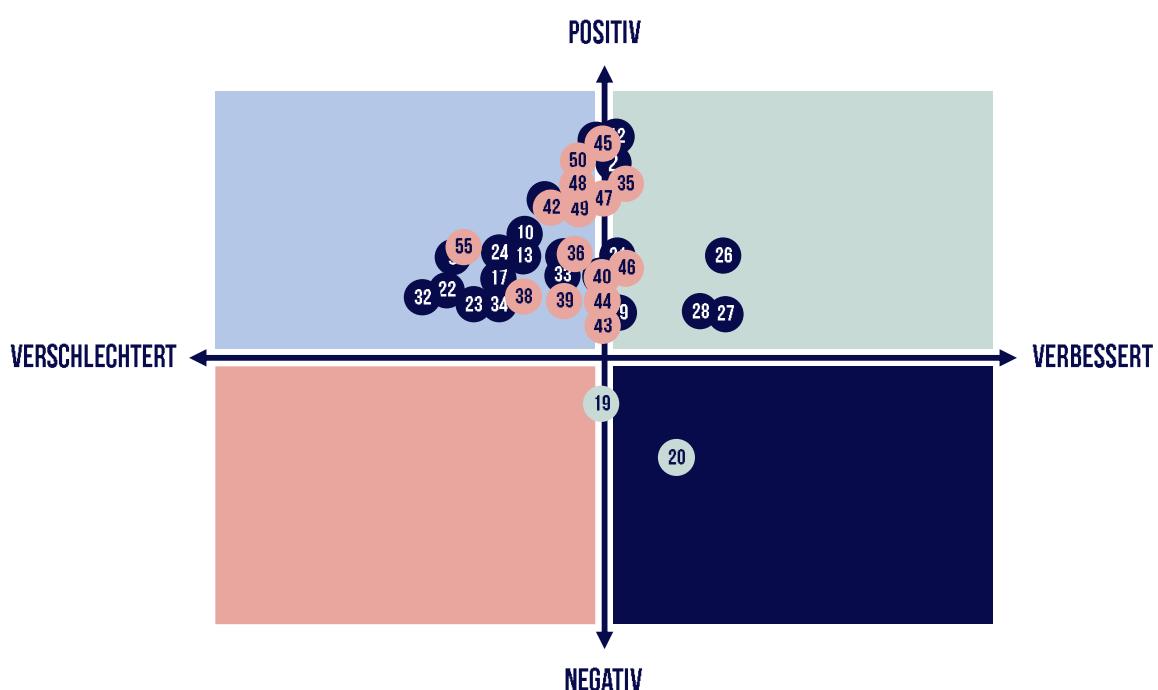


Abb. 35: Verfügbarkeit von Ressourcen (Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren)

Aus dem Ergebnisevaluationsworkshop ist jedoch bekannt, dass es während des Erhebungszeitraums T₁ eine Häufung von Langzeiterkrankungen gab. Dies wurde von den Mitarbeitenden des Altenheims Hardterbroich als spürbare Belastung empfunden und

⁷² Items Nr. 32 bis 34.

⁷³ Items Nr. 35, 36, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50 und 55.

kann hier als Einflussgröße für die organisationale Resilienz, insbesondere dieser Dimension, angesehen werden.

Koordinierte Unternehmensbereiche

Die Resilienz einer Organisation wird wesentlich dadurch gestärkt, dass ihre internen Strukturen, Prozesse und Verantwortungsbereiche gut aufeinander abgestimmt sind. Dies betrifft insbesondere das Zusammenspiel verschiedener Managementdisziplinen, die nicht isoliert, sondern koordiniert im Sinne übergeordneter strategischer Ziele agieren sollten. Im Kontext einer angepassten Arbeitszeitgestaltung zeigt sich dies etwa in der Notwendigkeit, Personalplanung, Teamkommunikation, Dienstgestaltung und betriebliche Steuerungsprozesse gemeinsam zu denken und abzustimmen. Eine resiliente Organisation erkennt dabei nicht nur potenzielle Schnittstellenprobleme, sondern fördert aktiv die bereichsübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit, um auf Veränderungen geschlossen und handlungsfähig zu reagieren. Die Fähigkeit, Unsicherheiten aufeinander abgestimmt zu steuern und Maßnahmen konsistent umzusetzen, bildet eine zentrale Voraussetzung für organisationsweites Lernen und die Stärkung der Anpassungsfähigkeit im Alltag (International Standard ISO 22316:2017).

Der Dimension „Koordinierte Unternehmensbereiche“ wurden ausgewählte Indikatoren der Themenbereiche „Werte- und Zielorientierung“⁷⁴, „Teamkohäsion und Bedürfnisorientierung“⁷⁵, „Kohärenzgefühl bei der Arbeitszeitgestaltung“⁷⁶, „Buffering und Flexibilitätsanforderung“⁷⁷, „Vereinbarkeit bei der Arbeitszeitgestaltung“⁷⁸ sowie „Teilhabe und Lernkultur“⁷⁹ zugeordnet. Ergänzend wurden Zufriedenheitsaspekte⁸⁰ berücksichtigt.

Die Bewertungen der zugeordneten Indikatoren und Zufriedenheitsaspekte bewegen sich insgesamt fast ausschließlich im positiven Bereich, wobei sich ein Großteil der Items positiv und stabil gezeigt hat. Einzelne Aspekte (Items Nr. 26, 27 und 28) zeigen positive Entwicklungstendenzen, wobei die Items Nr. 19 und 20, weiterhin negativ verortet sind. In der Gesamtbetrachtung zeigt aber ein stabiles Fundament. Allerdings bleibt gerade in Transformationsprozessen, wie der Einführung angepasster Arbeitszeitstrukturen, die fortlaufende Koordination und Anschlussfähigkeit bereichsübergreifender Abläufe zentral und es können punktuelle Entwicklungspotenziale, aber auch positive Entwicklungen beobachtet werden.

⁷⁴ Items Nr. 1 und 2.

⁷⁵ Item Nr. 6.

⁷⁶ Items Nr. 9, 10, 12, 14, 15 und 16.

⁷⁷ Items Nr. 17 bis 21.

⁷⁸ Items Nr. 27 bis 29.

⁷⁹ Item Nr. 25.

⁸⁰ Items Nr. 35, 36, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50 und 51.

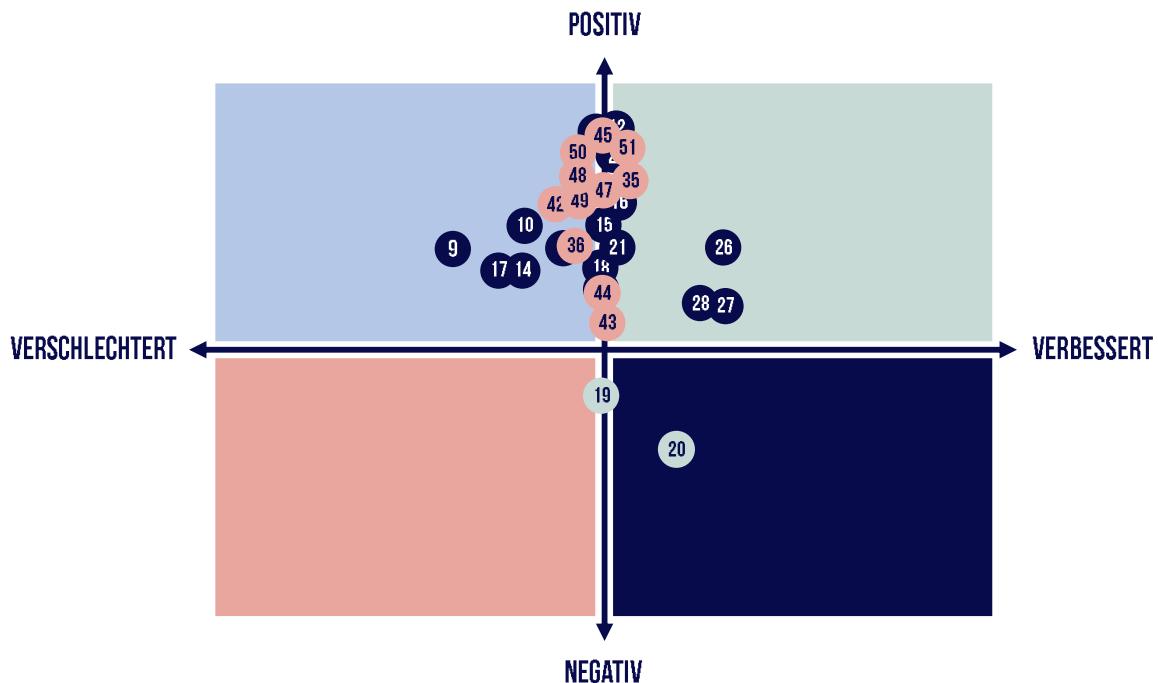


Abb. 36: Koordinierte Unternehmensbereiche (Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren)

