

Work-Life beginnt beim Dienstplan

Pflegekräfte wollen mitreden – bei ihrer Arbeitszeit, ihrer Planung, ihrem Alltag. Die Sozial-Holding Mönchengladbach zeigt, wie das geht: Beteiligung statt Bevormundung, Flexibilität statt Vorschrift. Drei Prinzipien machen Pflege:Zeit zum Modell mit Zukunft.

– Heidrun Großmann, MA&T Sell & Partner GmbH
– Tanja Manten, Einrichtungsleiterin*
* Agnieszka Honka, Pflegedienstleitung*
* Altenheim Hardterbroich der Sozial-Holding Mönchengladbach

Gemessen an den Herausforderungen in der stationären Pflege reichen die bisherigen Reformen nicht aus. Die Altenpflege muss attraktiver werden.

Die Erkenntnis der Dringlichkeit muss in der Bereitschaft zu Veränderungen münden. Es braucht politische Initiativen für bessere Bedingungen, um einen Personal- und damit Pflegenotstand zu verhindern. Die Akteure der Altenpflege müssen selbst aktiv werden und betriebliche Potenziale für mitarbeiterfreundliche Arbeitsbedingungen stärker nutzen.

Vorgestellt werden in diesem Beitrag die Erfahrungen der Sozial-Holding Mönchengladbach (SHMG) bei der Entwicklung und Erprobung neuer Wege der Arbeitszeitgestaltung im Rahmen des Projektes **Pflege:Zeit**.

BESCHÄFTIGTE WERDEN BETEILIGT

Die Sozial-Holding Mönchengladbach (SHMG) ist mit sieben Pflegeheimen eines der größten kommunalen Pflegeunternehmen. Gerade in schwierigen Zeiten ist Mitarbeitendenorientierung wichtig.

Ungeachtet der umfangreichen Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats im öffentlichen Dienst zeigen die Praxis-

erfahrungen, dass neben der Gewinnung der Leitungskräfte, die direkte **Beteiligung** der Beschäftigten ein zentraler Erfolgsfaktor für erfolgreiche Veränderungen ist.

Im Vorfeld des Projektes wurde die Belegschaft aller sieben Einrichtungen zu den Arbeitszeitregelungen befragt und die Betriebsvereinbarung auf den Prüfstand gestellt. Die Beteiligungsquote von 67 Prozent ist ein Beleg für das hohe Interesse an der Gestaltung der Arbeitszeit.

Auf Basis der Ergebnisse wurde im gemeinsamen Dialog eine neue Betriebs-

- » Gestaltungsprinzipien in Form von Soll- und Kann-Regelungen
- » Nutzung von Arbeitszeitkonten
- » Stärkung der Selbstbestimmung

1. Gestaltungsprinzipien in Form von Soll- und Kann-Regelungen

Dies sind Gestaltungsprinzipien in Form von **Soll- und Kann-Regelungen** mit Öffnungsklauseln bei Wunsch der Beschäftigten und betrieblicher Machbarkeit. Durch die Verankerung von Soll-Regelungen, zum Beispiel dem regulären Wechsel zwischen Arbeitswochenende

Überstunden wahlweise in Geld oder Freizeit auszugleichen, kommt den unterschiedlichen Präferenzen von Mitarbeitenden zugute.

vereinbarung erarbeitet und im Oktober 2023 verabschiedet. Damit wurden bereits fünf Monate nach Projektstart entscheidende Grundlagen für eine **flexible Arbeitszeitgestaltung** geschaffen. Herzuheben sind drei innovative Gestaltungsansätze bzw. -instrumente, die den zentralen Wünschen der Beschäftigten nach mehr Transparenz, Verlässlichkeit und Flexibilität Rechnung getragen:

und freiem Wochenende werden Pflichten und Rechte transparent. Betriebsbedingte Ausnahmen sind begrenzt und konkret definiert und mitbestimmt. In Kombination mit verbindlichen Ausgleichsregelungen durch zusammenhängende freie Tage sorgt dies für Klarheit.

Ergänzende Kann-Regeln eröffnen neue Spielräume, um individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten besser be-



Foto: Tino Schafft

rücksichtigen zu können. Auch Regelungen zu den Dienstfolgen enthalten Öffnungsklausel unter Berücksichtigung arbeitsrechtlicher Grundsätze. Statt sieben aufeinanderfolgende Dienste sind auf Mitarbeiterwunsch bis zu elf Dienste möglich.

2. Nutzung von Arbeitszeitkonten

Zweitens ist eine umfängliche Nutzung von **Arbeitszeitkonten** verankert. Sie ermöglichen eine bessere, bedarfsoorientierte Steuerung der Arbeitszeit, bieten aber auch den Beschäftigten mehr Transparenz und Gestaltungsfreiheit. Für das Ampelkonto, Freizeitausgleichskonto und Jahresarbeitszeitkonto gibt es jeweils präzise Regelungen und werden den Mitarbeitenden Wahlmöglichkeiten eingeräumt.

