

Praxisbeispiel – Krankenhaus

Kommunales Krankenhaus in einer Großstadt – Entwicklung eines Dienstplans im Team

Zum Unternehmen

Das kommunale Krankenhaus ist ein Haus der Maximalversorgung mit über 20 Fachkliniken und Instituten sowie akademisches Lehrkrankenhaus mit über 800 Planbetten.

Interdisziplinäre Schwerpunkte sind die Behandlung von Krebserkrankungen (Onkologie) und von Erkrankungen im Bereich Herz-Kreislauf-Gefäße.

In dem Krankenhaus sind über 3 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

Zur Pflege

Mit über 1 000 Beschäftigten ist die Pflege die größte Berufsgruppe. Sie gewährleisten die Pflege auf über 50 Stationen. Geleitet wird die Pflege von einer Pflegedirektorin, unterstützt von fünf Pflegedienstleitungen. Sie sind direkte Ansprechpartner/innen für die Stations- und Abteilungsleitungen. Das Team der Pflegedirektion wird durch Pflegewissenschaftler/innen verstärkt.

Zum Pflegeleitbild gehört eine individuelle, zugewandte und respektvolle Behandlung und Betreuung von Menschen. Qualifizierte und motivierte Mitarbeitende sind der Grundstein für eine Versorgung auf wissenschaftlicher Basis. Ein umfangreiches Fort- und Weiterbildungsangebot sowie eine eigene Akademie sollen dazu beitragen, dass Mitarbeitende ihre Kompetenzen weiterentwickeln können und ihre berufliche Perspektive von der Ausbildung über Fort- und Weiterbildung – inklusive eines Studiums – bis zum Einstieg in die Rente in dem Haus finden.

Mit familienfreundlichen Arbeitszeiten und einer Notfall-Kinderbetreuung unterstützt das Krankenhaus bei der Vereinbarkeit von Pflegeberuf und Familie. Mit einem Verantwortlichen für die Arbeitspsychologie im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie dem Angebot einer externen Beratung bei Konflikten, Stress und psychischen Problemen zielt es auf den Abbau von beruflichen und Alltagsbelastungen, nicht nur in der Pflege ab.

Gutes Praxisbeispiel für: Entwicklung eines Dienstplans im Team

Ein neuer Ansatz: Arbeitszeiten auf den Stationen gestalten Die Pflegedirektorin

Ausgangspunkt für die Entwicklung eines neuen Ansatzes zur Arbeitszeitgestaltung war ein Hinterfragen der (Arbeitszeit)-Kultur im Krankenhaus. Zur Steigerung der Attraktivität des Pflegeberufs gibt es viele Ansätze. Ein ganz wichtiger ist die Arbeitszeit; und auch ein ganz schwieriger, da es aufgrund von gesetzlichen und demografischen Veränderungen samt einem Fachkräftemangel im Gesundheitswesen immer schwieriger wird, zu einer gesunden und für die Pflegekräfte attraktiven Arbeitszeitgestaltung zu kommen. System- und personenbedingte Widerstände lassen nahezu jede Veränderung zu einer Herausforderung werden.

In dem Haus wurde bei den Führungspersonen in der Pflege angesetzt und ein neuer Führungsstil aufgebaut. Aufgabe der Führungskräfte ist es, individuelle Ziele des/der Einzelnen in längerfristige gemeinsame Ziele zu überführen. Dabei spielen intrinsische Motivation, die Vorbildfunktion der Führungskraft, die Förderung kreativer und innovativer Fähigkeiten und nicht zuletzt das Erkennen von individuellen Bedürfnissen und die Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Stärken eine besondere Rolle.

Fest stand: Um zu einer attraktiven und gesunden Dienstplangestaltung zu kommen, muss von dem Prinzip „alle machen die gleichen Schichten“ Abstand genommen werden. Es wurde geprüft, welche zeitlichen Flexibilisierungsmöglichkeiten es gibt. Bewusst wurden potenzielle Arbeitszeitänderungen aufgrund von Betreuungsanforderungen durch Kinder/Enkel und pflegebedürftige Angehörige sowie aus gesundheitlichen Gründen antizipiert. Und es wurden die Arbeitsbereiche von Fachkräften und Assistenz in den Blick genommen, da eine neue Regelung für beide Gruppen gelten soll.

