

Instrument 5

Dienstplanung

Bedeutung

Eine gute Dienstplanung stärkt die gesundheitlichen Ressourcen der Pflegekräfte. Denn sie sorgt für Zufriedenheit und ausreichende Erholung zwischen den Diensten. Pflegekräfte stellen an die Dienstplanung die Erwartung, ihre berufliche Tätigkeit mit familiären Anforderungen (z. B. Kindererziehung, Pflege eigener Angehöriger) soweit wie möglich vereinbaren zu können. Wenn in der Dienstplanung diese **Vereinbarkeitserwartungen** berücksichtigt werden, erhöht dies die Arbeitszufriedenheit und die Bindung der Pflegekräfte an das Unternehmen. Eine gute Dienstplanung ist zudem Voraussetzung dafür, dass täglich für die zwei- bis dreimal stattfindenden Touren ausreichend viele und geeignete Pflegekräfte verfügbar sind. Das ist manchmal ein **Balanceakt** zwischen den verschiedenen Interessen, Erwartungen und betrieblichen Notwendigkeiten. Um hier nicht die Balance zu verlieren, benötigen Sie das Wissen um die Perspektiven aller Beteiligten. Deshalb sollten Sie auch in der Dienstplanung alle Beteiligten laufend mit einbeziehen.

Beteiligung

Die Beteiligung an der Dienstplanung bezieht sich vor allem auf die **Berücksichtigung von Wünschen** oder Anforderungen der Pflegekräfte an den kommenden Dienstplan. Es gibt zwar immer wieder Versuche, die Pflegekräfte selbst ihren Dienstplan ohne Beteiligung der Pflegedienstleitung festlegen zu lassen. In den meisten ambulanten Pflegeunternehmen wird der Dienstplan jedoch aufgrund seiner komplexen Anforderungen **zentral geschrieben** (meist von der Pflegedienstleitung). Es ist dann die Aufgabe der zuständigen Person, die Wünsche der Pflegekräfte so weit wie möglich zu berücksichtigen.

Zuständigkeiten

Mit den Schilderungen zur Beteiligung sind auch bereits die Zuständigkeiten umrissen. Die **Hauptzuständigkeit** für die Dienstplanerstellung liegt **in einer Hand**. Meist ist die Pflegedienstleitung oder ihre Stellvertretung für die Dienstplanung zuständig. Auf jeden Fall ist es sinnvoll, für Urlaube und längere Krankheitsphasen eine Vertretung zu benennen, die

Seite 1 von 5

ausreichend in die im Unternehmen praktizierte Form der Dienstplangestaltung einbezogen ist.

Denn der Dienstplan ist »**Terminsache**«! Auch wenn die zuständige Person krank ist, müssen die Pflegekräfte ihren Dienstplan verlässlich erhalten. Für die Fertigstellung ist die **Mitte des Vormonats** anzustreben, damit die Pflegekräfte ausreichend Zeit haben, ihre außerberuflichen Angelegenheiten (Betreuung der Kinder usw.) zu planen und zu gestalten. Teilen Sie den Pflegekräften auf jeden Fall mit, wann der Dienstplan in der Regel verfügbar ist. Sollte es zu **Verzögerungen** kommen, sollten Sie auch das **frühzeitig mitteilen**.

Die für die Dienstplanung zuständige Person kommuniziert diesbezüglich auch mit den Pflegekräften. Die **Pflegekräfte** sind jedoch für die **fristgerechte Anmeldung** von eigenen Wünschen oder dringenden Anforderungen an den Dienstplan zuständig (etwa den Wünschen nach freien Tagen oder nach einer bestimmten Schicht, s.u.). Werden diese Fristen nicht eingehalten, können die Wünsche bzw. individuellen Anforderungen von der Dienstplanung im Regelfall nicht mehr berücksichtigt werden, weil sie den gesamten Dienstplan verzögern oder wieder umwerfen können. Die einzelne Pflegekraft kann dann nur noch mit anderen Pflegekräften Dienste tauschen. Dieser **Tausch** muss unbedingt bei der für die Dienstplanung zuständigen Person **gemeldet** werden, damit immer klar ist, welche Person an welchem Tag zu welcher Schicht Dienst hat.