Die Dienstplanung im Team hat sich aus Sicht der Beteiligten bewährt.

So kann auf Antrag die Ampel auf Grün begrenzt werden. Überstunden können entweder dem Ampel- oder dem Freizeitausgleichskonto zugewiesen werden.

3. Stärkung der Selbstbestimmung

Fortschrittlich ist die Stärkung der **Selbstbestimmung**. Die Möglichkeit, Überstunden wahlweise in Geld oder Freizeit auszugleichen, kommt den unterschiedlichen Präferenzen von Mitarbeitenden zugute. Zudem können Wünsche für maximal drei Dienste und zwei freie Tage pro Monat angegeben werden, die

im Dienstplan zu berücksichtigt sind, sofern die Personalbesetzung dies zulässt. Insgesamt tragen die neuen Regelungen zu einer Ausweitung der mitarbeitendenorientierten Arbeitszeitgestaltung bei, was sich in einer großen Variationsbreite niederschlägt. Lediglich eine Mindestarbeitszeit von drei Stunden pro Tag ist festgelegt, der Umfang der Wochenarbeitszeit ist variabel. Es gibt zehn Teilzeitvarianten bis hin zur geringfügigen Beschäftigung. Der Umfang lebensphasen-/bedarfsspezifischer Arbeitszeitgestaltung, zum Beispiel Elterndienstzeiten >>>

» oder Dienst nur im Früh- oder Spätdienst ist erheblich: Für fast jeden zehnten Beschäftigten gibt es individuelle Arbeitszeitregelungen. So nützlich Sonderregelungen für die einen sind, begrenzen sie gleichzeitig die Flexibilitätsspielräume anderer. Mit der Variabilität der Arbeitszeitgestaltung nimmt auch Komplexität der Dienstplanung zu.

AUSPROBIEREN IST ERWÜNSCHT

Durch die Befragung und Beteiligung der Basis wurden erste Flexibilitätsfortschritte erzielt. Jetzt geht es darum, dass die Pflegenden als Expertinnen und Experten in eigener Sache selbst aktiv an neuen Lösungen für eine attraktive Arbeitszeitgestaltung mitwirken.

Experimentierräume bieten die Möglichkeit, Neues zu wagen. Ausprobieren ist erwünscht. Fehler sind erlaubt. Sie sind ergebnisoffen und beinhalten mehrere Entwicklungsschleifen: Was sich bewährt, wird beibehalten, was nicht funktioniert, wird verändert oder verworfen.

DREI THEMEN STEHEN IM MITTELPUNKT

Nach der Gegenüberstellung der von den Forschungspartnern dokumentierten Varianten der Arbeitszeitgestaltung in der Pflege mit dem Stand der Umsetzung in der SHMG wurden in der Modell-einrichtung in Hardterbroich Ideen gesammelt, diskutiert und drei Themen für die Erprobungsräume ausgewählt:

- » **Mobiles Arbeiten**
- » **Ausfallkonzepte**
- » **Dienstplanung im Team**

Fragestellungen und Ansätze der drei Experimentierräume wurden bereits in anderen Veröffentlichungen dargestellt. Daher werden die Chancen und Hindernisse der **Dienstplanung** im Team anhand der Erprobungserfahrungen in zwei Wohnbereichen und im Nachtdienst aufgezeigt.

NACHTDIENSTPLANUNG LÄUFT UNKOMPLIZIERT AB

Die Planungsbedingungen im Nachtdienst und Tagdienst und damit die Erfolgsschancen für die Dienstplanung im Team unterscheiden sich stark.

für ein abgestimmtes Ergebnis gegeben. So wird auf die eingeschränkte Flexibilität von Vollzeitkräften mit vier oder fünf Blöcken und speziellen Wünschen nach freien Tagen Rücksicht genommen. Mitarbeiterinnen in Teilzeit oder mit wenig privaten Präferenzen planen in der Regel in die Lücken.

Nach kurzer Zeit und inzwischen über einen längeren Zeitraum im Voraus wird der Dienstplan vom Team selbstständig erstellt. Die koordinierende Nachtwache überprüft den Plan, achtet auf **Fairness** und **Gerechtigkeit** und muss nur geringfügig nachjustieren, um auf aktuelle Bedürfnisse zu reagieren. Die Dienstplanung im Team hat sich aus Sicht der Beteiligten bewährt, die Zufriedenheit und den Zusammenhalt er-

Mit der Variabilität der Arbeitszeitgestaltung nimmt auch Komplexität der Dienstplanung zu.

Im Nachtdienstteam haben alle die gleiche Qualifikation und die gleichen Dienstzeiten, lediglich die Anzahl der Schichten variiert je nach Stellenanteil. Jede Schicht ist je nach Größe der Heime zu zweit oder zu dritt besetzt.

