

Familienfreundliche und lebensphasenorientierte Dienstplangestaltung in der (Alten-) Pflege

Handlungsleitfaden

Cindy Nitsche - Projektmitarbeiterin „Dienstplan(Pflege) 4.0“
Franziska Scholz-Gröbe - Projektmitarbeiterin „Dienstplan(Pflege) 4.0“
Alexander Penther – Geschäftsführer ASB Ortsverband Neustadt/Sachsen e.V.

31.12.2022



Eine Sammlung von Methoden und Werkzeugen, um Dienstpläne in der Altenpflege familienfreundlicher sowie lebensphasenorientierter zu gestalten und so die Balance zwischen Leben und Beruf besser zu gewährleisten.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
2.	Grundlagen der Dienstplanung	5
2.1.	Kurzbeschreibung des Projektes	5
2.2.	Rahmenbedingungen für die Dienstplanung	6
2.2.1.	Allgemeine Grundlagen	6
2.2.2.	arbeitsrechtliche Grundlagen eines Dienstplans	8
2.2.3.	arbeitswissenschaftliche Grundlagen eines Dienstplans	8
2.2.4.	Grundlagen der Dienstplangestaltung	9
2.2.5.	Datschutz bei der Dienstplanung	10
3.	Leitfaden für die Verbesserung der Dienstplangestaltung	11
3.1.	Projektauftrag	12
3.2.	Vorstudie	12
3.3.	Hauptstudie	12
3.3.1.	Aktuelle Mitarbeiterzufriedenheit	13
3.3.2.	Kriterien für eine familienfreundliche und lebensphasenorientierte Dienstplangestaltung .	13
3.3.3.	Dienstplanmodelle	14
3.3.4.	Kurzfristiges Ausfallmanagement	15
3.4.	Teilstudie	16
3.4.1.	Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	17
3.4.2.	Verbesserung der technischen und prozessualen Vorgehensweise bei der Dienstplangestaltung	21
3.4.3.	Erstellung eines Maßnahmenpakets zur Förderung der familienfreundlichen und lebensphasenorientierten Dienstplangestaltung	24
3.5.	Einführung	25
4.	Zusammenfassung	26
5.	Literaturverzeichnis	27
6.	Anlagen	28
6.1.	Vorlage Fragenbogen Ist-Analyse	28
6.2.	Projektergebnis Kriterien Familienfreundlichkeit und lebensphasenorientierte Dienstplangestaltung	33
6.3.	Übersicht Dienstplanmodelle	34
6.4.	Berechnung der Urlaubs- und Anwesenheitsquote	38
6.4.1.	Urlaubsquote	38
6.4.2.	Anwesenheitsquote	39
6.5.	Techniken- und Methodenübersicht für die Projektarbeit	40

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: INTERESSENDREIECK DER DIENSTPLANUNG	6
ABBILDUNG 2: EIGENSCHAFTEN EINES DIENSTPLANERS	7
ABBILDUNG 3: ARBEITSRECHTLICHE GRUNDLAGEN DER DIENSTPLANGESTALTUNG (STAND: 2022)	8
ABBILDUNG 4: ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN DER DIENSTPLANGESTALTUNG	9
ABBILDUNG 5: GESTALTERISCHE GRUNDLAGEN EINES DIENSTPLANS	10
ABBILDUNG 6: EMPFOHLENE VORGEHENSWEISE „KURZFRISTIGES AUSFALLMANAGEMENT“	16
ABBILDUNG 7: ÜBERSICHT MÖGLICHER TEILPROJEKTE	17
ABBILDUNG 8: DER STAND-BY-DIENST	19
ABBILDUNG 9: BEISPIEL URSACHENANALYSE ABWESENHEITSQUOTE	20
ABBILDUNG 10: PROZESSABLAUF „DIENSTPLAN GESTALTEN“	23
ABBILDUNG 11: BEISPIEL MAßNAHMENPAKETE FÜR DIE EINFÜHRUNGSPHASE	24
ABBILDUNG 12: DATENMATRIX AUSWERTUNG MITARBEITERBEFRAGUNG	32

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: MÖGLICHE MAßNAHMEN ZUR STEIGERUNGEN DER MITARBEITERZUFRIEDENHEIT	18
TABELLE 2: LÖSUNGSANSÄTZE ZUR VERBESSERUNG DER ABWESENHEITSQUOTE	21

1. Einleitung

Der demografische Wandel ist in Deutschland längst angekommen. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigt, die Bevölkerungszahl jedoch sinkt. Die damit verbundenen Herausforderungen werden im Pflegebereich direkt spürbar. Es erhöht sich nicht nur die Anzahl pflegebedürftiger Personen, sondern es sinkt auch die Personenanzahl im erwerbsfähigen Alter. Hinzu kommt die äußerst schwierige Situation in Zeiten der Pandemie und der Wechsel von ausgebildeten Pflege(fach)kräften in andere Branchen.

Der Arbeiter-Samariter-Bund (ASB) ist aus dem Solidaritätsgedanken erwachsen und fühlt sich deshalb Menschen aller Altersgruppen, ihrem sozialen Umfeld, seinen Mitarbeitenden und der Gesellschaft verpflichtet. Der ASB Ortsverband Neustadt/Sachsen e.V. versteht sich als soziales Dienstleistungsunternehmen. Es wird erzieherische, sozialpädagogische, pflegerische und soziale Hilfe angeboten. Durch die ländliche Lage und die demografische Entwicklung beeinflussen die fehlenden Fachkräfte auch die Arbeit des ASB Ortsverband Neustadt/Sachsen e.V. spürbar. Daher wurde gemäß dem Motto *„Wer will, sucht Wege, wer nicht will, sucht Gründe“* das Projekt „Dienstplan(Pflege) 4.0“ gestartet. Ziel war die Etablierung von geeigneten Strukturen sowie weiteren Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Innerhalb des Projektzeitraumes wurden vier Seniorenpflegeheime, drei Tagespflegeeinrichtungen und drei Sozialstationen des ASB Ortsverbandes Neustadt/Sachsen e.V. in die Projektarbeit eingebunden. Um einen gewissen Grad an Unabhängigkeit und Weitblick zu gewährleisten, wurde auf die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern der Branche großen Wert gelegt. Daher konnten zusätzlich wertvolle Erfahrungswerte und Kenntnisse aus einem weiteren Pflegeheim, einer Sozialstation und einer Kurzzeitpflegeeinrichtung generiert werden.

In diesem Handlungsleitfaden werden Methoden und Werkzeuge zur Optimierung der Dienstplangestaltung gesammelt vorgestellt. Teilweise wurden diese auch bereits in den Pflegeeinrichtungen des ASB Ortsverbandes Neustadt/Sachsen e.V. oder dessen Kooperationspartnern verprobt. Die Umsetzung dieser Methoden und die Nutzung der Werkzeuge soll zum einen die Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeiter erhöhen. Zum anderen soll dadurch aber auch die Attraktivität von Pflegeberufen durch bessere Vereinbarkeit von Familie und Lebensphasen mit dem Beruf erhöht werden.

Zielgruppe dieses Dokuments sind Leitungs- und Pflege(fach)kräfte stationärer und ambulanter (Alten-)Pflegeeinrichtungen. In der Einleitung wird ein kurzer Einblick in das behandelte Thema gegeben. Anschließend erfolgt die Vorstellung des Projektes „Dienstplan(Pflege) 4.0“. Die gesammelten Erfahrungen und Ergebnisse werden strukturiert in Form eines Leitfadens zur Adaption in anderen Pflegeeinrichtungen zur Verfügung gestellt. Abschließend wird im Punkt Zusammenfassung ein Fazit über die Projektergebnisse gezogen und ein Ausblick auf das weitere Vorgehen beim Projektträger gegeben. Zur Erleichterung befinden sich im Anhang noch erarbeitete Dokumente, welche die Umsetzung in anderen Einrichtungen erleichtern sowie Kosten und Zeit sparen sollen.

2. Grundlagen der Dienstplanung

Denkt man an die Arbeit in der Altenpflege, assoziiert man schnell den vielfach beschriebenen Fachkräftemangel und die damit verbundenen hohen Arbeitsbelastungen der dort tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dass diese auch Auswirkungen auf Gesundheit und Wohlbefinden haben, konnte in Studien gezeigt werden.¹

Pflegeberufe sind unter anderem durch Schicht- und Wochenendarbeit nicht sehr familienfreundlich und daher wenig attraktiv. Gerade auch für Alleinerziehende und Familien mit kleinen Kindern können die Arbeitszeiten in Pflegeeinrichtungen oft ein Hindernis für die Ausübung des Berufes sein. Da Mitarbeitende in Pflegberufen jedoch vorrangig im Schichtsystem arbeiten müssen, um die Versorgung der Patienten sicherzustellen, stellt der Dienstplan ein wesentliches Bindeglied zwischen Beruf und Privatleben dar.

2.1. Kurzbeschreibung des Projektes

Das Projekt „Dienstplan(Pflege) 4.0“ des ASB Ortsverbandes Neustadt/Sachsen e.V. verfolgte das Ziel, einen Handlungsleitfaden zu erstellen, welcher Methoden und Werkzeuge sammelt, um Dienstpläne in der Altenpflege familienfreundlicher sowie lebensphasenorientierter zu gestalten und so die Balance zwischen Leben und Beruf besser zu gewährleisten. Darunter wird ein praktisch anwendbarer Projektplan mit Methoden und Werkzeugen zur

- Optimierung der Dienstplangestaltung in Pflegeeinrichtungen,
- Erhöhung der Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeitenden und
- Erhöhung der Attraktivität der Pflegeberufe durch bessere Vereinbarkeit von Familie und besonderen Lebensphasen mit dem Beruf verstanden.

Für das Projekt wurden nachfolgende Kooperationspartner zur Unterstützung gewonnen:

- Volkssolidarität KV Bautzen e.V.
- Herrnhuter Diakonie
- Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband Sachsen e.V.
- Fachhochschule Dresden – Professur Pflegemanagement

Im Rahmen des Projektes wurden zunächst die bestehenden Dienstplanmodelle in den ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen des ASB Ortsverbandes Neustadt/Sachsen e.V. und der kooperierenden Pflegeanbieter erhoben. Gleichzeitig erfolgte eine umfangreiche Literatur- und Grundlagenrecherche zu bereits bestehenden wissenschaftlichen Untersuchungen sowie generell existierenden Dienstplanmodellen und grundlegenden gesetzlichen Anforderungen. In Form von verschiedenen Workshops wurden Basiskriterien für „familienfreundliche und lebensphasenorientierte Dienstplangestaltung“ definiert. Es erfolgte die Erhebung des IST-Standes sowie eine Mitarbeiterbefragung zur Zufriedenheit mit

¹ vgl. Ehresmann et al. 2015: 71; Brause et al. 2015: 41ff; Dietrich et al. 2014: 76; Gregersen et al. 2010: 113 ff.)

der Dienstplanung, welche das Stimmungsbild der Mitarbeiter abbilden sollte. Als neutrales Analyseinstrument wurde eine Abwesenheitsanalyse auf Basis vorliegender SOLL- und IST-Dienstpläne durchgeführt. Aus den vorhandenen Analyseergebnissen konnten Möglichkeiten zur Optimierung identifiziert und erörtert werden. Innerhalb des Projektzeitraumes kam es zur weltweiten Pandemie auf Grund des Covid-19-Virus. Diese Situation erschwerte die Umsetzung der identifizierten Optimierungsmöglichkeiten enorm. Einige Maßnahmen konnten jedoch trotzdem im Rahmen der Möglichkeiten erprobt und bewertet werden. Abschließend wurde nochmals das Stimmungsbild der Mitarbeiter durch eine Umfrage erhoben, welches jedoch zweifellos durch Einflussfaktoren wie Pandemie und Mitarbeiterwechsel nicht vollumfänglich vergleichbar mit dem ersten war.

2.2. Rahmenbedingungen für die Dienstplanung

In der ambulanten und stationären Altenpflege ist die Arbeit in Schichtmodellen unumgänglich. Dieser Fakt allein lässt schon die Schlussfolgerung zu, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben herausfordernd ist. Ein fairer und sinnvoller Dienstplan ist daher elementar.