Kontinuierliche Verbesserungen

Die Resilienz einer Organisation zeigt sich nicht zuletzt darin, ob diese bereit und in der Lage ist, aus Erfahrungen zu lernen und daraus systematisch Weiterentwicklungen abzuleiten. Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung umfasst dabei mehr als eine punktuelle Optimierung – sie verlangt nach strukturierten Rückkopplungsprozessen, einer wertschätzenden Fehlerkultur und dem gemeinsamen Willen zur Reflexion und Anpassung. Insbesondere im Rahmen der Einführung angepasster Arbeitszeitmodelle ist es zentral, Veränderungen nicht nur umzusetzen, sondern deren Wirkungen zu prüfen, Rückmeldungen aufzunehmen und Anpassungen vorzunehmen. Resiliente Organisationen verankern dafür geeignete Mechanismen zur Leistungsbeobachtung und Lernförderung auf allen Ebenen, um auf veränderte Anforderungen reagieren und Weiterentwicklungen proaktiv gestalten zu können. Die Validierung bestehender Maßnahmen, die Erprobung neuer Ansätze sowie der gezielte Einbezug der Perspektiven von Mitarbeitenden sind dabei essenzielle Elemente eines organisationalen Lernprozesses (International Standard ISO 22316:2017), wie sie auch in den Experimentierräumen verfolgt wurden. An dieser Stelle kommt der externen sowie internen Evaluation eine bedeutende Rolle zu, indem die zur Verfügung gestellten Informationen der formativen und summativen Evaluation eine wichtige Ressource für die Sozial-Holding GmbH darstellen.

Der Dimension „Kontinuierliche Verbesserungen“ wurden ausgewählte Items der Themenbereiche „Werte- / Zielorientierung“⁸¹, „Teilhabe / Lernkultur“⁸², „Kohärenzgefühl“

⁸¹ Items Nr. 1 und 2.

⁸² Items Nr. 22 bis 24.

bei der Arbeitszeitgestaltung⁸³ und „Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung“⁸⁴ zugeordnet. Ergänzend wurden viele Zufriedenheitsaspekte⁸⁵ berücksichtigt, da eine systematische Verbesserungskultur der Mitarbeitendenzufriedenheit ein entscheidendes Zielkriterium darstellt.

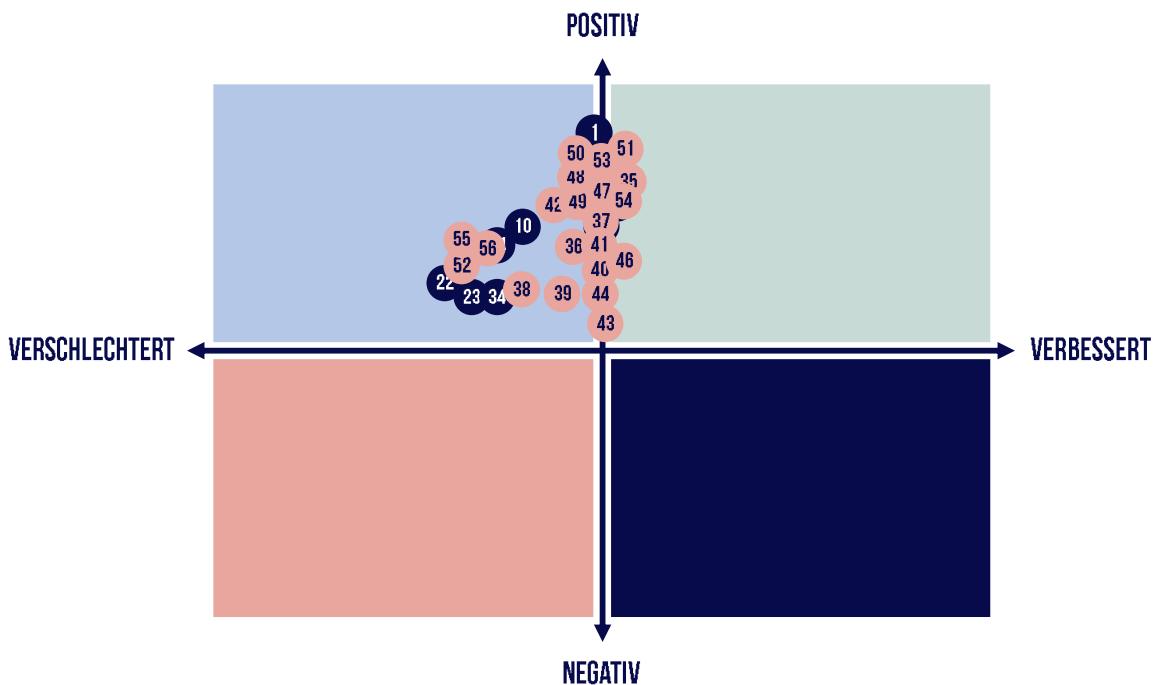


Abb. 37: Kontinuierliche Verbesserungen (Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren)

Die Ergebnisse zeigen eine durchweg positive Ausprägung der Indikatoren und Zufriedenheitsaspekte, jedoch in einigen Fällen mit einer leicht negativen Entwicklungstendenz. Daneben zeigen sich die meisten Indikatoren und Zufriedenheitsaspekte stabil. Die enge Verteilung rund um die Mittelachse verweist insgesamt auf eine konsolidierte Wahrnehmung. Damit zeigt sich: Die Grundlagen für kontinuierliches Lernen sind vorhanden, bedürfen aber einer Förderung einzelner Aspekte.

Veränderungen antizipieren und managen

Organisationale Resilienz zeigt sich nicht zuletzt deutlich in der Fähigkeit, Veränderungen frühzeitig zu erkennen, deren Auswirkungen abzuschätzen und wirksam darauf zu reagieren. Im Kontext angepasster Arbeitszeitgestaltung bedeutet dies, nicht nur auf externe Anforderungen wie Fachpersonalmangel oder gesetzliche Rahmenbedingungen zu reagieren, sondern auch interne Entwicklungen, wie z. B. Veränderungen im Personal- und Krankenstand, verändernde Versorgungsbedarfe oder individuelle Wünsche von Mitarbeitenden vorausschauend zu berücksichtigen. Eine resiliente Organisation ist in der Lage, auch unter veränderten Bedingungen handlungsfähig zu bleiben,

⁸³ Items Nr. 10, 15 und 16.

⁸⁴ Item Nr. 34.

⁸⁵ Items Nr. 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 und 56.

ihre Kernprozesse aufrechtzuerhalten (in diesem Fall die bedarfsgerechte Versorgung der Bewohnenden) und dabei ihre strategische Ausrichtung nicht aus dem Blick zu verlieren. Voraussetzung hierfür sind kompetente Managementstrukturen, die flexibel angepasst werden können, sowie eine Grundhaltung, die Veränderungen nicht primär als Störung, sondern als Gestaltungsanlass versteht (International Standard ISO 22316:2017). Gerade im Bereich der stationären Langzeitpflege müssen die Versorgungsbedarfe jederzeit aufrechterhalten werden, weshalb überraschende bzw. nicht-vorhersehbare Personalausfälle einen heraufordernden Kompensationsbedarf auslösen, da die Versorgung der Bewohnenden weiterhin stabilisiert werden muss.

Der Dimension „Veränderungen antizipieren und managen“ wurden ausgewählte Items der Themenbereiche „Werte- und Zielorientierung“⁸⁶, „Teamkohäsion und Bedürfnisorientierung“⁸⁷, „Kohärenzgefühl bei der Arbeitszeitgestaltung“⁸⁸, „Buffering und Flexibilitätsanforderung“⁸⁹, „Vereinbarkeit bei der Arbeitszeitgestaltung“⁹⁰ sowie „Gerechtigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung“⁹¹ zugeordnet, da diese entweder Antizipationsmechanismen selbst betreffen oder relevante Informationen zur Antizipation der derzeitigen Mitarbeitendenperspektive ermöglichen. Ergänzend wurden Zufriedenheitsaspekte⁹² zugewiesen, da die Managementfähigkeit, die Prozesse zufriedenstellend zu gestalten, darin zum Ausdruck kommen kann.

Die Bewertung der Indikatoren und Zufriedenheitsaspekte zur Dimension „Veränderungen antizipieren und managen“ zeigt ein differenziertes und gestreutes Bild: Zwar bewegt sich der Großteil im positiven Bereich, allerdings auch hier mit einer leichten Tendenz zur Verschlechterung. Dies deutet darauf hin, dass grundlegende Strukturen für Anpassungsfähigkeit vorhanden sind, deren Dynamik sich jedoch punktuell schwierig gestalten lässt. Zwei Items (Nr. 28 und 27) zeigen dagegen eine positive Entwicklung, was auf gelungene Anpassungsprozesse in diesen Teilbereichen hinweist. Gleichzeitig befinden sich einzelne Items (Nr. 19 und 20) im negativen Quadranten, was auf strukturelle Defizite bei der Reaktionsfähigkeit hindeutet, die jedoch den benannten Restriktionen (z. B. Personalausstattung, gesetzlicher Rahmen) unterliegen. Daneben haben sich aber auch punktuelle Negativverschiebungen gezeigt, bei denen angesetzt werden kann, wie z. B. die gerechte Lösung von Dienstplankonflikten (Item Nr. 32). Insgesamt wird aber deutlich, dass die Fähigkeit zur Anpassung grundsätzlich gegeben ist, jedoch nicht durchgängig als wirksam erlebt wird. Um organisationale Resilienz in dieser Dimension zu stärken, kommt insbesondere dem Ausbau des Ausfallmanagementsystems eine hervorgehobene Bedeutung zu.

