

Impulse zur Mitarbeiterbindung

# Ergebnisse einer Online-Umfrage zum ‚Dienstplan‘

In den Monaten Oktober bis Dezember 2018 hat der DBfK eine Initiative „Mein Beruf:Pflegen“ durchgeführt. Pro Monat wurde jeweils ein Themenbereich als Schwerpunkt intensiv beleuchtet, im Dezember war das „Arbeitszeit und Dienstplanung“. Die Informationen, Hinweise und Empfehlungen sind auf der Webseite zur Aktion unter [www.dbfk.de/mein-beruf-pflegen](http://www.dbfk.de/mein-beruf-pflegen) aufzurufen.

Parallel zum Auftakt des dritten Aktionsmonats wurde am 1. Dezember 2018 eine kurze anonymisierte Meinungsumfrage (in Online-Befragungsform über SurveyMonkey) gestartet und lief ca. 6 Wochen bis zum 16. Januar 2019. Wir wollten von den Pflegenden selbst wissen, welche Erwartungen und Wünsche sie an Dienstplanung haben und welche Kriterien aus ihrer ganz persönlichen Sicht einen guten und nachhaltigen Dienstplan ausmachen. Schließlich ist das ein Thema, das jede/r beruflich Pflegenden aus eigener Erfahrung kennt, das jeden betrifft und sich bis hinein ins Privatleben Tag für Tag auswirkt. Angesprochen wurden diejenigen, für die ein Dienstplan erstellt wird, weil sie z.B. in wechselnden Schichten arbeiten. Und so haben wir zum Mitmachen eingeladen:

**„Willkommen zur Meinungsumfrage Nachhaltige Dienstplanung - Ihre Meinung ist uns wichtig.**

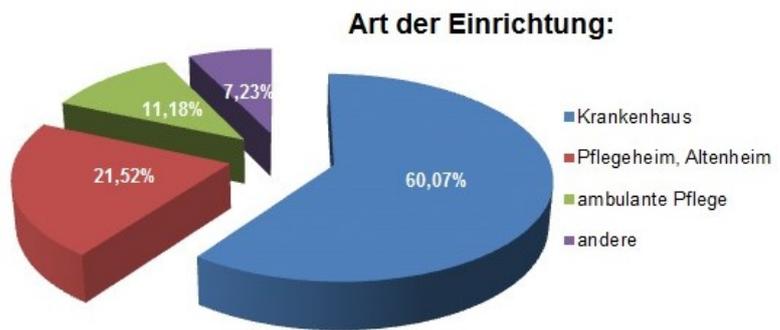
**Gehören Sie zu den Personen, die in der unmittelbaren Pflege tätig sind und für die ein Dienstplan im Schichtsystem erstellt wird? Dann würden wir gerne Ihre Meinung erfahren und anonym in die Aktion einfließen lassen: Was sind Ihre 3 wichtigsten Kriterien für die Dienstplanung?“**

Die erste und zentrale Frage adressierte die Erwartungen an die Dienstplanung, die sich auf ausreichendes Personal, eine frühzeitige, verlässliche, faire Planung und auf die Berücksichtigung von Wünschen, Pausen und Ausbildungszeiten bezogen. Acht weitere freiwillig zu beantwortende Fragen enthielten Angaben zur Charakteristika der Befragten wie Geschlecht, Alter, Berufsausbildung, Art und Größe der Einrichtung, berufliche Position, Dauer der Berufspraxis und Umfang der Berufstätigkeit. Eine weitere Frage fokussierte die Schichtform. Die letzte Frage adressierte schließlich die Häufigkeit, mit der die Befragten im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht haben, ihren Arbeitgeber oder -bereich zu wechseln bzw. den Pflegeberuf aufzugeben.

Bis zum Ende der Umfrage haben sich **2373** Personen beteiligt, 2253 davon haben alle 11 Fragen beantwortet. In der Stichprobe sind deutlich mehr Frauen als Männer vertreten (73,3%). Das Alter der Befragten liegt bei durchschnittlich 39,5 Jahren; 63,2 Prozent arbeiten in Vollzeit und 29,7 Prozent haben eine leitende Position.

