

REIHE MANAGEMENT TOOLS



Wolfgang Ganz

# Strategisches Dienstplanmanagement

Wirtschaftliche Dienstplanung verlässlich gestalten



**Altenheim**  
Lösungen fürs Management

REIHE MANAGEMENT TOOLS



Wolfgang Ganz

# Strategisches Dienstplanmanagement

Wirtschaftliche Dienstplanung verlässlich gestalten



**Altenheim**  
Lösungen fürs Management

# MANAGEMENT TOOLS

Wolfgang Ganz

**Strategisches**

**Dienstplanmanagement**

**Wirtschaftliche Dienstplanung  
verlässlich gestalten**

VINCENTZ NETWORK

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Sämtliche Angaben und Darstellungen in diesem Buch entsprechen dem aktuellen Stand des Wissens und sind bestmöglich aufbereitet.

Der Verlag und der Autor können jedoch trotzdem keine Haftung für Schäden übernehmen, die im Zusammenhang mit Inhalten dieses Buches entstehen.

© VINCENTZ NETWORK, Hannover 2014

Besuchen Sie uns im Internet: [www.altenheim.net](http://www.altenheim.net)

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Namen ohne weiteres von jedermann benutzt werden dürfen. Vielmehr handelt es sich häufig um geschützte, eingetragene Warenzeichen.

Foto Titelseite: Sergey [Nivens/Fotolia.com](http://Nivens/Fotolia.com)

ISBN 978-3-86630-352-2

eBook-Herstellung und Auslieferung:  
readbox publishing, Dortmund  
[www.readbox.net](http://www.readbox.net)

Wolfgang Ganz

**Strategisches  
Dienstplanmanagement  
Wirtschaftliche Dienstplanung  
verlässlich gestalten**

# Inhalt

## Vorwort

- 1 Grundlagen strategischen Dienstplanmanagements
  - 1.1 Das Ziel: Budget-Mitarbeiter-Dienstplan dauerhaft im Einklang
  - 1.2 Der Dienstplan ist der bestimmende Faktor!
  - 1.3 Was macht stimmiges Dienstplanmanagement so schwierig?
    - 1.3.1 Komplexität der vielen Einflussfaktoren
    - 1.3.2 Ansatz der Bruttoplanung
    - 1.3.3 Ansatz- und Rechenfehler
    - 1.3.4 Missachtung mathematischer Zwänge
    - 1.3.5 Kein integriertes Gesamtsystem
  - 1.4 Elemente strategischen Dienstplanmanagements
  - 1.5 Ansatz der schlüsselgerechten Dienstplanung
  - 1.6 Personalbemessungsmethoden zur Stellenberechnung
    - 1.6.1 Bedarfsorientierte Personalbemessung („von unten“)
    - 1.6.2 Budgetorientierte Personalbemessung („von oben“)
    - 1.6.3 Mischformen
  - 1.7 Stellenermittlung für den Pflegebereich
  - 1.8 Stellenaufteilung innerhalb des Pflegebereichs
  - 1.9 Stellenermittlung für andere Bereiche
  - 1.10 Die Nettoarbeitszeit als Basis
    - 1.10.1 Ansatz der nettoarbeitszeitbasierten Einsatzplanung

- 1.10.2 Vereinfachte Nettoarbeitszeitberechnung
- 1.10.3 Feiertage, Heilig Abend und Silvester
- 1.11 Personalstruktur und Einsatzflexibilität
  - 1.11.1 Arbeitsvertragsumfang und Schichtlänge
  - 1.11.2 Vertragsstrategie
  - 1.11.3 Besondere Beschäftigungsverhältnisse und Anrechnungsfaktoren
  - 1.11.4 Externe Vergaben, Freiberufler und Personalleasing
- 1.12 Besetzungsstrategie
  - 1.12.1 Dauernachtwachen versus Nachtwachen im Wechselschichtsystem
  - 1.12.2 Anzahl freier Wochenenden
  - 1.12.3 Die Tage-Woche (5 / 5,5 / 6)
  - 1.12.4 Kontinuierliche Besetzung versus Wochentagsunterschiede
  - 1.12.5 Festlegen der Dienstplanbereiche – der Fluch des unteilbaren Kopfes
  - 1.12.6 Strategisches Schichtsystem – Optimierung der Legende
- 1.13 Besetzungsplanung – der schlüsselgerechte Grunddienstplan
- 1.14 Arbeitsablauf im Einklang mit der Dienstplanung
- 1.15 Dienstplanbeeinflussende Strukturen
  - 1.15.1 Einfluss der Bereichsgrößen
  - 1.15.2 Bauliche Einflussfaktoren
  - 1.15.3 Organisatorische Einflussfaktoren
  - 1.15.4 Mobilisierungsgrad
- 1.16 Überwachung und PDCA
- 1.17 Rollierende Rahmendienstpläne
  - 1.17.1 Definition und Funktionsprinzip

- 1.17.2 Zeitliche Einordnung im Planungsprozess – Arbeit auf Abruf? ...
- 1.17.3 Vorteile und Nachteile rollierender Rahmendienstpläne
- 1.17.4 Abfolge der Planungsschritte
- 1.17.5 Voraussetzungen für rollierende Rahmendienstpläne
- 1.17.6 Festlegen der Eckpunkte
- 1.17.7 Rahmenplan vorbereiten
- 1.17.8 Rahmenplan erstellen – manuelle Pläne
- 1.17.9 Rahmenplan erstellen – rasterbasierte Pläne

## 2 Dienstplanmathematik

- 2.1 Einleitung: Mathematische Grundlagen
  - 2.1.1 Faktoren statt Prozentrechnung!
  - 2.1.2 Formeldreiecke
- 2.2 Gesamtübersicht der schlüsselgerechten Einsatzplanung
- 2.3 Stellenbemessung und Stellenverteilung in der Pflege
  - 2.3.1 Ermittlung des refinanzierten Stellenbudgets für die Pflege
  - 2.3.2 Sonderfall zusammengesetzte Schlüssel
  - 2.3.3 Sonderfall scheinbar einheitlicher Schlüssel für alle Pflegestufen
  - 2.3.4 Zusätzlich refinanzierte Stellen für übergeordnete Funktionen ...
  - 2.3.5 Zuschläge und Abschläge
  - 2.3.6 Abzug für übergreifende Tätigkeiten
  - 2.3.7 Berücksichtigung laufender Höherstufungsanträge
  - 2.3.8 Berücksichtigung vorübergehender Bewohnerabwesenheiten ...