⁸⁶ Items Nr. 1 und 2.

⁸⁷ Items Nr. 4 und 6.

⁸⁸ Items Nr. 9, 10 und 12.

⁸⁹ Items Nr. 17 bis 21.

⁹⁰ Items Nr. 27 bis 29.

⁹¹ Items Nr. 32 und 33.

⁹² Items Nr. 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 48, 49, 50 und 51.

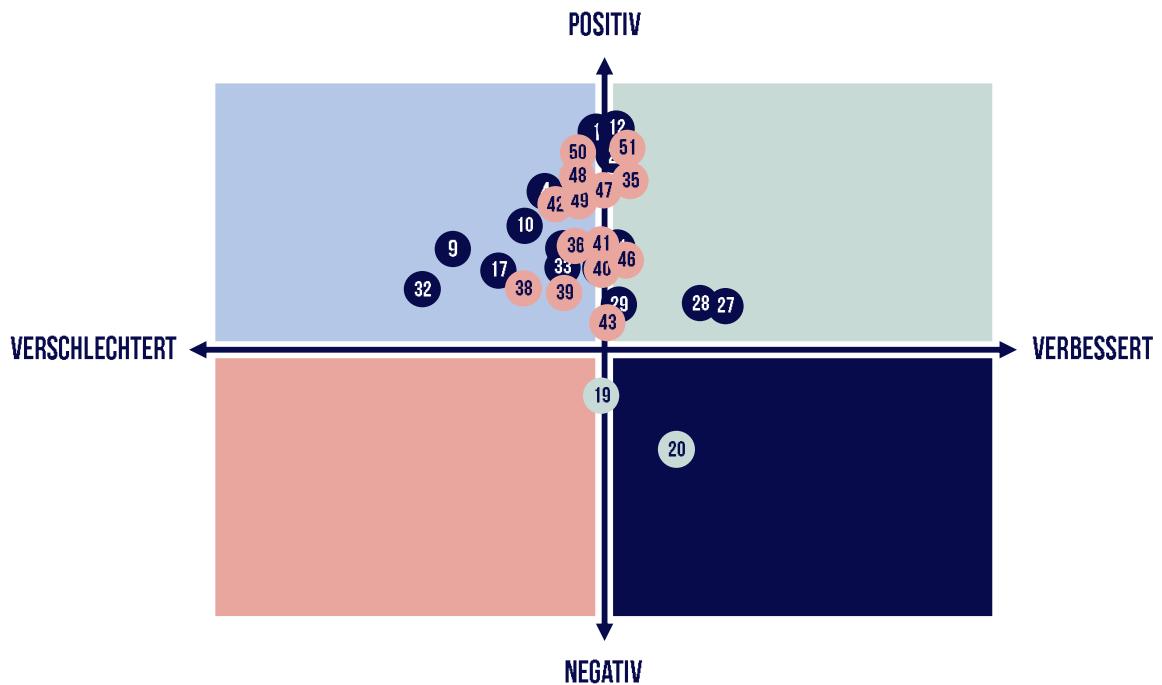


Abb. 38: Veränderungen antizipieren und managen (Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren)

Limitationen

Die Evaluationsergebnisse und auch die möglichen Projektentwicklungen unterliegen unterschiedlicher Limitationen, die es entsprechend darzustellen bzw. zu diskutieren gilt. Dabei spielen sowohl inhaltliche Gründe als auch methodische Anforderungen (z. B. Evaluationsstandard, Umsetzbarkeit) und Barrieren im Projektverlauf eine Rolle. Zunächst werden die Limitationen für die Evaluationsergebnisse skizziert und im Anschluss der Status quo der Projektentwicklungen und deren Barrieren.

Evaluationsergebnisse

Vor dem Hintergrund der Stichprobenumfänge wurden die Ergebnisse rein deskriptiv ausgewertet und auf Verfahren der Inferenzstatistik⁹³ verzichtet, da die Fallzahlen gering ausfielen (T_0 : $n = 26$, Rücklaufquote ca. 33 Prozent; T_1 : $n = 21$, Rücklaufquote ca. 27 Prozent). Damit sind auch die Repräsentativität und Übertragbarkeit auf die Grundgesamtheit als eingeschränkt zu betrachten. Daneben handelt es sich bei den beiden Stichproben (T_0 / T_1) um zwei voneinander unabhängige Stichproben, was bei der Interpretation und Bewertung der Ergebnisse zu berücksichtigen ist. Ursprünglich war ein klassisches Pre- (T_0) -Post (T_1) -Design geplant, allerdings haben nur neun Fälle sowohl an der T_0 - wie auch an der T_1 -Befragung teilgenommen.⁹⁴ Dies bedeutet, dass größtenteils das Einschätzungsverhalten von unterschiedlichen Mitarbeitenden miteinander verglichen wurden und nicht im Sinne eines Längsschnittdesigns Rückschlüsse gezogen werden können, sondern die Befragungen als zwei Querschnittserhebungen zu betrachten sind. Dies bedeutet, dass es sich bei den Ergebnissen um die Gegenüberstellung von zwei Momentaufnahmen handelt, bei denen zwei Teilgruppen des Altenheims Hardterbroich miteinander verglichen werden. Daneben sind die Stichprobenumfänge gering, was einerseits die Aussagekraft begrenzt, aber auch Verzerrungen durch extremes Antwortverhalten Einzelner eher ermöglicht, was bei der T_1 -Befragung der Fall war. Um dennoch die Ergebnisse in ihrer Verlässlichkeit und Bedeutung für die Projekteinrichtung beurteilen zu können, wurde der Ergebnisevaluationsworkshop durchgeführt, bei dem die vorgestellten Ergebnisse der standardisierten Befragung in ihrer Tendenz bestätigt wurden. Mit Blick auf die Validierung der Ergebnisse ließen sich bei den Teilnehmenden keine nennenswerten Irritationen feststellen, sondern es wurden v. a. Erklärungsansätze und vertiefende Interpretationen eingebracht. Eine ergänzende Einordnung und Diskussion der Ergebnisse durch eine repräsentierende Gruppe von Mitarbeitenden der Sozial-Holding GmbH kann dennoch sinnvoll sein, da am Workshop hauptsächlich Personen mit Leitungsverantwortung teilgenommen haben und die Perspektiven anderer Mitarbeitender davon abweichen kann. Zusammenfassend stellen die Evaluationsergebnisse jedoch relevante Hinweise zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden

⁹³ Zwar lassen sich dadurch keine abgrenzbaren Effektstärken ausweisen, wie z. B. Cohens D (Döring 2023), aber stattdessen wurden die Mittelwerte ins Verhältnis zueinander gesetzt, um Entwicklungen aufzuzeigen.

⁹⁴ Aufgrund der geringen Schnittmenge wurde auf ein „matching“ der gleichen Fälle verzichtet, da die Stichprobe sonst nur aus diesen neun Fällen bestanden hätte und ansonsten relevante Perspektiven sowie Einschätzungen der weiteren Teilnehmenden ausgeblendet worden wären. Daher wurde die Entscheidung getroffen, die vollständigen Stichproben aus Hardterbroich zur Analyse zu verwenden.

und der Ausprägung organisationaler Resilienz dar und werden der Sozial-Holding GmbH als Orientierung zur Verfügung gestellt.

Bezogen auf die Expansion der Projektinhalte auf die Sozial-Holding GmbH insgesamt ist eine kritische Auseinandersetzung mit den Projektentwicklungen und den Ergebnissen der Evaluation angeraten, da auch hier die Übertragbarkeit der Evaluationsergebnisse auf die gesamte Sozial-Holding GmbH⁹⁵ nur eingeschränkt möglich ist. Die Testung von unabhängigen Stichproben mithilfe des Kruskal-Wallis-Tests (Döring 2023) hat nämlich aufzeigt, dass es sich bezogen auf das Antwortverhalten der Mitarbeitenden um heterogene Gruppen handelt, und je nach Item auch signifikante Unterschiede beobachtbar sind. Somit ist eine Verallgemeinerung der Ergebnisse nicht unmittelbar möglich, da z. B. unterschiedliche Perspektiven und Bedürfnisse der Mitarbeitenden, aber auch Führung und Unternehmenskultur relevante Einflussgrößen darstellen können. Sollte also eine Fortführung, Weiterentwicklung und Expansion der Experimentierräume auf die Sozial-Holding GmbH angestrebt werden, so sollten die Evaluationsergebnisse mit den anderen Einrichtungen der Sozial-Holding GmbH entsprechend eruiert werden (vgl. hierzu Kapitel „Projektentwicklungen“). Für diesen Zweck wurden bei der Basisbefragung allen Einrichtungen der Sozial-Holding GmbH die Teilnahme angeboten, um entsprechende einrichtungsbezogene Informationen zu erheben; die Daten wurden dem Experimentierraum-Projektverbund zur Verfügung gestellt.

