

## Einsatzplanung

# Die wichtigsten Qualitätsmerkmale

Dienstpläne müssen bewohnerbezogen erstellt werden. Nur so gewährleisten sie eine dauerhafte wirtschaftliche Stabilität für die Einrichtung sowie zufriedene Mitarbeiter und Bewohner.

Von Michael Wipp

**N**icht wenige Einrichtungen empfinden das Thema Dienstplanung als lästig. Alle Beteiligten müssen sich jedoch im Klaren sein, welche enormen Konsequenzen sowohl in wirtschaftlicher als auch in qualitativer Hinsicht aus Versäumnissen resultieren. Heimleitungen erstellen zwar in der Regel keine Dienstpläne, aber sie sind letztendlich verantwortlich für Defizite in diesem

## Heimleitungen müssen für Versäumnisse einstehen

Bereich. Folglich tun Heimleitungen gut daran, die den Dienstplan erstellenden Mitarbeiter sorgsam zu unterweisen und sich – zumindest stichprobenartig vom Ergebnis zu überzeugen. Ansonsten sieht sich das Management möglicherweise einer der folgenden Problemstellungen gegenüber:

- Durch eine unsachgemäße Planung können im Laufe der Zeit Hunderte bis Tausende von Überstunden entstehen – mit wirtschaftlichen Konsequenzen für die Einrichtung.

- Über das Heimgesetz und das SGB XI kann es zu einem rückwirkend gekürzten Heimentgelt wegen „nicht vertragsgemäßer Leistungserbringung“ kommen.
- Unrealistisch hohe Planungsansätze bei den täglichen Diensten führen in Folge zu hohen Fehlzeiten. Die daraus notwendige Ersatzbeschaffung führt zu Zusatzkosten durch kurzfristig einspringende Mitarbeiter (möglicherweise Mitarbeiter von Zeitarbeitsfirmen).
- Eine verfehlte Planung kann sich in einer defizitären Besetzung der Dienste auswirken, welche im Extremfall den Fortbestand des Versorgungsvertrags nach § 72 SGB XI oder bisher der Leistungs- und Qualitätsvereinbarung nach § 80 a (4) gefährden kann.
- Hinzu kommen die Beschwerden von Bewohnern oder deren Angehörigen, was möglicherweise zu einem schlechten Ruf vor Ort führt.

Auswüchse im Dienstplan sind nicht gottgegeben, sondern in der Regel selbst gemacht. Wie den genannten Gefahren begegnet werden kann, zeigen die nachfolgenden Qualitätsmerkmale. Damit kann nicht jede potenzielle Gefahrensituation ausgeschlossen werden, aber es lassen sich deutliche Verbesserungspotenziale erzielen.

Bei den Qualitätsmerkmalen handelt es sich sowohl um betriebswirtschaftliche als auch um qualitative Merkmale. Beides kann und darf nicht isoliert betrachtet werden.

Mit etwas Einsatz an Arbeitszeit und einem Taschenrechner lässt sich die Qualitätsprüfung zügig in der eigenen Einrichtung durchführen. Gerade bei einem emotional gehandelten Thema wie der Dienst und Einsatzplanung bedarf es klar strukturierter Qualitätsmerkmale – Sozialromantik schadet letztlich allen Beteiligten.

Das Ziel muss eine bewohnerbezogene Dienst- und Einsatzplanung sein, welche auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht aus dem Blick verlieren darf.

### OPTIMALE EINSATZPLANUNG: DER 8-PUNKTE-CHECK →

1. Verfügbare und eingesetzte Wochenstunden stimmen überein.
2. Verfügbare und geplante Mitarbeiteranzahl stimmen überein.
3. Die Art der Anstellungsverhältnisse nach Voll- und Teilzeit (= Anzahl der Mitarbeiter) sind entsprechend der gewünschten Häufigkeit der Wochenenddienste und des Einspringens so wie der Notwendigkeit von geteilten Diensten festgelegt.
4. Die Wahl der X-Tage-Woche ist an den tageszeitlichen Anforderungen des Bewohnerklientels auszurichten.
5. Das Mischungsverhältnis aus Voll- und Teilzeit (= Anzahl) ist richtig. Dieses ergibt sich unter Berücksichtigung des Pflegesystems.
6. Eine definierte Regelbesetzung ist – bezogen auf die jeweilige Belegungssituation – sichergestellt.
7. Die Nettozeitwerte aus den Pflegeschlüsseln dienen als Anhaltspunkte für die Einsatzplanung.
8. Der Dienstplan weist alle zur Bewertung der Einsatzplanung erforderlichen Kennzahlen aus.

### Verfügbare und eingesetzte Wochenstunden stimmen überein

Die gesamte Stundenzahl, welche in den Früh-, Spät- und Nachtdiensten pro Tag und Woche eingeplant ist, muss sich mit der verfügbaren Netto-Stundenzahl pro Woche der Mitarbeiter in diesem Arbeitsbereich die Waage halten. Die Woche wird als Bezugsgröße herangezogen, weil sie nach wie vor das überwiegende Arbeitszeitmerkmal in den dienst- bzw. arbeitsvertraglichen Vereinbarungen darstellt.

