

## Praxisbeispiel – Stationäre Pflegeeinrichtung

# Pflegeeinrichtung in einer Großstadt – Zuverlässige, vorausschauende Dienstplanung

## Zum Unternehmen

Die Einrichtung wurde vor rund 30 Jahren gegründet. Ein Tätigkeitsschwerpunkt ist das betreute Wohnen für Menschen bis Pflegegrad 5 (auch bei Demenz) in drei Wohnanlagen. Darüber hinaus wird ambulante Pflege sowie Tagespflege angeboten. Insgesamt sind rund 130 Beschäftigte in der Pflege und Betreuung im Einsatz.

## Zur Pflege

Die Einrichtung wurde vor rund 30 Jahren gegründet. Ein Tätigkeitsschwerpunkt ist das betreute Wohnen für Menschen bis Pflegegrad 5 (auch bei Demenz) in drei Wohnanlagen. Darüber hinaus wird ambulante Pflege sowie Tagespflege angeboten. Insgesamt sind rund 130 Beschäftigte in der Pflege und Betreuung im Einsatz.

## Gutes Praxisbeispiel für: Entwicklung eines Dienstplans im Team

Bei der Gründung des Pflegedienstes, wurde von der Leitung ein Dienstplanmodell entwickelt, das sich an folgenden Eckpunkten orientiert:

- enge Bezugspflege
- planbare und verlässliche Dienste
- möglichst geringe gesundheitliche Belastungen

## Das Modell

Zwei Eckpunkte bilden den Kern des Dienstplanmodelles:

1. Alle Mitarbeiter/innen in der Pflege haben Arbeitsverträge über 140 Stunden/Monat (sogenannte Vollzeitkräfte).  
Dem individuellen Stundenvolumen liegt folgende Grobkalkulation zugrunde: In einem Monat (30 Tage) sind 30 Früh- und 30 Spätdienste zu leisten; in Summe 60 Dienste. Für diese 60 Dienste werden drei Mitarbeiter/innen benötigt (eine/r im Frühdienst, eine/r im Spätdienst, eine/r hat frei). Das sind für jede/jeden Mitarbeiter/in 20 Dienste pro Monat. 20 Dienste à 7 Stunden Arbeitszeit ergibt 140 Stunden.
2. Alle Mitarbeiter/innen arbeiten nach einem festen, für alle gleichen Dienstplanrhythmus im Tagdienst.

Dabei wird zwischen dem Rhythmus der 3er- und der 2er-Teams unterschieden:

Der Rhythmus der 3er-Teams besteht aus 7 Tage Frühdienst, 3 Tage frei, 7 Tage Spätdienst, 4 Tage frei. Nach den 21 Tagen wiederholt sich der Rhythmus. Die 3er-Teams heißen auch Bezugspflegeteams. Sie sind das

Grundgerüst für die enge Bezugspflege. Im Wechsel ist immer ein/e Mitarbeiter/in im Frühdienst, ein/e im Spätdienst und die/der Dritte aus dem Team hat frei.

Beim Rhythmus der 2er-Teams folgen auf sieben Dienste in Folge sieben Tage frei. Aus diesem wöchentlichen Wechsel resultiert auch der Name „Woche-um-Woche-Modell“. Diese Dienste bestehen aus neun Stunden Arbeitszeit und einer Stunde bezahlter Pause. Die Dienste sind zeitlich so angelegt, dass sie beim höheren Arbeitsaufkommen im Früh- und Spätdienst die 3er-Teams unterstützen.

Zwischen den 2er- und 3er-Teams besteht eine gewisse Durchlässigkeit. Je nach Arbeitsaufkommen, kann sich aus dem 2er-Team ein 3er-Team mit dann veränderten Arbeitszeiten entwickeln.

Ergänzend zu den Pflgeteams arbeitet in jedem Haus ein sogenanntes Fachkräfteteam, was nicht heißt, dass in den anderen Teams keine Fachkräfte arbeiten. Das Fachkräfteteam besteht ebenfalls aus drei Personen und arbeitet nach dem 3er-Team-Rhythmus. Dieses Team wurde aus dem Pflegealltag „herausgelöst“. Es hat die Fachaufsicht und kümmert sich um alle medizinischen Belange der Bewohner/innen. Die Mitarbeiter/innen sind u. a. die zentralen Ansprechpartner/innen z. B. in Notsituationen für Helfer/innen. Sie übernehmen konzentriert die Kontakte zu Ärztinnen und Ärzten.

