




Im starren Dienstplanmodell richtet sich der Personaleinsatz nach der Verfügbarkeit der Mitarbeiter – und nicht nach einer Mindest- und Höchstbesetzung. ~

Nettodienstplan  *Die hohe Zahl von Überstunden in den Einrichtungen sind in der Regel nicht ein Indiz für tatsächliche Unterbesetzung, sondern vielfach ein Hinweis auf eine unzureichende Planung.* Text: Dirk Appel

Überstunden adé

> Die Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung hat nicht nur für das Qualitäts- und Kostenmanagement, sondern auch für Bewohner und Mitarbeiter eine große Bedeutung. Einerseits werden die Leistungserbringung und insbesondere die Personalkosten durch den effizienten Einsatz von Personal gesteuert. Andererseits stehen Qualitätsziele wie die optimale Versorgung der Bewohner sowie die Zufriedenheit und Erfüllung individueller Wünsche der Mitarbeiter im Vordergrund.

Idealerweise wird durch eine Optimierung der Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung eine Reduzierung des Personaleinsatzes in der Höhe erreicht, dass der tatsächliche Personaleinsatz,

- Kostensenkung
- Vermeidung von Überstunden
- Planungssicherheit für Planer und Mitarbeiter
- Zufriedenheit der Mitarbeiter


Mindest- und eine Höchstbesetzung definieren

In der Vorgehensweise der Dienstplanung wird bisher meistens die Dienstzeit der Mitarbeiter vom jeweiligen starren Arbeitszeitmodell abgeleitet. So wird beispielsweise in einer festgelegten X-Tage-Woche eine mitarbeiterbezogene Schichtlänge je nach vertraglich vereinbarter Arbeitszeit des Mitarbeiters festgelegt. Die Konsequenz daraus ist, dass die täglichen Schichtlängen teilweise davon abhängig

lichen täglich zur Verfügung stehenden Stundenzahl erbracht werden müssen. In der Praxis hat sich folgende Erkenntnis herausgestellt: Das optimale Arbeitszeitmodell, das auf alle Einrichtungen übertragbar ist, gibt es nicht. Es besteht immer die die Notwendigkeit einrichtungsspezifische Bedingungen, wie etwa Leistungsangebote, Organisationsform, Personalausstattung, Organisationskultur zu prüfen und das Arbeitszeitmodell an diese Besonderheiten anzupassen. Die Analyse der einrichtung-internen Situation gibt daher den Fahrplan vor.

Erster Schritt: Aufgaben- und Arbeitszeitanalyse

Im ersten Schritt erfolgt die Durchführung einer Aufgaben- und Arbeitszeitanalyse für die Dienstgruppe Pflege unter Beachtung der Nahtstellen zu den anderen Dienstarten. In einer Arbeitsklausur wird mit der Wohnbereichsleitung und ausgewählten Mitarbeitern der chronologische Tagesablauf aufgearbeitet. Die tabellarische Auswertung zeigt zusätzlich auf, wie viele Minuten insgesamt und pro Bewohner für die einzelnen Arbeitsvorgänge und Aufgaben benötigt werden. Hier wird das Verhältnis zwischen direkt am Bewohner erbrachten und indirekten Leistungen ebenso reflektiert wie der Zeitanteil für die Übergabe und die Dokumentation. Hierbei ist es sinnvoll, mehrere gleichartige Wohnbereiche an der Ausarbeitung zu beteiligen. Es ist oftmals erstaunlich, wie wenig, vergleichbare Wohnbereiche

Die Mitarbeiter haben einen berechtigten Anspruch darauf, dass Ihre Dienstzeiten realistisch geplant werden. 

möglichst ohne objektiven Qualitätsverlust, dem refinanzierten Stellenplan entspricht. Alternativ kann jeweils eine Mindestbesetzung berechnet werden. Die Neuausrichtung und Flexibilisierung der Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung bietet hierbei ein erhebliches Optimierungspotenzial.

