

Praxisbeispiel – Krankenhaus

Universitätsmedizin Göttingen - Prozess der Dienstplanung

Zum Unternehmen

Die Universitätsmedizin Göttingen (UMG) ist eine Klinik, die zur Göttinger Georg-August-Universität gehört. Sie setzt sich zusammen aus den medizinischen Fakultäten der Universität und dem Uniklinikum. Damit soll eine enge Zusammenarbeit von Forschung, Lehre und Krankenversorgung ermöglicht werden. In über 40 Kliniken mit ebenso vielen Polikliniken sind alle Grunddisziplinen und ein großes Spektrum medizinischer Spezialdisziplinen in Diagnostik und Therapie vertreten. Am UMG sind über 2 300 Gesundheits- und Krankenpfleger/innen, 900 Ärztinnen und Ärzte sowie zahlreiche Mitarbeiter/innen weiterer Berufsgruppen beschäftigt.



*Die Universitätsmedizin in Göttingen,
Quelle: Universitätsmedizin Göttingen*

Zur Pflege

Der Pflegedienst im UMG wird von einer Pflegedirektorin, unterstützt von sechs Pflegedienstleitungen, geführt. Er strebt eine interdisziplinäre, patientenorientierte Pflege an. Anspruch ist, unter den Rahmenbedingungen der aktuellen Gesundheitsgesetzgebung Pflegequalität auf höchstem Niveau zu erreichen. Dabei spielen u. a. Leitbildorientierung, die Umsetzung eines vierstufigen Pflegekonzepts (Low Care, Regelversorgung, Intermediate Care und Intensivpflege), die Orientierung an den Bedürfnissen der Patientinnen und Patienten im Pflegeprozess sowie ein gezieltes interdisziplinäres Entlassungsmanagement eine zentrale Rolle.

Die Pflege am UMG ist geprägt durch Forschung, Lehre, Krankenversorgung und setzt dabei auf die Expertise akademisierter Pflegekräfte. Ziel ist, Pflegewissenschaft und -forschung als eigenständigen Fachbereich an der UMG zu etablieren.

Auch das UMG steht im Wettbewerb um gute und qualifizierte Fachkräfte in der Pflege; trotz geringer Fluktuation und eines breiten Einsatzspektrums, das in der Region seinesgleichen sucht. Dabei setzt der Pflegebereich auf Angebote zur beruflichen Weiterbildung sowie insbesondere auf die Schaffung guter, stetig zu verbessernder Arbeitsbedingungen. Neben Angeboten im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements sollen Coaching, Supervision, Führungskräfte trainings und Reflexionstage dabei unterstützen, berufliche Anforderungen und Kompetenzen auszugleichen. Ein zentrales Handlungsfeld zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und damit Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ist im UMG die Arbeitszeitgestaltung.



*Beschäftigte der UMG bei der Arbeit,
Quelle: Universitätsmedizin Göttingen*

Gutes Praxisbeispiel für: Prozess der Dienstplanung

Vor dem Hintergrund der gesetzlichen Regelungen spielen bei der Dienstplanerstellung patientenorientierte Besetzungsbedarfe, gesundheitsförderliche Kriterien, Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter/innen und nicht zuletzt wirtschaftliche Belange des Arbeitgebers eine zentrale Rolle. Eckpunkte des Prozesses zur Dienstplanerstellung sind in zwei Dienstvereinbarungen geregelt.

Die Dienstpläne werden von den „Planer/innen“ mit dem Dienstplanungsprogramm von SAP erstellt. „Planer/innen“ sind die Stationsleitungen bzw. ihre Vertreter/innen, je nachdem, wer mehr Affinität zur Aufgabe hat. Die Pläne mit einer Laufzeit von mindestens einem Monat sollen mit einem Vorlauf von zwei bis sechs Wochen erstellt werden. In der Praxis haben sich Monatspläne mit einem Vorlauf von vier Wochen durchgesetzt. Bei einer 38,5 Stunden-Woche umfassen Früh- und Spätdienst mit gestaffelten Anfangszeiten je sieben Stunden, der Nachtdienst neun Stunden. Dies entspricht einer 5,2-Tage-Woche.

Der Prozess baut auf einer abgestimmten Vorgabe zu Beginn und Ende der Arbeitszeit, der Tage-Woche sowie der Sollbesetzungen pro Dienst auf.

Im ersten Schritt können Mitarbeiter/innen für einen Zeitraum von drei Monaten ihre „Arbeitszeitofferten“ angeben. D. h. konkret, sie tragen ihre Arbeitszeitwünsche webbasiert in die SAP-Anwendung Employee-Self-Service (ESS) ein. Dabei werden ihnen Sollbesetzungen und eingetragene Besetzungswünsche angezeigt. Ist die Sollbesetzung erreicht, wird ein Wunschkonzept nicht mehr angenommen. Die Mitarbeiter/innen können ihre Offerten mit Notizen versehen, in denen sie z. B. angeben, welcher Dienst alternativ gewünscht wird, wenn sich der Erstwunsch nicht realisieren lässt. Die Notizen sind damit eine Hilfestellung, mit der die Wünsche graduell abgestuft bzw. bewertet werden können.

