



**VINCENTZ  
AKADEMIE**

# Seminar-Handout:

Strategisches  
Dienstplanmanagement  
mit der neuen  
Personalbemessung  
nach §113c SGB XI

Altenheim

Lösungen fürs Management

Häusliche Pflege

PFLEGEDIENSTE BESSER MANAGEN.

Altenpflege

Vorsprung durch Wissen

## **Seminar 10**

# **Strategisches Dienstplanmanagement mit der neuen Personalbemessung nach § 113c SGB XI**

Online 11.05.2023  
Wolfgang Ganz

## **Inhalt**

---

*Nach der Vorstellungsrunde mit der Abfrage Ihrer Wünsche und Erwartungen  
an das Seminar habe ich folgende Agenda vorgesehen:*

- 1. Was ändert sich an der Personaleinsatzplanung durch die neue Personalbemessung?**
- 2. Welche Einsatzplanmethodik und welcher Ansatz zur Umstellung der Personaleinsatzplanung eignet sich am besten?**
- 3. Verfahren: Was ist in welcher Reihenfolge zu tun?**
- 4. Tipps zur Umsetzung in die Praxis: wie gestalten Sie den Weg dorthin – inklusive eventueller Übergangslösungen – am besten.**
- 5. Praxisteil: Übungsaufgaben zu den wichtigsten Komponenten**

## Was ändert sich an der Personaleinsatzplanung durch die neue Personalbemessung?

- Kurz das Wichtigste
- Aus 2 Fachlichkeiten werden 3
- Die neue Stellenberechnung:
  - Aus Schlüsselwörtern werden Quotienten
  - Die Fachkraftquote stirbt
  - Gegenüberstellung Alt / Neu
- Auswirkungen auf die Besetzungs- und Ablaufplanung

## Der § 113c - Kurz das Wichtigste

*Der neue §113c SGB XI ist das Ergebnis der Spahnschen (T)Eilreform zur Pflegeversicherung im Juli 21 und blieb weit hinter den großen Erwartungen zurück, die zunächst von der Politik geweckt wurden.*

- *Der §113c SGB XI ist (neben den Vorschriften zur Tariftreue etc.) ein Bestandteil des Gesundheitsversorgungsweiterentwicklungsgesetz (GVWG v. 11.7.21 veröffentlicht im Bundesgesetzblatt am 19.7.21)*
- *Er regelt die bundeseinheitliche Personalbemessung in der stationären Altenpflege strukturell grundsätzlich neu.*
- *Er fußt auf der aufwändigen Rothgang-Studie zum Personalbedarf für eine würdige stationäre Altenpflege – wurde jedoch mengenmäßig erheblich „gestutzt“.*
- *Er gilt für alle Heime, die ab dem 1.7.23 neu verhandeln! (sofern nicht Übergangslösungen in Anspruch genommen werden)*

## Fachlichkeiten und Fachkraftquote

- **Rothgang hat in seiner Studie Personal in 8 Qualifikationsniveaus (QN 1-8) eingeteilt, von denen die Personalbemessung nach §113c SGB XI aber im Wesentlichen nur 3 Niveaus benutzt :**
  - *un- oder angelernte Hilfskraft (QN 1-2 nach Rothgang)*
  - **Pflegefachassistent (neu) mit einjähriger Ausbildung („Einjährige“, QN 3)**
  - *Pflegefachkraft mit 3-jähriger Ausbildung (QN 4)*
- **Für jede dieser 3 Qualifikationen wird – abhängig vom Pflegegrad der Bewohner – eine jeweils unabhängige Personalbemessung durchgeführt.**
- **Daraus folgt, dass sich die Fachkraftquote als Resultat der Berechnung ergibt und nicht mehr vorgegeben wird.**

## Die neue Stellenberechnung mit Quotienten

**Stellenschlüssel und -Quotienten sind im Prinzip das Gleiche – nur andersherum ausgedrückt. Beispiel:**

- **In NRW beträgt der Stellenschlüssel für den Pflegegrad 5 = 1:2**
- **Für einen Bewohner im PG 5 bekommt das Heim also  $1 \div 2 = 0,5$  VK (oder VZÄ) Pflegepersonal refinanziert. 0,5 ist also der Quotient an Vollzeitäquivalenten für einen Bewohner im PG 5.**
- **Durch den Schlüssel muss man also die Bewohnerzahl teilen, mit dem Quotienten muss man die Bewohnerzahl multiplizieren, um auf die Anzahl der refinanzierten VK (VZÄ) zu kommen.**
- **Merke: je Pflegegrad gilt:**
  - **Bewohnerzahl  $\div$  Personalschlüssel (bisher) = refinanzierte VK / VZÄ**
  - **Bewohnerzahl  $\times$  Personalquotient (künftig) = refinanzierte VK / VZÄ**

# Die künftigen Quotienten nach § 113c

Qualifikation	Quotienten				
	PG 1	PG 2	PG 3	PG 4	PG 5
Hilfskräfte (HK)	0,0872	0,1202	0,1449	0,1627	0,1758
Fachassistenten (FA)	0,0564	0,0675	0,1074	0,1413	0,1102
Fachkräfte (FK)	0,0770	0,1037	0,1551	0,2463	0,3842
Gesamt	0,2206	0,2914	0,4074	0,5503	0,6702
daraus ergibt sich rechnerisch eine Fachkraftquote von:	34,9%	35,6%	38,1%	44,8%	57,3%

Das entspricht – umgerechnet in das heutige Stellenschlüsselsystem:

	≙ Schlüssel 1: ....				
	11,47	8,32	6,90	6,15	5,69
Hilfskräfte (HK)	11,47	8,32	6,90	6,15	5,69
Fachassistenten (FA)	17,73	14,81	9,31	7,08	9,07
Fachkräfte (FK)	12,99	9,64	6,45	4,06	2,60
Gesamt	4,53	3,43	2,45	1,82	1,49

# Stellenbemessung - alt und neu

Beispiel mit neuen Quotienten und bisherigen Schlüsseln aus NRW

2. Personalschlüssel der Refinanzierungskriterien			Schlüssel bzw. Quotienten zur Refinanzierung				
2.1 Für einstufigrelevante Kriterien		Bem.	1	2	3	4	5
1 Pflege durch Fachkräfte	Pflege	Q	0,0872	0,1202	0,1449	0,1627	0,1758
2 Pflege durch Fachassistenten	Pflege	Q	0,0564	0,0675	0,1074	0,1413	0,1102
3 Pflege durch Hilfskräfte	Pflege	Q	0,0770	0,1037	0,1551	0,2463	0,3842
4 Alltagsbegleitung nach § 43b	Betr.	S	20,00				
5 Kriterium 5	Krit. 5	N					
6 Fachkräfte - alt	Pflege	S	16,00	9,32	6,10	4,48	4,00
7 Hilfskräfte - alt	Pflege	S	16,00	9,32	6,10	4,48	4,00
8 Kriterium 8	Krit. 8	S					

1. Werte für Quotienten bzw. Schlüssel eingeben

2. Bemessungsmethode wählen: Quotient (Q für §113c neu), oder Schlüssel (S für bisherige Bemessung)

3. Stellenbudgets erhalten und Alt vs. Neu abgleichen

			Summe daraus resultierender Stellen				
Kateg.	Bud.	Gesamt	WB1	WB2	WB3	WB4	
Pflege durch Fachkräfte	Pflege FK	15,28	4,56	4,51	3,04	3,17	
Pflege durch Fachassistenten	Pflege ASS	11,22	3,38	3,30	2,25	2,29	
Pflege durch Hilfskräfte	Pflege HK	22,22	6,45	6,31	4,30	5,15	
Alltagsbegleitung nach § 43b	Betr. ATB	5,00	1,50	1,50	1,00	1,00	
Kriterium 5	Krit. 5 Bud5						
Fachkräfte - alt	Pflege FK-alt	19,10	5,66	5,54	3,77	4,12	
Hilfskräfte - alt	Pflege HK-alt	19,10	5,66	5,54	3,77	4,12	
Kriterium 8	Krit. 8 Bud8						

Musterbelegung für dieses Beispiel

	Anzahl Bewohner mit den Einstufungen				
	Gesamt	PG2	PG3	PG4	PG5
WB1	30,0	5,0	10,0	10,0	5,0
WB2	30,0	6,0	10,0	9,0	5,0
WB3	20,0	3,3	6,7	6,7	3,3
WB4	20,0	2,0	5,0	6,0	7,0

## Was ist mit PDL, QM, PAL etc. ?

**Ursprünglich sollte die neue Personalbemessung bundeseinheitlich werden und mit den neuen Quotienten alles abgegolten sein, doch dann kam in letzter Minute doch noch als Zugeständnis an die Länder der Absatz 5 2. hinein:**

5) **Abweichend von § 75 Absatz 3 Satz 1 sind in den Rahmenverträgen** nach § 75 Absatz 1 ab dem 1. Juli 2023 für die vollstationäre Pflege unter Berücksichtigung der Personalanhaltswerte nach Absatz 1 insbesondere **zu regeln:**

1. **die mindestens zu vereinbarende personelle Ausstattung ....**
2. **besondere Personalbedarfe beispielsweise für die Pflegedienstleitung, für die Qualitätsbeauftragte oder für die Praxisanleitung,**
3. ...

