



Verlässliche Dienstplanung

Seminarpräsentation

Carsten Effert | Würzburg | 19. Mai 2022

Herzlich
Willkommen



Begrüßung

Die rosenbaum nagy unternehmensberatung



Wir sind eine betriebswirtschaftliche und partnergeführte Managementberatung mit 25 Jahren Erfahrung und branchenspezifischem Know-how aus über 2.500 Projekten

„besser werden“

45 Beraterinnen und Berater sorgen in interdisziplinären Teams in den Kernbranchen Sozialwirtschaft, Gesundheit, Mittelstand und Sport dafür, dass Sie jeden Tag ein bisschen besser werden.



**Fokus-
themen**

Digitalisierung
Innovation
Change Management
Dienstplanmanagement

Klassische Beratungsthemen:

- Strategie- und Geschäftsfeldentwicklung
- Marketing | Vertrieb
- Organisation | IT
- Controlling | Steuerung
- Restrukturierung | Sanierung
- Interimsmanagement

Ihr Referent: Carsten Effert



**Geschäftsbereichsleiter Eingliederungshilfe
sowie Strategie u. Geschäftsfeldentwicklung**

☎ +49 221 5 77 77-34

📱 +49 162 6 32 78 15

✉ effert@rosenbaum-nagy.de

Beratungsschwerpunkte:

- Strategie und Geschäftsfeldentwicklung
- Reorganisation und Prozessmanagement
- Steuerung und Controlling
- Strategisches Dienstplanmanagement

Werdegang (Auszug):

- Seit 2016 ehrenamtlicher Vorstand des Carl-Sonnen-schein-Haus e.V., Köln-Nippes
- Seit 2005 Berater bei rosenbaum nagy mit dem Branchenschwerpunkt Sozialwirtschaft
- 2001-2005 (tw. freier) Mitarbeiter beim Diözesan-Caritasverband Paderborn im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung
- 2001-2007 Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Bergischen Universität Wuppertal (Diplom-Ökonom)
- 1997-2001 Studium der Sozialpädagogik an der Kath. Fachhochschule NRW, Abt. Paderborn (Diplom-Sozialarbeiter (FH) / Diplom-Sozialpädagoge (FH))

Was kommt heute auf Sie zu?

- 09:00 Uhr: Begrüßung, Vorstellungsrunde, Vorstellung der geplanten Agenda
- 09:20 Uhr: Einführung in das Konzept der Verlässlichen Dienstplanung
- 09:45 Uhr: **Themenschwerpunkt 1: Personalbedarf/-bemessung** (Pflegegradmanagement, Soll-Berechnung)
- 10:30 Uhr: *Pause*
- 10:45 Uhr: **Themenschwerpunkt 2: Personalsteuerung** (Nettoplanung, Stundenzeiten d. Mitarbeiter, Umgang mit Mehrarbeitsstunden)
- 12:15 Uhr: *Mittagspause*
- 13:00 Uhr: **Themenschwerpunkt 3: Grundlagen der Verfügbarkeit von Arbeitszeit**

Was kommt heute auf Sie zu?

- 13:30 Uhr: **Themenschwerpunkt 4: Grundlagen der Dienstplanung** (Schichtplanung, Urlaubsplanung, Dienstplanprozesse)
- 14:30 Uhr: *Pause*
- 14:45 Uhr: **Themenschwerpunkt 5: Ausfallmanagement** (Krankenstand, Umgang mit Dienstaussfällen, Joker-Dienste)
- 15:30 Uhr: Sonderthema Dienstplansoftware
- 16:00 Uhr: Fazit und Ausblick
- 16:30 Uhr: Abstimmung der nächsten Schritte
- 17:00 Uhr: *Ende*

Was kann ich heute leisten?

Was ich heute kann:

- Ihnen eine grundlegende Orientierung vermitteln
- Ihnen Impulse für die weitere Arbeit geben
- Ihnen unsere Erfahrungen aus konkreten Projekten in der Sozialwirtschaft weitergeben und zur Diskussion anregen
- etc.

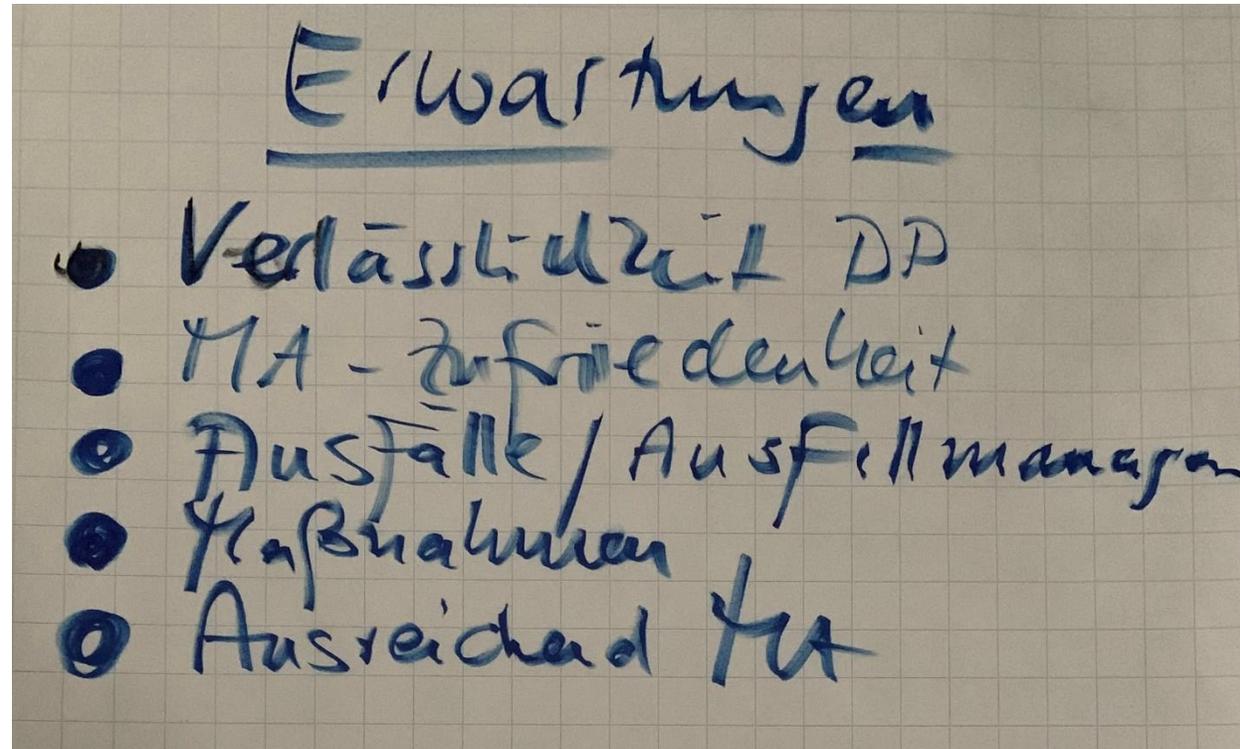
Was ich heute nicht kann:

- Abschließende und allumfassende Antworten liefern
- Patentrezepte mitbringen
- Auf alle möglichen einzelnen Problemstellungen eingehen
- etc.

Vorstellungsrunde



Erwartungsabfrage





Einführung

Warum überhaupt ein Dienstplan?

Eigentlich gibt es nur wenig formale Anforderungen...

- Kostenträger/Aufsichtsbehörden:
 - Sicherstellung prospektiver Personaleinsatz (Anzahl, Qualifikation) und dessen retrospektive Dokumentation
 - Besonderheit in der Ambulanten Pflege: Sicherstellung der Kompatibilität mit Leistungs- und Tourenplanung
- MAV/BR: Einhaltung arbeitsrechtlicher Vorgaben
- ???

[→ In der Regel keine Vorgabe aus Tarifverträgen!]



Warum überhaupt ein Dienstplan?

... reicht dann ein handschriftlicher Zettel?

- Theoretisch ja! ABER, es gibt viele praktische Gründe für einen IT-gestützten Dienstplan:
 - Übersichtliche Darstellung von Informationen
 - Bessere Steuerbarkeit
 - Effizientere Planung
 - Etc.



Was ein Dienstplan leisten kann

Sicherung des operativen Betriebs durch...

... bestmögliche Versorgung der Kunden

... zufriedene und motivierte Mitarbeiter

... wirtschaftlichen Ressourceneinsatz

... effiziente Abläufe und Prozesse

... Einhaltung externer Vorgaben

... Etc.

The screenshot displays a software interface for service planning. At the top, there is a navigation bar with 'MENÜ' and 'DIENSTPLAN'. Below this, there are tabs for 'Dienstplan', 'Mein Plan', 'Personalbedarfsdeckung', 'Vorgabewerte', 'Rotation', and 'Wunschphase starten'. The main area shows a weekly calendar grid for 'WOHNBEREICH EG' in 'MRZ 2021, IN PLANUNG'. The grid lists staff members and their assigned shifts (e.g., F1, S4, SF, NW, X, TAG, NACHT) across the days of the week. A legend at the bottom defines shift types: BKF (BASS Kurzer Fr...), F (Frühschicht), LF (Langer Frühdie...), RB (Rufbereitschaft), S (Spätschicht), and WBL (Wochenblatt).

Was ein Dienstplan *nicht* leisten sollte

Dienstplan(ung) nicht überfrachten/-fordern!

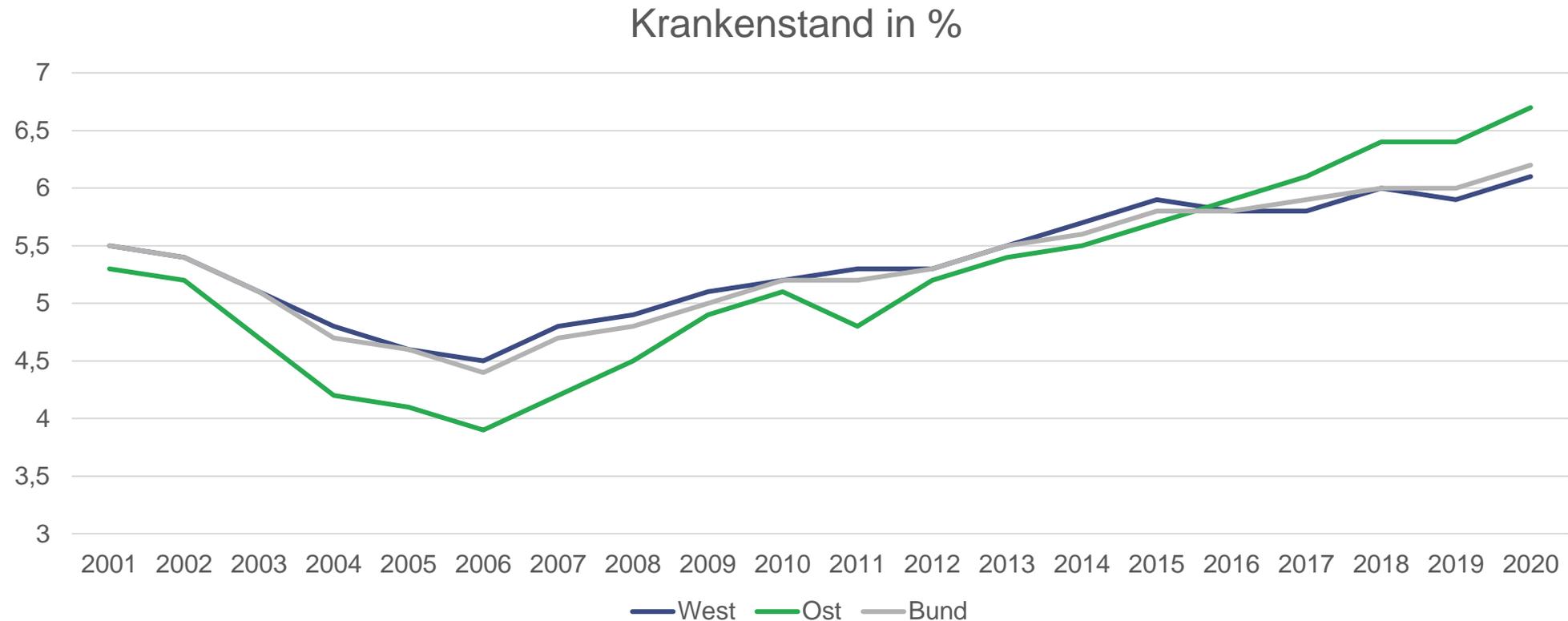
- Ausmerzen von Unzulänglichkeiten in der Gebäudeplanung
- Missbrauch als Führungsinstrument
- Etc.

Und warum Verlässlichkeit?



Der Anlass: Kurzfristige Ausfälle nehmen zu

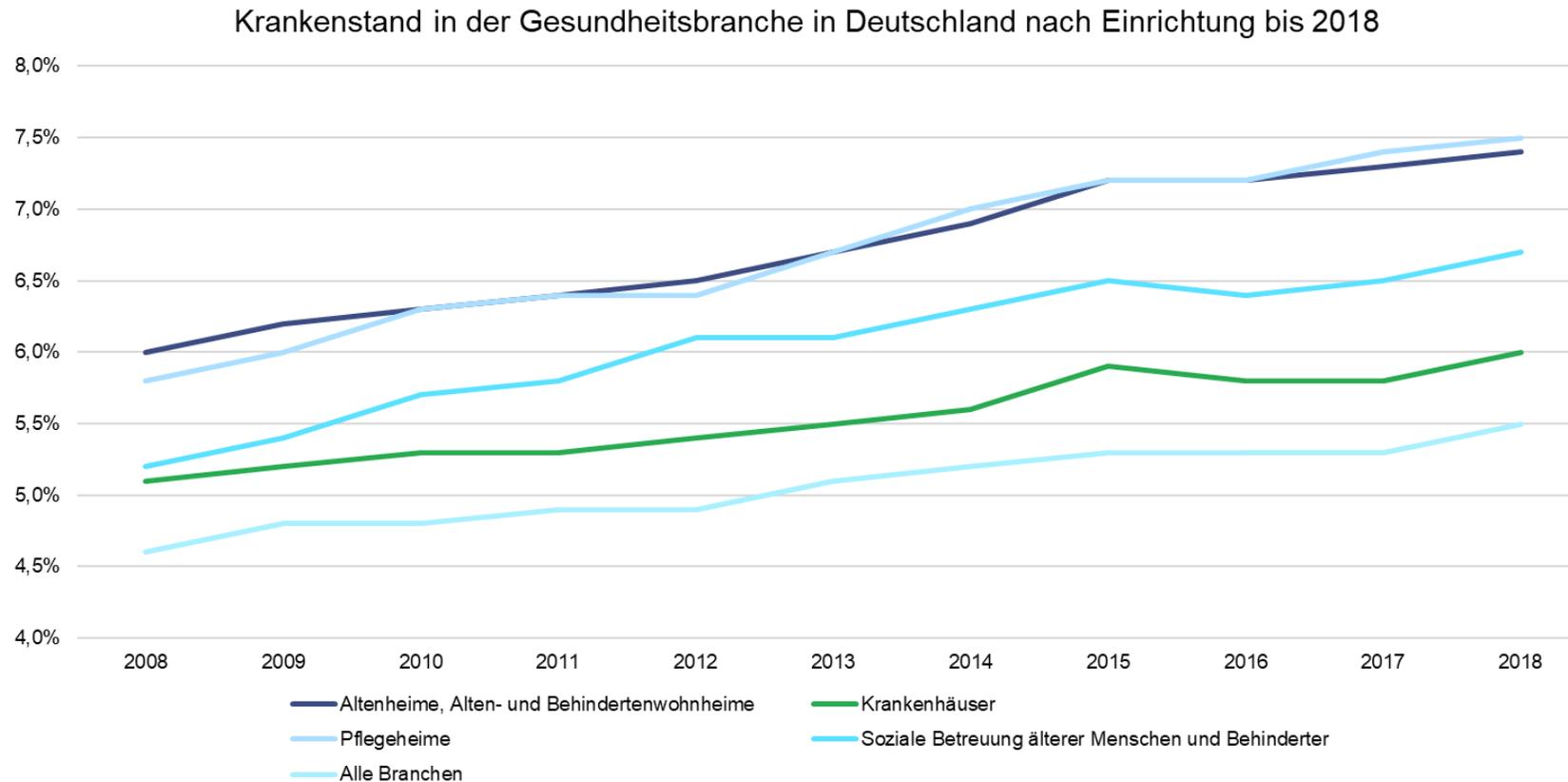
Entwicklung Krankenstand im Gesundheits- und Sozialwesen



Quelle: Fehlzeiten-Report 2021 ([wido_pra_fzr_2021_krankheitsbedingte_fehlzeiten.pdf](#))

Der Anlass: Kurzfristige Ausfälle nehmen zu

Entwicklung der Krankenquote in der Pflege



Die Folge: Das unliebsame Holen aus dem Frei (u.a.)



Kannst Du
einspringen?

Das Thema: Verlässlichkeit in der Dienstplanung

Was erwarten Mitarbeiter von einer Verlässlichen Dienstplanung? – Die Dienstplanung muss ...

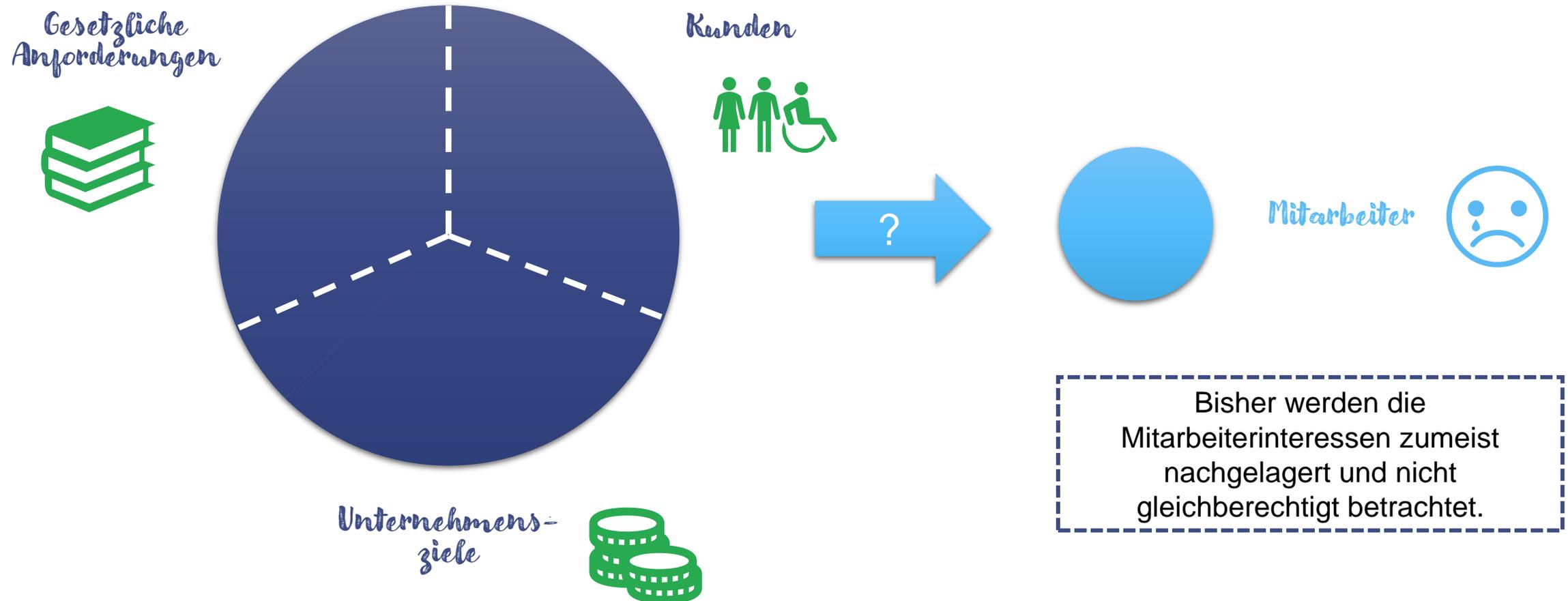
1. ... genügend Personal einplanen, um das Arbeitsaufkommen angemessen abdecken zu können. (62% der Befragten)
2. ... mindestens vier Wochen vor dem ersten Geltungstag verbindlich vorliegen. (44% der Befragten)
3. ... Puffer für kurzfristigen Personalausfall beinhalten. (38% der Befragten)
4. ... verlässlich sein. (35% der Befragten)
5. ... meine Wünsche berücksichtigen. (34% der Befragten)
6. ... muss fair und gerecht sein. (30% der Befragten)
7. ... muss so gestaltet sein, dass gesetzlich (vorgesehene) Pausen genommen werden (können). (20% der Befragten)
8. ... muss verbindlich geplante Ausbildungszeit vorsehen. (14% der Befragten)
9. ... muss zulassen, dass ich - auch kurzfristig - meinen Dienst ändern bzw. Dienste tauschen kann. (13% der Befragten)

Quelle: Online-Umfrage Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK)
Befragungszeitraum: 01.12.2018 bis 16.01.2019
Anzahl Teilnehmer: 2.373