2.2.1. ALLGEMEINE GRUNDLAGEN

Die Anforderungen an die Dienstplanung sind in den letzten Jahren merklich gestiegen. Dies spiegelt sich nicht zuletzt im erhöhten Aufwand bei der Dienstplanung wieder. Es gibt drei wesentlichen Interessengruppen.²

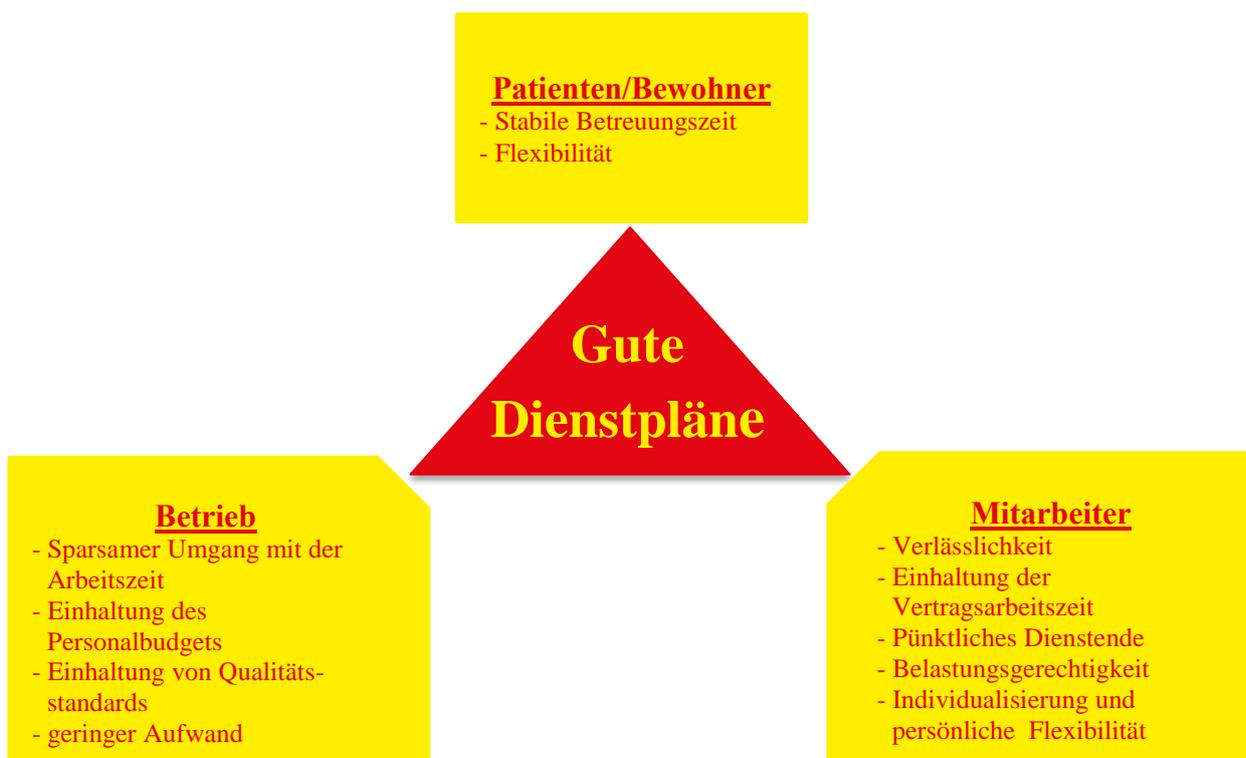


Abbildung 1: Interessendreieck der Dienstplanung

² (Herrmann, et al., 2018)

Wichtig ist, dass bei der Dienstplanung nicht nur die wirtschaftliche Seite betrachtet wird, sondern stets Stabilität mit Fokus auf Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf sowie Patientenversorgung angestrebt wird. Dadurch kann die Mitarbeiterzufriedenheit positiv beeinflusst werden. Qualifiziertes und motiviertes Personal ist die wichtigste Ressource im Bereich der Altenpflege.

So steht außer Frage, dass die gelungene Balance von Arbeit und Freizeit Mitarbeiter zufrieden sowie leistungsfähig arbeiten lässt. Oftmals herrscht jedoch die Annahme „Je mehr individuelle Wünsche im Dienstplan berücksichtigt werden, desto besser ist die Dienstplanung und umso zufriedener sind die Mitarbeiter“. Zwischen Zufriedenheit und Wunscherfüllung besteht jedoch kein Kausalzusammenhang, denn (Un-) Zufriedenheit hängt von verschiedenen Faktoren ab. Erfüllte Wünsche können zu Nachschusserwartungen führen oder den Blick auf die noch nicht erfüllten Wünsche lenken. Auch eine teilweise Nichterfüllung von Wünschen kann eine Unzufriedenheit auslösen, welche subjektiv höher gewertet wird, als die Zufriedenheit über erfüllte Wünsche. Empfehlenswert ist somit ein Dienstplan, welcher durch Tauschverfahren oder Tauschbörsen eigenverantwortlich an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst wird.

Die Erstellung eines Dienstplanes ist eine Aufgabe, welcher nicht Jeder gewachsen ist. Daher sollten Dienstplaner gut ausgebildet und folgende wesentlichen Eigenschaften besitzen:

Empathie
Entschiedenheit
Kommunikationstalent
Konfliktfähigkeit
Lösungsorientierung
Stressresistenz
strukturierte Arbeitsweise
Verantwortungsbewusstsein
wertschätzendes Durchsetzungsvermögen

Abbildung 2: Eigenschaften eines Dienstplaners

2.2.2. ARBEITSRECHTLICHE GRUNDLAGEN EINES DIENSTPLANS

Grundlage einer ordentlichen Dienstplanung ist die Beachtung sämtlicher arbeitsrechtlicher Vorschriften. Diese existieren zum Schutz der Mitarbeiter, vor allem auch in Hinblick auf das persönliche Wohlbefinden. Die nachfolgenden Vorgaben, welche im Arbeitsrecht verankert sind, müssen daher zwingend berücksichtigt werden. Ergänzend sind tarifrechtliche oder Regelungen aus Betriebsvereinbarungen zu beachten.

Es gilt eine Höchstarbeitszeit von acht Stunden am Tag, welche unter bestimmten Voraussetzungen auf zehn Stunden verlängert werden kann. (§ 3 ArbZG)

Pflegekräften steht bei sechs bis neun Stunden Arbeit eine Ruhepause von mindestens 30 Minuten zu; bei mehr als neun Stunden gilt eine gesetzliche Mindestruhepause von 45 Minuten. (§ 4 ArbZG)

Nach absolvierter Arbeitszeit steht jedem Mitarbeiter der Pflege eine Ruhezeit von mindestens elf Stunden zu (gesetzlich verankerte Ausnahmen, z.B. bei Rufbereitschaft). (§ 5 ArbZG)

Mindestens 15 Sonntage im Jahr und zwei ganze Wochenenden im Monat sollen für Pflegepersonal im Dienstplan freigehalten werden, wobei dies eine Empfehlung und keine Vorschrift ist. (§ 11 ArbZG)

Abbildung 3: Arbeitsrechtliche Grundlagen der Dienstplangestaltung (Stand: 2022)

2.2.3. ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN EINES DIENSTPLANS

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin veröffentlicht auf Ihrer Internetseite Handlungsempfehlungen für eine gesunde Organisation der Schichtarbeit auf Basis arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse.³ Gemäß Arbeitszeitgesetz (§ 6 Abs. 1 des ArbZG) ist die Arbeitszeit der Nacht- und Schichtarbeiter nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen. Daher sollten die nachfolgenden Empfehlungen individuell unter Berücksichtigung der betrieblichen Anforderungen bewertet und berücksichtigt werden. Die aufgeführte Reihenfolge ist nicht bindend.

Die Anzahl der aufeinanderfolgenden Nachtschichten sollte möglichst gering sein.

Nach einer Nachtschichtphase sollte eine möglichst lange Ruhephase folgen. Sie sollte auf keinen Fall weniger als 24 Stunden betragen.

Geblockte Wochenendfreizeiten sind besser als einzelne freie Tage am Wochenende.

³ (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin)

Schichtarbeiter sollten möglichst mehr freie Tage im Jahr haben als Tagarbeiter.

Ungünstige Schichtfolgen sollten vermieden werden, das heißt: immer vorwärts rotieren.

- Die Frühschicht sollte nicht zu früh beginnen. Die Nachtschicht sollte möglichst früh enden.
 - Zugunsten individueller Vorlieben sollte auf starre Anfangszeiten verzichtet werden.
 - Schichtpläne sollen vorhersagbar und überschaubar sein.
-

Abbildung 4: Arbeitswissenschaftliche Grundlagen der Dienstplangestaltung

2.2.4. GRUNDLAGEN DER DIENSTPLANGESTALTUNG

Grundsätzlich sollte ein Dienstplan schnell lesbar, übersichtlich und nachvollziehbar aufgebaut werden. Wichtig ist außerdem, dass alle rechtlichen und qualitativen Anforderungen eingehalten werden, denn der Dienstplan ist nach Veröffentlichung rechtlich gesehen eine Urkunde.

Folgende gestalterische Grundlagen werden daher empfohlen:

Grundsätzlich sollte der Dienstplan am tatsächlichen Pflegebedarf orientiert gestaltet werden.

Dienstpläne müssen dokumentenecht gestaltet werden (z.B. kein Bleistift oder Tipp-Ex, keine Überschreibungen, keine unleserlichen Streichungen).

Folgende Informationen sollten dokumentiert werden⁴:

- Soll-, Ist- und Ausfallzeiten
 - Zeitpunkt der Gültigkeit und Einsatzort
 - vollständiger Name (Vor- und Zuname)
 - Qualifikation
 - Umfang des Beschäftigungsverhältnisses (Wochen- oder Monatsarbeitszeit)
 - Legende für Dienst- und Arbeitszeiten
 - Datum
 - Unterschrift der verantwortlichen Person
 - Übergabezeiten und Zeiten für Teambesprechungen
-

⁴ (Medizinischer Dienst des Spitzenverbandes Bund der Krankenkassen e.V. (MDS), 2018)

Vorgaben der DSGVO müssen in der Gestaltung berücksichtigt werden (z.B. in genehmigten Dienstplänen sollten Abwesenheiten aus datenschutzrechtlichen Gründen mit einer allgemeinen Abkürzung gekennzeichnet werden).

Abbildung 5: gestalterische Grundlagen eines Dienstplans

Dienstplangestaltung in der (Alten-)Pflege ist jedoch kein Automatismus, sondern wird von Menschen durchgeführt. Wie bei sehr vielen Aufgaben innerhalb eines Unternehmens ist es auch hier erforderlich, eine Persönlichkeit mit der fachlichen Expertise zur Bewältigung dieser Aufgabe zu finden und diese mit den richtigen Grundlagen und Werkzeugen auszustatten. Als besonders wichtig, werden Eigenschaften wie vertrauensvoll, empathisch, durchsetzungsstark, analytisch und organisiert eingestuft.

2.2.5. DATSCHUTZ BEI DER DIENSTPLANUNG

Entsprechend der unter Punkt 2.2.4 aufgelisteten Informationen fällt ein Dienstplan ebenfalls unter den Datenschutz. Es werden personenbezogene Daten, Personendaten sowie Urlaubs- und Arbeitszeiten, verarbeitet. Eine Veröffentlichung sollte daher nur erfolgen, wenn alle betroffenen Mitarbeiter diesem Vorgang zugestimmt haben.

Gerade in der Pflege scheint der Aushang des gesamten Dienstplanes jedoch fundamental. Es erleichtert den Tausch von Diensten, Informationsübergaben und andere wichtige Vorgänge. Ein Recht auf Kenntnis dieser Daten besteht jedoch nicht für alle, sondern nur für Arbeitgeber und den betroffenen Arbeitnehmer.⁵

Arbeitgebern stehen somit zwei Optionen zur Verfügung:

1. Im Rahmen des Arbeitsvertrages oder anderer Vereinbarungen müssen alle Mitarbeiter der Veröffentlichung Ihrer Daten in Form des Dienstplanes zustimmen. Bei Widerspruch müsste der betroffene Mitarbeiter aus dem veröffentlichten Dienstplan entfernt oder sämtliche Daten anonymisiert werden.
2. Alternativ müssten bisherige bestehende Prozesse, welche auf dem Dienstplanaushang bzw. dessen Veröffentlichung basieren, angepasst werden. Beispielsweise könnte durch den Einsatz passender Software der persönliche Dienstplan jedem einzelnen Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden. Zwischen den einzelnen Diensten müssten klar definierte Übergabeprozesse entwickelt werden, welche grundsätzlich und mitarbeiterunabhängig funktionieren. Dienständerungen könnten über den Dienstplaner koordiniert oder ein „Biete/Suche“-Portal etabliert werden.

Wichtig ist es in diesem Zusammenhang auch die monetären Auswirkungen zu bewerten und die zukünftige Unternehmensentwicklung und -strategie im Zusammenhang mit bewährten Abläufen zu betrachten. Anschließend ist eine unternehmensindividuelle Entscheidung zu treffen. Entscheidend ist es, Datenschutzverstöße zu vermeiden.

⁵ (VFR Verlag für Rechtsjournalismus GmbH)

3. Leitfaden für die Verbesserung der Dienstplangestaltung

Hier wird Ihnen eine mögliche Vorgehensweise beschrieben, um Ihre Dienstplanung familien- und lebensphasenorientierter zu gestalten. Diese basiert auf den erlangten Erfahrungen und Kenntnissen des Projektes. Es wird empfohlen, die Umsetzung in Form eines eigenen Projektes vorzunehmen.

Als sinnvoll wird eine phasenorientierte Vorgehensweise nach Dr. Götz Schmidt⁶ erachtet. Dies bedeutet, dass zunächst ein klarer Projektauftrag definiert wird. Anschließend kann je nach geplantem Umfang eine Vorstudie stattfinden, welche einen machbaren Lösungsvorschlag zur Weiterverfolgung zum Ergebnis hat. Wird eine Variante zum Standardvorgehen bereits im Projektauftrag als Standardstrategie formuliert, kann auf diese Phase auch verzichtet werden. Anschließend werden im Rahmen der Hauptstudie der Projektumfang und die Auswirkungen auf Kosten und Zeit geklärt sowie die Vorgehensvariante definiert. Die darauf folgenden Teilstudien befassen sich mit den jeweiligen Arbeitspaketen und haben die inhaltliche Planung bis hin zu ausführungsfähigen Detailplänen als Ergebnis. Zum Schluss sind die Projektergebnisse im Rahmen der Einführungsphase in die operative Ebene zu überführen.

