

Wege zur «inneren  
Aufwertung» der Arbeit  
in der Altenpflege:

Wie können  
Gestaltungskapazitäten  
der Betriebs- und  
Sozialpartner gestärkt  
werden?

Autorin

Michaela Evans

Auf den Punkt

- Die Zukunft der Altenpflege steht auf der politischen Agenda. Mehr Ressourcen bringen Entlastung, aber noch keine Garantie für die »innere Aufwertung« der Arbeit.
- Vereinbarungen zu betrieblichen Verfahren und Standards zu verlässlichen Arbeitszeiten, zur Kompetenzentwicklung im digitalen Wandel sowie zu attraktiven Arbeits- und Laufbahnkonzepten gewinnen an Bedeutung.
- Hierfür müssen die Gestaltungs- und Innovationskapazitäten der Betriebs- und Sozialpartner gestärkt werden. Denn auf betrieblicher Ebene müssen die Ansprüche der Beschäftigten mit qualitativen Produktivitätsstrategien zusammengebracht werden.
- Im Projekt DIALOGS wurden Instrumente für betriebs- und sozialpartnerschaftlich organisierte Veränderungsprozesse entwickelt und erprobt.

Zentrale Einrichtung der  
Westfälischen Hochschule  
Gelsenkirchen Bocholt  
Recklinghausen in  
Kooperation mit der  
Ruhr-Universität Bochum

 **Westfälische  
Hochschule**

**RUHR  
UNIVERSITÄT  
BOCHUM** **RUB**

## Einleitung

Die Zukunft der Pflegearbeit steht auf der politischen Agenda. Die „Krise der Pflege“ ist kein neues Thema, sondern vielmehr „...haben sich die Widersprüche der in Deutschland etablierten Systemkonfigurationen so verschärft, dass die Kluft zwischen den gesetzlich formulierten Leistungs- und Qualitätszielen und der immer tristeren Pflegerealität ein bedenkliches Ausmaß erreicht.“ (Heintze 2018: 1). Bei der Krise handelt es sich faktisch um eine verschleppte und sich verschärfende Dauerkrise (ebd.). Ganz andere Botschaften kommen allerdings aus einer anderen Ecke. Pflege ist ein »Boom-Markt« und für Volkswirtschaft, neue Arbeitsplätze und mittelständische Unternehmensgründungen sowie für den Exportstandort Deutschland hochrelevant. Pflege und Pflegearbeit befinden sich zudem in einem Akademisierungs- und Professionalisierungsprozess. Zahlreiche neue Studien- und Qualifizierungsangebote sind hier in den letzten Jahren entstanden. Das Bild, das aus beiden Botschaften entsteht, ähnelt einem Kippbild: Je nach Perspektive und Fokus – Pflege, Pflegearbeit oder Pflegemarkt – verändert sich die Zustandsbeschreibung.

Richtig ist, dass die positiven Wachstums- und Beschäftigungseffekte in der Altenpflege mit einer Verschlechterung der Lohn- und Arbeitsbedingungen einhergingen. Gleichwohl haben viele Arbeit-/Dienstgeber gemeinsam mit betrieblichen Interessenvertretungen vor Ort viel bewegt, um auch unter ungünstigen Rahmenbedingungen die Attraktivität von Pflegearbeit zu steigern. Politik kann Rahmenbedingungen und Ressourcenausstattung verbessern und damit zur Entlastung und Aufwertung der Beschäftigten beitragen. Aber dies ist noch keine Garantie für »intelligentere Arbeitskonzepte«, für qualitativ orientierte Produktivitätsstrategien und einen nachhaltigen Attraktivitätsgewinn des Berufsfeldes «Altenpflege«. »Gute Pflege« und »gute Arbeitsbedingungen« sind auf betrieblicher Ebene auch das Ergebnis eines verbesserten Zusammenspiels unterschiedlicher Berufsgruppen, neuer Konzepte des Personaleinsatzes und von Technikeinsatz, der entlastet und die vorhandenen Kompetenzen unterstützt. Und eben dies eröffnet die Chance, die Arbeit in der Altenpflege für (potenzielle) Fach- und Arbeitskräfte erfahrbar attraktiver zu gestalten. Dafür sind Innovations- und Gestaltungskapazitäten auf betrieblicher Ebene, betriebliche Vereinbarungen, messbare und sichtbare Fortschritte notwendig.

Denn wie Pflegearbeit organisiert ist, ob die Altenpflege aus Sicht potenzieller Fach- und Arbeitskräfte auch in der Laufbahnorientierung ein attraktives Arbeitsfeld darstellt und gute Arbeitsbedingungen bietet, entscheidet sich maßgeblich auf der betrieblichen Ebene. Der vorliegende Beitrag skizziert auf Basis von Projekterfahrungen und -erkenntnissen, wie die Innovations- und

Gestaltungskapazitäten der Betriebspartner in der Altenpflege gestärkt und damit auch Impulse für die Branchenentwicklung gesetzt werden können.

## **1. Altenpflege im Wandel: Umbau von Wirtschaft, Arbeit und Sozialstaat**

Die Altenpflege ist kein Kostgänger der Wirtschaft. Das Marktvolumen des ambulanten und stationären Pflegemarktes betrug 2015 fast 47 Milliarden Euro (ambulant: 16,7 Milliarden Euro; stationär 30,0 Milliarden Euro)<sup>1</sup>. Bis zum Jahr 2050 wird die Wertschöpfungsentwicklung in der Altenpflege auf rund 79 Milliarden Euro geschätzt (Enste 2011). Die Unternehmensstrukturen sind durch überwiegend klein- und mittelständische Einrichtungen geprägt. Insbesondere im ambulanten Sektor zeichnet sich die Altenpflege durch ein reges Gründungsgeschehen aus. Die Schließungsraten von Einrichtungen liegen deutlich unterhalb der Neugründungsraten, d.h. zunehmend mehr neue Anbieter und Unternehmen erschließen den Pflegemarkt für sich (Neldner et al. 2017). Darunter befinden sich immer öfter auch internationale Großkonzerne und branchenfremde Finanzinvestoren, die sich veritable Renditen vom demographischen Wandel versprechen.

Das steigende Marktvolumen und die Marktdynamik in der Altenpflege gingen mit ihrem Bedeutungsgewinn als relevanter Beschäftigungs- und Ausbildungssektor einher. Im Juni 2017 waren 561.000 Altenpflegekräfte (Fachkräfte und Helfer) in Deutschland sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Zwischen 2013 und 2017 ist diese Zahl um insgesamt + 96.000 gestiegen (Bundesagentur für Arbeit 2018). Die Altenpflege trägt in erheblichem Umfang zur Schaffung neuer Arbeitsplätze bei, hier werden die höchsten Beschäftigungszuwächse im Vergleich der Wirtschaftszweige erzielt. Hinzu kommt, dass die Altenpflege auch jenseits der Pflegeberufe für Menschen in zahlreichen weiteren Berufen Beschäftigungsoptionen eröffnet. Mehr als eine Million Beschäftigte sind insgesamt in ambulanten Diensten und stationären Einrichtungen der Altenpflege tätig (DESTATIS 2017). Dabei handelt es sich auch um Assistenzberufe, um Berufe im Sozialen Dienst sowie um therapeutische und hauswirtschaftliche Berufe, die erheblich zur Sicherung der Versorgungs- und Lebensqualität pflegebedürftiger Menschen beitragen. Der Arbeitsmarkt Pflege bliebe in seiner Darstellung unvollständig, erfasst man nicht auch die rund 25.000 Beschäftigten in der Leiharbeit (2017), die hier in Berufen der Gesundheits- und Krankenpflege sowie der Altenpflege arbeiten (Bundesagentur für Arbeit 2017). Mehr als 51.000

<sup>1</sup> <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/Wirtschaft/branchenfokus-pflegewirtschaft.html>; abgerufen am 4.9.2018

Menschen absolvierten 2015 ihre Ausbildung in einem Pflegeheim, davon rund 11.800 bei einem ambulanten Pflegedienst (DESTATIS 2017). Die Zahl der Pflegebedürftigen wird vorliegenden Prognosen zufolge in den kommenden Jahren weiter steigen. Aus der Differenz des arbeitsmarktspezifischen Nachfrage- und Angebotspotenzials kann der voraussichtliche Arbeitskräfteengpass berechnet werden. Für die Berufsgruppe der Altenpflege zeichnet sich für das Jahr 2030 ein voraussichtlicher Arbeitskräfteengpass von 182.000 Personen ab (Neldner et al. 2017). Bereits heute können rund 17.000 offene Stellen in der Altenpflege nicht besetzt werden (DIP 2018).

