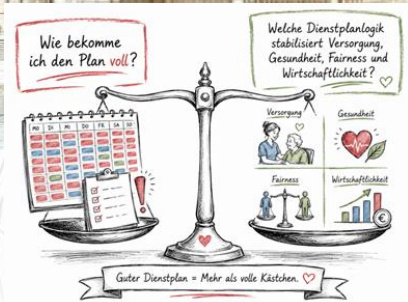


Studienbrief

Dienstplanung in Pflegeeinrichtungen

Gute Dienstplanung als Leitungsaufgabe zwischen Bewohnerorientierung, Mitarbeiterinteressen, Rechtsrahmen und betrieblicher Steuerung



Ein Dienstplan ist kein Wunschzettel und keine reine Verwaltungsliste. Er ist ein Instrument der Versorgungssicherung, der Führung, des Arbeitsschutzes und der betriebswirtschaftlichen Steuerung.

Hinweis zum Rechtsstand

Stand der Rechtsprüfung: 10.06.2026. Dieser Studienbrief ersetzt keine Rechtsberatung und keine Prüfung der im jeweiligen Träger geltenden Tarifverträge, Dienstvereinbarungen, Arbeitsverträge oder Regelungen der Mitarbeitervertretung. Prüfen Sie bei konkreten Einzelfragen immer die aktuell geltenden betrieblichen und tariflichen Regelungen.



Inhalt

1 Dienstplanung als Leitungsaufgabe	4
1.1 Dienstplanung ist mehr als Plan schreiben	5
1.2 Dienstplanung als Führungs-, Qualitäts- und Steuerungsinstrument	6
2 Dienstplanung als Spannungsfeld: Bewohner, Mitarbeitende, Betrieb	8
2.1 Perspektive der Bewohnerinnen und Bewohner	8
2.2 Perspektive der Mitarbeitenden	9
2.3 Perspektive des Betriebes und der Leitung	10
2.4 Zielkonflikte und Gemeinsamkeiten	11
3 Rechtlicher und organisatorischer Rahmen	13
3.1 Arbeitszeitgesetz: tägliche Arbeitszeit, Pausen und Ruhezeit	14
3.2 Nacht- und Schichtarbeit	14
3.3 Sonn- und Feiertagsarbeit	15
3.4 Arbeitszeiterfassung und Dokumentation	15
3.5 Jugendliche Auszubildende und Schutzvorschriften	16
3.6 Urlaub, Teilzeit, Mutterschutz und Mitbestimmung	16
3.7 SGB XI und Personalbemessung in vollstationären Einrichtungen	17
4 Grundlagen guter Dienstplanung: Vom Bewohnerbedarf zur Soll-Besetzung	18
4.1 Besetzungsbedarf	18
4.2 Dienstzeiten: Den Bedarf in Zeitfenster übersetzen	19
4.3 Soll-Besetzung und Qualifikationsmix	20
4.4 Arbeitszeitbedarf, Arbeitszeitangebot und Ausfallzeiten	20
4.5 Typische Planungsfehler	21
5 Dienstplanformen, Dienstzeiten und Arbeitszeitmodelle	22
5.1 Monatsdienstplan	22
5.2 Grunddienstplan	22
5.3 Rahmendienstplan, Frei-Tage-Plan und Einsatzplan	23
5.4 Alternative Arbeitszeitmodelle	24
5.5 Dienstzeiten verändern: Beteiligung und Prüfung	24
6 Fairness, Wunschkdienste, Beteiligung und Kommunikation	26
6.1 Was bedeutet Fairness in Dienstplanung?	26
6.2 Wunschkdienste professionell handhaben	27



6.3 Tauschen statt verdeckter Ausnahmeverwaltung	27
6.4 Dienstplanung als Kommunikation	27
7 Ausfallmanagement: Gute Planung beginnt vor dem Krank-Anruf	28
7.1 Planbare und unplanbare Ausfälle	29
7.2 Instrumente des Ausfallmanagements	29
7.3 Eskalationslogik statt täglicher Ausnahme	29
7.4 Schutz vor Ausfallspiralen	30
8 Mythen der Dienstplanung	31
8.1 Mythos: „Ein gerechter Dienstplan erfüllt möglichst viele Wünsche.“	31
8.2 Mythos: „Wenn Personal fehlt, kann man ohnehin nicht gut planen.“	32
8.3 Mythos: „Teilzeitkräfte machen die Dienstplanung kaputt.“	32
8.4 Mythos: „Rechtlich geht das nicht.“	32
8.5 Mythos: „Mit Zahlen kann man Pflege nicht steuern.“	32
9 Controlling und Dienstplanqualität sichtbar machen	34
9.1 Plan-Ist-Vergleich	34
9.2 Mögliche Kennzahlen	35
9.3 Controlling als Kommunikationshilfe	35
9.4 Lernen statt Schuldzuweisung	36
10 Transfer in die eigene Leitungspraxis	36
10.1 Was gute Dienstplan-Spielregeln leisten	36
10.2 Mögliche Dienstplan-Spielregeln	37
10.3 Persönliche Transferfragen	37
10.4 Abschlussbotschaften	37
Glossar zentraler Begriffe	38
Anhang: Transferbogen	39
Quellenverzeichnis	40



1 Dienstplanung als Leitungsaufgabe

Leitidee

Dienstplanung gehört nicht in eine Nebenspalte der Organisation. Sie verbindet Betriebsorganisation, Personalführung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Qualitätssicherung und Wirtschaftlichkeit.

LERNZIELE

- Sie können Dienstplanung als relevante Leitungsaufgabe beschreiben.
- Sie können Dienstplanung als Schnittstelle zwischen Organisation, Personalführung und Versorgungssicherung erklären.
- Sie können zwischen Dienstplannerstellung als Tätigkeit und Personaleinsatzplanung als Steuerungsaufgabe unterscheiden.

Dienstplanung ist eine der sichtbarsten Leitungsaufgaben in Pflegeeinrichtungen. Sie entscheidet nicht nur darüber, wer wann arbeitet. Sie übersetzt Bewohnerbedarf, Arbeitsanfall, Qualifikationen, verfügbare Arbeitszeit, rechtliche Vorgaben und Mitarbeiterinteressen in konkreten Personaleinsatz. Genau deshalb wird am Dienstplan sehr schnell sichtbar, wie Leitung handelt: transparent oder willkürlich, vorausschauend oder improvisierend, fair oder nur scheinbar gerecht.




Die Sächsische Weiterbildungsverordnung Gesundheitsfachberufe verortet im Modul „Management, Betriebswirtschaft und Organisation“ unter anderem Betriebsorganisation, Personalorganisation, Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung sowie Personaleinsatzplanung. Zusätzlich werden Personalführung, Motivation, Arbeitszufriedenheit, Kommunikation und Konfliktmanagement als relevante Inhalte genannt (Freistaat Sachsen, o. J., Anlage 4). Dienstplanung ist damit kein

technischer Nebenaspekt, sondern ein praktischer Ort, an dem viele Führungs- und Organisationsfragen zusammenlaufen.



Leitungskräfte erleben Dienstplanung häufig als Belastung. Der Plan muss geschrieben, geprüft, veröffentlicht und laufend angepasst werden. Gleichzeitig ist er ständig Gegenstand von Kritik:



Ein freier Tag passt nicht, ein Wochenende ist ungünstig, eine Nachtwache fühlt sich benachteiligt, ein Frühdienst ist unterbesetzt, der Krankenstand verändert die Planung, Angehörige erwarten Kontinuität und der Betrieb achtet auf Budget und Fachkraftbesetzung.

Der Dienstplan ist deshalb mehr als ein Arbeitszeitdokument. Er enthält Erwartungen an Gerechtigkeit, Belastung, Wertschätzung, Versorgungssicherheit und wirtschaftliche Steuerung.

HERRMANN & WOODRUFF (2019) beschreiben, dass die Ansprüche an Dienstpläne deutlich gestiegen sind: Mitarbeitende gewichten freie Zeiten und Planbarkeit stärker, Belastungsgrenzen werden sensibler wahrgenommen, Bewohnerinnen und Bewohner erwarten verlässliche Versorgung, und Einrichtungen müssen Qualität sowie Budget sichern. Historisch gewachsene Dienstplanverfahren geraten dadurch zunehmend unter Druck.

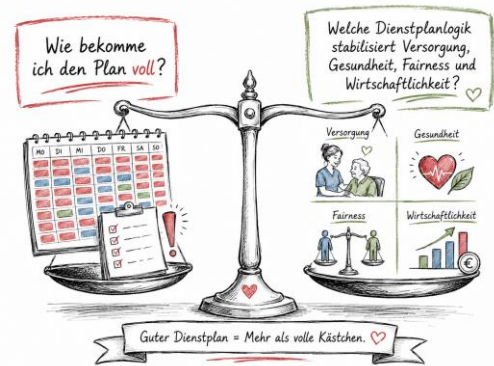
1.1 Dienstplanung ist mehr als Plan schreiben

Für einen ersten Zugang kann man sagen: Ein Dienstplan zeigt, wer wann arbeitet. Für Leitungskräfte reicht diese Beschreibung jedoch nicht aus. Der Dienstplan ist das sichtbare Ergebnis einer vorherigen Planungslogik. Diese Logik beginnt nicht mit Namen, Wunschfrei oder Monatsollarbeitszeit, **sondern mit dem Bedarf:**

Welche Bewohnerinnen und Bewohner benötigen wann welche Unterstützung, und welche Qualifikation ist dafür erforderlich?

Ein voll aussehender Dienstplan kann fachlich schlecht sein, wenn die falschen Qualifikationen zur falschen Zeit anwesend sind, Pausen nicht realistisch abgesichert sind oder Ausfälle nur durch wiederholtes Einspringen kompensiert werden. Umgekehrt kann ein Plan, der Engpässe sichtbar macht, professionell sein, wenn diese Engpässe transparent bewertet, priorisiert und mit klaren Eskalationsregeln verbunden werden.

Professionelle Dienstplanung fragt deshalb nicht nur: „Wie bekomme ich den Plan voll?“ Sie fragt: „Welche Dienstplanlogik stabilisiert Versorgung, Gesundheit, Fairness und Wirtschaftlichkeit?“ Diese Frage ist anspruchsvoll, aber sie entlastet langfristig. Denn wiederkehrende Dienstplanprobleme entstehen selten nur durch einzelne schwierige Mitarbeitende oder einen schlechten Monat. Häufig entstehen sie durch unklare Regeln, unpassende Dienstzeiten, fehlende Ausfallkonzepte oder eine Planung, die stärker an Gewohnheit als am tatsächlichen Arbeitsanfall orientiert ist.



1.2 Dienstplanung als Führungs-, Qualitäts- und Steuerungsinstrument

Dienstplanung wirkt in mindestens vier Richtungen.

Erstens ist sie ein Instrument der Versorgungssicherung:

Sie soll ermöglichen, dass Bewohnerinnen und Bewohner zu allen relevanten Zeiten fachlich angemessen versorgt werden.

Zweitens ist sie ein Instrument des Arbeitsschutzes:

Sie muss Arbeitszeitgrenzen, Ruhezeiten, Pausen, Nachtarbeit, Belastungsfolgen und Erholung berücksichtigen.

Drittens ist sie ein Instrument der Personalführung:

Sie beeinflusst Motivation, Arbeitszufriedenheit, Vertrauen in Leitung und das Gefühl von Gerechtigkeit.

Viertens ist sie ein Instrument der betriebswirtschaftlichen Steuerung:

Sie entscheidet mit darüber, ob vorhandene Personalressourcen wirksam und nachvollziehbar eingesetzt werden.

Gerade erfahrene Führungskräfte wissen: Gute Dienstplanung entsteht nicht durch einen einzelnen perfekten Plan. Sie entsteht durch ein System aus klaren Regeln, fachlicher Bedarfsermittlung, transparenter Kommunikation, Beteiligung, Ausfallmanagement und Auswertung. Wer Dienstplanung nur als monatliche Schreibe versteht, bleibt im Reaktionsmodus. Wer Dienstplanung als Steuerungsaufgabe versteht, kann Muster erkennen und verbessern.