### Vorausschauende Planung – kurzfristige Arbeitszeitwünsche

Der verbindliche, wiederkehrende Dienstrhythmus in den Teams erlaubt es der Pflegedienstleitung, die Dienstpläne pro Wohnhaus mehrere Monate im Voraus zu erstellen und freizugeben. Die Mitarbeiter/innen wissen damit sehr frühzeitig, an welchen Tagen sie Frühdienst, Spätdienst oder frei haben, und können so ihre privaten Aktivitäten planen. Nicht alles ist jedoch langfristig planbar. Und so kommt es natürlich auch in diesem Pflegedienst vor, dass Mitarbeiter/innen kurzfristig Wünsche nach einer Dienstzeitenänderung vorbringen. Hier gilt die Regelung: Ein freigegebener Dienstplan kann nur noch verändert werden, wenn sich Tauschpartner/innen mit gleicher Qualifikation finden oder ein/e Springerin (s. u.) den Dienst übernehmen kann. Ziel ist es, Veränderungen an dem Dienstrhythmus zu vermeiden. Und dies wird – zugunsten von Planbarkeit und Zuverlässigkeit – auch von allen getragen.

### Ausfallmanagement

Urlaubs- und krankheitsbedingte Ausfälle werden durch Springer/innen aus einem wohnhausübergreifenden Pool ersetzt. In dem Pool sind Mitarbeiter/innen in einer Größenordnung von rd. 15% der pflegerischen Personalkapazität aller drei Häuser. Mit dem Einsatz der Springer/innen konnte das Holen aus dem Frei auf Not-situationen reduziert werden.

Bei den Springer/innen gibt es eine langfristige Planung für die Abdeckung der Urlaubstage im Rahmen der Jahresurlandsplanung und eine kurzfristige Planung bei kurzfristigen Erkrankungen der Pflegekräfte.

Die Springer/innen können ortsungebunden in allen drei Häusern eingesetzt werden. Damit auch sie zumindest einen Teil verlässliche freie Tage haben, können sie pro Monat sieben Tage angeben, an denen sie nicht eingesetzt werden möchten.

Damit haben die Springer/innen insgesamt weniger Planungssicherheit in den Diensten als die anderen Pflegekräfte. Als Ausgleich erhalten sie eine etwas höhere Vergütung.

Bei längerfristigen Erkrankungen wird auch schon mal auf Zeitarbeitskräfte zurückgegriffen, um die eigenen Kräfte nicht zu überlasten. Ist eine Rückkehr nicht absehbar, wird auch neu eingestellt.

### Dienstzeiten in Lebensphasen mit besonderen Anforderungen

Einheitliche Arbeitszeiten und feste Dienstrhythmen haben – wie beschrieben – hohe Priorität und tragen wesentlich zur Arbeitszeitzufriedenheit der Beschäftigten bei. Dem zufolge werden Sonderregelungen in den Regelungssystemen möglichst vermieden. Für Mitarbeiter/innen, die aufgrund von Betreuungs-/Pflegeanforderungen oder gesundheitlichen Einschränkungen „nicht mehr schichten“ können, werden andere Einsatzmöglichkeiten gesucht. Dabei wird das gesamte Leistungsspektrum des Pflegedienstes in den Blick genommen. Je nach Qualifikation und zeitlichen Anforderungen kann so – zum Teil befristet – ein Wechsel in die Tagespflege oder in die Betreuung/Hauswirtschaft im Bereich der ambulanten Pflege erfolgen.

Das Modell, das in den wesentlichen Grundzügen seit der Gründung umgesetzt wird, hat sich bewährt. Die geringe Mitarbeiterfluktuation und die hohe Rückkehrquote u. a. nach einem Studium werden auch auf die guten Arbeitszeitbedingungen zurückgeführt. Sicherlich ist es „leichter“ mit einem solchen Modell in einer neu gegründeten Einrichtung zu starten, als es in einer Bestandeinrichtung einzuführen.

Eine Voraussetzung für das Gelingen ist, dass alle Mitarbeiter/innen die Arbeitszeit und die festen Dienstrhythmen mittragen. Pluspunkte sind die Planbarkeit und Verlässlichkeit, aber auch die Begrenzung der Arbeitstage in Folge sowie die feste Anzahl freier Tage. Diese Vorteile müssen jedoch erst erkannt und erlebt werden. So wird bei Neueinstellung generell viel Zeit darauf verwendet, die Bewerber/innen von der Arbeitszeit und dem Modell zu überzeugen. Dann ist aber auch das Fazit: „Wer ein halbes Jahr bleibt, bleibt für immer.“

Beschreibung der Dienstpläne einer Pflegeeinrichtung 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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<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.	<input type="checkbox"/>	x	<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"/>	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.	<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