Die Altenpflege war ehemals durch hauptsächlich von Frauen geleistete, informelle Sorgearbeit geprägt. Die Strukturveränderungen in der Altenpflege – Verberuflichung und Professionalisierung der Arbeit, Einführung der Pflegeversicherung, Bedeutungsgewinn professioneller Leistungserbringer, verändertes Zusammenspiel familiärer und professioneller Pflege, marktlich-wettbewerbliche Steuerungs- und Regulierungslogiken etc. – haben die sozialstaatlichen Unterstützungsstrukturen in der Versorgung älterer Menschen nachhaltig verändert. Dies war und ist nicht nur für den Pflegesektor selbst, sondern auch für die Wirtschaft insgesamt und ihre Arbeitnehmer\*innen von Bedeutung. Denn immer mehr Menschen im erwerbsfähigen Alter kümmern sich um pflegende Angehörige. Der Anteil vollzeitbeschäftigter Mitarbeiter\*innen mit familiären Pflegeaufgaben steigt. Rund jede/-r elfte Beschäftigte in Deutschland trägt neben seiner Berufstätigkeit auch Verantwortung für eine oder mehrere pflegebedürftige Person/-en (DGB 2/2018). Die betrieblichen Folgekosten einer mangelnden Vereinbarkeit von Beruf und familiären Pflegeaufgaben belaufen sich Schätzungen zufolge auf insgesamt 19 Milliarden Euro jährlich (Schneider et al. 2011). Maßnahmen zur Sicherstellung der pflegerischen Versorgungsinfrastruktur, zur Arbeits- und Fachkräftesicherung adressieren somit nicht allein die Unternehmen der Altenpflege. Über die soziale Absicherung des „Risikos Pflege“ werden unmittelbar auch Beschäftigte und Unternehmen anderer Branchen unterstützt. Investitionen in stationäre und ambulante Pflegeeinrichtungen, so zeigen Studien aus dem europäischen Ausland, erzielen soziale Renditen. Rechnet man die erzielten Effekte der Arbeit in der Altenpflege in Geldeinheiten um, dann sind diese rund 2,9-mal so hoch, wie jene Geldeinheiten, die vorab investiert wurden (Pervan et al. 2015). Wenn neue Wege zur Aufwertung der Arbeit in der Altenpflege gesucht werden, ist dies sozial wie ökonomisch gleichermaßen relevant.

## **2. »Konzertierte Aktion Pflege« – Wege zur »inneren Aufwertung« der Arbeit nicht vernachlässigen!**

Es liegen zahlreiche Arbeiten vor, die Wege und Handlungsfelder zur Aufwertung der Altenpflege skizzieren (u.a. ddn 2017; Jürgens et al. 2017; Schildmann/Voss 2018). Gemeinsam mit drei Bundesministerien haben sich nun Länder und kommunale Spitzenverbände, Verbände der Leistungserbringer, Kranken- und Pflegekassenverbände, Sozialpartner, Pflegeberufsverbände, Kirchen und Wohlfahrtsverbände, Verbände der Selbsthilfe und Pflegebedürftigen sowie Berufsgenossenschaft und die Bundesagentur für Arbeit auf den Weg gemacht, um in einer »Konzertierten Aktion Pflege« Vereinbarungen, Verpflichtungen und Empfehlungen gegen den Personalnotstand in der (Alten-)Pflege zu erarbeiten. Ziel der »Konzertierten Aktion Pflege« ist es, im Sommer 2019 Maßnahmen für attraktivere Arbeits- und Entlohnungsbedingungen in der Pflege vorzulegen. Zentrale Themen sind Ausbildung und Qualifizierung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Digitalisierung, die Gewinnung von Arbeitskräften aus dem Ausland sowie die Lohnbedingungen.

Die Einberufung der „Konzertierten Aktion Pflege“ ist *erstens* Ausdruck der Tatsache, dass die Situation in der Altenpflege für die Menschen in Deutschland ein existenzielles und emotionales Thema ist, dem sich die Politik nun stellen muss. Rund 61% der 18- bis 29-Jährigen geben an, dass sie das Thema Pflege für sich schon heute als sehr wichtig/eher wichtig erachten (infratest dimap / BMG 2015). Die Einberufung der „Konzertierten Aktion Pflege“ macht *zweitens* deutlich, dass es den zentralen Akteuren unter den gegebenen Steuerungs- und Regulierungsbedingungen bislang nicht hinreichend gelungen ist, die in der Vergangenheit bereits deutlich gewordenen Problemlagen wie Fachkräfteengpässe, unzureichende Verdienstsituation und belastende Arbeitsbedingungen auf Branchenebene in der Fläche zu lösen (Evans 2018a). Und *drittens* zeigt sich im Widerspruch unzureichender Versorgungs- und Arbeitsbedingungen einerseits und den wirtschaftlichen Entwicklungspotenzialen andererseits, dass auch künftig noch einige Anstrengungen notwendig sein werden, damit *in und mit* der Altenpflege eine qualitative Wachstumsstrategie realisiert werden kann. Vor diesem Hintergrund verwundert es umso mehr, dass Konzepte und Maßnahmen zur Stärkung sozial- und betriebspartnerschaftlicher Gestaltungskapazitäten angesichts der spezifischen Governancestrukturen und -logiken in der Altenpflege (Evans 2018b) in den vorliegenden Vorschlägen bislang keine Rolle spielen.

### 3. »Innere Aufwertung der Arbeit«: Herausforderung und Chance für Betriebs- und Sozialpartner!

Unstrittig ist, dass neue Wege zur Aufwertung der Arbeit beschritten werden müssen. In diesem Kontext muss es künftig verstärkt darum gehen, die »innere Aufwertung der Arbeit« in der Altenpflege auf betrieblicher Ebene zu unterstützen. Damit werden Gestaltungs- und Innovationskapazitäten der Betriebs- und Sozialpartner adressiert. Von der inneren Verfasstheit der Arbeitsbedingungen und -gestaltung wird es abhängen, ob individuelle Interessen, fachliche Kompetenzen und Erwartungen an berufsbiographische Laufbahnen aller beteiligten Berufe, neue Arbeitsfelder und unternehmerische Entwicklungsmöglichkeiten künftig zusammengebracht werden können. Der Staat kann die Rahmenbedingungen verbessern, diese müssen aber vor Ort in entsprechende Gestaltungskapazitäten und Gestaltungsaktivitäten umgemünzt werden.

Vor diesem Hintergrund widmet sich der vorliegende Beitrag der betrieblichen Dimension der Aufwertung. Es wird die These vertreten, dass künftig struktur- und verfahrensbezogene Vereinbarungen zwischen den Betriebs- und Sozialpartnern für attraktivere Arbeit in der Altenpflege an Bedeutung gewinnen werden. Dafür braucht es handlungs- und innovationsfähige Akteure, Strukturen und unterstützende Instrumente. Ausgehend hiervon skizziert der Beitrag für die Altenpflege...

- ...Rahmenbedingungen und Argumente für struktur- und verfahrensbezogene Vereinbarungen zwischen den Betriebspartnern,
- ...zentrale Themenfelder, in denen betriebliche Verfahren und Standards an Bedeutung gewinnen werden,
- ...fördernde und hemmende Einflussfaktoren auf die Gestaltungskapazitäten der Betriebs- und Sozialpartner,
- ...Instrumente zur Stärkung eines betriebspartnerschaftlich organisierten Innovationsdialogs, der Impulse für Strukturen, Verfahren und Standards auf Branchenebene setzen kann.

Die vorgestellten Thesen und Erkenntnisse beruhen auf den Erfahrungen des **Projektes »DIALOGS – Branchendialog in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft«**. Das Projekt wurde vom Institut Arbeit und Technik (IAT), Westfälische Hochschule (Gelsenkirchen) in Kooperation mit dem Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V. (Region Osnabrück) und dem BIG – Bildungsinstitut im Gesundheitswesen gGmbH im ESF-Programm „Fachkräfte sichern“ zwischen 2016 - 2017 umgesetzt.