**Daneben können die Länder weiterhin Vorgaben (Nachtdienst etc.) machen...**

**Es gilt also die Rahmenverträge abzuwarten.  
In einigen Bundesländern gibt es dazu schon Ansätze**

## 1. PeBeM: Was ändert sich bei der Einsatzplanung?

- **Durch das „Aufbohren“ von 2 auf 3 Qualifikationen müssen die bisherigen Konzepte zur Besetzungs- und Ablaufplanung in der Pflege komplett neu erarbeitet werden!**
- **Durch das in der Regel kleine Assistentenvolumen und das zusätzlich sinkende Helfervolumen wird die Dienstplanung - insbesondere in kleinen Bereichen - noch schwieriger.**
- **Durch die Abschaffung der starren Fachkraftquote muss nun belegungsabhängig je Qualifikation die Nettozeit ermittelt werden. Dadurch ändert sich auch der Regelablauf der Dienstplanung.**

# Probleme kleiner Dienstplanbereiche

Beispiel anhand einer Nettoarbeitszeit von 4,25 h pro VZÄ und Kalendertag\*2):

## 3.2 Nettoarbeitszeit je QN, Bewohner und Tag

	FK	FA	HK	Gesamt
Quotient gesamt lt. Musterbelegung *1):	0,2171	0,1109	0,1516	0,4796
x Neaz je VZÄ/Tag *2)	4,25	4,25	4,25	4,25
= Neaz je Bewohner/Tag h	0,9228	0,4712	0,6443	2,0383

## 3.3 Daraus folgt das Nettostundenbudget:

Bewohner :	Nettostundenbudget je Kalendertag*3)			
	FK	FA	HK	Gesamt
8	7,38	3,77	5,15	16,31
9	8,31	4,24	5,80	18,34
10	9,23	4,71	6,44	20,38
11	10,15	5,18	7,09	22,42
12	11,07	5,65	7,73	24,46
13	12,00	6,13	8,38	26,50
15	13,84	7,07	9,66	30,57
17	15,69	8,01	10,95	34,65
18	16,61	8,48	11,60	36,69

## 3.4 / 3.5 Schichtrahmen auf Grund von Personalstruktur und Tage-Woche

Notwendige Schichtzeiten bei:		
Vertrag	Tageweche	h/ Tag
20 h/Wo.	5	4,00
30 h/Wo.	5	6,00
39 h/Wo.	5	7,80
20 h/Wo.	5,5	3,64
30 h/Wo.	5,5	5,45
39 h/Wo.	5,5	7,09

**Schichtkalkulationsbeispiel:**  
um eine Vollzeitassistentkraft in der 5,5 Tage-Woche einsetzen zu können, werden hier 15 Bewohner benötigt. Für 2 Schichten (früh und spät) also 30 Bewohner.

\*1) Anz. Bewohner in PG 2/3/4/5: 19/31/31/19

\*2) Gilt für optimierte Einrichtungen - Unoptimierte liegen oft bei nur 4 h und teilweise darunter

\*3) Inkl. Nachtdienst und - je nach Rahmenvertrag - ggf. auch übergreifende Stellen (PDL/QM,...)

# Konsequenzen für (zu) kleine Bereiche

Reicht das Budget nicht mehr für eine sinnvolle Schichtplanung in der bisherigen Dienstplanstruktur, muss neu gedacht werden, z.B. an:

- Vergrößerung der Dienstplanbereiche z.B. durch Zusammenlegung mehrerer Wohnbereiche zu einem Dienstplanbereich.
- Oder sogar gleich die „Ambulantisierung“ = Tourenplanung durch das ganze Haus (insbesondere für die künftigen Fachassistenten, ggf. auch für Fachkräfte und/oder Helfer)  
-> Was nichts anderes ist, als das Zusammenlegen aller Dienstplanbereiche des Hauses.

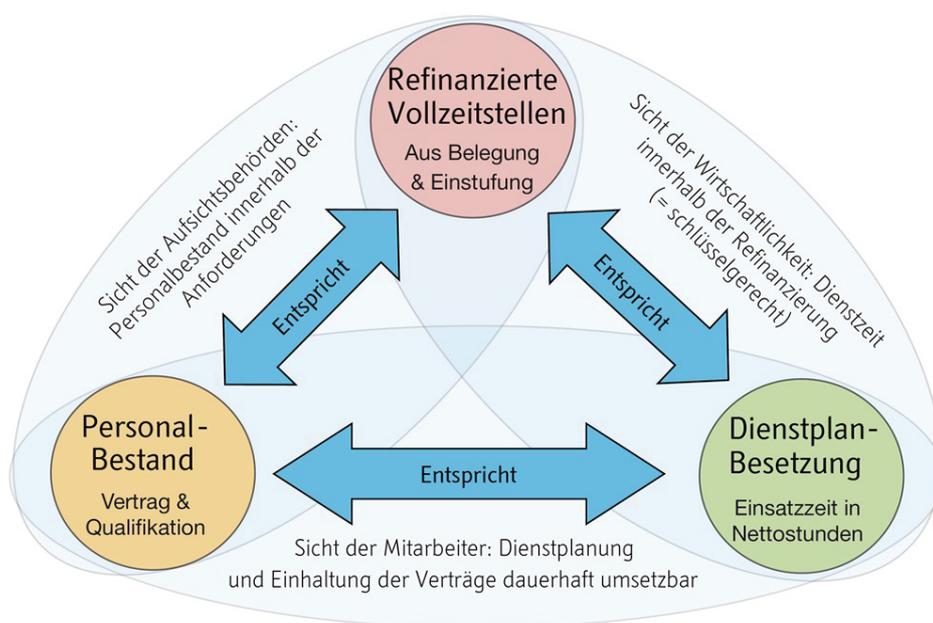
Das schauen wir uns im nächsten Kapitel genauer an.

Davor machen wir aber erst mal **Pause** bis \_\_\_\_\_

## Welcher Ansatz zur Umstellung der Personaleinsatzplanung eignet sich am besten?

- Einsatzplanung auf Basis der Nettoarbeitszeit
- Ansatz: von den Fixpunkten ausgehend

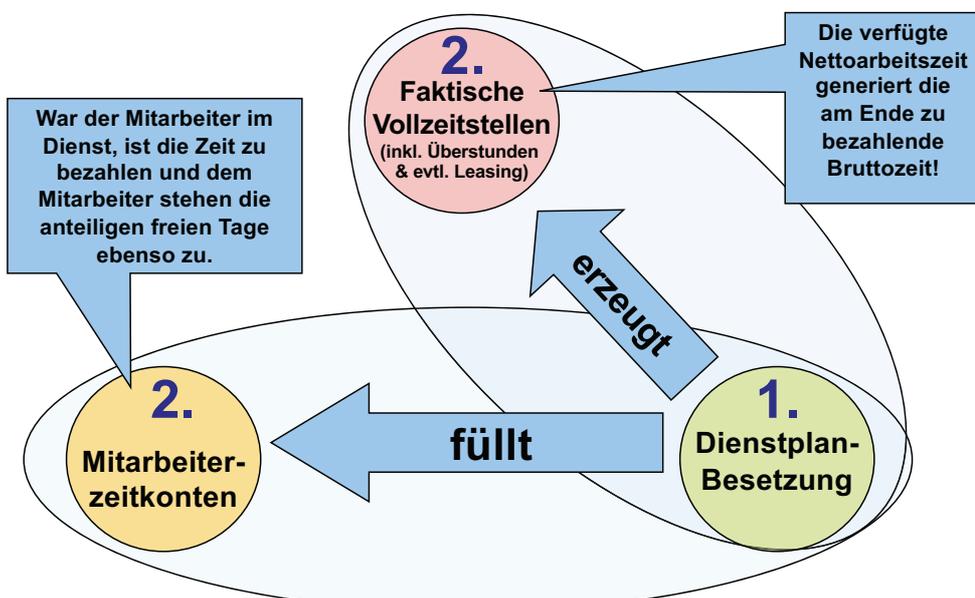
### 2.1 Das Ziel: das stimmige Dienstplandreieck



**Nur wenn der Dienstplan dem Budget und dem Personal in Menge und Struktur entspricht, kann die Planung in der Praxis dauerhaft „aufgehen“.**

## Was treibt das Dienstplandreieck ?

Eigentlich müsste die Dienstplanung dem refinanzierten Budget und den Arbeitsverträgen folgen. Faktisch ist es genau umgekehrt: Die Dienstplanung bestimmt über faktische Stellen & Zeitkonten!

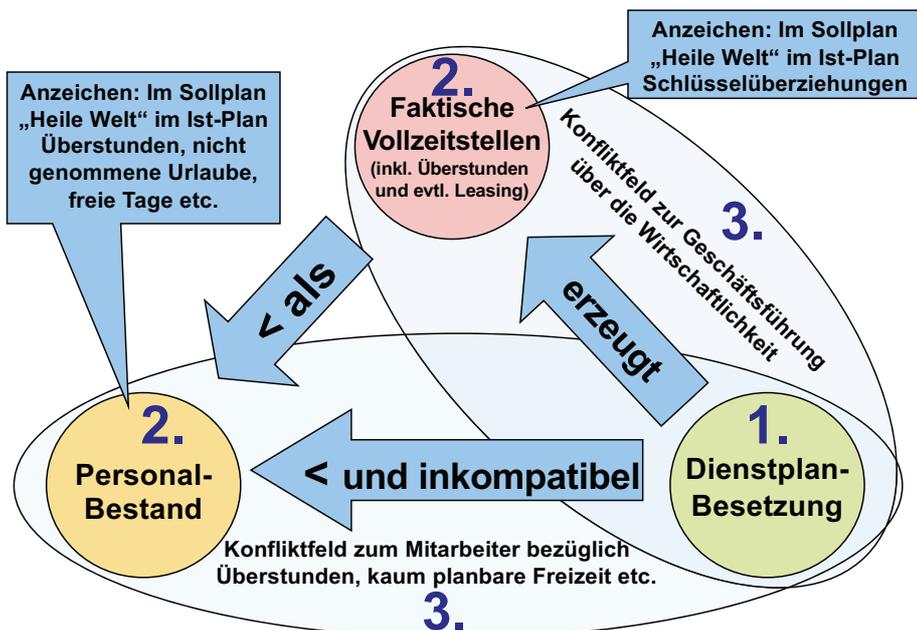


**Der Dienstplanverantwortliche hat faktisch die Hoheit über das Ergebnis!**

**Wenn das Controlling eine Abweichung feststellt, ist das „Kind schon im Brunnen“.**

## Daraus resultiert häufig folgende Situation:

Der Sollplan passt – im Istplan Schlüsselüberziehungen durch Überstunden / Leasing?



