



GESUNDHEITSMANAGEMENT

Foto: Seniorenzentrum Stockach Evangelisches Altenpflegeheim (SZS)

# *Prima Klima dank* SICHEREM DIENSTPLAN

*Das Seniorenzentrum Stockach Evangelisches Altenpflegeheim (SZS) gestaltet Dienstpläne verlässlich auf Basis von Nettoarbeitszeit. So sorgt es für Dienstplansicherheit und ein zufriedenes Team.*

TEXT: ISABELLA DIX

# Pflegemanagement

Die Technikerkrankenkasse (TK) unterstützt im Projekt „Starke Pflege“ Einrichtungen bei der Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements. Sie stellt finanzielle Mittel zur Verfügung, die es den Einrichtungen ermöglichen, ihre Projektidee zum betrieblichen Gesundheitsmanagement umzusetzen. Die Projekte müssen sich im Handlungsfeld der Gesundheitsprävention bewegen, können aber ganz unterschiedlicher Art sein. Dennoch ist die Umsetzung trotz finanzieller Unterstützung mit erheblichem Mehraufwand verbunden: Die Einrichtung muss das Personal zur Verfügung stellen, und die Umsetzung einer Projektidee erfordert zeitliche Ressourcen.

Das SZS nutzte die finanziellen Mittel der TK bereits, um kleinere Projekte zur Erhaltung der Gesundheit am Arbeitsplatz zu finanzieren. In der zweiten Welle der Corona-Pandemie startete das Führungsteam des SZS sein Projekt „Verlässliche Dienstplangestaltung auf Basis von Nettoarbeitszeit“. Eine solche Dienstplangestaltung sorgt wesentlich für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und deren psychische Gesundheit. Die TK vermittelte den Kontakt zu Pflegeberater Michael Wipp, der schon langjährige Erfahrung in der Begleitung von Pflegeeinrichtungen mitbrachte und mit seinem Fachwissen das Projekt bereicherte.

## *Ausgangssituation: überlastete Teams*

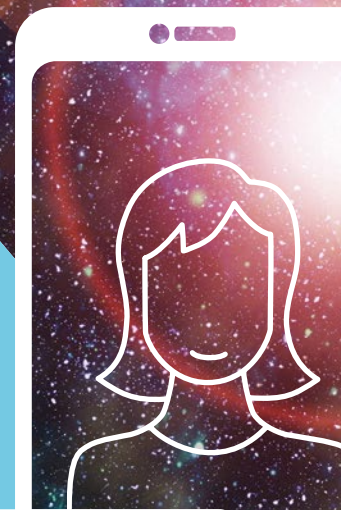
2019 gingen einige langjährige Mitarbeitende, Fachpersonen sowie Pflegehilfspersonen, in den Ruhestand. Es entstand eine Lücke, die mit Leasingkräften geschlossen werden musste. Die Besetzung offener Stellen durch Leiharbeit galt nur als Übergangslösung. Um neues Personal zu gewinnen, begann das Führungsteam schon zu dieser Zeit, sich Abläufe genauer anzuschauen und trennte hauswirtschaftliche Tätigkeiten von denen der Pflege. Dies ermöglichte, Personal nur für die Hauswirtschaft einzustellen, statt alle Aufgabenfelder durch Pflegendes abzudecken. Dennoch mussten Mitarbeitende nach wie vor einspringen, wenn

Kollegen ausfielen und leisteten Mehrarbeit, in Zeiten, in denen Auszubildende in der Schule oder im Außeneinsatz waren. Es häuften sich Überstunden an und ständige Überlastung. Der Eindruck entstand, das Personal reichte schlicht nicht aus. Das Führungsteam begann, sich die Dienstplangestaltung näher anzusehen. Der Dienstplan wurde zu diesem Zeitpunkt mit Bruttoarbeitszeit geplant, wie es in der Pflege üblich ist. In Monaten mit vielen Sollstunden wurde großzügig geplant, in Monaten mit wenig Sollstunden mussten Mitarbeitende Mehrarbeit leisten. Zusätzlich waren die Dienstlängen an die Deputate der Mitarbeitenden angepasst. Obwohl zu diesem Zeitpunkt schon alle zur Verfügung stehenden Stellen besetzt waren, herrschte eine andauernde Überlastung.