Die neue Regelung sieht ein Vorgehen in drei Schritten vor:

- Die/der Mitarbeiter/in stellt einen Antrag, in dem der Arbeitszeitwunsch – möglichst mit Vorschlägen für die konkrete Umsetzung – formuliert ist.
- Der Antrag wird der Pflegedienstleitung vorgelegt.
- Die Pflegedienstleitung prüft, ob und wo die gewünschte Arbeitszeit grundsätzlich umsetzbar ist.

Dann beginnt der Umsetzungsprozess vor Ort auf der Station.

Die Anträge sind grundsätzlich befristet, um eine regelmäßige Prüfung sicherzustellen. Ziel ist, so auf die Arbeitszeitwünsche und -bedarfe in bestimmten Lebensphasen eingehen zu können.

Die Wünsche müssen auf den Stationen austariert werden. D. h. konkret: Im Dialog mit den einzelnen Antragsteller/innen und im Team müssen die Einsatzmöglichkeiten herausgearbeitet werden. Nicht jeder Wunsch kann 1:1 umgesetzt werden, wenn in der Folge z. B. notwendige Besetzungen nicht mehr gewährleistet werden können.

Den Stationsleitungen kommt bei dem Verfahren eine zentrale Rolle zu. Sie führen die Gespräche und leiten die Aushandlungsprozesse mit den Antragsteller/innen und dem Team.

Wichtig ist: Die Stationsleitungen bestimmen nicht die Lösung, sondern diese wird im Team gefunden, so dass sie auch von allen getragen wird. Die Leitung zeigt jedoch Eckpunkte wie z. B. die notwendige Besetzung der Station auf und verweist auf Vorgaben, wie viele Mitarbeiter/innen gleichzeitig in Urlaub sein dürfen. Außerdem achtet sie darauf, Belastungen zu vermeiden.

Um den Leitungskräften das notwendige Rüstzeug für die Prozesse an die Hand zu geben, wurden sie u. a. in Gesprächsführung qualifiziert. Außerdem werden sie durch eine kollegiale Beratung in ihrer Führungsaufgabe gestärkt.

Regeldienstpläne für bessere Planbarkeit Eine Pflegedienstleitung

Aufbauend auf den abgestimmten Diensten werden im nächsten Schritt Regeldienstpläne entwickelt. Dazu wurde ein Projektteam gebildet, das für Probestationen Regeldienstpläne entwirft.

Die ersten Pläne stehen für eine Sollbesetzung von vier Pflegekräften im Früh-, drei im Spät- und zwei im Nachtdienst. Bei der Entwicklung der Regeldienste wurden die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse berücksichtigt. Auf zwei Begrenzungen wurde besonders geachtet: die Anzahl der Nachtdienste (max. drei in Folge) und die Anzahl der Dienste insgesamt in Folge (max. sieben). Hinzu kommen die Vorwärtsrotation der Dienste sowie die Vermeidung kurzer Wechsel (Schaukeldienste).

Die Erfahrung zeigt, dass bei einer Stationsgröße von rund 20 Vollbeschäftigteneinheiten nicht mehr als drei Beschäftigte mit „Sonderarbeitszeit“ gut zu verplanen sind.

Die meisten Wünsche gehen in Richtung versetzter Frühdienst, so dass andere Pflegekräfte vermehrt im Spät- und Nachtdienst eingesetzt werden müssen, um dies zu kompensieren. Aus Belastungsgründen muss hier eine Grenze eingezogen werden.