#### **4. Bedeutungsgewinn von Standards und Verfahren auf betrieblicher Ebene: Was sind Baustellen in der Altenpflege?**

Tarifvertragliche Öffnungsklauseln und Betriebsvereinbarungen eröffnen Handlungsspielräume für eine qualitative betriebliche Tarifpolitik. Vorreiter waren die Demografietarifverträge in der Stahl- und Chemiebranche. Sie haben es ermöglicht, branchenweit zu gleichen Konditionen jeweils unterschiedliche betriebliche Lösungen und Instrumente zu etablieren, wie Altersteilzeit, Langzeitkonten oder Freistellungen. Die Zahl der abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen ist in den vergangenen Jahren, über alle Wirtschaftsbranchen hinweg betrachtet, gestiegen. Die Zahl der getroffenen Betriebsvereinbarungen steigt zudem mit der Unternehmensgröße: Kleinbetriebe mit bis zu 50 Beschäftigten haben im Schnitt zehn, große Betriebe mit mehr als 2.000 Beschäftigten rund 60 Vereinbarungen (Baumann/Maschke 2016).

Eine zentrale Funktion haben die Betriebs- und Personalräte. Sie sind einerseits die innerbetrieblich unabhängig gewählte Interessenvertretung der Beschäftigten und zugleich Bindeglied zur überbetrieblichen Ebene im Feld der Tarifautonomie. Sie können mit den Arbeitgebern auf Basis entsprechender Öffnungsklauseln in den Tarifverträgen betriebliche Vereinbarungen verhandeln. Aktuelle Analysen zeigen, dass vor allem Betriebsvereinbarungen in spezifischen Themenfeldern an Bedeutung gewonnen haben. Dabei handelt es sich um Betriebsvereinbarungen zu den Themen Arbeitszeitkonten (71% aller Betriebe haben entsprechende Regelungen), Datenschutz (70%), Urlaubregelungen (62%), betriebliche Sozialleistungen (45%), Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung (55%) sowie Weiterbildung und Qualifizierung (38%), leistungsbezogenes Entgelt (36%) und Arbeitsorganisation (32%). Auch Wahlmöglichkeiten für die Beschäftigten, etwa zwischen Zeitkontingenten und Geldleistungen, gewinnen in der Praxis an Relevanz (Baumann et al. 2018).

Der Bedeutungsgewinn von Betriebsvereinbarungen kann auf verschiedene Ursachen zurückgeführt werden. Insbesondere der digitale Wandel präsentiert sich derzeit als Treiber für den Abschluss betrieblicher Rahmen- und Prozessvereinbarungen (Baumann et al. 2018). Eine Interpretation ist, dass die gemeinsame Strategieentwicklung von Arbeitgebern und betrieblichen Interessenvertretungen gegenwärtig deshalb eine Aufwertung erfährt, weil die Begleitung durch den Betriebsrat auch für die Arbeitgeber in dynamischen, unsicheren und komplexen Veränderungsprozessen, wie sie durch die Digitalisierung induziert werden, wichtiger geworden ist (ebd.). Aber auch jenseits der Digitalisierung beeinflussen regionalspezifische Herausforderungen der



Fachkräftesicherung und -bindung, neue und veränderte Berufs- und Kompetenzprofile, der Wandel von Ansprüchen und Interessen der Beschäftigten sowie neue Formen der Unternehmensorganisation, der Prozessgestaltung und Arbeitsorganisation die Notwendigkeit, innerhalb eines gegebenen Rahmens zu spezifisch betrieblichen Vereinbarungen zu gelangen.

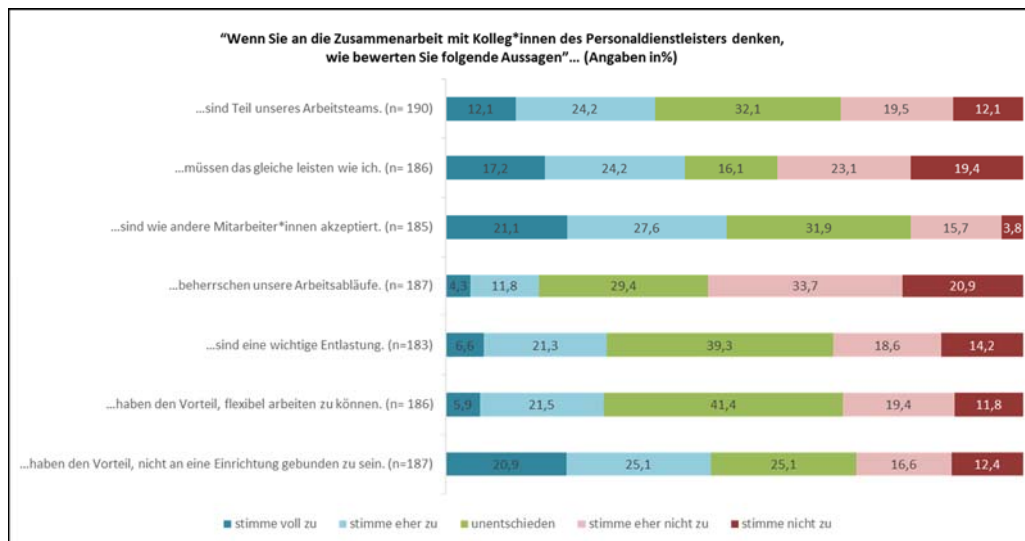
Welche Argumente sprechen in der Altenpflege für einen Bedeutungsgewinn betriebspartnerschaftlicher Vereinbarungen?

- **»Faktor Personal« als betriebswirtschaftlicher Schlüsselfaktor:** Rund 70% der Betriebskosten entfallen in der Altenpflege auf die Personalkosten. Ausgehend hiervon ist Personalmangel für die Unternehmen ein Wagnisfaktor, der das unternehmerische Risiko in erheblichem Umfang mit beeinflusst (Friedrich et al. 2018). Personal als Wagnisfaktor impliziert, dass unternehmerische Entwicklungschancen und betriebswirtschaftliche Ergebnisse unmittelbar von den Beschäftigten und ihren Arbeitsbedingungen abhängen. Derzeit müssen Unternehmen zur Deckung ihres Personalbedarfs aufgrund kurzfristiger Personalausfälle nicht selten auf teurere Leiharbeit zurückgreifen. Dies verursacht zusätzliche Kosten. Dabei geht es nicht nur um die direkten Kosten von Leiharbeit, sondern auch um jene Kosten, die durch betriebliche Anlernzeiten, arbeitsorganisatorische Herausforderungen und durch Wechsel des entlehnten Personals entstehen. Im Dialogs-Projekt wurde deutlich, dass die regulär Beschäftigten ihre Kollegen/innen in der Leiharbeit als wertvolle Unterstützung schätzen und ihnen eine hohe Akzeptanz entgegenbringen. Gleichwohl zeigte sich auch, dass es große Herausforderungen bei den Arbeitsabläufen gibt. Zudem scheinen regulär Beschäftigte sensibel auch für die Vorteile von Leiharbeit zu sein, da sich die Beschäftigten hier nicht dauerhaft an einen Betrieb binden (s. Abbildung 1). Ausgehend hiervon werden betriebliche Einarbeitungskonzepte für Leiharbeit, aber auch attraktive Personalbindungsstrategien und betriebliche Entlastungsstrategien für die regulär Beschäftigten an Bedeutung gewinnen.
- **Regionaler Arbeits- und Ausbildungsmarkt:** Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt für Pflegeberufe ist überwiegend regional strukturiert, d.h. die Möglichkeiten und die Bereitschaft der Beschäftigten zur Mobilität zwischen Wohn- und Arbeitsort (ca. 20 Km) ist hier gegenüber anderen Berufen relativ geringer ausgeprägt (Bogai et al. 2016). Damit stehen Unternehmen in der Altenpflege vor Ort in unmittelbarer Konkurrenz um gute Arbeits- und Entlohnungsbedingungen für ihre Fach- und



Arbeitskräfte. Je nach Standort, lokalen Wirtschafts- und Arbeitsmarktstrukturen und unternehmensspezifischer Konkurrenzsituation müssen Unternehmen der Altenpflege ihre Strategien und Konzepte der Personalgewinnung und Personalbindung auf die jeweils konkreten Rahmenbedingungen vor Ort ausrichten.