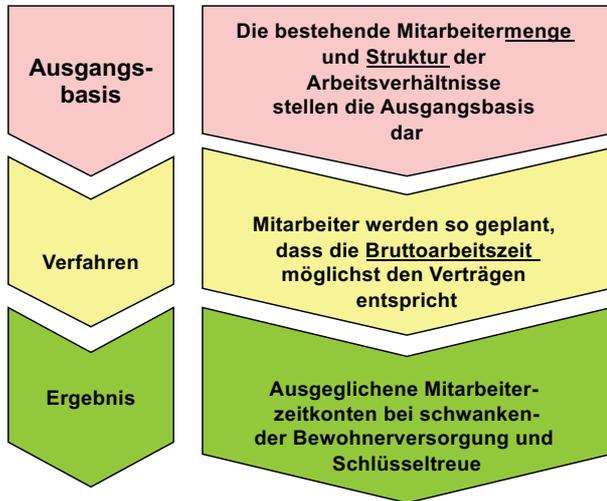
**Die Hauptursachen sind meistens:**

- 1. Bruttoplanung bzw. fehlerhafte Nettoplanung und**
- 2. Nicht auf die Personalstruktur abgestimmter Personaleinsatz**

# Ansatz und Probleme der Bruttoplanung

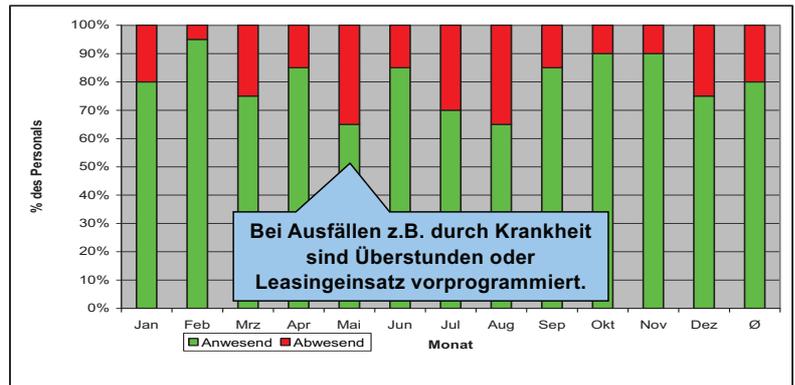
Bei der -immer noch häufigen- Bruttoplanung werden die Schlüsselüberziehungen für die anwesenheitsarmen Zeiten vorprogrammiert !

## Entwicklung des Dienstplans:



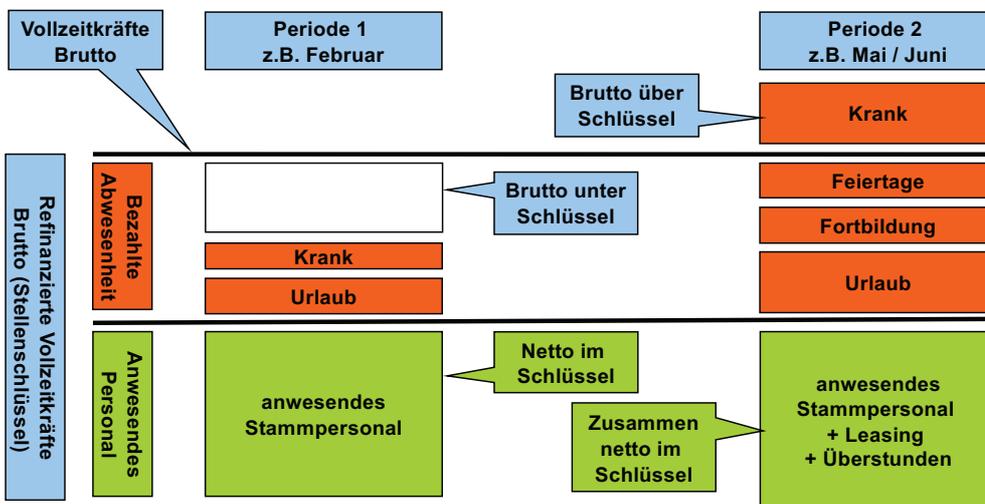
## Resultat (zum Beispiel):

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Ø
Abwesend	20	5	25	15	35	15	30	35	15	10	10	25	20
Anwesend	80	95	75	85	65	85	70	65	85	90	90	75	80



# Beispiel für die Brutto vs. Netto Betrachtung

Ausgangspunkt der Finanzierung sind Vollzeitkräfte brutto (Controllingsicht). Die Dienstplanung erfolgt aber als Anwesenheit netto. Die Differenz = Abwesenheit ist leider nicht konstant – z.B.:



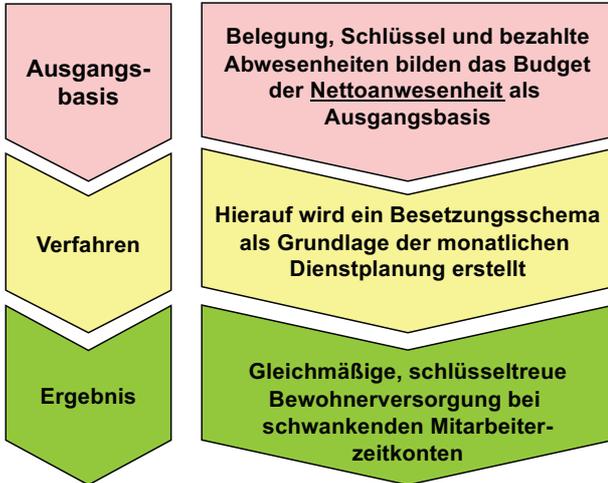
**Problem:** wird die Reserve aus schwachen Zeiten (hier Februar) nicht „angespart“, führt das kumuliert unweigerlich zu Schlüsselüberziehungen!

# Dienstplanung auf Basis der Nettoarbeitszeit

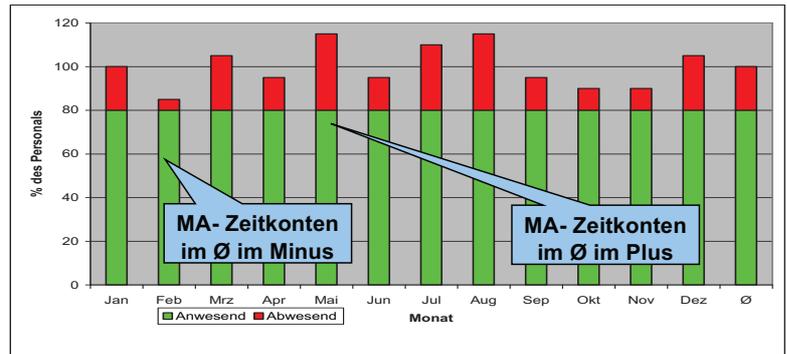
Bei von vorn herein gleichmäßig geplanter Nettoanwesenheit bietet die Personalmenge ausreichend Reserve für schwankende Abwesenheit.

## Entwicklung des Dienstplans:

## Resultat (zum Beispiel):



	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Ø
Abwesend	20	5	25	15	35	15	30	35	15	10	10	25	20
Anwesend	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80



## 2.2 Ansatz zur Umstellung auf den §113c

*Henne oder Ei – womit anfangen?*

Am Ende muss die neue Personaleinsatzplanung unter dem §113c SGB XI die Bewohnerversorgung unter Einhaltung der Wirtschaftlichkeit und der Verträge mit der Belegschaft möglichst gut abbilden.

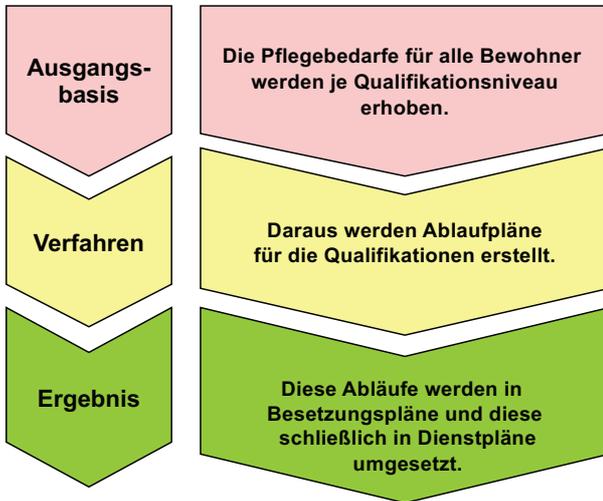
Zu deren (Neu-)Entwicklung gibt es 2 grundsätzlich unterschiedliche Ansätze.