Durch das kleine Team und das rollierende System sind die Präferenzen und Grenzen für die Länge der Nachblöcke bekannt und ein guter Austausch

höht sowie den organisatorischen Aufwand und Krankenstand reduziert, so dass sie für den Nachtdienst fortgeführt wird. Das digitale **Dienstplantooll** erleichtert die Planung:

- » Arbeitszeitumfang und Urlaub und Fortbildungen werden abgebildet.
- » Arbeitsrechtliche Vorgaben werden geprüft.
- » Unterschiedliche Dienstzeiten im Früh- und Spätdienst sowie Sonderarbeitszeiten können über Dienstkürzel – im SHMG sind es 21 – hinterlegt werden.

Eine kooperative Dienstplanung ist nicht vorgesehen. Es können nicht mehrere Beschäftigte gleichzeitig auf einen Dienstplan zugreifen. Bei vielen Beteiligten wird es schwierig. Ohne Rechtebeschränkung auf personenbezogene Eingaben besteht die Gefahr und Befürchtung von (ungewollten) Änderungen. Die Schulung des Teams

PROJEKT PFLEGE:ZEIT BEI DER SHMG

Die Sozial-Holding Mönchengladbach (SHMG) hat in ihren sieben Pflegeheimen neue Wege der Arbeitszeitgestaltung erprobt. Im Mittelpunkt standen Beteiligung, Flexibilität und Transparenz. Bereits fünf Monate nach Projektstart wurde eine neue Betriebsvereinbarung verabschiedet. Drei Ansätze prägen das Modell: Soll- und Kann-Regelungen mit klaren Ausgleichsmechanismen, individuelle Wahlmöglichkeiten durch Arbeitszeitkonten sowie mehr Selbstbestimmung. In Experimentierfeldern wurden zudem Dienstplanung im Team, mobiles Arbeiten und Ausfallkonzepte getestet. Besonders im Nachtdienst bewährte sich die Selbstorganisation.



Foto: Werner Krüper

Im Nachtdienst wird der Dienstplan von den Mitarbeitenden überwiegend selbstständig geplant.

reichte teilweise nicht aus. Nicht alle können oder wollen selbst ihre Dienste planen. Die Möglichkeit von Wunschangaben ist für sie ausreichend. Die verlängerte Eingabe für mehrere Monate im Voraus wird sehr positiv bewertet und beibehalten.

FAZIT

»1.

Die Beteiligung der Beschäftigten ist kein Bonus – sie ist Bedingung für gelingende Veränderungen.

»2.

Flexibilität braucht Struktur: Arbeitszeitkonten und Wunschkosten schaffen Spielräume – aber auch Komplexität.

»3.

Teamplanung funktioniert: Im Nachtdienst steigert sie Zufriedenheit und senkt Ausfälle. Im Tagdienst sind die Hürden höher.

TAGDIENSTPLANUNG IST KOMPLEX

Die Teams in den Wohnbereichen für die Tagesdienste sind weitaus größer und die Dienstplanung komplexer, da unterschiedliche Dienste und Dienstzeiten sowie Arbeitszeitkonditionen und Sondervereinbarungen in Einklang zu bringen sind.

Der Umfang der Abstimmung ist größer, die Möglichkeiten zur Abstimmung untereinander kleiner und die Zeit für Aushandlung im Team begrenzt, so dass die Teamleitung mehr nachjustieren muss. Die Möglichkeit, die eigenen Dienste weiterhin von der Teamleitung planen zu lassen, haben die Korrekturen erleichtert. Dienstplanung im Team schließt die Leitungskräfte ein.

Eine autonome Planung wie beim Nachtteam ist bei den Wohnbereichsteams für die Tagesdienste nicht möglich. Änderungen durch die Leitung für die personelle Sicherstellung im gesamten Haus sind unvermeidbar, da die Pflegegradverteilung sowie Personal-ausstattung und -ausfälle in den Wohnbereichen unterschiedlich sind.

Das Verständnis zur Dienstplankomplexität und für Änderungen im eigenen Dienstplan ist im Verlauf gewachsen. Die erzielte Abstimmung im Team war schwankend, die Transparenz und

Zufriedenheit ist gestiegen, der Zeitaufwand insgesamt ist größer: das Resümee ist zwiespältig und die Frage der Art und Weise der weiteren Umsetzung offen.

Neues auszuprobieren hat sich gelohnt: Wir haben spannende Erfahrungen gemacht und viel dazu gelernt!

Das Projekt Pflege:Zeit wurde gefördert durch das **Bundesministerium für Arbeit und Soziales** im Rahmen der **Initiative Neue Qualität der Arbeit** (INQA) und fachlich begleitet durch die **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin** (BAuA).

»»

MEHR ZUM THEMA

Literaturtipp:

Michael Wipp Peter Sausen:
Regelkreis der Einsatzplanung. Dienstpläne sicher und effizient erstellen. 4., überarb. Auflage. Vincentz Network. 2025.

<https://vinc.li/regelkreis>

Veranstaltungstipp:

Seminar mit Nicole Böldt:
Tourenplanung in der stationären Pflege.
17. Juni 2025. Hannover.
Zur Anmeldung:
<https://vinc.li/oeldt-tourenplanung>