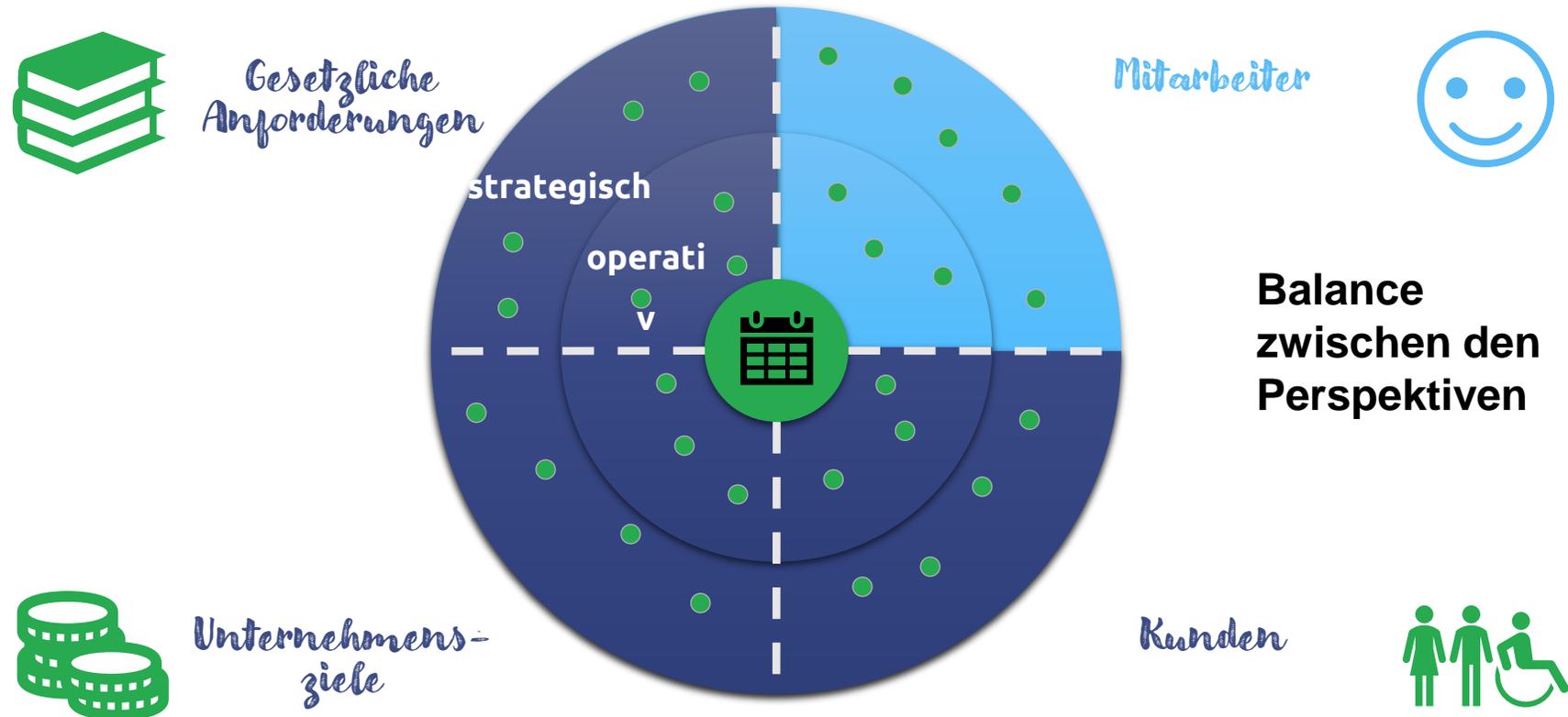
Die Umsetzung: Konzept der Verlässlichen Dienstplanung I

Bisherige Herangehensweise in der Dienstplanung: 3 Perspektiven im Vordergrund



Die Umsetzung: Konzept der Verlässlichen Dienstplanung II

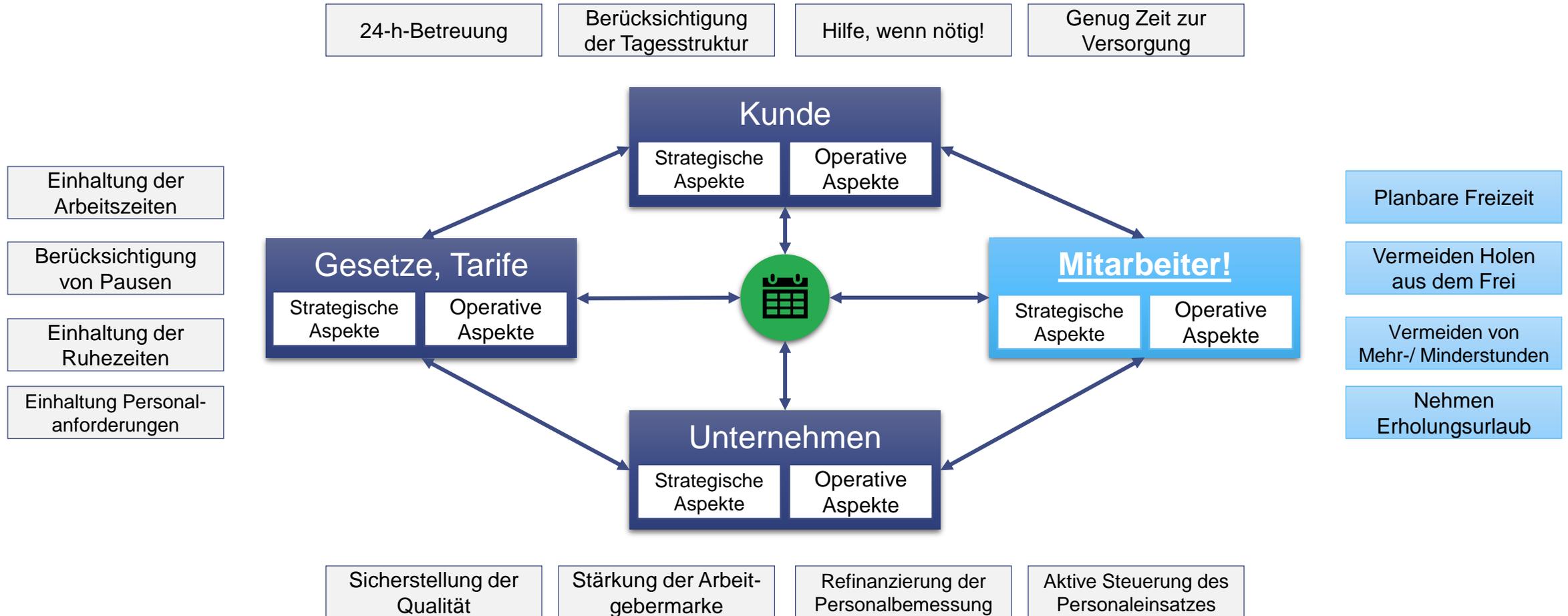
Der neue Ansatz: Balance von 4 Perspektiven – Eine Gleichstellung der Mitarbeiterperspektive



Unsere Hypothese: Wenn alle 4 Perspektiven in Einklang gebracht werden, also in Balance stehen, dann wird die Dienstplanung nachhaltig für alle Beteiligten verbessert!

Die Umsetzung: Konzept der Verlässlichen Dienstplanung III

Viele wichtige Aspekte innerhalb der 4 Perspektiven



Die Umsetzung: Konzept der Verlässlichen Dienstplanung IV

Begriffsklärung/Definition

- Das Konzept der Verlässlichen Dienstplanung beschreibt einen ganzheitlichen Ansatz, der vor allem auch strategische/konzeptionelle Aspekte in den Blick nimmt. Operative Aspekte spielen eine eher untergeordnete Rolle, dort anfallende Probleme werden jedoch Veränderungen auf strategischer/konzeptioneller Ebene häufig implizit gelöst.
- Die Umsetzung des Konzepts funktioniert allerdings nur, wenn alle Beteiligten mitziehen und sich nicht nur auf formale Positionen zurückziehen!
- Ergebnis in der Umsetzung ist ein Dienstplan, der robuster gegenüber Veränderungen ist und für alle Anspruchsgruppen Vorteile mit sich bringt.
- Das Konzept umfasst ein Bündel an Maßnahmen und Instrumenten, das ehrlicherweise in der praktischen Umsetzung nie absolut vollständig und dauerhaft laufen wird. Aber schon ausgewählte Elemente können temporär sehr hilfreich sein...



01

Rahmenbedingungen und Grundlagen

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Dienstplanung

Entwicklung/ Festlegung eines klaren fachlichen Leitbilds, abgeleitet von der zugrunde liegenden Leistungs- und Finanzierungssystematik

Konsequente Umsetzung des Einrichtungskonzepts/ -leitbilds

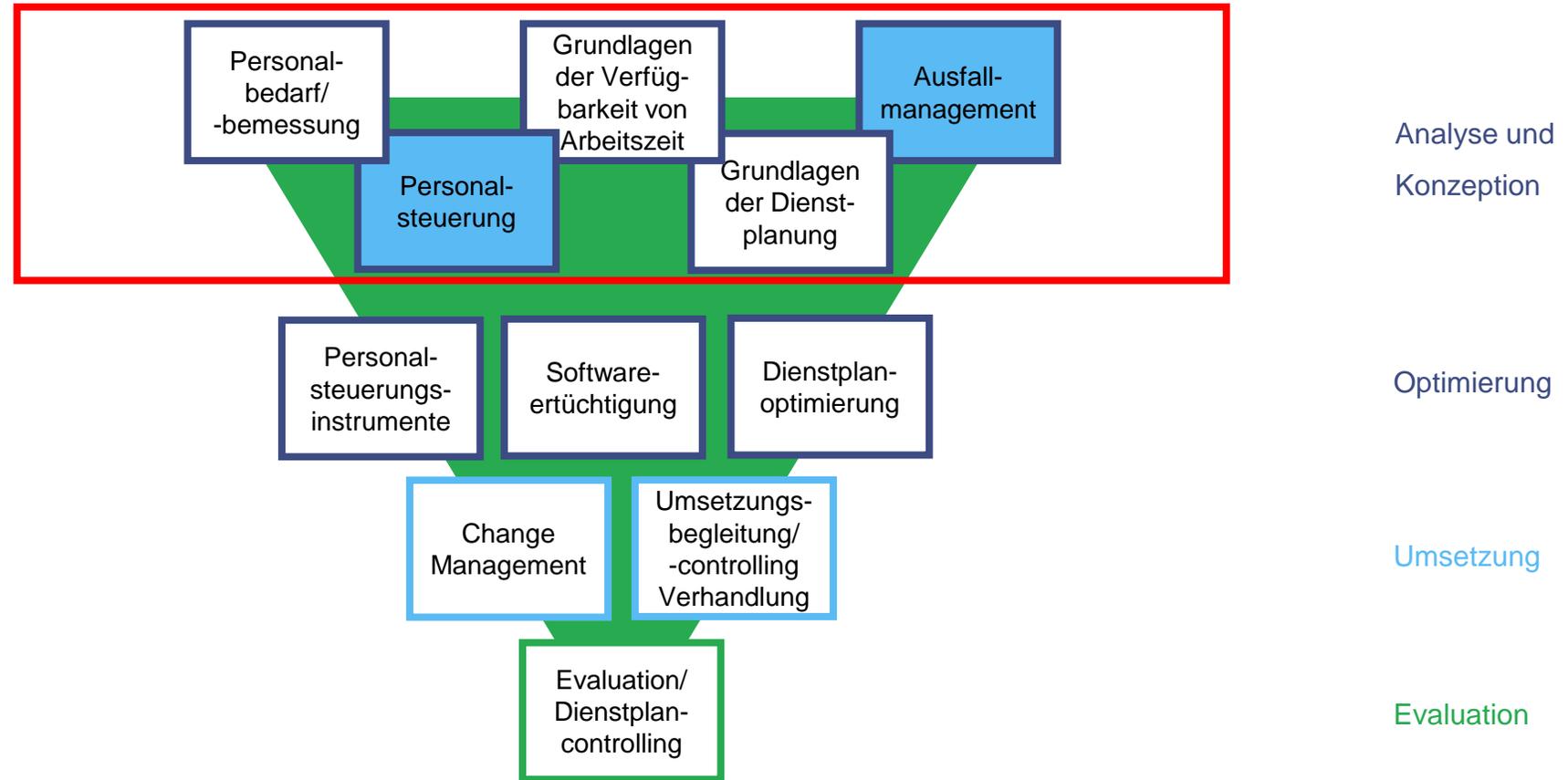
Ausreichende Kenntnis über die wesentlichen arbeitsrechtlichen Regelungen

Fortgeschrittenes Anwenderwissen in der Dienstplansoftware

Sofern zutreffend: Umfassende Kenntnis über und adäquate Umsetzung des Tarifwerks

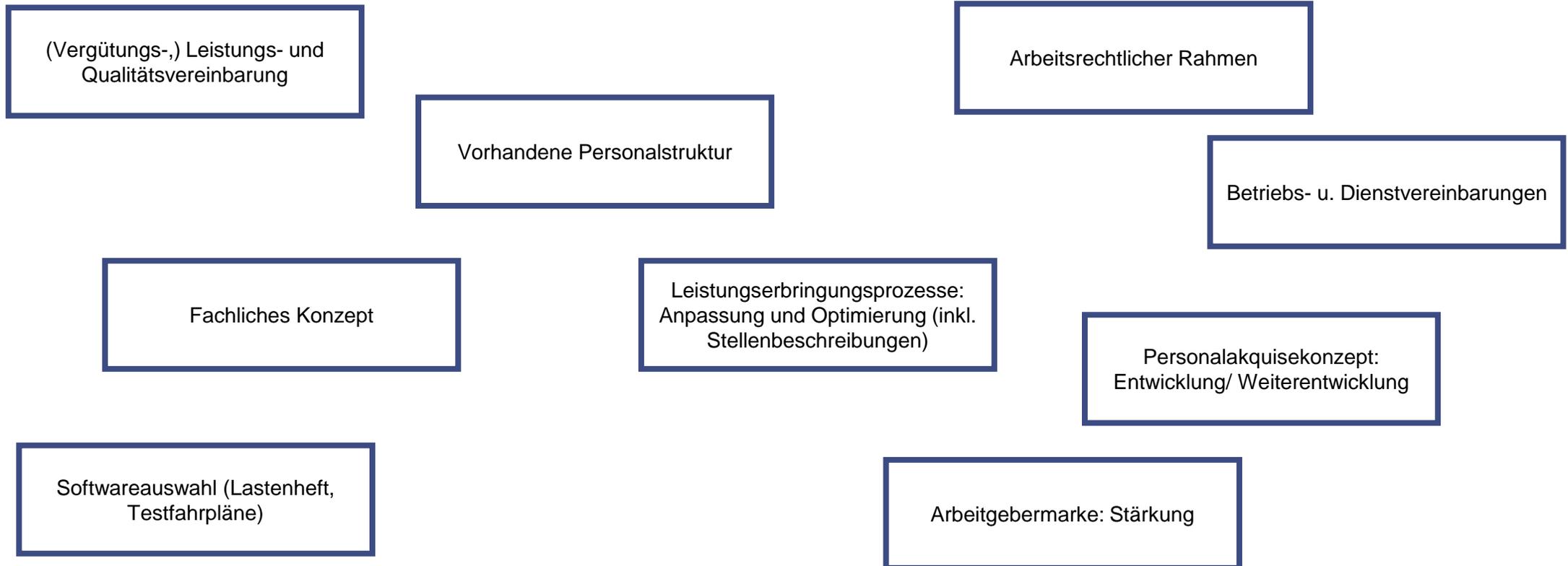
Konzept Strategisches Dienstplanmanagement: Kernthemen

Ein typisches Projektdesign in der Übersicht



Konzept Strategisches Dienstplanmanagement: Nebenthemen

Weitere mögliche Themen für Analyse und Konzeption





02

Personalbedarf und -bemessung

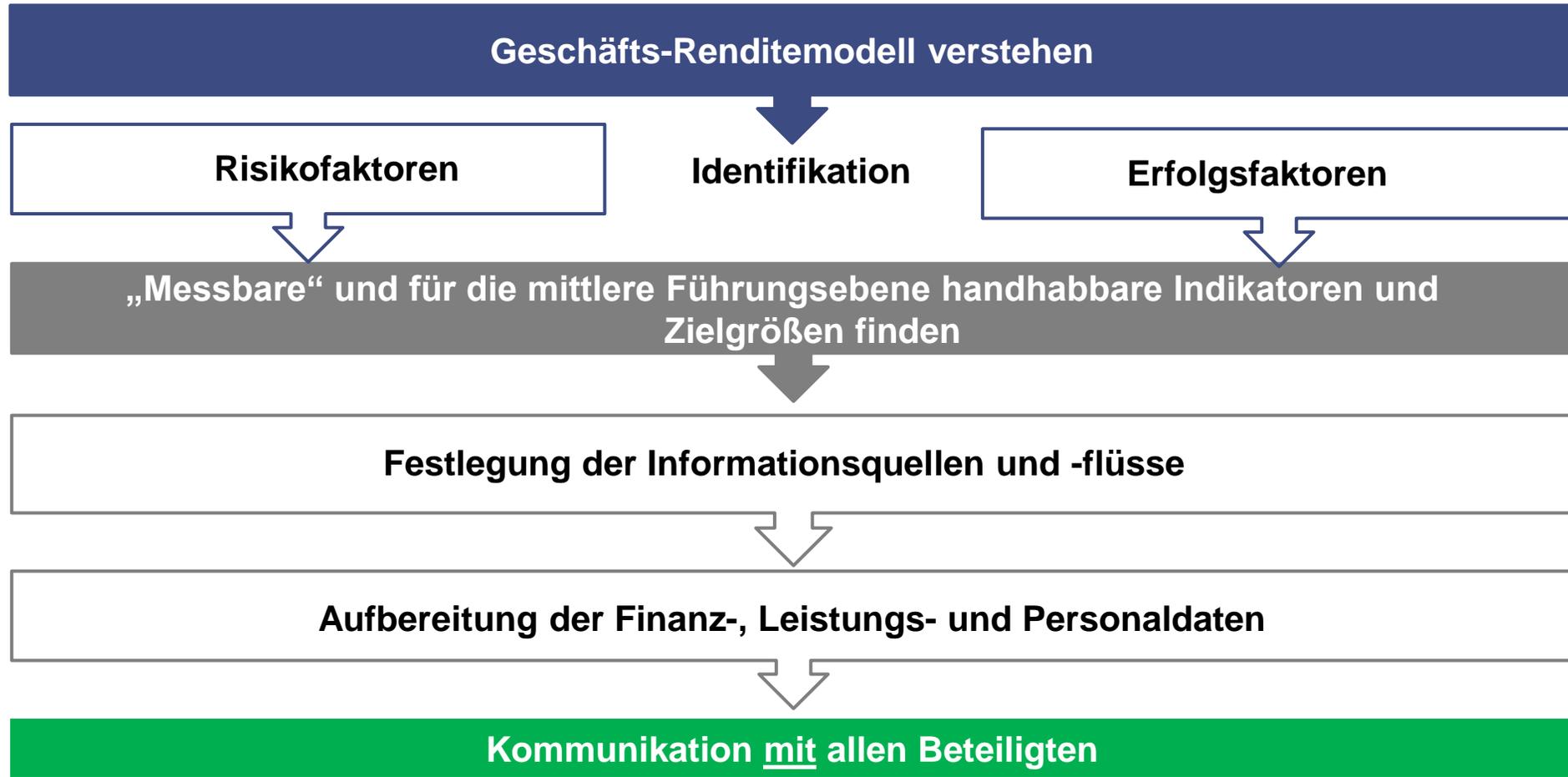
Kernthemen: Soll-Zustand



Personalbedarf/ -bemessung

Klarheit über das Geschäftsmodell

Exkurs: Grundprinzip der operativen Steuerung der Geschäftsfelder



Exkurs: Besonderheiten von Geschäftsmodellen sowie der Steuerung in der Sozialwirtschaft

Besonderheiten der Geschäftsmodelle

- Sehr starker Einfluss von Gesetzen → oft kurzfristige Veränderungen – auch der Erfolgs- und Risikofaktoren
- Sehr hohe Verhandlungsmacht der Kunden (tw. Züge eines sog. Monopsons)
- Nur eingeschränkte Möglichkeiten der Veränderung von Geschäftsmodellen
- Tw. wenig Freiräume für die organisatorische Gestaltung

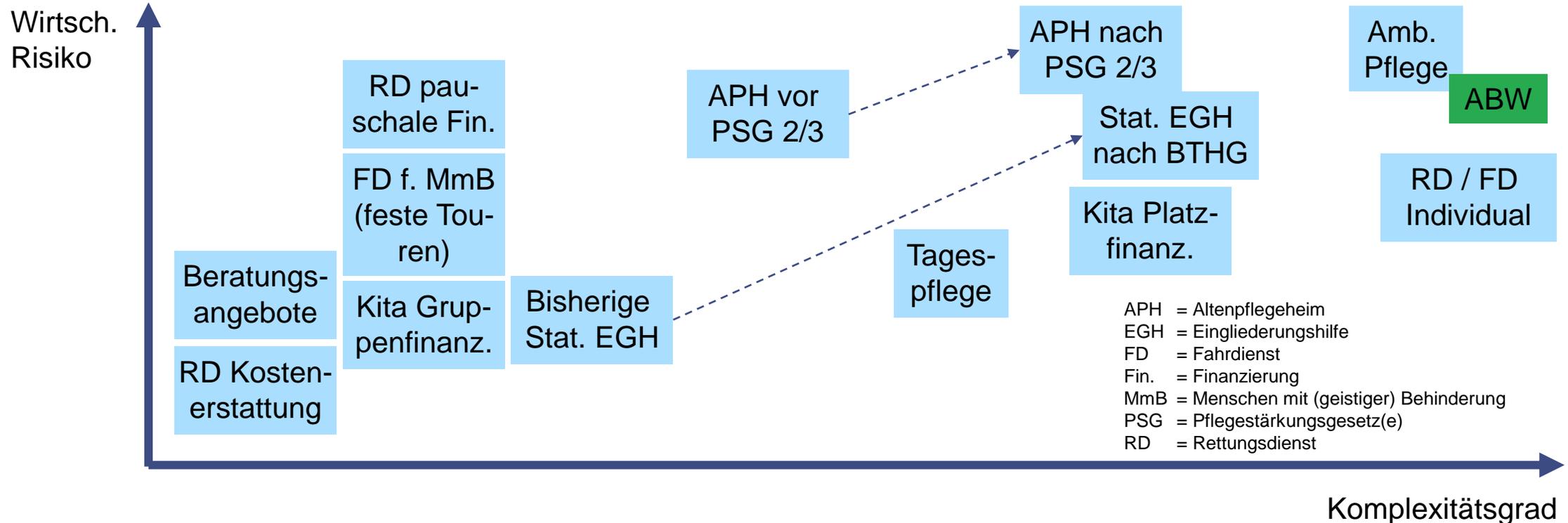
Besonderheiten der Steuerung

- Nebenbedingungen neben der eigentlich effizienten Ressourcensteuerung einzuhalten (z.B. FK-Quote, Stellenvorhaltung)
- Oft komplexer Kundenbegriff (Endkunden, Angehörige, Kostenträger, Multiplikatoren/Zuweiser) → Wer ist der Entscheider?
- Mehrdimensionale Zielsysteme (fachlich-ideell, betriebswirtschaftlich)
- Starke fachliche, wenig betriebswirtschaftliche Prägung der mittleren Führungsebene



Spezifische und pragmatische Steuerungsinstrumente erforderlich

Exkurs: Komplexitätsgrade der operativen Steuerung bei ausgewählten Aufgabenfeldern der Sozialwirtschaft



Ambulante und andere kleinteilige Aufgabenfelder sind anspruchsvoller für die operative Steuerung. Mit zunehmender Ambulantisierung erhöhen sich die Komplexität und damit die Anforderungen an die operative Steuerung.

