

## Praxisbeispiel – Krankenhaus

# Katharinen-Hospital Unna gGmbH – Vorausschauende und verbindliche Dienstplangestaltung

## Zum Unternehmen

Das Katharinen-Hospital, verwurzelt in der Katholischen Kirchengemeinde St. Katharina in Unna, wurde 1888 gegründet. In den folgenden Jahrzehnten folgten Erweiterungs-, Um- und Neubauten. Wichtige Wegmarken bilden die Schwerpunktsetzungen u. a. in den Fachbereichen Gynäkologie/Geburtshilfe und Kardiologie sowie die Zertifizierungen zur Behandlungseinrichtung für Typ 1 und Typ 2 Diabetiker.

1998 führte das Katharinen-Hospital als erstes Krankenhaus in Deutschland eine Gesundheitsmesse durch. Das Angebot: hohe medizinische, pflegerische und auch informelle Kompetenz in Gesundheitsfragen für die Menschen in der Region. 2002 wurde das Medical Center I am Katharinen-Hospital mit 20 Praxen und Einrichtungen des Gesundheitswesens eingeweiht; 2011 das Medical Center II.

Heute ist das Katharinen-Hospital Teil des im Jahr 2000 gegründeten Katholischen Hospitalverbundes Hellweg, zu dem auch das Marienkrankenhaus in Soest und das Mariannen-Hospital in Werl gehören.

Hinzu kommen zwei Wohn- und Pflegeheime, ein Hospiz, eine Schule für Gesundheitsberufe, ein medizinisches Versorgungszentrum sowie eine Servicegesellschaft.

Das Katharinen-Hospital verfügt über 340 Betten in acht Hauptabteilungen. Die Beschäftigtenzahl liegt bei 1.100 (Stand: Sept. 2020). Im Herbst 2020 steht die Fusion mit dem Evangelischen Krankenhaus Unna an. Als Christliches Klinikum Unna werden beide Teile des Katholischen Hospitalverbundes sein.



*Das Katharinen-Hospital,  
Quelle: Katharinen-Hospital Unna gGmbH*

## Zur Pflege

Der überwiegende Anteil der 1.100 Beschäftigten arbeitet in den Bereichen Medizin und Pflege. Aufbauend auf der christlichen Haltung hat die Betreuung von Schwerstkranken, Sterbenden und deren Angehörigen eine besondere Bedeutung. Ein wertschätzender, respektvoller und kollegialer Umgang wird großgeschrieben. Die Individualität jedes/jeder Einzelnen wird respektiert, unabhängig von Herkunft, sozialem Status und Religion. Dass der Anspruch auch in die Tat umgesetzt wird, zeigt sich nicht zuletzt in einem hohen Anteil von langjährigen Mitarbeiter/innen und zahlreichen Auszeichnungen, die die Attraktivität des Arbeitgebers dokumentieren. Dabei spielt auch eine attraktive und gesunde Arbeitszeitgestaltung eine wichtige Rolle, wie sich beispielhaft an einer Kardiologischen Privatstation mit 18 Betten zeigen lässt.

## Gutes Praxisbeispiel für: Vorausschauende und verbindliche Dienstplangestaltung

Auf der Kardiologischen Station arbeiten 14 examinierte Pflegekräfte, drei davon in Vollzeit. Hinzu kommen zwei Hauswirtschaftskräfte, ein/e Mitarbeiter/in im Bundesfreiwilligendienst sowie Schüler/innen.

Die Stationsleitung „schreibt“ den Dienstplan und orientiert sich dabei an folgender Sollbesetzung: Im Frühdienst drei, im Spätdienst zwei und im Nachtdienst eine examinierte Fachkraft. Eine Besonderheit ist: Der Dienstplan wird für einen Planungszeitraum von drei Monaten geschrieben. D. h. Mitte September hängen die Dienstpläne für Oktober, November und Dezember aus. Mitte Oktober sind die Dienstpläne für November, Dezember und Januar einsehbar.

Hausleitung und Mitarbeitervertretung hatten sich ursprünglich auf einen Planungszeitraum von sechs Wochen verständigt. Die Erweiterung auf drei Monate, also auf das Doppelte, resultiert aus dem Wunsch der Mitarbeiter/innen. Die vorausschauende Planung ist für die Mitarbeiter/innen ein zentrales Zufriedenheitskriterium. Der lange Planungszeitraum trägt aber nicht allein zur Zufriedenheit bei. Entscheidend ist auch die Verbindlichkeit des Plans. Beide Faktoren wurden über einen längeren Zeitraum kontinuierlich weiterentwickelt. Dabei war und ist die hohe personelle Kontinuität auf der Station ein durchaus fördernder Faktor.

Wie auf so vielen Stationen gab es auf der Kardiologischen Privatstation früher auch ein Wunschbuch, in das die Mitarbeiter/innen ihre Arbeitszeitwünsche für den nächsten Monat eintragen konnten. Diese Wünsche wurden bei der Dienstplanung so gut es geht berücksichtigt, d. h. die Grundregeldienste der Mitarbeiter/innen wurden jedes Mal angepasst. Über einen längeren Zeitraum betrachtet stellte sich heraus, dass sich das Gros der Wünsche wiederholt. So wurden diese in die individuellen Regeldienststrategien „eingebaut“, was auf Seiten der Beschäftigten Zufriedenheit schafft und auf Seiten der Dienstplaner/in Zeit spart.

