

# Praxisnahe Impulse für attraktivere Arbeitsbedingungen in Pflegeeinrichtungen

Teil 1 der Blitzlichtserie über die Bedeutung von Dienstplanung im Kontext der Arbeitgeberattraktivität

Der Arbeitskräftemangel in der Pflege zieht immer weitere Kreise und führt inzwischen sogar zu (Teil-)Schließungen einzelner Einrichtungen. Die Suche nach neuem Personal, der Einsatz von Leiharbeitskräften und die Aufrechterhaltung des Betriebs mit zu wenig Personal binden zudem sehr viele Managementressourcen. Dabei geraten das vorhandene Personal und dessen Arbeitsbedingungen manchmal etwas aus dem Blick.

Es ist beispielsweise fast schon erschreckend zu sehen, wie verbreitet noch immer althergebrachte Strukturen und Abläufe, fehlende oder unzureichende Konzepte sowie Planungsfehler in der Dienstplanung sind:

- Starre und wenig mitarbeiterorientierte Schichtstrukturen
- Wenig flexible Arbeitsabläufe
- Unzureichende Orientierung am tatsächlichen Bedarf und den verplanbaren Stunden pro

Tag, stattdessen Planung anhand der verfügbaren „Köpfe“ (Bruttoplanung)

- Zu kleine Dienstplaneinheiten und kein bereichsübergreifender Personaleinsatz
- Keine Absicherung kurzfristiger Ausfälle
- Schlecht geschulte Dienstplanerinnen und Dienstplaner
- Unzureichende Softwareunterstützung, u. a. aufgrund fehlender Integration von aktuellen Leistungsdaten etc.

Zumindest in solchen Einrichtungen, die noch ausreichend Personal zur Verfügung haben, oder bei Trägern, die über mehrere Einrichtungen hinweg eine einigermaßen auskömmliche Personalausstattung haben, bieten sich jedoch gute Ansätze, das vorhandene Personal besser einzusetzen. Dies wiederum kann dazu beitragen, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden

und damit auch die Attraktivität des Arbeitgebers zu steigern. Denn eine gute, weil verlässliche Dienstplanung führt dazu, dass Mitarbeitende sich besser auf ihre Arbeit konzentrieren können, im Idealfall weniger belastet sind

und dies dann auch nach außen tragen, was wiederum irgendwann auch bei Bewerberinnen und Bewerbern ankommt.

Über diese kleineren und größeren Verbesserungs- und Veränderungsansätze wollen wir

hier regelmäßig berichten. Dabei geht es weniger um hochkomplexe oder gar theoretische Ausführungen, sondern um kurze Impulse zu relevanten Themen und Aspekten rund um die Dienstplangestaltung

im Kontext der Arbeitgeberattraktivität. Dazu zählen u. a. innovative Arbeitszeitmodelle, Instrumente des Ausfallmanagements, Umsetzung der neuen Personalbemessung nach § 113c SGB XI, Ideen zum „Abholen“ der Mitarbeitenden im Veränderungsprozess, die korrekte Personalbedarfsberechnung, Dienstplanstabilität, kompetenzorientierte Ablauforganisation etc. Jedes Thema ist so aufgebaut, dass es in sich abgegrenzt in der Praxis schnell umsetzbar ist. Die Artikel der Serie können unabhängig voneinander gelesen werden, lassen sich aber allesamt den vier Perspektiven der Verlässlichen Dienstplanung zuordnen (siehe Grafik).

## ASPEKTE DER DIENSTPLANUNG

### Wirtschaftlichkeit

- Refinanzierung des Personals
- Steuerung des Personaleinsatzes
- Stärkung der Arbeitgebermarke

### Kundenzufriedenheit

- Berücksichtigung der Tagesstruktur
- 24-Stunden-Versorgung
- Unterstützung, wenn sie benötigt wird

Verlässliche  
Dienstplanung

### Rechtliche Restriktionen

- Leistungsrechtliche Vorgaben
- Ordnungsrechtliche Vorgaben
- Einhaltung des Arbeitsrechts

### Mitarbeiterzufriedenheit

- Planbare Freizeit, planbarer Urlaub
- Kein „Holen aus dem Frei“
- Vermeiden von Plus-/Minusstunden

Vier Perspektiven der verlässlichen Dienstplanung werden in dieser Blitzlicht-Serie beleuchtet.

Quelle: rosenbaum nagy unternehmensberatung

Der Autor ist Carsten Effert, Geschäftsführender Partner der rosenbaum nagy unternehmensberatung.