

Praxisbeispiel – Krankenhaus

Hüttenhospital gGmbH – Gesunde und verlässliche Dienstpläne

Zum Unternehmen

Das Hüttenhospital Dortmund kann auf eine lange Tradition zurückblicken. 1858 wurde es ursprünglich als Krankenhaus für Werksangehörige der Hermannshütte gegründet. Es folgten Jahre der Erweiterung sowie der Um- und Neugestaltung.

1987 wurden die Weichen wieder einmal neu gestellt. Mit der Einrichtung einer neuen Abteilung Geriatrie wurde die Spezialisierung auf die gesundheitlichen Bedürfnisse von Menschen in der zweiten Lebenshälfte eingeleitet.

Heute, über 30 Jahre später, hat sich das Hüttenhospital zum Geriatrischen Zentrum der Region entwickelt. Neben der Inneren Medizin umfasst das Leistungsangebot die ganzheitliche organmedizinische und funktionale Diagnostik und Therapie von Patientinnen und Patienten mit dem Ziel der Erhöhung/Wiedererlangung von Lebensqualität, Selbständigkeit und Reintegration in das häusliche Umfeld.

2015 hat das Hüttenhospital mit zwei weiteren Kliniken in Dortmund den Geriatrischen Verbund gegründet. Ziel ist, insbesondere älteren Menschen in Dortmund rund um den Krankenhausaufenthalt eine noch bessere, schnellere und effizientere Versorgung zu bieten. Dabei stehen Gesundheit, Lebensqualität und Selbstständigkeit im Alltag im Mittelpunkt.

In dem 2016 komplett renovierten Haus stehen heute insgesamt 174 Betten zur Verfügung: 48 in der Inneren Medizin (inklusive Intensivstation) und 91 Betten in der Akutgeriatrie mit Frührehabilitation. Hinzu kommen 25 Plätze in der geriatrischen Tagesklinik.



*Das Hüttenhospital in Dortmund,
Quelle: Hüttenhospital gGmbH*

Zur Pflege

Die Pflege im Hüttenhospital steht ganz im Zeichen der aktivierend-therapeutischen Pflege. Ziel ist die Beibehaltung/Wiederherstellung einer größtmöglichen Selbständigkeit, Mobilität und Teilhabe der älteren Patientinnen und Patienten, die mit Erkrankungen sprichwörtlich von A bis Z eingeliefert werden und zu einem hohen Anteil an Demenz erkrankt sind. All dies führt zu vergleichsweise hohen Liegezeiten von 14 bis 21 Tagen.

Die Pflegekräfte sind Teil eines interdisziplinären Teams aus Ärztinnen und Ärzten, Physio- und Ergotherapeutinnen und -therapeuten, Sozialarbeiter/innen und dem Team der Familialen Pflege.

In der Pflege arbeiten 65 Gesundheits- und Krankenpfleger/innen, 21 Altenpfleger/innen, neun Pflegeassistentinnen und -assistenten sowie insgesamt elf Helfer/innen (gerundete Vollkräfte).

Die Pflege geriatrischer Patientinnen und Patienten stellt ganz besondere Anforderungen an die Mitarbeiter/innen: Fachwissen, Einfühlungsvermögen und nicht zuletzt professionelle Distanz sind drei wichtige Kernkompetenzen.

Um Mitarbeiter/innen, die sich diesen Herausforderungen stellen, zu finden und zu binden, wird u. a. auf eine kooperative Führung und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im ganzen Haus gesetzt. In eine qualifizierte Aus- und Weiterbildung wird investiert. Die Gesundheit der Mitarbeiter/innen wird gefördert, und zwar mit Angeboten im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie in der Arbeitsorganisation, speziell in der Dienstplangestaltung.



*Eine Mitarbeiterin des Hüttenhospitals
am Stationsempfang,
Quelle: Hüttenhospital gGmbH*

Gutes Praxisbeispiel für: Gesunde und verlässliche Dienstpläne

Die Dienstpläne werden von den Stationsleitungen „geschrieben“. Es handelt sich um Monatspläne, die jeweils nach Prüfung am 10. des Vormonats von der Pflegedienstleitung und dem Betriebsrat freigegeben werden. Bis zur Freigabe wird ein Prozess durchlaufen, der folgende Schritte beinhaltet:

- planbare Abwesenheitszeiten festlegen,
- Wünsche der Mitarbeiter/innen erfassen,
- Regeln gesunder Dienstplangestaltung berücksichtigen und
- auf der Station entwickelte gute Regelungen ergänzen.