Bei exakter Umsetzung gehören nicht refinanzierte Überstunden der Vergangenheit an. Die wichtigsten Optimierungspotenziale liegen in den Bereichen:

sind, welcher konkrete Mitarbeiter Dienst hat. In vielen Einrichtungen ist eine Mindestbesetzung definiert, eine Höchstbesetzung jedoch nicht. Wenn alle Mitarbeiter, die auf dem Dienstplan stehen, im Dienst sind, dann, Originalzeit einer Einrichtung: „Sind wir normal besetzt. Dann kommen wir endlich einmal zu den Sachen, die wir sonst nicht schaffen“.

Dies hat zur Folge, dass bei gleichem Anspruch der Bewohnerversorgung, die Leistungen mit einer sehr unterschied-

voneinander wissen und welche organisatorischen Unterschiede existieren. So erfolgt eine rege Diskussion über mögliche Stärken und Schwächen des bisherigen Ablaufes.

Zweiter Schritt: Rahmendienstplan

Die gemeinsame Zielvorstellung wird in einem grafischen Rahmendienstplan umgesetzt und dargestellt. Dieser zeigt die ideale Personalbesetzung in den Zeitkorridoren an. Die definierte Besetzung soll zukünftig im Dienstplan grundsätzlich weder unterschritten (Qualitätsverlust) noch überschritten (Kostenüberschreitung durch programmierte Überstunden) werden. Zunächst erfolgt eine strenge Ausrichtung an den Bedürfnissen der Bewohner. Wichtig ist hierbei zunächst, die aktuell existierenden Arbeitszeiten und die beschäftigten

Mitarbeiter mit ihren vereinbarten Stellenumfängen „auszublenden“. Daraus folgt, eine deutlich stärker definierte Personalbesetzung in den Hauptleistungszeiten von sieben bis elf Uhr und von 17 bis 20 Uhr mit jeweils drei Mitarbeitern.

Eine grafische Darstellung dieser Spitzenzeiten ermöglicht einen schnellen Überblick und eine leichtere Diskussion mit allen Beteiligten.

Dritter Schritt: Dienstzeiten errechnen

Für die Besetzung der Dienstzeiten werden in unserem Beispiel 247 Stunden je Woche an Arbeitszeit benötigt. Das Stammpersonal in Höhe von 6,42 Vollkräften ergibt sich durch die Division mit

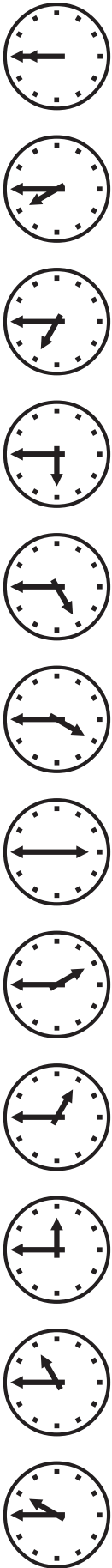
der Bruttoarbeitszeit eines Vollzeitbeschäftigten.

Um die Besetzung über das ganze Jahr sicherstellen zu können, ist jedoch die Nettoarbeitszeit anzusetzen. Hier ist die Bruttoarbeitszeit um die bezahlten Ausfallzeiten wie Urlaub, Krankheit, Fortbildung, Kur und Dienstbefreiung vermindert. Diese Nettoarbeitszeit beträgt auf Basis der hausindividuellen Fehlzeitenstatistik etwa 30,5 Stunden je Woche und Vollkraft. Hieraus ergibt sich ein Gesamt-Personalbedarf in Höhe von 8,1 Vollkräften.