- 2.3.9 Sachgerechte Verteilung des Stellenbudgets auf die Wohnbereiche
- 2.4 Stellenbemessung für andere Bereiche
  - 2.4.1 Ermittlung der Bezugsgrößen
  - 2.4.2 Verrechnung externer Dienstleistungen
  - 2.4.3 Verrechnung von teilweise Outsourcing
- 2.5 Nettoarbeitszeit genau gerechnet
  - 2.5.1 Ansatz und Grundformel
  - 2.5.2 Freie Tage
  - 2.5.3 Feiertage
  - 2.5.4 Urlaubsanspruch
  - 2.5.5 Krankheitstage
  - 2.5.6 Organisatorische Abwesenheiten
  - 2.5.7 Berücksichtigung der Umkleidezeit
  - 2.5.8 Abweichungen IST- zu SOLL-Plan
  - 2.5.9 Stempelzeitdifferenzen zum Dienstplan
  - 2.5.10 Nettoarbeitszeit „am Pflegebett“
- 2.6 Arbeitszeitkennzahlen
  - 2.6.1 Abwesenheitsquote in %
  - 2.6.2 Durchschnittliche Anwesenheitsquote pro Tag
  - 2.6.3 Nettoarbeitszeit je Vollzeitkraft und Tag
  - 2.6.4 Nettoarbeitszeit je Bewohner und Pflegestufe
- 2.7 Formeln und Kennzahlen zur Besetzungsplanung
  - 2.7.1 Der Stellenfaktor
  - 2.7.2 Verhältnis von Schichtlängen zu Arbeitsverträgen
  - 2.7.3 Verhältnis von Mitarbeiterzahl zu Schichtanzahl
  - 2.7.4 Anrechnungsfaktoren der Aufsichtsbehörden (MDK/Heimaufsicht)
  - 2.7.5 Anrechnungsfaktoren hinsichtlich des Budgets
  - 2.7.6 Anrechnungsfaktoren hinsichtlich der Dienstplanverfügbarkeit ...

- 2.8 Formeln und Kennzahlen zur Besetzungsstrategie
  - 2.8.1 Freie Tage und freie Wochenenden – Grundlogik
  - 2.8.2 Einfluss der Tage-Woche auf die Zahl freier Wochenenden
  - 2.8.3 Einfluss der Besetzungsverteilung auf die freien Wochenenden
  - 2.8.4 Einfluss längerer oder geteilter Dienste am Wochenende
  - 2.8.5 Einfluss von ungleichem Mitarbeiterereinsatz auf die freien Wochenenden
  - 2.8.6 Mischungsrechnungen
- 2.9 Anlegen eines Besetzungs- bzw. Grunddienstplans
- 2.10 Controlling der Besetzungspläne
  - 2.10.1 Kontrolle der Wirtschaftlichkeit (Schlüsselstreue)
  - 2.10.2 Kontrolle der vertraglichen Vorgaben der Einrichtung
  - 2.10.3 Kontrolle der Besetzungsplanung gegen die Mitarbeiterverträge
- 2.11 Checkliste und Formeln für den rollierenden Rahmendienstplan
  - 2.11.1 Prüfung der Voraussetzungen
  - 2.11.2 Bestimmung des Wiederholungszyklus
  - 2.11.3 Ermittlung der Mitarbeitersollwerte für den Wiederholungszyklus
- 3 Management der Einflussfaktoren in der Praxis
  - 3.1 Wirtschaftlicher Personaleinsatz in kleinen Einrichtungen
    - 3.1.1 „Ein-Personen Funktionen“
    - 3.1.2 Nachtdienst
    - 3.1.3 Küche

- 3.2 Wirtschaftlicher Personaleinsatz in kleinen Wohnbereichen und Hausgemeinschaften
  - 3.2.1 Verhandlung besserer Stellenschlüssel
  - 3.2.2 Organisatorische Zusammenlegung von Bereichen
  - 3.2.3 Mobilisierungsquote
  - 3.2.4 „Insourcing“ anderer Leistungsbereiche
  - 3.2.5 Besondere Beschäftigungsverhältnisse und Ehrenamtliche
- 3.3 Abdeckung der Arbeitsspitzen bei hohem Vollzeitanteil
- 3.4 Die Heimaufsicht fordert
  - 3.4.1 Die Abwehrstrategie
  - 3.4.2 Die Strategie des Kostenersatzes
- 3.5 Planung von Bauvorhaben
  - 3.5.1 Starten Sie mit dem Raumprogramm
  - 3.5.2 Machen Sie zwei Zeichnungen – für die Heimaufsicht und für die Realität
  - 3.5.3 Binden Sie einen heimbauerfahrenen Architekten ein
  - 3.5.4 Lassen Sie die Pläne auf Betriebseffizienz prüfen
- 3.6 Wirtschaftlichkeitsberechnungen neuer Angebote
- 3.7 Zu geringes Stellenkontingent für die Pflege (brutto)
  - 3.7.1 Einstufungen – geringer Pflegestufenindex
  - 3.7.2 Mangelnde Belegung
  - 3.7.3 Zu viel übergreifend tätiges Personal
  - 3.7.4 Zu geringe Platzzahl des Bereichs für einen auskömmlichen Dienstplan
- 3.8 Zu geringe Nettoarbeitszeit je Pflegekraft
  - 3.8.1 Grundsatzfrage: Geld versus Freizeit?
  - 3.8.2 Wochenarbeitszeit
  - 3.8.3 Feiertagsregelungen
  - 3.8.4 Urlaub