Reflexionsfrage
Welche Rolle spielt Dienstplanung in Ihrer Einrichtung: Verwaltungsroutine, Konfliktfeld, Führungsinstrument oder strategisches Steuerungsthema? Woran erkennen Sie das konkret?

Raum für Ihre Notizen:





2 Dienstplanung als Spannungsfeld: Bewohner, Mitarbeitende, Betrieb

Leitidee

Gute Dienstplanung entsteht nicht dadurch, dass eine Perspektive gewinnt. Sie entsteht durch einen begründeten Ausgleich zwischen Versorgung, Mitarbeiterinteressen und betrieblicher Verantwortung.

LERNZIELE

- ☐ Sie können Dienstplanung aus drei Perspektiven analysieren.
- ☐ Sie können typische Zielkonflikte und Gemeinsamkeiten der Perspektiven beschreiben.
- ☐ Sie können ein erstes Qualitätsverständnis guter Dienstplanung formulieren.

Dienstplanung ist in Pflegeeinrichtungen ein zentraler Ort von Erwartungen. Bewohnerinnen und Bewohner erwarten Sicherheit, Kontinuität und fachgerechte Versorgung. Mitarbeitende erwarten Planbarkeit, Fairness, Erholung und Beteiligung. Die Einrichtung muss Qualität, Wirtschaftlichkeit, Rechtskonformität, Personalbindung und Ausfallstabilität sichern. Diese drei Perspektiven sind nicht beliebig. Sie müssen miteinander in Beziehung gesetzt und fachlich begründet abgewogen werden.

In der Literatur werden genau diese drei Interessengruppen benannt: Patient beziehungsweise Bewohner, Mitarbeiter und Haus beziehungsweise Einrichtung. Sie weisen darauf hin, dass die Anforderungen aller Beteiligten gestiegen sind und dass gewachsene Dienstplanregeln deshalb nicht einfach unverändert fortgeschrieben werden können (HERRMANN & WOODRUFF 2019, S. 3–4, 27–34).

2.1 Perspektive der Bewohnerinnen und Bewohner

Aus Bewohnersicht ist ein Dienstplan **meist nicht direkt sichtbar**. Bewohnerinnen und Bewohner sehen nicht unbedingt die Planungslogik, **sie erleben aber deren Folgen**. Sie erleben, ob im Frühdienst ausreichend Zeit für Körperpflege, Mobilisation, Essenreichen, Medikamentengabe, Beobachtung und Gespräch vorhanden ist. Sie erleben, ob bekannte Bezugspersonen anwesend sind, ob Übergaben funktionieren, ob nachts Hilfe erreichbar ist und ob am Wochenende dieselbe Versorgungsqualität spürbar bleibt.

Eine **bewohnerorientierte Dienstplanung fragt deshalb zuerst nach dem Bedarf**:

- ☐ Welche Zeiten im Tagesverlauf sind versorgungskritisch?
- ☐ Wo entstehen Leistungsspitzen?
- ☐ Wann sind Pflegefachpersonen zwingend erforderlich?

- Wo können Assistenzkräfte, Betreuungskräfte oder hauswirtschaftliche Kräfte sinnvoll ergänzen?
- Welche Bewohnergruppen benötigen besondere Kontinuität, etwa Menschen mit Demenz, palliative Bewohnerinnen und Bewohner oder Menschen mit herausforderndem Verhalten?

Die Bewohnerperspektive verhindert, dass Dienstplanung zu stark als Verteilungsproblem von Mitarbeiterwünschen verstanden wird. Dienstpläne haben nach Herrmann und Woodruff eine dienende Funktion:

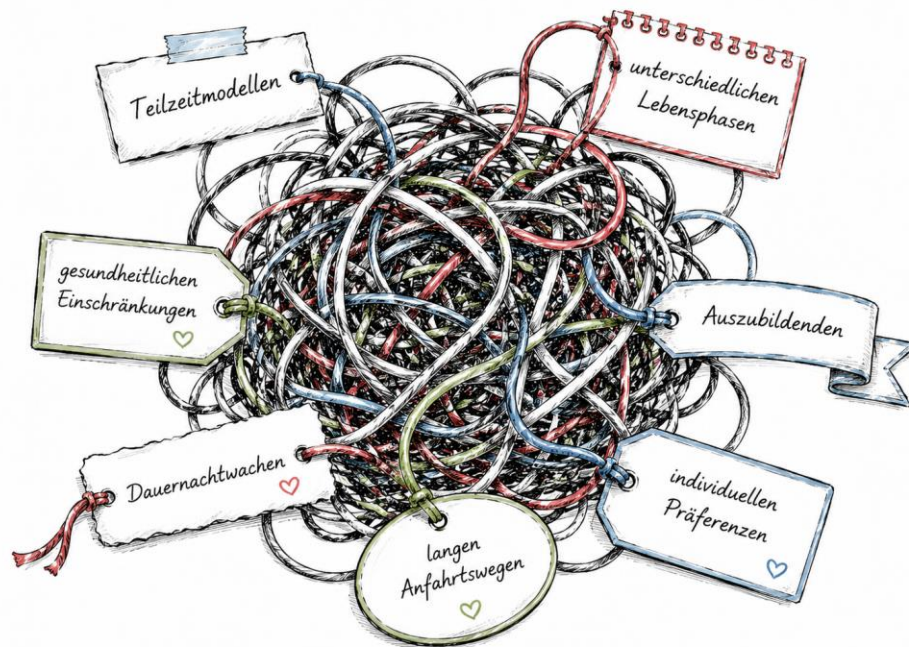
Sie sollen definierte zeitliche Besetzungsanforderungen in zeitlichen Personaleinsatz übersetzen.

Weil Bewohnerinnen und Bewohner bei der Dienstplanung nicht selbst beteiligt sind, übernimmt die planende Leitung diese Perspektive treuhänderisch (Herrmann & Woodruff, 2019, S. 27–28).

2.2 Perspektive der Mitarbeitenden

Mitarbeitende erwarten von Dienstplanung vor allem **Planbarkeit, Fairness, Erholung und Beteiligung**. Ein Dienstplan ist für sie nicht nur Arbeitsorganisation, sondern auch Lebensorganisation. Er entscheidet über Familienzeiten, Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, Freizeit, Ehrenamt, Nebenbeschäftigungen, Erholung, Schlaf und soziale Teilhabe.

Gerade in Pflegeheimen arbeiten Teams häufig mit:





Professionelle Dienstplanung muss diese Interessen ernst nehmen, **darf aber nicht in eine reine Wunscherfüllungslogik kippen**. Wünsche sind relevante Informationen, aber sie sind nicht automatisch die Planungsgrundlage.

Für einen ersten Zugang wird Fairness häufig mit „möglichst viele Wünsche erfüllen“ gleichgesetzt. In der Leitungspraxis zeigt sich jedoch, dass diese Definition nicht trägt. Wenn immer dieselben Mitarbeitenden ihre Wünsche durchsetzen, wenn kurzfristige Tausche intransparent sind oder wenn bestimmte Personen regelmäßig aus dem Frei geholt werden, entsteht gefühlte und oft auch tatsächliche Ungerechtigkeit. Fairness braucht deshalb Regeln, Transparenz und eine nachvollziehbare Abwägung.



2.3 Perspektive des Betriebes und der Leitung

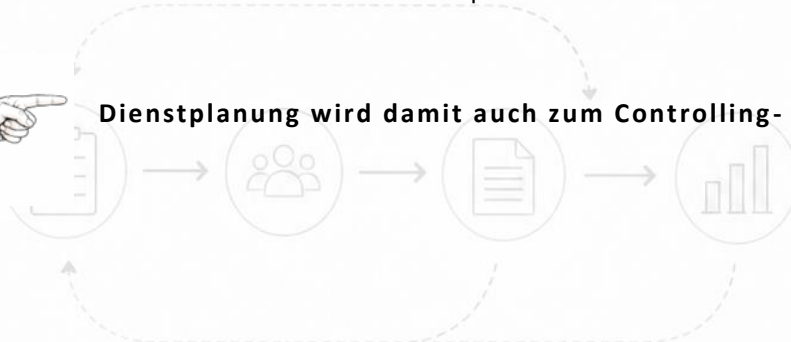
Die Einrichtung trägt Verantwortung für Qualität, Wirtschaftlichkeit, Arbeitsschutz, Rechtskonformität, Personalbindung und Außenwirkung. In stationären Pflegeeinrichtungen sind Personalkosten ein zentraler Kostenblock. Gleichzeitig ist Personaleinsatz unmittelbar qualitätsrelevant.

Ein Dienstplan, der den Stellenplan dauerhaft überschreitet, kann wirtschaftlich problematisch sein; ein Dienstplan, der den Bedarf nicht deckt, kann pflegfachlich, haftungsrechtlich und reputationsbezogen problematisch werden.



Betrieblich relevant sind außerdem Dokumentation, Nachvollziehbarkeit und Steuerbarkeit. Führungskräfte **müssen erklären können**, warum zu bestimmten Zeiten bestimmte Qualifikationen eingesetzt werden. Sie **müssen erkennen**, ob Überstunden anwachsen, Ausfälle systematisch auftreten, Wochenenden ungleich verteilt werden oder Dienstzeiten nicht mehr zu den Arbeitsabläufen passen.

Dienstplanung wird damit auch zum Controlling- und Qualitätsinstrument.





Perspektive	Typische Erwartungen	Leitungsfrage
Bewohnerinnen und Bewohner	Kontinuität, Sicherheit, ausreichend Zeit, passende Qualifikation, verlässliche Versorgung auch nachts und am Wochenende.	Wann brauchen welche Bewohnerinnen und Bewohner welche Unterstützung mit welcher Qualifikation?
Mitarbeitende	Planbarkeit, gerechte Verteilung, Erholung, Beteiligung, verlässliche Freizeit, lebensphasenorientierte Flexibilität.	Welche Wünsche und Belastungen können berücksichtigt werden, ohne den Versorgungsauftrag zu gefährden?
Betrieb / Leitung	Rechtskonformität, Qualität, Wirtschaftlichkeit, Ausfallstabilität, Steuerbarkeit, Dokumentation.	Wie kann der vorhandene Personalkörper fachlich, fair und wirtschaftlich eingesetzt werden?

2.4 Zielkonflikte und Gemeinsamkeiten

Die drei Perspektiven stehen nicht immer gegeneinander. Bewohnerinnen und Bewohner profitieren von ausgeruhten, motivierten Mitarbeitenden. Mitarbeitende profitieren von klaren Regeln und verlässlicher Besetzung, weil dadurch Überlastung und ad-hoc-Einspringen sinken. Der Betrieb profitiert von guter Arbeitszufriedenheit, weil Dienstplanqualität zur Bindung von Fachkräften beitragen kann.

Zielkonflikte entstehen vor allem dann, wenn Grenzen unklar sind.

Ein Beispiel: Eine Einrichtung möchte möglichst viele Wunschdienste erfüllen. Kurzfristig erhöht das die Zufriedenheit. Wenn dadurch jedoch der Spätdienst regelmäßig zu schwach besetzt ist, entstehen Belastung, Qualitätsrisiken und Konflikte.

Ein anderes Beispiel: Der Betrieb spart Personalstunden, indem Dienste knapp geplant werden. Kurzfristig wirkt dies wirtschaftlich. Langfristig können Ausfall, Mehrarbeit, Unzufriedenheit und Fluktuationsrisiko steigen.

Ein professioneller Dienstplan sucht deshalb **nicht die perfekte Harmonie**. Er macht Zielkonflikte sichtbar, priorisiert fachlich und begründet Entscheidungen. Der wichtigste Orientierungsmaßstab bleibt der Bewohnerbedarf. Danach folgen Mitarbeiterinteressen und betriebliche Steuerung nicht als Gegensätze, sondern als miteinander zu balancierende Anforderungen (Herrmann & Woodruff, 2019, S. 27–34).



Selbstreflexion

Notieren Sie für Ihre Einrichtung je zwei Merkmale eines guten Dienstplanes aus Sicht der Bewohnerinnen und Bewohner, der Mitarbeitenden und des Betriebes. Markieren Sie anschließend, wo die größten Zielkonflikte entstehen.