Kernthemen: Soll-Zustand



Personalbedarf/ -bemessung

Klarheit über das Geschäftsmodell

Klarheit über die Systematik der Personalbemessung:

- bedarfsorientiert (Personalvorhaltungszeiten / Öffnungszeiten / Anwesenheitszeiten der Kunden oder Umfang der zu erbringenden Leistungseinheiten)
- budgetorientiert (Personalkosten, Personalschlüssel (vorgegeben / selbstentwickelt))

Sicherstellung einer angemessenen Refinanzierung der bestehenden Personalbemessungssystematik

Erfüllung aller leistungs- und ordnungsrechtlichen Vorgaben

Hinreichend detaillierte Vorgaben für einzelne Organisationseinheiten, nach Leistungsart und -zeitraum sowie je Qualifikation aus der Personalbemessungssystematik

Praxisnahe Vorgaben, die in der Realität mit Blick auf die Unterstützungsbedarfe der Kunden umsetzbar sind

ERFOLGSFAKTOR: Klarheit über die notwendige bzw. einsetzbare Personalmenge (Soll-Struktur)

Personalmessung in der Ambulanten Pflege

**Leistungsmenge:
(in der Zukunft)**

- Anzahl Kunden
- Leistungen pro Kunde
- Wachstumsziele einplanen



**Jahresumsatz aus dem
Wirtschaftsplan: 1,2 Mio. €**



**Umrechnung in
Arbeitseinheiten:**

- Zielumsatz pro Stunde
- Qualifikationspreise als Hilfe
- Renditeziele einrechnen



**Mischkalkulation
examiniert/ nicht
examiniert: 46 € pro Std.**



25.532 Std. p.a.

**Umrechnung
Personalressourcen:**

- Nettojahresarbeitszeit pro
Vollzeitstelle

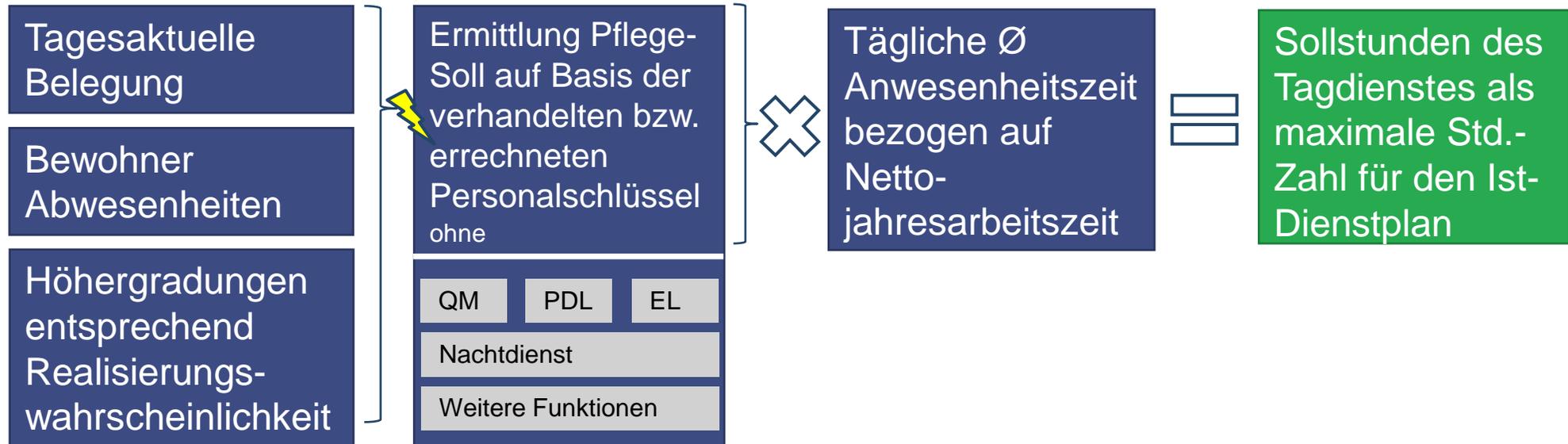


1.600 Std. pro Vollzeitstelle



**15,52 Vollzeitstellen für
Pflegepersonal ohne PDL**

Personalmessung in der Stationären Pflege



Ergebnisse der Befragung

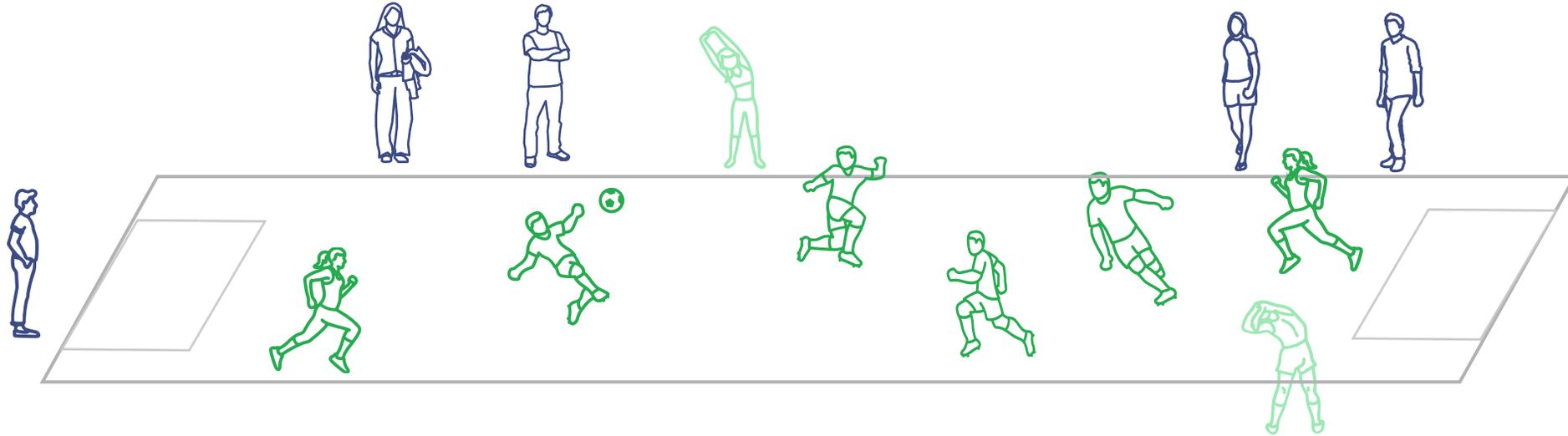




03

Personalsteuerung

Zunächst ein Bild



- Betrachtungsebene(n):
 - Dienstplaneinheit (Einrichtung, Wohnbereich/-gruppen etc.)
 - Alle Mitarbeitenden im Dienstplan
- 2. Einteilung:
 - Alle verplanbaren/verfügbaren Mitarbeitenden

Kernthemen: Soll-Zustand



Personalsteuerung

Aufgreifen und Umsetzen der Vorgaben der Personalbemessung

Berücksichtigung von Leistungsveränderungen und aller Personalressourcen im Ist (Überstunden, nicht genommener Urlaub, Leiharbeit etc.)

Geeignete Instrumente, die zu relevanten Zeitpunkten einen vollständigen Überblick über die Einhaltung der Personalbemessung geben: → siehe folgende synoptische Darstellung

- Instrumente sollten kurz-, mittel- und langfristige Perspektive abbilden
- Instrumente sollten sowohl prospektiv/ zukunftsorientiert als auch retrospektiv/ vergangenheitsorientiert

Umsetzung sollte nah an den Prozessen zur Personaleinsatzplanung sein (integriertes System) und durch geeignete IT-Unterstützung automatisiert sein

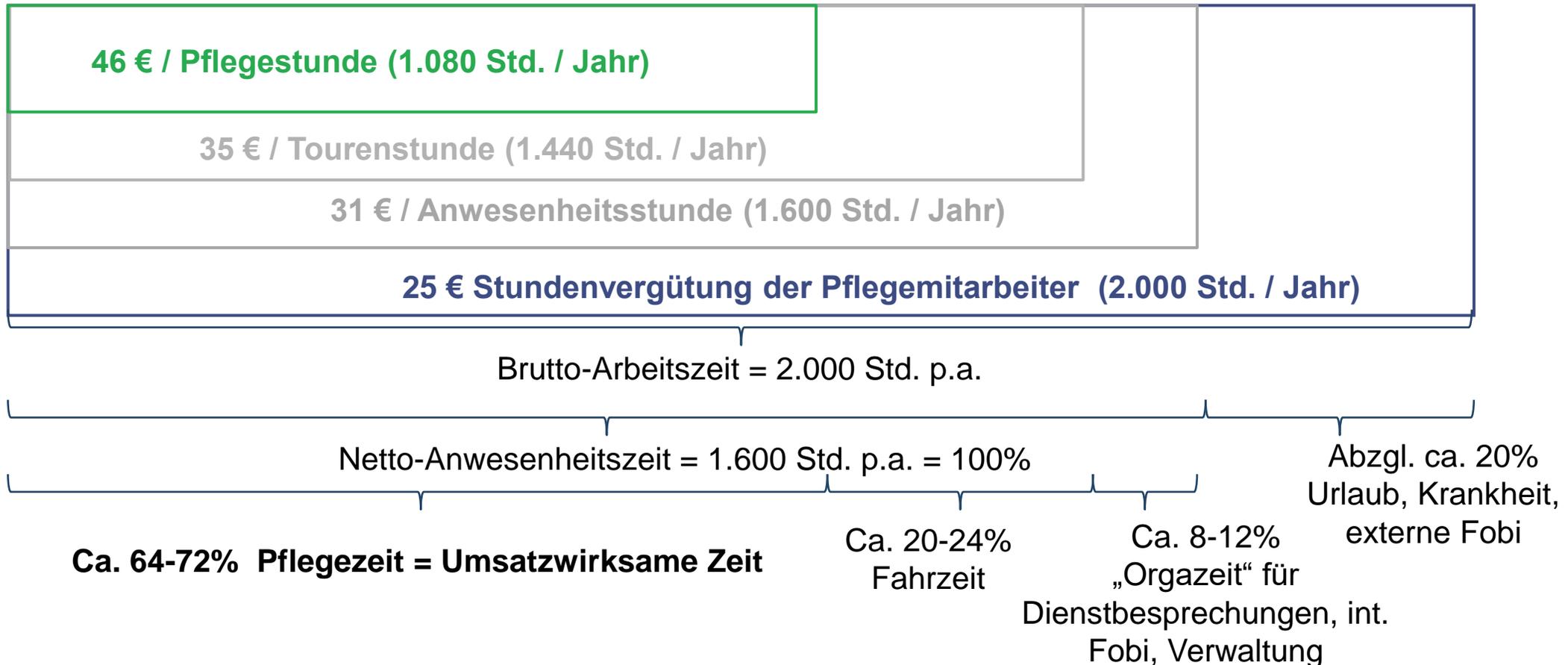
ERFOLGSFAKTOR: Laufende Sicherstellung eines adäquaten Personaleinsatzes

Synopse: Personalsteuerungsinstrumente

Perspektive Zeithorizont	prospektiv	retrospektiv
Kurzfristig	Berechnung der im Dienstplan zu verplanenden Soll-Stunden durch Umrechnung von Personalvorgaben mittels einer Netto-Jahresarbeitszeit	Gegenüberstellung der Soll-Stunden zu den tatsächlich angefallenen Ist-Anwesenheitsstunden (im Dienstplan)
Mittelfristig	Berechnung der Soll-Stellen auf Basis der Personalvorgaben (Schlüssel)	Soll-Ist-Abgleich auf Basis von Vollzeitstellen, Erkennen von Personalvakanz
Langfristig	Berechnung der Soll-Stellen für die nächsten Jahre unter Berücksichtigung von Veränderungen der Geschäftsfelder, Wachstumszielen, bekannten Fluktuationen (Verrentung, Simulation von Elternzeit, Austritten)	Analyse der Personalstruktur hinsichtlich Alter, Teilzeit/ Vollzeit, Qualifikation, etc.

Exkurs: Grundlagen der Nettojahresarbeitszeit

Mindestumsatz zur Deckung der Personalkosten:



Beispiel: Berechnung Nettojahresarbeitszeit

Nettojahresarbeitszeitberechnung Altenhilfe - für Mitarbeiter in der 6-Tage-woche nach Anlage 32 und 33 (Pflege-, Sozialdienst), gilt aus Vereinfachungsgründen auch für Mitarbeiter in der 5-Tageweche und nach Anlage 2		Pflicht-/Wahl-feld	MA im Dienstplan-einsatz 7-Tage pro Woche		Regelung zur Anpassung der Rechenfelder (in Abstimmung mit Aufgabenfeldleitung)
Berechnungsbasis	Erläuterungen		Tage p.a.	Stunden p.a.	
Tage Gesamt	Schaltjahr berücksichtigt	P	365,25	2.374	nie
Wochenenden	langjähriges Mittel	P	52,18	339	nie
Bruttojahresarbeitszeit			313,07	2.035	
Feiertage auf Werktag	Anlage 32/33 § 3 Abs. 2, Werktag: Mo-Sa	P	10,1	79	nur bei Änderung der Regelungen des AVR
Vorfesttage (24.12.& 31.12)	Anlage 32/33 § 2 Abs. 3, Werktag: Mo-Sa	P	1,7	13	nur bei Änderung der Regelungen des AVR
Erholungsurlaub	Anlage 14 § 3	P	36,0	234	nur bei Änderung der Regelungen des AVR
Zusatzurlaub	Anlage 32 § 17 und 33 § 16: bis max. 6 Tage p.a., Auswertung durchschnittl. Zusatzurlaub Schicht-, Wechselschicht, Nachtarbeit	W	0,7	5	Ansatz des Durchschnitts an Zusatzurlaubstagen über alle Mitarbeiter. Einheitlicher Ansatz je Fachbereich für alle Mitarbeiter. Anpassung nur bei signifikanten Veränderungen.
Sonderurlaub Anlage 5 § 1b	keine Regelung in Anl. 32	P	0,0	0	Gibt es nur für Mitarbeiter außerhalb Anlage 32/33
Krankheit (innerhalb der Lohnfortzahlung)	Vergangsheitsbezogene Betrachtung der Krankenquote zur Prognose der zukünftigen Entwicklung: 7,10%	W	22,2	144	Ansatz einer durchschnittlichen Krankenquote, Basis: Auswertung aus Dienstplanprogramm, Berücksichtigung aller Kranktage innerhalb der Lohnfortzahlung inkl. Kranktage ohne AU-Schein. Anpassung 1x jährlich zum 1.1. oder bei gravierenden Veränderungen
Nettojahresanwesenheitszeit			242,3	1.559	
Fortbildung (extern und intern)	Ann.: 2,5 Tage p.a.	W	2,5	16	Ansatz der durchschnittlichen Abwesenheit für externe
Betriebsversammlungen MAV	Ann.: 1x p.a. 1 Std.	W	0,2	1	Fortbildungen und Versammlungen je Fachbereich für alle
Betriebsversammlungen	Ann.: 1x p.a. 1 Std.	W	0,2	1	Mitarbeiter. Basis: geschätzt
Einsatzzeit			239,5	1.541	



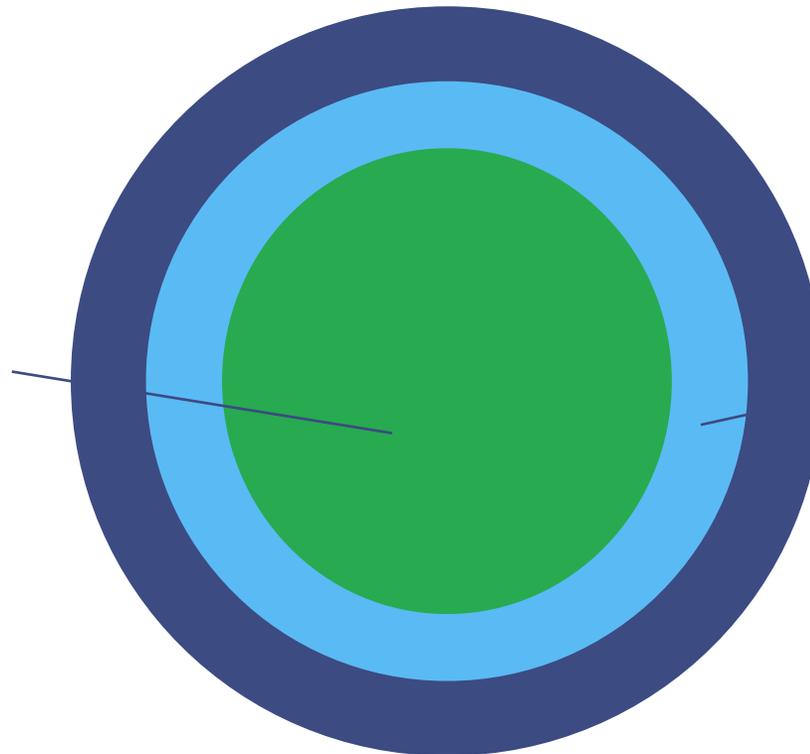
Relevant für die nettobasierte Steuerung

Einstellungen:	
Krankenquote	7,10%
Wochenstunden	39
Arbeitstage pro Woche	6
Stunden pro Tag	6,5

Exkurs: Brutto- vs. Nettoplanung

Hintergrund: In vielen Geschäftsmodellen (stationäre Altenhilfe, Kitas etc.) ergeben die Personalschlüssel die Gesamtpersonalmenge, mit der auch ALLE Abwesenheiten und nicht-klientenbezogenen Zeiten abgedeckt werden müssen!

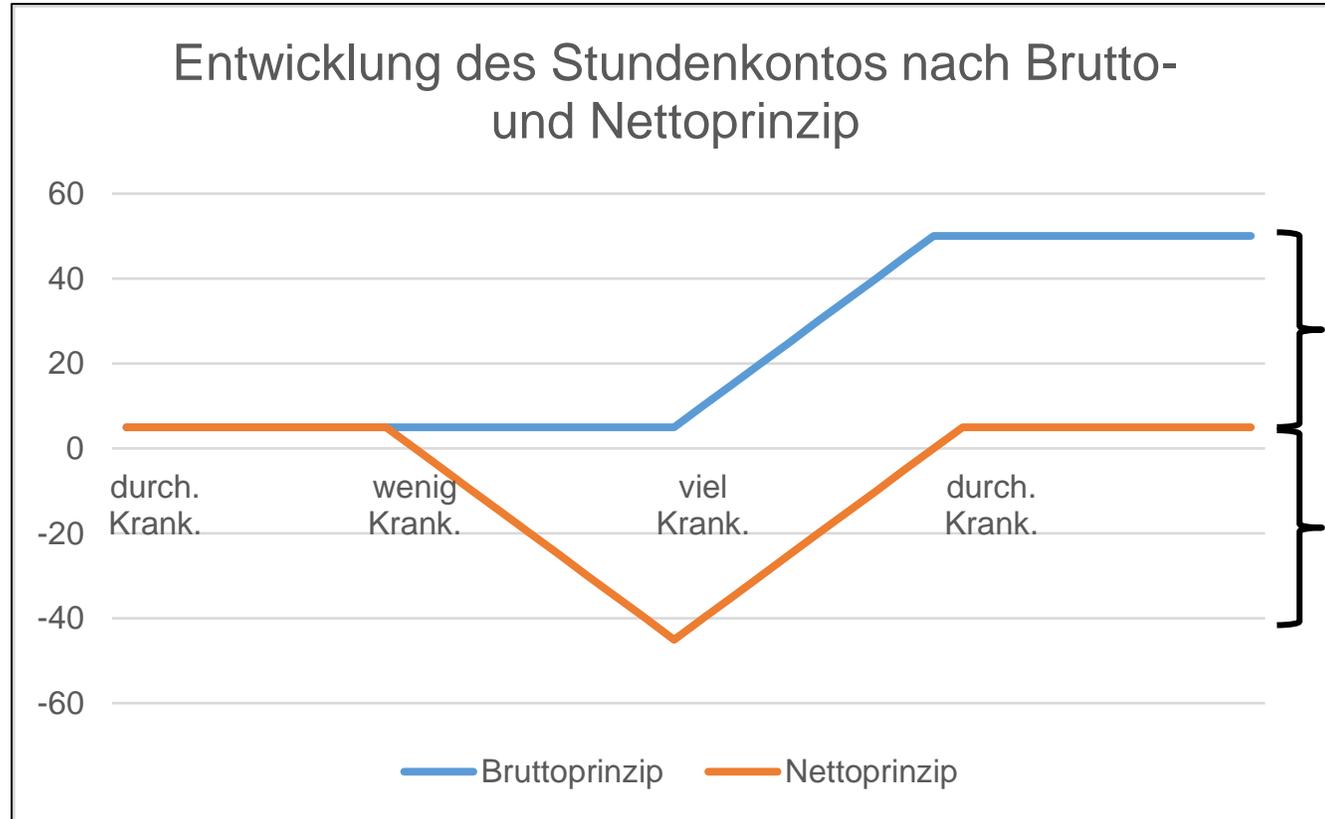
Nettopersonalmenge =
tatsächlich zu verplanendes
Personal in Abhängigkeit von
der Belegung; nicht aller
möglichen Kräfte werden hier
verplant! → Minusstunden/
Abbau von Plusstunden



Bruttopersonalmenge lt.
Schlüssel, hierin enthalten
Mitarbeitende im Krank, im
Urlaub, auf Fortbildung usw.