Die schauen wir uns in den nächsten beiden Folien nacheinander mit ihren Vor- und Nachteilen an.

# Der Start beim Bewohner ist nicht sinnvoll!

*Eigentlich müsste man vom Kunden = Bewohner und dessen Bedarfen ausgehen, doch dass führt leider nicht (direkt) zum Ziel!*

## Alternative 1, Start beim Bewohner

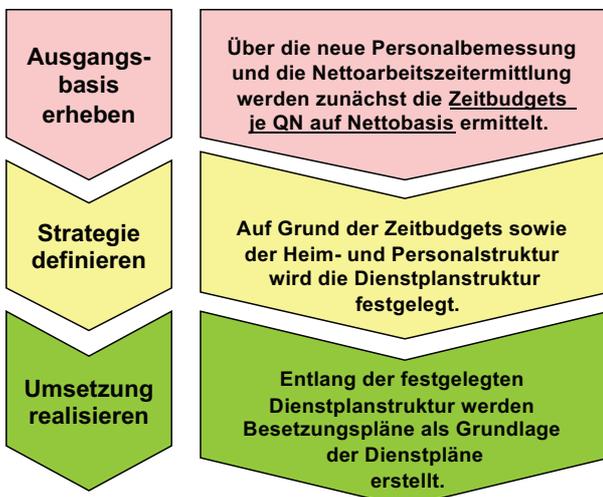


- **Problem: Das Ergebnis passt mit ziemlicher Sicherheit nicht zur Bemessung und / oder zu den Arbeitsverträgen.**
- **Dann muss man iterativ in Schleifen korrigieren bis es passt.**

# Verträge & Strukturen bestimmen das Vorgehen!

*Nur ein Vorgehen von den vorgegebenen Fixpunkten aus ist am Ende sinnvoll!  
Im Heim sind das Refinanzierungsstruktur, Gebäudestruktur und Arbeitsverträge.*

## Alternative 2, Start bei den Fixpunkten



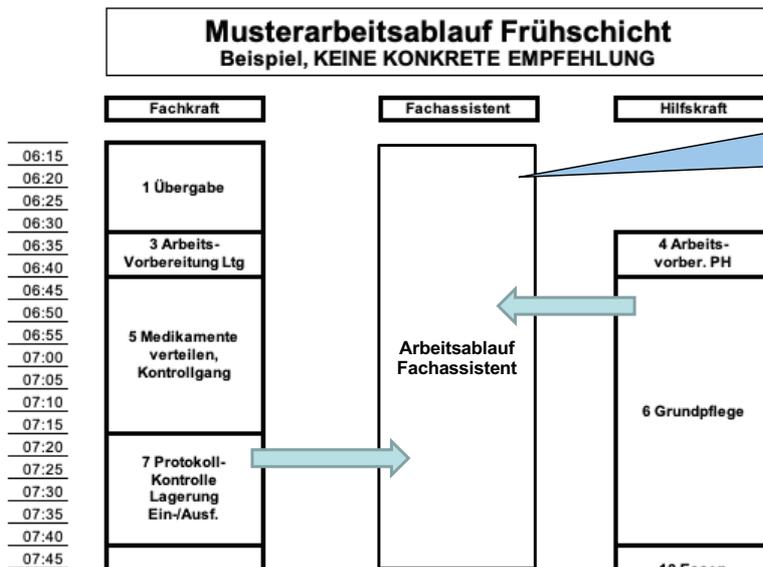
## Vorteil:

**So wird sichergestellt, dass am Ende die Personaleinsatzplanung:**

- **zur Wirtschaftlichkeit und**
- **zu den Arbeitsverträgen passt.**

# Erst jetzt: neue Abläufe planen bzw. erstellen!

Denn erst jetzt steht fest, wer wann da ist.



Je nachdem, wie sich die neuen VZÄ für Fach- bzw. Hilfskräfte nach §113c zu den bisherigen VZÄ verhalten, bekommen die neuen Fachassistenten mehr oder weniger Aufgaben von den bisherigen Fach- bzw. Hilfskraftaufgaben zugeteilt.

Die Abbildung zeigt einen Ausschnitt aus GaDis® Arbeitsablaufplanung

## Fazit:

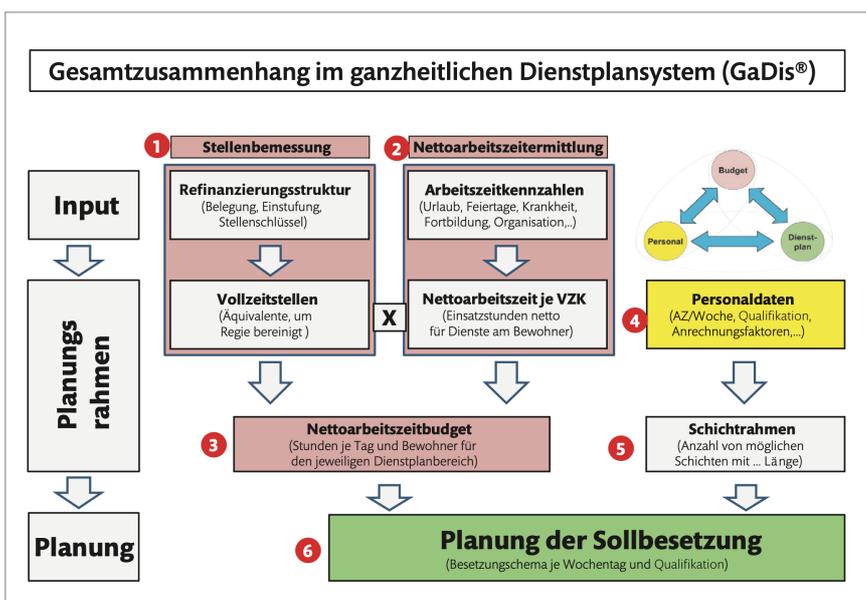
1. Erst einmal auf Basis der bisherigen Belegungs- und Dienstplanstruktur die Nettozeit je Dienstplanbereich errechnen.
2. Probieren: passt mit der vorhandenen Personalstruktur darauf ein sinnvoller Besetzungsplan?
3. Falls nicht, neue Dienstplan- und Besetzungsstrategie erarbeiten.
4. Arbeitsabläufe planen bzw. aktualisieren

Das schauen wir uns im nächsten Kapitel genauer an.  
Davor machen wir aber erst mal **Pause** bis \_\_\_\_\_

## Verfahren: Was ist in welcher Reihenfolge zu tun?

- Stellenbemessung durchführen
- Nettoarbeitszeitermittlung durchführen
- Dienstplanbudgets (Nettozeit) berechnen
- **Strategische Entscheidung zur zukünftigen Dienstplanstruktur treffen (nach § 113 c bzw. Übergangslösung)**
- Neues Besetzungskonzept erarbeiten
- Mit Personalstruktur und Schichtrahmen abgleichen
- Ablaufplanung neu erstellen bzw. anpassen
- Ausfallmanagement etablieren

### 3. Im Detail: Was in welcher Reihenfolge tun?



Anhand des Schaubilds aus dem Buch\* (S. 20) erläutern die folgenden Folien das Verfahren

\* "Strategisches Dienstplanmanagement"  
2. Auflage, April 2023

# 3.1 Stellenbemessung richtig gemacht!

Da es faktisch keine fixen refinanzierten Stellen gibt,....

**Erster Schritt:**  
Refinanzierte Stellen errechnen:

Vollzeitäquivalente für die  
Bewohnerpflege

+ weitere **refinanzierte**  
Vollzeitäquivalente aller  
Funktionen (PDL, QM, PAL,...)

**= refinanzierte VZÄ gesamt**

**Zweiter Schritt:**  
Um Regie bereinigen

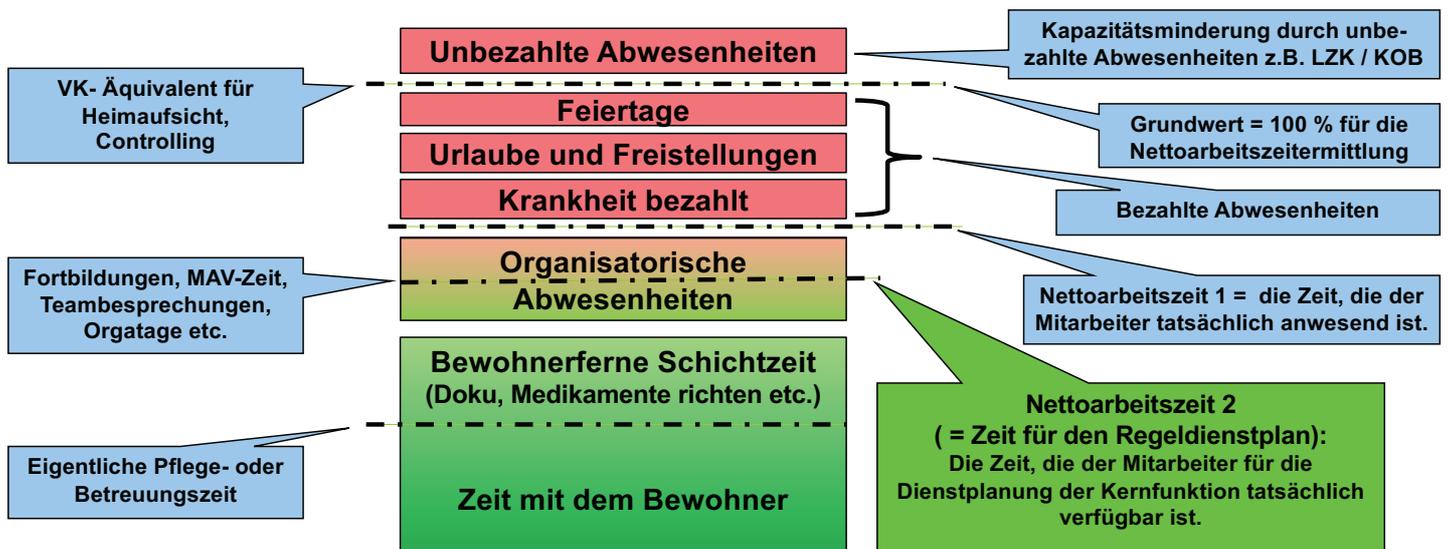
**Refinanzierte VZÄ gesamt**

- Alle **tatsächlichen** VZÄs im  
Regiebereich wie z.B. PDL, QM,  
PAL, Dienstplanbeauftragte,...

