

Werkzeugkoffer: Optimierung der Dienstplangestaltung – Aufgaben, Verantwortung und konkretes Vorgehen gesamtbetrieblich gesehen

1 Ausgangslage

Die Pflege und Betreuung von Bewohnenden in Langzeitinstitutionen erfordert bekanntermassen einen 24-h Betrieb, welcher seit jeher mit Schichtarbeit gewährleistet wird. Es ist ausreichend bekannt und in vielen Studien belegt, dass Schichtarbeit ungünstige Auswirkungen auf die Gesundheit sowie die familiären und sozialen Beziehungen aufweist. Laut Aussagen von Pflegenden stellt der Schichtbetrieb eine Belastung dar, der Wechsel der Arbeitszeiten führe zu längeren Regenerationszeiten. Auch führen die erschwerten Bedingungen soziale Kontakte zu pflegen zu einem Mangel an Regenerationszeit sowie das Umgestalten des sozialen Umfeldes entsprechend der unregelmässigen Arbeitszeiten zu einer höheren Belastung (Amstutz et al, 2013).

In der NEXT Studie (Hasselhorn et al, 2005), welche sich mit dem verfrühten Berufsausstieg befasst, wird aufgezeigt, dass es nicht in erster Linie die Schichtarbeit ist, welche Pflegenden zur Aufgabe ihres Berufes veranlassen. Vielmehr ist es die Unzufriedenheit mit dem Dienstplan, welche Mitarbeitende zum Ausstieg bewegt. Dabei wird die Unzufriedenheit ausgelöst durch einerseits die Gestaltung / Art der Erstellung des Dienstplanes und andererseits jedoch auch durch individuelle Aspekte des Mitarbeitenden selber, wie Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, oder körperliches und psychisches Wohlbefinden.

Unterschiedliche Bedürfnisse sowie sich veränderndes Leistungsvermögen während den Lebensphasen beeinflussen den Umgang mit Schichtarbeit in einer selbstbewussten Gesellschaft je länger je mehr.

Kommt des Weiteren hinzu, dass Megatrends in der Gesellschaft wie demografischer Wandel, Individualisierung, boomendes Gesundheitsbewusstsein, digitales Leben, neue Mobilitätsmuster und viele mehr die Bedürfnisse von Menschen / Mitarbeitenden an die Arbeitswelt zunehmend verändern.

Der Dienstplan nimmt für jede Pflegenden einen zentralen Stellenwert in der Schnittstelle zwischen Berufs- und Privatleben ein. Er ist ein Strukturelement bezüglich Gestaltung der individuellen Regeneration. Unregelmässige Arbeitszeiten ermöglichen viele Spielräume in der Freizeit und schränken gleichzeitig auch ein.

Um Pflegenden länger, gesünder, in hohen Anstellungspensen und auch während allen Lebensphasen im Beruf halten zu können, ist es unabdingbar, hinsichtlich Arbeitszeitgestaltung Lösungen zu finden, mit welchen Belastungen abgebaut und genügend Regenerationszeit geschaffen werden kann.

Abgeleitet aus der oben beschriebenen Ausgangslage ergibt sich eine übergeordnete These, welches die Haltung und das Tun von Führungskräften massgeblich leiten soll:



Die Optimierung von Einsatzmöglichkeiten und Dienstplänen, beziehungsweise das Senken von Belastungen und zugleich das Ermöglichen von genügend Regenerationszeit führt zu einer erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit und beeinflusst demzufolge die Leistungsfähigkeit positiv.