Erste Rahmendienstpläne mit einer konstanten Zahl an Mitarbeitenden pro Schicht auf der Basis von Nettoarbeitszeit wurden erstellt. Dabei wurden Dienstlängen angepasst. Dadurch war es möglich, an drei Werktagen eine zusätzliche Pflegekraft einzuplanen. Im nächsten Schritt versuchten die Dienstplanenden, streng nach dem Rahmendienstplan zu planen. Erste Ziele wurden erreicht: Es gelang innerhalb eines Jahres, viele Überstunden abzubauen. Krankmeldungen gingen zurück. Dennoch traf die Umsetzung auch auf Widerstand bei den Mitarbeitenden. Da mit Nettoarbeitszeit geplant wurde, gerieten sie am Ende des Monats in ein Stundendefizit, was viele beunruhigte. Zudem bereiteten das Ausfallmanagement und die Planung der Schichtabläufe weiterhin Probleme: Bei Schichtüberlappungen war das Personal überbesetzt, bei Arbeitsspitzen nicht ausreichend vorhanden. Dem Führungsteam war bewusst, dass nun Abläufe genauer angeschaut und Strukturen überdacht und optimiert werden mussten. An dieser Stelle wendete sich das Führungsteam an die TK, beantragte die finanziellen Mittel und nahm Kontakt zu Michael Wipp auf.

Die wichtigen Voraussetzungen waren zu Beginn des Projekts gegeben: Es stand ausreichend Personal zur Verfügung, im Laufe des Jahres >>>

# Der sichere Chat für das Sozialwesen



PDL

Super 👍, dann sind wir mit dem Messenger auch schon bereit für die Telematik-Infrastruktur!

20:21 ✓

## Sie wollen chatten oder per Video telefonieren? Dann ...

tauschen Sie Wundbilder, Statusupdates oder Medikamenteninfos verschlüsselt aus. In einer Gruppe richten Sie auch ad hoc schnell eine Fallbesprechung mit Ärzten, Wundmanagern und weiteren Dritten per Video ein. Das Gute: Der Vivendi Messenger nutzt das Matrixprotokoll und wird zukünftig auch mit dem TI-Messenger Nachrichten austauschen können.

vivendi.de

connext  
VIVENDI

# Pflegemanagement

konnten einige neue Fachkräfte eingestellt werden. Es gab genügend Hilfspersonal in der Pflege als auch in der Hauswirtschaft. Die Dienstplanelenden, die für die Urlaubsplanung und das Ausfallmanagement verantwortlich sind, waren mit dem Projekt vertraut gemacht worden und zur Implementierung bereit. Zudem hatte die Mitarbeitendenvertretung das Projekt befürwortet. Wichtig war dem Führungsteam, alle Führungskräfte einzubeziehen. Denn nur, wenn auch alle Verantwortlichen mit dem Projekt vertraut sind, kann die Idee umgesetzt werden. Die Dienstplangestaltung auf der Basis von Nettoarbeitszeit benötigt zunächst eine genaue Analyse der Personalbemessung. Dafür muss für jede Einrichtung spezifisch vorgegangen werden. Daher analysierte das Führungsteam an mehreren Projekttagen unter der Anleitung von Michael Wipp einrichtungsbezogene Daten. Zunächst wurde hierbei der Istzustand genauer unter die Lupe genommen: Wie setzt sich das Personal in den einzelnen Bereichen zusammen? Wieviel Mitarbeitende kommen auf die vorhandenen Stellen? Wieviel Fachkräfte stehen zur Verfügung? Wie ist das Personal auf die einzelnen Wohnbereiche verteilt?