Für die Arbeit innerhalb des Projektes werden zwei Projektveranstaltungen empfohlen:

- Dienstplanzirkel
 - Das Projektteam besteht aus Führungskräften der strategischen und operativen Ebene, z.B. Geschäftsführung, Projektleitung, Einrichtungsleitung und Pflegedienstleitung.
 - Es sollte mindestens eine Sitzung pro Phase stattfinden, bei Bedarf auch mehr.
 - Innerhalb der Sitzungen ist der aktuelle Projektstand zu besprechen sowie gemeinsam strategische (Teil-)Ziele zu definieren.
- Arbeitskreis stationär/ Arbeitskreis ambulant
 - Das Projektteam besteht aus verantwortungsvollen Mitarbeitern aus verschiedenen Einrichtungen, welche Interesse und Motivation zeigen, das Thema mitgestalten zu wollen und dafür auch als geeignet angesehen werden.
 - Je nach Umfang des Projektes wird die Differenzierung zwischen ambulanter und stationärer Pflege empfohlen.
 - Sitzungen sollten in einem bedarfsgerechten Umfang stattfinden.
 - Innerhalb der Sitzungen sind Lösungswege zur Erreichung der definierten Ziele zu erarbeiten.

⁶ (Schmidt, 2020)

3.1. Projektauftrag

Im Projektauftrag sollten alle relevanten Informationen zu den Auftragsinhalten im Einzelnen detailliert und erläutert werden. Dazu gehören:

- Titel
- Ausgangslage
- Umfang und Inhalt
- Ziele
- Aufgaben
- Budget
- Termine
- Restriktionen und Rahmenbedingungen
- Projektaufbauorganisation
- Informationsfluss

Der Projektauftrag soll auch dazu dienen, erarbeitete Ergebnisse im Gesamtprojekt einordnen zu können. Weiterhin trägt er maßgeblich zu einer klaren und einheitlichen Kommunikation, sowohl intern als auch extern bei.

3.2. Vorstudie

Eine gute Vorbereitungsphase wird das Projekt effizient und wirtschaftlich gestalten. Im Wesentlichen geht es darum, zunächst Informationen zum aktuellen Stand grob zu erheben und zu analysieren. Interne Wirkungszusammenhänge sowie Kosten und Nutzen müssen bewertet werden. Diese Phase ist erforderlich, wenn man keinerlei Stand zur aktuellen Lage im Unternehmen hat oder mehrere Lösungswege in Betracht gezogen werden können und sollen. Es ist in diesem Zusammenhang grob die Frage zu klären: „Können, wollen und müssen wir unsere Dienstplanung familienfreundlicher und lebensphasenorientierter gestalten?“. Oftmals ist die Antwort auf diese Frage jedoch der Auslöser für das Projekt, wodurch auf eine Vorstudie aus Zeit- und Kostengründen verzichtet werden kann.

3.3. Hauptstudie

Innerhalb der Hauptstudie sollten nachfolgende Fragen erörtert, strategisch bewertet und final beantwortet werden. Im besten Falle erlangt man zu der Erkenntnis, dass es kaum einer Veränderung bedarf. Der Vorteil erschließt sich auch daraus, dass im Rahmen der nachfolgenden Teilstudien die Betrachtung relevanter Stellhebel ausreichend ist, wodurch wiederum Zeit und Kosten gespart werden können.

1. Wie ist die aktuelle Zufriedenheit der Mitarbeiter?
 - a. Besteht überhaupt tatsächlich Bedarf an einer Veränderung?
 - b. Wo besteht der Bedarf der Veränderung?
2. Welche Kriterien für „familienfreundliche und lebensphasenorientierte Dienstplangestaltung“ sollen definiert werden?

3. Welche Maßnahmen gibt es bereits zu Förderung der definierten Kriterien im Unternehmen?
4. Wie werden Dienstpläne erstellt?
 - a. Händisch, technisch mit Hilfe eines Tabellenkalkulationssystems oder mit einer entsprechenden Software?
5. Nach welchen Kriterien werden Dienstpläne in der stationären bzw. ambulanten Pflege erstellt?
 - a. Welche Dienstplanmodelle gibt es?
 - b. Wie wird bei der Dienstplanung vorgegangen?
 - c. Worauf wird besonders geachtet?
 - d. Umgang mit Wünschen der Mitarbeiter
 - e. Umgang mit kurzfristigen Änderungen, z. B. wegen Krankheit
 - f. Besonderheiten: Elterndienste, Arbeitszeitmodelle, etc.
 - g. Umgang mit Fach- und Hilfskrafttouren
6. Gibt es ein Ausfallmanagement?
 - a. Wie ist die aktuelle Vorgehensweise bei kurzfristigen und ungeplanten Ausfällen?
 - b. Wie sieht die aktuelle Ausfallstatistik aus?

3.3.1. AKTUELLE MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

Die IST-Analysen können größtenteils direkt durch die Projektmitarbeiter durchgeführt werden. Für die Beantwortung der Mitarbeiterzufriedenheit wird eine Mitarbeiterbefragung empfohlen. Eine Vorlage, welche als Grundgerüst dienen, jedoch sinnvollerweise noch durch eigene Punkte ergänzt bzw. an die eigene Einrichtung angepasst werden sollte, befindet sich im Anhang unter Punkt 6.1. Je nach Einrichtung und vorhandener Technik kann die Umfrage digital oder physisch durchgeführt werden.

Digitale Mitarbeiterbefragungen werden oftmals als weniger zeitintensiv empfunden. Auswertungen können ebenfalls durch vorhandene Systeme direkt durchgeführt werden, wodurch der zeitliche und damit verbundene finanzielle Aufwand sinkt. Durch automatisierte Erinnerungen kann die Teilnahme erhöht werden. Ein wesentlicher Nachteil besteht darin, dass sämtliche technische Voraussetzungen vorhanden bzw. geschaffen werden müssen.

Mitarbeiterbefragungen sind grundsätzlich DSGVO konform und anonym zu erstellen. Der Einbezug eines eventuell vorhandenen Betriebsrates ist teilweise zwingend erforderlich, wird aber in jedem Falle für eine höhere Akzeptanz empfohlen.

3.3.2. KRITERIEN FÜR EINE FAMILIENFREUNDLICHE UND LEBENSPHASENORIENTIERTE DIENSTPLANGESTALTUNG

Im Wesentlichen geht es um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Also um die Fähigkeit erwachsener Personen, sich um die persönliche Karriere sowie um das Privatleben (Familie, Hobbies, Weiterentwicklung,...) zu kümmern. Für das Unternehmen bedeutet dies Möglichkeiten zu schaffen, um Arbeits- und Privatleben zu vereinen, gleiche Bedingungen für alle Mitarbeiter zu schaffen und in einem festgelegten Rahmen flexibel auf

Mitarbeiterwünsche reagieren zu können. Es ist nicht sinnvoll oder gar zielführend auf jeden Wunsch einzugehen und eine grenzenlose Flexibilisierung zu gewährleisten oder schlussendlich sogar den Blick für die eigentlichen Arbeitsaufgaben zu verlieren.

Elementar für das weitere Vorgehen ist daher erst einmal für das Unternehmen geltende Kriterien zu definieren anhand derer die Familienfreundlichkeit und Lebensphasenorientierung gemessen und bewertet werden können. Hierfür wird ein Workshop im Rahmen eines Dienstplanzirkels empfohlen. Im Rahmen dieser Veranstaltung sind folgende Fragen zu erörtern und Ergebnisse gemeinschaftlich zu definieren:

- Was bedeutet familienfreundliche Dienstplangestaltung aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht?
- Was bedeutet lebensphasenorientierte Dienstplangestaltung aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht?
- Wie ist das aktuelle Empfinden der Mitarbeiter?
- Wie können die Ergebnisse priorisiert werden?
- Welche Maßnahmen stehen zur Verfügung, um diese Ergebnisse zu erreichen?

Zur Unterstützung werden im Anhang unter Punkt 6.2 die Ergebnisse aus dem Projekt des ASB Ortsverband Neustadt/Sachsen e.V. vorgestellt. Diese können zum Vergleich oder als Grundlagen dienen, sollten den eigentlichen Arbeitsschritt jedoch nicht ersetzen.

Als besonders wichtig wird auch die Teamzusammensetzung angesehen. Für eine harmonische Zusammenarbeit ist ein gestärktes Team, bei welchem die einzelnen Persönlichkeiten zueinander passen sehr wichtig. Ein Team sollte, bezogen auf die Dienstplanung, aus Mitarbeitern mit möglichst unterschiedlichen Bedürfnissen zusammengesetzt sein. Es werden Mitarbeiter benötigt, die Nachtdienste (stationäre Pflege) bzw. Teildienste (ambulante Pflege) durchführen wollen und können sowie Mitarbeiter, welche gern am Wochenende arbeiten. Auch die Zusammensetzung hinsichtlich der Arbeitszeiten ist relevant. So kann es in der ambulanten Pflege von Vorteil sein, vermehrt Mitarbeiter in Teilzeit zu beschäftigen, um Teildienste zu reduzieren. In der stationären Pflege wiederum könnte es von Vorteil sein, Mitarbeiter ab 35 Stunden wöchentliche Arbeitszeit zu beschäftigen, um den gemeinschaftlichen Austausch bei Übergaben zu vereinfachen.

3.3.3. DIENSTPLANMODELLE

Die Arbeit im Zwei- oder Drei-Schicht-Modell ist in der Pflegebranche, vor allem in der Altenpflege, ein häufig verwendetes Modell. Es gibt verschiedene Dienstplanmodelle die hier zum Einsatz kommen können. Im Anhang unter Punkt 6.3 wird eine erarbeitete Zusammenfassung zur Verfügung gestellt, welche keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat.

Grundsätzlich sollte sich die Frage gestellt werden, ob ein individueller Dienstplan (ohne wiederkehrendes System) oder ein Roll-/Rahmenplan besser zur Einrichtung, zum Team, zu den Bedürfnissen der Mitarbeitenden passt. Das Projektteam hat festgestellt, dass ein mitarbeiterorientierter, individueller Dienstplan den erforderlichen Freiraum bietet, um aus unternehmerischer und Mitarbeitersicht Einfluss auf die Vereinbarkeit von Familie und

Beruf nehmen zu können. Folgende Maßnahmen zur Erfüllung des Ziels einer mitarbeiterorientierten Dienstplanung wurden definiert:

- Restriktive Dienstplananforderungen der Mitarbeiter müssen bekannt sein, dokumentiert und berücksichtigt werden. (Abfrage)
- Urlaubsquoten: Für eine faire und gerechte Urlaubsplanung wurden einrichtungsspezifische Urlaubsquoten erhoben und definiert.
- transparente Definition von Mindest- und Optimalbesetzungen in den Schichten
- Wunschbuch: max. 3 Wünsche pro Monat
- monatliche Durchführung einer Dienstberatung
- Einführung eines flexiblen Dienstbeginns (Eltern-Dienste)
- Implementierung eines Ausfallmanagement-Konzeptes

Im Rahmen des Projektes wurde eine Matrix zur Berechnung der Urlaubs- und Anwesenheitsquote entwickelt, welche im Anhang unter Punkt 6.4 zur Verfügung gestellt werden.

3.3.4. KURZFRISTIGES AUSFALLMANAGEMENT

Personalausfall im Bereich der (Alten-)Pfleger ist ein allgegenwärtiges Thema. Dies ist nicht erst seit der pandemischen Lage relevant, sondern hat bereits vorher eine große Rolle gespielt. Grundsätzlich wird zwischen geplanten und ungeplanten Abwesenheiten differenziert. Geplante Abwesenheiten wie Urlaub, Fort- und Weiterbildungen, Elternzeit, Mutterschutz etc. sind prinzipiell vom Unternehmen steuerbar oder zumindest einplanbar. Ungeplante Abwesenheiten wie kurzfristige Erkrankungen sind nicht oder kaum vorhersehbar und stellen viele Unternehmen vor eine große Herausforderung. Aus diesem Grund sollte einem kurzfristigen Ausfallmanagement eine hohe Bedeutung beigemessen werden.

Die Aufbauorganisation der ambulanten oder stationären Pflege kann zwischen Unternehmen stark differenzieren. Hier gibt es verschiedene Modelle und Konzepte bzw. Ansätze. Ziel des kurzfristigen Ausfallmanagements sollte es aber in jedem Fall sein, dass das Holen eines Mitarbeiters aus dem geplanten „Frei“ die letzte Option ist und alle vorangehenden Maßnahmen nicht gegriffen haben. Denn die Verkürzung der Erholungsphase des Mitarbeiters kann langfristig zu gesundheitlichen Problemen bis hin zum Burn-Out führen.