Abbildung 1: Herausforderungen beim Einsatz von Leiharbeiter/innen in der Altenpflege



Quelle: IAT/Bildungswerk ver.di/BIG (2017)

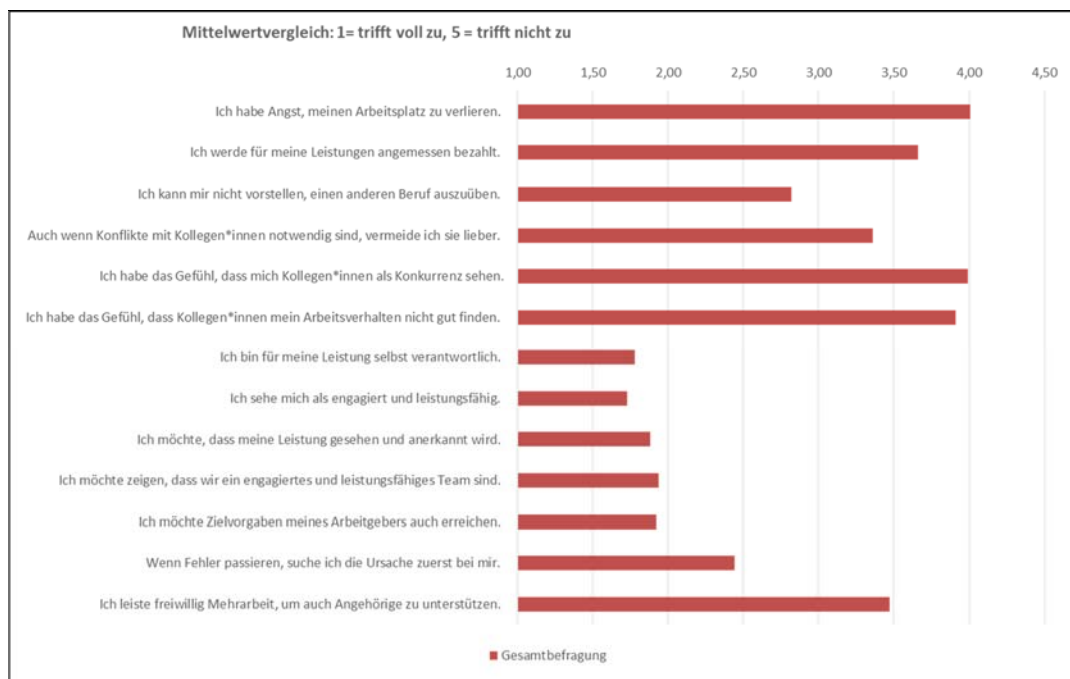
- Arbeitsunfähigkeit (AU) als betrieblicher Kostenfaktor:** Arbeit in der Altenpflege ist psychisch und körperlich belastend. Berufe in der Altenpflege weisen mit durchschnittlich 27,2 Tagen mit die höchsten Werte an Arbeitsunfähigkeitstagen im Vergleich der Berufsgruppen auf (Badura et al 2017). Dies ist auch für die Unternehmen ein Kostenfaktor, denn sie müssen den Personalausfall häufig durch Leiharbeit kompensieren (s.o.). Die BAuA schätzt die volkswirtschaftlichen Produktionsausfälle aufgrund von AU-Tagen für das Jahr 2016 in der Gesamtwirtschaft auf insgesamt 75 Milliarden Euro. Dies entspricht einem Ausfall an Bruttowertschöpfung von 133 Milliarden Euro.<sup>2</sup> Die Ergebnisse einer Befragung von Beschäftigten in der Altenpflege im Projekt DIALOGS haben gezeigt, dass rund 30,7 % der Befragten angaben, den körperlichen Belastungen derzeit eher mittelmäßig gewachsen zu sein. Für den Bereich der psychischen Belastungen wurde dies von 31,8 % der Befragten angegeben. Frühzeitig eingeleitete und in der Arbeitsorganisation verankerte betriebliche Maßnahmen zur Reduzierung von Belastungen tragen dazu bei, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten insgesamt zu erhalten, sie zu verbessern und einer

<sup>2</sup> [https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Kosten-der-AU/Kosten-der-Arbeitsunfaehigkeit\\_node.html](https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Kosten-der-AU/Kosten-der-Arbeitsunfaehigkeit_node.html); abgerufen am 4.9.2018

Verschlechterung einer subjektiv wahrgenommenen „mittleren“ Belastungssituation frühzeitig entgegen zu wirken (Fuchs-Frohnhofen 2017).

- **Veränderte Motivationen und Leistungsorientierungen der Beschäftigten.** Auch die Altenpflege befindet sich mit Blick auf ihre Personalstrukturen im Generationenwechsel. Vor allem jüngere Mitarbeitergenerationen stellen andere Anforderungen an das Zusammenspiel von Arbeit und Leben, an das Work-Life-Blending und an Zeitautonomie (Dietz 2017). In der DIALOGS-Befragung wurde zudem deutlich, dass die Leistungsorientierung für Beschäftigte in der Altenpflege einen wichtigen Stellenwert einnimmt (s. Abbildung 2). Beschäftigte in der Altenpflege sehen sich als überaus engagiert und leistungsfähig. Es besteht eine hohe Motivation, die Ziele des Arbeitgebers zu erreichen. Sie möchten, dass ihre Leistungen im betrieblichem Umfeld wahrgenommen, anerkannt und auch gratifiziert werden. Dabei werden sowohl die individuelle als auch die Leistungsfähigkeit des Teams adressiert.
- **Professionalisierung und attraktivere Berufslaufbahnen:** Die Altenpflege steht vor der Aufgabe, sich als Arbeitsfeld für künftige Fach- und Arbeitskräfte mit Blick auf Karriere- und Laufbahnperspektiven aufzuwerten. Schon heute gibt es vielfältige horizontale und vertikale Spezialisierungsmöglichkeiten. Der Weg in die akademische Pflegeausbildung ist von Nachwuchskräften durchaus erwünscht, dies zeigen nicht zuletzt die steigenden Zahlen an Studiengängen und Studierenden. Einzelne Tarifwerke bilden diese neuen Abschlüsse auch schon ab, aber bislang fehlt es in der Praxis vielfach an Vorstellungen über konkrete betriebliche Einsatzfelder. Künftig werden insbesondere interaktive, präventive, koordinierende und fachliche Spezialkenntnisse an Bedeutung gewinnen. Neue laufbahnorientierte Einsatz- und Beschäftigungsfelder können dazu beitragen, die Altenpflege als Berufsfeld mit Zukunft interessant zu gestalten. Dies wird jedoch, je nach betrieblichem Leistungsprofil, eine Anpassung von Entgeltstrukturen und Vergütungsvereinbarungen erfordern (Fachinger/Blum 2016). Dabei wird es perspektivisch nicht alleine nur um die Pflegeberufe gehen können, sondern auch andere Berufsgruppen sind hier zu berücksichtigen.

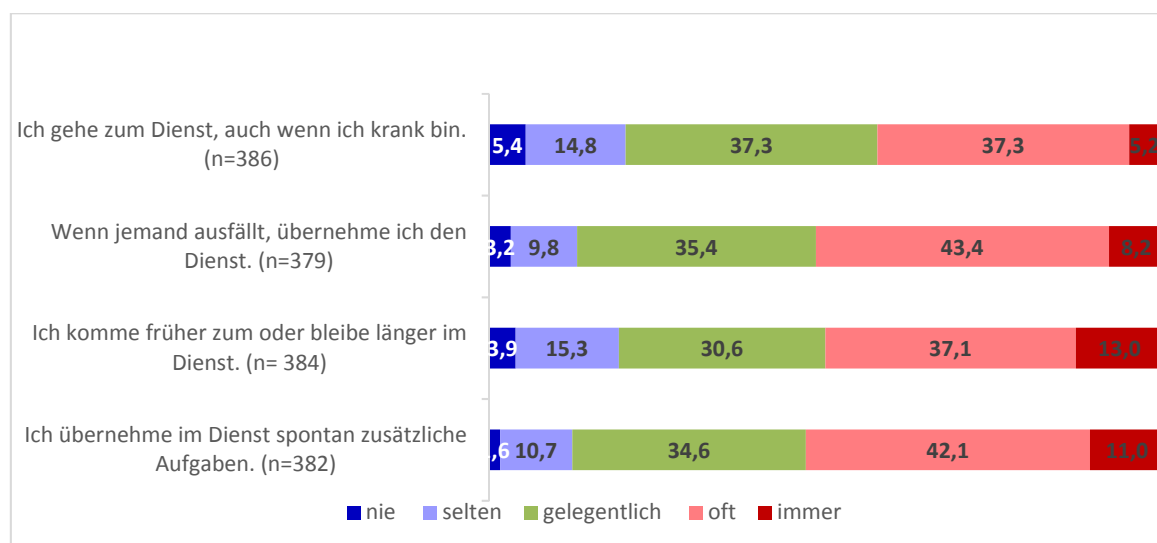
Abbildung 2: Leistungsorientierung und Anerkennungswünsche