Raum für Ihre Notizen:

3 Rechtlicher und organisatorischer Rahmen

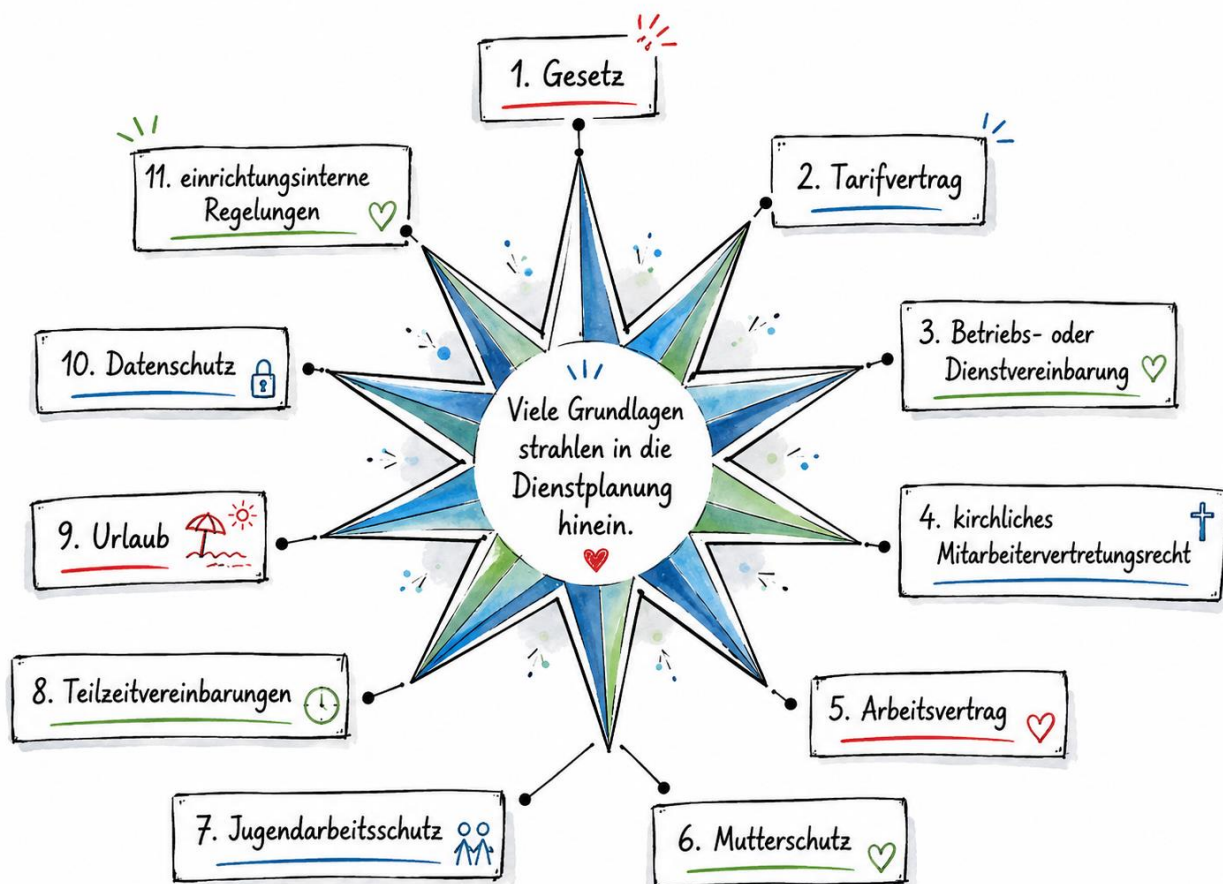
Leitidee

Der Rechtsrahmen ist das Gelände der Dienstplanung. Er ersetzt keine fachliche Planung, aber er begrenzt und schützt die Gestaltungsspielräume.

LERNZIELE

- Sie können zentrale arbeitszeitrechtliche Vorgaben benennen.
- Sie können gesetzliche Mindestanforderungen von Tarifvertrag, Dienstvereinbarung und einrichtungsinternen Regeln unterscheiden.
- Sie können Dienstpläne anhand einfacher Rechts- und Organisationsfragen prüfen.

Dienstplanung in Pflegeeinrichtungen ist rechtlich anspruchsvoll, weil mehrere Ebenen zusammenwirken:





Für die praktische Leitungstätigkeit ist deshalb ein verlässliches Prüfraster wichtiger als der Versuch, jede Spezialfrage auswendig zu lösen.

Der zentrale Grundsatz lautet: Gesetzliche Vorgaben bilden Mindest- und Schutzstandards. Tarifverträge oder Dienstvereinbarungen können in bestimmten Grenzen abweichen, konkretisieren oder günstigere Regelungen enthalten. Deshalb muss bei konkreten Dienstplanfragen immer geprüft werden, welche Regelungen beim jeweiligen Träger gelten.

3.1 Arbeitszeitgesetz: tägliche Arbeitszeit, Pausen und Ruhezeit

Das **Arbeitszeitgesetz (ArbZG)** ist für Dienstplanung zentral. Nach § 3 ArbZG darf die **werktägliche Arbeitszeit** der Arbeitnehmer grundsätzlich acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden (ArbZG § 3).

Pausen müssen im Voraus feststehen. Bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs bis zu neun Stunden sind mindestens 30 Minuten Pause zu gewähren, bei mehr als neun Stunden mindestens 45 Minuten. Pausen können in Abschnitte von jeweils mindestens 15 Minuten aufgeteilt werden. Länger als sechs Stunden hintereinander dürfen Arbeitnehmer nicht ohne Ruhepause beschäftigt werden (ArbZG § 4). **Für die Praxis heißt das: Eine Pause, die nur auf dem Papier steht, aber tatsächlich wegen Einzelbesetzung nicht genommen werden kann, ist dienstplanerisch nicht sauber gelöst.**

Nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit müssen Arbeitnehmer grundsätzlich eine **ununterbrochene Ruhezeit** von mindestens elf Stunden haben. In Krankenhäusern und anderen Einrichtungen zur Behandlung, Pflege und Betreuung von Personen kann diese Ruhezeit um bis zu eine Stunde verkürzt werden, wenn jede Verkürzung innerhalb eines Kalendermonats oder innerhalb von vier Wochen durch Verlängerung einer anderen Ruhezeit auf mindestens zwölf Stunden ausgeglichen wird (ArbZG § 5). **Diese Möglichkeit ist kein Freibrief für ungünstige Dienstfolgen. Ruhezeitverkürzungen müssen begründet, ausgeglichen und nachvollziehbar dokumentiert sein.**

3.2 Nacht- und Schichtarbeit

Nacht- und Schichtarbeit muss nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festgelegt werden (ArbZG § 6). Rechtlich zulässig ist daher nicht automatisch auch arbeitswissenschaftlich sinnvoll. Führungskräfte müssen Schichtfolgen, Erholungszeiten, Dienstlängen, Belastungsfolgen und individuelle Schutzbedarfe im Blick behalten.

Für Nachtarbeitnehmer gelten besondere Vorgaben. Die werktägliche Arbeitszeit darf grundsätzlich acht Stunden nicht überschreiten und kann auf bis zu zehn Stunden verlängert werden, wenn innerhalb eines Kalendermonats



oder innerhalb von vier Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden. Zudem bestehen Ansprüche auf arbeitsmedizinische Untersuchungen und unter bestimmten Voraussetzungen auf Umsetzung auf einen geeigneten Tagesarbeitsplatz, sofern keine dringenden betrieblichen Erfordernisse entgegenstehen.

3.3 Sonn- und Feiertagsarbeit

Das ArbZG schützt Sonn- und Feiertage grundsätzlich als arbeitsfreie Zeiten. Arbeitnehmer dürfen nach § 9 ArbZG an Sonn- und gesetzlichen Feiertagen von 0 bis 24 Uhr grundsätzlich nicht beschäftigt werden (ArbZG § 9). **Pflegeeinrichtungen gehören jedoch zu den Bereichen, in denen Sonn- und Feiertagsbeschäftigung möglich ist, wenn die Arbeiten nicht an Werktagen vorgenommen werden können.** Dazu zählen unter anderem Krankenhäuser und andere Einrichtungen zur Behandlung, Pflege und Betreuung von Personen (ArbZG § 10).



Wichtig ist der Ausgleich. Mindestens 15 Sonntage im Jahr müssen beschäftigungsfrei bleiben. Für Sonntagsarbeit ist ein Ersatzruhetag innerhalb von zwei Wochen zu gewähren; für Arbeit an einem auf einen Werktag fallenden Feiertag ist ein Ersatzruhetag innerhalb von acht Wochen zu gewähren (ArbZG, § 11). **Für die Dienstplanung bedeutet das: Wochenenden und Feiertage brauchen überprüfbare Verteilungs- und Ausgleichsregeln.**

3.4 Arbeitszeiterfassung und Dokumentation

Nach § 16 Abs. 2 ArbZG besteht ausdrücklich die Pflicht, die über die werktägliche Arbeitszeit von acht Stunden hinausgehende Arbeitszeit aufzuzeichnen und die Nachweise mindestens zwei Jahre aufzubewahren. Darüber hinaus hat das Bundesarbeitsgericht mit Beschluss vom 13.09.2022 entschieden, dass Arbeitgeber bereits nach geltendem Recht verpflichtet sind, ein System zur Erfassung der gesamten Arbeitszeit einzuführen. Diese Pflicht ergibt sich nicht unmittelbar aus dem Wortlaut des § 3 Abs. 2 Nr. 1 ArbSchG, sondern aus dessen unionsrechtskonformer Auslegung. Erfasst werden müssen Beginn, Ende und Dauer der täglichen Arbeitszeit, damit Höchstarbeitszeiten und Ruhezeiten überprüfbar sind.

Für Führungskräfte ist wichtig: Der Dienstplan ist die Planung; die Arbeitszeiterfassung dokumentiert die tatsächlich geleistete Arbeitszeit. Beide müssen zueinander passen, sind aber nicht identisch. Wer nur den Dienstplan betrachtet, erkennt nicht automatisch, ob regelmäßig länger gearbeitet, Pausen nicht genommen oder Dienste kurzfristig verändert wurden.



3.5 Jugendliche Auszubildende und Schutzvorschriften

Bei Jugendlichen unter 18 Jahren gilt das **Jugendarbeitsschutzgesetz**. Jugendliche dürfen grundsätzlich nicht mehr als acht Stunden täglich und nicht mehr als 40 Stunden wöchentlich beschäftigt werden (JArbSchG § 8). Bei mehr als viereinhalb bis zu sechs Stunden Arbeitszeit sind mindestens 30 Minuten Pause erforderlich, bei mehr als sechs Stunden mindestens 60 Minuten. Länger als viereinhalb Stunden hintereinander dürfen Jugendliche nicht ohne Ruhepause beschäftigt werden (JArbSchG § 11).

Jugendliche dürfen grundsätzlich nur zwischen 6 und 20 Uhr beschäftigt werden; für Jugendliche über 16 Jahre bestehen in mehrschichtigen Betrieben Ausnahmen bis 23 Uhr (JArbSchG § 14). Außerdem ist bei Berufsschule die Freistellung zu beachten (JArbSchG § 9). In Einrichtungen mit Auszubildenden muss der Dienstplan daher nicht nur den Stations- oder Wohnbereichsbedarf, sondern auch Ausbildungs- und Schutzanforderungen abbilden.



3.6 Urlaub, Teilzeit, Mutterschutz und Mitbestimmung

Das Bundesurlaubsgesetz legt den Mindesturlaub auf jährlich mindestens 24 Werktage fest; als Werktage gelten alle Kalendertage, die nicht Sonn- oder gesetzliche Feiertage sind (BUrlG § 3). Bei der zeitlichen Festlegung des Urlaubs sind Urlaubswünsche zu berücksichtigen, soweit keine dringenden betrieblichen Belange oder unter sozialen Gesichtspunkten vorrangige Urlaubswünsche anderer Arbeitnehmer entgegenstehen (BUrlG § 7). Urlaub ist daher ein Planungsfaktor, der frühzeitig und transparent gesteuert werden muss.

