

**Kerstin Pleus**

Organisationsberaterin, Krankenschwester, Trainerin für Führungskräfte, MDK-Gutachterin, Pflegedienstleitung, Business-Coach

Dortmund

✉ pflege@kerstinpleus.de

🌐 www.kerstinpleus.de

Was ist ein guter Dienstplan?

Die Balance zwischen Mitarbeiterwünschen, Wirtschaftlichkeit und Versorgungsqualität

In der ambulanten Pflege ist der Dienstplan weit mehr als nur ein organisatorisches Werkzeug. Er ist Ausdruck von Wertschätzung, Grundlage für Versorgungsqualität – und oft genug Zündstoff für Konflikte.

In der Praxis höre ich immer wieder, was sich Pflegekräfte wünschen:

- ▶ planbare Freizeit
- ▶ Verbindlichkeit
- ▶ familienfreundliche Arbeitszeiten und
- ▶ Berücksichtigung individueller Lebenslagen.

Gleichzeitig steht die Leitung vor der Herausforderung, Wirtschaftlichkeit, Personalbindung und Versorgungssicherheit unter einen Hut zu bringen.

Was also macht einen „guten“ Dienstplan aus? Und wohin geht der Trend?

1. Der Dienstplan als Führungsinstrument

Ein guter Dienstplan sorgt für Klarheit, Verlässlichkeit und Gerechtigkeit im Team. Er berücksichtigt:

- ▶ gesetzliche Rahmenbedingungen (Arbeitszeitgesetz, Pausenzeiten, Ruhezeiten)
- ▶ tarifliche und betriebliche Vorgaben
- ▶ Pflegebedarfe der Klienten
- ▶ das Kompetenz- und Qualifikationsmix im Team

Doch mehr denn je ist er auch ein Ausdruck von Haltung: Wer Pflegekräfte als Mitgestaltende betrachtet, plant anders als jemand, der Dienstzeiten „verteilt“.

2. Wohin geht der Trend?

Moderne Dienstplanung orientiert sich zunehmend an den folgenden Entwicklungen:

- ▶ **Mitarbeiterzentrierte Dienstplanung**
Individuelle Arbeitszeitmodelle (z. B. Wunschdienste, feste freie Tage, Teilzeitwünsche) gewinnen an Bedeutung – nicht nur aus sozialer Verantwortung, sondern zur Personalbindung.
- ▶ **Digitale Tools und Apps**
Softwarelösungen ermöglichen eine transparente, schnelle und teilweise selbstorganisierte Dienstplanung. Mitarbeiter können Verfügbarkeiten eintragen, Wünsche direkt einreichen.

▶ Arbeitszeitflexibilisierung und Lebensphasenorientierung

Unterschiedliche Lebensphasen – Berufseinstieg, Familie, Pflege von Angehörigen, Übergang in die Rente – verlangen unterschiedliche Arbeitszeitmodelle.

▶ Selbstorganisierende Teams

In manchen Pflegediensten experimentieren Teams mit kollegialer Dienstplanung – nicht immer konfliktfrei, aber oft mit höherer Akzeptanz.

3. Wunsch und Wirklichkeit: Wo sollten Mitarbeiterwünsche berücksichtigt werden?

Die Wünsche der Mitarbeiter sollten grundsätzlich ernst genommen und im Rahmen des Möglichen erfüllt werden. Dazu gehören:

- ▶ **Feste freie Tage** für private Verpflichtungen (z. B. Kinderbetreuung, Studium)
- ▶ **Regelmäßige Wochenenden** frei zur Erholung
- ▶ **„Mitsprache“** bei Dienstlängen und Einsatzzeiten; unter Beachtung des täglichen Soll-Ist-Abgleiches

Diese Elemente fördern die Zufriedenheit und senken die Fluktuation.

Wichtig ist jedoch ein transparentes Vorgehen: Ein fairer Umgang entsteht dort, wo Kriterien und Rahmenbedingungen offen kommuniziert und nachvollziehbar umgesetzt werden.