2 Voraussetzungen für die Optimierung der Dienstplangestaltung

Um eine nachhaltige Verbesserung der Dienstplangestaltung herbeiführen zu können, sind gewisse organisationale Voraussetzungen erforderlich. Die Veränderung wirkt umso besser, je ganzheitlicher sie angegangen wird. Dies beinhaltet eine sorgfältige Analyse, ein Abwägen des Lösungsspielraumes sowie ein durchdachtes und vielschichtiges Lösungskonzept. Es braucht eine bedingungslose Bereitschaft, sich auf personale Prozesse einzulassen, gemeinsam Lösungen zu suchen, sich von alten Begebenheiten zu trennen und neue Möglichkeiten zuzulassen. Das ernst nehmen der Belastungen von Mitarbeitenden im 24-Stunden Betrieb wird als wertschätzend erlebt. Ein Umgang des Vertrauens, der Reflexion über die Betriebskultur und der Innovationsbereitschaft begünstigt das Vorhaben.

Es benötigt die Überzeugung, dass mit einer Optimierung der Einsatzmöglichkeiten und der Dienstplanung, einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeitenden, den langfristigen Personalerhalt und somit letztendlich auf die Attraktivität der Organisation bewirkt werden kann.

Führungskräfte sind Schlüsselpersonen im Betrieb, einerseits als treibende Kraft während eines Veränderungsprozesses und andererseits als Vorbild Arbeitsalltag. Folglich gilt es, die Führungskräfte entsprechend miteinzubinden, dass sie die Lösungen anerkennen und tragen, diese umsetzen und weiterentwickeln.

Damit Lösungen und Massnahmen auf einzelnen Stationen überhaupt zum Tragen kommen und nachhaltig wirken, ist eine Verankerung innerhalb des gesamten Pflegedienstes unabdingbar. Basis dazu gibt eine einheitliche, spür- und sichtbare Haltung des gesamten Kaders.

Im Idealfall wird die Veränderung, beziehungsweise deren Resultate in ein bestehendes gesamtbetriebliches Konzept eingebunden (z.B. Betriebliches Gesundheitsmanagement oder Qualitätsmanagement). Diese Massnahme erhöht den Stellenwert und die Verbindlichkeit massgeblich.

3 Lösungsdimensionen

Die Arbeitszeitgestaltung wird durch mehrere Faktoren massgeblich beeinflusst. **Ökonomische Aspekte** sind in Organisationen seit mehreren Jahren in unterschiedlichem Ausmass ein Thema und gehören überall zu den grossen Herausforderungen und erschwerenden Bedingungen. Ebenso prägen **betriebliche Strukturen**, welche mehr oder wenig günstig sind, jedoch häufig nur sehr bedingt optimiert werden können. **Gesetzliche Rahmenbedingungen** müssen eingehalten werden. **Bedürfnisse und Erwartungen seitens Bewohnenden** verändern sich aufgrund des demografischen und migrationsbezogenen Wandels zusehends. Bewohnende und ihre Angehörigen wollen als Kunden wahrgenommen und betreut werden. Sie wollen ihre alten Gepflogenheiten oder ihre kulturelle Einbettung berücksichtigt wissen.

Es geht darum, innerhalb des gegebenen Rahmens eine gewisse Flexibilisierung und Anpassung an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nach Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, genügend Regenerationszeit usw. anzusteuern. Die Balance zwischen den Bedürfnissen der Bewohnenden, den Anforderungen des Betriebes, den gesetzlichen Bestimmungen sowie auch den Bedürfnissen der Mitarbeitenden muss auf eine neue Art gefunden werden.

Eine unerlässliche Voraussetzung, oder auch Teil der Lösung, für einerseits die effiziente Flexibilisierung von Dienstzeiten und andererseits das Miteinbeziehen aller oben erwähnten Dimensionen der Arbeitszeitgestaltung, ist das gesicherte Wissen um wann wie viel Arbeit anfällt. Aufgrund dieses Wissens kann der erforderliche Personalbestand in Bezug zur Uhrzeit ausgerechnet und so auch Möglichkeiten der Flexibilisierung definiert werden.

4 Gesamtbetriebliche Massnahmen

Konkrete Massnahmen zur Optimierung der Dienstplanung im Hinblick auf Belastungen abbauen und genügend Regenerationszeit ermöglichen werden auf den einzelnen Stationen umgesetzt. Damit diese eine erfolgreiche Wirkung erzielen können, sind unterstützende Massnahmen seitens Gesamtbetrieb erforderlich.