Der Reihe nach:

Eine typische personelle Besetzung auf einer geriatrischen Station im Hüttenhospital besteht aus 20 Mitarbeiter/innen, darunter 16 Fachkräfte, drei Helfer/innen und eine Versorgungsassistentin. Der ganz überwiegende Teil der Mitarbeiter/innen arbeitet in Vollzeit (39 Stunden/Woche laut TVöD Bund).

Bei Dienstzeiten von 6:00 bis 14:18 Uhr (Frühdienst), 13:12 bis 21:30 Uhr (Spätdienst) und 21:00 bis 6:30 Uhr (Nachtdienst) wird in einer 5-Tage-Woche gearbeitet. 4 Früh, 3 Spät, 2 Nacht lautet die festgelegte Mindestbesetzung mit examinierten Kräften.

Planbare Abwesenheitszeiten festlegen

Die ersten Eckpunkte für den Dienstplan werden bereits im Vorjahr fixiert; und zwar im Urlaubsplan. Im Oktober wird der Urlaubsplan für das Folgejahr aufgestellt. Dabei wird der komplette Jahresurlaub unter Berücksichtigung der Regel verplant, dass maximal vier Kräfte gleichzeitig in Urlaub sein dürfen. Somit sind in einem ersten Schritt planbare Abwesenheitszeiten fixiert.

Auf Flexibilität bei den Urlaubstagen müssen die Beschäftigten trotzdem nicht verzichten. Aufgrund des Schichtdienstes erhalten sie laut TVöD zusätzliche freie Tage. Diese können in Abstimmung mit der Stationsleitung flexibel im Jahr in Anspruch genommen werden.

Wünsche der Mitarbeiter/innen erfassen

Bei Einstellung erhalten die Pflegekräfte einen individuellen Zugang zu ihrem Dienstplan. Über diesen Zugang können sie ihre Arbeitszeitwünsche eintragen, und zwar über einen Zeitraum von einem Jahr. Änderungen sind jederzeit möglich. Dabei handelt es sich um Wünsche wie z. B. an einem bestimmten Tag frei zu bekommen oder an einem anderen Tag auf jeden Fall nicht zum Frühdienst eingeplant zu werden.

Eine Regel auf der Station lautet, dass maximal fünf Wünsche pro Person und Monat eingetragen werden können. In der Praxis hat sich gezeigt, dass in diesem Umfang Wünsche bei der Dienstplanung meist umgesetzt werden können. Trägt ein/e Mitarbeiter/in mehr Wünsche ein, fragt die Stationsleitung nach, welche fünf die Wichtigsten sind.

Regeln für gesunde Dienstplangestaltung

Auf der Basis von Mindestbesetzung, planbaren Abwesenheiten und Arbeitszeitwünschen der Mitarbeiter/innen setzt die Stationsleitung nun die Planung fort. Dabei berücksichtigt sie arbeitswissenschaftliche Gestaltungsregeln. Grundsätzlich gilt, dass alle Mitarbeiter/innen auf der Station in einem 3-Schichtsystem arbeiten, d. h. alle beteiligen sich an den Nachtdiensten. Ausgenommen sind nur die Mitarbeiter/innen, die aufgrund eines ärztlichen Attests nicht mehr in der Nacht eingesetzt werden dürfen. Die Entscheidung, vom „Prinzip Dauernachtwache“ abzuweichen, hat die Pflegedirektion vor dem Hintergrund der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Nacht- und Schichtarbeit bereits vor 25 Jahren getroffen.

Darüber hinaus ist die Anzahl der Nachtdienste, die in Folge geplant werden, auf maximal vier begrenzt. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Mitarbeiter/innen sehr ungern nur ein oder zwei Nachtdienste in Folge absolvieren. Die Begründung: Sie möchten nicht so häufig in eine Nachtarbeitsphase wechseln müssen. Im Ergebnis werden – zur Zufriedenheit der Beschäftigten – drei bzw. vier Nachtdienste in Folge geplant.

In der Planung schließen sich die Nächte i. d. R. an Dienste im Tagdienst an. Dabei gilt die Leitlinie: Vorwärtsrotation. D. h., nach Möglichkeit besteht eine Arbeitsphase aus aufeinander folgenden Früh-, Spät- und Nachtdiensten. Und dabei wird darauf geachtet, dass maximal sieben Dienste in Folge verplant werden, um eine Belastung durch überlange Dienstfolgen zu vermeiden.