Mitarbeitende, die theoretisch
für den Dienstplaner zur
Verfügung stehen

Beispiel: Entwicklung Stundenkonto nach Netto- und Bruttosteuerung



Nicht refinanzierte Mehrkosten

Schwankungen der individuellen Personaleinsatzintensität bei täglich gleichem Personalbedarf

Exkurs: Umsetzung des Nettoprinzips in der Dienstplanung

Hintergrund: In der Dienstplanung muss der „planerische Transfer“ geleistet werden, Mitarbeitende nicht direkt zu verplanen, auch wenn sie zur Verfügung stehen!

Früh 1

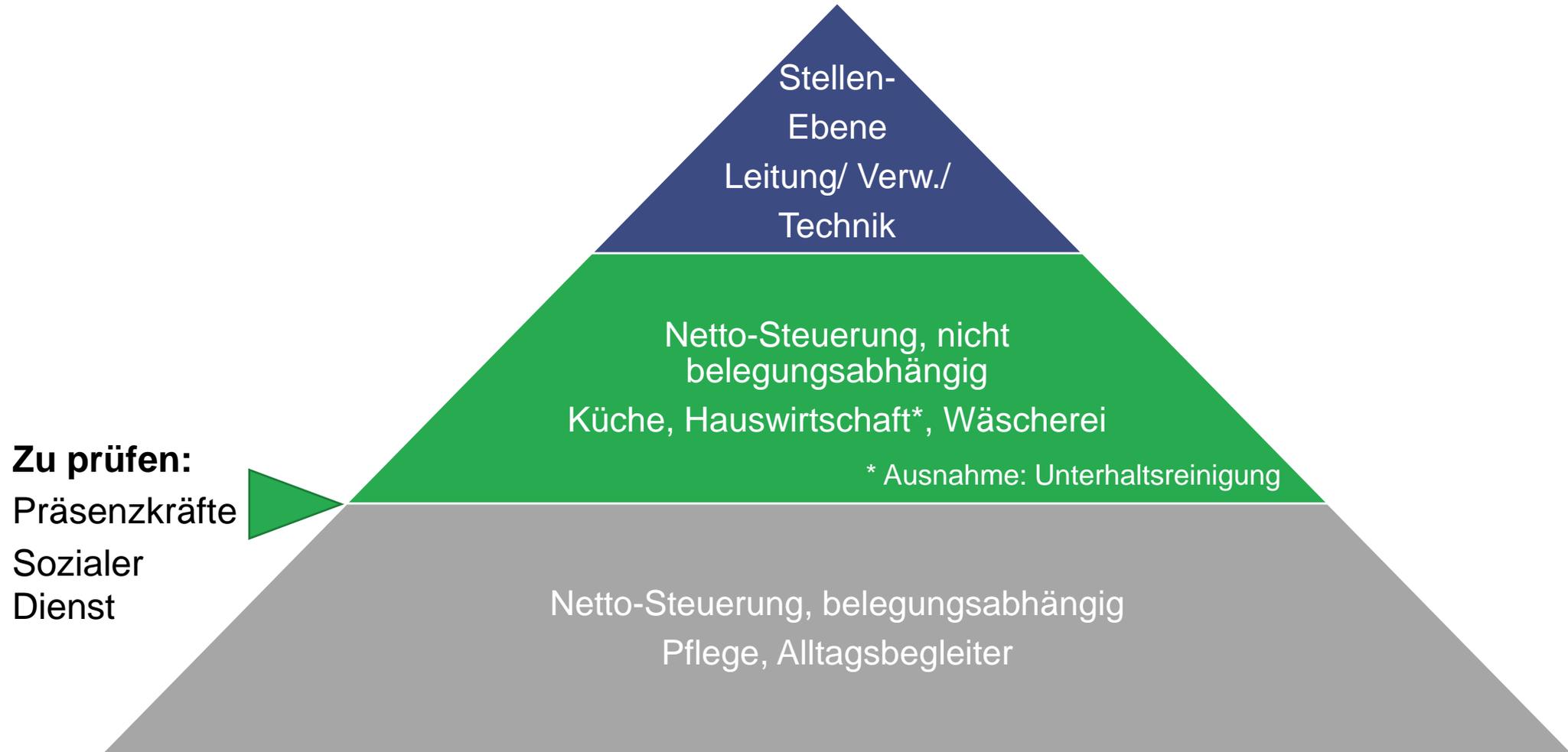
Früh 2

Früh 3

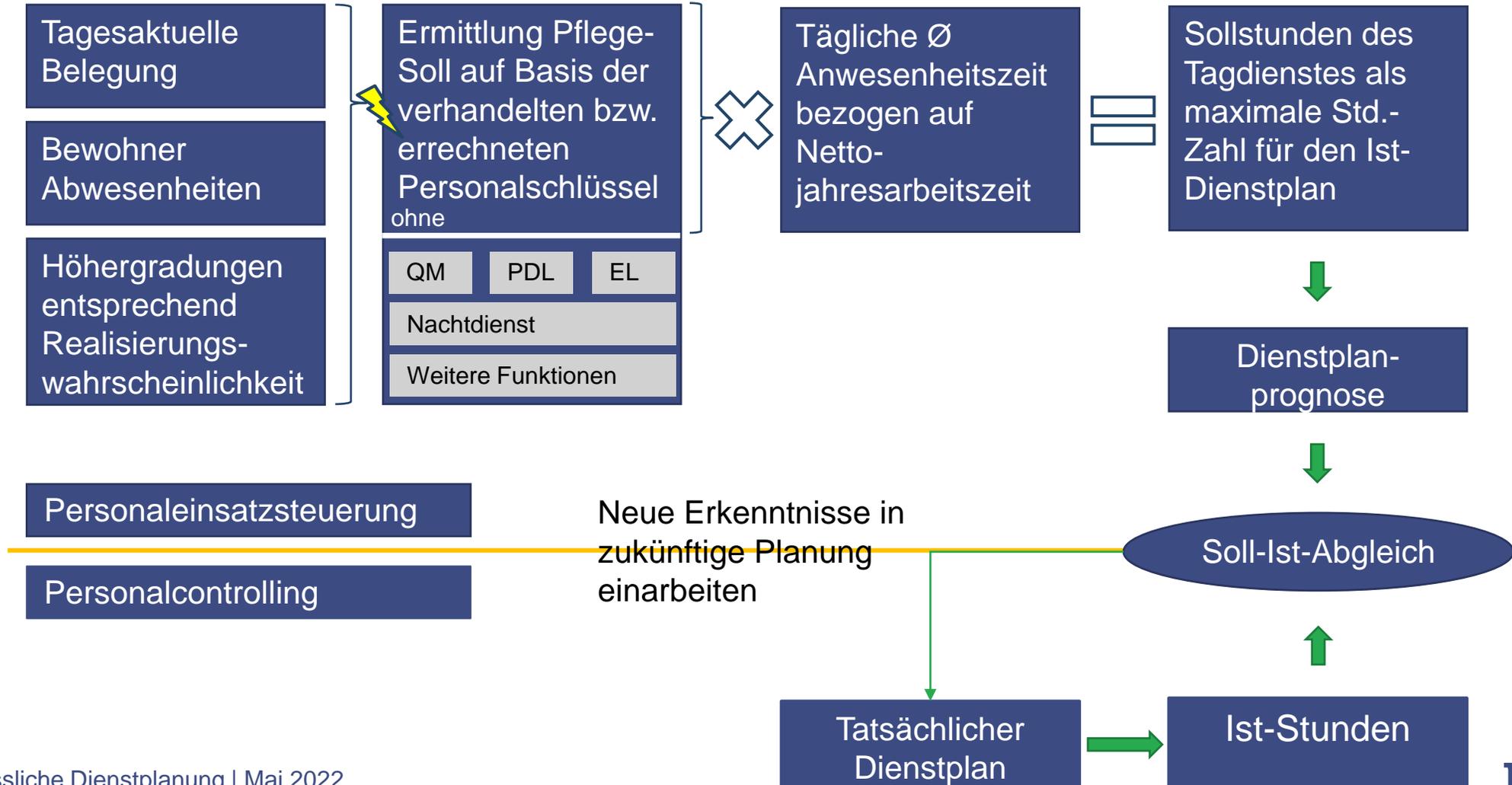
Früh 4

Joker 1

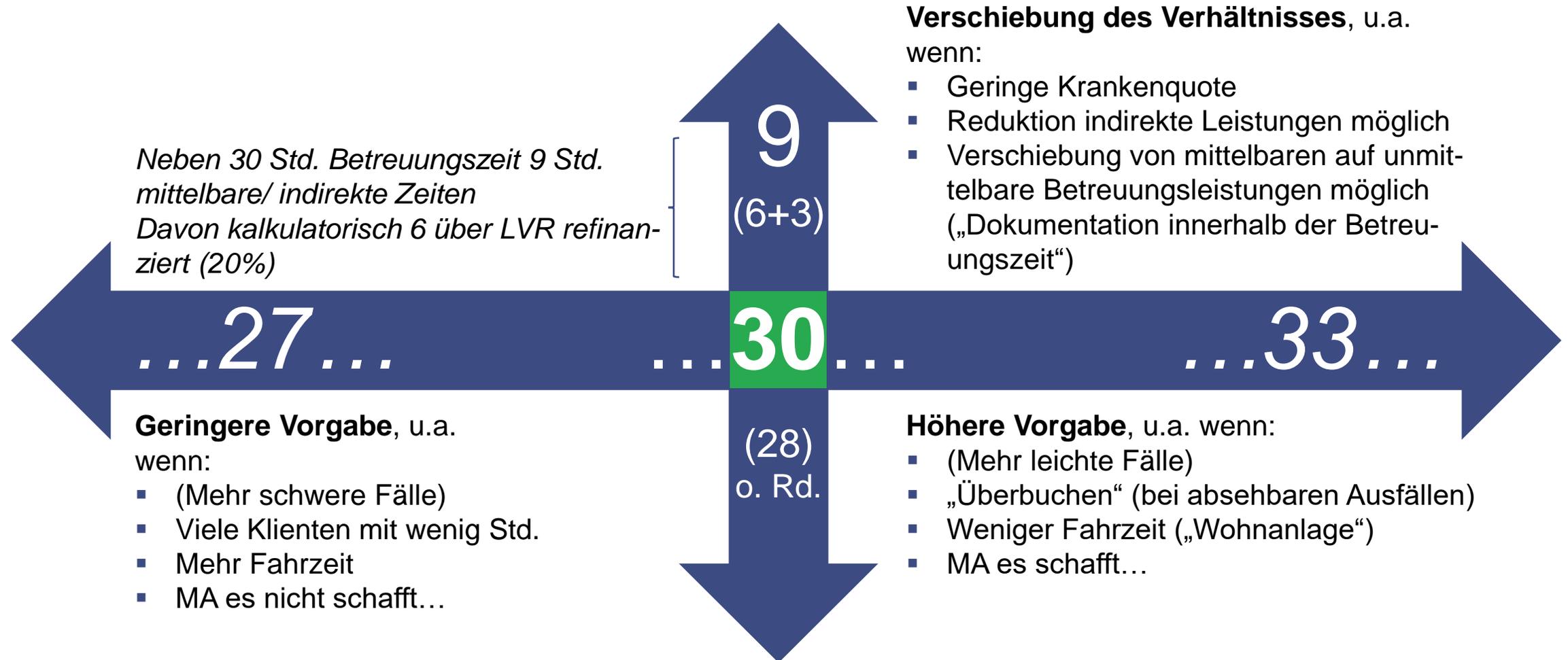
Personalsteuerung: Anwendung auf unterschiedliche Personengruppen



Nettobasierte Personalsteuerung in der Stationären Altenhilfe



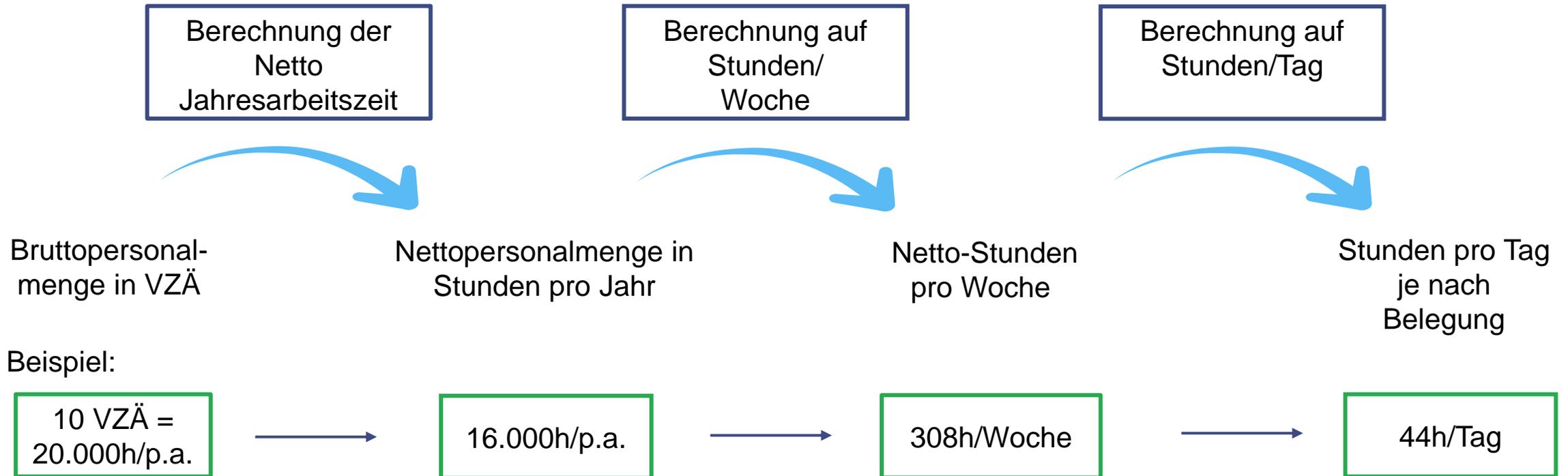
Nettobasierte Personalsteuerung im Ambulant Betreuten Wohnen



Personalsteuerung: Ansatz des Brutto- und Nettoprinzips

Steuerungsperspektive	Brutto-Prinzip	Netto-Prinzip
Vorgabe: Personal im Verhältnis zu Leistungsmenge	Stellen pro Bewohner / Klient (Personal-Schlüssel) Ableitung von Stellen aus Budgetvorgaben	Zu planende Anwesenheitsstunden pro Tag und Orga-Einheit in Abhängigkeit der Belegung (Abgeleitet aus Stellenschlüssel mittels Ø-Anwesenheitszeit)
Dienstplanansatz	Verplanung aller nicht urlaubs- und krankheitsbedingt abwesenden Mitarbeiter	Planung der Mitarbeiter nur in Höhe der Soll-Anwesenheitsstunden pro Tag
Effekt bei niedriger Abwesenheitsquote	Alle Mitarbeiter sind im Dienst	Gleicher Umfang an Personalressourcen wie bei hoher Abwesenheit → Mitarbeiter machen Minusstunden
Effekt bei hoher Abwesenheitsquote	Ersatz für fehlende Mitarbeiter meist auf Kosten von Überstunden	Gleicher Umfang an Personalressourcen wie bei niedriger Abwesenheit → Mitarbeiter machen Überstunden (haben aber Puffer aus Zeiten niedriger Abwesenheit)
Ergebnis	Im Nachhinein wird inkl. Überstunden- und Urlaubsrückstellung immer zu viel Personal eingesetzt worden sein	Theoretisch müsste der Personaleinsatz inkl. der Überstunden- und Urlaubsrückstellung immer dem Soll entsprechen
Zeitlicher Horizont	Mittelfristig: Haben wir ausreichend Personal im Team / in der Einrichtung?	Kurzfristig: Wieviel Personalressourcen sollen heute verplant werden?

Umsetzung der Steuerung



➔ Einflussfaktoren: Personalschlüssel je nach Bundesland, Personalvorgaben

Anwendungsbeispiel aus NRW

- Anwendung des Netto-Prinzips mit Berücksichtigung der Personalschlüssel je nach Pflegegrad
- Bsp. Personalschlüssel: Pflegekraft : Bewohnerinnen/Bewohner

Pflegegrad	Personal- schlüssel NRW (31.01.2021)	Stunden pro Tag/Bewohner	Minuten pro Tag (gerundet)/ Bewohner
1	1 : 8,00	0,13h	8
2	1 : 4,66	0,52h	31
3	1 : 3,05	1,02h	61
4	1 : 2,24	1,54h	92
5	1 : 2,00	1,77h	106



Pflegegrad	Schlüssel
1	1 : 6,11
2	1 : 4,76
3	1 : 3,26
4	1 : 2,55
5	1 : 2,32

Das fehlt, wenn Bewohnerin/Bewohner „fehlt“!

Ergebnisse der Befragung





04

Grundlagen der Verfüg- barkeit von Arbeitszeit

Kernthemen: Soll-Zustand



Grundlagen der Verfügbarkeit von Arbeitszeit I: Regelungen zum Umgang mit Arbeitszeitschwankungen

Vereinbarung oder Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer über die Verteilung der vertraglichen Arbeitszeit über einen längeren Zeitraum, um natürliche Leistungsschwankungen ausgleichen zu können (Arbeitszeitkonto):

- Arbeitszeitkonto sollten hinreichend langen Zeitraum umfassen (individuell festzulegen)
- Hinreichend große Schwankungsbreiten, die dem Ausmaß der Leistungsschwankungen entspricht (+80 oder +100 Stunden, -40 Stunden, abgestufte Maßnahmen für einzelne Stundenkorridore)
- Zeitraum- statt Zeitpunktbezug bei Auszahlungssystemen (Erreichung der Nulllinie im Jahresverlauf statt Kappung an bestimmten Stichtag)

ERFOLGSFAKTOR: Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer über die Verteilung der vertraglichen Arbeitszeit

Anwendungsbeispiel: Einführung eines Arbeitszeitkontos I

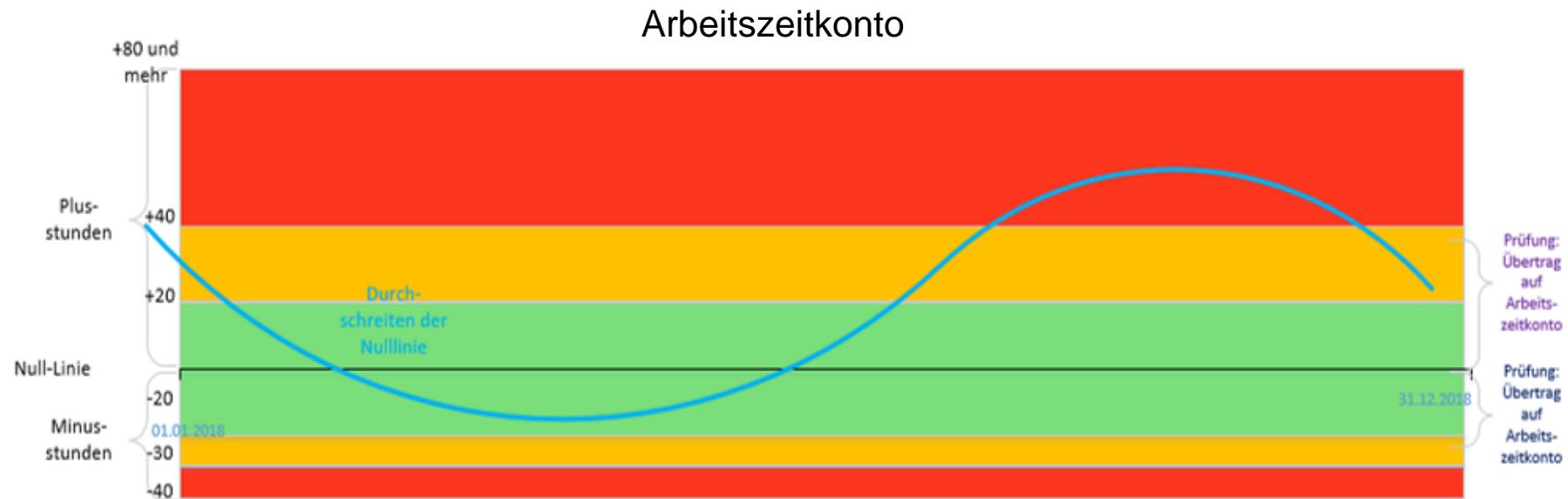
- Auf dem **Arbeitszeitkonto** werden unterjährig alle Stunden verbucht (Belastungs- und Entlastungsstunden). Das Jahr ist somit auch der Ausgleichszeitraum, in welchem die durchschnittliche jährliche Arbeitszeit erbracht werden soll.
- ➔ Sicherstellung durch jährlich verpflichtende Nulllinienerreichung = Anforderung Tarif!
- Wenn keine Nulllinienerreichung stattfindet, wird diese zum 31.12. des Jahres hergestellt:
 - Alle Belastungsstunden, die zu diesem Zeitpunkt auf dem Arbeitszeitkonto sind, sind zuschlagspflichtige Überstunden; alle Zuschläge werden sofort ausbezahlt. Alle Stunden, die oberhalb der zweifachen vertraglich vereinbarten Arbeitszeit sind, werden auf das **Ausgleichszeitkonto** übertragen.
 - Mehr als -40 Entlastungsstunden unterliegen am 31.12. eines Jahres dem Annahmeverzug.