Grundlegend werden folgende Vorgehensweisen empfohlen, welche durch das universelle Modell nach Prof. Heinrich-Zehm⁷ inspiriert wurden:

⁷ (Heinrich-Zehm, 2022)

ambulante Pflege - Prüfen ob...	stationäre Pflege - Prüfen ob...
<ul style="list-style-type: none"> • Ersatz erforderlich • Ersatz durch Stand-by-Dienst • Ersatz durch Leitungskraft • Wandlung von Leistungen • Absage/Umterminierung von Leistungen und Übernahme durch Angehörige • Ersatz durch Mitarbeiter anderer Einrichtungen des gleichen Trägers • Einspringen aus dem Frei 	<ul style="list-style-type: none"> • Ersatz erforderlich • Ersatz aus Folgeschicht • Ersatz durch Stand-by-Dienst • Wandlung von Leistungen • Absage/Umterminierung von Leistungen • Ersatz durch Leitungskraft • Ersatz durch Mitarbeiter anderer Einrichtungen des gleichen Trägers • Einspringen aus dem Frei

Abbildung 6: empfohlene Vorgehensweise „kurzfristiges Ausfallmanagement“

Ziel einer zu erstellenden Ausfallstatistik ist es zu erfassen, wie hoch die Ausfälle durch Urlaub bzw. ungeplante Abwesenheit im Jahresverlauf sind. Die Ausfallquote ist sehr entscheidend, um herausfinden zu können, ob geeignete Maßnahmen ergriffen werden müssen, da die Kennzahl beispielsweise überdurchschnittlich hoch ist. Weiterhin könnte dies Erkenntnisse darüber bringen, wie sich diese Daten in Bezug auf die vereinbarte vertragliche Arbeitszeit verhalten. Es wird empfohlen, die Werte eines kompletten Jahres zu ermitteln, um saisonale oder regionale Schwankungen abbilden zu können. Diese Vorgehensweise verleiht dem Projekt einen zusätzlichen wissenschaftlichen Charakter und kann dabei helfen, Vorurteile (z.B.: „Mütter mit Kindern fehlen öfter auf Grund ungeplanten Abwesenheiten“) auszuräumen bzw. andere Phänomene zu identifizieren.

3.4. Teilstudie

Die Hauptstudie sollte die relevanten Handlungsfelder des Unternehmens identifiziert und spezifiziert haben. Es besteht die Möglichkeit, dass keine Handlungsfelder ermittelt wurden. Dann wäre das Projekt an dieser Stelle beendet. Andernfalls sind innerhalb der Teilstudie die bekannten Themenfelder in Teilprojekte zu untergliedern und zu bearbeiten. Eine mögliche Aufteilung könnte wie folgt aussehen:

Einführung einer familienfreundlichen und lebensphasenorientierten Dienstplangestaltung



Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit



Verbesserung der grundlegenden und technischen Vorgehensweise bei der Dienstplangestaltung



Erstellung eines Maßnahmenpakets zur Förderung der familienfreundlichen und lebensphasenorientierten Dienstplangestaltung

Abbildung 7: Übersicht möglicher Teilprojekte

Je nach Bedarf ist es gegebenenfalls erforderlich, weitere Informationen paketbezogen zu erheben und zu analysieren. Es sind elementare Funktionen, Daten- und Informationsfluss sowie Schnittstellen zu definieren und zu beschreiben. Ausführungsreife Pläne und Testkonzepte sowie die Planung der Einführungen werden diese Phase abschließen.

3.4.1. STEIGERUNG DER MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

Je nach Ergebnis der initialen Mitarbeiterbefragung und der Abwesenheitsanalyse sind daraus notwendige Ableitungen zu treffen, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern. Positive wie negative Rückmeldungen sowie geäußerte Wünsche und auffällige Analyseergebnisse sollten in einer Sitzung des Dienstplanzirkels besprochen und analysiert werden. Dazu gibt es verschiedene Techniken und Methoden für die Vorgehensweise. Eine Auflistung möglicher Varianten befindet sich zur Unterstützung im Anhang unter Punkt 6.5.

Nachfolgend werden im Projekt erarbeitete Handlungsmöglichkeiten, basierend auf der Auswertung der Mitarbeiterbefragung des ASB Ortsverbandes Neustadt/Sa. und dessen Kooperationspartner, vorgestellt

Bezeichnung	Beschreibung	monetärer Aufwand	organisatorischer Aufwand
flexible Dienste	<ul style="list-style-type: none"> • auf Grund unterschiedlicher persönlicher Situationen sind vor allem Morgens flexible Dienste erforderlich • familienfreundliche Dienstzeiten • kurze Dienste (z.B. während Schul-/Kita-Zeit) • max. ein Wochenenddienst pro Monat 	<ul style="list-style-type: none"> • nicht vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der internen Abläufe • organisatorische Verlagerung von umfangreichen Pflegedienstleistungen auf die Zeit mit den meisten Kollegen • sehr gut organisierte Touren in der ambulanten Pflege

Bezeichnung	Beschreibung	monetärer Aufwand	organisatorischer Aufwand
Stand-By-Dienste	<ul style="list-style-type: none"> für die Vertretung von Ausfallzeiten besteht aus einer Bereithaltheit und einer möglichen Einsatzzeit 	<ul style="list-style-type: none"> abhängig von der Ausgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> Aufwand in der Dienstplangestaltung zusätzlicher Dienst (Bereithaltheit) verringert das Arbeitszeitkonto
Wunsch-Frei/Wunsch-Dienste	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter können für den Folgedienstplan Wünsche äußern, um eine höhere Vereinbarkeit von Beruf mit dem Privatleben zu gewährleisten. 	<ul style="list-style-type: none"> nicht vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> leicht erhöhter Organisationsaufwand
Diensttausch	<ul style="list-style-type: none"> kurzfristiger Diensttausch durch Absprache zwischen Mitarbeitern oder Pflegedienstleitung ermöglichen 	<ul style="list-style-type: none"> nicht vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> leicht erhöhter Organisationsaufwand
vollzeitnahe Teilzeit (30-38 Std.)	<ul style="list-style-type: none"> umschreibt Wochenarbeitszeiten ab 30 Stunden Der Teilzeitumfang liegt näher an der klassischen Vollzeitstelle als an der 50-Prozent-Teilzeitstelle 	<ul style="list-style-type: none"> für ein verbessertes Ausfallmanagement notwendig flexibel einsetzbare Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> leicht erhöhter Verwaltungsaufwand Arbeitsabläufe müssen auf Teilzeitstelle abgestimmt werden
Springer-Pool (MobilTeam)	<ul style="list-style-type: none"> für ein verbessertes Ausfallmanagement notwendig flexibel einsetzbare Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> für ein verbessertes Ausfallmanagement notwendig flexibel einsetzbare Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> leicht erhöhter Verwaltungs- und Organisationsaufwand
Einspring-Prämie	<ul style="list-style-type: none"> für ein verbessertes Ausfallmanagement notwendig flexibel einsetzbare Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> für ein verbessertes Ausfallmanagement notwendig flexibel einsetzbare Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> leicht erhöhter Organisationsaufwand
Gesundheits-/Fitbleibprämie	<ul style="list-style-type: none"> für ein verbessertes Ausfallmanagement notwendig flexibel einsetzbare Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> entsprechend der definierten Prämienhöhe 	<ul style="list-style-type: none"> idealerweise Verringerung des Organisationsaufwands
Zuschuss für Kinderbetreuungskosten	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitgeber können mit dem Kindergartenzuschuss die Kosten für die Betreuung, Unterbringung und Verpflegung der nicht schulpflichtigen Kinder entweder anteilig oder auch in Gänze übernehmen. Dieser Kita-Zuschuss ist für Arbeitgeber und Mitarbeiter steuerfrei. 	<ul style="list-style-type: none"> abhängig vom prozentualen Anteil 	<ul style="list-style-type: none"> leicht erhöhter Verwaltungsaufwand
Sachleistung	<ul style="list-style-type: none"> Gehaltserhöhung in Form von Gutscheinen z.B. für Tankstellen, Supermärkte, oder auch Jobtickets, Restaurant-Schecks Kennzeichnung „kein Umtausch gegen Geld“ erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> abhängig von der Sachleistung – max. 44€ pro Monat 	<ul style="list-style-type: none"> leicht erhöhter Verwaltungsaufwand

Tabelle 1: mögliche Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Zur Verbesserung des kurzfristigen Ausfallmanagements hat sich vor allem der Stand-By-Dienst als wesentliches Instrument herauskristallisiert. Daher wird dieser nachfolgend noch einmal genauer vorgestellt:

Grundlage

- Stand-By-Dienste dienen zur Vertretung von Ausfallzeiten
- Dienstverteilung im Rahmen der Monatsplanung, möglichst mit dem Hintergrund das „Frei“ zu verlängern
- Stand-By-Dienste sollen im Rahmen der Soll-Arbeitszeit vergeben werden
- besteht aus einer Bereithaltezeit und einer möglichen Einsatzzeit
- Bereithaltezeit 15 bis 30 Minuten bis max. 2 Stunden
- mindestens eine halbe Stunde vor Beginn der zu vertretenden Dienstzeit, damit der Mitarbeiter im Falle eines Einsatzes noch rechtzeitig eintreffen kann
- Empfehlung: maximal ein bis zwei Standby-Dienste pro Monat je Mitarbeiter

Vorteil

- möglicher Einsatz verlässlicher vorhersehbar und vergütet + verlässliches Frei (abgesehen von Notfällen oder extremen Krankheitsballungen) für die anderen Mitarbeiter
- Reduzierung des Aufwands nach Ersatz zu suchen
- Das Einspringen kann gerechter verteilt werden

Nachteil

- Erprobungszeit erforderlich
- Je nach Ausgestaltung erhöhter monetärer Aufwand.

Erfahrungen

- auf Grund der Zusatzvergütung in Form von Stunden oder/und Geld werden die Dienste oft auch freiwillig übernommen
- Gemeinsame Erarbeitung mit den Mitarbeitern wird empfohlen. Dies erhöht die Akzeptanz und Bedenken können direkt besprochen werden.
- Seit der Einführung sind die Krankheitstage zurückgegangen.

Abbildung 8: der Stand-By-Dienst

Die Abwesenheitsanalyse im Rahmen des Projektes ergab eine Auffälligkeit hinsichtlich der ungeplanten Abwesenheiten. Diese erschienen ungewöhnlich hoch und lang. Daher wurden im Rahmen eines Dienstplanzirkels Strategien und Lösungsansätze zur Verbesserung der Situation eruiert. Die zentrale Frage war „Welche Gründe kann es geben, dass Mitarbeiter oft und lang ungeplant abwesend sind?“. Auffälligkeiten sollten durch eine Ursachenanalyse beantwortet werden, um mögliche Ursachen zu identifizieren und beheben zu können. Lösungen können nur zielführend eingesetzt werden, wenn die Ursachen bekannt sind. Andernfalls kann dies potenziell zur Erzeugung neuer Probleme führen.



Abbildung 9: Beispiel Ursachenanalyse Abwesenheitsquote

Auf Basis der Ursachenanalyse kann nun versucht werden, Lösungsansätze zu finden, zu bewerten und auf Umsetzbarkeit zu prüfen bzw. zu priorisieren. Als Beispiel wird nachfolgend das erarbeitete Ergebnis aus dem Projekt dargestellt.

Primär-Ursache	Sekundär-Ursache(n)	Lösungsansatz
Privatleben	<ul style="list-style-type: none"> • Kinderbetreuung • Pflege von Angehörigen • andere private Herausforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Work-Life-Balance verbessern • Freiräumen schaffen, z.B. vollzeitnahe Teilzeit anbieten • familienfreundliche und lebensphasenorientierte Dienstplanung einführen • Mitarbeiter wahrnehmen • Mitarbeitergespräche führen • Zuschuss für Kinderbetreuungskosten anbieten • Wunsch-Frei/ Wunsch-Dienste ermöglichen
Unter-/Überforderung	<ul style="list-style-type: none"> • Unter-/Überbesetzung • Qualifikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesse überprüfen/ optimieren • Fort- und Weiterbildungen ermöglichen • vollzeitnahe Teilzeit anbieten • Springer-Pool (MobilTeam) einrichten
Unzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Anerkennung/ 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter wahrnehmen • Schulung von Führungskräften

	<ul style="list-style-type: none"> Wertschätzung • fehlende Zusammengehörigkeit • mit Dienstplanung • mit Führungskraft 	<ul style="list-style-type: none"> • Teambuilding-Maßnahmen durchführen • Mehrarbeit/ Qualität belohnen • offene und ehrliche Kommunikation • Mitarbeitergespräche führen • Einsparing-Prämie zahlen • Sachleistung anbieten
übermäßig lange Krankenschreibungen	<ul style="list-style-type: none"> • Mitleid Ärzte hinsichtlich Berufsbild 	<ul style="list-style-type: none"> • Ärzte der Umgebung offen ansprechen/ kontaktieren (offener Brief) • Ärzte über Konsequenzen/ Auswirkungen auf die anderen Mitarbeiter informieren • Gesundheits-/ Fitbleibprämie
Krankheit	<ul style="list-style-type: none"> • physisch • psychisch 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitergespräche führen • offene und ehrliche Kommunikation • Vorsorgemaßnahmen ermöglichen • Sachleistung anbieten (z.B. Bike-Leasing/ Fitnessstudio, Rückenschule, etc.) • Hygienemaßnahmen zur Bekämpfung der Ausbreitung von bakteriellen und viralen Erkrankungen

Tabelle 2: Lösungsansätze zur Verbesserung der Abwesenheitsquote

Zu erkennen ist, dass bereits erarbeitete Handlungsmöglichkeiten dazu beitragen können, die Abwesenheitsquote zu senken. Ursachen wie Unfälle oder bakterielle bzw. virale Erkrankungen werden nur schwer beeinflussbar sein, ebenso wie übermäßig lange Krankenschreibungen. Manche Lösungsansätze sind plausibel, andere wirken eventuell etwas skurril auf den ersten Blick. Das Wichtigste ist, letztendlich geeignete Möglichkeiten zu identifizieren und diese tatsächlich umzusetzen.