Aber auch von anderer Seite muss geschaut werden, was innerhalb der Grenzen noch vertretbar ist und was nicht. Beispiel: Lässt man es zu, dass eine Pflegefachkraft, die seit mehr als 30 Jahren im Rahmen einer 50 %-Stelle sieben Nächte in Folge arbeitet, in einem neuen Regeldienst auch weiterhin so eingesetzt wird? Die arbeitswissenschaftliche Empfehlung, nicht mehr als drei Nächte in Folge zu arbeiten, soll nicht als gene-

relle Regelung angewendet werden, da gesundheitswissenschaftliche Erkenntnisse hier immer wieder neue Ergebnisse zeigen. Hier gibt es viel Gesprächsbedarf und Überzeugungsarbeit zu leisten.

Die Regeldienste haben eine Laufzeit von 12 Wochen mit einem Planungshorizont von einem Jahr. Während heute der Dienstplan am 10. für den Folgemonat freigegeben wird, wird der Regelplan zukünftig drei Monate im Voraus freigeschaltet. Nach der Freigabe sind Veränderungen nur noch im Rahmen qualifikationsgleicher Dienstaustausche möglich.

Vierwöchige Regeldienste, Dienstplanfreigaben mit dreimonatigem Vorlauf, mögliche Dienstaustausche und das alles im Rahmen einer Jahresplanung – das stellt auch den Betriebsrat vor neue Herausforderungen. Er muss einen „neuen Weg“ finden, Mitbestimmungsrechte angemessen wahrzunehmen.

Für die Mitarbeiter/innen sind die Regeldienste ein großer Zugewinn an Planungssicherheit. Aber natürlich nur, wenn bei Ausfällen auch ein Ausfallmanagement sicher greift. Aufbauend auf den Regeldiensten werden Verfügungsschichten geplant, und zwar reihum, maximal zwei Tage in Folge. Der Einsatz kann dann auf der eigenen oder auf einer Nachbarstation erfolgen. Die Erfahrung zeigt, dass Verfügungsschichten über mehrere Tage in Folge (z. B. eine Woche) nicht die gewünschte Stabilität der Dienstpläne gewährleisten können. Wird die/der Mitarbeiter/in in der Verfügungswoche krank, muss ggf. für die ganze Woche Ersatz gefunden werden. Leicht landet man dann doch wieder bei dem „Holen aus dem Frei“. Kürzere Verfügungsphasen sind im Krankheitsfall besser zu kompensieren.

Zeit für Führung Eine Stationsleitung

Die Vorteile eines Regeldienstplans liegen auch für eine Stationsleitung auf der Hand: Sie gewinnt Zeit. Zeit, die vorher für das „Schreiben des Dienstplans“ und die Suche nach Personal bei kurzfristigen Ausfällen investiert wurde, weil jeden Monat der Dienstplan neu erstellt wurde und kein wirkliches Ausfallmanagement vorhanden war. Und trotz des hohen Zeitaufwands erhielt der mit viel Mühe erstellte Dienstplan nur äußerst selten die ungeteilte Zustimmung der Beschäftigten. Bei vielen kurzfristigen Wechseln bleibt es nicht aus, dass sich Mitarbeiter/innen ungerecht behandelt fühlen.

In den Regeldienstplan können Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter/innen eingeplant werden. Aufgabe der Stationsleitung ist es, mit dem Team in den Dialog zu gehen und eine Win-win-Situation für alle zu erzielen.

Eine Voraussetzung zur Integration von Arbeitszeitwünschen in das Regeldienstplangerüst ist die Bereitschaft und Fähigkeit, Arbeitsabläufe auf der Station infrage zu stellen und diese neu zu organisieren. Dabei gilt es, die Patientin / den Patienten mehr als Individuum im Pflegeprozess zu sehen und diesen stärker an ihren Biorhythmus anzupassen. So können andere zeitliche Abläufe nicht nur zu mehr Handlungsspielraum bei den Arbeitszeiten, sondern auch zu einer Steigerung der Pflegequalität beitragen.

Der Regeldienstplan – richtig umgesetzt in Kombination mit einem funktionierenden Ausfallmanagement – verschafft der Stationsleitung die Zeit für die Führung der Mitarbeiter/innen und eine ständige Anpassung der Pflegeprozesse. In vielen Fällen heißt das, die Rolle der Stationsleitung neu zu definieren.