Anwendungsbeispiel: Einführung eines Arbeitszeitkontos II

- Die Belastungsstunden auf dem **Ausgleichskonto** müssen bis zum 30.09. des laufenden Jahres abgebaut werden; ansonsten Auszahlung
- Es bestehen für die Mitarbeitenden privilegierte Möglichkeiten des Freizeitausgleichs und somit des Abbaus der Stunden
- Noch bestehende Entlastungsstunden zum 30.09. auf dem Ausgleichskonto unterliegen dem Annahmeverzug

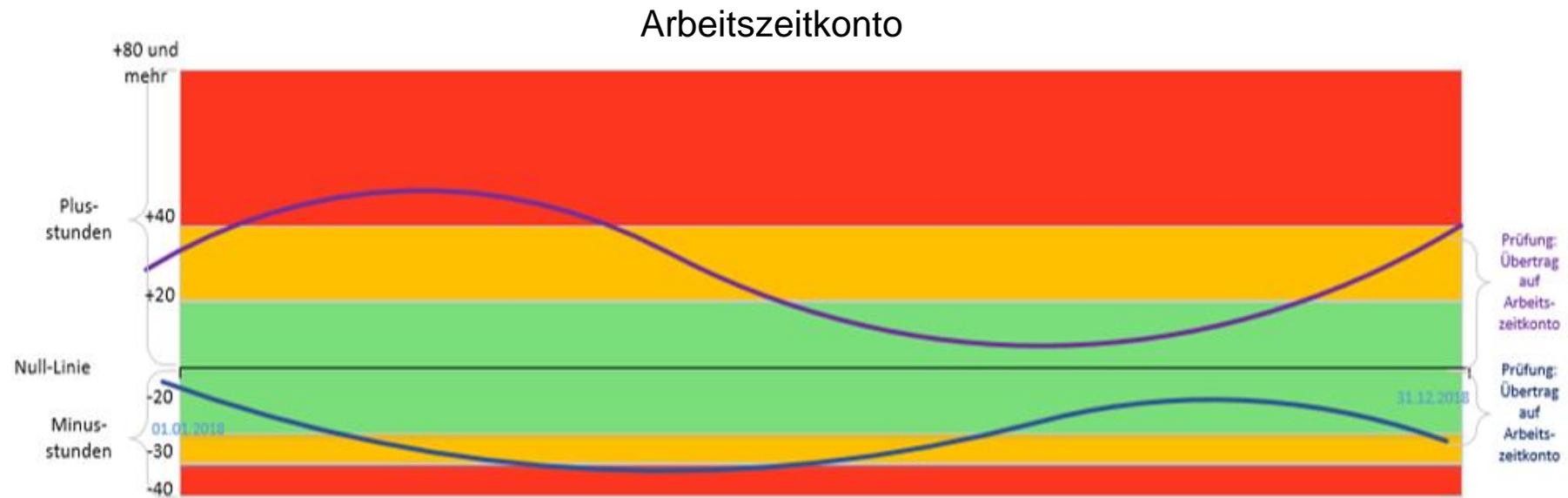
Anwendungsbeispiel: Einführung eines Arbeitszeitkontos III

Erreichung der Nulllinie



Anwendungsbeispiel: Einführung eines Arbeitszeitkontos IV

Nicht-Erreichung der Nulllinie



Anwendungsbeispiel: Einführung eines Arbeitszeitkontos V



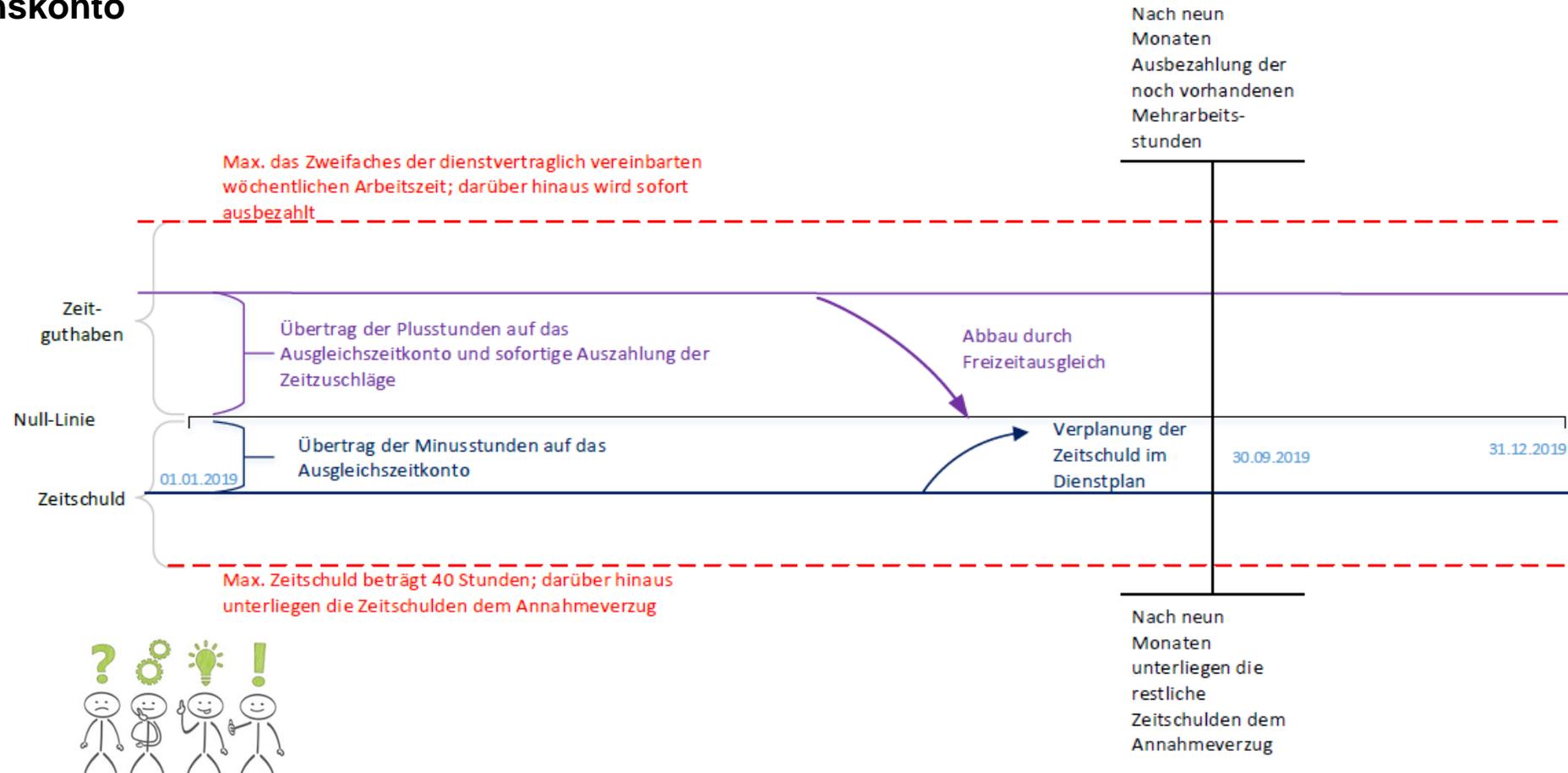
Minusstunden = Entlastungsstunden

→ sind ausdrücklich erwünscht!

- Entlastungsstunden sind (zeitweise) notwendig, um über das Jahr hinweg bei allen Mitarbeitenden zu ausgeglichenen Stundensalden zu kommen!
- Es ist besser ein Mitarbeitender ist dauerhaft in den Entlastungsstunden, als in den Belastungsstunden!
- Vorhandene Entlastungsstunden:
 - Dürfen nie ein Grund sein, einen Mitarbeitenden aus dem Frei zu holen.
 - Dürfen nie ein Grund sein, den Wunsch nach zusätzlichen Frei eines Mitarbeitenden (z.B. wenn kein Urlaub mehr vorhanden) abzulehnen.

Anwendungsbeispiel: Einführung eines Arbeitszeitkontos VI

Ausgleichskonto



Kernthemen: Soll-Zustand



Grundlagen der Verfügbarkeit von Arbeitszeit II: Wochenarbeitszeit und Tage pro Woche

Wochenarbeitszeit i.d.R. im Tarif- oder Arbeitsvertrag geregelt (Ziel: organisationseinheitliche Regelung)

Klarheit über die externen Vorgaben zur Wochenarbeitszeit

Arbeitstage verteilen sich gleichmäßig über alle Wochentage, an denen Einrichtung/ Dienst betrieben wird

Regelung zur Tageweche von Teilzeitkräften – idealerweise mit gleicher Tageweche wie Vollzeitkräfte (Ausnahmen: MA mit festen Tagen, MA mit weniger als 0,5 VK, GFBler)

Aus Arbeitnehmersicht sind möglichst wenige Tage pro Woche attraktiver (i.d.R. 5-Tageweche)

Tageweche muss aber im Gleichgewicht mit Tagesarbeitszeit, durchschnittlichen Leistungszeiten (→ Schichtlänge) und den in einzelnen Organisationseinheiten vorhandenen durchschnittlichen Beschäftigungsumfängen sein

Im Bedarfsfalle Ausgleich von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen, z.B. durch Vertragsstrategie, geteilte Dienste, bereichsübergreifender Personaleinsatz

ERFOLGSFAKTOR: Klarheit über die externen Vorgaben zur Wochenarbeitszeit und Verteilung der Arbeitstage auf die Wochentage in Abhängigkeit des Bedarfs

Exkurs: Mögliche Arbeitszeitmodelle

Anforderungen zur Einhaltung der Wirtschaftlichkeit

- 6-Tagewoche besser als 5-Tagewoche
- Schichtsystem an Arbeitsanfall orientiert
- Mischung aus langen und kurzen Schichten
- Viele Teilzeitkräfte und geteilte Dienste
- Flexible Anpassung der Dienstzeiten



Wünsche der Pflegenden

- Möglichst 5-Tagewoche
- Keine geteilten Dienste
- Möglichst Vollzeitstelle
- Keine zu kurzen Schichten, Arbeiten an so wenig Tagen wie möglich

- **Kompromiss** notwendig, da es unmöglich ist, alle Bedingungen in einem Dienstplan zu berücksichtigen
- **Zielsetzung:** Entwicklung eines flexiblen Modells zur Personaleinsatzplanung

Beispiel: Integration von Reservediensten zur Reduktion der Wochenarbeitstage

- 5 Tage Dienst + 1 Reservedienst
- 4 Tage Dienst + 1 Reservedienst
- 3 Tage Dienst + 1 Reservedienst

Aktive
Steuerung
möglich!

Kernthemen: Soll-Zustand



Grundlagen der Verfügbarkeit von Arbeitszeit III: Netto-Jahresarbeitszeit

Verständnis darüber, dass es einen Unterschied zwischen Brutto- und Netto-Arbeitszeit, -Planung und -Verfügbarkeit gibt

Klarheit über die tatsächliche Verfügbarkeit der Arbeitnehmer unter Berücksichtigung der für die jeweilige Anwendung relevanten Abzüge (Urlaub, Krankheit, Fahrtzeiten, Fortbildungen etc.)

Einheitliches Rechenverfahren für alle → Personalbemessungs- und Personalsteuerungsinstrumente

ERFOLGSFAKTOR: Klarheit über die tatsächliche Verfügbarkeit der Arbeitnehmer nach individueller Berechnung der Abwesenheiten



05

Grundlagen der Dienst- planung

Kernthemen: Soll-Zustand



Grundlagen der Dienstplanung: Grunddienstplan

Konkrete Vorstellung zum Leistungsgeschehen zu einzelnen Tageszeiten unter der Woche und am Wochenende als Basis

Abbildung in einzelnen Diensten oder Schichten (= im Einsatz befindliches Personal)

Sicherstellung der Konformität zu den Personalschlüsseln unter Berücksichtigung der richtigen Netto-Jahresarbeitszeit

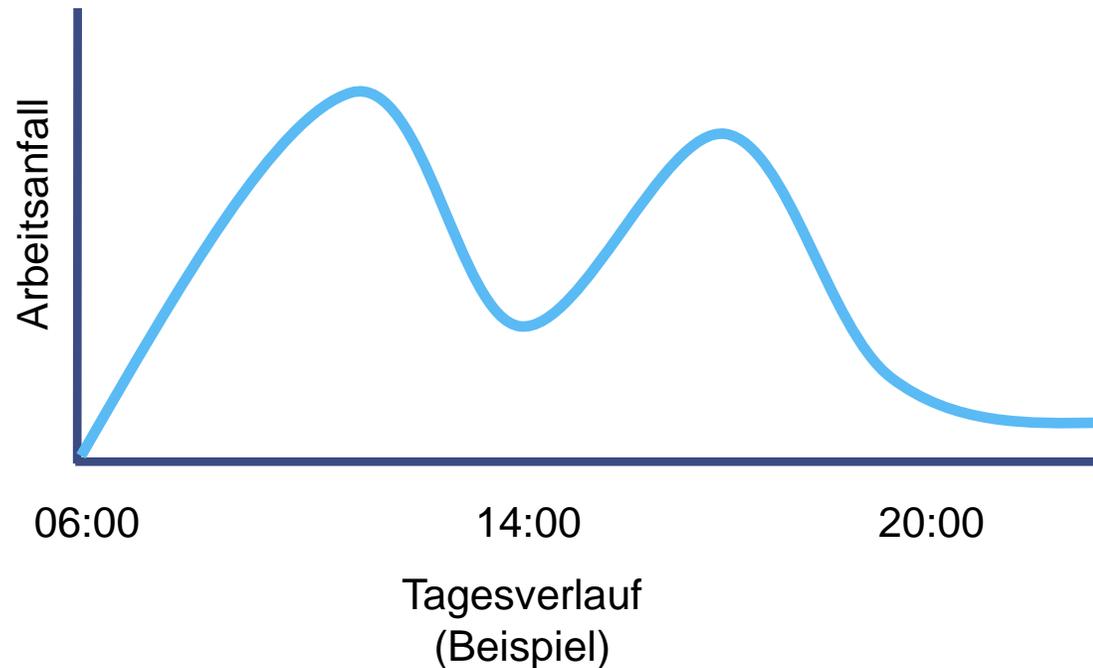
Passung zu den vorhandenen Arbeitsverträgen

Konformität der Mitarbeiterzahl mit dem Arbeitsanfall – idealerweise unter Berücksichtigung der Lage der Pausen

Anpassung bei gravierenden längerfristigen Belegungsveränderung

ERFOLGSFAKTOR: Adäquate Abbildung des Leistungsgeschehens in einzelnen Diensten oder Schichten

Exkurs: Die Schichtplanung



Bisher (oft gesehen):

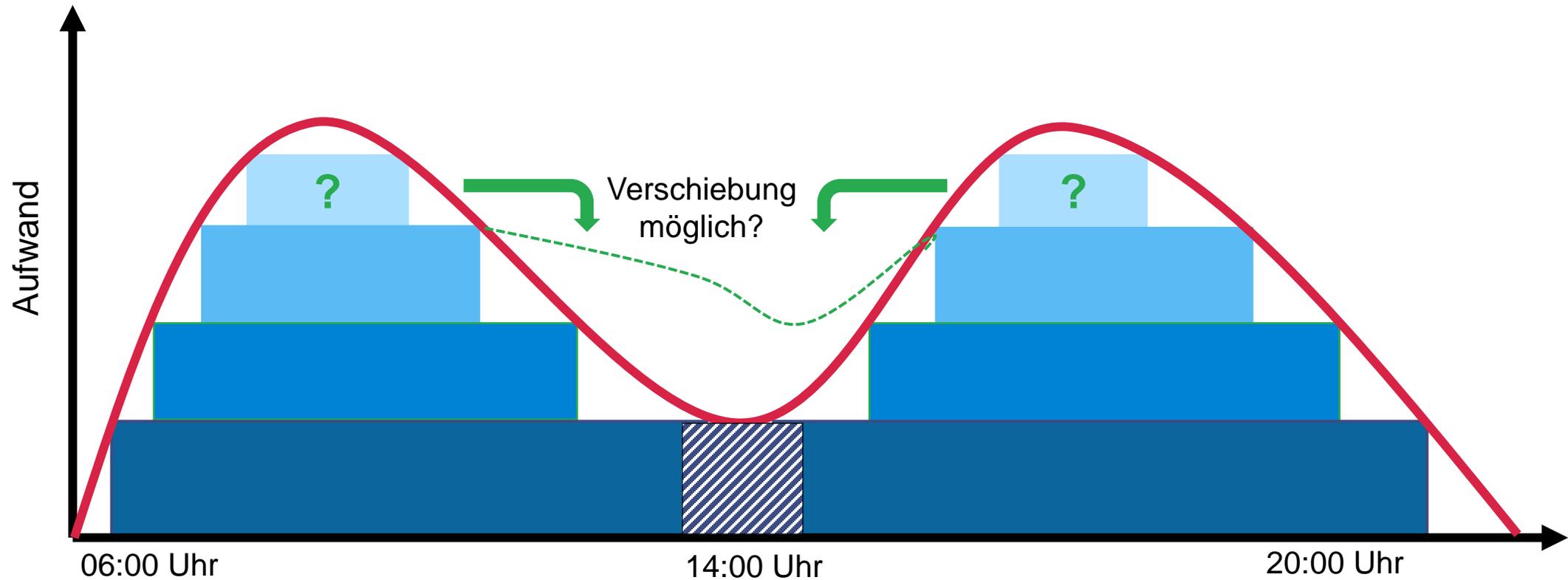
- Schichten und Schichtlängen passen nicht zum Arbeitsanfall auf der Station.
- Pflegende können aufgrund dieser Fehlplanungen Pausen nicht antreten, sind innerhalb des Dienstes erhöhtem Stress ausgesetzt usw.



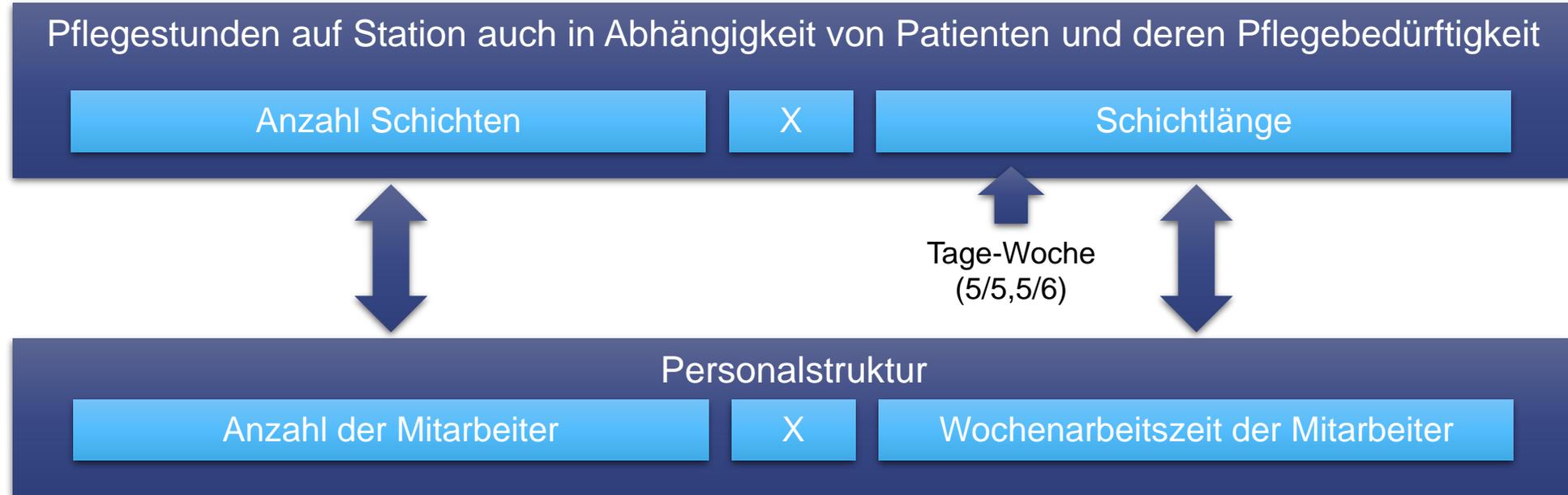
Durch verlässliche Dienstplanung anzustreben:

- Schichten und Schichtlängen werden den individuellen und tatsächlichen Bedarfen einer Station angepasst.
- Pflegende müssen in die Lage versetzt werden, ihre Dienste und auch Pausen wie geplant durchzuführen.
- Durch eine Anpassung der Schichtmodelle und -längen kann positiv auf den Stresslevel der Pflegenden eingewirkt werden.