Vorgehen

1. Monatlicher Dienstplan

Um eine Beteiligung der Pflegekräfte an der monatlichen Dienstplanung zu erreichen, müssen die **Pflegekräfte ausreichend früh einbezogen** werden. So hängt die Dienstplanung spätestens zu Beginn des Monats den noch leeren Dienstplan des Folgemonats für einen begrenzten Zeitraum (ca. 1 Woche) aus, damit alle Pflegekräfte ihre Eintragungen vornehmen können. Je früher das geschieht, desto eher kann mit dem eigentlichen Schreiben des Dienstplans begonnen werden. Alle Pflegekräfte sollten wissen, **wann und wie lange der Dienstplan aushängt**. Stellen Sie dafür eine Regel auf.

Damit die Dienstplanung erkennen kann, wie dringlich den einzelnen **Pflegekräfte** ihre Wünsche bzw. Anforderungen an den Dienstplan sind, können Sie **Eintragungen in zwei verschiedenen Farben** vornehmen lassen: **Rote** Eintragungen stehen für eine hohe Priorität der Wünsche; **blaue** Eintragungen sind einfache Wünsche. Die Pflegekräfte sollten sorgsam mit den roten Eintragungen vorgehen, da zu viele rote Eintragungen keine Unterscheidung

zwischen sehr und weniger wichtigen Wünschen mehr ermöglichen. Außerdem sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass der eigene dringende Wunsch erfüllt wird. Der Unterschied zwischen den Farben lässt sich an einfachen Beispielen verdeutlichen.

Praxisbeispiel

Eine Pflegekraft weiß schon, dass sie im kommenden Monat einmal gerne ein längeres Shopping-Wochenende zur Verfügung hätte. Da die Geschäfte am Samstag immer sehr voll sind, möchte sie auch gerne den Freitag verfügbar haben. Da ihr dieser Wunsch aber nicht so wichtig ist, wählt sie die blaue Stiftfarbe. Es könnte eben auch ein anderes Wochenende sein, an dem sie shoppen geht.

Eine andere Pflegekraft hat hingegen einen schon länger geplanten Arzttermin. Dieser Termin lässt sich nur schlecht verschieben, weil er lange dauert und die Praxis diese langen Termine immer nur an Donnerstagnachmittagen einräumt. Die Pflegekraft wählt deshalb einen roten Stift und zeigt damit an, dass der Wunsch sehr wichtig ist.

Nicht immer wird die Dienstplanung allerdings alle Wünsche umsetzen können, auch nicht die dringlichen. Gerade in Urlaubsphasen oder um Weihnachten und Ostern herum gibt es viele Wünsche und nur wenig Personal, das gerne arbeiten möchte. Aber die Dienstplanung bemüht sich soweit es geht, alle (vor allem dringlichen) Wünsche zu beachten. Sollte ihr das nicht gelingen, macht die Dienstplanung allerdings bei den verschiedenen Wunschfarben einen Unterschied:

- Bei blau eingetragenen Wünschen fragt sie bei der Pflegekraft nicht weiter nach, wenn der Wunsch nicht erfüllbar ist.
- Bei rot eingetragenen Wünschen hingegen fragt sie sofort bei der Pflegekraft nach, ob sie an dem Tag, an dem sie eigentlich frei haben möchte, nicht vielleicht doch arbeiten kann. Vielleicht kann ja eine passende Schicht oder eine kürzere Schichtdauer vereinbart werden. Sollte das auch nicht helfen, sollte – wenn es für die Pflegekraft möglich ist – auf jeden Fall ein Tag vereinbart werden, der dann sicher frei ist, um den dringenden Wunsch umzusetzen. Wichtig ist auf jeden Fall, dass die **Pflegekraft auf jeden Fall Bescheid erhält**, dass es mit der Berücksichtigung ihres dringenden Wunsches Probleme gibt, damit sie sich so früh wie möglich darauf einstellen kann.

2. Jahresdienstplan für Urlaube und Feiertage

Da einerseits Urlaube von den Pflegekräften mit den **Partnern** und den **Kindern** abgestimmt sowie gebucht werden müssen und andererseits auch die Dienstplanung in Ferienzeiten und an Feiertagen immer den **größten Aufwand** betreiben muss, um den Dienstplan gut fertigstellen zu können, sollten Sie hierfür einen Jahresplan anfertigen. Sie gehen dabei ähnlich wie beim monatlichen Dienstplan vor:

- Sie beginnen den Urlaubs- und Feiertags-Dienstplan für das folgende Kalenderjahr ca. Ende Oktober des vorangehenden Jahres.
- Alle Pflegekräfte müssen sich innerhalb einer bestimmten Frist in den Jahresplan eintragen (z. B. bis Ende November).
- Blaue Eintragungen sind einfache Wünsche (beispielsweise kann eine Pflegekraft am ersten oder zweiten Weihnachtsfeiertag arbeiten, ein wenig lieber wäre ihr aber der zweite Tag).
- Rote Eintragungen weisen auf dringliche Wünsche hin, die möglichst berücksichtigt werden sollten (z. B. muss die alleinerziehende Pflegekraft wegen der Schließungszeiten des Kindergartens in den Sommerferien genau in dieser Zeit auch Urlaub nehmen können, um kein großes Betreuungsproblem zu bekommen).
- Die Dienstplanung versucht, möglichst alle Wünsche umzusetzen; gelingt das nicht, hält sie mit der entsprechenden Pflegekraft so bald wie möglich Rücksprache.
- Der Jahresdienstplan liegt **spätestens zum Beginn des neuen Kalenderjahres** vor, damit Urlaube usw. geplant werden können.

3. Regelmäßige Besonderheiten einzelner Pflegekräfte berücksichtigen

Ab einer mittleren Unternehmensgröße mit ca. 30 beschäftigten Pflegekräften sollten Sie in der Lage sein, **Besonderheiten in den Lebenslagen ihrer Pflegekräfte** bei der Dienstplanung regelmäßig zu berücksichtigen. Die Pflegekräfte werden eine solche Rücksichtnahme mit besonderer **Treue zum Unternehmen** belohnen. Gerade Eltern und Personen, die andere laufende und nicht verschiebbare Verpflichtungen außerhalb der Arbeit in ihrem Unternehmen haben, werden das sehr zu schätzen wissen. Für die Dienstplanung selbst lohnt sich die Berücksichtigung regelmäßiger Verpflichtungen durch eine Vereinfachung des Verfahrens. Sie müssen nicht immer wieder von vorne anfangen, um Wünsche der Pflegekräfte einzutragen, sondern können bereits Standards aus den Vormonaten übernehmen.

Natürlich sollte es sich bei diesen Wünschen wiederum um **wichtige Angelegenheiten** handeln (z. B. die Notwendigkeit, die Kinder zu einer bestimmten Uhrzeit in die Betreuung zu bringen bzw. sie dort abzuholen). Sie sollten bei der Einschätzung, was als wichtige regelmäßige Besonderheit gilt, allerdings berücksichtigen, dass die Ansichten hierüber zwischen Ihnen und den Pflegekräften auseinandergehen können. Bei der Kindererziehung und Pflege von Angehörigen wird es selten zum Streit kommen; was aber ist mit Hobbies, die nur an bestimmten Tagen bzw. zu bestimmten Uhrzeiten ausgeführt werden können? Sollten Sie unterschiedlicher Ansicht sein, ob etwas wirklich so wichtig ist, dass es regelmäßig zu berücksichtigen ist, setzen Sie sich in einem **Vier-Augen-Gespräch** zusammen und besprechen, wie Sie einen **Kompromiss** finden können.

Regelmäßige Einschränkungen in der Dienstplanung schlagen sich natürlich sofort auch in der Tourenplanung nieder, weshalb Sie solche regelmäßigen Beschränkungen unbedingt mit der Tourenplanung abstimmen müssen, damit sie auch tatsächlich umsetzbar sind.

Praxisbeispiel

Einige Pflegedienste bieten mittlerweile »Elterntouren« für junge Eltern an. Diese müssen ihre kleineren Kinder morgens noch betreuen und können deshalb normalerweise nicht bereits um 6 Uhr eine Tour starten. Hier kommen etwa Arbeitszeiten zwischen 8 Uhr und 13 Uhr in Frage. Werden die Kinder älter, können die Pflegekräfte ggf. wieder in die alten Dienstroutinen eingegliedert werden. Auf diese Weise können Sie junge Eltern weiterhin an Ihr Unternehmen binden, die Sie sonst vielleicht verloren hätten. Sie müssen jeweils eine gewisse Zeit Einschränkungen in der Einplanbarkeit einer Pflegekraft akzeptieren, müssen dafür jedoch nicht sofort wieder auf die Suche nach einer neuen Pflegekraft gehen.

Häufigkeit und Dauer

Die Berücksichtigung der Wünsche und Anforderungen der Pflegekräfte an die Dienstplanung ist ein laufender und beständig wiederkehrender Prozess, den Sie fest in die jährliche und monatliche Dienstplanung integrieren.