Am Ende dieser Phase sollten die identifizierten Handlungsmöglichkeiten und Lösungsideen durch das Projektteam bewertet und priorisiert werden.

3.4.2. VERBESSERUNG DER TECHNISCHEN UND PROZESSUALEN VORGEHENSWEISE BEI DER DIENSTPLANGESTALTUNG

Es gibt verschiedene Wege einen Dienstplan zu erstellen und zu gestalten. Technisch gesehen könnte ein Dienstplan händisch, mit Unterstützung eines Tabellenkalkulationssystems oder mit Hilfe einer Softwarelösung erstellt werden. Jede der Varianten hat Vor- und Nachteile.

Einen Dienstplan händisch zu erstellen, kann bei sehr kleinen Teams mit Rahmendienstplan und nur wenigen Wünschen sinnvoll sein. Der personelle Aufwand steht andernfalls jedoch meist in keinem Verhältnis. Wesentlich verbreiteter ist mittlerweile die Erstellung von Dienstplänen mit einem Tabellenkalkulationssystem. Eine entsprechende Software gehört bei den meisten Unternehmen zur Grundausstattung. Um ein solches System jedoch in Gänze mit allen Möglichkeiten, die es bietet, nutzen zu können, stellt allerdings eine größere Hürde dar. Sämtliche Daten müssen genau formatiert werden, um sie für die diversen Formeln und Funktionen nutzen zu können, welche dieses System sinnvoll machen. Ein umfangreiches Fachwissen beim Anwender ist da Voraussetzung und kann durch Schulungen und Erfahrung

aufgebaut werden. Schwierig und kostspielig wird dies jedoch bei hohen Fluktuationszahlen. Eine gewisse Fehleranfälligkeit ist zudem ebenfalls gegeben. Die moderne Art der Dienstplanung ist mittels geeigneter Software. Diese Softwarelösungen sind meist effizienter auf Grund der Zeitersparnis beim Dienstplaner. Die Bedienung der Anwendung sollte intuitiv möglich sein, was in jedem Fall vorab getestet werden sollte, um unnötige Schulungen und damit verbundene Kosten zu vermeiden. Ein weiterer Vorteil ist die Fehlervermeidung und gesetzliche Konformität. Durch gewisse administrative Einstellungen können arbeitsrechtliche Anforderungen als Restriktionen hinterlegt und somit Fehler verhindert werden. Die Datenschutzkonformität könnte über eine solche Softwarelösung ebenfalls gewährleistet werden. Im Gegensatz steht allerdings der meist erhöhte finanzielle Aufwand für die Implementierung einer solchen Anwendung sowie Wartungs- und Schulungsleistungen. Hilfreich ist es, entsprechende Angebote einzuholen und diese zu bewerten. Gegebenenfalls sollte für die Entscheidungsfindung ein Testkonzept erstellt sowie Tests entworfen und durchgeführt werden. Die Entscheidung zur technischen Vorgehensweise sollte strategisch durchdacht getroffen werden.

Hinsichtlich der prozessualen Vorgehensweise ist es ebenfalls wichtig, unabhängig der technischen Unterstützung, strukturiert und durchdacht vorzugehen, um Fehler größtmöglich zu vermeiden. Erfahrungsgemäß wird jeder Dienstplangestalter den für ihn passenden und praktikablen Weg finden. Es schadet jedoch nicht, eine gewisse Struktur vorzugeben. Im Rahmen des Projektes wurde daher ein Prozessablauf „Dienstplan gestalten“ (Abbildung 9) entwickelt, welcher übergreifend angewandt werden kann, prinzipiell jedoch für eine technisch unterstützte Dienstplangestaltung gedacht ist. Dieser sollte jedoch in einen übergeordneten Prozess zur Dienstplanbearbeitung eingebettet werden. Wichtig ist, dass darin dann definiert wird, bis wann ein Dienstplan zu erstellen ist und was am Monatsende mit dem Dienstplan geschehen soll. Wichtige interne und externe Regelungen, Definitionen und Hinweise sollten direkt am Prozess hinterlegt werden. Dazu gehört beispielsweise, dass grundsätzlich darauf zu achten ist, keine kurzen Wechsel (Spätdienst→Frühdienst→Nachtdienst) zu planen und allen Mitarbeitern mindestens zwei freie Wochenenden zu gewährleisten, sofern dies im Sinne des Unternehmens liegt.

Es wird empfohlen, eine Entscheidungsvorlage für die Entscheidungsträger zu erstellen. Darin sollten die erarbeiteten Ergebnisse der beiden Teilstudien 3.4.1 und 3.4.2 vorgestellt werden. Hilfreich ist die empfohlene Lösung vorzustellen sowie Handlungsalternativen aufzuzeigen. Im Anschluss können die Entscheidungsträger ihr Votum abgeben und das Projektteam mit der Vorbereitung zur Einführung fortfahren. Dies ist ein wichtiger Meilenstein im Rahmen des Projektes.

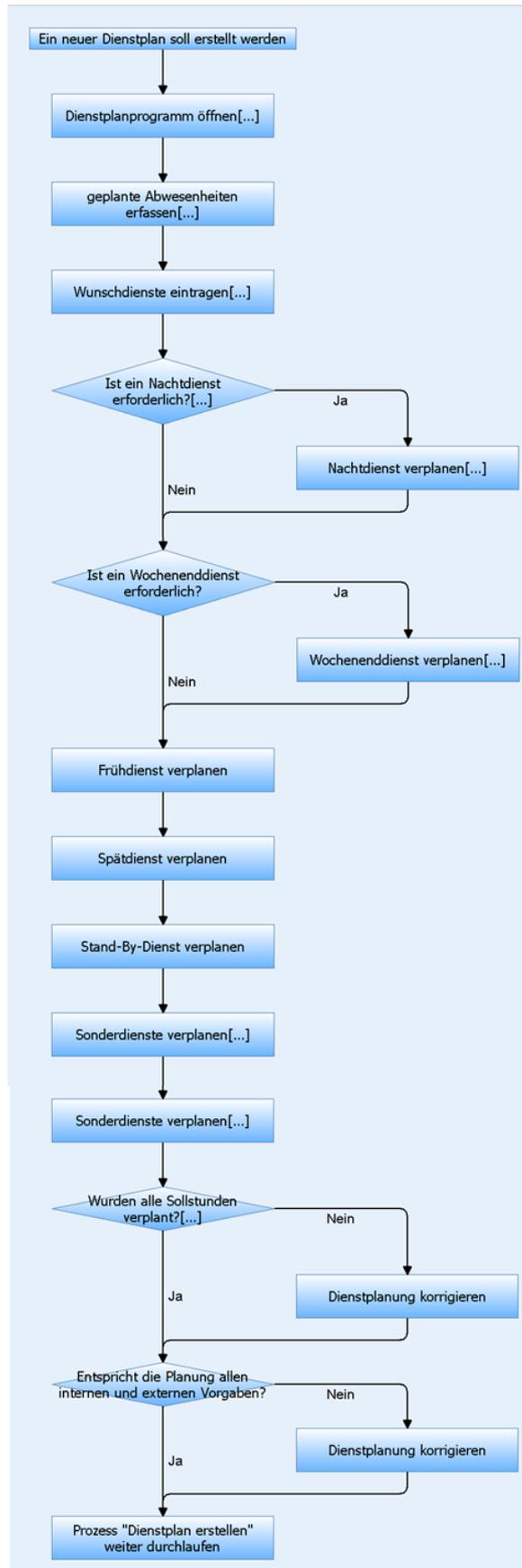


Abbildung 10: Prozessablauf „Dienstplan gestalten“

3.4.3. ERSTELLUNG EINES MAßNAHMENPAKETS ZUR FÖRDERUNG DER FAMILIENFREUNDLICHEN UND LEBENSPHASENORIENTIERTEN DIENSTPLANGESTALTUNG

Nach Bearbeitung der ersten beiden Teilstudien und dem Votum der Entscheidungsträger hinsichtlich der zukünftigen strategischen Vorgehensweise kann ein umfangreiches Maßnahmenpaket erstellt und geplant werden. Die einzelnen Komponenten sind genau zu definieren.

Dieses Maßnahmenpaket sollte aus verschiedenen familienfreundlichen und lebensphasenorientierten Handlungsmaßnahmen bestehen. Es kann in verschiedene, kleinere Pakete untergliedert werden, um eine zeitlich versetzte Einführung zu ermöglichen. Nachfolgend wird ein Beispiel zum besseren Verständnis dargestellt.

Paket 1 - bereits vorhanden

- Wunsch-Frei/ Wunsch-Dienste
- Dienstaustausch
- vollzeitnahe Teilzeit (30-38 Std.)
- Fort- und Weiterbildungen ermöglichen
- Mitarbeitergespräche führen
- Hygienemaßnahmen zur Bekämpfung der Ausbreitung von bakteriellen und viralen Erkrankungen

Paket 2 - kurzfristige Einführung

- flexible Dienste
- Stand-By-Dienste
- Einsparungs-Prämie
- Schulung von Führungskräften

Paket 3 - mittelfristige Einführung

- Gesundheits-/ Fitbleibprämie
- Zuschuss für Kinderbetreuungskosten
- Prozesse überprüfen/ optimieren
- Teambuilding-Maßnahmen durchführen

Paket 4 - langfristige Einführung

- Springer-Pool (MobilTeam)
- Sachleistung
- Ärzte der Umgebung offen ansprechen/ kontaktieren (offener Brief) und Auswirkungen aufzeigen

Abbildung 11: Beispiel Maßnahmenpakete für die Einführungsphase

Die geplanten Maßnahmen sind genau zu definieren, um Missverständnissen vorzubeugen. Falls möglich sollte auch direkt mit Meilensteinen gearbeitet werden, um das Nachhalten zu erleichtern.

3.5. Einführung

In der Einführungsphase soll der Fokus auf dem Kommunikationskonzept liegen. Dadurch kann ein zielgerichteter und strukturierter Informationsfluss gewährleistet werden. Im Rahmen des bisherigen Ablaufes wurden Werkzeuge für die Umsetzung vorbereitet, definiert und terminlich geplant. Für den Erfolg eines Projektes ist vor allem auch die Akzeptanz aller direkt und indirekt Beteiligten erforderlich.

Im bisherigen Projektverlauf wurde bereits die IST-Situation sowie die Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter erhoben. Der nächste Schritt zum passenden Kommunikationskonzept ist die Definition der Ziele, welche erreicht werden sollen. Diese sollten „SMART“, d.h. spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und terminiert formuliert werden. Praktische Beispiele für Ziele sind:

- Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Dienstplangestaltung soll innerhalb eines Jahres um 5% steigen.
- Es sollen mindestens 10% der angebotenen Maßnahmen im nächsten Jahr in Anspruch genommen werden.
- Die Projektumsetzung soll zu einer zweiprozentigen Steigerung externer Bewerber, innerhalb eines Jahres, beitragen.

Ein Kommunikationskonzept wird für eine oder mehrere Zielgruppen erstellt. Im Falle dieses Projektes handelt es sich bei der Hauptzielgruppe um Mitarbeiter der ambulanten und/oder stationären Pflegeeinrichtungen. Wie die Zielformulierung erahnen lässt, gibt es noch eine weitere wesentliche Zielgruppe: neue Bewerber.

Im Anschluss sollen der Kommunikationsinhalt und die Strategie bestimmt werden. Es werden die Inhalte, Botschaften und eventuell ein Claim/Slogan festgelegt und entschieden, welche Maßnahmen ergriffen werden, um die definierten Ziele zu erreichen.

Nachdem das zur Verfügung stehende Budget, der zeitliche Rahmen und die Maßnahmen zur Evaluierung geklärt wurden, rundet die Umsetzung gekoppelt mit einer Erfolgskontrolle das Thema ab.

4. Zusammenfassung

Ziel des Projektes war es, Methoden und Werkzeuge für die Implementierung einer familienfreundlichen und lebensphasenorientierten Dienstplanung zu ermitteln, analysieren und bewerten, um daraus einen Handlungsleitfaden für andere interessierte Träger und Unternehmen zu erstellen. Mit diesem Dokument konnten alle wesentlichen Schritte zur Durchführung eines solchen Projektes zusammengefasst dargestellt werden. Es sollte nachvollziehbar und für die Umsetzung in anderen pflegerischen Unternehmen adaptierbar sein. Die im Anhang beigefügten Hilfsmittel wurden im Rahmen des Projektes erarbeitet, wissenschaftlich evaluiert und werden bei der zukünftigen Umsetzung solcher Vorhaben in anderen Unternehmen Kosten und Kapazitäten sparen, wodurch ein weiteres Ziel erfüllt wurde.