Nicht nur die Übertragbarkeit der Evaluationsergebnisse ist begrenzt, sondern auch die Inhalte der Evaluation selbst. Denn vor dem Hintergrund des zugrundeliegenden Evaluationsstandards (DeGEval 2016) galt es, eine Abwägung zwischen dem umfangreichen Erkenntnisinteresse (z. B. vielfältige Indikatoren organisationaler Resilienz) und der Zumutbarkeit des Evaluationsumfangs zu leisten. Im Vordergrund stand hierbei die konkrete *Klärung der Evaluationszwecke* (Item N2), die es als Arbeitsauftrag zu erfüllen galt. Dies bedeutete auch, dass bei (partizipativen) Überlegungen zur Reduktion der Evaluationsinhalte stets kritisch gegengeprüft werden musste, ob sich die notwendigen Inhalte der Evaluation weiterhin substanzell erfüllen lassen würden. Im Kontext der partizipativen Entwicklung wurde diesbezüglich ein Konsens gefunden, der jedoch auch die Vielfältigkeit der Evaluationsinhalte entsprechend eingeschränkt hat – d. h. theoretisch hätte eine Vielzahl weiterer Indikatoren betrachtet werden können, jedoch musste eine Auswahl stattfinden. In Bezug auf die Durchführbarkeit der Evaluation galt es hier, die *angemessenen Verfahren* (Item D1) und die *Effizienz der Evaluation* (Item D3) dem umfangreichen Erkenntnisinteresse vorzuziehen, weshalb die Eingrenzung relevanter und gegenstandsbezogener Indikatoren als Gütekriterium der Evaluation betrachtet werden kann: Die Beschaffung und Umfänge der erhobenen Informationen wurden so gewählt, dass der Aufwand für die Evaluation in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen stand. Kritisch gesehen werden kann, dass der Umfang der standar-

⁹⁵ Bei der T₀-Befragung wurde auch den Altenheimen „Am Pixbusch“, „Eicken“, „Kamillus“, „Rheindahlen“ und „Windberg“ die Teilnahme angeboten, um Hinweise für die einrichtungsübergreifende Implementierung der Projektmaßnahmen zu erheben. Insgesamt haben 77 Mitarbeitende teilgenommen, die sich den Altenheimen „Hardterbroich“ (n = 26) und „Eicken“ (n = 36) sowie „Windberg“ (n = 14) zuordnen lassen.

disierten Befragung mit 56 Merkmalen (Indikatoren und Zufriedenheitsfaktoren) weiterhin ausgeprägt war. Allerdings wurde den Mitarbeitenden 30 Minuten Arbeitszeit von der Sozial-Holding GmbH für die Beantwortung zur Verfügung gestellt und nach deren Eigenaussagen sei der Umfang zumutbar und machbar gewesen. Daneben wurden zeitliche / personelle Ressourcen eingespart sowie Synergien optimal genutzt, indem bei der T₀-Befragung auch Inhalte der Kurzbefragung vom IAT aufgenommen wurden, da ansonsten eine weitere Befragung vom IAT notwendig gewesen wäre.

Eine relevante inhaltliche Einschränkung betrifft jedoch den Resilienzfaktor „Gesundheit“, der im Zuge der externen und internen Ausgangsanalyse nicht unmittelbar erhoben werden konnte. Denn einerseits wurden im Zuge von Korrekturschleifen zur Vorgängerversion des Fragebogens entsprechende Fragen zur Mitarbeitendengesundheit (z. B. angepasste Inhalte aus dem Instrument „Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ)“) durch den Betriebsrat der Sozial-Holding GmbH entfernt, was als Entscheidung des Betriebsrats, aber auch gemäß dem *Schutz individueller Rechte* (Item F2) (DeGEval 2016) zu berücksichtigen war. Daneben konnten aber auch keine spezifischen Indikatoren (Sekundärdaten) zum Resilienzfaktor „Gesundheit“ zur Verfügung gestellt und analysiert werden, wie z. B. Aspekte der Personalentwicklung und aufsummierte Arbeitsunfähigkeiten als Zeitreihenanalyse. Die angefragten Daten konnten aufgrund der Konsequenzen durch den Cyberangriff nicht zur Verfügung gestellt werden und daher blieb diese Analyse aus. Damit bleiben die Erkenntnisse zum Resilienzfaktor „Gesundheit“ limitiert und lassen sich nur mittelbar durch Fragebogeninhalte darstellen (z. B. Aspekte gesundheitsorientierter Führung oder Zufriedenheit). Um auf diesen Faktor Bezug zu nehmen, wurden von Anfang an in der standardisierten Befragung zusammenhängende Aspekte erfragt (wie z. B. Rollenklarheit, Kohärenzfaktoren oder Detachment). Daneben wurde im Evaluationsworkshop der Aspekt Gesundheit der Mitarbeitenden übergeordnet thematisiert und diskutiert, wodurch sich zumindest Hinweise dazu aufnehmen ließen.

Zum Schluss stellt sich abschließend noch die Frage nach der Genauigkeit der Evaluation (DeGEval 2016), für deren Einschätzung v. a. die Aspekte *Kontextanalyse* (Item G2), *valide und reliable Informationen* (Item G5), *angemessene Analyse qualitativer und quantitativer Informationen* (Item G7) und *begründete Bewertungen und Schlussfolgerungen* (Item G8) relevant sind: Wie bereits dargelegt, müssen die Stichproben als einschränkend für die Validität, Reliabilität und Übertragbarkeit betrachtet werden, aber der partizipative und mehrmethodische Ansatz stärkt insgesamt die Aussagekraft der Evaluationsergebnisse. Vor allem der abschließende Evaluationsworkshop (qualitativer Teil) kann als Stärke des Evaluationsdesigns betrachtet werden, bei dem der Kontextanalyse, Validierung und der Begründung der Bewertung sowie Schlussfolgerungen entsprechend Rechnung getragen wurde. Insgesamt kann die Evaluation als aussagekräftige Informationsquelle zur Beurteilung der Projektentwicklungen angesehen und für relevante (über)betriebliche Hinweise genutzt werden.

Projektentwicklungen

In Bezug auf die Evaluationsergebnisse und das IOOI-Modell spielt der zeitliche Verlauf der Projektmaßnahmen eine wichtige Rolle, denn es war zu erwarten, dass die betrachteten Outcome-Faktoren sich tendenziell erst mittelfristig verändern würden. Aus diesem Grund wurden die T₁-Befragung und der letzte Evaluationsworkshop im Projektverlauf so spät wie möglich eingeplant. Daneben war klar, dass die Impact-Faktoren sich nicht innerhalb des Projektzeitraums betrachten lassen würden, da hier von einer langfristigen Perspektive auszugehen war. Insgesamt muss die Projektlaufzeit somit als limitierender Faktor für die Umsetzungsmöglichkeiten und Auswirkungen, die es zu evaluieren galt, angesehen werden. Zumal die Führungskräfte workshops sowie teils einzelne Entwicklungen in den Experimentierräumen (z. B. Ausfallmanagement) erst spät im Verlauf ausgestaltet wurden und zuletzt noch nicht vollends vollzogen waren (z. B. Weiterentwicklung digitales Dienstplantool, technische Ausstattung und EDV-Unterstützung für Expansion mobilen Arbeitens etc.).

Ausblick und Handlungsempfehlungen

Dieses Kapitel knüpft an dem bisherigen Fortschritt der Experimentierräume an (vgl. Kapitel „Projekt Pflege:Zeit“ und „Kurzzusammenfassung: Prozessevaluationsworkshop) und skizziert eine Auswahl an Handlungsempfehlungen für potenzielle nächste Schritte innerhalb der Sozial-Holding GmbH. Bereits im Prozessevaluationsworkshop, aber auch im Ergebnisevaluationsworkshop wurden Wünsche gegenüber der Fortführung sowie Weiterentwicklung der Experimentierräume geäußert.