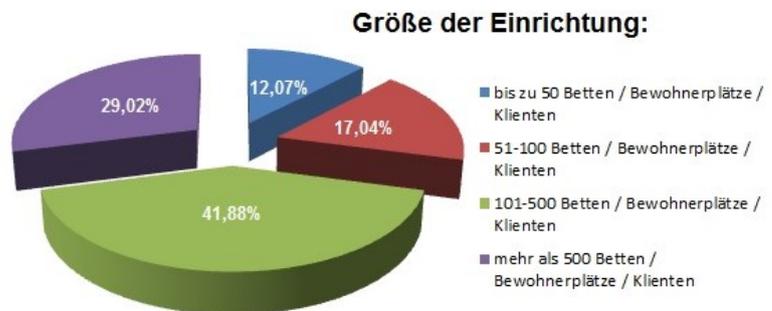
Und dies sind die Ergebnisse:

*In welcher Art von Einrichtung sind Sie tätig?*



Wie bei vielen vergleichbaren Umfragen war auch in dieser der Krankenhaus-Bereich überrepräsentiert. Anschließend wurde auch nach der Größe der Einrichtung gefragt, in der die Antwortenden jeweils tätig sind:

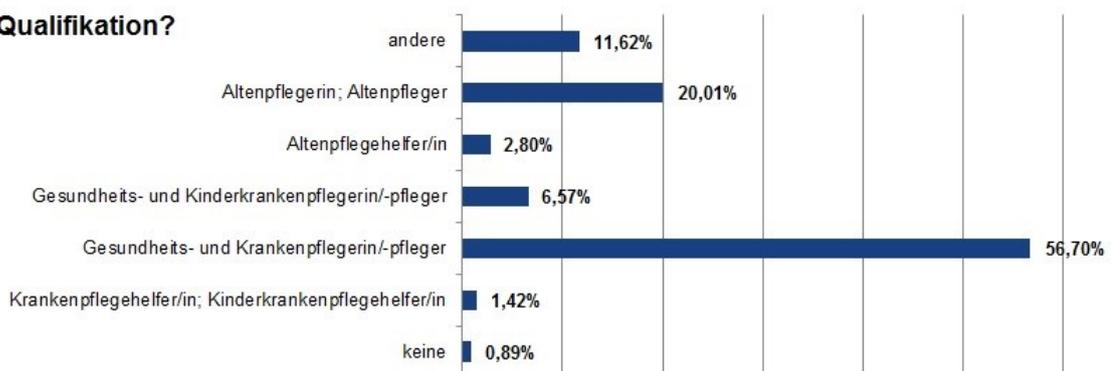
*Über welche Betten-/ Bewohner-/ Klientenkapazität verfügt Ihre Einrichtung?*



Bei den adressierten Pflegenden hat uns zunächst ihre Qualifikation interessiert. Wir haben sie gefragt:

*Welche Art der Ausbildung in der Pflege haben Sie?*

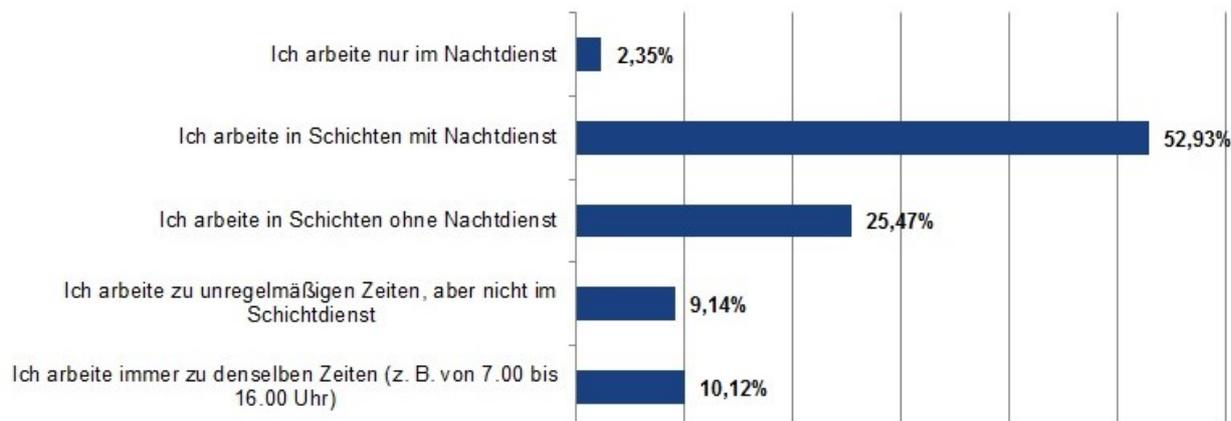
**Ihre Qualifikation?**



Da es in der Umfrage ja primär um die Anforderungen und Erwartungen an den Dienstplan geht, ist für die Bewertung der Antworten besonders wichtig, in welchen Arbeitszeitmodellen und Schichtformen die Befragten in der Regel tätig sind. Denn das hat unmittelbaren Einfluss auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Frage, ob ein normales, planbares Privatleben jenseits des Arbeitsplatzes gut gelingt.