Heute durchläuft die Stationsleitung bei der Dienstplanung folgende Schritte:

Zunächst werden die Wochenenden geplant. Der Rhythmus steht fest: ein Wochenende Dienst – ein Wochenende frei. Damit stehen im wöchentlichen Wechsel auch schon gleichzeitig die Früh- und Spätdienstwochen fest. In der Woche vor dem freien Wochenende wird immer im Früh-, vor dem Dienstwochenende immer im Spätdienst gearbeitet. Schreibt man den Dienstrhythmus fort, so ist im Prinzip bereits im Januar ersichtlich, in welcher Woche im Dezember der Spätdienstblock folgt. Und noch ein Vorteil liegt auf der Hand: Wer aus dem Frühdienst ins freie Wochenende geht, hat ein längeres freies Wochenende.

Freie Tage als Ausgleich für die Arbeit am Wochenende werden möglichst „am Stück“ geplant. Dies hat gleich einen doppelten Effekt: Auf der einen Seite nehmen die Beschäftigten die längere Erholungszeit als positiv wahr; auf der anderen Seite berichten sie von einem höheren individuellen Freizeitwert.

Auch für die Nachtdiensteinsätze gibt es Regeln, die auf eine gesündere Gestaltung der Nachtdienstfolgen hinwirken sollen. So werden die Nachtdienste nur noch zum Teil von Mitarbeiter/innen übernommen, die ausschließlich nachts eingesetzt werden. Einige Nachtdienste werden mit jüngeren Mitarbeiter/innen besetzt, die gerne einspringen. Ein/e Mitarbeiter/in kombiniert die Tätigkeit als Praxisanleiter/in mit einem Nachtdienstblock im Monat.

Nach jeder Nachtdienstfolge werden mindestens drei freie Tage eingeplant. Und bei der Lage der Nachtdienste wird – insbesondere bei den Mitarbeiter/innen im Wechseldienst – darauf geachtet, dass die Nachtdienste in das Frei-Wochenende „auslaufen“, d. h., der Freitag ist der sogenannte Ausschlaftag.

Auch wenn viele Arbeitszeitwünsche in den Regeldienstfolgen Berücksichtigung gefunden haben, gibt es natürlich auch weiterhin kurzfristige Wünsche nach der Freigabe des Dienstplans. Diese können umgesetzt werden, wenn sich unter Einhaltung der Sollbesetzungen entsprechende Tauschpartner/innen finden.



*Eine Patientin und eine Mitarbeiterin des Katharinen-Hospitals unterhalten sich  
Quelle: Katharinen-Hospital Unna gGmbH*

### Ausfallmanagement

Maßgeblich für eine hohe Verbindlichkeit der Dienste sind ein ausreichender Personalschlüssel und ein gutes Ausfallmanagement. Aktuell ist es noch so, dass Mitarbeiter/innen im Frei bei kurzfristigen personellen Aus-

fällen angerufen werden. Stationsintern wurde vereinbart, dass zunächst die Teilzeitkräfte angefragt werden, wobei alle wissen, dass bei einem „Nein“ nicht weiter „nachgebohrt“ wird. Mit der Zusage des Einspringens wird sofort ein freier Tag als Ersatz-Ruhetag verabredet.

Ab November 2020 wird es eine neue Regelung geben. Dann sollen sogenannte Stand-by-Dienste als gemeinsame Lösung über drei Stationen für kurzfristige Ausfälle im Spätdienst eingeführt werden. Im Reihumverfahren wird sich dann ein/e Mitarbeiter/in an sieben Tagen von Montag bis Dienstag (ohne Samstag und Sonntag) zwischen 8:00 und 9:00 Uhr bereithalten, um bei Bedarf den Spätdienst zu übernehmen.

Die Konzentration auf den Spätdienst ist in der Sollbesetzung von zwei examinierten Kräften begründet. Bei einem Ausfall wäre nur eine Kraft auf der Station – eindeutig zu wenig für die Arbeitsanforderungen. Die Regelungen bei Ausfällen im Früh- und Nachtdienst bleiben zunächst bestehen. Im Frühdienst wird die Station geteilt. Die beiden examinierten Kräfte teilen sich auf. Evtl. kann auch ein/e Schüler/in oder Praktikant/in einer anderen Station noch unterstützen. Für den Nachtdienst muss sofort eine Vertretung gefunden werden.

Die Fusion mit dem Evangelischen Krankenhaus Unna wird eine weitere Veränderung bei den Arbeitszeiten vorantreiben. Noch wird in der 5,5-Tage-Woche gearbeitet. Aktuell laufen bereits die ersten Überlegungen zur Einführung der 5-Tage-Woche. Die täglichen Dienstzeiten werden länger. Die Arbeit muss anders organisiert werden. Und auf jeden Fall heißt es ein freier Tag mehr in 14 Tagen.

Beschreibung der Dienstpläne der Katharinen-Hospital Unna 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.	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.	<input type="checkbox"/>	x	<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.	<input type="checkbox"/>	x	<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"/>	x	<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"/>	x	<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