4.1 Alles einheitlich oder nicht?

Soll es auf jeder Abteilung die gleiche Lösung sein? Oder darf es Unterschiede geben? Eine zentrale Frage, welche immer wieder zu Diskussionen führt, die Gemüter erhitzt und nicht mit einem simplen ja oder nein beantwortet werden kann.

Die diversen Abteilungen sind an sich durch zum Teil grosse Unterschiede gekennzeichnet. Fachbereich, Auftrag, Grösse, Pflege- und Betreuungsaufwand, Bedürfnisse der Bewohnenden, Teamzusammensetzung usw. Da liegt es auf der Hand, dass gewisse Lösungen zur Optimierung der Dienstplangestaltung den Abteilungsspezifischen Gegebenheiten entsprechen müssen, um überhaupt wirksam zu sein. Die Rede ist hier zum Beispiel von unterschiedlichen Dienstzeiten oder der Berücksichtigung von arbeitsmedizinisch günstigen Schichtabfolgen. Jedoch gibt es auch Lösungen, welche idealerweise im gesamten Pflegedienst einheitlich umgesetzt werden, da sie durch die oben beschriebenen Unterschiede nicht beeinflusst sind. Es sind dies zum Beispiel präventive Massnahmen zur Gesunderhaltung der Mitarbeitenden im Schichtdienst oder das Aufnehmen von individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden im «Mitarbeiterprofil-Dienstplanung».

Es ist die Verantwortung des obersten Kaders zu bestimmen, welche konkreten Massnahmen zur Optimierung der Dienstplanung im Gesamtbetrieb Gültigkeit haben und welche Massnahmen auf einzelnen Stationen sinnvollerweise unterschiedlich zur Umsetzung gelangen.

4.2 Gemeinsames Verständnis

Ein gemeinsames Verständnis, sei es hinsichtlich Qualitätsansprüchen in der Pflege und Betreuung oder hinsichtlich Führungsaufgaben und -verantwortlichkeiten ist grundsätzlich eine zentrale Stütze des Erfolges jedes Betriebes. Das gilt gleichermassen für die gemeinsame Haltung in Bezug auf die Dienstplangestaltung.

Diese Haltung könnte folgende Prämissen beinhalten:



- Mitarbeitende sind in passender Form in die Dienstplangestaltung mit eingebunden.
- Der Dienstplangestaltung kommt einen zentralen Stellenwert innerhalb der Führungsverantwortung zu. Sie erfordert einen ständigen, partnerschaftlichen Aushandlungsprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden.
- Einsatzmöglichkeiten und Dienstpläne werden als Instrument einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung genutzt. Sie unterstützen Mitarbeitende in ihrer Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit.

- Es existiert eine Kultur des lebenslangen Lernens und der gemeinsamen Verantwortungsübernahme. Diese basiert auf Reflexion, ständiger Entwicklung, Toleranz und Flexibilität.

Es ist die Verantwortung des gesamten Kaders, eine gemeinsame Haltung zu schaffen, diese laufend zu reflektieren und weiter zu entwickeln. Dies erfordert Zeit und den passenden Gesprächsrahmen.

Der Pilotbetrieb schildert den Nutzen gemeinsamer Diskussionen folgendermassen:



- «es hat wichtige Prozesse ausgelöst und das gemeinsame Verständnis gefördert»
- «es ist wichtig, sich Zeit zu nehmen für ein gemeinsames Anliegen und darüber offen zu sprechen»
- «man lernt vom selben zu sprechen und präzise Worte zu finden»
- «es fördert das am selben Strick ziehen»
- «viele Aha-Erlebnisse und gemeinsames Lernen sind möglich und wirken bereichernd»

Zeit ist ein kostbares Gut. Was bringt es also konkret, Sitzungen oder Workshops zum Thema gemeinsames Verständnis in Bezug auf Dienstplangestaltung durchzuführen?