Exkurs: Die Schichtplanung – Umsetzung



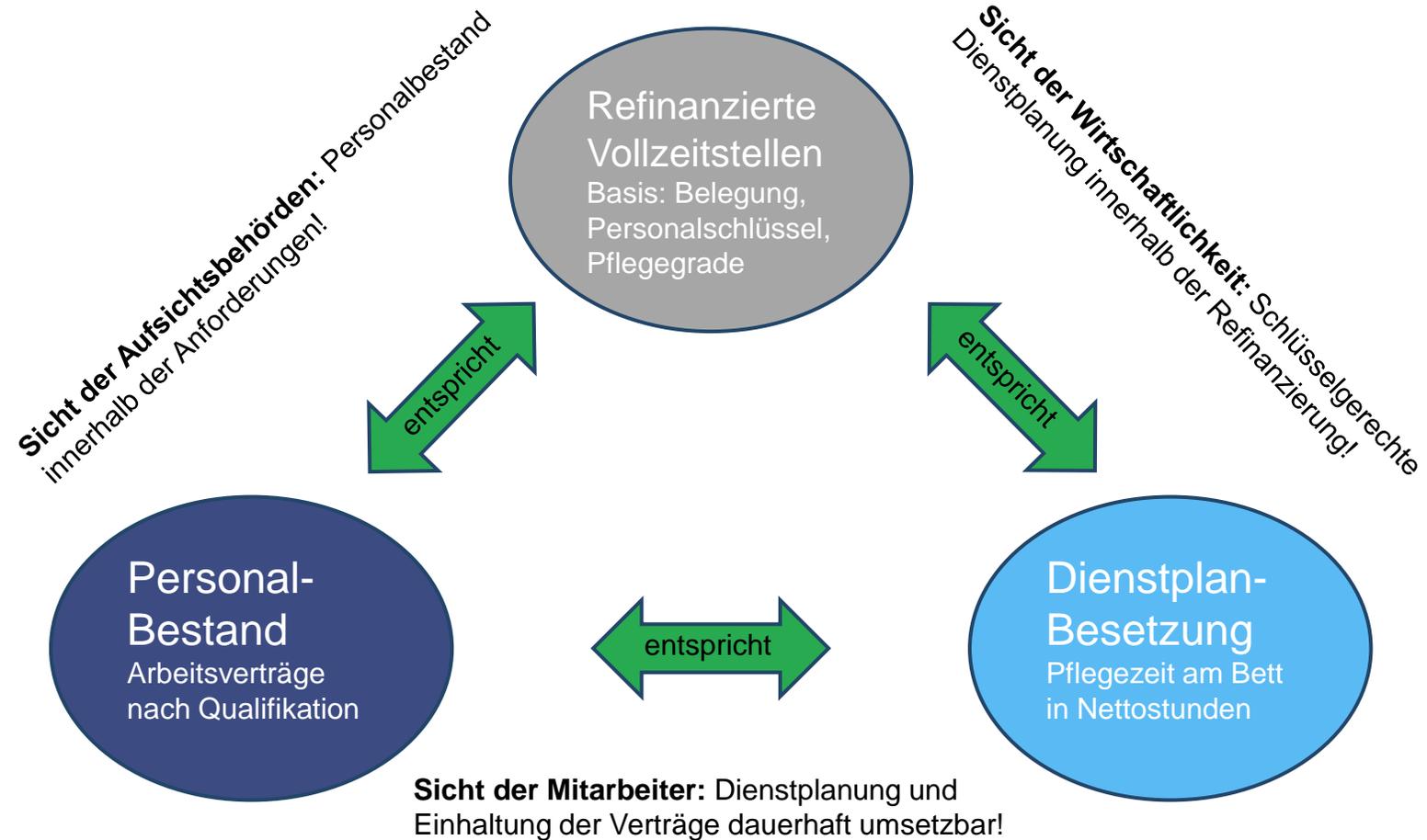
Exkurs: Die Besetzungsplanung



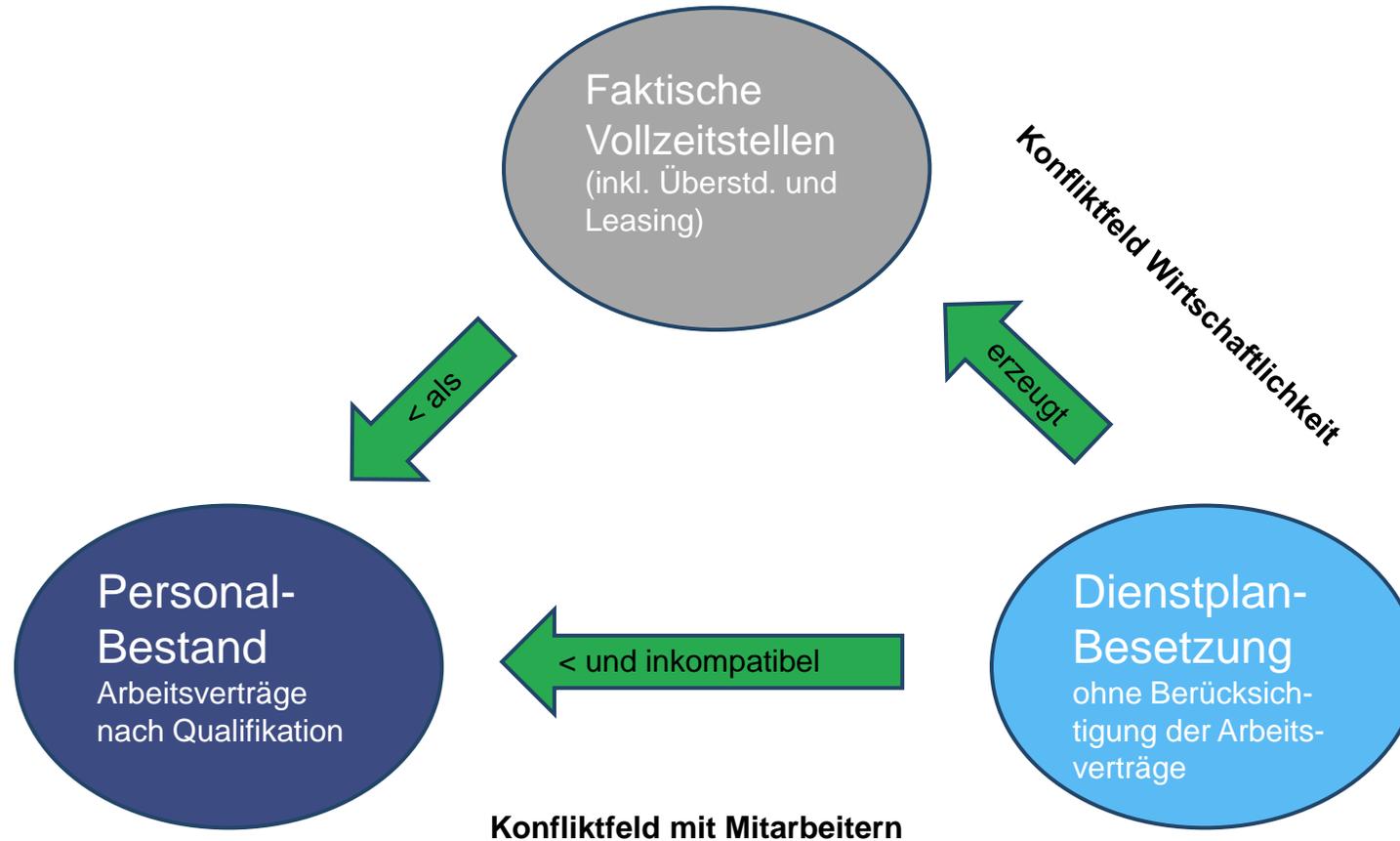
Einflussgrößen, die in einer Beziehung zueinander stehen und beachtet werden müssen:

- Anzahl der Arbeitsverträge mit einem bestimmten Umfang an Wochenarbeitszeit
- Tage-Woche
- Anzahl möglicher Schichten mit einer bestimmten Länge

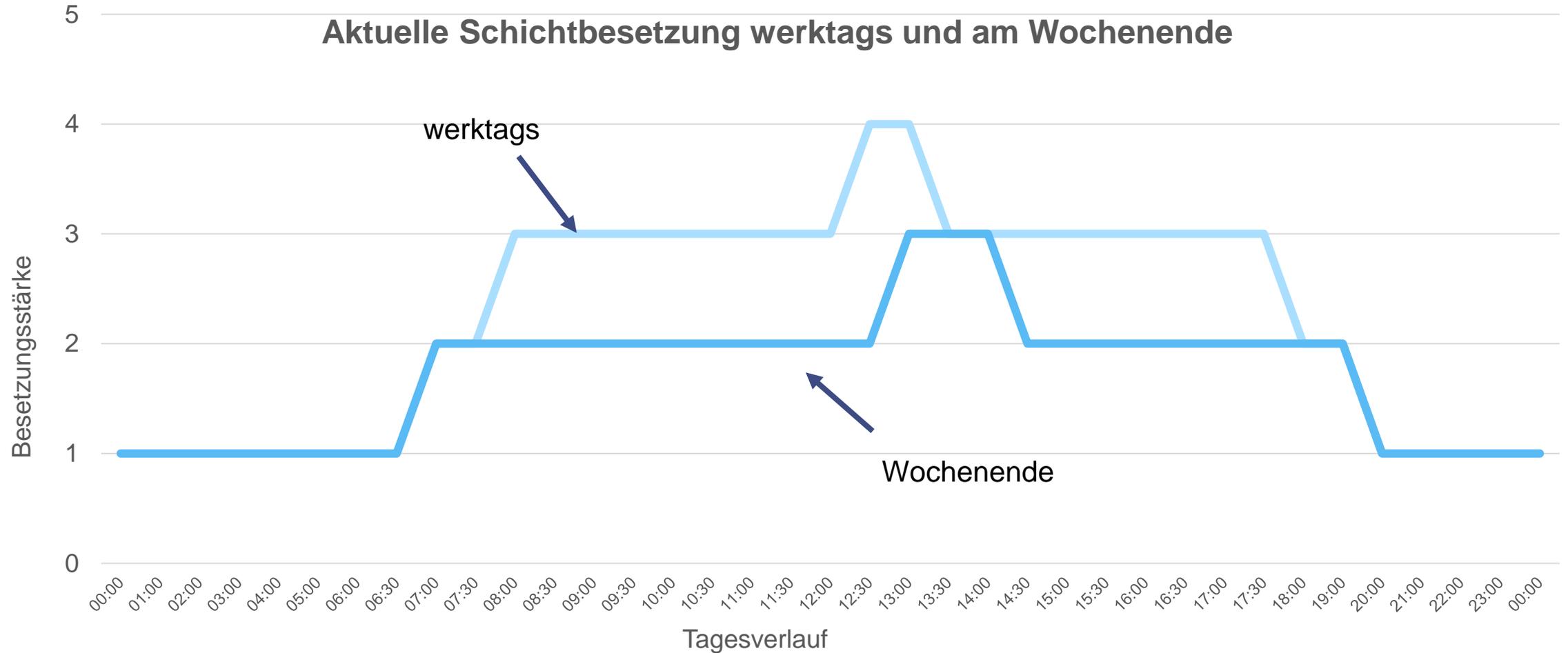
Beispiel: Idealfall der Dienstplanung



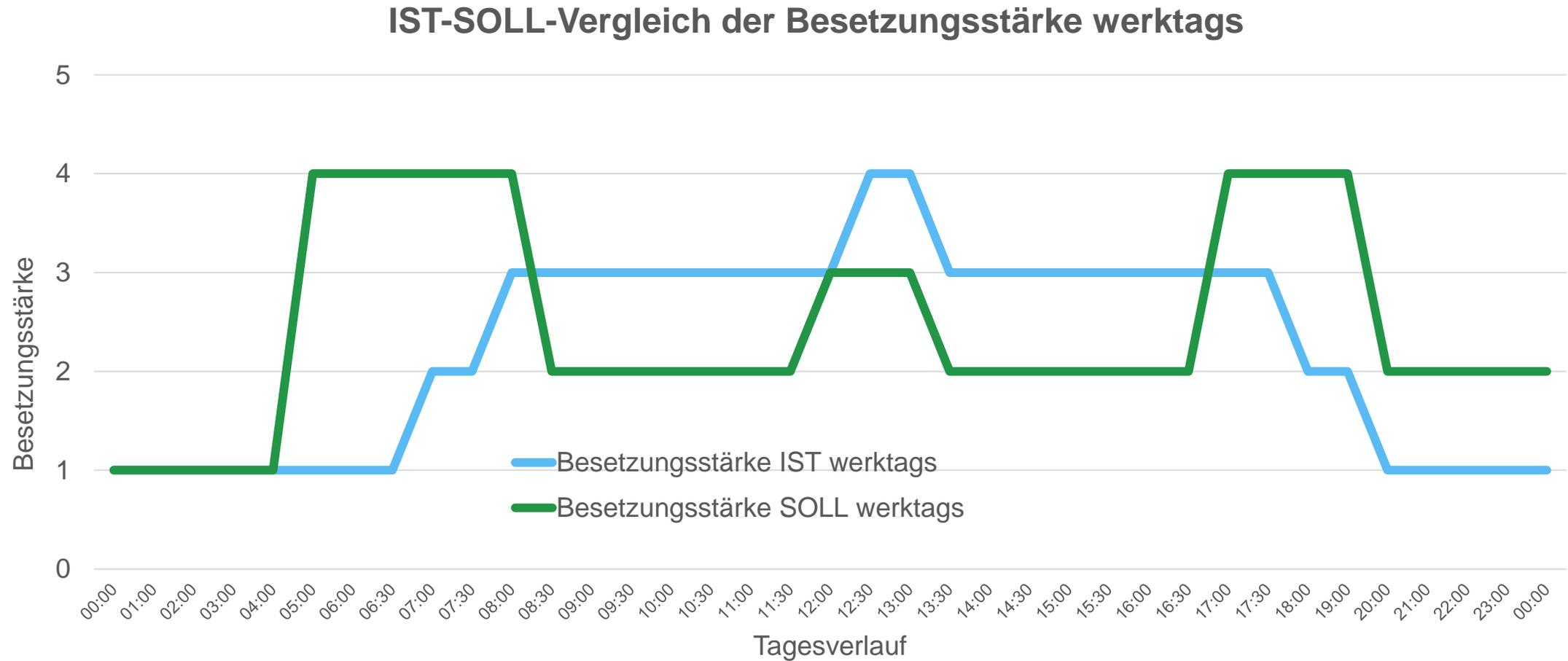
Beispiel: Häufige Ist-Situation



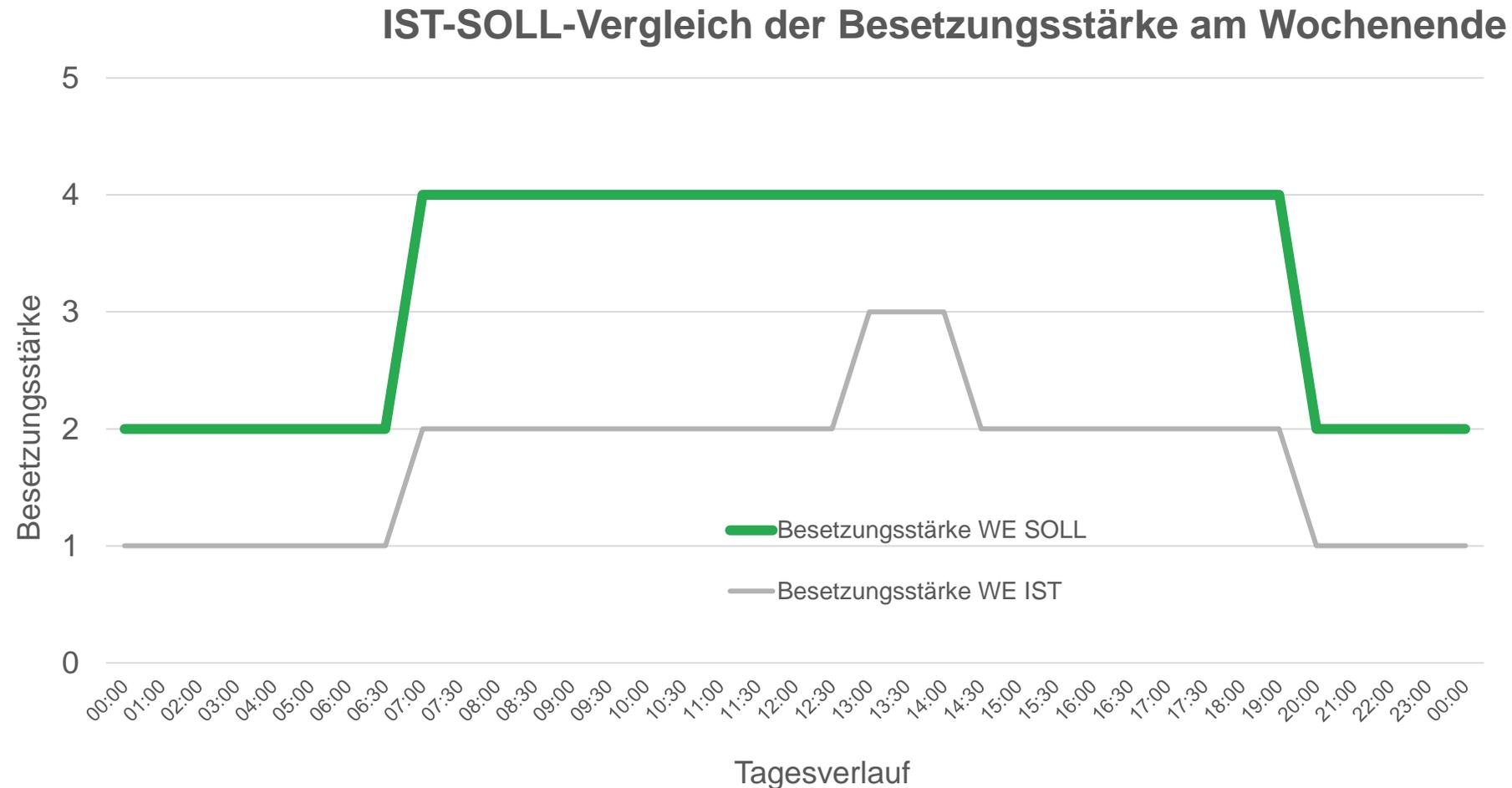
Beispiel: Aktuelle Personaleinsatzstrategie (Einrichtung mit ca. 70% der Klienten in Werkstatt oder Tagesstruktur in der Woche)



Beispiel: Gegenüberstellung Soll und Ist an Werktagen nach neuer Vergütungssystematik



Beispiel: Gegenüberstellung Soll und Ist an Wochenenden nach neuer Vergütungssystematik



Kernthemen: Soll-Zustand



Grundlagen der Dienstplanung: Rahmendienstplan

Langfristige Umsetzung des Schichtmodells aus dem Grunddienstplan durch eine über alle Mitarbeiter rollierende Schichtfolge

Differenz aus grundsätzlich zur Verfügung stehendem und im Einsatz befindlichen Personal als Ausfallreserve

Idealerweise frühzeitige Einplanung planbarer Abwesenheiten (Urlaub und Fortbildungen)

Flexibilität für Mitarbeiterwechsel, Leistungsveränderungen etc.

ERFOLGSFAKTOR: Höhere Planbarkeit von Arbeitszeit und Freizeit über einen längeren Planungszeitraum

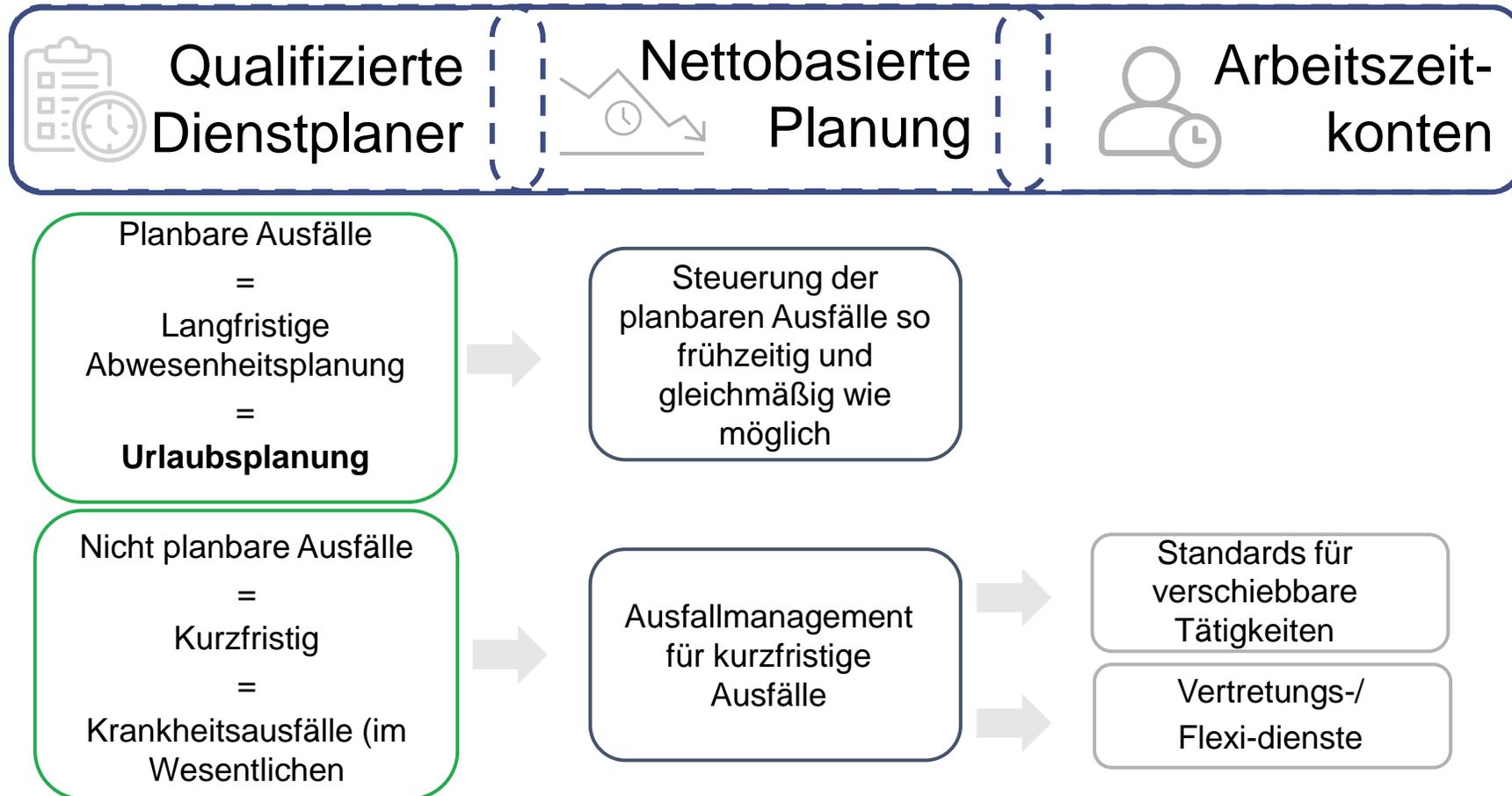
Beispiel: Regelung zur Urlaubsplanung I

Warum braucht es eine Urlaubsregelung?