Daneben stellt sich auch die Frage der Übertragbarkeit auf weitere Einrichtungen der Sozial-Holding GmbH. Dass die Evaluationsergebnisse nicht unkritisch auf die weiteren Einrichtungen der Sozial-Holding GmbH übertragen werden können, wurde im Kapitel „Limitationen“ bereits begründet. An der T₀-Befragung wurden auch die Altenheime „Am Pixbusch“, „Eicken“, „Kamillus“, „Rheindahlen“ und „Windberg“ beteiligt. In diesem Rahmen wurde gezielt die Relevanz einzelner Aspekte erfragt, die für künftige Planungen relevant sein können: z. B. mobile Arbeitsmöglichkeiten, selbstorganisierte Dienstplanerstellung, digitale Einsicht in den Dienstplan oder digitale Anmeldung von Wunschdiensten. Die Daten wurden der Projekteinrichtung für interne Verwendungszwecke zur Verfügung gestellt und können als interne Hinweise für die Planung und Übertragbarkeit der Piloten genutzt werden.

Gleichzeitig sind einige angestoßene Entwicklungen der Experimentierräume noch im Prozess. Dazu zählen z. B. die Anpassung der Dienstplanungssoftware, erweiterter Zugang zur Dienstplanungssoftware, die ergänzende technische Ausstattung für mobiles Arbeiten sowie vertiefende EDV-Schulungen für weitere Mitarbeitende. Zudem hat als einschneidendes Hindernis der Hacking-Angriff im ersten Quartal 2025 die Fortführung der Bestrebungen aus den Experimentierräumen pausiert. Auch wenn mit den angestrebten Maßnahmen personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen verbunden sind, so ist ausgehend von den Evaluationsergebnissen (v. a. Inhalte der Evaluationsworkshops) eine Weiterentwicklung und Expansion in der Sozial-Holding GmbH anzustreben. Am Ende muss das erwartbare Outcome mit den betrieblichen Interessen abgewogen werden und diese Abwägung kann nur durch die Sozial-Holding GmbH erfolgen. In jedem Fall sollte aber aus arbeitswissenschaftlicher Sicht (z. B. Gregersen et al. 2011; Felfe 2006; Zok 2011; Zwingmann et al. 2014) eine beschäftigten- und gesundheitsorientierte Arbeitszeitgestaltung beibehalten werden; daneben ist ein Transfer durch die Förderlinie intendiert. Sollte eine Fortführung in Betracht kommen, so lassen sich folgende Hinweise für eine Implementierungsstrategie nutzen:

Implementierungsstrategie: potenziell fördernde Faktoren ausbauen

Auf Basis der ISO 22316:2017, die als orientierendes Rahmenwerk herangezogen werden kann, lassen sich übergreifende Handlungsempfehlungen ableiten, die die organisationale Resilienz stärken können. Dabei ordnen sich die nachfolgenden Empfehlungen in den Kontext der bisherigen Projektergebnisse ein und stellen lediglich optionale Fördermöglichkeiten dar, deren Passung nur durch die Projekteinrichtung abschließend beurteilt werden kann. Bei den Empfehlungen, die mit Blick auf die Intervention einer

angepassten Arbeitszeitgestaltung formuliert sind, wird primär der Blick auf Aspekte gelegt, die sich der Ebene Organisation zuordnen lassen. Betrachtet man die Ebenen Individuum und Team, lassen sich die Empfehlungen entsprechend anpassen.

Betrachtet man die Dimensionen der ISO 22316:2017, deren Beschreibungen und Empfehlungen (International Standard ISO 22316:2017), dann lassen sich bezogen auf die Projektmaßnahmen folgende Handlungsfelder ableiten:

Werteorientierte Organisationskultur und -ausrichtung

Bei einer angepassten Arbeitszeitgestaltung sollte stets eine Orientierung an den Organisationswerten stattfinden, wie sie z. B. im Leitbild formuliert sein kann. Betrachtet man das Leitbild der Sozial-Holding GmbH, so lassen sich die folgenden Aspekte herausstellen:

- "Menschen im Mittelpunkt" (Beschäftigte; Bewohnende), Bedürfnisorientierung
- Wohl der Kundinnen und Kunden an erster Stelle
- Schutz und Sicherheit für die Bewohnerinnen und Bewohner
- Professionalität; professionelle Pflege und Betreuung
- Führung: Mitarbeitende zu guter Arbeit befähigen
- Transparenz (Grenzen der Arbeit)
- Innovation: auch unter veränderten Rahmenbedingungen Wege für gute Arbeit finden

Daneben wurden im Rahmen der formativen Evaluation weitere **Werte** mit den Beschäftigten und der Führungsebene der Sozial-Holding GmbH herausgearbeitet, die entsprechend berücksichtigt werden sollten: Zuverlässigkeit, Gerechtigkeit / Fairness, Bedürfnisse der Bewohnenden, Mitarbeitendengesundheit, gegenseitiges Vertrauen, Mitgestaltung / Einflussmöglichkeit, Flexibilität, Individualität / eigene Bedürfnisse, Transparenz / Offenheit und Mut für Innovation.

Als empfehlende Maßnahme lässt sich daher eine **bedürfnisgerechte Arbeitszeitgestaltung** ableiten, die

- a. sich an einer werteorientierten Organisationskultur und -ausrichtung (Leitbild) orientiert
- b. sowie Maßnahmen der **Transparenz bezogen auf Ziele und Kernwerte** erfüllt
- c. und dadurch Klarheit auf allen Ebenen der Organisation in Entscheidungsprozessen zur Arbeitszeitgestaltung gewährleistet.

Optimalerweise kann dies zur **Kohärenz** bei allen Beteiligten führen und dadurch die ISO-Dimensionen „Geteilte Vision und klares Ziel“, „Informationen und Wissen teilen“ sowie „Resilienzfördernde Kultur“ gefördert werden. Insbesondere eine **partizipative Auseinandersetzung** ist dabei wichtig, wie es z. B. im Projekt Pflege:Zeit angestrebt wurde. Daneben haben die Transparenz und Berücksichtigung von organisatorischen Zielen und Werten einen Einfluss auf die ISO-Dimension „Umfeld verstehen und beeinflussen“, und die kohärente Umsetzung ist Grundlage für „Effektive und ermutigende

Führung“ sowie „Koordinierte Unternehmensbereiche“, da diese eine grundlegende Orientierung ermöglichen. Auch vor dem Hintergrund „kontinuierlicher Verbesserungen“ oder wenn Veränderungen zu managen sind, sollten zunächst die organisatorischen Ziele klar sein und beachtet werden. Vor diesen Hintergründen haben gelebte Werte und klare Ziele einen großen Einfluss auf mehrere Dimensionen organisationaler Resilienz (International Standard ISO 22316:2017).

Organisatorische Kernziele sicherstellen

In der werteorientierten Organisationskultur und -ausrichtung inkludiert sind die **organisatorischen Kernziele**, die es in erster Linie zu erfüllen gilt; diese sind Grundvoraussetzung für die Organisation.

Überträgt man dies auf die Arbeitszeitgestaltung, so muss die bedarfsgerechte Versorgung und Versorgungsqualität gewährleistet sowie die Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit sichergestellt sein. Die Erfüllung dieser Aspekte können als maßgebliche Bestandteile der ISO-Dimensionen „Geteilte Vision und klares Ziel“ und „Verfügbarkeit von Ressourcen“ betrachtet werden. Erst wenn diese Kernziele erfüllt sind und bleiben, können darauf aufbauend weitere Ziele (partizipativ) entwickelt werden (International Standard ISO 22316:2017). Allerdings spielen bei der Erfüllung dieser Kernziele auch andere Aspekte organisationaler Resilienz eine Rolle, weshalb dies im System einer Organisation nicht isoliert betrachtet werden kann.

Mitarbeitendenzufriedenheit sicherstellen und fördern

So ist die **Mitarbeitendenzufriedenheit** ein entscheidender Faktor für die organisationale Resilienz und wirkt sich auf die Performance einer Organisation aus (Czens et al. 2023; Radoschewski 2000; International Standard ISO 22316:2017), und ist zentral bei der Erfüllung organisatorischer Ziele. Im Kontext der Arbeitszeitgestaltung ließen sich v. a. die Zufriedenheit mit der Transparenz, Zuverlässigkeit und Flexibilität sowie Gerechtigkeit herausstellen. Diese Faktoren gilt es unweigerlich miteinander auszuhandeln, denn hier variieren Präferenzen sowie Bedürfnisse. Gerade vor dem Hintergrund einer notwendigerweise kontinuierlichen Personalabdeckung können diese Zufriedenheitsfaktoren nicht gänzlich ohne Konflikte gelöst werden: Hier gilt es, Souveränität und Solidarität miteinander auszutarieren.

Gesundheitsorientierte Führung gestalten

Eine **gesundheitsorientierte Führung(-skultur)** hat ebenfalls weitreichende Einflüsse auf die organisationale Resilienz, da die Gesundheit der Mitarbeitenden die entscheidende Ressource für Organisationen im Pflegebereich darstellt, da es sich um personengebundene und interaktionsorientierte Dienstleistungen handelt. Daher sollte eine gesundheitsorientierte Führung ein/e „Geteilte Vision und klares Ziel“ beinhalten und als Grundlage einer „Resilienzfördernden Kultur“ berücksichtigt werden, da die Mitarbeitengesundheit maßgeblich die „Verfügbarkeit von Ressourcen“ determiniert (International Standard ISO 22316:2017).