- Eine gemeinsame Haltung wirkt professionell, sie fördert die Verbindlichkeit und Verantwortungsübernahme
- Mitarbeitende erleben und spüren die einheitliche Haltung im Kader, sie fühlen sich dadurch ernst genommen und fair behandelt
- Wissen wird geteilt und gemeinsame, für alle gültigen Lösungen (z.B. präventive Massnahmen zur Gesunderhaltung der Mitarbeitenden im Schichtdienst) werden entwickelt und gesamtbetrieblich umgesetzt
- Reflexion und Weiterentwicklung der gemeinsamen Haltung sowie der konkreten Massnahmen findet statt
- Die Förderung der Zusammenarbeit über die Abteilungen wird positiv unterstützt
- Eine Optimierung der betrieblichen Strukturen kann bei Bedarf übergeordnet erfolgen

4.3 Kommunikations- und Reflexionsgefässe

Um im gesamten Kader diese gemeinsame Haltung bilden, reflektieren und weiterentwickeln zu können, beziehungsweise auch Lösungen und Massnahmen auszuarbeiten, sind passende Gefässe erforderlich. Für die konkrete Ausgestaltung gibt es viele Varianten, welche letzten Endes zum Betrieb passen sollen. Zentral ist jedoch, dass das oberste Kader diese Gefässe einrichtet, die Diskussionen initiiert und leitet, Verantwortung für die Ergebnisse / Entscheidungen übernimmt und die Umsetzung begleitet und steuert. Die Abteilungsleitungen ihrerseits sind gefordert, die Haltung im Dialog mit den Mitarbeitenden zu etablieren, beziehungsweise konkrete Massnahmen umzusetzen. Gemeinsam wird die Verantwortung für die Reflexion und Weiterentwicklung übernommen.

4.4 Anerkennung für zusätzliche Einsätze

Welche Leistungen der Mitarbeitenden können als selbstverständlich eingestuft und welche sollen als aussergewöhnlich betrachtet werden? In Bezug auf die Dienstplanung gilt sicherlich das Erbringen des geplanten Monatsstundensolls als eine selbstverständliche Leistung. Das zusätzliche Einspringen, oder das umwandeln eines Dienstes im Auftrag der Führungskraft kann jedoch durchaus als aussergewöhnliche Leistung angesehen und in diesem Sinne als Zeichen der Wertschätzung und Anerkennung belohnt werden. Der Pilotbetrieb zum Beispiel macht dies seit vielen Jahren mit einem **Kaffeegutschein** für die interne Cafeteria. Auch nach Jahren hat dieses Signal der Wertschätzung bei den Mitarbeitenden nichts an Anerkennung eingebüsst.

5 Konkretes Vorgehen zur Optimierung der Dienstplangestaltung

Die Optimierung der Dienstplangestaltung stellt sich als ausserordentlich komplexes Veränderungsvorhaben dar. Es tangiert die Schnittstelle zwischen Berufsalltag und Privatleben aller Mitarbeitenden und kann entsprechend Unsicherheit oder Ängste auslösen. Deshalb ist es von zentraler Bedeutung, den Prozess mit Umsicht zu initiieren und zu gestalten.

Der Auftrag soll von der obersten Führungsposition des Pflegedienstes erteilt werden und für den gesamten Pflegedienst Gültigkeit haben. Die Umsetzung kann selbstverständlich gestaffelt erfolgen. Um dem Veränderungsprozess die notwendige Aufmerksamkeit und Gewichtung attestieren zu können, werden geeignete Strukturen zur Verfügung gestellt und Arbeitsmethoden angewendet, dies zum Beispiel in Form eines Projektes mit entsprechenden Gremien, Ressourcen und Methoden.