Quelle: IAT/Bildungswerk ver.di/BIG (2017); N=448

- Verlässliche Arbeitszeit-, Arbeitsorganisations- und Aufgabengestaltung:** Das Engagement der Beschäftigten ist ein wesentlicher Grund dafür, dass Versorgungs- und Arbeitsprozesse in der Pflege unter den gegebenen Rahmenbedingungen in den letzten Jahren aufrechterhalten werden konnten. Eine verlässliche Arbeitszeit-, Arbeitsorganisations- und Aufgabengestaltung nach wie vor eine drängende Herausforderung. So ist die Übernahme von Diensten auch bei Krankheit und akuten Personalausfällen, das längere Verbleiben im Dienst sowie die spontane Übernahme zusätzlicher Aufgaben im Dienst, wie in der DIALOGS-Befragung deutlich wurde, für die Beschäftigten keine Seltenheit (s. Abbildung 3). Arbeit ist längst nicht mehr nur Berufung, sondern die Beschäftigten fordern verlässliche und planbare Arbeitszeiten und Aufgaben. Hier gilt es einerseits, die Einlösung individueller Arbeitszeitwünsche mit verlässlicher Personalplanung zu verbinden. Neue Arbeitszeitmodelle, die Umverteilung zwischen freiwilliger und unfreiwilliger Teilzeitarbeit, gestufte Personaleinsatzkonzepte mit Gratifikationsanreizen bieten hier betriebliche Ansatzpunkte. Im DIALOGS-Projekt wurde andererseits deutlich, dass die Befragten für ihren Betrieb eigene Ideen und Vorstellungen hatten, wie ihre Arbeit vor Ort besser und verlässlicher organisiert werden kann.

Abbildung 3: Organisation verlässlicher Arbeitszeiten, Arbeitsprozesse und Aufgabenverteilung



Quelle: IAT/Bildungswerk ver.di/BIG (2017)

- Innovationen im Kontext von Technikeinsatz und Digitalisierung:**

Rund jeder zweite Betrieb in der Altenpflege setzt derzeit bereits auf die Digitalisierung einzelner Prozesse im Unternehmen. Prioritäre Investitionsthemen sind die mobile Kommunikation/Datenerfassung, die Pflegekoordination und -planung, die Personalverwaltung, das Einkaufsmanagement sowie der Einsatz von Assistenztechnologien (Innovationsbarometer Altenpflege 2017). Auch künftig werden Unternehmen in diesem Bereich verstärkt in 3.0 und 4.0-Technologien investieren (Arntz et al. 2018). Neue Geschäftsmodelle, kundenorientierte Leistungen und arbeitsorganisatorische Lösungen werden auch die Anforderungen an den kunden- und beschäftigtenorientierten Datenschutz (Althammer 2018), aber auch an die Ausgestaltung von Aufgaben und Tätigkeiten erheblich verändern. In diesem Kontext wird die Relevanz betrieblicher Vereinbarungen zum Datenschutz, zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie zur Kompetenzentwicklung der Beschäftigten an Bedeutung gewinnen. Dabei wird es künftig darauf ankommen, den Zusatznutzen digitaler Technologien für Pflegebedürftige, Beschäftigte und auch für die Pflegekassen aufzeigen zu können (Hilbert et al. 2018).

In der DIALOGS-Befragung wurde erhoben, welche **Themen aus Sicht der Beschäftigten im Betrieb künftig von betrieblichen Interessenvertretungen** bearbeitet werden sollten. Dabei zeigte sich, dass der Umgang mit kurzfristigen Personalausfällen, betriebliche Konzepte gegen Überlastung, die

verlässliche Organisation von Arbeitszeiten sowie betriebliche Aktivitäten zur fachlichen Qualifizierung bei den Beschäftigten oberste Priorität haben. Darüber hinaus wünschten sich die Befragten eine Unterstützung des (pflege-)fachlichen Austauschs mit Kollegen und Kolleginnen, mehr Informationen über alternative Lösungen für aktuelle betriebliche Herausforderungen (u.a. Datenschutz, technische Unterstützung, strukturiertere Konzepte für den Einsatz von Leiharbeit, Reorganisation von Wohnbereichen) sowie mehr Maßnahmen für Gesundheit am Arbeitsplatz.

## **5. Transformationschancen der Betriebs- und Sozialpartner – Wie können kollektive Gestaltungskapazitäten gestärkt werden?**

In der sozial- und arbeitswissenschaftlichen Forschung ist der Zusammenhang betrieblicher Veränderungsprozesse, von Partizipation und betrieblichem Handlungswissen der Akteure herausgearbeitet worden. Demnach sind betriebliche Veränderungsprozesse durch die Unterscheidung von (kalkulierbarem) Risiko und (unkalkulierbarer) Ungewissheit über Rahmenbedingungen, Folgen und Gestaltungserfordernisse von Reorganisationen geprägt. Dies bedeutet, dass betriebliche Modernisierungsstrategien immer von Ungewissheit geprägt sind, die nicht in kalkulierbares Risiko übersetzt werden kann (Kädtler et al. 2013). Durch partizipative Modernisierungsstrategien im Zusammenspiel von Betriebsräten/ Personalräten/ Mitarbeitervertretungen und Geschäftsführungen/Einrichtungsleitungen können diese Ungewissheiten jedoch für alle Beteiligten beherrschbarer werden. Sozialpartnerschaftlich getragene Veränderungsprozesse werden allerdings nicht selten als Innovationshindernis angesehen, da sie in Verdacht stehen, der »schöpferischen Zerstörung« in Veränderungsprozessen im Wege zu stehen. Demgegenüber sind diese jedoch gerade für erfolgreiche Veränderungsprozesse notwendig. Diese haben ihren Ursprung vor allem in den Kompetenzen und dem Engagement von Beschäftigten und deren Fähigkeit und Bereitschaft, diese in den stets ungewissen Verlauf von Veränderungsprozessen einzubringen.

Gemeinsam von den betrieblichen Akteuren gestaltete Veränderungsprozesse sind eine wichtige Modernisierungs- und Innovationsressource (Kädtler et al. 2013). Partizipative Arbeits- und Organisationsstrategien sind dafür geeignet, neue und unerwartete Innovationsimpulse zu setzen und hierdurch positiv zu betrieblichen Restrukturierungsstrategien beizutragen (Kocher et al. 2011). Entgegen der

landläufigen Meinung, dass Prozesse von Innovation und Beteiligung lediglich in den typischen Interessenblöcken (Management gegen Beschäftigte, Beschäftigte gegen Management) vertreten werden, zeigen vorliegende Untersuchungen aus Produktions- und Dienstleistungsbranchen zum einen, dass sich die betriebliche Wirklichkeit in ihren Interessenkonstellationen um einiges differenzierter darstellt. Zum anderen konnte aufgezeigt werden, dass Betriebe, in denen Einigkeit hinsichtlich zentraler Kundenanforderungen, Weiterbildungsbedarfe und Herausforderungen der Arbeitsgestaltung herrscht, überdurchschnittlich innovativ sind (Biedermann et al. 2013). Qualitäten und Kapazitäten betrieblicher Arbeitsbeziehungen haben somit einen bedeutenden Einfluss auf die Möglichkeit, schwierige Veränderungsprozesse erfolgreich bewältigen zu können.