In einem zweiten Schritt analysierte man die Gegebenheiten auf einen möglichen Sollzustand hin: Auf was muss bei der Erarbeitung von Nettoarbeitszeit geachtet werden? Welche Personalbesetzungen sind auf der Basis von Nettoarbeitszeit möglich? Mit welcher Besetzung können Wochenenden abgedeckt werden, so dass nicht häufiger an den Wochenenden gearbeitet werden muss? Wie können Synergieeffekte genutzt werden? Wo kann teamübergreifend gearbeitet werden? Welche Möglichkeiten gibt es für ein funktionierendes Ausfallmanagement? Wie kann Urlaubspla-

## So ermitteln Sie die Nettoarbeitszeit (Beispiel)

Nettoarbeitszeit 1VK, 39 Std./Woche, 5-Tage-Woche	
Tage/Jahr	365
- Wochenendtage/Jahr	-104
- Feiertage/Jahr	-12
<b>Bruttoarbeitstage/Jahr</b>	<b>249</b>
- durchschn. Fort- u. Weiterbildungstage/Jahr	-8
- durchschn. Urlaubstage/Jahr	-30
- durchschn. Krankheitstage/Jahr	-10
<b>Nettoarbeitstage/Jahr</b>	<b>201</b>
<b>Nettoarbeitsstunden/Jahr</b>	<b>1 568</b>

Quelle: Isabella Dix

Ausfallzeiten wie Urlaub, Fortbildung und Krankheit werden bei der Nettodienstplanung einberechnet.

nung effektiv gelingen? Diese Fragen muss jede Einrichtung für sich selbst beantworten, denn sie sind die Basis einer individuellen Dienstplangestaltung.

Dem SZS war es wichtig, sich die einzelnen Aufgaben, Abläufe und Strukturen der Bereiche anzuschauen und zu analysieren. Das Führungsteam entschied sich dazu, die einzelnen Teams so anzupassen, dass alle gleich groß waren und auch die Deputate ähnlich verteilt waren. Das heißt, es gab in allen Teams genügend Mitarbeitende mit geringen Deputaten, um auch Dienste mit wenigen Sollstunden abdecken zu können. Wochenenden wurden nach dem alten Schichtmodell weitergeführt, um so regelmäßiges Frei zu gewährleisten. Synergieeffekte wurden durch bereichsübergreifende Arbeit gesichert. Indem Teambesprechungen unter Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen und Teams stattfinden und es einen Qualitätszirkel für alle Fachkräfte gibt, kann eine solche teamübergreifende Arbeit gelingen.

### *Alle Mitarbeitenden wirken mit*

Zudem war es dem Führungsteam wichtig auch die Teams ins Boot zu holen. Erstens kennen diese die Arbeitsabläufe am besten und zweitens sollten sie aktiv am Veränderungsprozess mitwirken. Hierfür wurde eine Auswahl an Mitarbeitenden der Hauswirtschaft und der Pflege in Arbeitsgruppen aufgeteilt, die jeweils Abläufe und Strukturen von einzelnen Bereichen analy-

sieren, hinterfragen und optimieren sollten. Sie sollten für den ihnen zugewiesenen Arbeitsbereich Fragen untersuchen wie: Welche Tätigkeiten fallen in diesem Bereich an, und sind sie diesem Bereich wirklich zugehörig? Wo gibt es Überschneidungen zu anderen Bereichen? Zu welchen Zeiten fallen welche Tätigkeiten an? Wann entstehen Arbeitsspitzen, wie können sie minimiert werden? Wie können Arbeitsabläufe optimiert werden?

Mit Hilfe der Ergebnisse der Arbeitsgruppen wurden neue Dienstzeitenschemata erarbeitet. Die Aufgabenfelder wurden den jeweiligen Bereichen neu und in optimiert zugeordnet. Dadurch war es möglich, im neuen Rahmendienstplan an Werktagen in der Früh einen zusätzlichen kurzen Dienst mit einer Pflegehilfsperson mehr zu planen. Dieser Dienst trug zur Entlastung in den Stoßzeiten sowohl am Morgen bei der Grundpflege als auch zur Essenszeit bei. Zudem wurden alle Pflegehilfskräfte auch in den Ablauf der Hauswirtschaft eingearbeitet, um bei Engpässen schnell eingesetzt werden zu können. Mit der Einführung dieses zusätzlichen Dienstes ist auch ein weitgehendes, verlässliches Ausfallmanagement sichergestellt, da mit dem vorhandenen Personal die Schichten abgedeckt werden können.