Es hat sich als besonders wichtig ergeben, die aktuellen Gegebenheiten und Prozesse zu prüfen und zu hinterfragen, um so einen geeigneten individuellen Weg zu finden. Doch noch wichtiger zur Realisierung der Umsetzung ist es, die Akzeptanz auf Leitungs- und Geschäftsführungsebene zu erlangen. Denn nur wenn die Führungskräfte des Unternehmens von der Notwendigkeit überzeugt sind, wird es möglich sein, sich gemeinsam mit allen Mitarbeitern vom Ausgangszustand zum definierten Zielzustand zu bewegen. Eine offene und ehrliche Kommunikation ist dabei ein wesentlicher Bestandteil.

Für das kommende Jahr 2023 ist im ASB Ortsverband Neustadt/Sachsen e.V. sowie bei den Projektpartnern die Umsetzung der noch nicht eingeführten Maßnahmen, verbunden mit einer Erfolgskontrolle geplant. Es wird mit einer positiven Rückmeldung aus der Belegschaft gerechnet.

Sollten im Rahmen der eigenen Bearbeitung auf Basis dieses Handlungsleitfadens Fragen oder konstruktive Empfehlungen entstehen, freuen wir uns auf Ihre Rückmeldung.

Nun wünschen wir gutes Gelingen.

5. Literaturverzeichnis

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. [Online] [Zitat vom: 8. August 2022.] <https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/Nacht-und-Schichtarbeit.html>.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. 2022. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. [Online] 29. März 2022. [Zitat vom: 8. August 2022.] <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/mehr-menschen-beginnen-eine-ausbildung-in-der-pflege-194730>.

C. Knappe, A. Teubner, A. Benkenstein. 2018. Arbeitssituation mit einem rollierenden Arbeitszeitmodell in der. *HeilberufeScience*. 2018, 9.

DSG - Deutsche Seniorensiftung Gesellschaft. 2014. deutsche-seniorenstift.de. [Online] 2014. [Zitat vom: 13. 08 2019.] <https://deutsche-seniorenstift.de/karriere/innovatives-arbeitszeitmodell-77/>.

Heinrich-Zehm, Prof. Dr. Michael. 2022. Personalausfall in der ambulanten Pflege kompensieren. *Pflegezeitschrift*. 2022, 4/2022.

Herrmann, Lars und Woodruff, Christine. 2018. *Dienstplanung im stationären Pflegedienst*. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2018. S. 4. 978-3-658-22580-3.

Lienerth, Hedda-Johanna. 2017. Problemlöser Regeldienstplan. *Heilberufe*. 2017, 1.

Medizinischer Dienst des Spitzenverbandes Bund der Krankenkassen e.V. (MDS). 2018. www.mds-ev.de. [Online] Januar 2018. [Zitat vom: 19. September 2022.] https://md-bund.de/fileadmin/dokumente/Publikationen/SPV/PV_Qualitaetspruefung/_18-04-13_QPR_Teil_2_PTVS_FIN.pdf.

Schmidt, Dr. Götz. 2020. *Organisation und Business Analysis - Methoden und Techniken*. Wetzlar : Verlag Dr. Götz Schmidt, 2020. 3945997178.

VFR Verlag für Rechtsjournalismus GmbH. <https://www.datenschutz.org/>. [Online] [Zitat vom: 09. September 2022.] <https://www.datenschutz.org/dienstplan/>.

6. Anlagen

Die aufgeführten Anlagen können auf der Internetseite des ASB Ortsverband Neustadt/Sachsen e.V. heruntergeladen werden.

6.1. Vorlage Fragenbogen Ist-Analyse

Zufriedenheitsbefragung -Name des Unternehmens-

1. Allgemeine berufliche Zufriedenheit

Wie oft kam es in den letzten beiden Monaten vor, dass Sie...

	immer	größtenteils	überwiegend	eher weniger	selten	nie	keine Angabe
1.1. ...mit richtiger Freude gearbeitet haben?	<input type="checkbox"/>						
1.2. ...durch Ihre Arbeit Anerkennung bekommen haben?	<input type="checkbox"/>						
1.3. ...stolz auf Ihre Arbeit waren?	<input type="checkbox"/>						
1.4. ...sich mit Ihrem Arbeitgeber besonders verbunden gefühlt haben?	<input type="checkbox"/>						
1.5. ...Ihre Arbeitssituation als frustrierend erlebt haben?	<input type="checkbox"/>						

Wie schätzen Sie die nachfolgenden Punkte ein?

	trifft voll zu	trifft größtenteils zu	trifft überwiegend zu	trifft einigermaßen zu	trifft kaum zu	trifft nicht zu	keine Angabe
1.6. Ich komme gerne zur Arbeit.	<input type="checkbox"/>						
1.7. Meine Arbeit ist für mich eine Berufung.	<input type="checkbox"/>						
1.8. In unserem Unternehmen wird eine Geben- und Nehmen-Kultur gelebt.	<input type="checkbox"/>						
1.9. Es herrschen Spannungen zwischen Mitarbeitern mit und ohne familiären Verpflichtungen.	<input type="checkbox"/>						
1.10. Ich würde unser Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen.	<input type="checkbox"/>						
1.11. Ich würde mich wieder in unserem Unternehmen bewerben, wenn ich es heute nochmals zu entscheiden hätte.	<input type="checkbox"/>						
1.12. Ich sehe mich auch in fünf Jahren noch bei meinem Arbeitgeber.	<input type="checkbox"/>						
1.13. Insgesamt ist mein Arbeitgeber ein familienfreundliches Unternehmen.	<input type="checkbox"/>						

2. Fragen zu Ihrer beruflichen Situation

- 2.1. In welche der nachfolgenden beruflichen Phase befinden Sie sich?
(Nicht auf die Betriebszugehörigkeit sondern auf Ihren ausgeübten Beruf bezogen.)
- Ausbildungsphase
- Sie befinden sich in einem
Ausbildungsverhältnis
- Berufseinstiegsphase
- Sie haben keine bis wenig Berufserfahrung
(max. 2 Jahre)
- Entwicklungsphase
- Sie haben eine mittlere Berufserfahrung (2 bis
max. 20 Jahre)
- Reifephase
- Sie haben eine hohe Berufserfahrung (über 20
Jahre)
- Ausstiegsphase
- Sie befinden sich höchstens 2 Jahre vor dem
Ruhestand oder werden zukünftig einen anderen
Beruf ausüben
- 2.2. Wie oft sind Sie in den letzten 6 Monaten pro Monat aus dem „Frei“ für einen ausgefallenen Kollegen eingesprungen?
- Einmal im Monat
- 2-3-mal pro Monat
- Einmal pro Woche
- Mehrmals pro Woche
- Grundsätzlich nie
- 2.3. Könnten Sie sich vorstellen als „Springer“ zu arbeiten?
(Hinweis: Ein Springer ist ein Arbeitnehmer, der je nach Bedarf an verschiedenen Arbeitsplätzen/ in verschiedenen Einrichtungen innerhalb eines Betriebes eingesetzt werden kann.)
- Ja, das würde ich gerne machen.
- Ja, aber nur als Ausnahme.
- Vielleicht, wenn die Einrichtungen ähnliche Abläufe hätten.
- Nein, ich möchte lieber fest in einer Einrichtung arbeiten.
- 2.4. Könnten Sie sich vorstellen einen Stand-By Dienst zu leisten, damit das Holen aus dem Frei die letzte Option ist?
(Hinweis: Das heißt, vor Beginn einer Schicht, halten Sie sich in einem bestimmten Zeitfenster bereit, um bei einem kurzfristigen Ausfall einzuspringen. Erfolgt in dieser Zeit kein Anruf, können Sie davon ausgehen, an diesem Tag frei zu haben.)
- Ja, das würde ich gerne machen.
- Ja, aber nur bei entsprechender Vergütung
- Ja, wenn ich die anderen Tage dann wirklich frei habe.
- Nein, das kann ich mir nicht vorstellen.
- 2.5. Ich finde es besser, wenn...
(keine Mehrfachnennung)
- ...ich immer im Wechsel ein Wochenende arbeite und ein Wochenende frei habe.
- ...ich das Wochenende vor und nach meinem Urlaub frei habe.
- Das ist mir egal.

3. Fragen zu Ihrer persönlichen Situation

3.1. Wird die Vereinbarkeit von Schichtarbeit und Ihrem Privatleben durch eines oder mehrerer der nachfolgenden Lebensereignisse und Lebenshintergründe beeinflusst? (Mehrfachnennung möglich!)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Kinder bis 12 Jahre | <input type="checkbox"/> Krankheit |
| <input type="checkbox"/> pflegebedürftige Angehörige | <input type="checkbox"/> Nebentätigkeit |
| <input type="checkbox"/> Arbeitssituation des Partners (z.B. auch Schichtarbeit) | <input type="checkbox"/> Privat initiierte Weiterbildung |
| <input type="checkbox"/> Alleinerziehend | <input type="checkbox"/> Hobby |
| <input type="checkbox"/> Ehrenamt | <input type="checkbox"/> keine Angabe/ Sonstiges: |

Wie wichtig sind Ihnen folgende Aspekte bezogen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Ihrer persönlichen Situation?

	sehr wichtig	größtenteils wichtig	überwiegend wichtig	einigermaßen wichtig	kaum wichtig	gar nicht wichtig	keine Angabe
	6	5	4	3	2	1	
3.2. Die Berücksichtigung der Belange meiner Familie in der Arbeitszeit-/Dienstzeitgestaltung ist mir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Die Möglichkeit zur Versorgung von Kindern über Kita-Öffnungszeiten (z.B. auch Brückentage) hinaus ist mir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Einem Hobby an regelmäßigen Tagen (z.B. immer dienstags 17 Uhr) nachgehen zu können ist mir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Wünsche in die Dienstplanung einbringen zu können ist mir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6. Verlässliche freie Tage zu haben ist mir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7. Ich folgende Angebote meines Arbeitgebers: (Mehrfachnennung möglich!)	<input type="checkbox"/>	flexibler Dienstbeginn („Mutti Dienste“)					
	<input type="checkbox"/>	Kita-Zuschuss					
	<input type="checkbox"/>	vollzeitnahe Teilzeit (30-38 Std.)					
	<input type="checkbox"/>	Wunsch-Frei/ Wunsch-Dienste					
	<input type="checkbox"/>	Möglichkeit, kurzfristige Termine durch Absprache mit der PDL wahrzunehmen					
	<input type="checkbox"/>	keines dieser Angebote					
3.8. Ich folgende Angebote meines Arbeitgebers: (Mehrfachnennung möglich!)	<input type="checkbox"/>	flexibler Dienstbeginn („Mutti Dienste“)					
	<input type="checkbox"/>	Kita-Zuschuss					
	<input type="checkbox"/>	vollzeitnahe Teilzeit (30-38 Std.)					
	<input type="checkbox"/>	Wunsch-Frei/ Wunsch-Dienste					
	<input type="checkbox"/>	Möglichkeit, kurzfristige Termine durch Absprache mit der PDL wahrzunehmen					
	<input type="checkbox"/>	keines dieser Angebote					

4. Fragen zu Ihren Erfahrungen mit der Dienstplangestaltung

- | | | | | |
|--|--------------------------|---------------------------|--------------------------|---|
| 4.1. Wie weit im Voraus erhalten Sie normalerweise Ihren Dienstplan? | <input type="checkbox"/> | 1 Woche vor Monatsbeginn | <input type="checkbox"/> | 4.2. Wie weit im Voraus hätten Sie gern Ihren Dienstplan? |
| | <input type="checkbox"/> | 2 Wochen vor Monatsbeginn | <input type="checkbox"/> | |
| | <input type="checkbox"/> | 1 Monat | <input type="checkbox"/> | |
| | <input type="checkbox"/> | 2 Monate | <input type="checkbox"/> | |
| | <input type="checkbox"/> | 1 Quartal | <input type="checkbox"/> | |
| | <input type="checkbox"/> | 1 Jahr | <input type="checkbox"/> | |

4.3. Welche Punkte sind Ihnen in Bezug auf die Dienstplanung am wichtigsten? **(max. 3 Kreuze)**

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Der Dienstplan steht mindestens einen Monat im Voraus zur Verfügung. | <input type="checkbox"/> wiederkehrende, feste Arbeitszeiten an den Wochenenden |
| <input type="checkbox"/> Wünsche sollen größtmöglich berücksichtigt werden. | <input type="checkbox"/> kein holen aus dem Frei |
| <input type="checkbox"/> Individualität – jeder Monat ist anders | <input type="checkbox"/> Keine schnellen Wechsel (FD-SD-FD) |
| <input type="checkbox"/> digitaler Zugriff auf den Dienstplan | <input type="checkbox"/> Die Wochenenden vor und nach dem Urlaub frei (Urlaub = Mo-Fr) |

Wie zufrieden sind Sie...

	sehr zufrieden	größtenteils zufrieden	überwiegend zufrieden	einigermaßen zufrieden	kaum zufrieden	sehr unzufrieden	keine Angabe
	6	5	4	3	2	1	
4.4. ...mit den vorgegebenen Dienstzeiten (z.B. 6 – 14:30 Uhr) Ihrer Einrichtung?	<input type="checkbox"/>						
4.5. ...mit Ihrem Dienstplan insgesamt?	<input type="checkbox"/>						
4.6. ...mit der Verteilung Ihrer Dienstfolgen?	<input type="checkbox"/>						
4.7. ...mit der Abstimmung von Dienst/ Dienstwünschen/ Frei mit Ihrem Dienstplaner?	<input type="checkbox"/>						
4.8. ...mit der Abstimmung von Diensten/ Dienstauch innerhalb Ihres Kollegiums?	<input type="checkbox"/>						

5. Verbesserungsvorschläge/ Wünsche

Bitte teilen Sie uns mit wo Sie noch Möglichkeiten zur Verbesserung sehen bzw. welche Wünsche Sie für eine bessere Dienstplangestaltung haben:

Hinweis: Bei Bedarf könnten auch allgemeine Angaben wie „Altersgruppe, Geschlecht, Funktion, etc.“ abgefragt werden. Dabei ist allerdings dringend darauf zu achten, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen erfolgen können.