Auf der Basis wurde im Laufe der Zeit für jede/n Mitarbeiter/in ein Dienstplanmuster entwickelt, das in den meisten Fällen wiederkehrend zum Einsatz kommt. Monatliche Anpassungen nimmt die Stationsleitung vor, um Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter/innen zu berücksichtigen; und natürlich bei (kurzfristigen) krankheitsbedingten Abwesenheiten (siehe Ausfallmanagement).

Stationsinterne Regelungen

eben all den Gestaltungskriterien wurden und werden stationsinterne Regelungen entwickelt, die die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen mit der Arbeitszeit steigern. Dazu gehören z. B.: Die Wochenenden vor und nach einem Urlaub sind grundsätzlich dienstfrei. Dies „verlängert“ den Urlaub und ermöglicht evtl. die Buchung günstigerer Flüge. Ebenso gehört dazu, dass Geburtstagskinder ein „dienstfrei“ an ihrem Ehrentag eingetragen bekommen.

Einzelne Mitarbeiter/innen mit Betreuungspflichten können den Frühdienst etwas später starten, so dass sie vorab ihr/e Kind/er in die Kita bringen können. Und auch auf Paare, die auf unterschiedlichen Stationen arbeiten, wird Rücksicht genommen, indem sie auf ihren Wunsch in gegenläufigen Diensten eingeplant werden.

Nicht zuletzt gibt es auch für den Einsatz im Nachtdienst die Möglichkeit einer Sonderregelung. Bei besonderen privaten Anforderungen oder Belastungen kann – für einen befristeten Zeitraum – ein Einsatz ausschließlich im Früh- und Spätdienst vereinbart werden. Die Abstimmung erfolgt zwischen Mitarbeiter/in und Stationsleitung. Es wird viel Wert darauf gelegt, dass es sich um eine befristete Regelung handelt und, sobald sich die Rahmenbedingungen verändern, wieder in den gewohnten 3-Schichtrythmus zurückgekehrt wird.

Ausfallmanagement

Bei kurzfristigen krankheitsbedingten Ausfällen greift ein dreistufiges Verfahren:

Zunächst überprüft die Stationsleitung, ob der Dienst mit dem vorhandenen Personal ausreichend abgedeckt ist. Ist dies nicht der Fall, wird geschaut, ob eine Pflegekraft einer anderen Station unterstützen kann; den kompletten Dienst oder zumindest in Zeiten mit erhöhtem Arbeitsaufkommen. Ist dies ebenfalls nicht möglich, wird – als letzter Schritt – ein/e Mitarbeiter/in im Frei kontaktiert, ob sie/er einspringen kann. Wenn möglich, kann der ganze Dienst übernommen werden. Alternativ kann die/der einspringende Mitarbeiter/in auch in einem verkürzten Früh- (6:00 bis 10:00 Uhr) oder Spätdienst (16:30 bis 20:30 Uhr) arbeiten. Dies fällt den Mitarbeiter/innen in Abstimmung mit privaten Anforderungen oft leichter. Trotz alledem gilt: Jede/r darf bei Anfrage auch guten Gewissens „Nein“ sagen. Die „zusätzliche“ Arbeitszeit wird zeitnah in Freizeit ausgeglichen. Darüber hinaus gibt es auch einen monetären Anreiz: Für dreimaliges Einspringen gibt es einen Gutschein im Wert von 40,00 €.



Beschäftigte des Hüttenhospitals
Quelle: Hüttenhospital GmbH

Aktuell werden von Pflegedirektion und Betriebsrat weitere Ansätze im internen Ausfallmanagement diskutiert, um externe Lösungen durch Personaldienstleister auf das notwendige Mindestmaß zu reduzieren. Dazu gehören sogenannte Joker Dienste und Stand-by-Dienste.

Eine wichtige Voraussetzung für das Funktionieren all dieser Regelung ist ein gutes Team. Dies wird nicht zuletzt auch durch die Leitung geprägt. Wichtig ist, dass die Stationsleitung klare Regeln vertritt, die für alle transparent sind und an die sich alle halten müssen. Das macht den Dienstplan stabil und verlässlich. Und ebenso wichtig ist es, dass die Stationsleitung Vorbild ist, d. h. z. B. in „Notsituationen“ am Wochenende auch selbst mal einen Dienst übernimmt.

Beschreibung der Dienstpläne der Hüttenhospital gGmbH 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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
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"/>
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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x

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