Die neue Schichtbesetzung ermöglicht es, dass sich die Fachkräfte weitgehend aus der Grundpflege zurückziehen können und so nun mehr Zeit für Behandlungspflege, Sicherstellung von Prozess- und Ergebnisqualität ha-





Foto: Seniorenzentrum Stockach Evangelisches Altenpflegeheim

## Die

Dienstplangestaltung auf Basis von Nettoarbeitszeit bedarf einer genauen Analyse der Personalbemessung.

ben. Auch der Bezugspflege wurde ein weitaus höherer Stellenwert zugeteilt, da Fachkräfte so mehr Zeit haben, sich intensiver um die ihnen zugeteilten Bewohner zu kümmern.

### *Plantafeln unterstützen die Umsetzung*

Zudem wurden Plantafeln eingesetzt. Diese ermöglichen eine Einsicht in die Struktur der Bewohnerschaft, bieten eine Übersicht über Schicht- und Arbeitsabläufe und stellen sicher, dass jeder Mitarbeitende auf einen Blick seine Aufgaben begreifen kann. Sie werden jeweils von den Verantwortlichen am Vortag gesteckt und machen es möglich, schnell auf Veränderungen zu reagieren und Abläufe anzupassen. Zudem stellen sie die Arbeitsabläufe jeder Schicht transparent dar. Bei Ausfall kann schnell reagiert werden, indem Aufgaben neu verteilt werden und an der Tafel sichtbar gemacht werden. Sehr zügig wurden erste Dienstpläne unter Berücksichtigung der neuen Erkenntnisse erstellt, die Mitarbeitenden wurden in Kick-off-Veranstaltungen über das neue Dienstplankonzept und den Einsatz von Plantafeln informiert. In den ersten Wochen wurde mit nie-

dergeschriebenen Ablaufplänen gearbeitet, bis alle mit dem neuen Konzept zurechtkamen. Das Führungsteam erlebte die Implementierung des neuen Projekts als aufregendes und weiterbringendes Erlebnis und zeigte sich positiv überrascht von der Tatsache, dass alle Mitarbeitenden so aktiv dabei waren. Das ist umso erstaunlicher unter Berücksichtigung der Tatsache, dass die Neuorganisation des Dienstplans während der Coronapandemie geschah. Dem Führungsteam war bewusst, dass eine Umstrukturierung nicht von allein funktioniert und es die Aufgabe der Führungskräfte war und ist, immer wieder zu überprüfen, ob neue Arbeitsabläufe eingehalten werden. Die Mitarbeitenden müssen eng begleitet und unterstützt werden. Darüber hinaus müssen erstellte Dienstpläne immer auch ausgewertet werden, das heißt, die Frage untersucht werden, ob die Personaleinsatzpla-

nung dem Rahmendienstplan, also der Nettoarbeitszeit entspricht. Auf einen Blick ist ersichtlich, wie geplant wird. So kann möglichen Fehlentwicklungen entgegengewirkt werden.

Die Ergebnisse der neuen Dienstplanung sind nicht zu übersehen. Die Mitarbeitenden fühlen sich bei der Arbeit gut besetzt, sind weniger überlastet und fallen weniger aus. Wenn es zu Ausfällen kommt, sind sie meist ohne Einspringen kompensierbar. Im SZS herrscht seit der Implementierung des Projekts ein neues Arbeitsklima. Die Mitarbeitenden sind zufriedener und haben mehr Freude bei der Arbeit. Es gibt kaum noch Fluktuation. ««

### **MEHR ZUM THEMA**

#### **Buchtip**

**Michael Wipp: Regelkreis der Einsatzplanung. [vinc.li/Regelkreis](http://vinc.li/Regelkreis)**



**Isabella Dix** ist Pflegedienstleitung im Seniorenzentrum Stockach.