Mitarbeiter müssen insbesondere bei Veränderungen beteiligt werden.

Sie brauchen eine Antwort auf das WARUM! „Warum ist die Tour jetzt länger oder kürzer?“

4. Grenzen der Mitbestimmung...

... wo Leitung Verantwortung trägt

Nicht jeder Wunsch kann berücksichtigt werden. Leitungskräfte müssen Grenzen setzen, wenn:

- ▶ die Versorgungssicherheit gefährdet ist
- ▶ Dienste ungerecht verteilt werden (z. B. immer dieselben Früh-/Spätdienste)
- ▶ wirtschaftliche Rahmenbedingungen missachtet würden
- ▶ Teamgefüge leidet (z. B. Einzelpersonen dauerhaft Sonderregelungen erhalten)

Die Kunst liegt in der klaren Kommunikation dieser Grenzen: Wer ehrlich begründet, warum ein Wunsch nicht erfüllt werden kann, schafft mehr Akzeptanz als durch stilles Übergehen.

Erlebnis aus der Praxis:

Neue Spielregel – alter Reflex

In einer Dienstbesprechung zum Thema Dienstplanung wünschten sich die Mitarbeiter mehr Verbindlichkeit – insbesondere im Kontext von festen freien Tagen, also „Wer frei hat, bleibt auch im frei“. Eine klare, neue Regel wurde gemeinsam schriftlich festgehalten. Nur zwei Tage später fiel kurzfristig ein Kollege krankheitsbedingt aus. Die Leitung fragte ins Team, wer einspringen könne. Einige blickten verlegen und keiner meldete sich eigeninitiativ. Doch eine Kollegin meldete sich freiwillig. Ihr Haken: Sie hatte an beiden Tagen frei und ein weiterer Haken: Sie springt immer ein!

Alle waren erleichtert – aber niemand hatte bemerkt: Die neue Regel wurde übergangen. Erst durch das Feedback der Pflegedienstleitung wurde klar: Wir haben noch nicht gelernt, uns an die gemeinsam beschlossenen Spielregeln zu halten. Das Team musste – und konnte – eine Lösung finden, ohne die neue Regel zu brechen. In diesem Fall sind 2 Mitarbeiter eingesprungen, die noch nie zuvor eingesprungen sind. Und die Kollegin konnte ihre freien Tage genießen.

Neue Regeln brauchen nicht nur Klarheit, sondern auch Konsequenz – sonst bleiben sie Theorie.

5. Fazit: Ein guter Dienstplan braucht Führung UND Beteiligung

Ein moderner Dienstplan ist das Ergebnis kluger Planung, klarer Kommunikation und gelebter Fairness. Er ist weder ein Wunschkonzert noch ein reines Steuerungsinstrument. Die ambulante Pflege steht vor der Aufgabe, Dienstpläne so zu gestalten, dass sie lebensphasenorientiert, klientenzentriert und betriebswirtschaftlich tragfähig sind. Dabei gilt: **Ein guter Dienstplan entsteht nicht am Schreibtisch allein – sondern im Dialog.**

Praxistipp für Führungskräfte

Ein regelmäßiges, strukturiertes Dienstplanfeedbackgespräch mit dem Team – einmal pro Quartal – schafft Raum für Mitgestaltung, Verbindlichkeit und Reflexion.

PDF

Der Interviewleitfaden „Dienstplan Feedbackgespräch“ ist als PDF-Download hier verfügbar.

Mehr Infos...

Nehmen Sie gern Kontakt zu mir auf! ●

Ihre Kerstin Pleus
www.kerstinpleus.de



● Kerstin Pleus

K **L** **P** KERSTIN PLEUS
BERATUNG
COACHING
TRAINING



pflege@kerstinpleus.de
erfolg@kerstinpleus.de
0151-61812813

Cottastraße 14
44265 Dortmund
www.kerstinpleus.de

Pflege
professionell
& erfolgreich
gestalten