Teilzeit ist kein Störfall, sondern Teil moderner Personalstrukturen. Nach § 8 TzBfG kann ein Arbeitnehmer, dessen Arbeitsverhältnis länger als sechs Monate bestanden hat, verlangen, dass seine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit verringert wird. Für Dienstplanung bedeutet dies nicht, dass jede gewünschte Lage der Arbeitszeit automatisch erfüllbar ist. Es bedeutet aber, dass Teilzeitmodelle sauber vereinbart, dokumentiert und in die Planungslogik integriert werden müssen.



Bei schwangeren und stillenden Frauen gelten besondere Schutzvorschriften. Das Mutterschutzgesetz enthält unter anderem Regelungen zu Mehrarbeit, Nacharbeit sowie Sonn- und Feiertagsarbeit (MuSchG, §§ 4–6). In der Praxis müssen Führungskräfte frühzeitig prüfen, welche Tätigkeiten, Dienste und Zeiten zulässig sind und wie Schutzvorgaben ohne Stigmatisierung umgesetzt werden.



In Betrieben mit Betriebsrat hat der Betriebsrat nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG bei Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich Pausen sowie bei der Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage mitzubestimmen; nach Nr. 3 gilt dies auch bei vorübergehender Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit. In Einrichtungen mit Personalrat oder kirchlicher Mitarbeitervertretung gelten die jeweils einschlägigen Regelungen.

3.7 SGB XI und Personalbemessung in vollstationären Einrichtungen

Für Pflegeheime ist das SGB XI ein zentraler Rahmen. § 71 SGB XI regelt Pflegeeinrichtungen und enthält Anforderungen an die verantwortliche Pflegefachperson. Für die Dienstplanung besonders relevant ist § 113c SGB XI zur Personalbemessung in vollstationären Pflegeeinrichtungen. Seit dem 1. Juli 2023 können in Pflegesatzvereinbarungen für vollstationäre Pflegeeinrichtungen höchstens die sich aus den gesetzlich genannten Personalanhaltswerten ergebende personelle Ausstattung mit Pflege- und Betreuungspersonal vereinbart werden.

Diese Werte ersetzen keine konkrete Tagesdienstplanung. Sie bilden einen Rahmen für personelle Ausstattung. Die Dienstplanung muss daraus konkrete Besetzung nach Tageszeit, Wochentag, Bewohnerstruktur und Qualifikationsbedarf machen. Die zentrale Leitungsfrage bleibt: Wann braucht der Wohnbereich welche Personen mit welcher Qualifikation?

Prüffeld	Leitfrage für Dienstplanung
Arbeitszeit	Werden tägliche Höchstarbeitszeiten und Ausgleichszeiträume eingehalten?
Pausen	Sind Pausen realistisch geplant und tatsächlich möglich?
Ruhezeit	Sind elf Stunden Ruhezeit eingehalten oder zulässige Verkürzungen korrekt ausgeglichen?
Nacharbeit	Sind Belastung, arbeitsmedizinische Aspekte und Ausgleich beachtet?
Sonn- und Feiertage	Sind beschäftigungsfreie Sonntage und Ersatzruhetage nachweisbar?
Auszubildende	Sind JArbSchG, Berufsschule und Ausbildungsziel berücksichtigt?
Urlaub und Teilzeit	Sind Vereinbarungen, soziale Gesichtspunkte und betriebliche Belange transparent abgewogen?
Mitbestimmung	Sind Betriebsrat, Personalrat oder Mitarbeitervertretung beteiligt, wenn Beteiligungsrechte bestehen?

Merksatz

„Rechtlich geht das nicht“ kann richtig sein, kann aber auch ein vorschneller Mythos sein. Professionell ist: Norm, Tarifvertrag, Dienstvereinbarung und konkrete Einrichtungssituation prüfen, bevor eine Möglichkeit ausgeschlossen wird.



4 Grundlagen guter Dienstplanung: Vom Bewohnerbedarf zur Soll-Besetzung

Leitidee

Gute Dienstplanung beginnt nicht bei Namen im Monatsplan, sondern beim Arbeitsanfall und beim Besetzungsbedarf.

LERNZIELE

- Sie können die Begriffe Besetzungsbedarf, Dienstzeit und Soll-Besetzung erklären.
- Sie können eine nachvollziehbare Planungslogik vom Bewohnerbedarf zur Dienstplanung beschreiben.
- Sie können typische Fehler erkennen, wenn Dienstpläne nur nach Monatssoll oder Wünschen erstellt werden.

Ein häufiger Fehler besteht darin, Dienstplanung direkt mit dem Monatsplan zu beginnen: Wer hat wie viele Stunden? Wer möchte wann frei? Wer kann Frühdienst? Wer macht Nacht? Diese Fragen sind praktisch wichtig, stehen aber nicht am Anfang professioneller Planung. **Am Anfang steht die Frage nach dem Bedarf.**

Albrecht formuliert die Kernfrage sehr prägnant: „Wann brauche ich warum wie viele Mitarbeitende mit welcher Qualifikation?“ (Albrecht, 2024, S. 14). Diese Frage ist leicht verständlich und gleichzeitig anspruchsvoll, weil sie zwingt, Arbeitsabläufe, Bewohnerstruktur und Qualifikationsmix ehrlich zu betrachten. **HERRMANN & WOODRUFF** (2019) bauen ihre Methodik ähnlich auf: Zuerst wird der Besetzungsbedarf ermittelt, dann in Dienststrukturen übersetzt, danach wird die Soll-Besetzung festgelegt und der Personalbedarf mit dem Arbeitszeitangebot abgeglichen (HERRMANN & WOODRUFF 2019, S. 37–98, 426–427).

4.1 Besetzungsbedarf

Der Besetzungsbedarf beschreibt, **zu welchen Zeiten an welchen Tagen wie viele Mitarbeitende mit welcher Qualifikation planmäßig gebraucht werden**, um die Bewohnerinnen und Bewohner angemessen zu versorgen. Dabei wird zunächst noch nicht an konkrete Personen gedacht. Es geht um die fachliche Frage, welche Anwesenheit erforderlich ist.

Ein Pflegeheim hat keinen konstanten Arbeitsanfall. Morgens sind häufig mehr körperbezogene Pflege, Mobilisation, Frühstück, Medikamentengabe, ärztliche Kontakte und organisatorische Aufgaben zu bewältigen. Mittags und nachmittags verändern sich Aufgabenprofil und Belastung. Abends stehen Abendessen, Lagerung, Ausscheidung,



Beruhigung, Angehörigenkontakte und Nachtvorbereitung im Vordergrund. Nachts verschiebt sich der Bedarf auf Überwachung, Hilfe bei Ausscheidung, Schmerz, Unruhe, Sturzrisiko, Sterbebegleitung und Notfallsituationen.

Der Besetzungsbedarf ist nicht nur eine Zahl. Er enthält immer **Zeitlage, Qualifikation und Aufgabenprofil**. Zwei Personen im Frühdienst können ausreichend oder völlig unzureichend sein, je nachdem, welche Bewohnerinnen und Bewohner versorgt werden, welche Hilfsmittel vorhanden sind, wie die Übergabe organisiert ist und welche Qualifikationen anwesend sind.

4.2 Dienstzeiten: Den Bedarf in Zeitfenster übersetzen

Wenn der Besetzungsbedarf bekannt ist, wird er in **Dienstzeiten** übersetzt. In der Literatur wird beschrieben, dass ohne Kenntnis des Besetzungsbedarfs keine angemessenen Dienstzeiten festgelegt werden können. Dienstzeiten sind nicht für immer festgeschrieben, sondern sollten überprüft werden, wenn sich Bewohnerstruktur, Arbeitsprozesse oder Belastungsspitzen verändern (HERRMANN & WOODRUFF 2019, S. 46–47).

In der Praxis dominieren häufig klassische **Früh-, Spät- und Nachtdienste**. Diese drei Stammschichten sind einfach verständlich, passen aber nicht automatisch zum Arbeitsanfall. Albrecht (2024) weist darauf hin, dass eine auf Prozesse und Abläufe bezogene Planung mit nur drei Stammschichten erschwert sein kann und nicht immer den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entspricht (S. 15). Daraus folgt nicht, dass jedes Heim sofort viele neue Dienstzeiten einführen sollte.



Prüfen Sie daher: Wann beginnt der Frühdienst wirklich sinnvoll? Ist die Übergabezeit ausreichend? Entsteht am Vormittag eine Versorgungsspitze, die durch einen Zwischendienst abgefangen werden könnte? Ist der Spätdienst so gelegt, dass die abendlichen Belastungsspitzen gut bewältigt werden? Sind Pausen bei Einzelbesetzung realistisch? Werden kurze Dienste akzeptiert oder führen sie zu Unzufriedenheit?





4.3 Soll-Besetzung und Qualifikationsmix

Die Soll-Besetzung legt fest, wie viele Personen je Dienstlage und Wochentag planmäßig anwesend sein sollen. Sie ist nicht identisch mit dem Stellenplan und nicht identisch mit der Anzahl der Köpfe. **Entscheidend ist, ob die geplante Besetzung zum Bedarf passt und ob die benötigten Qualifikationen vorhanden sind.**

Ein Beispiel: Ein Wohnbereich benötigt am Morgen mindestens zwei Pflegefachpersonen für Behandlungspflege, Einschätzung, ärztliche Kommunikation und komplexe Entscheidungen. Wenn zwar vier Personen anwesend sind, aber nur eine davon fachlich geeignet ist, ist die Besetzung quantitativ scheinbar gut, qualitativ aber fragwürdig. Umgekehrt kann ein kleineres Team tragfähig sein, wenn Qualifikation, Prozesse und Bewohnerbedarf zusammenpassen.

Der Qualifikationsmix wird mit § 113c SGB XI und der kompetenzorientierten Personalbemessung noch bedeutsamer. Die gesetzlichen Personalanhaltswerte unterscheiden nach Qualifikationsgruppen. **Dienstplanung muss daraus eine alltagstaugliche Besetzung machen:** Fachkraftaufgaben, Assistenzaufgaben, Betreuungsleistungen, hauswirtschaftliche Unterstützung und Schnittstellen müssen zusammen gedacht werden.

4.4 Arbeitszeitbedarf, Arbeitszeitangebot und Ausfallzeiten

Aus der Soll-Besetzung ergibt sich der Arbeitszeitbedarf: Wie viele Arbeitsstunden werden benötigt, um die geplante Besetzung über einen Zeitraum sicherzustellen? Demgegenüber steht das Arbeitszeitangebot: Welche Arbeitszeit ist real verfügbar, wenn Urlaub, Krankheit, Fortbildung, Freizeitausgleich, Mutterschutz, Elternzeit, Weiterbildung und andere Abwesenheiten berücksichtigt werden?

Ein häufiger Praxisfehler besteht darin, mit der vertraglichen Bruttoarbeitszeit zu planen und Ausfallzeiten erst im laufenden Dienstplan zu „reparieren“. Professioneller ist, planbare Ausfallzeiten von Beginn an einzubeziehen und unplanbare Ausfälle zumindest strukturell vorzudenken. Herrmann und Woodruff (2019) verweisen darauf, dass das Arbeitszeitangebot die tatsächlich zur Verfügung stehende Arbeitszeit nach Abzug zu vertretender Ausfallzeiten meint (S. 426–427).





Planungsschritt	Frage	Typischer Fehler
1. Bewohnerbedarf analysieren	Welche Leistungen fallen wann an?	Planung beginnt direkt mit Namen und Wunschdiensten.
2. Besetzungsbedarf bestimmen	Wie viele Personen und Qualifikationen werden je Zeitfenster gebraucht?	Köpfe werden gezählt, Qualifikation wird vernachlässigt.
3. Dienstzeiten gestalten	Welche Dienste treffen den Bedarf möglichst gut?	Traditionelle Dienstzeiten werden nie hinterfragt.
4. Soll-Besetzung festlegen	Welche Soll-Besetzung gilt je Dienst und Wochentag?	Monatssollarbeitszeit verdrängt Bedarfssicht.
5. Arbeitszeitangebot prüfen	Welche Nettoarbeitszeit steht real zur Verfügung?	Urlaub, Krankheit und Fortbildung werden zu spät berücksichtigt.
6. Dienstplan erstellen	Wie werden Personen fair und rechtssicher eingesetzt?	Wunscherfüllung ersetzt Planungslogik.
7. Plan-Ist auswerten	Was hat funktioniert und wo musste improvisiert werden?	Der nächste Plan wird ohne Auswertung geschrieben.