3.8.5 Krankheit

3.8.6 Fortbildungen und organisatorische  
Abwesenheiten

3.9 Umgang mit Schwankungen

3.9.1 Schwankungen nach Art und Ursache

3.9.2 Schwankungen nach Reaktionszeit

3.9.3 Schwankungen nach Beeinflussbarkeit

3.9.4 Schwankungen vermeiden: Bedarfsplanung

3.9.5 Schwankungen vermeiden: Kontinuierliches  
Pflegestufenmanagement

3.9.6 Schwankungen vermeiden: Fortbildungen gezielt  
und langfristig planen

3.9.7 Schwankungen vermeiden oder gezielt planen:  
Urlaub

3.9.8 Schwankungsauswirkungen mildern: Größe der  
Dienstplaneinheit

3.9.9 Schwankungsauswirkungen mildern:  
Wohnbereichsübergreifend planen

3.9.10 Schwankungsauswirkungen mildern:  
Differenzierte Arbeitsabläufe

3.9.11 Schwankungsauswirkungen mildern: Gezielte  
Vertretungsdienste

3.9.12 Schwankungsauswirkungen mildern: Poolkräfte  
und Personalleasing

3.9.13 Flexible Arbeitsverträge

3.9.14 Arbeitszeitkonten und Akzeptanz von  
„Minusstunden“

3.9.15 Frühzeitige Planung und Änderung

Schlusswort

Autor

# Vorwort

Liebe Leser,

Pflege wirtschaftlich zu gestalten und dabei gleichzeitig Bewohner und Mitarbeiter zufrieden zu stellen ist eine zunehmend schwieriger werdende Herausforderung. Dem Dienstplanmanagement kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu. Dabei muss die Dienstplanung gleich zwei - zunächst widersprüchlich erscheinenden - Anforderungen genügen:

## 1. Dienstplanung muss wirtschaftlich sein

Immer mehr Altenheime kommen unter steigenden Ertragsdruck. Kostensteigerungen können immer weniger in vollem Umfang über die Pflegesätze refinanziert werden. Umso wichtiger ist es, dabei den größten Kostenblock - die Personalkosten der Pflege - im Fokus zu haben. Nicht refinanzierte Überschreitungen der Personalschlüssel, - oft in Form von Überstunden und/oder Fremdpersonaleinsatz - können das Betriebsergebnis schnell gefährden.

## 2. Dienstplanung soll mitarbeiterfreundlich sein

Der in vielen Regionen bereits einsetzende Personalmangel macht immer mehr die Einrichtungen zum Bewerber um gute Kräfte. Es wird daher immer wichtiger, auch auf deren Bedürfnisse einzugehen, um sie „bei der Stange“ zu halten. Daneben führen überlange Dienstfolgen, ständiges

Einspringen etc. zusätzlich zu erhöhtem Frust und Stress. Damit erhöht sich oft der Krankenstand – womit wir wieder bei der Wirtschaftlichkeit sind.

Daneben gilt es noch eine ganze Reihe weiterer Eckpunkte und Wünsche zu beachten, die in ihrer Fülle für viele die monatliche Dienstplanung zum „roten Tuch“ machen.

Sie werden bei der Lektüre des Buches sehen, dass strategisches Dienstplanmanagement, das ganzheitlich ausgerichtet ist, langfristige Ziele setzt und diese nachhaltig verfolgt, beiden Anforderungen erheblich besser gerecht wird, als das mit dem „Durchhangeln“ innerhalb der „normalen“ Dienstplanung von Monat zu Monat je möglich wäre. Zudem sinkt dann der Aufwand zur Erstellung der monatlichen Dienstpläne beachtlich. Dazu beleuchtet dieses Buch z.B. die Fragen:

- “ Stimmen die Strukturen?
- “ Liegt der Fehler irgendwo im System?
- “ Was kann bzw. was muss geändert werden, damit die Bereichsleitungen überhaupt eine Chance haben, gute Dienstpläne zu schreiben?
- “ Oder: Was muss ich bei einem Neu- oder Umbau beachten, um wirtschaftliche Dienstplanung zu ermöglichen?

Dazu ist es notwendig, den Bogen etwas weiter zu spannen und sozusagen einmal „aus dem Wald zu treten“, um nicht nur die einzelnen Bäume zu sehen. Das Buch ist dabei Top-Down – vom allgemeinen Verständnis der Zusammenhänge zur konkreten Umsetzung in der Praxis – in 3 Kapitel gegliedert:

- “ Im Kapitel „Grundlagen strategischen

Dienstplanmanagements“ werden die Strukturen (wie z.B. Wohnbereichsgrößen, Personalzusammensetzung etc.) und sonstige Einflussfaktoren sowie deren Wechselwirkungen aufeinander für Jedermann allgemein verständlich und anschaulich mit einfachen Beispielen erläutert.

- “ Das Kapitel „Dienstplanmathematik“ ist etwas für die Personalverantwortlichen, Controller und „Excel-Freaks“. Hier bekommen Sie die rechnerischen Ansätze und Formeln im Detail vermittelt. Damit können Sie Ihr internes Dienstplancontrolling auf- bzw. ausbauen, den IST-Zustand genau analysieren und Alternativen simulieren, um die richtigen Managemententscheidungen zu treffen. Übrigens: Die Dienstplanmathematik ist zu 95 % überall dieselbe – von A wie Altenheim über L wie Lebensmittelgeschäft bis Z wie Zahnradfabrik.
- “ Im Kapitel „Management der Einflussfaktoren in der Praxis“ bekommen Sie Hinweise auf sinnvolle Anwendungsgrenzen von Strukturen und Lösungsansätze für häufige knifflige Probleme aus meiner langjährigen Praxis als Berater und Geschäftsführer von Pflegeheimbetreibern.