Der aus dem Rahmendienstplan errechnete Personalbedarf ist nun daraufhin zu prüfen, ob er dem refinanzierten Stellenplan auf der Grundlage der Einstufung der Bewohner in die Pflegestufen entspricht. Sind die 8,1 Vollkräfte nicht

*Das optimale Arbeitszeitmodell, das auf alle
Einrichtungen übertragbar ist, gibt es nicht.~*





Rechnerischer Rahmendienstplan

Zeitintervalle	Arbeitszeit		Stunden	Pausen Minuten	Arbeits- stunden	Anzahl Mitarbeiter	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Stunden je Woche
	von	bis												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
FL	06:15	14:00	7,75	30	7,25	1,00	7,25	7,25	7,25	7,25	7,25	7,25	7,25	50,75
F1	06:30	14:00	7,50	30	7,00	1,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	49,00
F2	07:00	11:00	4,00		4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	28,00
S1	13:45	21:30	7,75	30	7,25	1,00	7,25	7,25	7,25	7,25	7,25	7,25	7,25	50,75
S2	14:00	20:30	6,50	30	6,00	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	42,00
S3	17:00	20:00	3,00		3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	21,00
WBL-Tag	08:00	14:00	6,00	30	5,50	1,00	x	5,50	x	x	x	x	x	5,50
Summe der zu leistenden Stunden							34,50	40,00	34,50	34,50	34,50	34,50	34,50	247,00
Berechnung des Stammpersonals:							Brutto-Wochenarbeits-Zeit / pro Mitarbeiter							
							Anzahl der Vollkräfte: 6,42							
							Netto-Wochenarbeits-Zeit / pro Mitarbeiter 30,5							
							Anzahl der Vollkräfte: 8,10							
Stundenkontingent des Gesamtpersonals inkl. Personalpool:														
Abgeforderte Summe lt. Rahmendienstplan														
Flexibel zu gestaltender Personalanteil (Personalpool):							Wochenstunden: 64,79							
							Vollkräfte 1,68							

© Tessarek/Vering/Appel

Der aus dem Rahmendienstplan errechnete Personalbedarf ist nun daraufhin zu prüfen, ob er dem refinanzierten Stellenplan auf der Grundlage der Einstufung der Bewohner in die Pflegestufen entspricht. (Quelle: D. Appel, B. Vering)

Nur die Dienste, die im Rahmendienstplan festgelegt wurden, dürfen auch im „Echtdienstplan“ verplant werden - das gilt für die Anzahl und für die Länge. ~

refinanziert, muss das Stundenvolumen des Rahmendienstplanes entsprechend vermindert werden.

Vierter Schritt: Normalbesetzung neu definieren

In vielen Einrichtungen liegt der in der Praxis gelebte Dienstplan, „gefühlte Normalbesetzung“, zwischen dem rechnerischen Wert Stammpersonal und dem benötigtem Gesamtpersonal. Damit sind die Überstunden am Jahresende nahezu vorprogrammiert. Der Begriff „Normalbesetzung“ ist neu zu definieren.

Ist keine Urlaubszeit und sind keine Mitarbeiter arbeitsunfähig, werden in der Regel deutlich mehr Stunden je Woche im Dienstplan verbraucht, als eigentlich refinanziert sind. Die Mitarbeiter leisten alle so viele Stunden, dass ihre Arbeitszeitkonten für den laufenden Monat mindestens ausgeglichen sind, beziehungsweise schaffen sich ein Wohlfühlpolster an Mehrarbeitsstunden. In der Urlaubszeit stehen dann nicht so viele Köpfe zur Verfügung. Wird dann noch ein Mitarbeiter krank, so bricht die Dienstplanung zusammen, wenn nicht von den verbleibenden Mitarbeitern massiv Überstunden geleistet werden. Wurde im vorherigen Zeitraum in den Dienstplänen im Durchschnitt mehr als die Nettoarbeitszeit verplant, haben die Mitarbeiter also schon alle Plusstundenkonten, explodieren die Überstundenkonten ins Unermessliche.

In der Praxis wird häufig eine Mindestbesetzung definiert, die nicht unterschritten werden soll. Der Rahmendienstplan in unserer Definition definiert darüber hinaus gleichzeitig eine Höchstbesetzung, die nicht überschritten werden darf. Jede Überschreitung des Rahmendienstplans ist eine programmierte Überstunde, da sie über den Personalbedarf hinausgeht. Dies bedeutet in der

Praxis, dass in Höhe der Differenz zwischen Gesamtpersonal und Stammpersonal das Personal flexibel einzusetzen ist. Diesen Anteil könnte man als flexiblen Personalpool bezeichnen.