4.5 Typische Planungsfehler

Planungsfehler entstehen oft nicht aus mangelndem Engagement, sondern aus ungeprüften Routinen. Dazu gehören:

- ❑ Planung nach Köpfen statt nach Qualifikation,
- ❑ zu knappe Übergabezeiten,
- ❑ unrealistische Pausenannahmen,
- ❑ regelmäßiges Frei-Streichen,
- ❑ unklare Tauschregeln,
- ❑ fehlende Wochenendlogik,
- ❑ ungleiche Nachtverteilung,
- ❑ zu spätes Urlaubsmanagement,
- ❑ fehlende Reserve für Ausfallzeiten und fehlende Auswertung.



Merksatz

Bedarf vor Wunsch, Qualifikation vor Köpfen, Nettoarbeitszeit vor Bruttoarbeitszeit, Ausfallmanagement vor Improvisation.

Viele Planungsfehler sind kulturell stabilisiert. „Das machen wir schon immer so“ wirkt manchmal stärker als fachliche Analyse. Hier braucht Leitung die Fähigkeit, gewachsene Regeln respektvoll zu hinterfragen. Nicht jede alte Regel ist schlecht. **Aber jede Regel muss erklären können, welchen Zweck sie heute erfüllt.**



5 Dienstplanformen, Dienstzeiten und Arbeitszeitmodelle

Leitidee

Es gibt nicht den einen perfekten Dienstplan. Es gibt Planungsformen, die mehr oder weniger gut zu Bedarf, Teamstruktur, Verlässlichkeit und Beteiligung passen.

LERNZIELE

- Sie können Monatsdienstplan, Grunddienstplan, Rahmendienstplan, Frei-Tage-Plan und Einsatzplan unterscheiden.
- Sie können Dienstzeiten und Arbeitszeitmodelle anhand von Bedarf, Recht, Belastung und Mitarbeiterinteressen beurteilen.
- Sie können alternative Arbeitszeitmodelle differenziert diskutieren.

Viele Einrichtungen arbeiten mit Monatsdienstplänen. Sie sind vertraut und flexibel, können aber schnell reaktiv werden: Jeder Monat wird neu verhandelt, Wünsche werden gesammelt, Ausfälle werden eingearbeitet, und die Planbarkeit ist begrenzt. Herrmann und Woodruff (2019) stellen verschiedene Dienstplanverfahren vor, darunter Monatsdienstpläne, Grunddienstpläne, Rahmendienstpläne, Frei-Tage-Pläne und Einsatzpläne (S. 99–163). Entscheidend ist nicht nur, diese Formen zu definieren. Entscheidend ist, wann welche Form welches Führungsproblem löst oder verschärft.

5.1 Monatsdienstplan

Der Monatsdienstplan ordnet Dienste für einen Monat konkreten Mitarbeitenden zu. Er ist für viele Teams der Standard. Sein Vorteil liegt in der Anpassbarkeit: Urlaub, Fortbildung, Wünsche und bekannte Abwesenheiten können monatlich berücksichtigt werden. Sein Risiko liegt in der Kurzfristigkeit und im hohen Abstimmungsaufwand.

Wenn Monatsdienstpläne stark wunschorientiert geschrieben werden, kann die Soll-Besetzung aus dem Blick geraten. Dann wird zwar die Monatsollarbeitszeit verteilt, aber nicht zwingend der Bedarf gedeckt. Wichtig ist daher, den Monatsdienstplan nicht als leeres Raster zu verstehen, sondern als Umsetzung einer vorher definierten Soll-Besetzung.

5.2 Grunddienstplan

Ein Grunddienstplan bildet wiederkehrende Dienstfolgen ab. Er erhöht Verlässlichkeit, weil Mitarbeitende langfristiger wissen, wann sie grundsätzlich arbeiten oder frei haben. Für Teams mit hoher Unzufriedenheit über



kurzfristige Planung kann ein Grunddienstplan attraktiv sein. Er kann aber auch als starr erlebt werden, wenn individuelle Lebenslagen kaum einbezogen werden.

Herrmann und Woodruff (2019) beschreiben Grunddienstpläne als Möglichkeit, Planung langfristiger, verlässlicher und schneller zu machen (S. 113–145). Für Pflegeheime kann dies hilfreich sein, wenn stabile Besetzungsanforderungen vorliegen und das Team bereit ist, sich auf ein wiederkehrendes Muster einzulassen. Entscheidend ist die Verbindung mit klaren Tauschregeln und Ausfallkonzepten.

5.3 Rahmendienstplan, Frei-Tage-Plan und Einsatzplan

Ein Rahmendienstplan legt einen Rahmen fest, innerhalb dessen konkrete Dienste ausgeplant werden. Er kann mehr Verlässlichkeit geben als ein rein monatlicher Plan, ohne so stark zu binden wie ein vollständiger Grunddienstplan. Frei-Tage-Pläne fokussieren zunächst die freien Tage und können dort nützlich sein, wo Freizeitplanbarkeit das zentrale Thema ist. Einsatzpläne können eine Alternative sein, wenn Verfügbarkeiten fortlaufend geplant werden und der konkrete Einsatz stärker variieren kann (Herrmann & Woodruff, 2019, S. 146–159).

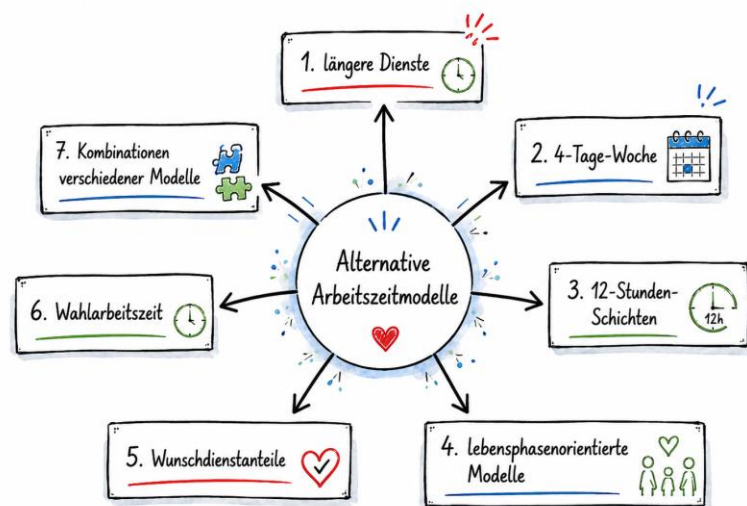
Keine Planform ist automatisch modern oder automatisch schlecht. Die professionelle Frage lautet: Welches Problem soll gelöst werden? Geht es um Verlässlichkeit? Um Ausfallstabilität? Um gerechtere Wochenenden? Um bessere Passung zum Arbeitsanfall? Um mehr Beteiligung? Erst wenn das Ziel klar ist, kann eine Planform sinnvoll ausgewählt werden.

Planform	Stärke	Risiko	Geeignet bei
Monatsdienstplan	Hohe Anpassbarkeit an kurzfristige Bedingungen.	Monatliche Neuverhandlung, geringe Verlässlichkeit, Wunschlogik.	Teams mit wechselnden Bedingungen, wenn klare Soll-Besetzung vorliegt.
Grunddienstplan	Langfristige Planbarkeit und schnellere Planung.	Kann starr wirken; Anpassungen müssen geregelt sein.	Relativ stabile Arbeitsanforderungen und Wunsch nach Verlässlichkeit.
Rahmendienstplan	Verbindlicher Rahmen mit Ausgestaltungsspielraum.	Unklarheit, wenn Regeln nicht sauber beschrieben sind.	Teams, die Struktur und Flexibilität verbinden wollen.
Frei-Tage-Plan	Freizeit wird früh sichtbar und planbar.	Dienstlagen müssen danach noch bedarfsgerecht gefüllt werden.	Hoher Bedarf an Freizeitverlässlichkeit.
Einsatzplan	Flexible Zuordnung von Einsatzbereichen.	Kann Unsicherheit erzeugen, wenn Kommunikation fehlt.	Bereichsübergreifender Einsatz, Springer- oder Poolstrukturen.

5.4 Alternative Arbeitszeitmodelle

Alternative Arbeitszeitmodelle werden in der Pflege intensiv diskutiert. Dazu gehören längere Dienste, 4-Tage-Woche, 12-Stunden-Schichten, lebensphasenorientierte Modelle, Wunschdienstanteile, Wahlarbeitszeit und Kombinationen verschiedener Modelle. Die Attraktivität solcher Modelle ist verständlich: Sie versprechen mehr zusammenhängende Freizeit, weniger Arbeitstage und bessere Vereinbarkeit.

Die Literatur muss jedoch differenziert gelesen werden. Loubier, Gartmann und Seilacher (2025) werteten Studien zu 12-Stunden-Schichten aus. Die Ergebnisse zeigen kein einfaches „gut“ oder „schlecht“. 12-Stunden-Schichten können mit höherer emotionaler Belastung, Fatigue und Konzentrationsproblemen verbunden sein. Gleichzeitig können sie Arbeitszufriedenheit und Work-Life-Balance verbessern, wenn Freiwilligkeit, Regenerationszeiten und individuelle Bedürfnisse berücksichtigt werden (S. 60–62).



Die Autorengruppe betont, dass aus der ausgewerteten Studienlage keine allgemein gültige Aussage über höhere Arbeitszufriedenheit durch 12-Stunden-Schichten abgeleitet werden kann; flexiblere und kombinierbare Modelle können aber positive Effekte haben, wenn sie zur Lebenssituation passen (Loubier et al., 2025, S. 62).

Für Pflegeheime folgt daraus: Alternative Arbeitszeitmodelle sollten nicht als schnelle Lösung gegen Fachkräftemangel verkauft werden. Sie müssen fachlich, rechtlich, arbeitswissenschaftlich und organisatorisch geprüft werden. Besonders wichtig sind Freiwilligkeit, Pausen, Regeneration, Fehlerprävention, Bewohnerkontinuität, Dienstübergaben und die Frage, ob lange Dienste tatsächlich zum Arbeitsanfall passen.

5.5 Dienstzeiten verändern: Beteiligung und Prüfung

Albrecht (2024) weist darauf hin, dass Dienstzeiten und Schichtmodelle bei Veränderung mit Betriebsrat oder Mitarbeitervertretung zu verhandeln und zu vereinbaren sind. Im Zentrum sollen die Anforderungen der Arbeitsprozesse und die Anforderungen der Mitarbeitenden stehen (S. 15). Dienstzeiten werden daher nicht nur im Büro der Leitung entworfen. Sie betreffen Arbeitsbelastung, Privatleben, Qualität und Mitbestimmung.

Eine gute Veränderung beginnt mit Daten und Beteiligung:

- Arbeitsanfall analysieren,
- Belastungsspitzen sichtbar machen,
- rechtliche Grenzen prüfen, Teaminteressen erheben,
- Pilotphase planen,
- Auswertung vereinbaren und Rückkehrkriterien definieren.

Wer ein neues Arbeitszeitmodell einführt, sollte vorab klären, welches Problem gelöst werden soll und woran nach einigen Monaten erkennbar ist, ob dieses Problem tatsächlich gelöst wurde.

Prüffrage

Welches Problem soll ein neues Arbeitszeitmodell lösen – und woran würden Sie nach drei Monaten erkennen, ob es dieses Problem wirklich gelöst hat?

Raum für Ihre Notizen:





6 Fairness, Wunschdienste, Beteiligung und Kommunikation

Leitidee

Fairness entsteht nicht dadurch, dass alle alles bekommen. Fairness entsteht durch transparente Regeln, nachvollziehbare Prioritäten und verlässliche Kommunikation.

LERNZIELE

- ☐ Sie können Wunschberücksichtigung von Wunscherfüllung unterscheiden.
- ☐ Sie können Kriterien für faire Dienstplanung entwickeln.
- ☐ Sie können Kommunikationsaufgaben von Leitungskräften im Dienstplanprozess beschreiben.

Dienstplanung ist ein Gerechtigkeitsthema. Kaum ein anderes Leitungsthema wird so unmittelbar erlebt:

Wer bekommt frei? Wer arbeitet Weihnachten? Wer macht den dritten Spätdienst? Wer wird angerufen, wenn jemand krank ist? Wer darf nicht in die Nacht? Wer wird bevorzugt? Wer fühlt sich übersehen?