Daher lautete die nächste Frage:

*Welche Antwort trifft auf Ihren Dienst am meisten zu?*



Erwartungsgemäß war das Drei-Schichten-System am stärksten vertreten. Denn gerade dort machen sich kurzfristige Dienstplanänderungen, Mehrarbeit und ad-hoc-Überstunden besonders negativ bemerkbar. Das wechselnde Arbeiten in Früh-, Spät- und Nachtschichten erfordert in besonderem Maße eine verlässliche und längerfristige Planung - und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die so arbeiten (müssen), erwarten dies auch.

Das zeigt sich sogleich in der zentralen Frage, die Anlass dieser Online-Umfrage gewesen ist:

*Was erwarten Sie von einer nachhaltigen Dienstplanung? (Bitte kreuzen Sie die drei Kriterien an, die Ihnen am wichtigsten sind.)*

Der Dienstplan ...	Anzahl Nennungen in %
... muss genügend Personal einplanen, um das Arbeitsaufkommen angemessen abdecken zu können.	62,2
... muss mindestens vier Wochen vor dem ersten Geltungstag verbindlich vorliegen.	44,3
... muss Puffer für kurzfristigen Personalausfall beinhalten.	38,3
... muss verlässlich sein.	35,4
... sollte meine Wünsche berücksichtigen.	34,3
... muss fair und gerecht sein.	30,2
... muss so gestaltet sein, dass gesetzliche Pausen genommen werden (können).	19,7
... muss verbindlich geplante Ausbildungszeit vorsehen.	13,8
... muss zulassen, dass ich - auch kurzfristig - meinen Dienst ändern bzw. Dienste tauschen kann.	13,0

## Die Ergebnisse zu den Erwartungen an die Dienstplanung lassen einige Annahmen zu:

Die hohe Zustimmung mit 62,2 Prozent an die Erwartung der Befragten, dass **ausreichend Personal** geplant wird, ist vor dem Hintergrund des enormen Personalmangels in allen Bereichen, in denen Pflege stattfindet, zu sehen. Eine verbindliche Planung, die vier Wochen **Vorlauf** hat, ist die zweithäufigste Erwartung und zeigt damit ihre Dringlichkeit, die ebenfalls mit dem Pflegepersonalmangel zusammenhängen dürfte. Eine Meinungsumfrage des DBfK aus 2016 (Mein Recht auf Frei) ergab, dass nur in 37,8 Prozent der Einrichtungen, in denen die Befragten arbeiteten, die Dienstplanung vier Wochen im Voraus vorlag. Angesichts der hohen Zustimmung zu einer längerfristigen, verbindlichen Dienstplanung ist anzunehmen, dass diese auch aktuell nicht flächendeckend umgesetzt wird. Die hohe Belastung durch die kurzfristige Übernahme von Schichten, die sich in der Unvereinbarkeit von Familie und Beruf (66,7%), dem Verzicht auf Freizeit (63%) und der fehlenden Erholung (67,6%) zeigt - ebenfalls Ergebnisse aus der Meinungsumfrage 2016 - ist als Befund alarmierend.

Die in der vorliegenden Umfrage ebenfalls häufig genannten Erwartung an die **Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Fairness** der Dienstplanung wie auch die **Möglichkeit, Personalausfall zu kompensieren**, lässt sich sowohl auf die Auswirkungen des Personalmangels in der Pflege zurückführen als auch auf fehlende Konzepte, um die Personalknappheit zu organisieren. Dafür spricht auch, dass 2016 73,9 Prozent der Befragten angegeben haben, dass es in ihrer Einrichtung kein Konzept gibt, um Mitarbeiter/innenausfälle zu kompensieren.

Die **Berücksichtigung der Wünsche** liegt bei der Häufigkeit der Erwartungen mit 34,4 Prozent im Mittelfeld. Dies kann einerseits darauf zurückgeführt werden, dass den Befragten die Berücksichtigung eigener Bedürfnisse an die Dienstplanung grundsätzlich wichtig ist, und andererseits, dass es auf Grund der Personalnot zunehmend schwierig ist, dass Wünsche Berücksichtigung finden, und daher die Erwartung daran deutlich betont wird. Für letztere Annahme spricht, dass die Erwartungen an die Möglichkeit, den Dienst zu tauschen, mit 13,0 Prozent die geringste Zustimmung erhält. Offensichtlich sind kurzfristige Wünsche bzgl. einer Dienstplanänderung längst keine realisierbare Erwartung mehr.