Alle Wünsche werden zunächst gespeichert. Verstöße gegen das Arbeitszeitrecht, wie z. B. eine zu kurze Ruhezeit, werden in diesem Planungsstadium noch nicht angezeigt.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Mitarbeiter/innen die Option sehr unterschiedlich wahrnahmen. Einige tragen immer wiederkehrende Muster als Arbeitszeitwünsche ein, andere belassen es bei einzelnen Wünschen und wieder andere tragen gar keine Offerten ein.

Im zweiten Schritt erstellen die Planer/innen den Dienstplan. Dazu schließen sie zunächst die Offerten, d. h. die Mitarbeiter/innen können für den Zeitraum keine weiteren Wünsche eingeben. Die eingetragenen Arbeitszeitofferten inklusive ggf. damit verbundener Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz werden ihnen angezeigt.

Nun ist es Ihre Aufgabe, auf Basis der Sollbesetzungen und eingetragenen Arbeitszeitwünsche unter Berücksichtigung der betrieblich vereinbarten Kriterien zum Schutz der Gesundheit der Beschäftigten einen Dienstplan zu erstellen. Dies erfolgt noch händisch.

Zu den Planungskriterien, die die Planer/innen berücksichtigen müssen, zählen:

- Die Anzahl der zusammenhängenden Nachtdienste soll nicht vier überschreiten.
- Zwischen den Nachtdiensten muss eine Ruhezeit von mindestens elf Stunden eingeplant werden.
- Nach einer Nachtdienstfolge müssen mindestens 48 Stunden Ruhezeit eingeplant werden.

Diese Regelungen haben u. a. dazu geführt, dass es seit einigen Jahren im UMG keine Dauernachtwachen mehr gibt. Der Einsatz erfolgt somit im Früh-, Spät- und Nachtdienst. I. d. R. gibt es Nachtdienstturns, und zwar von Montag bis Donnerstag und von Freitag bis Sonntag.

Natürlich kommt es auch im UMG vor, dass Mitarbeiter/innen, die z. B. Kinder betreuen, überwiegend oder sogar nur Nachtdienste machen möchten. In begründeten Ausnahmefällen wird dies erlaubt, aber nur für eine befristete Zeit. Kein/e Mitarbeiter/in soll dauerhaft ausschließlich nachts arbeiten.

Die Planer/innen sind ebenso gehalten, ein besonderes Aufgabenmerk auf den Wechsel von einem Spätdienst in einen Frühdienst zu werfen, weil damit regelmäßig eine Verkürzung der Ruhezeit auf unter elf Stunden verbunden ist. Auf der einen Seite wird der Wechsel z. T. von Mitarbeiter/innen gewünscht, auf der anderen Seite erscheint er z. T. unumgänglich um auf die notwendige Sollbesetzung zu kommen. Unstrittig ist, dass mit dem Wechsel zusätzliche Belastungen verbunden sind.

Deshalb gibt es folgende Regelung: Eine Verkürzung der Ruhezeit auf 9,25 bzw. im Einzelfall neun Stunden darf maximal viermal/Monat pro Mitarbeiter/in geplant werden. Die Grenze kann unter- und überschritten werden. Mitarbeiter/innen, die eine Verkürzung ganz ausschließen möchten, können dies schriftlich erklären. Mehr als vier Verkürzungen pro Monat müssen die Mitarbeiter/innen ausdrücklich zustimmen.

Den freigegebenen Dienstplan erhalten die Mitarbeiter/innen. Farblich markiert sind die Wünsche, die umgesetzt werden konnten. Die Erfahrung zeigt: Je mehr Beschäftigte in Teilzeit arbeiten und je größer die Abteilungen sind, desto mehr Offerten können auch umgesetzt werden. Bei nicht umgesetzten Wünschen ist viel Kommunikation zwischen Planer/in und Mitarbeiter/in notwendig.

In großen Abteilungen können bis zu 80 % der Wünsche umgesetzt werden. Dies setzt natürlich voraus, dass die Mitarbeiter/innen auch auf verschiedenen Stationen eingesetzt werden können und wollen.

Der Prozess der Einsatzplanung ist positives Beispiel, wie zur Zufriedenheit aller die unterschiedlichen Anforderungen auf Seiten des Betriebs, der Patientinnen und Patienten, der Mitarbeiter/innen und des Gesundheitsschutzes austariert werden können. Noch ist die monatliche händische Dienstplannerstellung relativ zeitaufwendig. Deshalb gibt es auf Seiten der Leitungen Überlegungen, diesen Prozessschritt weiter zu automatisieren. Dazu müssten wiederkehrende Einsatzmuster identifiziert und im Abgleich mit den Sollbesetzungen zu einem wiederkehrenden Plan entwickelt werden. In diesem Zuge könnten auch zwei Ziele, die bisher noch nicht umgesetzt werden konnten, wieder neu aufgegriffen werden: Die Einführung der 5-Tage Woche und ein Dienstplan mit einer deutlich längeren Laufzeit (z. B. drei Monate, um den Mitarbeiter/innen noch mehr vorausschauende Planungssicherheit zu geben).



*Eine Mitarbeiterin der UMG behandelt einen jungen Patienten,
Quelle: Universitätsmedizin Göttingen*

Beschreibung der Dienstpläne der Universitätsmedizin Göttingen 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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
Die Länge eines Dienstes sollte von der Arbeitsschwere abhängen.	x	<input type="checkbox"/>	<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.	x	<input type="checkbox"/>	<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.	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein späterer Dienstbeginn im Frühdienst sollte zur besseren Vereinbarkeit von dienstlichen und privaten Anforderungen ermöglicht werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
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