Diese Fragen sind emotional, weil sie Arbeitszeit mit Lebenszeit verbinden.

Herrmann und Woodruff (2019) benennen als einen Mythos die Vorstellung, Zufriedenheit entstehe durch Wunscherfüllung (S. 22–25). Natürlich sollen Wünsche nicht ignoriert werden. Aber ein System, das Zufriedenheit vor allem über möglichst viele erfüllte Wünsche herstellen will, produziert schnell neue Ungerechtigkeiten: Wer früh einträgt, gewinnt. Wer laut ist, bekommt mehr. Wer flexibel ist, wird häufiger belastet. Wer kleine Kinder hat, konkurriert mit denen, die Angehörige pflegen, selbst gesundheitliche Grenzen haben oder einfach Erholung brauchen.

6.1 Was bedeutet Fairness in Dienstplanung?

Fairness besteht aus mehreren Dimensionen. Verteilungsfairness fragt, ob unbeliebte Dienste, Wochenenden, Feiertage, Nachtdienste und kurzfristige Belastungen angemessen verteilt sind. Verfahrensfairness fragt, ob die Regeln bekannt, nachvollziehbar und für alle ähnlich angewendet werden. Kommunikationsfairness fragt, ob Entscheidungen respektvoll erklärt werden. Korrekturfairness fragt, wie mit Fehlern, Ausnahmen und Beschwerden umgegangen wird.

Ein einfacher Leitsatz lautet: **Gleiche Fälle werden gleich behandelt, ungleiche Fälle werden begründet unterschiedlich behandelt.** Anspruchsvoller wird es bei der Frage, welche Unterschiede fachlich oder sozial begründbar sind und welche Unterschiede nur Gewohnheit, Sympathie oder Konfliktvermeidung widerspiegeln.



6.2 Wunschdienste professionell handhaben

Wunschdienste sind ein wichtiges Instrument, um Mitarbeitende zu beteiligen. Sie erhöhen subjektive Kontrolle und können Arbeitszufriedenheit unterstützen. **Sie müssen jedoch in eine klare Dienstplanlogik eingebettet sein.** Wünsche sollten zeitlich begrenzt, transparent erfasst und mit Prioritäten versehen werden. Denkbar ist etwa: eine begrenzte Anzahl verbindlicher Wunschfrei-Tage, zusätzliche weiche Wünsche, klare Fristen und transparente Regeln für Feiertage.

Problematisch wird es, wenn Wünsche ohne Rahmen gesammelt werden. Dann entstehen Erwartungen, die später enttäuscht werden. Deshalb sollte von Beginn an klar sein: Wünsche werden berücksichtigt, soweit Bewohnerbedarf, Rechtsrahmen, Qualifikation, Fairness und betriebliche Belange dies zulassen. Das ist keine kalte Einschränkung, sondern schützt die Verlässlichkeit des Systems.

6.3 Tauschen statt verdeckter Ausnahmeverwaltung

Tauschmöglichkeiten können Fairness erhöhen, wenn sie klar geregelt sind. Sie ermöglichen kurzfristige Lebensrealität, ohne dass der gesamte Plan neu geschrieben werden muss. Gleichzeitig bergen Tausche Risiken: Ruhezeiten können verletzt werden, Qualifikationen fehlen, Ungleichheiten entstehen oder Leitung verliert den Überblick.

Daher braucht es Tauschregeln: Jeder Tausch muss vorab genehmigt oder zumindest nachvollziehbar dokumentiert werden; Qualifikation und Soll-Besetzung müssen erhalten bleiben; Arbeitszeitgesetz, Ruhezeit und Pausen dürfen nicht verletzt werden; Tausch darf nicht zu verdeckter Mehrarbeit führen; die Verantwortung der Leitung bleibt bestehen. Ein Tausch ist kein rein privates Geschäft zweier Mitarbeitender, wenn dadurch der Versorgungsauftrag betroffen ist.

6.4 Dienstplanung als Kommunikation

Ein guter Dienstplan kann scheitern, wenn er schlecht kommuniziert wird. Mitarbeitende akzeptieren auch unbequeme Entscheidungen eher, wenn sie begründet werden. „Geht nicht“ ist selten eine gute Leitungsantwort. Besser ist: „Ich kann diesen Wunsch diesmal nicht erfüllen, weil im Spätdienst eine Pflegefachperson fehlen würde und wir die Bewohnergruppe nicht sicher abdecken. Ich prüfe aber, ob wir im nächsten Plan eine Entlastung schaffen.“

Leitungskräfte müssen Dienstplanung erklären können, ohne sich für jede Entscheidung endlos zu rechtfertigen. Das ist ein Balanceakt. Zu viel Rechtfertigung schwächt Führung. Zu wenig Erklärung erzeugt Misstrauen. Professionell ist eine klare, respektvolle und regelgebundene Kommunikation.



Fairnessfrage	Gute Leitungsregel
Wie viele Wünsche sind möglich?	Begrenzte Wunschanzahl und klare Frist.
Wie werden Feiertage verteilt?	Mehrjahreslogik oder transparentes Rotationsprinzip.
Wie wird getauscht?	Nur bei erhaltener Qualifikation, Rechtskonformität und Dokumentation.
Wer wird bei Ausfall angerufen?	Definierte Reihenfolge statt Bauchgefühl.
Wie werden Teilzeitkräfte eingeplant?	Nach vereinbarter Arbeitszeit und Verfügbarkeit, nicht als Lückenfüller.
Wie werden Konflikte besprochen?	Regelklärung im Team; Einzelkonflikte nicht über den Dienstplan austragen.

Merksatz

Wunschkdienste sind Beteiligung. Sie sind keine Aufhebung von Bewohnerbedarf, Rechtsrahmen und Fairnessregeln.

7 Ausfallmanagement: Gute Planung beginnt vor dem Krank-Anruf

Leitidee

Ausfallmanagement ist kein spontanes Telefonieren. Es ist eine vorab geregelte Führungs- und Organisationsaufgabe.

LERNZIELE

- Sie können planbare und unplanbare Ausfälle unterscheiden.
- Sie können Instrumente zur Ausfallkompensation beschreiben.
- Sie können Ausfallregeln entwickeln, die Versorgung sichern und Mitarbeitende schützen.

Jede Leitungskraft kennt den Moment: Kurz vor Dienstbeginn kommt ein Krank-Anruf. Sofort entsteht Druck. Wer kann kommen? Wer hat frei? Was sagt das Team? Welche Fachkraftbesetzung ist erforderlich? Wer ist schon überlastet? Welche Bewohnerinnen und Bewohner brauchen heute besondere Aufmerksamkeit? **Wenn es für diesen Moment keine vorbereitete Logik gibt, entscheidet oft Improvisation.**



Albrecht (2024) macht deutlich, dass Ausfallkompensation durch das Streichen freier Tage **kein tragfähiges Konzept** ist. Um Dienstpläne stabil zu halten, muss Ausfall von vornherein mitgedacht werden. Als Beispiele nennt sie **Springer- oder Flexpools, Standby-Dienste, Flex-Dienste und Rufdienste** (S. 14). Das passt zur Methodik von Herrmann und Woodruff (2019), die Ausfallzeitenmanagement, Joker-Dienste, Poolmodelle und Flexi-Spielregeln ausführlich behandeln (S. 215–364).



7.1 Planbare und unplanbare Ausfälle

Planbare Ausfälle sind etwa Urlaub, Fortbildung, Weiterbildung, geplante Freistellung, Dienstbefreiung, langfristige Erkrankung, Elternzeit oder bekannte Prüfungszeiten von Auszubildenden. Diese Ausfälle müssen früh in die Planung einfließen. Unplanbare Ausfälle sind kurzfristige Erkrankungen, Unfälle, Notfälle, Beschäftigungsverbote, kurzfristige familiäre Ereignisse oder plötzliche Quarantänesituationen.

Professionelle Dienstplanung behandelt planbare Ausfälle nicht wie Überraschungen. Urlaub und Fortbildung sind Teil des Arbeitszeitangebots. Wenn sie nicht systematisch berücksichtigt werden, entsteht im laufenden Plan der Eindruck, Personal sei plötzlich verschwunden. Tatsächlich war es nie verfügbar. Die zentrale Frage lautet: Wie viel Nettoarbeitszeit steht nach realistischen Ausfallannahmen tatsächlich zur Verfügung?

7.2 Instrumente des Ausfallmanagements

Es gibt verschiedene Instrumente zur Ausfallkompensation. Springer- oder Flexpools können kurzfristig Bereiche unterstützen, wenn Qualifikation und Einarbeitung stimmen. Standby-Dienste können definieren, wer im Fall eines Ausfalls kurzfristig einspringt. Flex-Dienste können innerhalb eines vereinbarten Rahmens in Lage oder Bereich angepasst werden. Rufbereitschaft kann in bestimmten Settings sinnvoll sein, muss aber rechtlich und organisatorisch sauber geregelt werden. Joker-Dienste oder Poolmodelle können Ausfälle abfedern, wenn sie nicht als verdeckte Dauerüberlastung missbraucht werden.

Kein Instrument ist automatisch gut. Ein Springerpool ohne qualifizierte Mitarbeitende hilft wenig. Standby-Dienste ohne klare Entschädigung und Grenzen erzeugen Unzufriedenheit. Flex-Dienste ohne Planbarkeit wirken willkürlich. Rufbereitschaft ohne Prüfung von Arbeitszeit, Ruhezeit und Vergütung ist riskant. Professionelles Ausfallmanagement braucht deshalb Spielregeln.

7.3 Eskalationslogik statt täglicher Ausnahme

Eine Einrichtung sollte definieren, was bei Ausfall in welcher Reihenfolge passiert. Zuerst wird geprüft, welche Leistungen zwingend heute erbracht werden müssen. Danach wird die Qualifikation betrachtet. Anschließend werden interne Reserven, Pool, Standby oder vereinbarte Flex-Dienste geprüft. Erst danach wird über freiwilliges Einspringen aus dem Frei nachgedacht. Parallel muss entschieden werden, welche Leistungen verschoben, reduziert oder anders organisiert werden können.

Diese Logik schützt Mitarbeitende und Leitung. Sie verhindert, dass immer dieselben Personen angerufen werden. Sie macht transparent, warum bestimmte Entscheidungen getroffen werden. Und sie verlagert Ausfallmanagement von emotionalem Druck auf ein vereinbartes Verfahren.



Stufe	Leitfrage	Mögliche Maßnahme
1. Lage klären	Welche Dienste, Qualifikationen und Bewohnerbedarfe sind betroffen?	Soll-Ist-Abgleich; Risikobewertung.
2. Priorisieren	Welche Leistungen sind heute zwingend, welche verschiebbar?	Leistungs- und Serviceflexibilität definieren.
3. Interne Optionen prüfen	Gibt es Flexdienst, Standby, Pool oder Bereichstausch?	Vereinbarte Ausfallinstrumente aktivieren.
4. Freiwilligkeit prüfen	Kann jemand freiwillig und rechtssicher einspringen?	Transparente Reihenfolge und Dokumentation.
5. Eskalieren	Wann muss PDL oder Einrichtungsleitung informiert werden?	Eskalationskriterien festlegen.
6. Nachbereiten	Warum entstand der Ausfallstress und was lernen wir?	Auswertung im Arbeitszeit-Controlling.

7.4 Schutz vor Ausfallspiralen

Ein besonders gefährliches Muster ist die **Ausfallspirale**. Kurzfristige Ausfälle werden durch Frei-Streichen, Mehrarbeit und Einspringen kompensiert. Dadurch sinkt Erholung. Belastete Mitarbeitende werden selbst krank oder reduzieren ihre Flexibilität. Der nächste Plan wird noch instabiler. Dann steigt der Druck auf die verbleibenden Mitarbeitenden. Ausfallmanagement muss diese Spirale durchbrechen.