Der gesundheitsorientierten Führung lassen sich viele Faktoren zuordnen (Häfner et al. 2019, S. 26; Radoschewski 2000; Czens et al. 2023). Eine Auswahl für die Arbeitszeitgestaltung sind folgende:

- Informationen umfassend und schnell zur Verfügung stellen
- Partizipationsmöglichkeiten schaffen
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume schaffen
- sich um Fairness bemühen
- Rollenklarheit schaffen
- Sinnhaftigkeit der Arbeit erhalten / fördern
- Visionen und Ziele entwickeln / haben und diese transparent machen

Daneben sollte **Präsentismus verhindert und Detachement abgebaut** (Rothe et al. 2017) werden, beispielsweise indem – wenn möglich – Anfragen zum Einspringen in der Freizeit reduziert werden. Insgesamt gilt es also, physische, psychische und soziale Faktoren **gesundheitsbezogener Lebensqualität** zu berücksichtigen und zu fördern. Die Maßnahmen hierfür sind vielfältig. Dabei sollte eruiert werden, inwieweit Arbeitszeitgestaltungsmaßnahmen hierauf einwirken können (Czens et al. 2023; Radoschewski 2000).

Als relevante Faktoren, die sich u. a. auch auf die Arbeitszeitgestaltung übertragen lassen und mit Gesundheit assoziiert sind, sind die **Kohärenzfaktoren** Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit (Antonovsky 1987, 1993; Czens et al. 2023). Diese Faktoren gilt es bei der Arbeitszeitgestaltung herzustellen, indem beispielsweise die Dienstpläne sinnvoll gestaltet werden(z. B. ausreichende Personalabdeckung, bedarfsgerechter Skill- und Grade-Mix), Entscheidungen zum Dienstplan verstanden werden (z. B. zugrundeliegende Dienstplan- und Arbeitszeitregelungen) und die Planung auch für die Mitarbeitenden sowie den Betriebsrat umsetzbar ist. Daneben stellt die Förderung der **Rollenklarheit** einen zentralen Faktor als Mediator zwischen Führung und Mitarbeitendengesundheit dar (Gregersen et al. 2016b, 2016a). An diesen Faktoren kann exemplarisch eine gesundheitsorientierte Führung(-skultur) angelehnt sein.

Systematisches und prozesshaftes Wissensmanagement fördern

Nicht nur vor den Hintergründen der Faktoren Verstehbarkeit und Rollenklarheit ist ein **systematisches und prozesshaftes Wissensmanagement**, das Informationen transparent, rechtzeitig und verständlich mit allen relevanten Interessensgruppen teilt, ein wichtiger Ansatzpunkt bei der Arbeitszeitgestaltung, sondern auch gegenüber der organisationalen Resilienz insgesamt. Assoziierte Dimensionen sind z. B. „Informationen und Wissen teilen“, „Koordinierte Unternehmensbereiche“, „Kontinuierliche Verbesserungen“ und „Veränderungen antizipieren und managen“. Weiterhin ist es im Kontext der Dimension „Umfeld verstehen und beeinflussen“ für eine zufriedenstellende Arbeitszeitgestaltung wichtig, dass ein **Verständnis** für strategische Entscheidungen zu Grunde liegt; **Transparenz** ist hier ein entscheidender Förderfaktor. Daneben ist es für eine „**Effektive und ermutigende Führung**“ von Bedeutung, dass neben den **Führungs-**

rollen auch die eigenen Rollen und Verantwortlichkeiten transparent und verständlich sind. Auch hier gilt es, die Faktoren Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit im Blick zu haben und Führungsentscheidungen sollten darauf ausgelegt sein (International Standard ISO 22316:2017).

Partizipation und Lernkultur ermöglichen

Bereits unter der gesundheitsorientierten Führung aufgegriffen ist Partizipation ein wichtiger Schlüssel, um organisationale Resilienz zu fördern. Hierbei sollte die **Zusammenarbeit auf allen Organisationsebenen** berücksichtigt und die Beziehungen gestärkt werden. Auch innerhalb des Teams ist Partizipation ein wichtiger Faktor für die Förderung der **Teamkohäsion** (Heller 2019, S. 79, S. 138-139; Hartwig et al. 2016, S. 24; Egli und Geiger 2022; Häfner et al. 2019, S. 230–232). Insbesondere gegenüber einer offenen **Fehler- und Lernkultur** ist Partizipation aller Beteiligten wichtig, um die organisationale Resilienz auszubauen. Betrachtet man diese Ansätze einzeln und in Kombination, so lassen sich damit die meisten Dimensionen anvisieren: „Umfeld verstehen und beeinflussen“, „Effektive und ermutigende Führung“, „Resilienzfördernde Kultur“, „Informationen und Wissen teilen“, „Kontinuierliche Verbesserungen“ und „Veränderungen antizipieren und managen“ (International Standard ISO 22316:2017).

Agilität und Adaption ermöglichen

Da es bei organisationaler Resilienz v. a. auch um Flexibilität und Adaption geht, insbesondere wenn Störungen auf die Organisation einwirken (Hartwig et al. 2016) und die Organisation wechselnden Bedingungen (z. B. Personalausfälle) ausgesetzt ist, sind agile Führungsstrukturen empfehlenswert und sollten auch bei der Arbeitszeitgestaltung genutzt werden. Dabei gilt es, ein klares Regelwerk bzw. Regelkonformität und Flexibilität miteinander auszutarieren. Relevant wird dies besonders, wenn die Faktoren **Antizipation** und **Buffering** (Hartwig et al. 2016) nicht ausreichend möglich bzw. ausgeprägt sind, um die Störung zu verhindern oder abzumildern. Vor dem Hintergrund (spontaner) personeller Ausfälle ist dies nur bedingt möglich (z. B. Vorbereitung auf jährlich wiederkehrende Krankheitspeaks), wodurch im Bedarfsfall die reaktive Anforderung zunimmt. Maßgeblich hierfür sind die vorhandenen Personalressourcen oder andere kompensatorische Maßnahmen (z. B. Einsatz von Personalleasing), da nur durch eine ausreichende Verfügbarkeit von Pflegepersonal eine bedarfsgerechte Versorgung sichergestellt werden kann. Gerade hier verbirgt sich eine maßgebliche Restriktion, da die Personalausstattung in der stationären Langzeitpflege reglementiert ist: Die Personalschlüssel entsprechen den Pflegesatzverhandlungen und eine Personalausstattung über den Mindestvorgaben ist finanziell nicht abgedeckt. Mit der Einführung von Pe-BeM gemäß § 113c des SGB XI wird sich die Personalausstattung in diesem Bereich verändern, aber auch die vorgesehene Personalausstattung ist auf die Bedarfsdeckung und nicht auf Vorhaltereserven für spontane Personalausfälle ausgelegt. Daher werden **Flexibilitätsanforderungen** weiter bestehen bleiben und es empfiehlt sich ein **Ausfallmanagementsystem** weiterzuentwickeln, bei dem sowohl ein klares Regelwerk hinterlegt

ist wie auch notwendige Freiheitsgrade für eine flexible und agile Entscheidungsfindung ermöglicht werden.

Baut man die dargestellten Förderfaktoren aus, so lassen sich damit beispielsweise die Dimensionen „Veränderungen antizipieren und managen“, „Umfeld verstehen und beeinflussen“, „Effektive und ermutigende Führung“ und „Koordinierte Unternehmensbereiche“ ausbauen. Determinierend bleibt jedoch die „Verfügbarkeit von Ressourcen“ (International Standard ISO 22316:2017).

Schlussfolgerung und Fazit

Die Evaluation des Projekts Pflege:Zeit zeigt, dass die Einführung angepasster Arbeitszeitgestaltung grundsätzlich geeignet ist, zentrale Aspekte der organisationalen Resilienz sowie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Transparenz, Zuverlässigkeit und Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung zu adressieren und vereinzelt wurden diese Zieldimensionen positiv beeinflusst. Trotz der dargestellten Limitation der Evaluation und der Rückgänge einiger Indikatoren und Zufriedenheitsaspekte belegen die Ergebnisse, dass sich die organisationale Resilienz in allen neun Dimensionen überwiegend in einem stabilen positiven Bereich bewegt.

Die Transparenz wurde in den Befragungen insgesamt positiv bewertet und war insbesondere dann ausgeprägt, wenn Kommunikationsprozesse nachvollziehbar und kontinuierlich gestaltet wurden. Die Rückmeldungen aus den Evaluationsworkshops machen jedoch auch deutlich, dass Transparenz nicht allein durch Informationsbereitstellung entsteht, sondern auch strukturelle Voraussetzungen wie einheitliche und nachvollziehbare Regeln, klar definierte Zuständigkeiten und adressatengerechte Kommunikation erforderlich sind. Anfängliche Missverständnisse im Bereich der Dienstplangestaltung im Team zeigen, dass ein bedürfnisorientiertes Erwartungsmanagement unerlässlich ist.