6. Auswertung

Im Rahmen des Projektes wurden die Befragungen in nicht-elektronischer Form durchgeführt. Die Auswertung erfolgte aufgrund dessen mit Hilfe eines Tabellenkalkulationssystems. Das Vorgehen basierte auf einer veröffentlichten Handreichung der Arbeitsstelle Wissenschaftliches Arbeiten und Sozialforschung⁸ der Hochschule Düsseldorf.

Mit Hilfe des veröffentlichten Dokumentes (seit 08/2021 gibt es eine aktualisierte Version), kann eine auf der Umfrage basierende Datenmatrix erstellt werden, in welcher die Umfrageergebnisse schnell und einfach codiert eingegeben und ausgewertet werden können. Eine entsprechende Vorlage, basierend auf diesem Fragebogen, wird Ihnen mit zur Verfügung gestellt. Es ist darauf zu achten, dass die Fragebögen bei Rücklauf nummeriert werden. Da beim Projektträger Mitarbeiter mehrerer Einrichtungen befragt wurden, enthielt jeder Fragebogen einen Hinweis auf die Kostenstelle. Damit konnten auch einrichtungsbezogene Auswertungen durchgeführt werden. Somit wurden die Fragebögen bei Rücklauf nach Kostenstelle sortiert und jeweils durchnummeriert (Codier-Nummer: KST-Eingangsnummer; Beispiel: 100-01).

Nr.	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	1.6.	1.7.	1.8.	1.9.	1.10.	1.11.	1.12.	1.13.	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.	3.5.	3.6.	3.7.	3.8.	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.	4.5.	

6.2. Projektergebnis Kriterien Familienfreundlichkeit und lebensphasenorientierte Dienstplangestaltung

Unternehmens- und Führungskultur	Führungskräfte suchen gemeinsam mit Beschäftigten nach Lösungsansätzen
	Mitarbeiter würden den Arbeitgeber weiterempfehlen
	Geben-Nehmen-Kultur wird gelebt
	keine Spannungen zwischen Beschäftigten mit und ohne familiären Verpflichtungen
Kommunikation	Einsatz von geeigneten Werkzeugen/ Methoden, um Mitarbeiterzufriedenheit und Verbesserungsvorschläge zu erkunden
	Kommunikation zu familienbewussten Engagement auf verschiedenen Ebenen (intern/extern, Stellenausschreibungen)
Arbeitsorganisation	familienfreundliche Arbeitszeitmodelle
	flexible Eltern-Dienste
	Wunsch-Dienste
	Ausfallmanagement
Unterstützungsangebote	Informationen zum Bereich Kinderbetreuung/ Pflege werden Mitarbeitern zur Verfügung gestellt
	Vertrauenspersonen sind als Ansprechpartner vorhanden
	Maßnahmen zur Berücksichtigung unterschiedlicher Lebensphasen und demographischen Entwicklung werden eingesetzt (z.B. Wissenstransfer, Nachwuchsförderung, Nachfolgeplanung, etc)

6.3. Übersicht Dienstplanmodelle

Name des Modells	Charakteristik/ Ziele	Vorteile	Nachteile	Bereich
Regeldienstplan/ Grunddienstplan⁹	<ul style="list-style-type: none"> Erstellung von Grunddienstplänen, bei denen sich der Zyklus in Intervallen wiederholt (z.B. alle 8 Wochen) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Berücksichtigung restriktiver Wünsche ➤ Berücksichtigung aller Schichten zur Regelbesetzung ohne Abwesenheiten ➤ Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse, sowie arbeitsrechtlicher und tarifrechtlicher Bestimmungen ➤ gerechte Planung Zeitersparnis bei der Dienstplanerstellung Gleiche Qualifikationen sind Bedingung Erfahrungswerte und Einarbeitung müssen berücksichtigt werden 	<ul style="list-style-type: none"> zuvor definierte (restriktive) Wünsche können berücksichtigt werden MA können sich auf die Schichtfolge einstellen <ul style="list-style-type: none"> ➤ Steigerung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben 	<ul style="list-style-type: none"> Ausfall eines oder mehrerer Mitarbeiter bedarf Einspringen von Kollegen und somit Individualisierung des Dienstplans bei kurzfristigen individuellen Dienstwünschen muss unter den Mitarbeitern getauscht werden <ul style="list-style-type: none"> ➤ Absprache mit Leitung ist erforderlich 	stationär & ambulant
Rahmendienstplan¹⁰	<ul style="list-style-type: none"> 4-wöchentlich wiederholter Rahmenplan <ul style="list-style-type: none"> ➤ Grundlage für Feinplanung alle notwendigen Rahmenbedingungen sind dort verankert (Standardbesetzung, Dienstzeiten, Besprechungen, Weiterbildungstage usw.) sowie restriktive Mitarbeiterwünsche (Montags kein SD) Beispielhafte Grundsätze: <ol style="list-style-type: none"> 1. Wochenenddienste: Ein WE früh, ein WE SD oder ND 2. Schichtfolgen harmonisieren: keine kurzen Wechsel, keine Einzeldienste 3. ein langes Wochenende pro Periode (3 freie Tage) 4. Stand-By-Dienste als Puffer für kurzfristige Ausfälle 	<ul style="list-style-type: none"> siehe Regeldienstplan 	<ul style="list-style-type: none"> siehe Regeldienstplan 	stationär & ambulant
rollierender Dienstplan¹¹	<ul style="list-style-type: none"> stetige Wiederholung einer bestimmten Dienstfolge <ul style="list-style-type: none"> ➤ 7 Tage Frühdienst, 3 Tage frei, 7 Tage Spätdienst, 4 Tage frei,... ➤ 3 Tage früh, 3 Tage spät, 2 Tage frei usw. 	<ul style="list-style-type: none"> siehe Regeldienstplan 	<ul style="list-style-type: none"> siehe Regeldienstplan 	stationär & ambulant

⁹ (Lienerth, 2017)

¹⁰ (Herrmann, et al., 2018)

¹¹ (C. Knape, 2018)

	<ul style="list-style-type: none"> • Kurze Dienstfolgen sind arbeitsphysiologisch zu bevorzugen • Diensturnus kann einrichtungsgindividuell angepasst werden 			
7/7 Arbeitszeitmodell¹²	<ul style="list-style-type: none"> • 7 Arbeitstage - 7 Tage frei • 10 Std. Arbeitszeit tgl / 2 Stunden Pausenzeit • extra Dokumentationstag bei 40 Std. Verträgen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlässlichkeit bei den Dienstzeiten • freie Tage sind für MA planbar • höhere Kontinuität in der Bewohnerbetreuung • geringer Zeitaufwand bei Dienstplangestaltung • höhere Personaldichte pro Schicht • Mittagsübergabe entfällt • weniger Informationsverlust 	<ul style="list-style-type: none"> • lange Eingewöhnungsphase • hohe Belastung während der Dienstwochen • MA mit langen Anfahrtswegen können in dem Modell nur schwer arbeiten • schwierig bei MA, die Angehörige pflegen oder alleinerziehend sind und kleine Kinder haben 	stationär
Differenzierte Dienstzeiten nach Besetzungsbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstzeiten werden individuell nach dem Besetzungsbedarf sowie Arbeitszeiträumen der Mitarbeiter konfiguriert 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung des bewohnerorientierten Mäeutischen Betreuungsansatzes • Arbeitszeiten angepasst an die täglichen Betreuungsspitzen • arbeitsreiche Tageszeiten halten genügend Personal vor 	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstzeiten sind nicht vergleichbar unter den Einrichtungen • können sich ändern und bedürfen stetiger Evaluation 	stationär
Dienstplanung nach Gruppenpriorität	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter werden in Gruppen geteilt • Gruppen werden monatlich neu priorisiert • Gruppe 1 hat als erstes die Möglichkeit sich den Dienstplan zu füllen, dann Gruppe 2 usw. • die Gruppenprioritäten wechseln monatlich • Leitungsperson wird zum Ende eingeschaltet, vermittelt bei noch offenen Diensten und schließt Dienstplanung ab • Bedarf einer Vorgabe seitens der Leitung, wie viele MA 	<ul style="list-style-type: none"> • jeder MA hat in Abständen die Möglichkeit seinen Dienstplan nahezu selbst zu gestalten • Förderung der Abstimmung in Gruppen • Planungsentlastung der Leitungsperson • Stärkung der 	<ul style="list-style-type: none"> • MA können in Monaten in denen sie in der letzten Dienstplan-Gruppe sind kaum/keine Wunschdienste realisieren • beanspruchte Mitarbeiterkapazität sehr hoch 	stationär & ambulant

¹² (DSG - Deutsche Seniorensiftung Gesellschaft, 2014)

	<ul style="list-style-type: none"> pro Berufsgruppe im Dienst sein müssen Regularien wie freie Wochenenden, maximale Dienste in Folge etc. müssen im Vorhinein definiert werden Planung in Gruppen ist zeitintensiv (Dienstplantreffen planen) 	Eigenverantwortung der Mitarbeiter für die Dienstplanung		
Flexi-Dienste	<ul style="list-style-type: none"> Dienst, der fest im Dienstplan geplant wird Dienstbeginn ist fest, Dienstende ist variabel <ul style="list-style-type: none"> ➢ fester Basisdienstteil (definiert) ➢ flexibler Dienstanteil, welcher sich nach dem tatsächlichen Arbeitsaufkommen richtet MA entscheidet eigenverantwortlich über das Dienstende <ul style="list-style-type: none"> ➢ benötigt festgelegte Indikatoren für die Entscheidungsfindung mittlere Dienstdauer wird bei der AZ-Planung zu Grunde gelegt sollten in Abständen an alle MA verteilt werden 	<ul style="list-style-type: none"> Verlässliches Dienstende für normal geplante Kollegen bessere Belastungsverteilung bei erhöhtem Arbeitsanfall <ul style="list-style-type: none"> ➢ jeder puffert diesen mal für die Kollegen ab flexible Erhöhung des Arbeitszeitvolumens bei Bedarf 	<ul style="list-style-type: none"> genaues Dienstende nicht planbar setzt eigenverantwortliche Entscheidung der MA voraus <ul style="list-style-type: none"> ➢ bei geringem Arbeitsaufkommen Dienst wirklich beenden, statt Stunden abzusetzen 	stationär
Freie-Tage-Plan	<ul style="list-style-type: none"> freie Tage der Mitarbeiter werden über einen längeren Turnus geplant der tatsächliche Dienstplan wird um die freien Tage geplant Rufen aus dem Frei sollte auf die Ausnahme reduziert sein in diesem Modell braucht Kombination mit einem Ausfallmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> freie Tage stehen lange im Voraus fest und können gut verplant werden 	<ul style="list-style-type: none"> Bereitschaft im frei einzuspringen wird wahrscheinlich sinken, da Mitarbeiter ihre freien Tage ausgeplant haben 	stationär & ambulant
"Verschachtelte" Grunddienstpläne¹³	<ul style="list-style-type: none"> Grund- bzw. Rahmendienstpläne für Teilzeit-Mitarbeiter für verschiedene Mitarbeiter-Gruppen werden Grunddienstpläne erstellt, wobei sie in Summe den Besetzungsbedarf des Bereiches abdecken müssen Mitarbeiter werden nach definierten Merkmalen in hauptsächlich zwei Gruppen formiert: <ol style="list-style-type: none"> Zusammenfassen nach Stellenanteilen <ul style="list-style-type: none"> ➢ Abdecken von Bandbreiten der Teilzeit (z.B. alle Mitarbeiter mit Wochenarbeitszeit zwischen 30-45 %) Gruppierung nach Arbeitszeit-Präferenzen 	<ul style="list-style-type: none"> Teilzeitkräfte können auch in einem Rahmendienstplan integriert werden Anregung eines Dienst-Tausch-Systems statt Gewährung von Präferenzen für Einzelne 	<ul style="list-style-type: none"> Sonderinteressen müssen über Tausch realisiert werden, um für alle Kollegen einen verlässlichen DP zu gestalten Anzahl Grunddienstpläne begrenzt kombinierte Arbeitszeitmuster sind anfällig für Veränderungen der Rahmenbedingungen 	stationär

¹³ (Herrmann, et al., 2018)