Dazu gehört auch, **ehrlich über Leistungsgrenzen zu sprechen**. Wenn die Besetzung eine bestimmte Leistung nicht mehr sicher zulässt, darf Leitung dies nicht unsichtbar auf dem Rücken der Mitarbeitenden lösen. Es braucht Priorisierung, Dokumentation, Kommunikation und gegebenenfalls Eskalation. Dienstplanung ist hier Teil des Risiko- und Qualitätsmanagements.

Merksatz

Ausfallmanagement beginnt nicht beim Krank-Anruf, sondern bei der Frage, welche Reserve, Flexibilität und Priorisierung bereits im System angelegt ist.





8 Mythen der Dienstplanung

Leitidee

Mythen klingen plausibel, verkürzen aber komplexe Probleme. Professionelle Leitung prüft solche Aussagen anhand fachlicher Kriterien.

LERNZIELE

- Sie können typische Dienstplan-Mythen erkennen.
- Sie können Mythen anhand fachlicher Kriterien prüfen.
- Sie können fachlich begründete Leitungsantworten entwickeln.

In der Praxis begegnen Leitungskräften viele Sätze, die auf den ersten Blick plausibel klingen: „Ein gerechter Dienstplan erfüllt möglichst viele Wünsche.“ „Wenn Personal fehlt, kann man ohnehin nicht gut planen.“ „Teilzeitkräfte machen die Dienstplanung kaputt.“ „Rechtlich geht das nicht.“ Solche Aussagen enthalten häufig einen wahren Kern. Gefährlich werden sie, wenn sie komplexe Probleme so stark vereinfachen, dass keine gute Lösung mehr gesucht wird.

Herrmann und Woodruff (2019) widmen Dienstplanungsmythen ein eigenes Kapitel. Sie nennen unter anderem Mythen zur Kompetenz der Dienstplaner, zur Notwendigkeit kleiner Teams, zum arbeitswissenschaftlich perfekten Dienstplan, zu rechtlichen Unzulässigkeiten, zur Zufriedenheit durch Wunscherfüllung, zur fehlenden Personalkapazität und zur Untauglichkeit „kühler Zahlen“ in der Pflege (S. 4–26).

8.1 Mythos: „Ein gerechter Dienstplan erfüllt möglichst viele Wünsche.“

An diesem Mythos ist richtig, dass Wünsche wichtig sind. Falsch ist, dass Wunscherfüllung allein Gerechtigkeit herstellt. Wenn Wünsche ohne Regeln erfüllt werden, können stille Mitarbeitende, flexible Mitarbeitende oder Mitarbeitende ohne besondere Begründung benachteiligt werden. Außerdem kann Wunscherfüllung Bewohnerbedarf und Qualifikation gefährden.

Professionelle Leitungsantwort: Wünsche werden berücksichtigt, aber nach transparenten Regeln und unter Vorrang von Bewohnerbedarf, Rechtsrahmen und Soll-Besetzung. Fairness bedeutet nachvollziehbare Abwägung, nicht automatische Erfüllung.



8.2 Mythos: „Wenn Personal fehlt, kann man ohnehin nicht gut planen.“

Dieser Mythos enthält einen wahren Kern: Unterbesetzung begrenzt Dienstplanung. Kein Plan kann fehlende Stellen magisch ersetzen. Gleichzeitig ist der Mythos gefährlich, weil er Planung entwertet. Gerade bei knappen Ressourcen wird gute Planung wichtiger, nicht unwichtiger. Sie zeigt, wo Bedarf und Kapazität auseinanderfallen, welche Risiken entstehen und welche Entscheidungen nötig sind.

Professionelle Leitungsantwort: Personalmangel ist kein Argument gegen Dienstplanung, sondern ein Argument für besonders transparente Personaleinsatzplanung, Priorisierung und Eskalation. Planung löst den Mangel nicht allein, macht ihn aber steuerbar und sichtbar.

8.3 Mythos: „Teilzeitkräfte machen die Dienstplanung kaputt.“

Teilzeit erhöht Komplexität, aber sie zerstört Dienstplanung nicht. Teilzeit ist Ausdruck unterschiedlicher Lebensphasen und arbeitsrechtlich verankerter Möglichkeiten. Problematisch wird Teilzeit dann, wenn Vereinbarungen unklar sind, Verfügbarkeiten nicht dokumentiert werden oder Teilzeitkräfte nur als Lückenfüller betrachtet werden.

Professionelle Leitungsantwort: Teilzeit braucht klare Vereinbarungen zur Arbeitszeitlege, transparente Mindestverfügbarkeiten, faire Verteilung und eine Planungslogik, die unterschiedliche Arbeitszeitvolumina integriert.

8.4 Mythos: „Rechtlich geht das nicht.“

Diese Aussage kann stimmen. Sie kann aber auch eine Abwehrformel sein. Das Arbeitszeitrecht enthält Grenzen, aber auch Ausgleichs- und Gestaltungsmöglichkeiten. Zusätzlich können Tarifverträge und Dienstvereinbarungen bestimmte Spielräume eröffnen oder schließen. Wer vorschnell sagt „geht nicht“, verhindert möglicherweise sinnvolle Lösungen. Wer vorschnell sagt „geht schon“, riskiert Rechtsverstöße.

Professionelle Leitungsantwort: Erst prüfen, dann entscheiden. Welche Norm ist betroffen? Gibt es tarifliche Regelungen? Gibt es Mitbestimmung? Gibt es Ausgleichsfristen? Gibt es Schutzgruppen wie Jugendliche, Schwangere oder Nachtarbeitnehmer?

8.5 Mythos: „Mit Zahlen kann man Pflege nicht steuern.“

Pflege ist Beziehungsarbeit, aber sie braucht verlässliche Strukturen. Zahlen ersetzen keine professionelle Einschätzung, sie unterstützen sie. Besetzungskennzahlen, Ausfallquoten, Überstundenentwicklung, Plan-Ist-Abweichungen und Wochenendverteilung können helfen, gefühlte Probleme zu objektivieren. Herrmann und Woodruff (2019) argumentieren, dass gerade die Arbeit am Menschen objektivierbare und überprüfbare Methoden des Personaleinsatzes braucht (S. 26, 365–394).



Professionelle Leitungsantwort: Zahlen sind keine Wahrheit an sich. Aber ohne Zahlen bleibt vieles Gefühl, Macht oder Einzelfallbehauptung. Gute Leitung verbindet Daten mit pflegfachlicher Bewertung.

Mythos	Wahrer Kern	Fachliche Korrektur
Gerecht ist, wenn viele Wünsche erfüllt werden.	Wünsche sind bedeutsam für Motivation.	Fairness braucht Regeln, Bedarfsvorrang und Transparenz.
Bei Personalmangel kann man nicht gut planen.	Mangel begrenzt Möglichkeiten.	Gerade Mangel muss sichtbar und steuerbar gemacht werden.
Teilzeit ist das Problem.	Teilzeit erhöht Komplexität.	Unklare Regeln sind das Problem, nicht Teilzeit an sich.
Rechtlich geht das nicht.	Es gibt klare Grenzen.	Konkrete Norm, Tarifvertrag und Ausgleichsmöglichkeiten prüfen.
Zahlen passen nicht zur Pflege.	Pflege lässt sich nicht vollständig berechnen.	Kennzahlen unterstützen Transparenz und professionelle Entscheidungen.
Kurzfristiges Einspringen gehört eben dazu.	Ausfälle kommen vor.	Dauerhafte Improvisation ist kein Ausfallkonzept.

Selbstreflexion
Welcher Dienstplan-Mythos begegnet Ihnen in Ihrer Einrichtung besonders häufig? Welche fachliche Antwort könnten Sie darauf geben?

Raum für Ihre Notizen:





9 Controlling und Dienstplanqualität sichtbar machen

Leitidee

Was nicht ausgewertet wird, bleibt Gefühl. Dienstplanqualität muss sichtbar gemacht werden, damit Leitung steuern kann.

LERNZIELE

- Sie können einfache Kennzahlen und Prüffragen zur Dienstplanqualität beschreiben.
- Sie können Plan, Ist und Auswertung unterscheiden.
- Sie können Controlling als Grundlage für Kommunikation und Verbesserung nutzen.

Viele Dienstplanprobleme werden als Gefühl beschrieben: „Immer dieselben springen ein“, „der Spätdienst ist ständig knapp“, „die Wochenenden sind ungerecht“, „wir haben zu viele Überstunden“, „die Pflegequalität leidet“. Solche Aussagen können richtig sein. Sie können aber auch durch einzelne belastende Erfahrungen verzerrt sein. Dienstplan-Controlling hilft, aus Gefühl eine überprüfbare Gesprächsgrundlage zu machen.

Herrmann und Woodruff (2019) sprechen vom Weg von gefühlter zu nachvollziehbarer Personaleinsatzplanung. Sie beschreiben Arbeitszeit-Controlling, Besetzungskennzahlen und fortlaufendes Monitoring als Instrumente, um Personaleinsatz objektivierbarer zu machen (S. 365–394). Für die Praxis geht es nicht darum, sofort ein kompliziertes Kennzahlensystem aufzubauen. Es geht darum, einfache Steuerungsfragen regelmäßig zu stellen.

9.1 Plan-Ist-Vergleich

Der Plan-Ist-Vergleich ist die Grundlage. Er fragt: Was war geplant und was ist tatsächlich passiert? Wurden Dienste anders besetzt? Sind Mitarbeitende länger geblieben? Wurden Pausen genommen? Welche Dienste fielen aus? Wo wurde getauscht? Wurde aus dem Frei eingesprungen? Wie häufig?

Ohne Plan-Ist-Vergleich bleibt unklar, ob der Dienstplan grundsätzlich funktioniert oder nur durch verdeckte Mehrarbeit stabil gehalten wird. Ein Dienstplan kann auf dem Papier gut aussehen und in der Realität jeden Tag zusammenbrechen. Umgekehrt kann ein Plan mit sichtbaren Engpässen ehrlich sein, wenn diese Engpässe benannt und nachverfolgt werden.





9.2 Mögliche Kennzahlen

Kennzahlen müssen zur Einrichtung passen. Sinnvoll können sein: Ausfallquote, Überstundenentwicklung, Einspringen aus dem Frei, nicht genommene Pausen, Planänderungen nach Veröffentlichung, Besetzungsabweichungen je Dienstlage, Wochenend- und Feiertagsverteilung, Nachtverteilung, Einsatz von Pool- oder Leasingkräften, Krankheitsausfälle nach Dienstfolgen und Beschwerden zum Dienstplan.

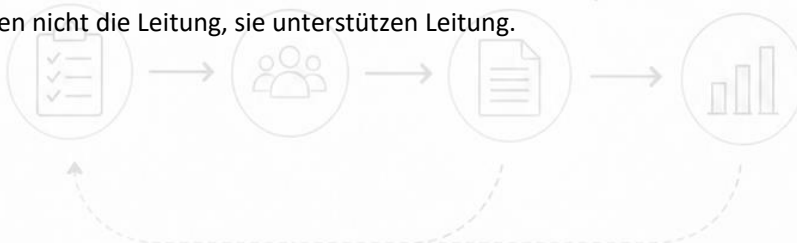
Eine Kennzahl ist nur dann hilfreich, wenn daraus eine Steuerungsfrage folgt. Die Ausfallquote allein verbessert nichts. Sie wird nützlich, wenn gefragt wird: In welchen Bereichen treten Ausfälle gehäuft auf? Welche Dienstfolgen gehen ihnen voraus? Welche Ausfallinstrumente greifen? Wo entsteht Überlastung? Welche Regel müsste verändert werden?

Kennzahl / Beobachtung	Mögliche Leitungsfrage
Viele kurzfristige Änderungen	Wird zu knapp geplant oder fehlen Ausfallregeln?
Häufiges Einspringen aus dem Frei	Ist das Ausfallmanagement zu stark individualisiert?
Anwachsende Überstunden	Ist der Bedarf höher als das verfügbare Arbeitszeitangebot?
Nicht genommene Pausen	Sind Pausen realistisch abgesichert?
Ungleiche Wochenendverteilung	Gibt es transparente Rotationsregeln?
Häufige Unterbesetzung im Spätdienst	Passen Dienstzeiten und Soll-Besetzung zum Arbeitsanfall?
Viele Dienstplanbeschwerden	Sind Regeln unklar oder werden Entscheidungen schlecht kommuniziert?