Es wird an dieser Stelle empfohlen, nach dem systematischen Vorgehen in Veränderungsprozessen in Anlehnung an Kraus et al (2010) zu arbeiten. Das auf den ersten Blick vielleicht eher aufwändig erscheinende Vorgehen entspricht der Komplexität der Veränderung und versucht, allen Aspekten gerecht zu werden.

Phase	Inhaltliche Schwerpunkte
1. Situation analysieren	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Ausgangslage festhalten ▫ Probleme (bei der Dienstplangestaltung) identifizieren ▫ «Case for Change» (Motive / Motivation für die Veränderung) formulieren ▫ Energie für die Veränderung lokalisieren und einbinden
2. Ziele formulieren	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Wissen zum Thema erarbeiten ▫ Ziele der Veränderung (Optimierung der Dienstplangestaltung) festlegen ▫ Erfolgskriterien für die Zielerreichung bestimmen (Ziele messbar machen)
3. Commitment erzeugen	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Überzeugung und Einbindung der Führungskräfte

	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Betroffene zu Beteiligten machen (Mitarbeitende für die Veränderung begeistern, sie in Arbeitsgruppen mitarbeiten lassen) ▫ Mit Emotionen passend umgehen (Widerstände miteinbinden, positive Kräfte nutzen)
<p>4. Veränderungsmassnahmen planen (Projektauftrag)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Projektgruppe (Arbeitsebene) und Steuergruppe (Entscheidungsebene) bilden ▫ Arbeitspakete und Meilensteine festlegen ▫ Zeitrahmen festlegen ▫ Kommunikationsstrategie festlegen ▫ Ressourcen, Rahmenbedingungen festlegen
<p>5. Veränderungsmassnahmen umsetzen (Projektmanagement)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Projekt starten ▫ Arbeitspakete in der Projektgruppe bearbeiten ▫ Entscheidungen in der Steuerungsgruppe treffen ▫ Kommunikation entsprechend der festgelegten Strategie durchführen ▫ Pilotieren, evaluieren, anpassen ▫ Flächendeckend einführen ▫ Projekt abschliessen
<p>6. Etablierung und Evaluation im Alltag</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Etablierung auf den Stationen durch die Stationsleitungen ▫ Evaluation und Weiterentwicklung in geeigneten Kommunikationsgefässen (siehe Kapitel 4.3)

Zentral ist, den Prozess gut vorzubereiten, das heisst die Phasen 1 bis 4 sauber zu strukturieren und sorgfältig aufzugleisen. In dieser Zeit soll auch der Wissensaufbau zum Thema (Schichtarbeit und Auswirkungen, Lebensphasen und Laufbahn usw.) von Führungskräften und anderen relevanten Personen erfolgen. Das Wissen um all die Zusammenhänge bildet einen zentralen Teil der Voraussetzung, damit mittels Visionen und Ideen überhaupt Veränderungspotenzial erkannt und -bereitschaft erzeugt werden kann.

In der Phase 5 «Veränderungsmassnahmen umsetzen» darf durchaus in kleinen Schritten auch mal was ausprobiert und allenfalls wieder verworfen werden. Je mehr Kreativität in dieser Phase zugelassen wird, umso besser sind die Chancen auf erfolgreiche Lösungen. Bei diesen pilotmässigen Versuchen ist es allerdings sehr wichtig, die Mitarbeitenden achtsam und transparent miteinzubinden, um nicht falsche Hoffnungen oder verdeckte Ängste zu wecken.

Sind die Veränderungen flächendeckend eingeführt, gilt es, diese im Gesamtkader periodisch zu evaluieren und Anpassungen vorzunehmen.