Idee:

Wenn für die voraussichtlichen Ausfälle konkret Vertretungen eingeplant werden, nimmt das Einspringen stark ab und das „sichere Frei“ erheblich zu.



Beispiel: Regelung zur Urlaubsplanung II



Planbare Ausfälle
=
Langfristige
Abwesenheitsplanung
=
Urlaubsplanung



Ausfallmanagement
für kurzfristige
Ausfälle

Ausfälle auch
während der
Urlaubszeit können
besser kompensiert
werden

Voraussetzung, dass
Instrumente zu
Ausfallkompensation
überhaupt greifen
können

Beispiel

- Urlaubsplanung erfolgt **nicht** oder nur sehr eingeschränkt für das ganze Jahr
- Nach den Sommerferien haben verhältnismäßig viele Mitarbeiter viel Urlaub, der bis zum Jahresende abgebaut werden soll
- Urlaub wird gegeben, auch wenn dann die Mindestbesetzung, die auch Krankheitsausfälle auffangen kann, nicht mehr gewährleistet werden kann
- Viele Mitarbeiter sind im Urlaub, es gibt zusätzlich Krankheitsausfälle
- Holen aus dem Frei ist unvermeidlich
- Überlastung tritt ein

Urlaubsregelung

- Bis auf 5 Tage des Regelurlaubs alle Urlaubstage zu verplanen
- Urlaubsantrag bis zum 15.11. des Vorjahres, Genehmigung bis 15.12. (ab 2018 jeweils einen Monat früher)
- Zusatzurlaubsanspruch aus Schicht- und Wechselschicht ist ausgenommen
- Stichtag zur Verplanung der übrigen 5 Urlaubstage und des Urlaubs aus Schicht- und Wechselschicht: 30.06. des lfd. Jahres.

Kernthemen: Soll-Zustand



Grundlagen der Dienstplanung: Monatsdienstplan

Konformität zu allen formalen Anforderungen (Fristen, Freigaben etc.)

Nachvollziehbare Darstellung von Monatsplan, korrigiertem Soll-Plan und Ist-Plan

Geeignetes EDV-Programm zur elektronischen Abbildung aller 3 Pläne

Festlegung klarer Verantwortung für die Freigabe des Soll-Plans und des Ist-Plans bei den wirtschaftlichen Verantwortlichen

Festlegung von Regelungen zum Dienstaustausch unter den Mitarbeitern

Berücksichtigung von → Ausfallreserven für kurzfristige Ausfälle in Form von speziellen Diensten

ERFOLGSFAKTOR: Formal konformer, praktisch umsetzbarer und in einer Dienstplansoftware abgebildeter Dienstplan als zentrales Instrument der Personalplanung

Ergebnisse der Befragung

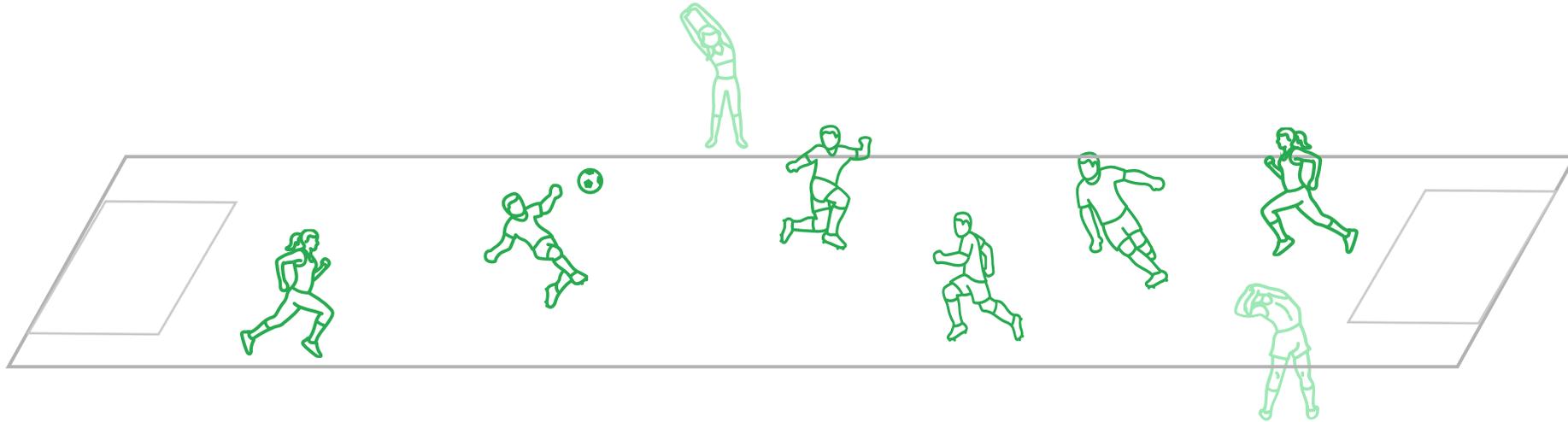




06

Ausfallmanagement

Zunächst ein Bild



- Betrachtungsebene(n):
 - Dienstplaneinheit (Einrichtung, Wohnbereich/-gruppen etc.)
 - Alle Mitarbeitenden im Dienstplan
- 3 Einteilung:
 - Alle pro Tag (Schicht) refinanzierten Mitarbeitenden plus Springer

Warum Ausfallmanagement und Vertretungsdienste?

- Kurzfristige Ausfälle lassen sich im Arbeitsalltag nicht vermeiden oder planen, sorgen aber immer für zusätzliche Belastungen bei den Mitarbeitenden und den Dienstplanern.
- **Heutige Kompensationsstrategie:**
 - Kurzfristige Aktivierung eines Mitarbeiters, der eigentlich frei hat
 - In der Regel Beschränkung auf das eigene Team
 - Nachteile dieses Ansatzes:
 - Zum Teil hoher Aufwand, bis eine Lösung gefunden worden ist
 - Gerade in kleinen Einheiten besonders hohe Belastung, da nur wenige Mitarbeiter, die einspringen können
 - Zum Teil verstoßen Lösungen gegen Arbeitsrecht/ Arbeitsschutzgesetz
- **Zielstellung des Ausfallmanagement:**
 - Bereits im Vorfeld wird festgelegt, wer im Falle eines Ausfalls einspringt.
 - Durch Verteilung auf eine größere Anzahl an Mitarbeitern (3 Gruppen als Dienstplaneinheit) wird die Belastung auf die einzelnen Gruppen reduziert.
 - Die Verteilung der Dienste kann transparent und fair vorgenommen werden → jeder muss sich einbringen und nicht nur die „besonders Engagierten“.

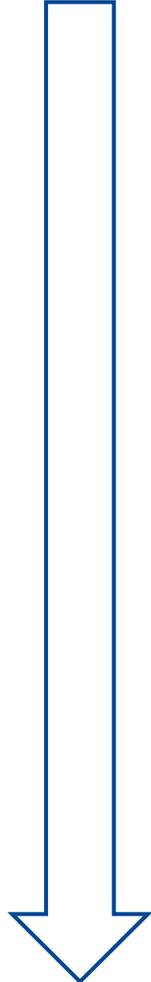
Schritte im Ausfallmanagement

Basis: Funktionierendes, frühzeitiges Meldesystem

- 1 Gibt es in anderen Dienstplaneinheiten einen Überhang, auf den ggf. zurückgegriffen werden kann?
- 2 Können Dienste am Tag ohnehin anwesender Mitarbeiter verlängert oder verschoben werden?
- 3 Können disponible Leistungen verlegt / verschoben werden?
- 4 Der Vertretungsdienst springt ein und kommt zum Dienst bzw. verlängert ggf. sogar seine Schichtzeit
- 5 Es wird ein Mitarbeiter aus dem Dienstplan-Frei geholt (in Ausnahmefällen)

„Baukasten“ für die Ausfallkompensation

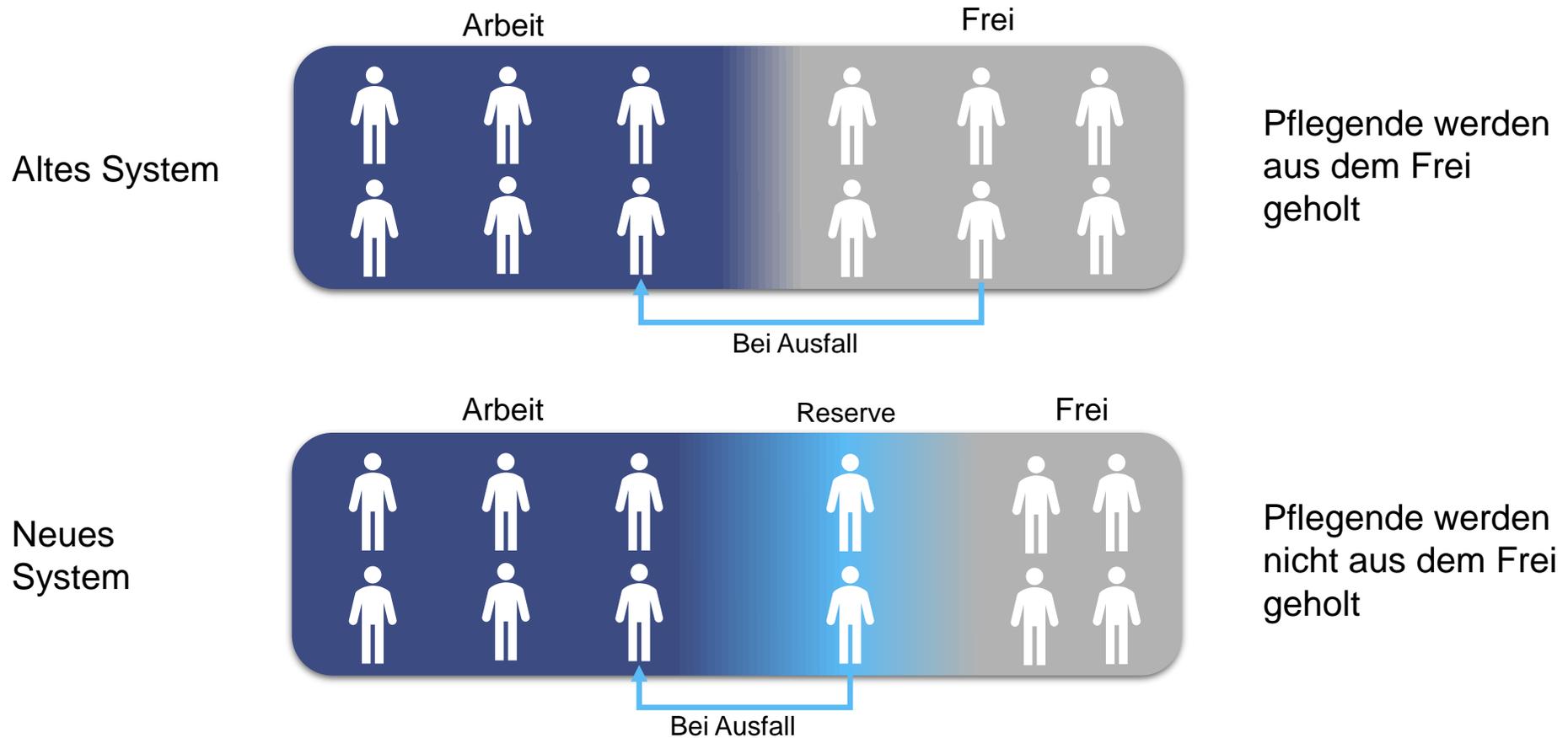
langfristig



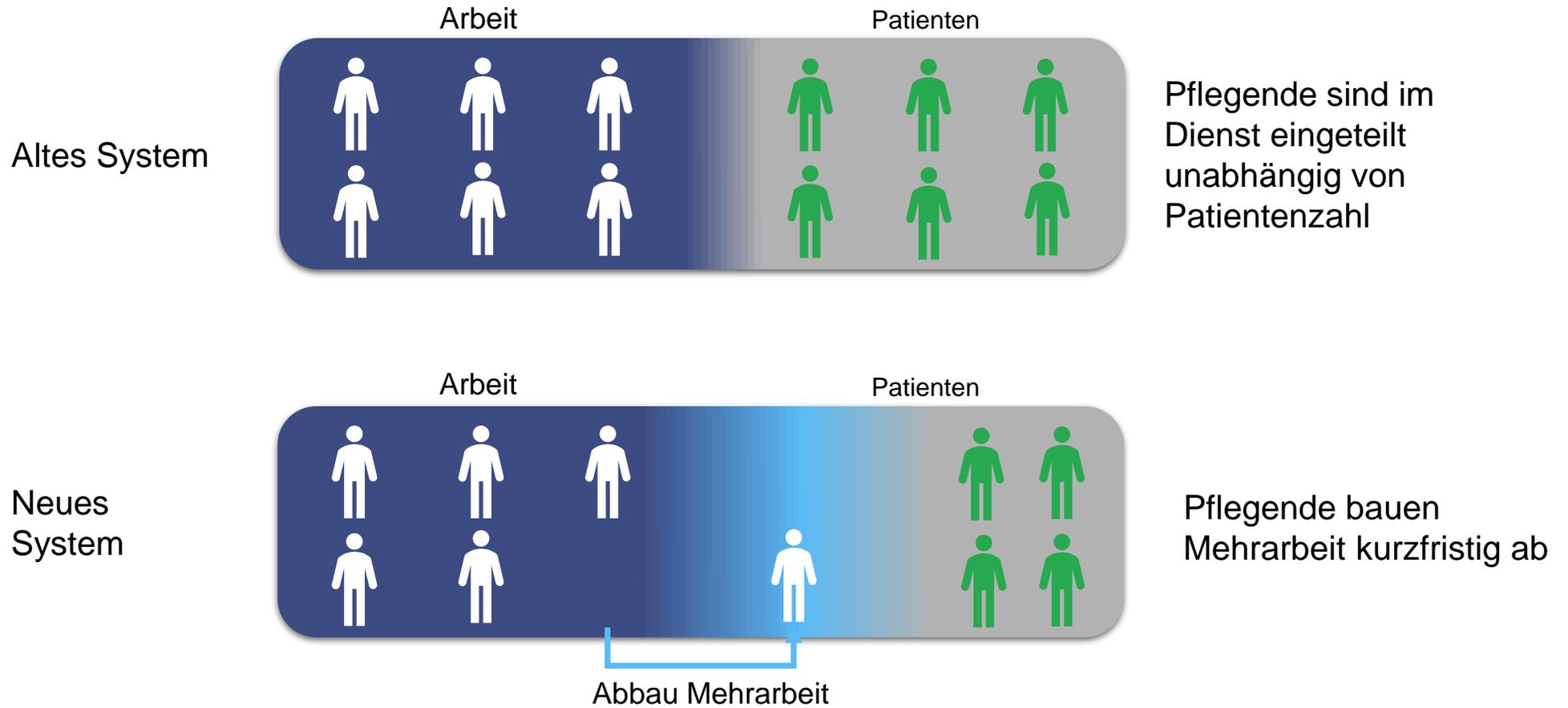
kurzfristig

- **Springer:**
 - Ersatz von **absehbar längeren Ausfällen**
 - I.d.R. einrichtungsübergreifendes Einsatzgebiet und Einsatzdauer über mehrere Monate
 - Ausgleichsmöglichkeit zur Kompensation von unterschiedlichen Ausfallbelastungen
- **Kombiverträge:**
 - Ersatz von absehbar längeren Ausfällen durch Aufstockung von Stellenumfängen
 - Zum Teil auch zur Steuerung bei langfristiger Veränderung in der Belegungsstruktur
- **Vertretungsdienste:**
 - Zusätzliche Dienste im normalen Dienstplan zur Kompensation von kurzfristigen Personalausfällen
 - Verschiedene Ausgestaltungen im Zusammenhang mit dem Zeitpunkt der (De)Aktivierung: **Flexi-Dienste, Stand-by-Dienste**
- **Ausfallmanagement:**
 - Maßnahmenbündel und Handlungsempfehlungen im Umgang mit kurzfristigen Ausfällen
 - Berücksichtigung von disponiblen/verschiebbaren Tätigkeiten in den täglichen Arbeitsabläufen

Beispiel: Vertretungsdienste I



Beispiel: Vertretungsdienste II



Kernthemen: Soll-Zustand



Ausfallmanagement I

Ausreichend große Dienstplaneinheiten und klare Verantwortlichkeiten, um Ausfallreserve sinnvoll einsetzen zu können

Langfristiges Ausfallmanagement = Abwesenheitsplanung:

- Regelung zum → Nehmen des Jahresurlaubs (möglichst früh, möglichst viel, gleichmäßig über das Jahr verteilt, Regelungen zu Konfliktfällen und bei Weigerung von Mitarbeitern)
- Regelung sonstiger Abwesenheiten (Fortbildungen, Betriebs-/ Personalrats-/ MAV-Tätigkeit etc.)

Mittelfristiges Ausfallmanagement:

- Regelung in den Arbeitsverträgen zum mittelfristigen Erhöhen oder Reduzieren von Beschäftigungsumfängen (Arbeit auf Abruf)
- Spezieller Personalpool für mittelfristige Ausfälle (Springerpool) oder Leiharbeit

ERFOLGSFAKTOR: Abgestimmter Satz von Instrumenten/ Maßnahmen zur Kompensation von Ausfällen – von der einfachen Telefonliste bis zu einem eigenständigen Springerpool

Kernthemen: Soll-Zustand



Ausfallmanagement II

Kurzfristiges Ausfallmanagement:

- INTENTION: Antizipation von nicht planbaren Ausfällen
- Verschiebung disponibler Tätigkeiten
- Einführung von Flexidiensten (auch: Flexo- oder Dispodienste) und/ oder Standby-Diensten

ERFOLGSFAKTOR: Abgestimmter Satz von Instrumenten/ Maßnahmen zur Kompensation von Ausfällen – von der einfachen Telefonliste bis zu einem eigenständigen Springerpool

Ausfallmanagement: Kombiverträge

- Kombiverträge sind eine Möglichkeit der Vertragsgestaltung, die es dem Dienstgeber ermöglicht, einen vertraglich vereinbarten Teil der Arbeitszeit von max. 25% des individuellen Beschäftigungsumfangs zusätzlich abzurufen („Arbeit auf Abruf“).
- Kombiverträge werden nur mit Mitarbeitern abgeschlossen, die auch wirklich bereit sind, (vorübergehend) entsprechende Mehrarbeit zu leisten (keine pauschale, grundsätzliche Vereinbarung).

Beispiel: Blockmodell

- Aktivierung erfolgt mindestens für einen Monat, immer für volle Monate und immer in vollem Umfang (25%).
- Die Aktivierung erfolgt durch den Dienstplaner und wird durch die nächste Ebene (Einstellungsberechtigter) freigegeben.
- Die Aktivierung des verblockten Abrufarbeitsanteils wird dem Mitarbeiter so früh wie möglich (mündlich) mitgeteilt (Lage der Arbeitszeit ist mind. 4 Tage vorher anzukündigen).
- Der aktivierte Beschäftigungsumfang kommt unmittelbar mit der jeweiligen Monatsabrechnung zur Auszahlung.
- Die aktivierten Stunden werden immer in vollem Umfang ausgezahlt, unabhängig davon, ob sie im jeweiligen Monat vollständig als Arbeitszeit eingesetzt wurden.
- Der Kombivertragsanteil ist getrennt kündbar.

Ausfallmanagement: Stand-by-Dienste

- Der eingeteilte MA muss sich für einen festgelegte Zeitspanne mit entsprechend vereinbartem Vorlauf zum Dienstbeginn bereithalten.
- Der Dienstplaner/die Führungskraft kann gezielt den MA mit Stand-by-Dienst ansprechen (Vorteil: keine mühsame Suche, Verlässlichkeit wird erhöht für die anderen, gezielter Einsatz).
- Im Falle der Aktivierung tritt der MA dann den vorher definierten Dienst an.
- Stand-by-Regelungen erhalten eine Vergütungsvereinbarung für die Zeit der Bereithaltung (Zeitgutschrift). → Diese Kosten müssten zusätzlich erwirtschaftet werden, bzw. fehlen zur Besetzung der Regelschichten.