Da sich dieses Buch vornehmlich an Führungskräfte richtet, die ihr Dienstplanmanagement strategisch optimieren möchten, wird hier auf das Basiswissen zum Thema Dienstplanung, wie z.B. Begrifflichkeiten, rechtliche Rahmenbedingungen etc., nicht näher eingegangen. Das ist zum Verständnis dieses Buches auch nicht zwingend nötig. Wer hierzu noch Informationsbedarf hat, dem sei das ebenfalls im Vincentz Network erschienene Basiswerk „Der

Regelkreis der Einsatzplanung“ (Michael Wipp, Peter Sausen, Dirk Lohrscheider, Hannover 2012) empfohlen.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie beim Lesen viele Erkenntnisse und Ideen für Ihre Einrichtung gewinnen. Gerne nehme ich Anregungen und Kritik entgegen, getreu nach dem Motto: „Nichts ist so gut, dass man es nicht noch verbessern kann!“

In diesem Sinne grüßt Sie herzlich

Wolfgang Ganz

# 1 Grundlagen strategischen Dienstplanmanagements

## 1.1 Das Ziel: Budget – Mitarbeiter – Dienstplan dauerhaft im Einklang

Das Ziel strategischen Dienstplanmanagements ist es, die Dienstplangestaltung mit dem vorgegebenen Budget und den Mitarbeiterinteressen *dauerhaft* in Einklang zu bringen. Und das selbstverständlich nicht nur im SOLL-Plan, sondern so weit wie möglich auch in den abgerechneten IST-Plänen.

Mitarbeiterinteressen können sehr vielschichtig sein. Hinsichtlich der Dienstplangestaltung geht es maßgeblich um:

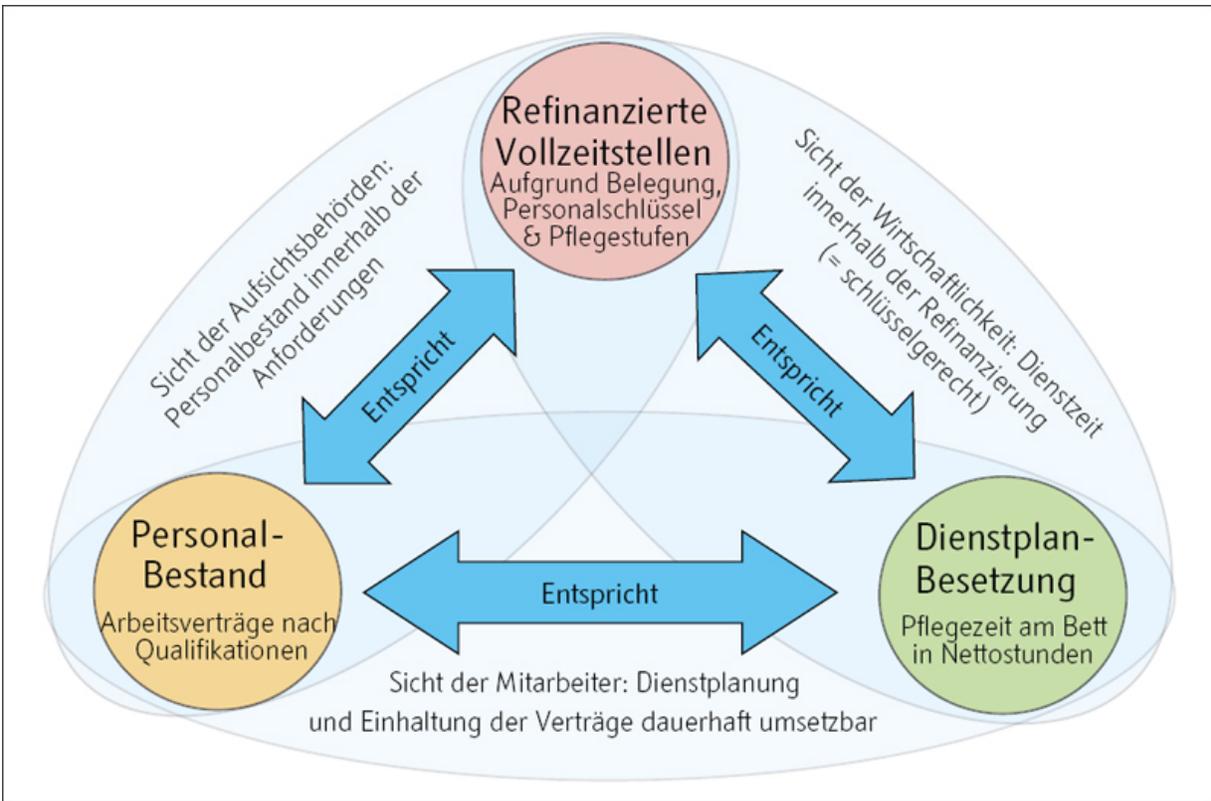
1. Einhaltung der Arbeitsverträge: Dabei geht es darum, dass die Mitarbeiter die ihnen zustehenden freien Tage am Ende der abgerechneten IST-Pläne auch bekommen und sie entsprechend ihrer Vertragsstunden eingesetzt werden – also z. B. nicht dauerhaft Überstunden machen.
2. Verlässlichkeit der Dienstplanung: Insbesondere betrifft das die Freizeit: Ein „Einspringen“ aus dem „Frei“ muss die absolute Ausnahme sein und darf nicht zur Regel werden.
3. *Langfristig planbare Freizeit*: Viele Termine müssen

heute weit vor der Vorankündigungsfrist der monatlichen Dienstpläne festgelegt werden. Kürzlich (Mitte Juli) habe ich Konzertkarten für den März des nächsten Jahres gekauft! Bekomme ich da frei? Immer mit der Ungewissheit im Bauch zu leben, ob die Wünsche „durchgehen“, ist sicher nicht motivierend.