Im Projekt **DIALOGS** wurden Strukturen, Verfahren und Instrumente mit dem Ziel, die **Gestaltungskapazitäten von Betriebs- und Sozialpartnern zu stärken**, entwickelt und erprobt. Dabei sollen im Folgenden **drei Projektbausteine** besonders hervorgehoben werden:

**Projektbaustein I »Reflexion der Kultur betrieblicher Arbeitsbeziehungen«:** Häufig scheitern sozialpartnerschaftliche Innovationsprozesse an konfliktbeladenen Vorgeschichten der Partner. Dies erschwert die Verständigung auf gemeinsame strategische Ziele, verhindert ein Agieren auf Augenhöhe und kann zu einer unnötigen Politisierung betrieblicher Gestaltungsprojekte führen. In dem DIALOGS-Projekt haben Arbeitgeber und Interessenvertretungen ihre Kultur, Praktiken und wechselseitigen Erwartungen reflektiert. Dies war ein wichtiger Schritt, um eine Basis für gemeinsame betriebliche Veränderungsprozesse zu schaffen. Ziel war es, auf Basis der vorhandenen Rechtsnormen die spezifischen Rollen von Einrichtungsleitungen und Interessenvertretung im Sinne einer »komplementären Fachlichkeit« zu stärken. Dies erfolgte gestützt auf ein **Erhebungsinstrument**, das insgesamt 20 Bewertungen zu folgenden Themenfeldern umfasste: 1. Allgemeine Einschätzung zum Typus der Arbeitsbeziehungen, 2. Ressourcenausstattung und Ressourceneinsatz, 3. Praktiken der Austauschbeziehungen, 4. Umgang mit Veränderungsprozessen, 5. Einschätzungen zu fördernden und hemmenden Rahmenbedingungen, 6. Unterstützungsbedarfe, 7. Einschätzung strategisch relevanter Themen für die Einrichtungen, 8. Ansatzpunkt zur Verbesserung der Kultur der Arbeitsbeziehungen. Im Themenfeld »Umgang mit Veränderungsprozessen« wurden u.a. die Aspekte Offenheit gegenüber Veränderungen, Vorschlagskultur, Problemlösungsverhalten, Reflexion betrieblicher Zukunftsherausforderungen erfasst. Das Vorgehen zeichnete sich dadurch aus, dass sowohl

Einrichtungsleitungen wie auch betriebliche Interessenvertretungen auf dieser Basis ihre Kultur der Arbeitsbeziehungen reflektiert haben und sich anschließend **im Dialog mit den Ergebnissen auseinandergesetzt** haben. Dabei wurden nicht die bestehenden Rechtsnormen selbst, gleichwohl aber die gelebte Praxis der »Konfliktpartnerschaft« reflektiert. In Tabelle 1 sind zentrale Ergebnisse zu fördernden und hemmenden Faktoren dargestellt.

Tabelle 1: Fördernde und hemmende Einflussfaktoren für sozialpartnerschaftliche Innovationsprozesse in der Altenpflege – Erfahrungen aus DIALOGS

Fördernde Einflussfaktoren	Hemmende Einflussfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wechselseitige Akzeptanz unterschiedlicher Rollen als »komplementäre Fachlichkeit«</li> <li>• Betriebliche Interessenvertretungen als Initiatoren</li> <li>• Betriebliche Transparenz prioritärer Themen und berufsfachlicher Interessen der Beschäftigten</li> <li>• Strukturierte Informationsbeschaffung von »Pionierunternehmen«</li> <li>• Organisation gemeinsamer Lernerfahrungen (Fachkräfte, Führungskräfte, IV)</li> <li>• Aushandlung gemeinsamer Anforderungs- und Bewertungskataloge / Verfahren zur Kosten-Nutzen-Analyse</li> <li>• Kommunikation gemeinsamer Erfolge in den Betrieb und in die Verbände (Nutzenvermittlung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knappe Ressourcen und Komplexität als Begründung einer restriktiven Informationspolitik</li> <li>• Betriebliche Veränderungsprozesse als »Trittbrett« für außerbetriebliche Interessenlagen</li> <li>• Verschiebung verhandelbarer Interessen in die Arena des Rechts</li> <li>• Mangelnde Informalität, Flexibilität und Präsenz vor Ort</li> <li>• Unvollständiges Wissen über alternative Lösungen</li> <li>• Einseitige Fokussierung auf einzelne Mitarbeitergruppen</li> <li>• Niedriges Engagement und fehlende Aktivierung der Beschäftigten</li> <li>• Unzureichende Kommunikation des Nutzens für Beschäftigte</li> <li>• Zeitverwendungskonflikte bei nicht-freigestellten Interessenvertretungen (u.a. Druck aus der Belegschaft)</li> <li>• Verschiebung von Entscheidungen auf überbetriebliche Ebenen aufgrund (subjektiv empfundenen) Defiziten in der Handlungskompetenz</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung



**Projektbaustein II »Betriebliche Interessenvertretungen als Initiatoren von Innovationsprozessen«:** Der Übernahme einer initiativen und aktiven Rolle betrieblicher Interessenvertretungen in betrieblichen Veränderungsprozessen kommt eine wesentliche Bedeutung zu. Die zentrale Frage lautete hier: *Wie gut sind wir auf Veränderungen vorbereitet und können diese im Sinne der Beschäftigten gestalten?* Dabei standen im DIALOGS-Projekt die Herausforderungen der Einführung des Pflegestärkungsgesetzes II (PSG II) im Mittelpunkt. Im Projekt wurde gemeinsam mit den betrieblichen Interessenvertretungen ein **»Wissenscheck zum PSG II«** entwickelt, der Faktenwissen und konkrete betriebliche Herausforderungen des PSG II in den Blick nahm. Dabei wurde von den Interessenvertretungen eine proaktive Strategie ihrerseits als sehr wichtig erachtet. Auf Basis des Wissenschecks wurden Themenfelder identifiziert, zu denen noch eine vertiefende Wissensvermittlung und ein vertiefender Austausch gewünscht waren (z.B. Neues Begutachtungsassessment [NBA], Konsequenzen für betriebliche Personalarbeit). Auf dieser Basis wurde von den betrieblichen Interessenvertretungen dann ein **Initiativvorschlag für die betriebliche Personalentwicklung** erarbeitet. Deutlich wurde in diesem Zusammenhang jedoch auch, vor welchen alltäglichen Herausforderungen eine innovationsorientierte betriebliche Interessenvertretungsarbeit in der Altenhilfe heute vielfach steht. Ein zentrales Problem sind die knappen Personalressourcen, aber auch Informations- und Vermittlungsprobleme. Nicht alle betrieblichen Interessenvertretungen sind freigestellt. Dies führt bei knappen Personalressourcen in der Altenpflege auch zu Konflikten zwischen Beschäftigten und Interessenvertretungen, etwa, wenn Zeit für die Gremienarbeit benötigt wird: *„Musst Du da jetzt hingehen? Wir sind doch schon so knapp besetzt, da kannst Du uns jetzt doch nicht alleine lassen“* – solche oder ähnliche Sätze sind keine Seltenheit. Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger, gemeinsame Strategiepfade, Erfolge, aber auch Herausforderungen in die Belegschaft hinein zu kommunizieren. Dabei spielen insbesondere die Informalität auch außerhalb von Betriebsversammlungen, Präsenz vor Ort und die frühzeitige Einbindung der Beschäftigten (**»Ideenbörse«**) eine zentrale Rolle.

**Projektbaustein III »Strukturierte Informationsbeschaffung in LERNREISEN«:** Lernreisen eröffnen die Chance, die individuelle und kollektive Perspektive auf betrieblich relevante Veränderungsthemen im Zusammenspiel von Beschäftigten, Führungskräften und betrieblichen Interessenvertretungen zu öffnen. Sie können für die Chancen und Risiken von Veränderungsprozessen sensibilisieren und einen Reflexionsprozess für betrieblich sinnvolle und umsetzbare Maßnahmen einleiten. Zudem unterstützen sie die **Erarbeitung**

**gemeinsamer Anforderungs- und Bewertungskataloge**, die wichtige Impulse für die Erarbeitung von Branchenstandards liefern können. Das Spektrum der Themen ist gestaltbar und umfasst idealerweise die gesamte Bandbreite eines Veränderungsprozesses: Von rechtlichen Rahmenbedingungen, alternativen Gestaltungsstrategien über fördernde und hemmende Faktoren der Umsetzung bis hin zu Anforderungen an Qualifizierung und Kompetenzentwicklung. Hierfür werden in einem ersten Schritt gemeinsame Ziele und Themen mit den Teilnehmenden erarbeitet. Die Beteiligten verständigen sich auf einen »Lernreisekompass«, der sie in strukturierter Form darin unterstützt, die Erfahrungen in den Lernreisen aufzubereiten und für das eigene betriebliche Umfeld nutzen zu können. Es werden für die einzelnen Themenfelder »Pionierlösungen« identifiziert und anhand des »Lernreisekompasses« aufbereitet. Anschließend reflektieren die Beteiligten über die Ergebnisse der Lernreise mit Blick a) auf die eigene Strategieentwicklung und b) auf Verfahren und Standards auf Branchenebene.