**= VZÄ für den Pflegedienstplan**

# 3.2 Nettoarbeitszeit: Bestandteile und Bedeutung

Grundsätzliches Vorgehensschema:



# 3. Das Nettoarbeitszeitbudget

## 1. Schritt am Beispiel einer Nettoarbeitszeit von 4,25 h pro VZÄ und Kalendertag<sup>\*)</sup>:

Bereits um Regie bereinigte Werte!

	Kateg.	Bud.	Gesamt	Summe daraus resultierender Stellen			
				WB1	WB2	WB3	WB4
Pflege durch Fachkräfte	Pflege	FK	15,28	4,56	4,51	3,04	3,17
Pflege durch Fachassistenten	Pflege	ASS	11,22	3,38	3,30	2,25	2,29
Pflege durch Hilfskräfte	Pflege	HK	22,22	6,45	6,31	4,30	5,15
Alltagsbegleitung nach § 43b	Betr.	ATB	5,00	1,50	1,50	1,00	1,00
Kriterium 5	Krit.5	Bud5					
Fachkräfte - alt	Pflege	FK-alt	19,10	5,66	5,54	3,77	4,12
Hilfskräfte - alt	Pflege	HK-alt	19,10	5,66	5,54	3,77	4,12
Kriterium 8	Krit.8	Bud8					

x z.B.  
4,25 h =

64,94
47,69
94,44

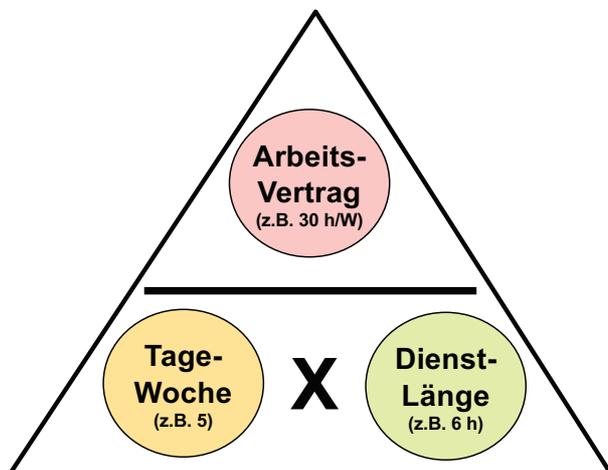
## 2. Schritt: Bereinigung um den Nachtdienst (und ggf. übergreifende Tagdienste)

	VZÄ bereinigt	Nettozeit <sup>*)</sup> h/Tag je VZÄ	Budget Gesamt	Davon Nacht	Rest Tagdienst	= %	Aufgeteilt	Budget Tagdienst in h pro Kalendertag				
								WB1	WB2	WB3	WB4	Gesamt
FK	15,28	4,25	64,94	9,5	55,44	85,37%	->	16,54	16,36	11,03	11,50	55,44
FAS	11,22	4,25	47,69		47,69	100,00%	->	14,37	14,03	9,56	9,73	47,69
HK	22,22	4,25	94,44	9,5	84,94	89,94%	->	24,67	24,13	16,45	19,69	84,94

<sup>\*)</sup> Gilt für optimierte Einrichtungen - Unoptimierte liegen oft bei nur 4 h und teilweise darunter

# Das Einsatzdreieck bestimmt den Schichtrahmen!

Das Einsatzdreieck beschreibt den zwingenden Zusammenhang zwischen Arbeitsvertrag, Tageweche und Schichtlänge. Daraus ergeben sich dann zwingend Anzahl und Länge von mindestens erforderlichen Schichten



Resultierende Formeln:

- Vertragsstunden (max.!) = Dienstlänge x TageWoche
  - Das ist die strategische Sicht bei der Einstellung neuer Mitarbeiter
- Dienstlänge (min.!) = Arbeitsvertrag ÷ TageWoche
  - Das ist die einzuhaltende Sicht bei der Dienstplanung
- Tageweche = Arbeitsvertrag ÷ Dienstlänge
  - Bestimmt die „Kopfzahl“

*Der Schichtrahmen ist je Qualifikation gesondert zu betrachten*

Hilfskräfte	Personalstruktur:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
	Arbeitsvertrag h/Wo.	39,0	35,0	32,0	30,0	25,0	20,0	19,5	6,5	6,0
	Erf. Dienstlänge Ø/Tag	7,1	6,4	5,8	5,5	4,5	3,6	3,5	1,2	1,1
	Erf. Dienste/Wo.	4,2	12,5	4,2	20,8	4,2	4,2	4,2	4,2	12,5
	hges	29,6	79,6	24,2	113,7	18,9	15,2	14,8	4,9	13,6

## Erläuterungen:

1. Zeile : Arbeitsvertrag in Stunden pro Woche
2. Zeile: Daraus resultierende erforderliche Schichtzeit im Ø.  
Beispiel: Arbeitsvertrag 39h/Woche ÷ 5,5 Tage-Woche = 7,1 h/Tag
3. Zeile: Auf Grund der Anzahl der Mitarbeiter und der Abwesenheitsquote erforderliche Dienste pro Woche
4. Zeile: daraus resultierender erforderlicher Wochenstundeneinsatz

## Zwischenschritt bei größeren Umstellungen

*Bevor Sie bei größeren Umstellungen - wie der neuen Personalbemessung - ein Besetzungsschema planen, prüfen Sie jetzt, ob das in der bisherigen Dienstplanstruktur möglich und sinnvoll ist.*

### Optionen:

- Dienstplanstruktur kann und soll bleiben wie bisher
- Zusammenlegen kleinerer Dienstplanbereiche ganz oder teilweise (ggf. nur für einzelne Fachlichkeiten)
- Tourenplanung – ganz oder teilweise (z.B. nur einzelne Fachlichkeiten)

# Abgleich mit bestehenden Strukturen

Bevor Sie bei größeren Umstellungen - wie der neuen Personalbemessung - ein Besetzungsschema planen, prüfen Sie, ob das in der bisherigen Dienstplanstruktur möglich und sinnvoll ist.

1. Möglichkeiten der Refinanzierungsstruktur prüfen.

Budget Tagdienst in h pro Kalendertag					
	WB1	WB2	WB3	WB4	Gesamt
FK	16,54	16,36	11,03	11,50	55,44
FAS	14,37	14,03	9,56	9,73	47,69
HK	24,67	24,13	16,45	19,69	84,94

In den Wohnbereichen 3 und 4 sind in diesem Beispiel durchgehende Fachkraftabdeckungen im Früh- und Spätdienst nicht refinanziert!

2. Sofern im Rahmen der Refinanzierung möglich, Realisierbarkeit mit bestehenden Personal prüfen.  
Option: Versetzungen

## 3.6 Das Herzstück: das Regelbesetzungsschema

Durch die nun insgesamt 4 Einzelbudgets für Fachkräfte, Assistenten, Helfer und Alltagsbegleiter wird die Planung eines Regelbesetzungsschemas noch wichtiger!

1. Budget auswählen, hier zum Beispiel Alltagsbegleiter nach § 43b

2. Je Budget die Besetzung planen

Besetzung der Dienstplanbereiche													
Träger					Einrichtung								
Wohnbereich Lilie					MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO		
Geplante Dienstleistungen					50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	52,1	52,1		
Relation zum Budget					3 Plandaten als Summen je Bereich (Blatt BePl)						Ø h Gew.	Min/Bew.	
für im Ø: 30,0 Bewohner					4,0	8,0	4,0	8,0	4,0	8,0	8,0	6,38	12,75
Reserve Minus					2,4	-1,6	2,4	-1,6	2,4	-1,6	-1,6	0,04	0,08
Dienst	Berufsg.	Qualif.	Bezeichnung	bis							Anw.	Budget	
F1	Fachk	FK	Frühdienst lang	06:00 - 13:45	1	1	1	1	1	1	1	50,8	50,8
F1	FAS	FA	Frühdienst lang	06:00 - 13:45	1	1	1	1	1	1	1	50,8	50,8
F1	Hilfsk	HK	Frühdienst lang	06:00 - 13:45	1	1	1	1	1	1	1	50,8	50,8
F2	Hilfsk	HK	Frühdienst	06:30 - 13:00	1	1	1	1	1	1	1	42,0	42,0
F3	Hilfsk	HK	Frühdienst kurz	06:30 - 10:30	1	1	1	1	1	1	1	19,4	19,4
S1	Fachk	FK	Spätdienst lang	13:15 - 21:00	1	1	1	1	1	1	1	50,8	50,8
S1	FAS	FA	Spätdienst lang	13:15 - 21:00	1	1	1	1	1	1	1	50,8	50,8
S1	Fachk	FK	Spätdienst	13:45 - 20:15	2	2	2	2	2	1	1	71,1	71,1
BF	ATB	43b.	Betreuung früh	08:00 - 12:00	4,00	4,00						16,3	16,3
BS	ATB	43b.	Betreuung spät	15:00 - 19:00	4,00	4,00						28,0	28,0