Dazu kommen die gesetzlichen Anforderungen oder die Anforderungen aus dem Versorgungsvertrag etc. Der anzustrebende Idealfall ist in folgendem Schaubild auf S. 12 oben dargestellt.

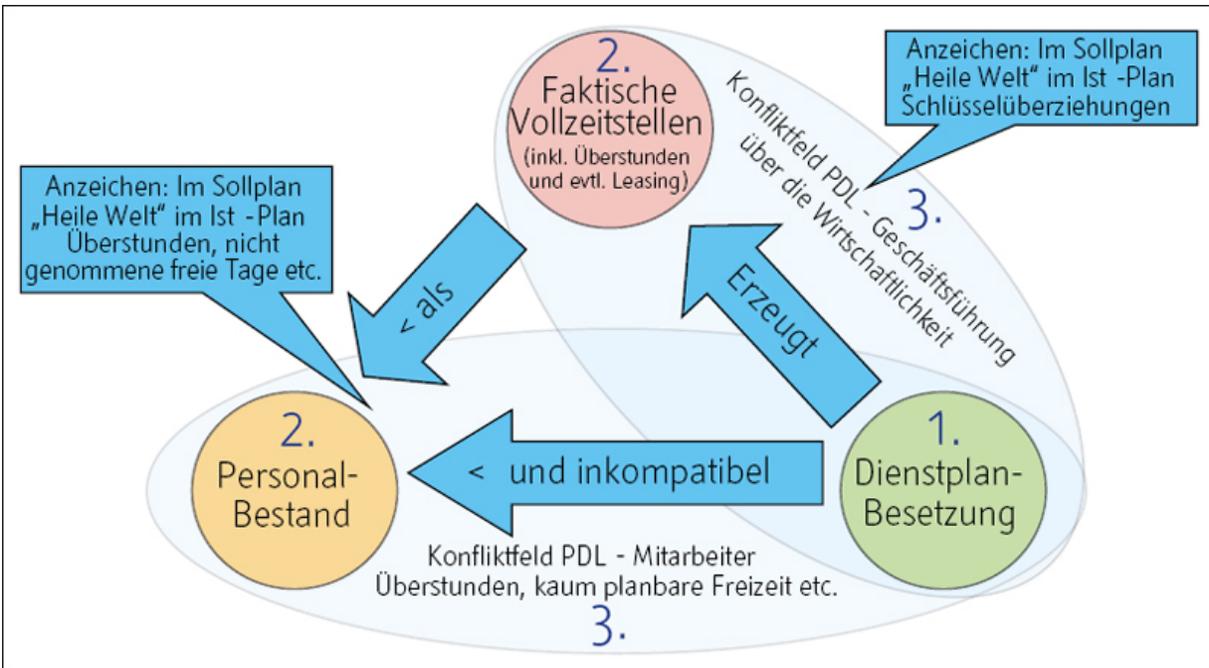
## 1.2 Der Dienstplan ist der bestimmende Faktor!

In diesem Zusammenhang mit 3 Einflussgrößen stellt sich die Frage: Welcher Faktor dominiert – was steuert und was wird gesteuert? Natürlich ist der Wunsch, dass die Dienstplanung innerhalb der vereinbarten Budgets und der arbeitsvertraglichen Regelungen abläuft. Diese beiden Größen sollten also steuern. Mathematisch ist es de facto aber genau umgekehrt. Der abgerechnete IST-Dienstplan ergibt de facto die Vollzeitstellen, die er gekostet hat, und sei es in Form von Überstunden und/oder durch Einsatz von zusätzlichem Fremdpersonal. Genauso ist es mit den Mitarbeiterverträgen: Wenn insgesamt mehr Stunden eingesetzt werden, als es der Summe der Mitarbeiterverträge entspricht, fallen – zumindest bei einem Teil der Mitarbeiter – Überstunden an und ggf. werden ihnen auch noch freie Tage „gestohlen“.



Idealfall der Dienstplanung: Budget, Personalbestand und Dienstplanung stimmen mathematisch überein.

Die häufige IST-Situation ist die, dass die Dienstplanung nicht mathematisch auf die anderen beiden Größen abgestimmt ist. Dann ergibt sich meistens folgendes Bild:



Faktische Steuerung von Personal und Budget durch den Dienstplan Kommt Ihnen die Situation bekannt vor? Im SOLL-Plan ist noch alles in Ordnung - aber dann im IST!

Meistens wird die Dienstplanung rechnerisch nicht - oder zumindest nicht exakt - auf das Budget und die Mitarbeiterverträge abgestimmt. Das führt dann häufig zu einem „Jo-Jo Effekt“: Im Februar kommen die Controlling-Zahlen mit den Schlüsselüberziehungen vom Januar - der Märzplan ist dann meistens schon geschrieben, also wird im April etwas weniger Personal eingesetzt. Im Mai/Juni sind wieder einige Feiertage, dann kommt es wieder zu Überziehungen usw.

## ✓ FAZIT

- “ De facto entscheidet immer die PDL/WBL als Dienstplanschreiber über die Wirtschaftlichkeit des Dienstplans - nicht der Geschäftsführer!
- “ Diese kann wirksam nur über eingesetzte

Nettostunden kontrolliert werden, in dem durch nettobasierte Genehmigungsverfahren bereits bei der Dienstplanerstellung eingegriffen wird. Rein stellenbasiertes und nachgelagertes Controlling ist dazu nicht geeignet!