Daneben wurde die Zuverlässigkeit der Arbeitszeitgestaltung stark mit der Personalsituation und den generellen Rahmenbedingungen (z. B. gesetzlicher Rahmen, nicht vorhandener Puffer bei der Dienstplanung oder Verfügbarkeit von Leihpersonal) verknüpft. Das Verständnis zu Ausgestaltungsmöglichkeiten, deren Restriktionen und das Vertrauen in Führung und Struktur blieb insgesamt erhalten, doch spontane Ausfälle und die fehlende Möglichkeit, mit Personalpuffern zu planen, schränkten die Handlungsspielräume ein. Dadurch waren die Mitarbeitenden weiterhin mit den Konsequenzen unvorhergesehener Störungen konfrontiert, was sich weiterhin negativ auf die Indikatoren und Zufriedenheit ausgewirkt hat: daneben verschärfte sich im Projektzeitraum die angespannte Situation durch gehäuft aufgetretene Langzeiterkrankungen und die fehlende Möglichkeit, diese mit Leiharbeit zu kompensieren. Ein robusteres Ausfallmanagementsystem bleibt damit eine zentrale Handlungsanforderung zur Absicherung organisatorischer Stabilität und es empfiehlt sich, die angedachten Maßnahmen auch nach dem Projektzeitraum weiter zu fördern und umzusetzen (z. B. Anpassung des genutzten digitalen Dienstplanungstools, vorgesehene Dienstallokation, Anreizsysteme).

Die Flexibilität wurde hingegen dort als positiv erlebt, wo sie als Wahlmöglichkeit und Gestaltungsspielraum verstanden und genutzt wurde (z. B. mobiles Arbeiten, Sondervereinbarung zur Arbeitszeitgestaltung) und weniger, wenn es um individuelle Flexibilitätsanforderungen an die Mitarbeitenden (z. B. Einspringen bei Krankheitsausfällen) ging. Wo also strukturelle Restriktionen die Flexibilität erschweren oder diese Flexibilitätsmöglichkeiten ungleich verteilt waren (z. B. stand nur ausgewählten Mitarbeitenden die Möglichkeit mobilen Arbeitens zu), wurde dies mitunter als belastend empfunden und Gerechtigkeitsfragen wurden zum zentralen Thema. Gerade die Auswirkungen auf die Teamkohäsion gilt es hierbei im Blick zu behalten und die erforderlichen

Aushandlungsprozesse weiterhin offen und lernorientiert zu gestalten. Vor allem die Balance zwischen individueller Bedürfnisorientierung, kollektiven Werten, Gerechtigkeitsempfinden und Bedarfen bzw. Zielen der Organisation erwies sich als sensibles Spannungsfeld. Die Ausgestaltung flexibler Arbeitszeitgestaltung bedarf daher nicht nur technischer, sondern auch gerechter, teamorientierter und kommunikativer Begleitung. Hierbei besteht insbesondere für die Führungsebene eine zentrale Aufgabe.

Mit Blick auf die neun Resilienz-Dimensionen (International Standard ISO 22316:2017) lassen sich besondere Stärken in den Bereichen „Geteilte Vision und klares Ziel“, „Umfeld verständlich und beeinflussbar“, „Resilienzfördernde Kultur“, „Geteilte Informationen und Wissen“, „Koordinierte Unternehmensbereiche“ und „Kontinuierliche Verbesserungen“ feststellen. Punktuelle Entwicklungsbedarfe betreffen daneben die Dimension „Führung effektiv und ermutigend“, weshalb eine Verfestigung von Führungskräfteworkshops und / oder Coaching einen relevanten Ansatzpunkt darstellen kann. Hierbei kann auch die ISO-Norm „Organisationale Resilienz“ zur Orientierung genutzt werden, da hierin bereits Handlungsempfehlungen hinterlegt sind und die in der Evaluation aufgeführten punktuellen Verbesserungspotenziale damit adressiert werden können. Insgesamt empfiehlt es sich, die Ergebnisse der formativen und summativen Evaluation als Ressource zu nutzen und im Sinne der Dimensionen „Umfeld verständlich und beeinflussbar“ und „Geteilte Informationen und Wissen“ für zukünftige Entwicklungen zu verwenden. Daneben bestehen aber auch strukturelle Herausforderungen, die v. a. in den Dimensionen „Verfügbarkeit von Ressourcen“ und „Veränderungen antizipieren und managen“ zum Tragen kommen, die aber vorrangig auf externe Rahmenbedingungen und systemische Engpässe zurückzuführen sind und damit eine Restriktion für die Handlungsmöglichkeiten darstellen. Insgesamt besteht allerdings ein tragfähiges Fundament für die weitere Steuerung der angestoßenen Veränderungsprozesse in der Sozial-Holding GmbH und die organisationale Resilienz ist deutlich erkennbar.

Literaturverzeichnis

- Antonovsky, Aaron (1987): Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well: Jossey-Bass.
- Antonovsky, Aaron (1993): The structure and properties of the sense of coherence scale. In: *Science & Medicine* 6 (36), S. 725–733.
- Auffenberg, Jennie; Becka, Denise; Evans, Michaela; Kokott, Nico; Schleicher, Sergej; Braun, Esther (2022): „Ich pflege wieder, wenn ...“. Potenzialanalyse zur Berufsrückkehr und Arbeitszeit-aufstockung von Pflegefachkräften. Unter Mitarbeit von M. Heß und F. Heinze. Arbeitnehmer-kammer Bremen. Berlin.
- Cronenberg, Birgit (2020): Organisationen digital und resilient transformieren. Ein Kompass zur ganzheitlichen Organisationsentwicklung. Wiesbaden, Heidelberg: Springer (essentials).
- Czens, Franziska; Rana, Madiha; Bauer, Daniel; Rana, Majeed (2023): Innovation in der Gesund-heitsversorgung. Neue Ansätze und Impulse für Prävention, Gesundheitsförderung und Ho-mecare. Kohärenzgefühl und Selbstwirksamkeit: Zwei gesundheitspsychologische Modelle und ihr Einfluss auf die gesundheitsbezogene Lebensqualität. Hg. v. Julia Plugmann und Philipp Plugmann. Springer Gabler. Wiesbaden.
- Dahlgaard, Knut; Kleipoedszus, Andrea (2014): Kompensation von kurzfristigen Personalausfäl-len im Pflegebereich (II). In: *das Krankenhaus* (5), S. 433–436.
- DeGEval (2016): Standards für Evaluation. Unter Mitarbeit von Wolfgang Böttcher, Alexandra Caspari, Jan Hense, Michael Kalman und Wolfgang Meyer.
- Döring, Nicola (2023): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissen-schaften. 6., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin, Heidel-berg: Springer (Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://www.springer.com/>.
- Eggert, Simone; Teubner, Christian; Budnick, Andrea; Gellert, Paul (2021): Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. In: K. Jacobs, A. Kuhlmeier, S. Greß, J. Klauber und A. Schwinger (Hg.): Pflege-Report 2021. Berlin: Springer.
- Egli, Denise; Geiger, Margit (2022): Flexible Arbeitsmodelle zur steigenden Mitarbeitendenbin-dung. In: Jochen Schellinger, Kim Oliver Tokarski und Ingrid Kissling-Näf (Hg.): Resilienz durch Organisationsentwicklung. Forschung und Praxis. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler, S. 293–314.
- Felfe, Jürgen (2006): Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie* 5 (4), S. 163–176.
- Flüter-Hoffmann, Christiane; Hammermann, Andrea; Märki, Heike; Muckel, Mona, Neuhaus, Ralf; Niepmann, Franka; Niessen, Franka et al. (2019): Resilienz-Kompass. zur Stärkung der indi-viduellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen. STÄRKE: starke Beschäftigte und starke Betriebe durch Resilienz. Hg. v. ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. Institut für Arbeitswissenschaft, Technische Universität Darmstadt (IAD); Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW); Hochschule Fresenius Düsseldorf.
- Fuchs-Frohnhofer, Paul (Hg) (2024): Arbeitszeitgestaltung in der stationären Altenpflege - erste Erkenntnisse aus dem INQA-Projekt Pflege:Zeit. Unter Mitarbeit von: Großmann, Heidrun; Fuchs-Frohnhofer, Paul; Thoma-Lürken, Theresa; Wirth, Lena Marie; Schröer, Laura; Becka,

Denise; Völz, Silke; Hintzen, Lena; Drost, Daniela; Wallrafen, Helmut; Macana, Benedite; Vinck, Linda; Brenscheidt, Frank. Aachener Reihe Mensch, Arbeit, Technik, (ARMAT), Band 2. MA&T Sell&Partner GmbH. Würselen.