Neue Arbeitszeit ermöglicht Wiedereinstieg Eine Gesundheits- und Krankenpflegerin

Eine Berufstätigkeit im Schichtdienst und die Betreuung von zwei kleinen Kindern stellt besondere Herausforderungen an alle Beteiligten. Eine Rückkehr auf die „alte Stelle“ nach der Elternzeit mit einem Stundenvolumen im vollzeitnahen Bereich und einem Wechsel von Früh-, Spät- und Nachtdienst ist häufig mit den Betreuungsanforderungen von Müttern, erst recht, wenn sie alleinerziehend sind, nicht vereinbar.

Deshalb wurde ein Antrag auf Überprüfung der Arbeitszeit gestellt und der Wunsch formuliert, die Arbeitszeit zu reduzieren, den Dienst auf 8:00 Uhr zu verschieben und möglichst nicht an den Wochenenden eingesetzt zu werden. Auf der angestammten Station konnte dieser Wunsch nicht umgesetzt werden; es musste also eine andere Station gefunden werden. Letztendlich wurde es die Infektionsstation, was einen Wechsel in ein neues Team bedeutete.

Vereinbart wurde – zunächst befristet für ein Jahr – eine Arbeitszeit von 8:00 bis 14:12 Uhr an den Wochentagen Montag bis Mittwoch, ohne Einsätze an Feiertagen und am Wochenende. Ein Einsatz am Donnerstag und Freitag ist nach vorheriger Abstimmung möglich.

Die Erfahrungen nach sechs Monaten zeigen, dass eine solche Arbeitszeit im Stationsalltag umsetzbar ist. Allerdings müssen alle hinter der Regelung stehen und bereit sein, ihren Beitrag zum Gelingen zu leisten.

Förderlich ist sicherlich das Angebot, Wochenenddienste zu übernehmen, wenn die Kinder beim Vater sind. Und auch eine gewisse Flexibilität bei den Arbeitstagen in der Woche hilft, bedarfsorientiert andere Mitarbeiter/innen auf der Station zu entlasten. Das erhöht die Akzeptanz im Pflorgeteam.

Eine mehrjährige Tätigkeit auf Inneren Bereichen vor der Elternzeit trägt sicherlich auch zum fachlichen Standing und zur Anerkennung einer qualifizierten Unterstützung auf der Station bei. Trotzdem bedarf es der Unterstützung, denn wer um 8:00 Uhr anfängt zu arbeiten, kann nicht die gleiche Arbeitsmenge erledigen, wie jemand, der bereits ab 6:00 Uhr auf der Station ist. Zuarbeit und Unterstützung sind notwendig, auch wenn es klare personelle Zuordnungen und arbeitsorganisatorische Regelungen für die Arbeitsbereiche gibt. Ggf. muss die Hilfe auch eingefordert werden.

Nicht vergessen werden darf, dass der Arbeitsrhythmus der Mitarbeiter/innen, die bereits um 6:00 Uhr starten, voll im Gange ist, wenn jemand versetzt erst um 8:00 Uhr mit dem Dienst beginnt. Dann muss auch mal eine kurze Übergabe reichen, um den Kolleginnen und Kollegen nicht das Gefühl zu geben, sie „bei der Arbeit aufzuhalten“. Wichtig ist es, eigenverantwortlich arbeiten zu können. D. h. auch Informationen aus der Dokumentation zu entnehmen und zu wissen, wann es nötig ist, Kolleginnen und Kollegen direkt anzusprechen und ergänzende Informationen von ihnen einzuholen.

Insgesamt überwiegen eindeutig die positiven Erfahrungen mit der Arbeitszeitregelung. Auf der einen Seite konnte in Zeiten des Fachkräftemangels eine erfahrene Kraft ans Haus gebunden werden. Auf der anderen Seite ermöglichen die Arbeitszeiten, trotz der hohen familiären Belastungen, die Fortsetzung der Erwerbstätigkeit. Neben den finanziellen Aspekten geht der berufliche Anschluss nicht verloren.