## 1.3 Was macht stimmiges Dienstplanmanagement so schwierig?

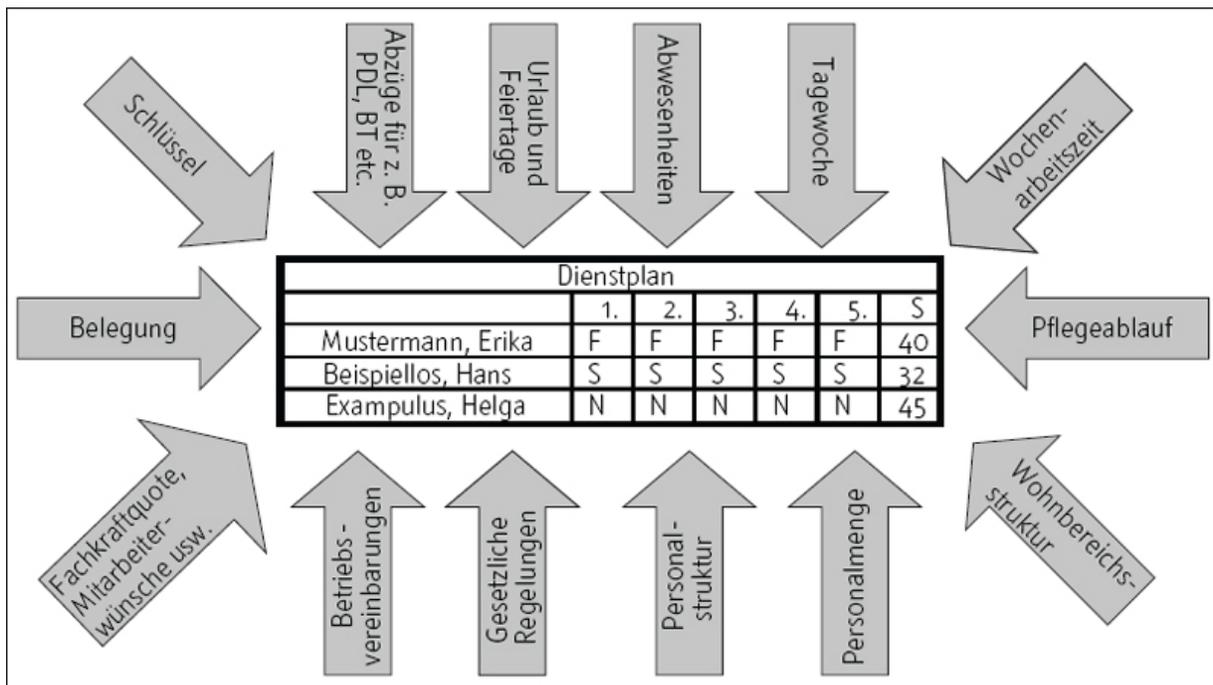
Was sind die Ursachen dafür? Warum ist es schwierig, diesen Einklang zwischen Budget, Mitarbeiterverträgen und Dienstplanung herzustellen?

### 1.3.1 Komplexität der vielen Einflussfaktoren

Schwierige Mathematik ist es nicht. Alle notwendigen Berechnungen gehen über die Grundrechenarten und den Dreisatz nicht hinaus. Trotzdem gibt es in diesem Buch ein ganzes Kapitel „Dienstplanmathematik“ - und das hat seinen Grund.

Was das Thema so kompliziert macht, ist die Vielzahl der gleichzeitig zu berücksichtigenden Einflussfaktoren und deren wechselseitigen Abhängigkeiten, wie in nachfolgendem Schaubild auf S. 14 dargestellt.

Hinzu kommt, dass viele der Parameter nur beschränkt oder gar nicht beeinflussbar sind. Anders als der Direktor der Schraubenfabrik z.B. können Sie am 1. Mai nicht einfach Ihre Einrichtung schließen und den Mitarbeitern ihren bezahlten Feiertag gewähren, sondern müssen sehen, wie Sie den Ausgleichstag unterbringen, ohne dabei das Budget zu überziehen, die Besetzung zu vernachlässigen oder Verträge zu verletzen.



Maßgebliche Einflussfaktoren auf die Dienstplanung in der Pflege

Auch können Sie den „Produktionsablauf“ nicht „betrieboptimal“ gestalten, sondern müssen Fixpunkte im Tagesablauf Ihrer Bewohner, wie z. B. die gewohnten Essenszeiten, beachten.

Erschwerend kommt hinzu, dass sich viele der Parameter immer wieder ändern. Als Beispiele seien hier nur Belegung und Pflegestufenstruktur genannt. Es ist also wie ein großer „Zauberwürfel“, an dem ständig jemand dreht. Das alles in