Fünfter Schritt: Flexibilisierung der Arbeitszeit

Die Flexibilisierung führt als Schlagwort oft zu Ängsten. Diese sind dann berechtigt, wenn jede plötzliche Lücke im Dienstplan ungeplant durch kurzfristiges Einspringen gestopft wird. Flexibilität und Planbarkeit schließen sich nicht aus, sondern bedingen einander. Die vom Mitarbeiter verlangte Flexibilität sollte mit einer bestmöglichen Planung der Wohnbereichsleitung korrespondieren.

Grundsätzlich gilt das Direktionsrecht des Dienstgebers unter Beachtung rechtlicher Rahmenbedingungen wie Arbeitszeitgesetz, Tarifvertrag oder einzelvertragliche Regelung. Bei aller persönlichen Flexibilität sind jedoch die Möglichkeiten für Vollzeitkräfte eingeschränkt. Insbesondere der Aufbau von Minusstunden ist nur in engen Grenzen möglich.

Das Augenmerk des flexiblen Einsatzes liegt daher bei den Teilzeitkräften. Bei ihnen kommt es darauf an, welche Spielregeln vorab vereinbart werden. Wichtig ist die rechtzeitige konkrete Absprache mit den Mitarbeitern. Der größte Teil der Ausfallzeiten ist planbar und kann im Vorfeld abgedeckt werden. Zusätzlich ist ein gutes Maß an Aushilfen notwendig, auf die bei kurzfristigen Ausfallzeiten zurückgegriffen werden kann.

Der EDV-gestützte Dienstplan erfüllt die wichtige Funktion der Planungunterstützung. Oberstes Kriterium ist die Einhaltung des definierten Rahmens. Unterschreitungen werden am unteren Anhang farbig hinterlegt, Überschreitungen erhalten ebenfalls eine eigene

Farbe und die Einhaltung durch die Farbe ebenso.

Bei strikter Umsetzung budgetneutral erarbeiteter Rahmendienstpläne gehören nicht refinanzierte Überstunden der Vergangenheit an. Ein angenehmer Nebeneffekt: Der Pflegedienst in der stationären Altenhilfe bietet ideale Möglichkeiten für familienfreundliche Arbeitszeiten. Bei guter Planung und Organisation werden Optimierungspotenziale sowohl für den Dienstgeber als auch für die Mitarbeiter möglich. ~

Mehr zum Thema

- 📄 **Zusatzmaterial:** Ein Beispiel für die Auswertung eines Dienstplans, eine 24-Stunden-Analyse der Tätigkeiten, einen grafischen Rahmendienstplan sowie die Ansicht eines EDV-gestützten Dienstplans finden Sie unter www.altenpflege.vincentz.net/zusatzmaterial
- 📖 **Buchtipps:** Michael Wipp, Wolfgang Wagner: *Der Regelkreis der Einsatzplanung. Personalbedarfsermittlung, Mitarbeiterinsatzplanung und Dienstplangestaltung in Einrichtungen der stationären Altenpflege.* Vincentz, Hannover, 2012
- ★ **Seminare:** "Dienstplanung 1 – Praxistransfer aus planerischer Sicht", Referent Michael Wipp, und "Dienstplanung 2 – Praxistransfer aus arbeitsrechtlicher Sicht", Referent Peter Sausen, beim Pflege-Kongress Hannover, 29. März März 2012; Anmeldung unter: veranstaltungen@vincentz.net; Seminar „Effektiver Personaleinsatz in stationären Pflegeeinrichtungen – der wirksamste Erfolgsfaktor“, Referenten: Dirk Appel, Boris Vering, 5. März und 6. September 2012, BFS Service GmbH Berlin und Köln, Information und Anmeldung unter www.bfs-service.de/seminare



Dirk Appel

ist Dipl.-Pflegemanager bei der Diomedes GmbH in Melsungen. Kontakt: dirk.appel@diomedes.de