**Geplante Pausen und Ausbildungszeiten** werden mit 19,7 und 13,8 Prozent ebenfalls selten angegeben. Realistische Aussichten auf eine Umsetzung scheinen hinter den Erwartungen, überhaupt ausreichendes Personal für das Arbeitsaufkommen zur Verfügung zu haben, weit zurückzustehen. 2016 konnten 64,6 Prozent der Befragten nur eine Pause machen, wenn es der Arbeitsanfall zuließ. Dass Pflegefachpersonen zu wenig Zeit haben, um Schüler/innen in der Praxis anzuleiten, ist ein länger bestehendes und gut bekanntes Problem. Dasselbe gilt für die Einhaltung der im Arbeitszeitgesetz vorgeschriebenen Pausen. Wenn Pflegenden nur noch selten erwarten, dass der Dienstplan diese Anforderungen erfüllt, spricht das dafür, dass sie nur noch das Nötigste erwarten - ausreichendes Personal. Andererseits: Da die Antwortoption auf drei Kriterien beschränkt war, gehen Pflegenden möglicherweise davon aus, dass bei dem Arbeitsanfall entsprechender Personalbemessung und bei genügend Puffern für kurzfristigen Ausfall Pausen ohnehin wieder zur Regel werden dürften.

## Auswertung der qualitativen Aussagen zu Erwartungen an die Dienstplanung

Bei der Frage zu den Erwartungen an die Dienstplanung gab es auch die Möglichkeit, Antworten im Freitext zu geben. 112 Befragte machten von dieser Möglichkeit Gebrauch. Bei der Analyse wurden die Antworten in zwei Hauptgruppen unterteilt: Was sich die Befragten bei den Dienstplänen wünschen und was sie sich nicht wünschen bzw. ablehnen.

## Wünsche

Bei den Wünschen an die Einteilung der Dienste gaben die Befragten an, dass sie sich regelmäßige Dienste auch für Wochenenden wünschen - ohne ständige Wechsel - und dass sie nach dem Nachtdienst ausreichend frei bekommen.

Häufig genannt wurden Wünsche zum Vorlauf des Dienstplanes: Die Befragten gaben an, dass dieser mehr als 4 Wochen, 2, 3, 6 Monate bis zu einem Jahr betragen sollte.

In unmittelbarem Zusammenhang damit steht der Wunsch, dass das Privatleben bei der Dienstplanung besser berücksichtigt wird. Genannt wurden die Planung von Arztbesuchen wie auch regelmäßige Freizeitaktivitäten, beispielsweise Sport, oder Familienfeiern.

Familienfreundliche Arbeitszeiten wurden ebenfalls häufig genannt. Dabei ging es vor allem um die Unvereinbarkeit von Kita- bzw. Schulzeiten mit den Dienstzeiten.

Genannt wurde auch die Notwendigkeit, den Pflegepersonalmangel durch entsprechende Konzepte abzumildern: Hier wurden der Bereitschaftsdienst und der Einsatz von Springern genannt.

Weitere Nennungen bezogen sich auf den Wunsch, dass Pflegende die Dienstpläne erstellen und nicht Ökonomen, und dass bei den Schichten auf eine gute Durchmischung jüngerer und älterer sowie fachlich versierter und weniger versierter Kollegen/innen geachtet wird.

## Ablehnung

Was sich die Befragten nicht wünschen bzw. ablehnen sind Dienste, bei denen mehr als sieben Tage am Stück geplant werden. Ebenso lehnen sie geplante Überstunden und kurze Wechsel zwischen den Diensten (vom Spätdienst auf den Frühdienst) ab.

Eine weitere Ablehnung bezieht sich auf die Planung von Vollzeit- und Teilzeitmitarbeiter/innen: Vollzeitmitarbeiter/innen wollen nicht regelhaft die Lücken schließen müssen, die die Planung der Teilzeitmitarbeiter/innen mit ihren festgelegten Diensten übrig lassen. Ebenso wollen Teilzeitmitarbeiter/innen nicht die Lücken schließen, die nach der Planung der Vollzeitmitarbeiter/innen geblieben sind.