6 Erfolgsfaktoren

Folgende Kriterien können den Erfolg positiv beeinflussen:

- Die geplante Veränderung, beziehungsweise deren Resultate in ein bestehendes gesamtbetriebliches Konzept einbinden (z.B. Betriebliches Gesundheitsmanagement oder Qualitätsmanagement)
- Als Führungskraft Vorbild sein, aktiv in Kommunikationsprozess einsteigen, die Veränderung positiv unterstützen, die Vorteile und den Nutzen der Veränderung erkennen und benennen
- Rechtzeitige, adressatengerechte und umsichtige Kommunikation
- Betroffene zu Beteiligten machen, Mitarbeitende miteinbinden
- Entstehende Emotionen ernst nehmen, aufnehmen und miteinbinden
- Lösungen ausprobieren, evaluieren und anpassen

Letztendlich ist es eine Veränderung, welche den Mitarbeitenden zugutekommt, ihre Bedürfnisse und Wünsche hinsichtlich Dienstplanung anerkennt, sie jedoch auch in ihrer Verantwortung ernst nimmt und so für Fairness und Transparenz im Team sorgt.

7 Erfahrungen des Pilotbetriebes

An dieser Stelle sollen einige Rückmeldungen aus dem Pilotbetrieb (im Rahmen einer Evaluation erhoben) die Praxissicht des erlebten Veränderungsprozesses aufzeigen:

Was hat sich in meiner Rolle als Vorgesetzte verändert in Bezug auf Dienstplanung?

- Bewusstgeworden wie wichtig der Dienstplan ist, früher lag der Fokus auf Dienste abdecken, heute liegt er auf den Mitarbeitenden
- Hellhörig geworden für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden
- In Dialog gehen mit den Mitarbeitenden
- Mitarbeitende miteinbeziehen, Verständnis und Zufriedenheit gewährleisten
- Mut, Dinge anzusprechen
- Mehr eigene Überprüfung findet statt, «Dienstplanblindheit» kann so reduziert werden
- Bewusstsein für gewisse Themen: Auswirkungen Schichtarbeit, Lebensphasen
- Bewusstsein für die Komplexität der Dienstplanung
- Mehr Sicherheit erlangt durch theoretische Hintergründe, Argumente erhalten
- Nicht viel verändert in, viel Bestätigung erhalten, froh um Rückmeldungen

Was mache ich anders als früher?

- Den Dienstplan mit mehr Wissen um all die Hintergründe und Zusammenhänge erstellen
- Den Dienstplan anders überprüfen, blinde Flecken erkennen
- Den Mitarbeitenden mehr Verantwortung geben bei der Ferienplanung

Was gelingt mir besser?

- Den Mitarbeitenden Erklärungen geben, «verkaufen», argumentieren
- Lockererer Umgang mit Dauerschwierigkeiten

Was sind die Herausforderungen / Schwierigkeiten?

- Sommerferien
- Zu viele fixe Wunschkdienste

Was gibt es für Reaktionen im Team?

- Zeigen viel Interesse
- Fühlen sich ernst genommen und eingebunden
- Erachten die Veränderungen als Geschenk

Was ist der Nutzen der gemeinsamen Diskussionen im Kaderteam?

- Prozesse ausgelöst, gemeinsames Verständnis gefördert
- Sich Zeit nehmen für ein gemeinsames Anliegen und darüber offen sprechen
- Vom selben sprechen, präzise Worte finden
- Am selben Strick ziehen
- Viele Aha-Erlebnisse und gemeinsames Lernen möglich

Was sind meine Erkenntnisse?

- Cool an einem solchen Projekt teilnehmen zu dürfen
- Das Führungsteam ist schon gut auf dem gemeinsamen Weg unterwegs, es ist viel Potenzial vorhanden, es ist eine kreative Gruppe, es ist eine gute Dynamik entstanden
- Das Führungsteam ist wie ein bunter Blumenstraus mit viel Respekt für einander
- Der Prozess hat das Führungsteam gestärkt und das gemeinsame Verständnis gefestigt
- Der Prozess hat sich gelohnt

Literatur

Krau G., Becker-Kolle C., Fischer T. (2010), Changemanagement, Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen, 3. Auflage, Cornelsen Verlag, Berlin