

## Praxisbeispiel – Krankenhaus

# Lungenklinik Hemer, Deutscher Gemeinschafts-Diakonieverband GmbH – Mitarbeiterwünsche und gesundheitliche Aspekte in Einklang bringen

## Zum Unternehmen

Die Lungenklinik Hemer ist ein Fachkrankenhaus mit 223 Betten und über 10.000 ambulanten und stationären Fällen pro Jahr. Mit überregionalem Versorgungsauftrag werden Erkrankungen der Lunge, der Atemwege und des Brustkorbs behandelt. Zu den Fachabteilungen zählen Pneumologie, Strahlentherapie, Thoraxchirurgie, Anästhesiologie und operative Intensivmedizin sowie Radiologie.

Träger der Lungenklinik Hemer ist die DGD-Stiftung, ein diakonischer Unternehmensverbund innerhalb des Netzwerkes Deutscher Gemeinschafts-Diakonieverband. Daraus resultiert eine besondere Verpflichtung auf diakonische Werte für das tägliche Engagement für Menschen. Als Marken-Werte gelten fachliche Kompetenz, christliches Engagement und herzliche Zugewandtheit.

Die Klinik hat insgesamt rund 480 Beschäftigte. Sie wurde bereits mehrfach mit dem Prädikat „Familienfreundliches Unternehmen“ ausgezeichnet. In Kooperation mit der Stadt Hemer verfügt sie über eine eigene U3-Kinderbetreuung.

In der Klinik gelten die Arbeitsvertrags Richtlinien für Einrichtungen der Diakonie (AVR).



*Die Lungenklinik in Hemer von oben,  
Quelle: Lungenklinik Hemer, Deutscher Gemeinschafts-Diakonieverband GmbH*

## Zur Pflege

Unter dem afrikanischen Leitspruch „Um einen Menschen zu heilen, braucht es einen Menschen“ bietet die Lungenklinik Hemer eine umfassende pflegerische Versorgung. Ziel ist eine individuelle und professionelle Pflege, die sowohl die physischen und psychischen als auch die sozialen und kulturellen Bedürfnisse der Menschen berücksichtigt. Als Orientierung dient das Pflegemodell von Dorothea Orem, in dessen Mittelpunkt die Selbstpflege steht, und damit alle Handlungen und Tätigkeiten, die selbst oder durch andere ausgeübt werden, um Leben, Gesundheit, Entwicklung und Wohlbefinden zu erlangen.

Auf den Stationen werden die Patientinnen und Patienten in der Pflegeorganisation der Bereichspflege betreut. Ziel ist, dass während einer Schicht alle pflegerischen Maßnahmen von einer verantwortlichen Pflegefachkraft geplant, koordiniert, ausgeführt und dokumentiert werden.

Die Lungenklinik beschäftigt 174 Vollkräfte in der Patientenversorgung, Diagnostik und Pflege, davon 142 examinierte Vollkräfte (Stand 2019).

## Gutes Praxisbeispiel für: Mitarbeiterwünsche und gesundheitliche Aspekte in Einklang bringen

In der Lungenklinik Hemer werden die Dienstpläne von den jeweiligen Stationsleitungen erstellt und mit einem Vorlauf von zwei Monaten von der Pflegedirektorin freigegeben. Damit wird den Beschäftigten im Hinblick auf Arbeit und Freizeit eine vorausschauende Planungssicherheit gegeben. Nach der Freigabe der Dienstpläne dürfen Veränderungen nur noch in Rücksprache mit den Mitarbeiter/innen vorgenommen werden.

Die Erstellung der Dienstpläne erfolgt in mehreren Schritten unter Einbeziehung der Beschäftigten. Der Garant für eine qualitative Umsetzung aller Anforderungen in den Dienstplan sind die Stationsleitungen. Die Qualität des Dienstplans bemisst sich an der Sicherstellung der notwendigen Schichtbesetzung, der Berücksichtigung von Mitarbeiterwünschen und nicht zuletzt einer Verteilung der Dienste unter der Maßgabe gesundheitliche Belastungen und Überforderungen zu vermeiden.

Gearbeitet wird in der 5-Tage-Woche in einem Dreischichtmodell. Im Frühdienst wird von 6:00 bis 14:18 Uhr gearbeitet, im Spätdienst von 12:42 bis 21:00 Uhr und im Nachtdienst von 20:30 bis 6:30 Uhr.

Der Planungsprozess beginnt mit den Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten. Über das Dienstplanungsprogramm hat jede/r Mitarbeiter/in Zugang zum eigenen sogenannten Wunschdienstplan. So kann jede/r die eigenen Wünsche eintragen. Typische Wünsche sind z. B. ein Frühdienst an einem bestimmten Tag, weil abends ein Sportkurs besucht wird, oder ein freier Tag bzw. ein bestimmtes freies Wochenende.

Die Mitarbeiter/innen nutzen den Wunschplan auch, um ihre individuellen Einsatzpräferenzen im Früh-, Spät- und Nachtdienst zu dokumentieren. Klar ist jedoch, und deshalb werden solche Wünsche auch erst gar nicht eingetragen, dass ein Einsatz ausschließlich in einem Dienst, z. B. in der Nacht, nicht möglich ist.

Für die Planungen greifen die Stationsleitungen auf die Wünsche der Mitarbeiter/innen zu, die bereits ein erstes Grundgerüst für den Dienstplan darstellen. Auf den meisten Stationen ähnelt sich das Grundgerüst von Monat zu Monat, da die Mitarbeiter/innen ihre „festen“ privaten Termine bzw. ihre präferierten Dienste in ihren Wunschplan eingeben. Aber natürlich gibt es auch immer wieder neue Wünsche.