## Die Absicht, Arbeitgeber bzw. Arbeitsbereich zu wechseln oder den Beruf aufzugeben

Wir haben mit der Umfrage die Gelegenheit genutzt, eine Frage zu formulieren, die seit Veröffentlichung der NEXT-Studie 2005 (Nurses Early Exit, Erhebungen 2002, 2003 und 2004) und in späteren diversen Umfragen (z.B. DBfK 2009 und 2016) immer wieder die Resignation und Frustration vieler professionell Pflegenden verdeutlicht:

*Wie oft im Laufe der letzten 12 Monate haben Sie daran gedacht, ...*

	nie	Mehrmals im Jahr	Mehrmals im Monat	Mehrmals pro Woche	Täglich
... den Arbeitgeber zu wechseln	24,1%	40,4%	19,7%	11,3%	4,5%
... in einen anderen Arbeitsbereich (z.B. Station, Abteilung, Wohnbereich) in Ihrer Einrichtung zu wechseln?	52,3%	27,1%	12,1%	5,8%	2,7%
...Ihren Pflegeberuf aufzugeben und eine andere berufliche Tätigkeit zu beginnen?	32,9%	35,2%	14,5%	10,1%	7,3%

Vor dem Hintergrund des bereits bestehenden gravierenden Fachkräftemangels in allen Einrichtungen und Diensten der Pflege sowie dem kontinuierlich weiter steigenden Bedarf an Pflegefachpersonen sind gerade diese Zahlen besorgniserregend und sollten Verantwortliche in Politik und Unternehmen veranlassen, ihre bisherigen Strategien zu überdenken. Auch wenn man noch davon ausgehen kann, dass wohl die meisten Pflegefachpersonen, die gelegentlich über einen Arbeitgeberwechsel oder Berufsausstieg nachdenken, letztlich diesen Schritt doch nicht unmittelbar tun, weil sie den Aufwand und das Risiko scheuen, weil sie ortsgebunden sind, weil sie ihren Beruf lieben und sich den Menschen verpflichtet fühlen, die sie betreuen, kann sich kein Arbeitgeber sicher sein. Loyalität ist keine Einbahnstraße. Der hohe Anteil derjenigen, die mehrmals im Monat, mehrfach pro Woche oder täglich Wechselgedanken hat bzw. konkret über einen Berufsausstieg nachdenkt, ist ein durchaus dramatischer Befund. Die Bindung an den Arbeitgeber bzw. den Beruf nimmt zusehends ab. Enttäuschte Pflegenden treten zunehmend die Flucht in die Teilzeit, in Leiharbeit oder in andere Branchen an, wenn sie das Vertrauen in ihre Vorgesetzten verloren haben und keine Perspektive auf positive Veränderungen erkennen. Letztlich sind sie auch vordringlich für den Schutz ihrer eigenen physischen und psychischen Gesundheit verantwortlich; wenn die bedroht ist, zieht man die Konsequenzen.

Mitarbeiterbindung muss die Richtung vorgeben, sie wurde in den meisten Einrichtungen in Bezug auf Pflegefachpersonen lange grob vernachlässigt. Wechselndes Arbeitsaufkommen und kurzfristiger Personalausfall sind und bleiben nun einmal Unternehmerrisiko, das nicht auf die Beschäftigten abgewälzt werden darf. Und wenn professionell Pflegenden, die noch im Berufsleben stehen, erwarten, dass sie einen zum Arbeitsaufkommen passenden, verlässlichen und vorausschauenden Dienstplan vorgelegt bekommen, dann ist das ihr gutes Recht. Wer nicht einmal das bietet, wird sich sehr bald im Rennen um die begehrten und heftig umworbenen Pflegefachkräfte ganz hinten anstellen müssen.

Anders herum gilt allerdings auch: Wer seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gute Arbeitsbedingungen bietet, ihnen Wertschätzung, Anerkennung und Respekt entgegenbringt und sich bewusst ist, dass sie mit dem Arbeitsvertrag nicht ihr Leben, sondern lediglich einen äußerst begrenzten Anteil davon „verkauft“ haben, wird sich hüten, unrechtmäßig auf mehr zuzugreifen. Nachhaltige, vorausschauende und verlässliche Dienstplanung hat in den Augen beruflich Pflegenden einen äußerst hohen Stellenwert, wie diese Umfrage gezeigt hat. Wer seine Pflegefachpersonen halten will, tut gut daran, dafür zu sorgen. Jede Anstrengung dafür lohnt sich, denn zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten mehr, werden seltener krank, sind die allerbesten Werbeträger jedes Unternehmens und senken insgesamt die Kosten.

Berlin, April 2019

**Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK) - Bundesverband e. V.**

Alt-Moabit 91

10559 Berlin

Telefon: +49 (0)30-2191570

E-Mail: [dbfk@dbfk.de](mailto:dbfk@dbfk.de)

[www.dbfk.de](http://www.dbfk.de)