9.3 Controlling als Kommunikationshilfe

Controlling klingt für manche Mitarbeitende nach Kontrolle. In guter Leitungspraxis ist es zunächst ein Mittel zur Versachlichung. Wenn ein Team sagt „immer wir“, kann eine Auswertung zeigen, ob das stimmt. Wenn die Auswertung es bestätigt, entsteht Handlungsdruck. Wenn sie es nicht bestätigt, kann die Wahrnehmung trotzdem ernst genommen und geklärt werden, woher das Gefühl kommt.

Dienstplan-Controlling schützt Führungskräfte auch vor reiner Einzelfallsteuerung. Wer nur auf aktuelle Beschwerden reagiert, verändert Regeln möglicherweise zugunsten der lautesten Stimmen. Wer Daten nutzt, kann Entscheidungen besser begründen. Wichtig bleibt: Zahlen müssen erklärt und mit Pflegefachlichkeit verbunden werden. Sie ersetzen nicht die Leitung, sie unterstützen Leitung.





9.4 Lernen statt Schuldzuweisung

Auswertung sollte nicht als Schuldzuweisung verstanden werden. Ein schlechter Plan-Ist-Wert bedeutet nicht automatisch, dass jemand schlecht geplant hat. Er kann zeigen, dass der Bewohnerbedarf gestiegen ist, dass Ausfallzeiten unterschätzt wurden, dass Dienstzeiten unpassend sind oder dass der Stellenrahmen nicht zum tatsächlichen Arbeitsanfall passt. Entscheidend ist, ob aus der Auswertung gelernt wird.

Merksatz

Dienstplanqualität wird nicht dadurch besser, dass niemand mehr darüber spricht. Sie wird besser, wenn regelmäßig sichtbar wird, was geplant war, was tatsächlich passiert ist und welche Regeln angepasst werden müssen.

10 Transfer in die eigene Leitungspraxis

Leitidee

Gute Dienstplanung wird wirksam, wenn aus Fachwissen konkrete Regeln für die eigene Einrichtung werden.

LERNZIELE

- Sie können Dienstplan-Spielregeln für Ihre eigene Einrichtung formulieren.
- Sie können zwischen nicht verhandelbaren Anforderungen und flexiblen Gestaltungsspielräumen unterscheiden.
- Sie können einen ersten realistischen Veränderungsschritt planen.

Die beste Theorie zur Dienstplanung bleibt wirkungslos, wenn sie nicht in konkrete Regeln übersetzt wird. Dienstplan-Spielregeln sind verbindliche Orientierungspunkte für die eigene Einrichtung oder den eigenen Wohnbereich. Sie klären, was nicht verhandelbar ist, was flexibel gestaltet werden kann, wer entscheidet, wie Wünsche berücksichtigt werden, wie getauscht wird und wie mit Ausfällen umgegangen wird.

10.1 Was gute Dienstplan-Spielregeln leisten

Gute Spielregeln schaffen Transparenz. Sie entlasten Leitung, weil nicht jede Entscheidung als Einzelfall neu ausgehandelt werden muss. Sie schützen Mitarbeitende, weil Belastungen nicht unsichtbar verteilt werden. Sie schützen Bewohnerinnen und Bewohner, weil der Bedarf nicht hinter Wunschlisten verschwindet. Und sie unterstützen den Betrieb, weil Personaleinsatz nachvollziehbarer und steuerbarer wird.



Eine gute Regel ist kurz, verständlich, prüfbar und begründet. Beispiel: „Diensttausche sind möglich, wenn Soll-Besetzung, Qualifikation, Ruhezeit und Dokumentation gesichert sind.“ Diese Regel ist besser als „Tauschen ist nach Absprache möglich“, weil sie die fachlichen Bedingungen nennt.

10.2 Mögliche Dienstplan-Spielregeln

- ❑ Der Bewohnerbedarf und die erforderliche Qualifikation haben Vorrang vor Wunschdiensten.
- ❑ Wünsche werden berücksichtigt, wenn sie fristgerecht eingetragen wurden und die Soll-Besetzung nicht gefährden.
- ❑ Feiertage und Wochenenden werden nach einer transparenten Rotations- oder Mehrjahreslogik verteilt.
- ❑ Diensttausche müssen vorab geprüft oder dokumentiert werden; Ruhezeiten und Qualifikation dürfen nicht verletzt werden.
- ❑ Pausen werden so geplant, dass sie realistisch genommen werden können.
- ❑ Planbare Ausfälle wie Urlaub und Fortbildung werden frühzeitig in das Arbeitszeitangebot eingerechnet.
- ❑ Bei kurzfristigem Ausfall gilt eine definierte Eskalationslogik, bevor Mitarbeitende aus dem Frei angerufen werden.
- ❑ Regelmäßige Plan-Ist-Auswertung macht sichtbar, welche Regeln funktionieren und welche angepasst werden müssen.

10.3 Persönliche Transferfragen

- ❑ Welche Dienstplanregel ist in Ihrer Einrichtung bereits gut geregelt?
- ❑ Wo entstehen bei Ihnen die häufigsten Konflikte?
- ❑ Welche Bewohnerbedarfe sind in Ihrer Dienstplanung noch zu wenig sichtbar?
- ❑ Welche Ausfälle führen regelmäßig zu Improvisation?
- ❑ Welche Tausch- oder Wunschregel müsste klarer werden?
- ❑ Welche Kennzahl würde Ihre Diskussion versachlichen?
- ❑ Welche erste Regel möchten Sie prüfen oder einführen?

10.4 Abschlussbotschaften

- ❑ Gute Dienstplanung beginnt beim Bedarf der Bewohnerinnen und Bewohner.
- ❑ Mitarbeiterzufriedenheit entsteht nicht durch grenzenlose Wunscherfüllung, sondern durch Verlässlichkeit, Beteiligung und Fairness.
- ❑ Der Rechtsrahmen schützt Mitarbeitende und begrenzt improvisierte Lösungen.
- ❑ Ausfälle müssen vorab mitgedacht werden; tägliches Frei-Streichen ist kein Konzept.



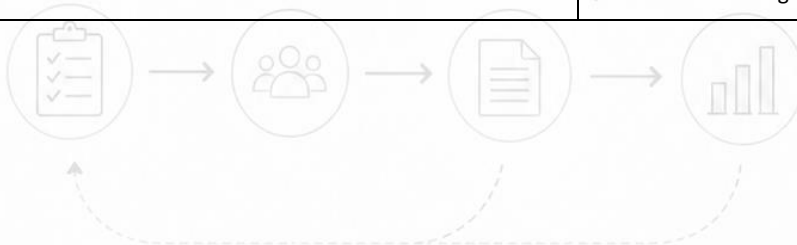
- Kennzahlen machen Dienstplanqualität sichtbar und entlasten Diskussionen von reinen Gefühlen.
- Leitung bedeutet, Dienstplanentscheidungen fachlich zu begründen und transparent zu kommunizieren.

Abschlussmerksatz

Gute Dienstplanung ist nicht perfekt. Aber sie ist begründet, transparent, rechtssicher, bewohnerorientiert und lernfähig.

Glossar zentraler Begriffe

Begriff	Erläuterung
Arbeitszeitangebot	Arbeitszeit, die nach Abzug von Ausfallzeiten real für die Dienstplanung zur Verfügung steht.
Arbeitszeitbedarf	Arbeitsstunden, die benötigt werden, um die definierte Soll-Besetzung über einen Zeitraum sicherzustellen.
Ausfallmanagement	Vorab geregelter Umgang mit planbaren und unplanbaren Abwesenheiten.
Besetzungsbedarf	Fachlich begründeter Bedarf an Mitarbeitenden und Qualifikationen je Zeitfenster.
Dienstplan	Konkrete Zuordnung von Mitarbeitenden zu Diensten, Arbeitszeiten und gegebenenfalls Bereichen.
Dienstzeit	Festgelegter Zeitraum eines Dienstes, zum Beispiel Frühdienst, Spätdienst, Nachtdienst oder Zwischendienst.
Fachkraftbesetzung	Anwesenheit von Pflegefachpersonen in einer Dienstlage, nicht nur Anzahl der Köpfe.
Grunddienstplan	Langfristig wiederkehrendes Dienstmuster.
Plan-Ist-Vergleich	Vergleich zwischen geplantem und tatsächlich geleistetem Personaleinsatz.
Soll-Besetzung	Planmäßig erforderliche Besetzung je Dienstlage und Wochentag.
Wunschkdienst	Von Mitarbeitenden gewünschte Arbeits- oder Freizeitlage, die innerhalb klarer Regeln berücksichtigt werden kann.





Anhang: Transferbogen

Nutzen Sie diesen Bogen zur persönlichen Reflexion. Ziel ist nicht, sofort den perfekten Dienstplan einzuführen. Ziel ist, eine konkrete, realistische Verbesserungsidee mitzunehmen.

Reflexionsfrage	Meine Notizen
Welche Dienstplanregel ist bei uns bereits gut geregelt?	
Wo entstehen bei uns die häufigsten Konflikte?	
Welche Bewohnerbedarfe sind in unserer Dienstplanung noch zu wenig sichtbar?	
Welche Ausfälle führen regelmäßig zu Improvisation?	
Welche Tausch- oder Wunschregel müsste klarer werden?	
Welche Kennzahl würde unsere Diskussion versachlichen?	
Welche erste Regel möchte ich prüfen oder einführen?	



Quellenverzeichnis

- Albrecht, A. (2024).** So gelingt eine gute Dienstplanung: Modernes Planungsinstrument statt „Dienstplan-Macht“. PFLEGE Zeitschrift, 77(6), 14–16.
- Bundesarbeitsgericht. (2022).** Beschluss vom 13. September 2022 – 1 ABR 22/21. <https://www.bundesarbeitsgericht.de/entscheidung/1-abr-22-21/>
- Bundesministerium der Justiz. (o. J.-a).** Arbeitszeitgesetz (ArbZG). Gesetze im Internet. Abgerufen am 10. Juni 2026, von <https://www.gesetze-im-internet.de/arbzgf/>
- Bundesministerium der Justiz. (o. J.-b).** Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG). Gesetze im Internet. Abgerufen am 10. Juni 2026, von <https://www.gesetze-im-internet.de/jarbschg/>
- Bundesministerium der Justiz. (o. J.-c).** Mindesturlaubsgesetz für Arbeitnehmer (Bundesurlaubsgesetz – BUrlG). Gesetze im Internet. Abgerufen am 10. Juni 2026, von <https://www.gesetze-im-internet.de/burlgf/>
- Bundesministerium der Justiz. (o. J.-d).** Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG). Gesetze im Internet. Abgerufen am 10. Juni 2026, von <https://www.gesetze-im-internet.de/tzbfgf/>
- Bundesministerium der Justiz. (o. J.-e).** Gesetz zum Schutz von Müttern bei der Arbeit, in der Ausbildung und im Studium (Mutterschutzgesetz – MuSchG). Gesetze im Internet. Abgerufen am 10. Juni 2026, von https://www.gesetze-im-internet.de/muschg_2018/
- Bundesministerium der Justiz. (o. J.-f).** Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Gesetze im Internet. Abgerufen am 10. Juni 2026, von <https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/>
- Bundesministerium der Justiz. (o. J.-g).** Sozialgesetzbuch (SGB) Elftes Buch (XI): Soziale Pflegeversicherung. Gesetze im Internet. Abgerufen am 10. Juni 2026, von https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_11/
- Freistaat Sachsen. (o. J.).** Weiterbildungsverordnung Gesundheitsfachberufe (SächsGfbWBVO), Anlage 4: Leitungsaufgaben in Pflegeeinrichtungen. REVOSax. Abgerufen am 10. Juni 2026, von <https://www.revosax.sachsen.de/vorschrift/9529-Weiterbildungsverordnung-Gesundheitsfachberufe>
- Herrmann, L., & Woodruff, C. (2019).** Dienstplanung im stationären Pflegedienst: Methoden, Tools und Fallbeispiele. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22581-0>
- Loubier, S., Gartmann, L., & Seilacher, E. (2025).** Arbeitszeitmodelle und Zufriedenheit in der Pflege: Freiwilligkeit ist der entscheidende Faktor. PFLEGE Zeitschrift, 78(3), 60–62.