Dann beginnen die Stationsleitungen mit der „qualitativen Umsetzung“:

Zuerst wird darauf geachtet, dass in den Schichten langjährige, erfahrene Kräfte mit Kräften zusammen eingeplant werden, die noch nicht so lange in der Pflege arbeiten. Damit ist in jeder Schicht, jenseits der Frage examiniert – nicht-examiniert, die notwendige Kompetenz und Erfahrung vorhanden.

Jedes zweite Wochenende soll frei sein und i. d. R. sollen nicht mehr als zehn Dienste in Folge geleistet werden.

Die Anzahl der aufeinanderfolgenden Nachtdienste ist auf vier begrenzt. Nur in Ausnahmefällen und wenn die Mitarbeiter/innen es wünschen, dürfen es fünf bis maximal sechs Nachtdienste sein. Außerdem gilt bei der Planung der Nachtdienste die Faustformel: „Immer ein Tag weniger frei als Nachtdienste in Folge geleistet wurden.“ D. h., nach drei Nachtdiensten in Folge werden zwei freie Tage eingeplant, nach vier Nachtdiensten drei freie Tage. Lässt die Personalsituation auf der Station es zu, wird die Erholungszeit nach den Nachtdiensten gerne auch mit einem zusätzlichen freien Tag aus dem Arbeitszeitkonto verlängert.

Da sich alle Pflegekräfte am Nachtdienst beteiligen, ist es möglich, Mitarbeiter/innen ab Vollendung des 60. Lebensjahres komplett aus dem Nachtdienst herauszunehmen, sofern von Seiten der Mitarbeiter/innen nicht der ausdrückliche Wunsch besteht, weiterhin nachts eingesetzt zu werden. In Abstimmung mit den Stationsteams und von ihnen getragen, werden die älteren Mitarbeiter/innen dann ausschließlich im Früh- und Spätdienst eingesetzt. Darüber hinaus wird es Mitarbeiter/innen, die sich durch die Nachtdienste besonders belastet fühlen, ermöglicht, weniger Nachtdienste zu übernehmen und generell nur zwei bis drei Nachtdienste in Folge zu arbeiten.

Ergänzend zu diesen Regelungen wird für Mitarbeiter/innen, die aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen oder besonderer privater Anforderungen die Dienstzeiten oder generell „das Schichten“ nicht mehr ermögli-



Beschäftigte in der Pflege,  
Quelle: Lungenklinik Hemer, Deutscher Gemeinschafts-  
Diakonieverband GmbH

chen können, nach individuellen Lösungen gesucht. Dies kann ein späterer Dienstbeginn (z. B. ab 7:00 oder 7:30 Uhr) bei jungen Müttern sein, die ihre Kinder vor dem Dienst in die Kita bringen müssen, oder – je nach Qualifikation – ein Wechsel in den Funktionsdienst oder in den Krankentransportdienst, die nicht im Schichtdienst arbeiten.

### Ausfallmanagement

Im Januar 2020 wurde ein Flex-Pool eingeführt. In dem Pool arbeiten überwiegend junge Mütter, die nach der Elternzeit in die Pflege zurück möchten, ein dreischichtiges Arbeiten aufgrund der familiären Anforderungen aber nicht ermöglichen können. Alle Mitarbeiter/innen im Pool arbeiten in Teilzeit (max. 75 % einer Vollzeitstelle).

Der Dienstplan für die Pool-Mitarbeiter/innen wird ebenfalls mit einem Vorlauf von zwei Monaten erstellt. Der Plan basiert auf den Angaben der Mitarbeiter/innen, wann sie arbeiten können. Im Gegenzug zu den Wunscharbeitszeiten werden die Mitarbeiter/innen, je nach Bedarf, auf verschiedenen Stationen flexibel eingesetzt.

Meist entsteht der Bedarf aufgrund von Urlaub und Krankheit auf den Stationen. Darüber hinaus vertreten die Pool-Mitarbeiter/innen aber auch Pflegekräfte in ihrem Freizeitausgleich für geleistete Mehrarbeitsstunden. Insgesamt ist der Flex-Pool heute eher ein Instrument, um lang- bis mittelfristige Ausfälle auszugleichen, bei denen noch eine gewisse Vorausplanung möglich ist.

Bei kurzfristigen Ausfällen greift zunächst ein anderes Vorgehen: In der Lungenklinik Hemer hat praktisch jede Station ein Pendant. So gibt es z. B. zwei Intensivstationen, Endoskopie und OP bilden ein weiteres Pendant. Kommt es zu kurzfristigen Ausfällen, die nicht von der Station selbst aufgefangen werden können, wird auf der Pendant-Station um Unterstützung gebeten. In den meisten Fällen kann so eine Lösung gefunden werden. Voraussetzung ist jedoch ein guter Stellenplan und die Besetzung aller Stellen. Bisher sind die Voraussetzungen gegeben.

Mit dem Vorgehen gelingt es der Klinik, die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten weitgehend zu erfüllen und gleichzeitig Kriterien einer gesunden Dienstplangestaltung zu berücksichtigen. Das Ergebnis trägt sicherlich auch dazu bei, dass unter den Pflegekräften nur eine sehr geringe Fluktuation herrscht und viele Kräfte bis zum Einstieg in die Altersrente in Hemer arbeiten. Wenn dies nicht zu den üblichen Arbeitszeiten oder an den angestammten Arbeitsplätzen möglich ist, werden Alternativen individuell gesucht.

Beschreibung der Dienstpläne der Lungenklinik Hemer 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"/>	x
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.	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"/>
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.	<input type="checkbox"/>	x	<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