4. Zum Schluss Gesamteinhaltung kontrollieren

3. Budgeteinhaltung kontrollieren

Die Abbildung zeigt einen Ausschnitt aus dem strategischen Planungstool GaDis® 3.0

# Kompatibilität mit der Personalstruktur prüfen

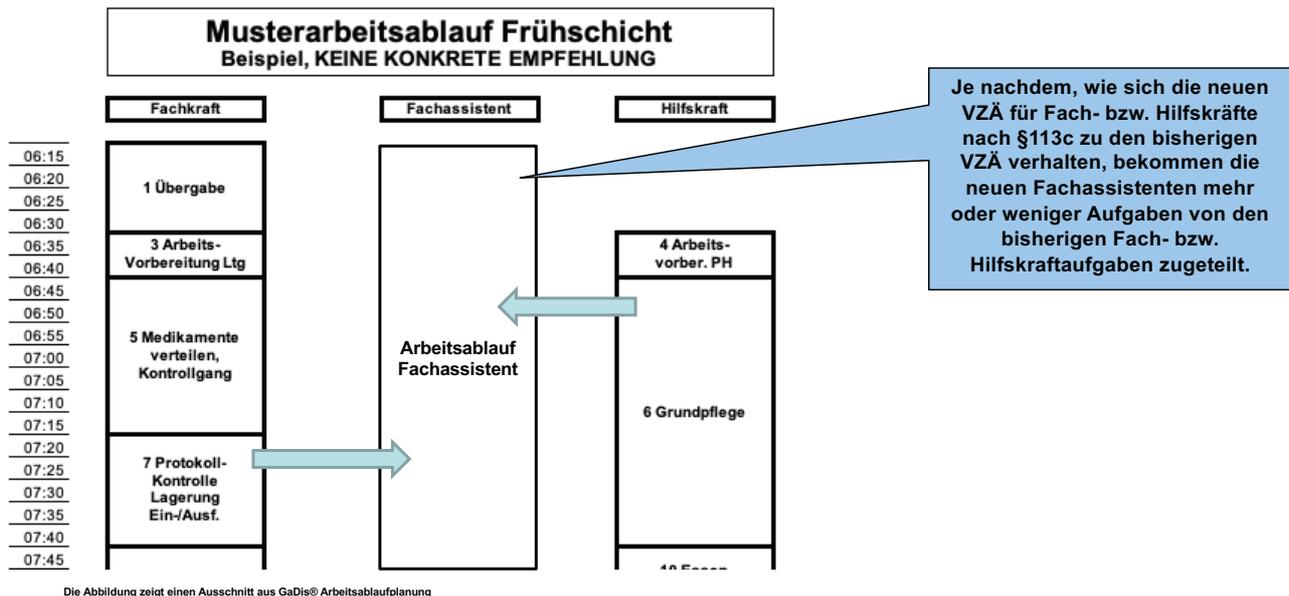
Häufig gibt es eine Vielzahl verschiedener Schichten und Vertragsumfänge. Deshalb sollten Sie prüfen, ob der Dienstplaner überhaupt eine Chance hat, mit dem Besetzungsschema die Mitarbeiterverträge zu bedienen\*1):

Hilfskräfte				Personalstruktur:		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
				Arbeitsvertrag h/Wo.		39,0	35,0	32,0	30,0	25,0	20,0	19,5	6,5	6,0	
				Erf. Dienstlänge Ø/Tag		7,1	6,4	5,8	5,5	4,5	3,6	3,5	1,2	1,1	
				Erf. Dienste/Wo.		4,2	12,5	4,2	20,8	4,2	4,2	4,2	4,2	12,5	
				hges		29,6	79,6	24,2	113,7	18,9	15,2	14,8	4,9	13,6	
<b>Dienststruktur:</b>				h	Anz.	hges.									
längste Schicht				7,0	3,0	21,0	21,0								
2. längste Schicht				6,0	21,0	126,0	8,6	79,6	24,2	13,6					
3. längste Schicht				5,5	21,0	115,5			100,1	15,4					
4. längste Schicht				3,5	17,0	59,4				3,5	15,2	14,8	4,9	13,6	
5. längste Schicht															
<b>Gesamt</b>						321,9	<b>29,6</b>	<b>79,6</b>	<b>24,2</b>	<b>113,7</b>	<b>18,9</b>	<b>15,2</b>	<b>14,8</b>	<b>4,9</b>	
<b>Rest (übrige, nicht eingesetzte Stunden)</b>														<b>3,5</b>	
<b>Schichtlänge im Ø</b>							<b>6,7</b>	<b>6,0</b>	6,0	5,6	5,1	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	3,5	3,5

\*1) in diesem Kundenbeispiel muss die Vollzeitkraft (1. Spalte) noch im Ø 8,6 h ihrer wöchentlichen Nettozeit in 6h-Schichten ableisten, wodurch ihre Schichtlänge im Ø auf 6,7 h sinkt und ihre Tageweche von 5,5 auf 5,8 steigt.

# Erst jetzt: neue Abläufe planen bzw. erstellen!

Denn erst jetzt steht fest, wer wann da ist.



Die Abbildung zeigt einen Ausschnitt aus GaDis® Arbeitsablaufplanung

# Ausfallmanagement etablieren

*Damit „Einspringen“ die Ausnahme bleibt, bedarf es eines ausgeklügelten Ausfallmanagements. Eine gute Basis sind dafür meist Vertretungsdienste*

## 1. Umfassende Dienstplan- und Fehlzeitenanalyse durchführen

Untersuchen Sie dabei mindestens:

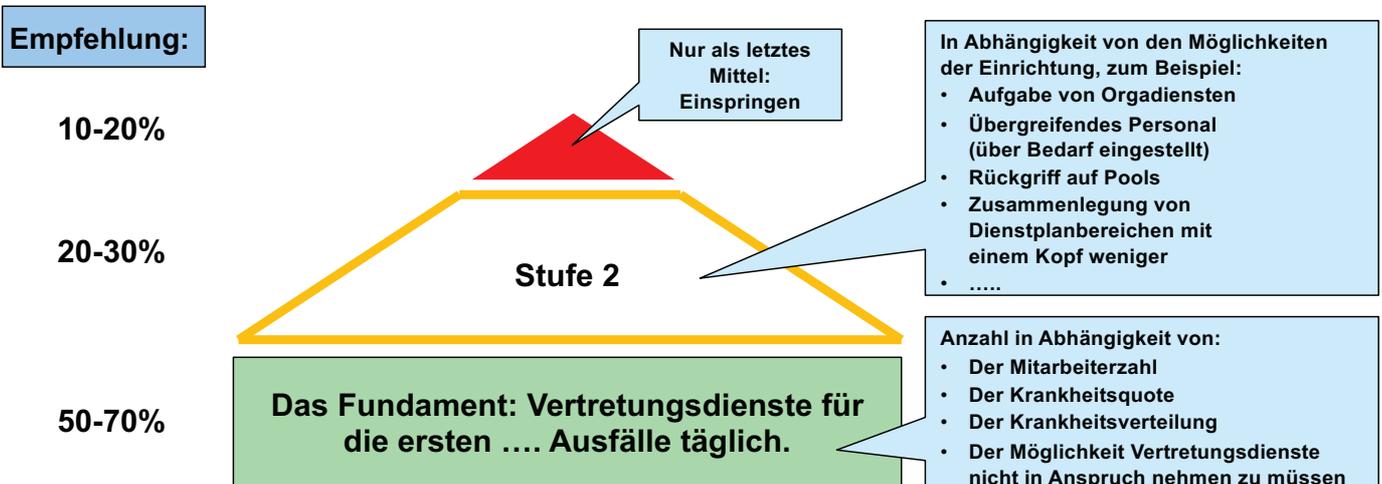
1. Die Verteilung von Urlaub und Korrelationen zu Krankheitsverläufen
2. Die Verteilung der Besetzung über das Jahr Mindestens auf Wochenbasis
3. Anzeichen für Überlastung
4. Anzeichen für Missbrauch