- Dauernachtwachen, keine Nachtdienste-Dienste etc.
- Mitarbeiter erhalten eigenen Grunddienstplan
- es sollten max. 4-5 Untergruppierungen in den Grunddienstplänen kombiniert werden
- verlangt Prüfung und Kommunikation über bestehende Zeitpräferenzen der Mitarbeiter

individualisierte Grunddienstpläne¹⁴

- | | | | |
|---|--|---|---------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Grundvoraussetzung: bedarfsgerechte Soll-Besetzung und dementsprechende Stellenausstattung • systematische Abfrage aller notwendigen Informationen zu den Arbeitszeit-Präferenzen der Mitarbeiter • jeder Mitarbeiter bekommt ein individuelles Profil <ul style="list-style-type: none"> ➤ Name, Berufsgruppe ➤ WAZ ➤ Einsatzort ➤ Dienst-Wochenenden: gerade oder ungerade ➤ Dienstbesonderheiten: Nächte, Anzahl pro Turns/ Monat ➤ weitere Besonderheiten: Alleinerziehende, zu pflegende Angehörige, Hobby etc. • für jeden Mitarbeiter wird auf der Basis seines Profils ein Grunddienstplan entwickelt <ul style="list-style-type: none"> ➤ Einzelpläne müssen für dann die Soll-Besetzung ergeben; Empfohlene Laufzeit 12 Wochen • Wochenenden an denen gearbeitet wird sollten für alle Mitarbeiter gerecht verteilt werden (entweder an geraden oder ungeraden WE frei) • Einrichtung von Vertretungsdiensten | <ul style="list-style-type: none"> • Familienfreundlichkeit • individuelle Wünsche können abgebildet werden • zusätzliche Wünsche können über ein Tausch-System realisiert werden | <ul style="list-style-type: none"> • bedarf regelmäßiger Evaluation und Controlling der Grunddienstpläne durch eine zentrale Stelle • Änderungen dürfen nicht zu häufig und umfassend auftreten, um Grunddienstpläne konstant zu halten | <p>stationär & ambulant</p> |
|---|--|---|---------------------------------|

¹⁴ (Herrmann, et al., 2018)

6.4. Berechnung der Urlaubs- und Anwesenheitsquote

6.4.1. URLAUBSQUOTE

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV																								
1	Berechnungsvorlage für Urlaubsquoten																																																																							
2																																																																								
3																																																																								
4	Pflegefachkräfte				0																																																Bei Bedarf individuell ergänzen				Gesamtanzahl Urlaubstage	voraussichtl. Resturlaub	max. Anzahl MA gleichzeitig Urlaub	Max. Anzahl Urlaubstage pro Monat												
5	Jahresurlaubsanspruch	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35																																				
6	Anzahl Mitarbeiter																																																																							
7																																																																								
8																																																																								
9																																																																								
10	Pflegekräfte				0																																																Bei Bedarf individuell ergänzen				Gesamtanzahl Urlaubstage	voraussichtl. Resturlaub	max. Anzahl MA gleichzeitig Urlaub	Max. Anzahl Urlaubstage pro Monat												
11	Jahresurlaubsanspruch	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35																																				
12	Anzahl Mitarbeiter																																																																							
13																																																																								
14																																																																								
15																																																																								
16	Alltagsgestalter / Küchenmitarbeiter				0																																																Bei Bedarf individuell ergänzen				Gesamtanzahl Urlaubstage	voraussichtl. Resturlaub	max. Anzahl MA gleichzeitig Urlaub	Max. Anzahl Urlaubstage pro Monat												
17	Jahresurlaubsanspruch	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35																																				
18	Anzahl Mitarbeiter																																																																							
19																																																																								
20																																																																								
21																																																																								
22	zusätzl. Betreuungskräfte				0																																																Bei Bedarf individuell ergänzen				Gesamtanzahl Urlaubstage	voraussichtl. Resturlaub	max. Anzahl MA gleichzeitig Urlaub	Max. Anzahl Urlaubstage pro Monat												
23	Jahresurlaubsanspruch	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35																																				
24	Anzahl Mitarbeiter																																																																							
25																																																																								
26																																																																								
27																																																																								
28	Ausfüllhinweise:																																																																							
29	1. Bitte die gelb hinterlegten Felder ausfüllen.																																																																							
30	2. Tragen Sie bitte in die Zeilen 9, 15, 21 und 27 die jeweilige Gesamtanzahl an Mitarbeitern je Jahresurlaubsanspruch ein.																																																																							
31	Beispiel: 10 Mitarbeiter haben Anspruch auf einen Jahresurlaub von 28 Tagen. Dann tragen Sie bitte in das gelbe Kästchen der																																																																							
32	Spalte "AC" in die jeweilige MA-Rubrik ein 10 ein.																																																																							
33																																																																								
34																																																																								
35																																																																								

Urlaubsquote Pflege

max. Anzahl MA gleichzeitig Urlaub: 0

Max. Anzahl Urlaubstage pro Monat: 0

6.4.2. ANWESENHEITSQUOTE

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
1	Berechnungsvorlage für die Anwesenheitsquote													
2														
3	Monat	November												
4	Jahr	2022												
5	Tage	30												
6														
7														
8	Belegung					Personalbedarf Pflege				sonstige Personalrelation				
9		geplante-Belegung									Belegung	Normativ	Berechnung	
10		(Tage)	(Bewohner)			Belegung	Normativ	Berechnung						
11	Pflegegrad 1	0	0,00			Pflegegrad 1	0,00	10	0,00		PDL ohne Stellv.	66,67	1	1,00
12	Pflegegrad 2	200	6,67			Pflegegrad 2	6,67	8	0,83		Hauswirtschaft	66,67	7,5	8,89
13	Pflegegrad 3	400	13,33			Pflegegrad 3	13,33	6	2,22		Betreuung (Sozialdienst)	66,67	35	1,90
14	Pflegegrad 4	600	20,00			Pflegegrad 4	20,00	4	5,00		Küche	66,67	0	0,00
15	Pflegegrad 5	800	26,67			Pflegegrad 5	26,67	2	13,33		Haustechnik	66,67	50	1,33
16	Gesamt	2000	66,67			Gesamt	66,67		21,39		FSJ	66,67	0	0,00
17											zus. Soziale Betreuung §43b	66,67	20	3,33
18														
19	Soll-VZK/Tag gesamt (br)		21,39											
20	abzgl. 0-Abwesenheitsqu		25%											
21	abzgl. 0-"Frei"-Quote		25%											
22	Soll-VZK/Tag gesamt (net)		10,69											
23	Soll-VZK/Tag FD		4,81			45%	Anteil Mitarbeiter im FD							
24	Soll-VZK/Tag SD		3,96			37%	Anteil Mitarbeiter im SD							
25	Soll-VZK/Tag ND		1,93			18%	Anteil Mitarbeiter im ND							
26														
27														
28														
29														
30														
31	Ausfüllhinweise:													
32	1. Bitte die geplante Tagesbelegung (gelb hinterlegte Felder mit roter Schrift) ausfüllen. Es sind die aktuellen Werte einzutragen, mit denen in Zukunft geplant wird.													
33	2. Bitte die grau hinterlegten Felder prüfen und ggf. bei Bedarf anpassen.													
34														
35	Abkürzungen:													
36	VZK = Vollzeitkraft = 40h-Arbeitswoche													
37	FD = Frühdienst													
38	SD = Spätdienst													
39	ND = Nachtdienst													
40	PDL = Pflegedienstleitung													
41														

6.5. Techniken- und Methodenübersicht für die Projektarbeit¹⁵

Bezeichnung	Beschreibung	Vorteile	Nachteile
Ursachen-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa-Diagramm)	<ul style="list-style-type: none"> dient zur Ermittlung möglicher Ursachen für ein Problem Ausgang ist ein definiertes Problem oder Ziel im Rahmen einer Gruppenarbeit könne mögliche Haupt- und Nebenursachen ermittelt werden 	<ul style="list-style-type: none"> einfache Handhabung geringer Aufwand bei Durchführung gute Grundlage für Gruppenarbeit gezielte Lenkung der Ursachensuche 	<ul style="list-style-type: none"> unübersichtlich bei komplexen Problemstellungen vernetzte Beziehungen können nicht dargestellt werden
Präferenzmatrix	<ul style="list-style-type: none"> jedes Objekt (Maßnahme/Ziel/Anforderung) wird mit jedem anderen verglichen es geht darum im direkten Vergleich die relativ wichtigsten Objekte herauszufiltern nicht zu viele Objekte 	<ul style="list-style-type: none"> weitgehende Auseinandersetzung mit den Objekten Einzelvergleiche erschweren den Überblick und behindern frühzeitige bewusste Weichenstellungen 	<ul style="list-style-type: none"> bei zu vielen Objekten sehr aufwendig Verfahren ist erklärungsbedürftig
Brainstorming	<ul style="list-style-type: none"> gemeinsame Ideenfindung unter Leitung eines Moderators Teilnehmerkreis 5-12 Personen mit möglichst unterschiedlichem Erfahrungshintergrund und geringen hierarchischen Unterscheiden Regeln: keine Kritik oder Bewertung, Quantität vor Qualität, möglichst ungewöhnliche Ideen, Fortführen und Weiterentwickeln bereits vorhandener Ideen, „spinnen“ ist erlaubt, max. 30 Minuten 	<ul style="list-style-type: none"> allgemein bekannt einfach durchführbar – ohne große Vorbereitung und technische Hilfsmittel bei richtiger Zusammensetzung gut gegenseitige Anregung möglich hohe Effizienz in kurzer Zeit 	<ul style="list-style-type: none"> wird oft falsch angewandt starke Persönlichkeiten können das ganz Brainstorming dominieren, introvertierte Personen kommen eventuell gar nicht zu Wort

¹⁵ (Schmidt, 2014)

Methode 635	<ul style="list-style-type: none"> • 6 Teilnehmer schreiben jeweils drei Ideen zum vorgegebenen Thema auf einen Bogen und geben diesen 5 mal weiter • wurde aus dem Brainstorming entwickelt, allerdings mit mehr Formalität, Grundregeln bleiben 	<ul style="list-style-type: none"> • einfach durchführbar – ohne große Vorbereitung und technische Hilfsmittel • große Anzahl an Ideen mit hoher Diversität • Ideen werden nicht im Team diskutiert/ zerredet, sondern weiterverarbeitet • Synergien können aus der Vernetzung der Kreativität verschiedener Personen entstehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmer müssen motiviert sein • starrer Ablaufmechanismus kann die Kreativität stören • nur für Themen mit geringer bis mittlerer Komplexität geeignet
Morphologische Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • dient der vollständigen Erfassung eines komplexen Themenbereichs, um daraus alle möglichen Lösungen abzuleiten • Basis ist eine Matrix, bei der in Spalte A 5-10 isolierbare Parameter (Teilprojekte) aufgelistet sind, in den Spalten daneben werden alle denkbaren Lösungsvarianten eingetragen (morphologischer Kasten). Anschließend werden denkbare Kombinationen der Lösungselemente miteinander verbunden 	<ul style="list-style-type: none"> • einfach durchführbar – ohne große Vorbereitung und technische Hilfsmittel • systematische Lösungsfindung • Verschaffung eines guten Überblicks bei komplexen und vernetzten Sachverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Parametererarbeitung kann herausfordernd sein • mögliches Überangebot an Lösungswegen • bestimmte Parameter können zum Ausschluss von Innovationen führen
Sechs Hüte	<ul style="list-style-type: none"> • Jeder Hut steht für eine Blickrichtung auf ein Problem <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>weißer Hut</i>: neutral+objektiv (Fakten) ○ <i>roter Hut</i>: Emotionaler Blick ○ <i>schwarzer Hut</i>: Vorsicht, Schwächen, Risiken, Widerstände 	<ul style="list-style-type: none"> • vereinfacht Auseinandersetzung mit komplexen Problemen • sachliche Lösungsfindung • entschärft zwischenmenschliche Spannungen • zwingt dazu, unterschiedliche 	<ul style="list-style-type: none"> • setzt erfahrenen Moderator und willige Beteiligte voraus • Sachverhalte müssen konkret sein • Teilnehmer könnten sich zu sehr in eine Rolle hineinsteigern

- *gelber Hut*: Vorteile und Möglichkeiten
 - *grüner Hut*: Kreativität, neue Ideen, alternative Lösungen
 - *blauer Hut*: Prozesssteuerung, Problemdefinition, Regelein-haltung, Zusammenfassungen
 - nacheinander wird gedanklich ein Hut von allen Beteiligten aufgesetzt und der jeweilige Standpunkt eingenommen
- Standpunkte einzunehmen
 - fördert Akzeptanz

World-Café

- Teilnehmer sollen in kleinen Gruppen verschiedene Problem- und Fragestellungen intensiv diskutieren und reflektieren
 - „Gastgeber“ sind fixe Gesprächsrundenleiter an den einzelnen Tischen
 - Gesprächsrundendauer etwa 15-20 Minuten
 - an jedem Tisch wird eine Frage- oder Problemstellungen besprochen
 - Teilnehmer schreiben, zeichnen und kritzeln in jeder Runde das nach ihrer Meinung nach Wichtigste auf das Papier
 - Nach jeder Runde mischen sich die Teilnehmer neu; Gastgeber bleiben an ihrem Tisch, begrüßen die Neuankömmlinge, resümieren das bisher Besprochene und bringen den Diskurs erneut in Gang
- sorgt für Austausch auf der inhaltlichen und sozialen Ebene
 - dieses Format kann die Motivation stärken und den Beteiligungsgrad erhöhen
 - Diskussion auf Augenhöhe – Hierarchien und Abteilungen spielen keine Rolle
- Erfolg hängt von einer guten Organisation ab
 - Es werden Tische, Stühle, Tischdekoration, Getränke und Verpflegung benötigt