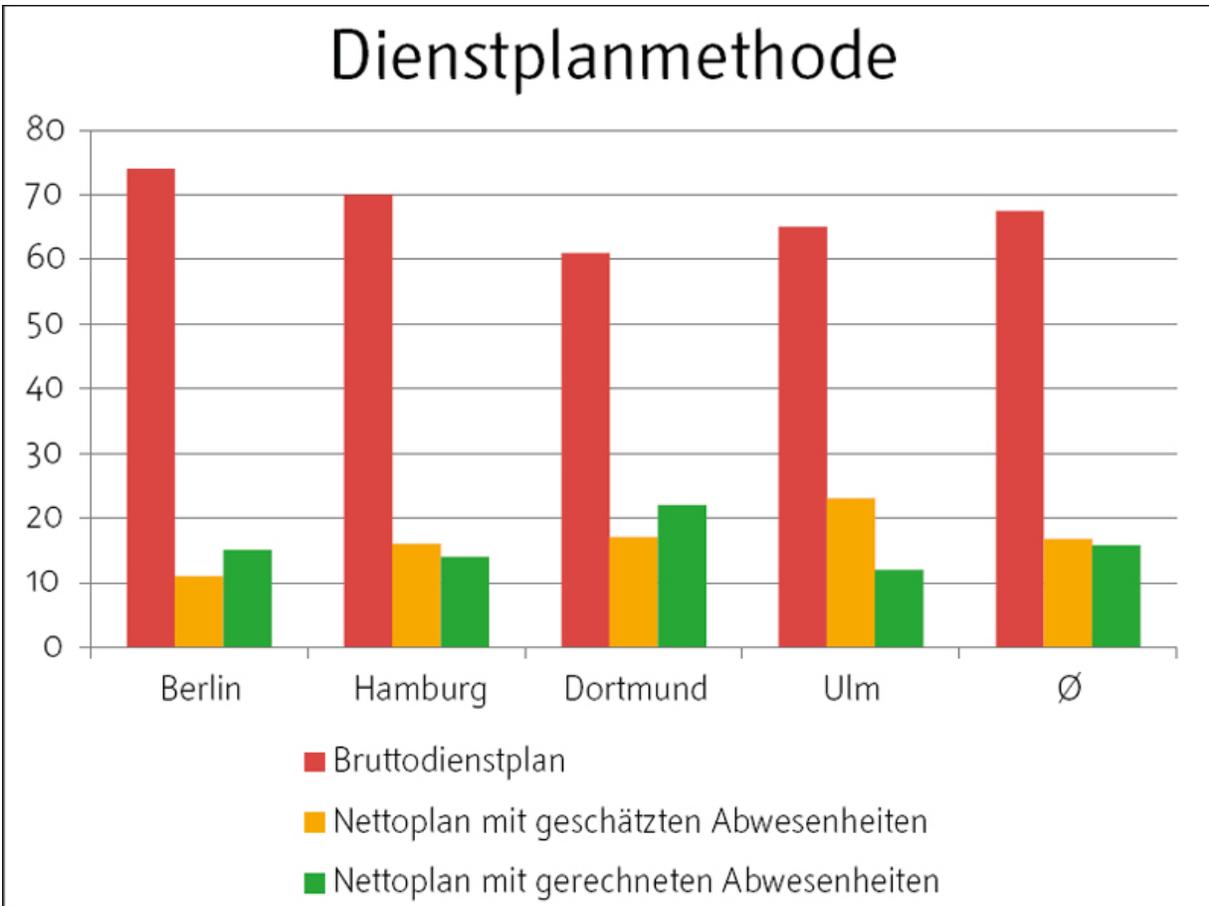
seiner Vielzahl stimmig unter einen Hut zu bringen, ist eine Herausforderung und ohne systemische Unterstützung kaum zu schaffen.

## 1.3.2 Ansatz der Bruttoplanung

In vielen Einrichtungen herrscht immer noch die bruttobasierte Dienstplanung vor. Dabei ist der gedankliche Ausgangspunkt und gleichzeitig das Ziel der Planung die Bruttoarbeitszeit eines jeden Mitarbeiters, die es – zunächst einmal im SOLL-Plan – möglichst zu erreichen gilt.

Eine Ted-Umfrage im Rahmen meiner Vorträge auf den Altenheimkongressen im Herbst 2012 ergab dazu folgendes Bild; s. S. 15.

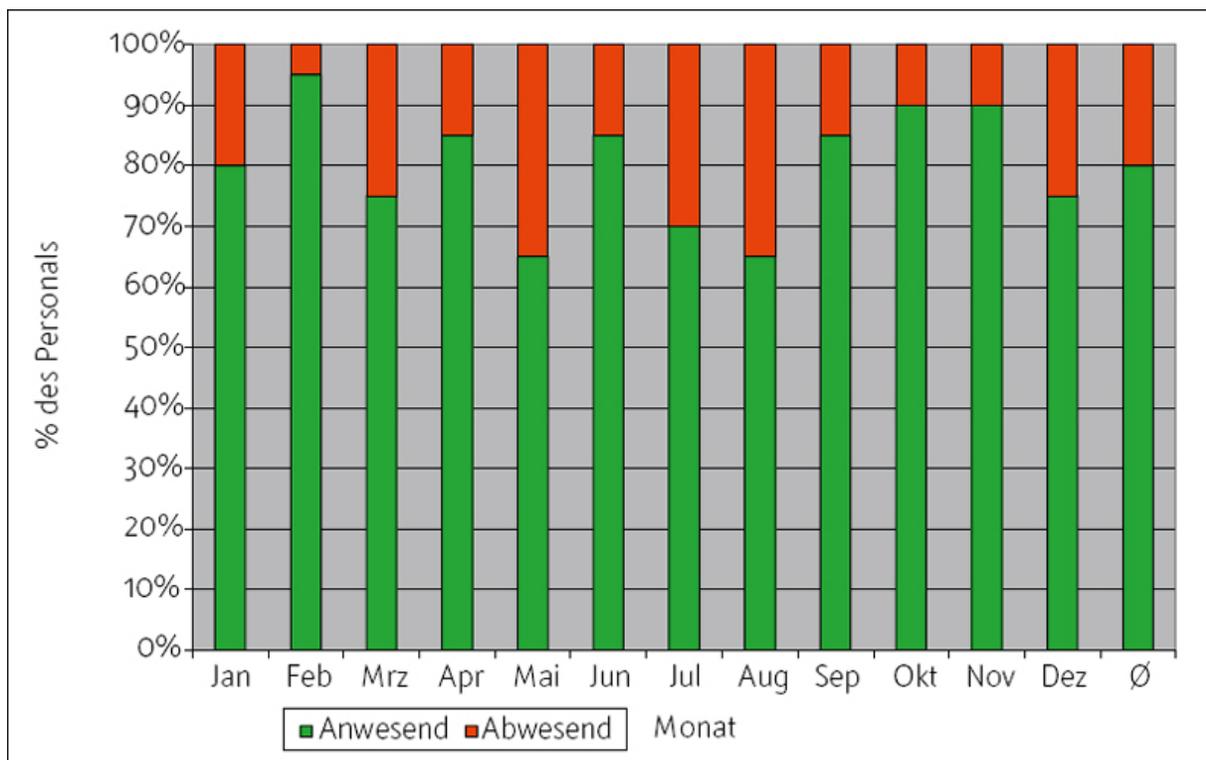
Im Durchschnitt sind es also noch rund 2/3 der Einrichtungen, die diese Methode anwenden. Doch selbst die Hälfte von den vorgeblichen „Nettoplanern“ bauen diese auf geschätzten Abwesenheiten auf (Schätzen kann fehlen!). Das Problem des Bruttoplanansatzes ist, dass die bezahlten Abwesenheiten – z.B. für Feiertage – Schwankungen unterworfen sind. Bei konstant geplanter Bruttozeit übertragen sich diese Schwankungen auf die verfügbare Nettoarbeitszeit, wie folgendes Schaubild auf S. 16 mit einer im Durchschnitt angenommenen Abwesenheitsquote von 20 % zeigt.