## 2. Stufenkonzept erstellen und ausrechnen

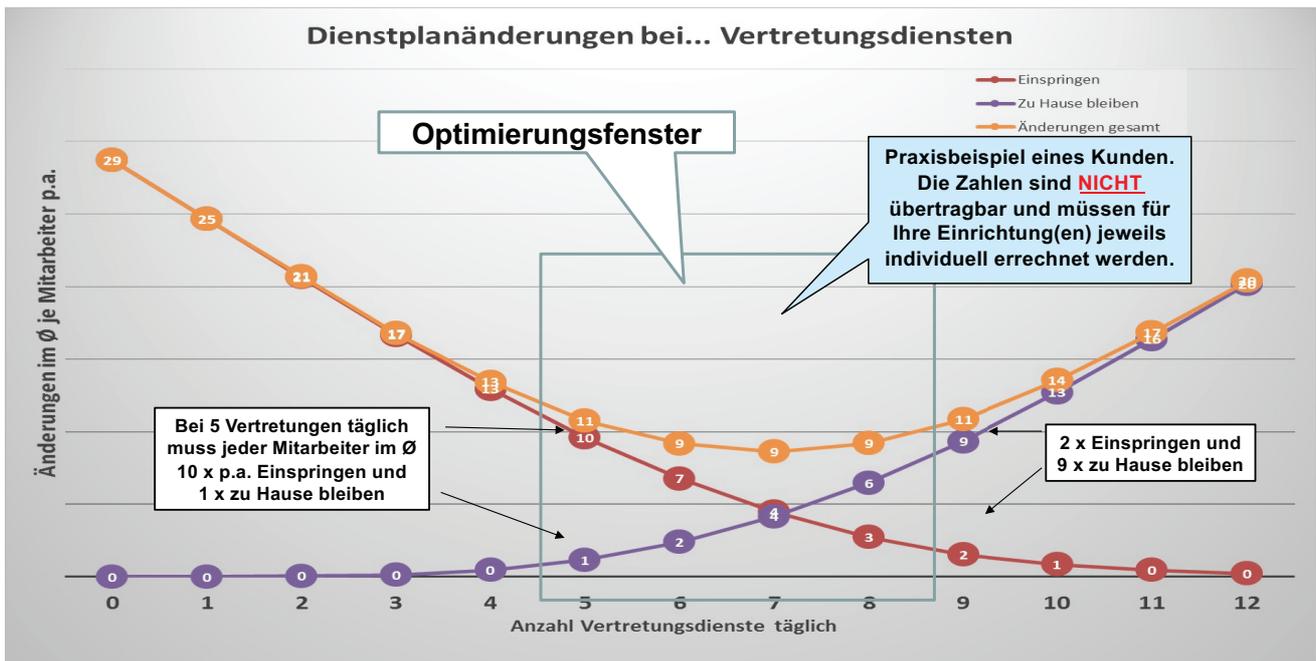
1. Realistische Einsparpotentiale definieren
2. Vertretungsdienste („Sockel“) festlegen
3. Weitere Stufen definieren

# Ausfallmanagement - Komponenten

*Eine gute Basis sind in der Regel die Vertretungsdienste. Die Komponenten darüber hängen von den Voraussetzungen der Einrichtung ab. Ziel: Einspringen bleibt die Ausnahme für höchstens 20% der unvorhersehbaren Ausfälle.*



# Berechnung der Empfehlung für Vertretungsdienste



# Kundenbeispiel für ein Ausfallmanagement

## Vorschlag Stufenkonzept Ausfallmanagement

Kundenbeispiel auf Basis der Fehlzeitenanalyse 2022

Sufe	Anz.	Maßnahme	Abdeckung von Krank			
			Tage	%v.Jahr	Kum.	%v.Jahr
1	2	Feste Vertretungsdienste (kommen immer)	47	13%	47	13%
2a	2	Vertretungsdienste Rufbereitschaft	90	25%	137	38%
2b	2	Regiekräfte (PDL + QM)	141	39%	278	76%

Unter der Voraussetzung, dass diese Regiekräfte über Bedarf eingestellt sind.

3 Rest Arbeitsverdichtung und/oder Einspringen 87 24%

Weil die Fehlzeitenanalyse hier nicht unerhebliche Optimierungsansätze zeigte, sind wir bewusst vorsichtig eingestiegen.

### Überschlägige Berechnung des Einspringbedarfs im Ø je Mitarbeiter

Bei 29 Mitarbeitern	Mitarbeitertage	Tage	% v.
und 190 Einsatztagen jährlich je Ma.	Einspr.	Ges	p.a. Einsatz
Einspringen gewichtet pro Ma:	165	5510	5,69 2,99%

## Zusammenfassung:

1. Auf Basis der Belegung und Pflegegrade entlang der festgelegten Dienstplanstruktur die Nettozeit je Dienstplanbereich errechnen. (pro Fachlichkeit)
2. Anhand der Budgets und der Personalstruktur (Schichtrahmen) Besetzungsstrategie erarbeiten und gegen Personalstruktur prüfen.
3. Abläufe planen.

Bevor wir nun an die Tipps zur Umsetzung in die Praxis gehen, machen wir aber erst mal **Pause** bis \_\_\_\_\_

## 04

### Tipps zur Umsetzung in die Praxis: Wie gestalten Sie den Weg am besten?

- **Einführung**
  - Grundlagen für die strategische Planung schaffen
  - Verfahren definieren: Workflow und Bedingungen festlegen
  - Mitarbeiterbeteiligung sicherstellen
  - Betriebsvereinbarung(en) prüfen und ggf. anpassen
- **Dauerhafte Einhaltung des Verfahrens sicherstellen**
  - Integration in das Dienstplanprogramm
  - Kontrollinstrumente schaffen
  - Reviewtermine abhalten

*Ohne passendes Werkzeug und Fachwissen wird es kaum gehen*

## 1. Planungssystem kaufen oder „bauen“

Die vielen hundert Berechnungen des sich ständig drehenden „Zauberwürfels“ erfordern ein gutes Planungstool. Optionen:

1. Weiterentwicklung des internen Controllingtools zur Stellenbemessung um die dienstplanrelevanten Teile (Nettoarbeitszeit, Besetzungsplanung und Vertragsprüfung)
2. Kauf eines fertigen Systems, wie z.B. GaDis

## 2. Expertise aufbauen und/oder Beratung einkaufen

1. Seminarbesuche wie dieses
2. Fachbücher, wie z.B. „Strategisches Dienstplanmanagement“
3. Beratung dazu holen (Blick von außen, Erfahrung,...)

# Verfahren definieren

*Definieren Sie einen festen „Workflow“ der dienstplanrelevanten Aktivitäten und legen Sie auch fest, wie diese inhaltlich ausgestaltet werden sollen.*

## 1. Fangen Sie mit der Urlaubsplanung an!

1. Berechnen Sie, welche Urlaubsquoten in Ihrer Einrichtung noch verträglich sind, ohne dass der Dienstplan droht in der Urlaubszeit zusammen zu brechen.
2. Legen Sie einen Redaktionsschluss für Urlaubswünsche fest. Später eintreffende Urlaubswünsche werden nachrangig behandelt. Kommunizieren Sie die Quoten!
3. Legen Sie Konfliktlösungsstrategien fest.

## 2. Legen Sie das Planungsverfahren fest und verschriftlichen Sie dieses in einer Organisationsanweisung.

1. Der zeitliche Ablauf vom Redaktionsschluss für Wünsche über Planung und Mitbestimmung bis zum Aushang.
2. Legen Sie die inhaltliche Ausgestaltung fest – zumindest den Rahmen wie z.B. Grenzen für +/- Stunden, gesundheitsfördernde Dienstplanung (Dienstfolgelängen etc.),...

## Mitarbeiter beteiligen

*Es ist ein Trugschluss zu glauben, ohne anfängliche Mitarbeiterbeteiligung ginge es schneller – im Gegenteil!*

- 1. Haben Sie eine Mitarbeitervertretung, binden Sie diese von Anfang an mit ein.**
- 2. Wenn Ihr Ziel- oder Übergangskonzept steht, informieren Sie in einer Veranstaltung Ihre Belegschaft. Erklären Sie, warum Sie was wie ändern wollen oder müssen.**
- 3. Geben Sie Ihrer Belegschaft Bedenkzeit und die Möglichkeit, Alternativvorschläge einzubringen.**

## Betriebsvereinbarungen prüfen & ggf. überarbeiten

*Oft verteilen sich dienstplanrelevante Themen über etliche Betriebsvereinbarungen, z.B. zu Mitarbeiterzeitkonten, Urlaub, Arbeit an Sonn- und Feiertagen,.....*

- 1. Sammeln und sichten Sie alle Betriebsvereinbarungen, Dienstanweisungen etc. mit dienstplanrelevanten Themen.**
- 2. Prüfen Sie diese auf Kompatibilität zu ihrem Zielverfahren**
- 3. Verhandeln Sie falls nötig über inkompatible oder störende Punkte.**
- 4. Wenn möglich „entschlacken“ Sie diese und vereinen möglichst viele Punkte in möglichst wenig Papieren. Achten Sie auf verständliche Sprache!**
- 5. Erstellen Sie eine Kurzanleitung für den Dienstplaner.**

# Integration in das Dienstplanprogramm

Moderne Dienstplanprogramme wie Vivendi von Connex oder Geocon unterstützen die Umsetzung der Nettodienstplanung im Tagesgeschäft.