Fuchs-Frohnhofer, Paul; Wirth, Lena Marie; Wallrafen, Helmut (Hg) (2025): Zwischen Souveränität und Solidarität: Arbeitszeitgestaltung in der stationären Altenpflege - Ergebnisse aus dem INQA-Projekt Pflege:Zeit. Unter Mitarbeit von: Großmann, Heidrun; Fuchs-Frohnhofer, Paul; Hintzen, Lena; Wirth, Lena Marie; Schröer, Laura; Völz, Silke; Wallrafen, Helmut; Vinck, Linda; Manten, Tanja; Honka, Agnieszka; Hüskens, Johann-Moritz. Aachener Reihe Mensch, Arbeit, Technik, (ARMAT), Band 3. MA&T Sell&Partner GmbH. Würselen.

Gregersen, Sabine; Kuhnert, Saskia; Zimber, Andreas; Nienhaus, Albert (2011): Führungsverhalten und Gesundheit – Zum Stand der Forschung. In: *Das Gesundheitswesen* 73 (01), S. 3–12.

Gregersen, Sabine; Vincent-Höper, Sylvie; Nienhaus, Albert (2016a): Forschungsstudie Führung und Gesundheit. Hg. v. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW). Hamburg.

Gregersen, Sabine; Vincent-Höper, Sylvie; Nienhaus, Albert (2016b): Job-related resources, leader-member exchange and well-being – a longitudinal study. In: *Work & Stress* 30 (4), S. 356–373. DOI: 10.1080/02678373.2016.1249440.

Häfner, Alexander; Pinneker, Lydia; Hartmann-Pinneker, Julia (2019): Gesunde Führung. Gesundheit, Motivation und Leistung fördern. Berlin, Heidelberg: Springer.

Hartwig, Matthias; Kirchhoff, Britta; Lafrenz, Bettina; Barth, Anna (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt.

Heller, Jutta (Hg.) (2019): Resilienz für die VUCA-Welt. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

International Standard ISO 22316:2017, 2017: Security and resilience – Organizational resilience.

Kivimäki, Mika; Elovainio, Marko; Vahtera, Jussi; Ferrie, Jane E. (2003): Organisational justice and health of employees. Prospective cohort study. In: *Occupational and Environmental Medicine* 60 (1), S. 27–34.

Klendauer, Ruth; Streicher, Bernhard; Jonas, Eva; Frey, Dieter (2006): Fairness und Gerechtigkeit. In: H.-W. Bierhoff und D. Frey (Hg.): Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 187–195.

Kluge-Unger, K. (2017): Analyse des Ausfallmanagements an einem Klinikum der Schwerpunktversorgung. Bachelorarbeit. Westsächsische Hochschule Zwickau. Online verfügbar unter <https://libdoc.fh-zwickau.de/opus4/frontdoor/index/index/docId/9934>.

Meyer, Annedore; Töpsch, Karin (2017): Gesund und motivierend führen. Unter Mitarbeit von Sabine Gregersen, Marlies Jöllenbeck und Annemarie Kissling. Hg. v. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW). Hamburg.

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2024): Landesberichterstattung Gesundheitsberufe Nordrhein-Westfalen 2023. Zentrale Ergebnisse. Unter Mitarbeit von M. Isfort, H. Gessenich und J.-M. Hüskens. Wissenschaftliche Beratung und Ausführung: Dienstleistung, Innovation, Pflegeforschung GmbH (DIP). Düsseldorf.

- Mojtahedzadeh, Natascha; Neumann, Felix Alexander; Rohwer, Elisabeth; Augustin, Matthias; Zyriax, Birgit-Christiane; Harth, Volker; Mache, Stefanie (2021): Betriebliche Gesundheitsförderung in der Pflege. In: *Präv Gesundheitsf* 16 (2), S. 163–169. DOI: 10.1007/s11553-020-00800-1.
- Moser, Michaela; Häring, Karin (Hg.) (2023): Gesund bleiben in kranken Unternehmen. Stressfaktoren erkennen und Resilienzkompetenz aufbauen. 1st ed. 2023. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer.
- Mourlane, Denis; Hollmann, Detlef und Trumpold, Kai (2013): Führung, Gesundheit & Resilienz. Hg. v. Gütersloh & mourlane management consultants. Bertelsmann Stiftung. Frankfurt am Main.
- Plugmann, Julia; Plugmann, Philipp (Hg.) (2023): Innovationen in der Gesundheitsversorgung. Neue Ansätze und Impulse für Prävention, Gesundheitsförderung und Homecare. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler. Online verfügbar unter <https://link.springer.com/978-3-658-41680-5>.
- Radoschewski, Michael (2000): Gesundheitsbezogene Lebensqualität – Konzepte und Maße. Entwicklungen und Stand im Überblick. In: *Bundesgesundheitsbatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz* 3 (43), 165 bis 189.
- Rothe, Isabel; Adolph, Lars; Beermann, Beate; Schütte, Martin; Windel, Armin; Grewer, Anne et al. (2017): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Wissenschaftliche Standortbestimmung. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund/Berlin/Dresden.
- Rothgang, Heinz (2020a): Abschlussbericht im Projekt Entwicklung und Erprobung eines wissenschaftlich fundierten Verfahrens zur einheitlichen Bemessung des Personalbedarfs in Pflegeeinrichtungen nach qualitativen und quantitativen Maßstäben gemäß § 113c SGB XI (PeBeM). Hg. v. SOCIUM Forschungszentrum Ungleichheit und Sozialpolitik. Bremen.
- Rothgang, Heinz (2020b): Zweiter Zwischenbericht. -Finale Version zur Abnahme durch den Auftraggeber. im Projekt Entwicklung eines wissenschaftlich fundierten Verfahrens zur einheitlichen Bemessung des Personalbedarfs in Pflegeeinrichtungen nach qualitativen und quantitativen Maßstäben gemäß § 113c SGB XI (PeBeM). Hg. v. SOCIUM Forschungszentrum Ungleichheit und Sozialpolitik. Bremen. Online verfügbar unter <https://www.gs-qsa-pflege.de/dokumente-zum-download/>, zuletzt geprüft am 13.08.2020.
- Soucek, Roman; Ziegler, Michael; Schlett, Christian; Pauls, Nina (2016): Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. In: *Gr Interakt Org* 47 (2), S. 131–137. DOI: 10.1007/s11612-016-0314-x.
- Soucek, Roman; Ziegler, Michael; Schlett, Christian; Pauls, Nina (2018): Resilienz als individuelle und organisationale Kompetenz: Inhaltliche Erschließung und Förderung der Resilienz von Beschäftigten, Teams und Organisationen. In: Monique Janneck und Annekatrin Hoppe (Hg.): Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Kompetenzmanagement in Organisationen), S. 27–37.
- Strohm, Oliver; Ulich, Eberhard (Hg.) (2019): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation. Zürich: vdf Hochschulverlag (Mensch - Technik - Organisation, 10). Online verfügbar unter <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.5555/9783728139511>.
- Teigeler, Brigitte (07.08.2020): Die Fachkraftquote geht, der Personalmix kommt. Interview mit Heinz Rothgang. pflegen-online.de.

Wipp, Michael (2023): Praxistransfer PeBeM nach Paragraph 113c SGB XI. In: *bpa Magazin*, S. 14–16.

Wirth, Lena Marie; Schroer, Laura; Völz, Silke; Evans-Borchers, Michaela; Becka, Denise (2024): Arbeitszeiten in der Pflege – eine bunte Tüte voller Regelungen zwischen Flexibilität und Zuverlässigkeit. In: *Forschung aktuell* 2024 (12). DOI: 10.53190/fa/202412.

Zok, Klaus (2011): Führungsverhalten und Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter. Analyse von WIdO Mitarbeiterbefragungen. Berlin: Springer.

Zwingmann, Ina; Wegge, Jürgen; Wolf, Sandra; Rudolf, Matthias; Schmidt, Matthias; Richter, Peter (2014): Is transformational leadership healthy for employees? A multilevel analysis in 16 nations. In: *German Journal of Human Resource Management* 28 (1-2), S. 24–51.

Impressum

Projektleitung Evaluation und Berichtwesen:

Johann-Moritz Hüskens

Herausgeber:

Dienstleistung, Innovation, Pflegeforschung GmbH (DIP)
Hülchrather Straße 15
50670 Köln

Experimentierraum-Projektverbund „Pflege:Zeit“:

MA&T Sell & Partner GmbH – Mensch, Arbeit und Technik
Karl-Carstens-Straße 1
52146 Würselen

Institut Arbeit und Technik (IAT) – Forschungsschwerpunkt Arbeit und Wandel
Westfälische Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen
Munscheidstraße 14
45886 Gelsenkirchen

Praxispartner:

Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach
August-Monforts-Straße 12/16
41065 Mönchengladbach

Fachliche Begleitung:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
Friedrich-Henkel-Weg 1-25
44149 Dortmund

© 2025 Dienstleistung, Innovation, Pflegeforschung GmbH (DIP)