Im Projekt wurden Lernreisen u.a. zu den Themen »Gefährdungsanalysen und Maßnahmen in der Arbeitsorganisation«, »Verlässliche Arbeitszeitgestaltung« und »Gestaltungsmöglichkeiten von Gratifikationssystemen« durchgeführt.

## 6. Zusammenfassung: Warum es sich lohnt...

Der vorliegende Beitrag plädiert für eine Stärkung der Gestaltungskapazitäten betrieblicher Sozialpartner in der Altenpflege. Kritische Stimmen werden an dieser Stelle vielleicht einwenden, dass die Probleme in der Altenpflege zuallererst politisch gelöst werden müssten. Denn, so ein Argument, das Hauptproblem fehlender betrieblicher Gestaltungskapazitäten für erfolgreiche Veränderungsprozesse seien in der Altenpflege doch gerade die knappen finanziellen und personellen Ressourcen. Zum anderen wird oft betont, dass die Etablierung einer berufsständischen Interessenvertretung von Pflegekräften, wie sie derzeit mit den Landespflegekammern erfolgt und mit der Bundespflegekammer vorgesehen ist, die »Profession Pflege« künftig in relevanten politischen Gremien stärken wird. Dies, so die Annahme, wird in der Folge auch dazu führen, dass sich die betrieblichen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen verbessern werden. Mit der »Konzertierten Aktion Pflege« wurde zudem ein wichtiges Signal gesetzt, das den politischen Willen der Beteiligten zur Aufwertung, Entlastung und finanziellen Besserstellung von Pflegekräften in der Altenpflege bekräftigt.

Unstrittig ist, dass die Altenpflege als soziales und wirtschaftliches Zukunftsfeld verbesserte Rahmenbedingungen braucht. Doch es gibt auch ein paar Argumente, die einen Kurs zur Stärkung betriebs- und sozialpartnerschaftlicher Gestaltungskapazitäten komplementär zu den Ansätzen der Selbstorganisation unterstützen:

- **Mehr Ressourcen im System schaffen zwar Entlastung, geben jedoch noch keine hinreichende Antwort auf deren Verwendung im Sinne »intelligenterer Arbeitskonzepte«.** Weder mehr Geld noch zusätzliche Personalressourcen werden automatisch eine Garantie dafür sein, dass sich künftig mehr junge Menschen für einen Einstieg und für den Verbleib im Pflegeberuf entscheiden werden. Hier wird es vor allem darauf ankommen, dass die Pflegeunternehmen sich authentisch mit guten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, mit attraktiven Laufbahnkonzepten und neuen Versorgungslösungen der Konkurrenz um Fachkräfte stellen können.
- **»Gute Pflege« und »Gute Arbeit in der Pflege« wird von vielen Berufen getragen.** Um Pflegeprozesse mit Blick auf die versorgungs- und Lebensqualität älterer Menschen auf betrieblicher Ebene fachlich-professionell gewährleisten zu können, sind auch Assistenzberufe, therapeutische und hauswirtschaftliche Berufe, Berufe im Sozialdienst und viele weitere Berufe notwendig. Dieses Zusammenspiel gilt es in den Blick zu nehmen und auf betrieblicher Ebene zu stärken. Die Rahmenbedingungen hierfür können nicht von einer Berufsgruppe alleine gestaltet werden.
- **Junge Menschen werden in der Wahl ihrer Ausbildungsberufe kritischer, sie reflektieren berufliche Entwicklungschancen und haben andere Ansprüche an ihre beruflichen Laufbahnen.** Junge Menschen, aber auch langjährig Beschäftigte in der Altenpflege haben Erwartungen an die Anerkennung ihrer Leistungen. Diese können nicht abstrakt, sondern nur über konkrete Vereinbarungen zu verlässlichen Arbeitszeiten, über wertschätzende Führung und unterschiedliche Formen der Gratifikation sowie über planbare Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten eingelöst werden.
- **Kohärenz von Professions- und Arbeitnehmerrolle ist für Beschäftigte wichtig.** Beschäftigte in pflegerischen Berufen sind häufig beides: Sie sind Angehörige einer Profession und gleichzeitig Arbeitnehmer/-in. Beide Rollen gilt es zu stärken. Wie andere Berufe gezeigt

haben, müssen berufsständische Interessenvertretung und gewerkschaftliche Interessenvertretung kein Gegensatz sein. Dabei gilt es jedoch, alle relevanten Abschlüsse und Qualifikationsniveaus in der Pflege im Blick zu halten (siehe Punkt 2), um einer Pflegearbeit mit Beschäftigten erster und zweiter Klasse entgegenzuwirken. Für die Beschäftigten in der Pflege ist schon derzeit nicht hinreichend transparent, welche Akteure welche Themen und Interessen für sie vertreten (Schroeder 2018). Die Frage, ob die eigene Professionalität in der Einrichtung auch zur Geltung kommen kann, hängt maßgeblich von den betrieblichen Rahmenbedingungen ab. Diese werden im deutschen System der Arbeitsbeziehungen durch die betrieblichen Akteure (Arbeit-/Dienstgeber, Betriebsräte/Personalräte und Mitarbeitervertretungen im kirchlichen Arbeitsrecht) verhandelt. Entscheidend für die subjektive Bewertung der Attraktivität des eigenen Berufsfeldes sind zudem die unmittelbaren Erfahrungen der Beschäftigten vor Ort, die Meinungsbildung im professionellen und familiären Umfeld oder der Einfluss medialer Berichterstattung. Hier wird es künftig darauf ankommen, die Sichtbarkeit gemeinsam initiiertes und erfolgreicher Veränderungsprozesse zu erhöhen.

- **Unternehmen setzen auf neue Versorgungslösungen und Produktivitätskonzepte.** Die Versorgungssituation und Herausforderungen in der Versorgung älterer Menschen sind, je nach Region, sehr unterschiedlich. Und auch die Rahmenbedingungen für die Entwicklung neuer Versorgungslösungen unterscheiden sich erheblich. Eine der größten Anforderungen der Zukunft wird es sein, neue Versorgungslösungen mit neuen Arbeitsfeldern, beruflichen Entwicklungsperspektiven und verbesserten Arbeitsbedingungen zusammenzubringen. Dafür werden Re-Kombinationen von Arbeit, Organisation und Technik benötigt. Solche Lösungen können von der Politik zwar unterstützt, im Detail jedoch nicht verordnet werden. Auch hier wird es vor allem auf die betrieblichen Innovations- und Veränderungskapazitäten ankommen, um neue Strukturen, Leistungsangebote und Prozesse beschäftigtenorientiert gestalten zu können.

Die vorangegangenen Argumente legen nahe: Vertrauen in die Politik ist notwendig, unterstützende Maßnahmen zum Aufbau betrieblicher Gestaltungskapazitäten für eine nachhaltige Nutzung zusätzlicher Ressourcen dürfen dabei jedoch nicht vernachlässigt werden.