		F1	F1	F1	F1	F1	F1	V1	S1	S1	S1	S1	V1	V1	V1	S1	S1	U	U	U	U
Rübsamen, Anja	1,00	F1	F1	F1	F1	F1	F1	V1	S1	S1	S1	S1	V1	V1	V1	S1	S1	U	U	U	U
Alterpfleger/in (exam.)	39,00	F1	F1	F1	F1	F1	F1	V1	S1	S1	S1	S1	V1	V1	V1	S1	S1	U	U	U	U
Russ, Martin	0,79	V1	V1			F1	V1					F1	S1	S1	S1	S1	F1	F1	F1	F1	F1
Krankenpfleger	31,00	V1	V1			F1	V1					F1	S1	S1	S1	S1	F1	F1	F1	F1	F1
Schmidt, Jessica	0,50	F2	F2	F2	F2	V2		F2	V2	V2	F2	F2	F2	F2							
Krankenpflegehelfer/in	19,50	F2	F2	F2	F2	V2		F2	V2	V2	F2	F2	F2	F2							
Schmitz, Daniela	1,00	S1	S1			F1	F1	V1	V1			F1	F1	V1	V1	V1	F1	V1	S1	S1	S1
Krankenschwester	39,00	S1	S1			F1	F1	V1	V1			F1	F1	V1	V1	V1	F1	V1	S1	S1	S1
Stallmann, Ann-Kathrin	1,00	F1	F1			V1		F1	V1	V1	F1	F1	F1	F1							
Krankenschwester	39,00	F1	F1			V1		F1	V1	V1	F1	F1	F1	F1							
Stempel, Sandra	0,97	V1				V1	S1	S1	S1	S1	S1	F1	F1				F1	F1	V1	V1	
Alterpfleger/in (exam.)	38,00	V1				V1	S1	S1	S1	S1	S1	F1	F1				F1	F1	V1	V1	
Zeit, Zacharias	0,50					F2	F2	F2	F2	F2	F2			U	U	U					F2
Alterpfleger/in	19,50					F2	F2	F2	F2	F2	F2			U	U	U					F2
Zeitlos, Svenja	1,00	F1	F1	F1	F1	F1		V1	V1	S1	S1	S1				F1	F1	S1	S1	S1	S1
Alterpfleger/in (exam.)	39,00	F1	F1	F1	F1	F1		V1	V1	S1	S1	S1				F1	F1	S1	S1	S1	S1
Heyer, Anna	1,00	F	F	F	F	F	F	U	U	U	U	U	F	F	F	F	S1	F4	S	S	S
Alterpfleger/in (exam.)	38,50	F	F	F	F	F	F	U	U	U	U	U	F	F	F	F	S1	F4	S	S	S
Summen																					
Gesetzliche																					
Quantitativ																					
Qualitative																					
Uhrzeitgenaue Besetzung																					
Abwesenheiten																					
Budgets																					
Budget Pflege (80 - 120%) [Stunde]	Gelb	2.018,50	67,28	67,28	67,28	67,28	67,28	67,28	67,28	67,28	67,28	67,28	67,28	67,28	67,28	67,28	67,28	67,28	67,28	67,28	67,28
Verplante Dienstzeit	Gelb	1.998,25	66,61	64,50	89,00	55,50	64,25	81,00	86,00	59,00	50,00	50,00	54,50	57,00	61,50	57,00	60,50	49,00	61,00	71,50	81,00
Anzahl Klienten	Gelb	1.260	42,00	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

Monatssummen

Tages-Ø-Werte

# Kontrollinstrumente schaffen - Checklisten

Die Macht der Gewohnheit ist stark. Ohne Kontrollinstrumente – vor allem am Anfang – droht schnell ein „Rückfall“ in alte Dienstplanabläufe. Dabei helfen z.B. Checklisten.

Verfolgung Personaleinsatz für		UBGanz Musterheim							
		KJ	2022						
Phase	Bezeichnung	Juli			August				
		Soll	IST	Status	Soll	IST	Status		
<b>Termine und Fristen:</b>									
	Redaktionschluss für Wünsche	06.05.22			06.06.22				
	Erstellung DP-Entwurf								
	§2 / 4 Fertigstellung Info an MAV	15.05.22	17.05.22	X	15.06.22	14.06.22	✓		
	§2 / 6 Zustimmung MAV	31.05.22	28.05.22	✓	28.06.22	01.07.22	X		
	§2 / 7 Festlegung	01.06.22	30.05.22	✓	01.07.22	03.07.22	X		
<b>1 Gadis: Budgetrelevante Zahlen aktualisieren</b>									
	Stand								
	1 Belegung aktualisiert ?		✓			- (nicht erforderlich)			
	2 Personal aktualisiert ?		✓			✓			
	3 NeAz Änderungen ?		Keine Änderung			Keine Änderung			
	4 Gespeichert unter: ... Datum ?		✓			✓			
<b>2 Besetzungsplanung GaDis</b>									
	Budget h/Tag lt. Gadis	Budget	Geplant	Differenz	Budget	Geplant	Differenz		
	1 Nacht	15,75	15,75	0,00	15,75	15,75	0,00		
	2 Wohnbereich 1	81,96	79,22	2,74	81,92	79,22	2,70		
	3 Wohnbereich 2	43,64	40,92	2,72	43,62	41,06	2,56		

Die Abbildung zeigt einen Ausschnitt aus einer Umsetzungcheckliste

*Reviewtermine dienen nicht nur der Kontrolle, sondern auch der Weiterentwicklung des Systems im Sinne eines Dienstplan-PDCA*

- **Kontrolle der Einhaltung der verabredeten Verfahren und Inhalte**
- **Überprüfung der Besetzungsstrategie an ggf. veränderten Realitäten - maßgeblich bei Belegung und Personal.**
- **Am Anfang häufiger (alle 3-6 Monate) oder bei:**
  - Wechsel des Führungspersonals bezüglich Dienstplanschreibung
  - Größeren Veränderungen in der Belegungsstruktur z.B. durch Baumaßnahmen
- **Auf Dauer: mindestens einmal jährlich**

## 05

### Übungsaufgaben

Freiwillige vor: hat jemand seine Belegung und Einstufung in etwa im Kopf, spielen wir gerne die Übungsaufgaben mit diesen Daten durch. Wir machen Übungsaufgaben zu:

- Stellenbemessung nach Schlüsseln (bisher, Hauswirtschaft, § 43b)
- Stellenbemessung nach dem neuen § 113c SGB XI
- Nettoarbeitszeitermittlung
- Besetzungsplanung unter Einhaltung des Schichtrahmens

# Der Lohn der ganzen Arbeit....

## Das Ergebnis des Prozesses am Beispiel eines Kunden

### Zusammenfassendes Fazit

- Mehr Planungssicherheit für Mitarbeitende und Dienstplaner
- Viel weniger Aufwand beim Erstellen des Sollplans
- Gezielte Planung von Abwesenheiten
- Bessere Kompensation bei Krankheitsausfällen
- Mitarbeiter freuen sich über geregelte freie Tage im Sollplan
- Gute Zusammenarbeit mit der MAV (Dienstvereinbarung)
- Abbau von Mehrarbeit
- Abbau von Krankheitsausfällen

Es braucht aber Experten vor Ort, die einführen und überwachen:  
Projekt key-user geht in den „Regelbetrieb“



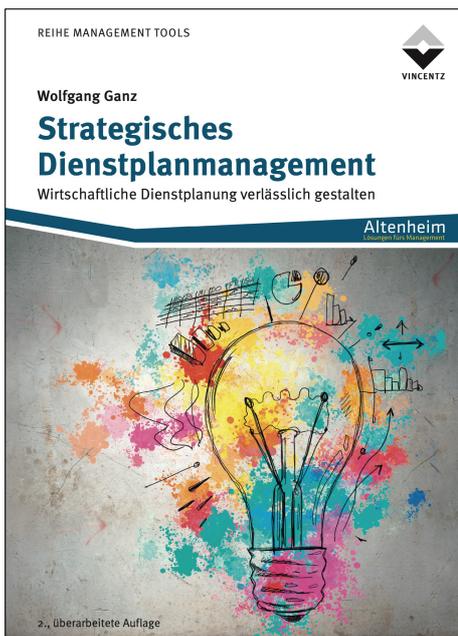
*für einander da sein*

Diakonie

Gemeinsam präsentiert  
mit der Prokuristin und  
dem stellv. PDL auf den  
Anwendertreffen der  
Firma Connex 2015

Vom Überstundenaufbau  
zum Überstundenabbau!

## Weiterführende Informationen



- **Fachbuch „Strategisches Dienstplanmanagement“:**
  - **2. überarbeitete Auflage 2023**  
ISBN 978-3-7486-0566-9
  - **Vincentz-Bestell Nr. 21920**
  - **Bestellung:**
- **Inhouse-Seminare**
- **Öffentliche Seminare und Vorträge**  
**Nähere Informationen und Buchungsanfragen:**





### Wolfgang Ganz, Unternehmensberater

Seit 1995 in der Pflegebranche tätig. Darunter mehr als zehn Jahre für die Vitanas-Gruppe in Berlin als Berater und Geschäftsführer. Viele Jahre Aufsichtsrat der Grafschafter Diakonie ambulante Pflege in Moers und der Evangelischen Altenhilfe in Duisburg. Spezialisiert auf die Optimierung der Organisation und der Betriebsergebnisse von Pflegeeinrichtungen, ambulanten Pflegediensten und Einrichtungen für behinderte Menschen.

#### Tätigkeitsschwerpunkte:

- Personalsteuerung in Pflege, Betreuung und Hauswirtschaft
- Controlling: Ansätze, Systeme und Kostenoptimierung
- Optimierung von Organisation und Logistik
- Optimierung von Bauvorhaben auf logistische Effizienz

## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

*Ich hoffe, es war für Sie interessant. Fragen? Interesse? Ich freue mich auf Ihre Anfragen!*

UBGanz.de

**Pflege wirtschaftlich  
gestalten**

**Ihr Berater zur Optimierung  
von sozialen Einrichtungen**

*Belegungsmanagement – Dienstplanmanagement  
Operatives Controlling – Sachkostenoptimierung  
Softwareeinführung – Organisation, EDV,...*

#### Kontakt:

**Wolfgang Ganz**  
**Heini-Dittmar-Straße 7A**  
**45470 Mülheim an der Ruhr**  
**0208 88257095 (Büro)**  
**0172 1863765 (mobil)**

#### Internet:

**[www.UBGanz.de](http://www.UBGanz.de)**



#### Email:

**[Wolfgang.Ganz@UBGanz.de](mailto:Wolfgang.Ganz@UBGanz.de)**