Mittlerweile wurde die individuelle Regelung zur Arbeitszeit um ein weiteres Jahr verlängert. Da sich die Flexibilitätsspielräume in der Woche vergrößert haben, wurde nun vereinbart, dass an den Wochentagen von Montag bis Freitag flexibel drei Dienste von 8:00 bis 14:12 Uhr im Dienstplan eingeplant werden können.

Was haben wir geschafft?

Die Pflegedirektorin

Nach gut 1,5 Jahren kann ich sagen, dass der Weg richtig war, die Arbeitszeiten in der Pflege ein Stück weit zu individualisieren. Die Arbeitszeiten sind attraktiver geworden, ohne die Kriterien für eine gesunde Dienstplangestaltung herunterzuschrauben.

Die positive Entwicklung lässt sich auch in Zahlen ablesen: Die Wiedereinstiegsquote nach der Elternzeit ist gestiegen – ein positiver Beitrag zur Reduzierung des Fachkräftemangels. Gleichzeitig konnten die Fluktuations- und Krankheitsquote gesenkt werden.

Insgesamt zeigt sich: Am häufigsten werden Wünsche zur Reduzierung der Arbeitszeit, zu veränderten Dienstzeiten, zum Einsatz am Wochenende sowie zur Konkretisierung bestimmter Arbeits- bzw. freier Tage in der Woche vorgebracht. Und natürlich gibt es in der Ferienzeit weitere Wünsche.

Förderlich für eine Umsetzung von Arbeitszeitwünschen sind größere Organisationseinheiten (Stationen) sowie ein höherer Anteil von Teilzeitkräften. Ganz wichtig ist aber auch, dass insbesondere die Stationsleitungen empowered werden. Sie können heute souverän mit den unterschiedlichen Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung umgehen und Kompromisse moderieren.

Außerdem haben sie die notwendigen Kompetenzen für die Dienstplanung erworben, angefangen von den Grundlagen der Arbeitszeitgestaltung bis zur Programmbedienung; Kompetenzen, die Planern und Planerinnen noch allzu häufig leider fehlen.

Beschreibung der Dienstpläne eines kommunalen Krankenhauses in einer Großstadt anhand der Kriterien für eine gute Dienstplangestaltung

Kriterium	Bewertung			
	1	2	3	4
In Zeiten mit hohen Arbeitsanforderungen sollten mehr, in Zeiten mit niedrigeren Anforderungen weniger Beschäftigte eingesetzt werden. Überlastungen sollten vermieden werden.	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienstzeiten sollten dazu beitragen, Pflegekonzepte und darin enthaltene Qualitätsanforderungen umzusetzen.	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Länge eines Dienstes sollte von der Arbeitsschwere abhängen.	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Anzahl der aufeinanderfolgenden Nachtdienste sollte möglichst gering sein.	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Längere Ruhephasen zwischen den Diensten sollten kurzen arbeitsfreien Zeiten vorgezogen werden.	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelmäßige, möglichst geblockte freie Wochenenden sollten gegenüber einzelnen freien Tagen am Wochenende bevorzugt werden.	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Dienstfolge sollte möglichst vorwärts rotieren. Schaukeldienste sollten vermieden werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
Ein späterer Dienstbeginn im Frühdienst sollte zur besseren Vereinbarkeit von dienstlichen und privaten Anforderungen ermöglicht werden.	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienste sollen vorausschauend planbar sein.	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freie Tage sollten möglichst verlässlich sein.	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Berücksichtigung individueller, auch kurzfristiger Arbeitszeitwünsche sollte ermöglicht werden.	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienstzeiten sollten belastungsgerecht verteilt werden.	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 = Erfüllt, 2 = Teilweise erfüllt, 3 = Nicht erfüllt, 4 = Keine Info

Erstellt im Auftrag der BAuA durch die Soziale Innovation GmbH: Cordula Sczesny, Mariela Samstag unter Mitarbeit von Matthias Mertinat

Stand: Juni 2021