## 7. Literatur

- Althammer, T. (2018): Datenschutz und IT-Sicherheit in Zeiten der Digitalisierung. In: Kreidenweis, H. (Hg.): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen – Strategien – Praxis. Baden-Baden: Nomos, S. 223-240.
- Arntz, M./Gregory, T./Zierahn, U. (2018): Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit. Makroökonomische Auswirkungen auf Beschäftigung, Arbeitslosigkeit und Löhne von morgen. ZEW – Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung GmbH, Mannheim.
- Badura, B./Ducki, A./ Schröder, H./Klose, J./Meyer, M. (Hg.) (2017): Fehlzeiten-Report 2017. Krise und Gesundheit – Ursachen, Prävention, Bewältigung. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Baumann, H./Maschke, M./Mierich, S. (2018): Betriebsvereinbarungen 2017. Verbreitung und Trendthemen. WSI – Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Policy Brief WSI 5/2018, Düsseldorf.
- Baumann, H./Maschke, M. (2016): Betriebsvereinbarungen 2015 – Verbreitung und Themen. In: WSI-Mitteilungen 3/2016. Düsseldorf: S. 223-232.
- Biedermann, A./Dreher, C./Gerstlberger, W./ Klippert, J./Kopplin, S./Meszléry, K./Pedrosa, A. (2013): Partizipatives und ganzheitliches Innovationsmanagement. Berlin: edition sigma.
- Bogai, D./Seibert, H./Wiethölter, D. (2016): Die Entlohnung von Pflegekräften – große Unterschiede zwischen Berufen und Regionen. In: Jacobs, K./Kuhlmey, A./Greß, S./Schwinger, A. (Hg.): Pflege-Report 2016. Schwerpunkt die Pflegenden Im Fokus. Heidelberg: Springer, S. 91-107.
- Bundesagentur für Arbeit (2018): Arbeitsmarktsituation in der Altenpflege. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, Mai 2018, Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2018): Statistik zur Arbeitnehmerüberlassung (ANÜ). Leiharbeitnehmer und Verleihbetriebe. Sonderauswertung (2017) für das IAT.
- ddn e.V. – Das Demographie-Netzwerk (Hg.) (2017): Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Personalarbeit in der Langzeitpflege. Eine Arbeitshilfe für die Praxis. Arbeitskreis Sozialwirtschaft. Dortmund.
- DESTATIS (2017): Pflegestatistik 2015. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung. Deutschlandergebnisse. Statistisches Bundesamt: Wiesbaden.
- DGB-Institut DGB-Index »Gute Arbeit« (Hg.): DGB-Index »Gute Arbeit« kompakt (2/2018). Berufstätige mit Pflegeverantwortung. Zur Vereinbarkeit von Arbeit und Pflege. Berlin.
- Dietz, B. (2017): Work-Life-Blending statt Work-Life-Balance. In: ddn e.V. – Das Demographie-Netzwerk (Hg.) (2017): Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Personalarbeit in der Langzeitpflege. Arbeitskreis Sozialwirtschaft. Eine Arbeitshilfe für die Praxis: S. 12 f., Dortmund.
- DIP – Deutsches Institut für Pflegeforschung (2018): Pflege-Thermometer 2018. Eine bundesweite Befragung leitender Pflegefachkräfte in der teil- und vollstationären Pflege, Köln.
- Enste, D. (2011): Pflegewirtschaft 2011: Wertschöpfung, Beschäftigung und fiskalische Effekte. Kurzstudie für den Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e.V., Köln.
- Evans, M. (2018a): Fachkräftemangel Pflege - von disorganisierten Interessen zur Gestaltung = Skills shortage in care work - dis-organised interests or new arrangements? In: Public Health Forum 26, Nr. 1, S. 7-9.
- Evans, M. (2018b): Der "Faktor Arbeit" macht den Unterschied: die Governance sozialer Dienstleistungsarbeit und die Institutionalisierung von Arbeitgeberverbänden im deutschen Pflegemarkt. In: Heinze, Rolf G. / Lange, Joachim / Sesselmeier, Werner (Hrsg.): Neue

- Governancestrukturen in der Wohlfahrtspflege: Wohlfahrtsverbände zwischen normativen Ansprüchen und sozialwirtschaftlicher Realität. Baden-Baden: Nomos-Verl., S. 155-193.
- Fachinger, U./Blum, M. (2016): Laufbahnen in der Altenpflege - Entgeltstrukturen und Vergütungsoptionen. In: Becke, G./Bleses, P./Frerichs, F./Goldmann, M./Hinding, B./Schweer, M. (Hg.): ZusammenArbeiten Gestalten. Soziale Innovationen in sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen. Wiesbaden: Springer, 305-325.
- Friedrich, D./Herten, B./Neldner, T./Uhlig, M./Hoff, E.-M./Plantholz, M. (2018): Unternehmerisches Wagnis in der stationären Altenpflege. Rechtslage und Quantifizierung der Vergütung unter besonderer Berücksichtigung der Regelungen des dritten Pflegestärkungsgesetzes. Heidelberg: medhochzwei.
- Fuchs-Frohnhofen, P. (2017): Prävention in der Altenpflege-Branche. Interview mit Dr. Paul Fuchs-Frohnhofen. Online abrufbar unter: <https://gesundearbeit-mega.de/neuigkeiten/gesundheitspraevention-der-altenpflege-branche-interview-dr-fuchs-frohnhofen>; abgerufen am 4.9.2018.
- Heintze, C. (2018): Pflege in der Dauerkrise. Die Logik des Marktes geht zu Lasten des Pflegepersonals und der Pflegequalität. In: Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik e.V. (Hg.): Memorandum 2018. Preis der „schwarzen Null“: Verteilungsdefizite und Versorgungslücken. Köln: PapyRossa. Online abrufbar unter: [http://www2.alternative-wirtschaftspolitik.de/uploads/heintze\\_memo18\\_langfassung\\_des\\_pflegekaptels.pdf](http://www2.alternative-wirtschaftspolitik.de/uploads/heintze_memo18_langfassung_des_pflegekaptels.pdf); abgerufen am 30.8.2018.
- Hilbert, J./Becka, D./Merkel, S. (2018): (R)Evolution der Sozialwirtschaft? Die Baustellen der Digitalisierung. In: Heinze, Rolf G. / Lange, Joachim / Sesselmeier, Werner (Hrsg.): Neue Governancestrukturen in der Wohlfahrtspflege: Wohlfahrtsverbände zwischen normativen Ansprüchen und sozialwirtschaftlicher Realität. Baden-Baden: Nomos-Verl., S. 205-228.
- infratest dimap / BMG (2015): Was bedeutet Pflege für Deutschland? Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage im September 2015. Online abrufbar unter: [https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/4\\_Pressemitteilungen/2015/2015\\_3/150924\\_zuPM\\_Umfrage\\_Pressehandout.pdf](https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/4_Pressemitteilungen/2015/2015_3/150924_zuPM_Umfrage_Pressehandout.pdf), abgerufen am: 9.2.2018.
- Jürgens, K./Hoffmann, R./Schildmann, C. (2017): Arbeit transformieren. Denkanstöße der Kommission »Arbeit der Zukunft«. Bielefeld: transcript.
- Kädtler, J./Sperling, H. J./Wittke, V. /Wolf, H. (2013): Mitbestimmte Innovationsarbeit. Konstellationen, Spielregeln und Partizipationspraktiken. Berlin: edition sigma.
- Neldner, T./Hofmann, E./Peters, V./Richter, T./Hofmann, S./Hans, J. P./Stohr, D./Koch, A./Späth, J. (2017): Entwicklung der Angebotsstruktur, der Beschäftigung sowie des Fachkräftebedarfs im nicht-ärztlichen Bereich der Gesundheitswirtschaft. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, Berlin.
- Pervan, E./Schober, C./Müller, C. (2015): Studie zum gesellschaftlichen Mehrwert der stationären Pflege- und Betreuungseinrichtungen in Niederösterreich und der Steiermark mittels einer SROI-Analyse. Wien.
- Schildmann, C./Voss, D. (2018): Aufwertung von sozialen Dienstleistungen. Warum sie notwendig ist und welche Stolpersteine auf dem Weg liegen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Forschungsförderung Report, Nr. 4, Düsseldorf.
- Schneider, H./Heinze, J./Hering, D. (2011): Betriebliche Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Expertise im Rahmen des Projektes „carers@work“ – Zwischen Beruf und Pflege. Konflikt oder Chance. Berlin.
- Schroeder, W. (2018): Interessenvertretung in der Altenpflege. Zwischen Staatszentrierung und Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer.
- Schwarz-Kocher, M./Kirner, E./Dispan, J./Jäger, A./Richter, U./Seibold, B./Weißfloch, U. (2011). Interessenvertretungen im Innovationsprozess. Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen. Berlin: edition sigma.

## Onlinequellen:

[https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Kosten-der-AU/Kosten-der-Arbeitsunfaehigkeit\\_node.html](https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Kosten-der-AU/Kosten-der-Arbeitsunfaehigkeit_node.html); abgerufen am 4.9.2018

<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/Wirtschaft/branchenfokus-pflegewirtschaft.html>; abgerufen am 4.9.2018

Autorin: Michaela Evans leitet den Forschungsschwerpunkt »Arbeit und Wandel« am Institut Arbeit und Technik.

Kontakt: [evans@iat.eu](mailto:evans@iat.eu)

Forschung Aktuell 09-2018

ISSN 1866 – 0835

Institut Arbeit und Technik

der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen – Bocholt – Recklinghausen

Redaktionsschluss: 10.09.2018

<http://www.iat.eu/forschung-und-beratung/publikationen/forschung-aktuell.html>

## Redaktion

Claudia Braczko

Tel.: 0209 - 1707 176

Institut Arbeit und Technik

Fax: 0209 - 1707 110

Munscheidstr. 14

E-Mail: [braczko@iat.eu](mailto:braczko@iat.eu)

45886 Gelsenkirchen

IAT im Internet: <http://www.iat.eu>