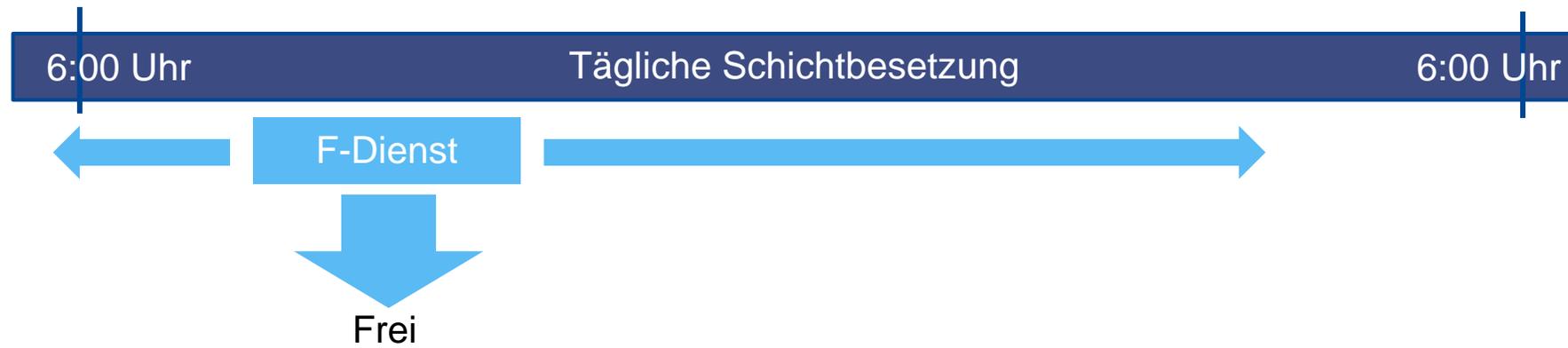
Exkurs: Beachtung der aktuellen Rechtsprechung!



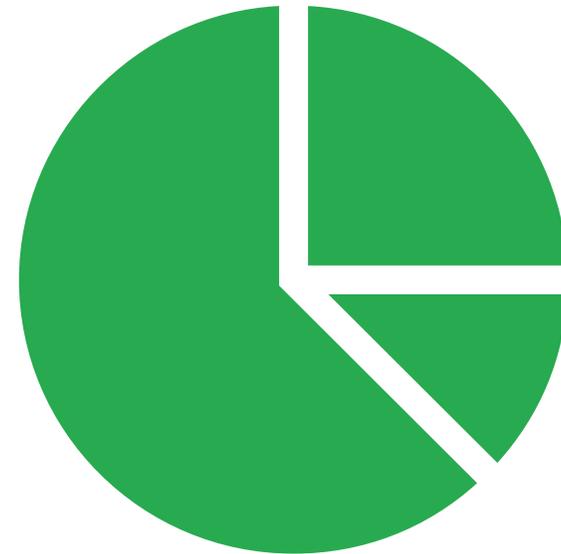
Ausfallmanagement: Flexi-Dienste I

- Es werden jeden Tag zusätzliche Dienste verplant, die über den eigentlichen Soll-Bedarf hinaus gehen.
- Der Beginn und die Dauer können pro Haus individuell festgelegt werden, hierbei ist lediglich die Mindestschichtlänge zu beachten (mind. 3 Stunden).
- Anders als beim Stand-by-Dienst findet der Dienst auch dann statt, wenn kein kurzfristiger Ausfall vorliegt, es sei denn der Mitarbeiter „verzichtet“ freiwillig.
- Grundsätzliche entstehen in diesem Modell nur dann „Kosten“, wenn mehr Personal als die Soll-Vorgabe vorgibt eingesetzt wird. → Vermeidungsstrategien:
 - Anderen Mitarbeitern anbieten, ggf. früher nach Hause zu gehen.
 - Durch den F-Dienst disponible Tätigkeiten „vorarbeiten“ lassen.

Ausfallmanagement: Flexi-Dienste II



Ergebnisse der Befragung





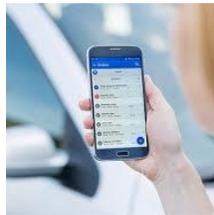
07

Dienstplansoftware

Grundanforderung: Integriertes IT-gestütztes Steuerungssystem

Dezentrale Verantwortung

Leistungsplanung u. dokumentation



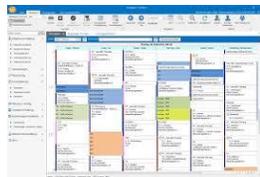
Teamleitung etc.

Dienstplandaten



Teamleitung etc.

Kunden-/Auftragsverwaltung

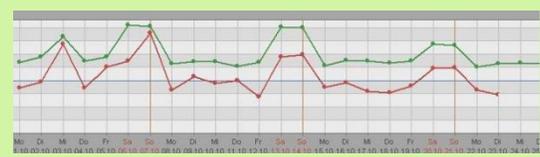
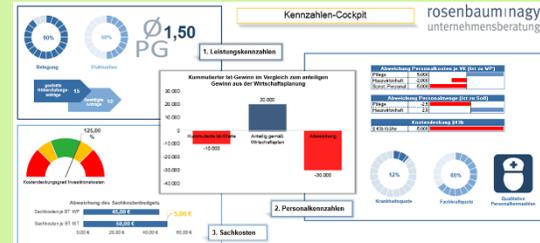


Verwaltung, Teamleitung

Bereichs- oder Zentralcontrolling

Zusammenführung in Branchensoftware oder BI-Tool

H4 WB1	1456,41	53,94	46,40	42,35	43,90	42,85	57,15	47,05	46,20	58,92	61,92	58,92	66,42	68,92	49,92	46,92	52,92	49,92	50,42
H4 WB1	1367,23	50,64	50,56	50,56	50,56	50,56	50,56	49,51	49,51	50,56	50,56	50,56	50,56	50,56	50,56	50,56	50,56	50,56	51,61
H4 WB1	1298	48,07	-8	-8	-8	-8	-8	-8	47	47	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-9



Zentrale Verantwortung

Fibu, Controlling

Aktiva	Passiva
I. Anlagevermögen	II. Eigenkapital
Immobilien: 500.000,00	III. Schulden
Maschinen: 200.000,00	Langfristige Schulden:
Fahrzeuge: 50.000,00	Bankkredit I: 200.000,00
BGA: 30.000,00	Bankkredit II: 500.000,00
II. Umlaufvermögen	IV. Rückstellungen
Lager: 20.000,00	Kurzfristige Schulden:
Kasse: 30.000,00	Verbindlichkeiten:
Forderungen: 1.000,00	Verbindlichkeiten: 13.000,00

Finanzdaten

Personalabteilung



Personaldaten

IT-Abteilung



Techn. Basis, u.a. MDE

Bewertung der Dienstplansoftware und ihrer Nutzung

Typische Einschätzung aus einem Projekt (Beispiel)

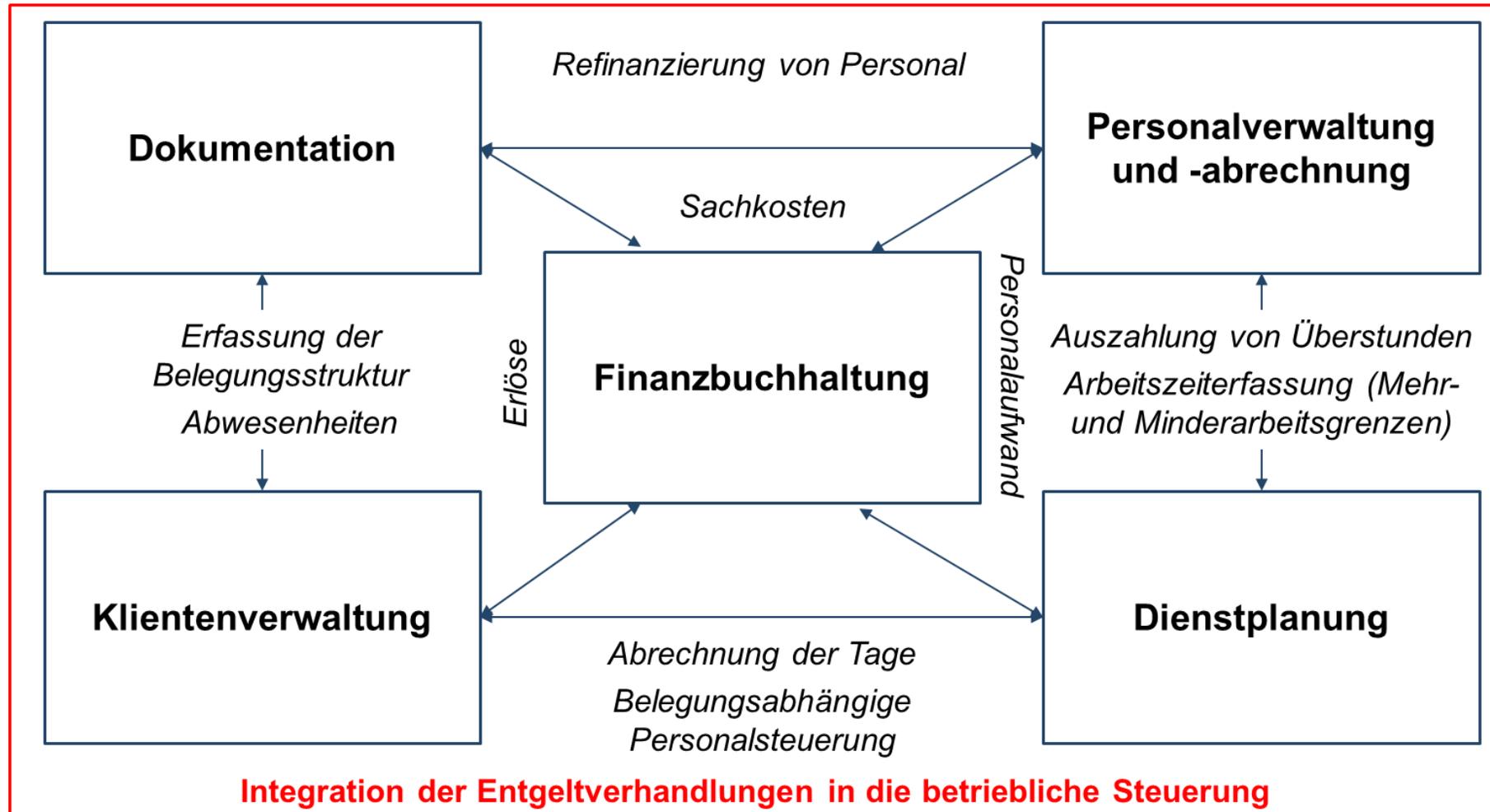
- Software erfüllt alle Grundanforderungen:
 - Wesentliche Funktionen zur Diensterstellung sind abgebildet
 - Standardprüfungen zu arbeitsrechtlichen Vorgaben vorhanden
- Vorhandene Funktionalitäten werden aber nur unzureichend genutzt:
 - Planerstellung komplett als manuelle Eingabe
 - Kaum Nutzung der Controllingmöglichkeiten
- Begrenzte Anwenderfreundlichkeit und eher unübersichtliche Optik/Handhabbarkeit
- Unterstützung des Anbieters bei speziellen Anforderungen (z.B. Integration Belegung) mangelhaft



08

Fazit und Ausblick

Einordnung in die Struktur: Eingesetzte IT-Systeme und Konnektivität der Systeme



Inhaltliche Einordnung: Dienstplanung im Kontext der Personalsteuerung

Personalplanung und -bemessung

Haben wir ausreichend Personal, um die Leistungen vereinbarungsgemäß zu erbringen?
Haben wir die richtige Personalausstattung?

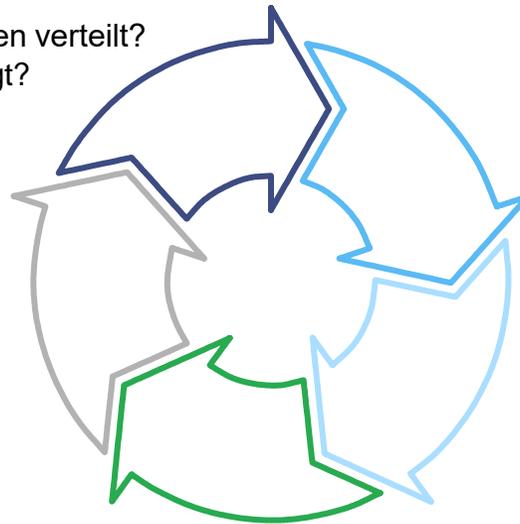
Sind die Personalressourcen „gerecht“ auf die Einrichtungen verteilt?
Wie wird der Overhead angemessen berücksichtigt?

Soll/Ist-Abgleich

Personalkostenbudgets

Sind die Stellenkosten zu hoch?
Werden Personalkostenvorgaben eingehalten?

Wird das gewünschte GuV-Ergebnis erreicht?



Soll/Ist-Abgleich Personalmenge

Werden die Vorgaben hinsichtlich der Personalsteuerung eingehalten?

Personalsteuerung

Werden die Mitarbeiter in Abhängigkeit der Leistungserbringung und des Geschäftsmodells gesteuert?

Dienstplanung / Einsatzplanung

Sind zu allen Tages- und Nachtzeiten ausreichend Mitarbeiter vorhanden?
Kann den Wünsche und Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprochen werden?

Fazit: Erfolgsfaktoren eines Strateg. Dienstplanmanagements

Verlässliche Dienstplanung

 Ausreichende Personalmenge	 Langfristige Abwesenheitsplanung	 Kurzfristiges Ausfallmanagement
<ul style="list-style-type: none">▪ Besetzung aller möglichen Stellen▪ Schaffung von ausreichend großen Planungseinheiten▪ Bedarfsgerechte Schichtmodelle▪ Personalbemessungsgrundsätze▪ Personalsteuerung nach „Netto-Prinzip“	<ul style="list-style-type: none">▪ Vorausplanung aller frühzeitig bekannten Abwesenheiten, z.B.:<ul style="list-style-type: none">▪ Langfristige Urlaubsplanung▪ Rahmendienstplan: Frühzeitige Berücksichtigung freier Tage am Wochenende und an Feiertagen („Vorplanung“)	<ul style="list-style-type: none">▪ Antizipation von nicht planbaren Ausfällen▪ Einführung von zusätzlichen Diensten für kurzfristige Ausfälle▪ Bedarfsabhängige Steuerung von Tätigkeiten, die zeitlich verschoben werden können▪ Arbeitszeitkonten

Umsetzung: Einbindung der wichtigsten Stakeholder

Einbindung der Bewohner/ Klienten/ Kunden

Ggf. Einbindung eines Arbeitsrechtlers

Einbindung der Geschäftsführung

Einbindung der einzelnen Mitarbeiter

Einbindung von Betriebsrat/ Mitarbeitervertretung

Umsetzung: Begleiteter Change-Management-Prozess



7-Phasenmodell nach Richard K. Streich

- Im 7-Phasenmodell werden die emotionalen Reaktionen in den einzelnen Change Abschnitten zusammengefasst.
- Dabei liegt der Fokus darauf, wie die Haltung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bezug auf den Veränderungsprozess ist.

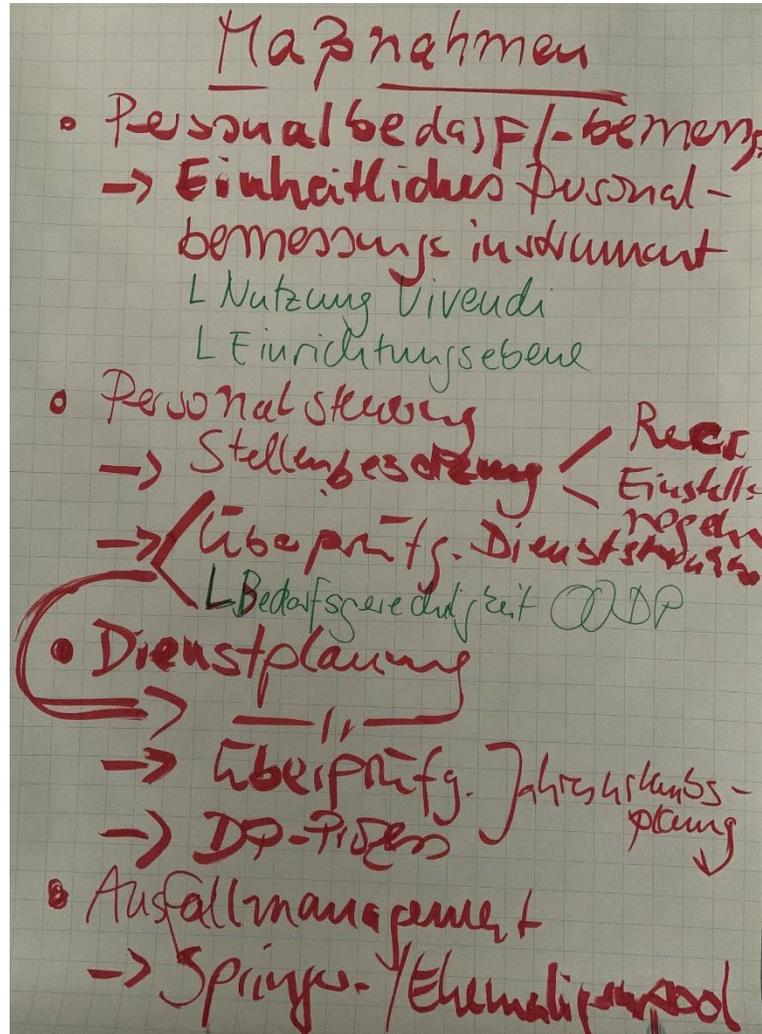
An illustration on a dark grey background showing three white silhouettes of people's heads and shoulders. Above them are three white speech bubbles. Below them, two hands are raised, one from the middle person and one from the right person. A horizontal grey bar with rounded ends contains the word 'DISKUSSION' in a white, hand-drawn, sans-serif font.

DISKUSSION

09

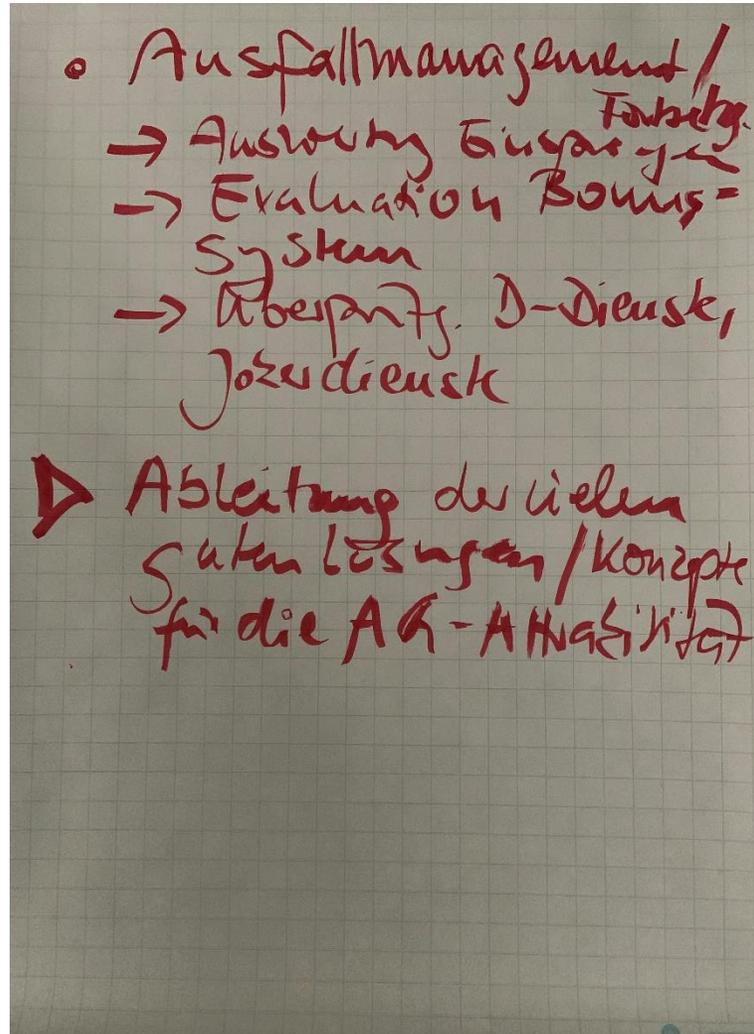
Diskussion

Absprachen



- Personalbedarf/-bemessung:
 - Einheitliches Personalbemessungsinstrument
 - Nutzung Vivendi
 - Einrichtungsebene
- Personalsteuerung:
 - Stellenbesetzung → Recruiting
 - Einstellungen
 - Überprüfung Dienststruktur
 - Bedarfsgerechtigkeit der heutigen Dienstpläne
- Dienstplanung:
 - Überprüfung Dienststruktur/s.o.
 - Überprüfung Jahresurlaubsplanung
 - Dienstplan-Prozess
- Ausfallmanagement:
 - Springer-/Ehemaligenpool

Absprachen



- Ausfallmanagement/Fortsetzung:
 - Auswertung Einsparungen
 - Evaluation Bonussystem
 - Überprüfung D-Dienste, Jokerdienste
- Zusammenstellung/Bündelung der vielen bereits vorhandenen guten Lösungen/Konzepte und Nutzung für die (bessere Darstellung) der Arbeitgeberattraktivität

Sie haben Interesse an dem Thema?

Gerne stehen wir Ihnen für den weiteren Austausch zur Verfügung:

Carsten Effert

rosenbaum | nagy unternehmensberatung GmbH

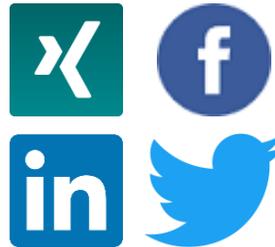
Stolberger Str. 114a

50933 Köln

Telefon: +49 221 5 77 77-34

Mobil: +49 162 6 32 78 15

effert@rosenbaum-nagy.de



Oder Sie besuchen eines unserer anderen interessanten Seminare:

<https://www.rosenbaum-nagy.de/seminare>