Anteil der Einrichtungen mit Brutto- bzw. Nettoplanung in %

Nun wird der SOLL-Plan zum IST-Plan und es kommen noch Krankheitsausfälle hinzu. In der Pflege kann – anders als in vielen anderen Berufen – der Großteil der Arbeit weder liegenbleiben noch vorgezogen werden. Also muss dann in den Zeiten, in denen ohnehin mit unterdurchschnittlicher Nettobesetzung geplant wurde (im Schaubild z.B. im Mai) zumindest ein Teil des Ausfalls durch Überstunden, „Einspringen“ von eigentlich „im Frei“ geplanten Mitarbeitern oder durch Fremdpersonaleinsatz aufgefangen werden. Damit aber wird der Personalschlüssel im IST-Plan überzogen, da der SOLL-Plan bereits das Budget zu 100 % ausgeschöpft hat! Gleichzeitig fallen zudem auch bei dem Mitarbeiter, der den Ausfall kompensiert, Überstunden oder Mehrarbeit an und ggf. gibt es auch noch einen freien Tag

nachträglich zu gewähren. Je häufiger solche Situationen eintreten, desto unrealistischer wird deren Ausgleich, weil dies erneut eine Minderung des Personaleinsatzes an anderen Tagen bedeutet. Wer einmal in diesen Teufelskreis hineingerät, kommt nur ganz schwer wieder heraus.



Verteilung der Nettoarbeitszeit bei Bruttoplanung

### 1.3.3 Ansatz- und Rechenfehler

Häufig werden wichtige Zahlen, wie z. B. Abwesenheitsquoten, geschätzt statt errechnet. Das ist wie Lotto: Es kann zutreffen, meist tut es das jedoch nicht. Die Bandbreite der „am Pflegebett“ tatsächlich verfügbaren durchschnittlichen Nettoarbeitstage pro Vollzeitkraft schwankt bei meinen Beratungskunden (bei der 5 Tage-

Woche) zwischen 180 und 217 Tagen p.a.! Die Folge von unzutreffenden Schätzungen ist, dass sich im Lauf der Zeit auch vermeintlich kleine Fehler kumulieren und dann unweigerlich zu Schlüsselüberschreitungen durch Überstunden oder Personalleasing führen. Meistens fehlen in den mir in meiner Beratungspraxis bekanntgewordenen Nettoarbeitszeitberechnungen die organisatorischen Abwesenheiten etwa für Besprechungen, Betriebsrat etc. völlig.

### 1.3.4 Missachtung mathematischer Zwänge

Die Planung freier Tage und insbesondere freier Wochenenden ist so ein Beispiel. Abhängig von der Besetzungsstruktur zwischen Wochentagen und Wochenenden, der Tage-Woche und ggf. verfügbaren Wochenendaushilfen lässt sich die Quote der möglichen freien Wochenenden berechnen (siehe Kapitel Dienstplanmathematik). Natürlich können Sie diesen Zwang im SOLL-Plan ignorieren, weil Sie Ihren Mitarbeitern jedes

2. Wochenende frei versprochen haben. Spätestens bei der Kompensation von Ausfällen holt Sie die Realität dann im IST-Plan wieder ein – Adam Riese lässt sich nicht überlisten! In der Praxis gibt es dann bei Ausfällen 3 Möglichkeiten:

1. Es springt dann doch ein eigentlich „im Frei“ geplanter Mitarbeiter ein – der dann nicht mehr auf seine zugesagte Quote freier Tage kommt – oder
2. der Ausfall wird mit Fremdpersonal kompensiert – was de facto einer Wochenendaushilfe entspricht oder

3. die verbleibende Mannschaft muss es mit einem Mitarbeiter weniger schaffen – was de facto dann doch einer Besetzungsverminderung entspricht.

Alle drei Möglichkeiten lassen sich – ggf. auch kombiniert – besser von vornherein strategisch planen.

### ✓ FAZIT

Besser gleich die Realität akzeptieren und strategisch im Vorfeld überlegen, wie in dem Dreieck aus Besetzungserfordernis, Einsatz von Aushilfen und Mitarbeiterfreizeit der bestmögliche Kompromiss gefunden werden kann – der dann auf Dauer auch wirklich funktioniert.

## 1.3.5 Kein integriertes Gesamtsystem

Sie haben an dem Schaubild mit den vielen Pfeilen gesehen, wie viele Einflussfaktoren auf das System wirken. Dazu kommt, dass viele dieser Parameter sich kontinuierlich verändern. Die Belegung und der Pflegestufenmix steigen und sinken – Ihre Personalstruktur verändert sich etc. Es ist also wie ein Zauberwürfel, an dem ständig gedreht wird.

Viele Einrichtungen oder Träger „bauen“ sich hier Hilfssysteme. Eine Excel-Tabelle zur Errechnung der refinanzierten Vollzeitstellen aufgrund der Belegung hat z.B. fast jeder. Doch diverse Kennzahlen und Listen aus Berichtssystemen, Excel-Tabellen etc. wirken nur im Kopf des Benutzers zusammen. Ändern sich Parameter, wie z. B.