Ein Beispiel:

- Geplante durchschnittliche Früh-, Spät- und Nachtdienstbesetzung in Stunden pro Tag: 43,35 Stunden Das entspricht 303,45 Stunden pro Woche.
- Verfügbare Mitarbeiterzahl in Vollzeitkräften (=VZK): 9,50 (Basis 40-Stunden-Woche)  $9,50 \text{ VZK} \times 32 \text{ Stunden netto/Woche} = 304,00 \text{ Stunden pro Woche}$ .
- Ergebnis: Das geplante Stundenkontingent (303,45 Stunden/Woche) stimmt mit dem verfügbaren überein (304,00 Stunden/Woche).

Die positiven Auswirkungen liegen auf der Hand: Es gibt nahezu keine Überstunden und außerdem ausreichende Erholungszeiten für die Mitarbeiter.

### Verfügbare und geplante Mitarbeiteranzahl stimmen überein

Dieses Qualitätsmerkmal korreliert im Wesentlichen mit dem unter dem ersten Merkmal beschriebenen. Hier geht es jedoch um die Übereinstimmung von geplanter und verfügbarer Mitarbeiteranzahl. Dieses Merkmal stellt somit ein weiteres der ganz zentralen Qualitätsmerkmale dar. Vorsicht: Ein häufiger Fehler besteht darin, dass lediglich auf die Übereinstimmung seitens der unter dem Merkmal 1 beschriebenen Stundenzahl geachtet wird, die Mitarbeiteranzahl dabei jedoch außer Acht gelassen wird. Ein Beispiel: Die geplante Mitarbeiteranzahl am Wochenende in Früh-, Spät- und Nachtdienst beträgt sieben Mitarbeiter, die jedes zweite Wochenende frei haben sollten. Die verfügbare Mitarbeiteranzahl ist zwölf. Bei einer geplanten Wochenendbesetzung von sieben Mitarbeitern und der geplanten Zielsetzung bedarf es mindestens einer Anzahl von 14 Mitarbeitern. Ansonsten müssten als kurzfristige Maßnahmen die Besetzung reduziert bzw. geteilte Dienste durchgeführt oder mehr als jedes zweite Wochenende gearbeitet werden. Als langfristige Maßnahme müsste die Anzahl der Mitarbeiter durch Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen erhöht werden. Die Anstellungsverhältnisse



Die Nettozeitwerte aus den Pflegeschlüsseln dienen als Anhaltspunkte für die Einsatzplanung.

Foto: Krückeberg

nach Voll- und Teilzeit bestimmt die Häufigkeit des Einspringens, geteilter und/oder vermehrter Wochenenddienste. Ob Wochenenddienst, kurzfristiges Einspringen oder geteilter Dienst: Dieses Qualitätsmerkmal hängt von den betrieblichen Zielsetzungen ab. Wenn die Zielsetzung besteht, dass Mitarbeiter jedes zweite Wochenende frei haben sollen, muss die Mitarbeiteranzahl mindestens das Doppelte dessen umfassen, was für eine Regelbesetzung pro Wochenendtag geplant ist. Besser jedoch noch höher, da Urlaubstage und andere Fehlzeiten zusätzlich berücksichtigt werden müssen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigt, da regelmäßige freie Zeiten ebenso ge-

## Planungsfehler können letztlich die Existenz gefährden

ben sind wie Anstellungsverhältnisse, die persönliche Bedürfnisse berücksichtigen. Geteilte Dienste kommen kaum vor (sofern diese nicht gezielt als Regeldienste geplant sind), wenn die Anzahl der am Wochenende geplanten Dienste und die verfügbare Mitarbeiteranzahl übereinstimmen. Hierbei müssen unbedingt die Ausfallzeiten (Anhaltswert 20 Prozent) berücksichtigt werden.

### Die Wahl der X-Tage-Woche an den tageszeitlichen Anforderungen ausrichten

Nicht die Frage nach der 5,5- oder 6-TageWoche ist vordergründig die wesentliche, sondern die Ausrichtung der Arbeitszeitgestaltung an den tageszeitlichen Anforderungen des Bewohnerklientels. Daraus resultiert in Folge die tages- und wochenzeitliche Gestaltung der Arbeitszeiten. Eine Übereinstimmung von individuell arbeitsvertraglich vereinbarter Wochenarbeitszeit mit der durchschnittlichen täglichen Dienstlänge gewährleistet entsprechende Erholungsphasen. →



Auswüchse im Dienstplan sind nicht „gottgegeben“, sondern in der Regel selbst verschuldet.

Foto: photoalto



Beispiele:

- 30 Stunden/Woche: 6,67 Stunden Dienstlänge = vier bis fünf Tage pro Woche
- 40 Stunden/Woche: 6,67 Stunden Dienstlänge = sechs Tage pro Woche
- 26,68 Stunden/Woche: 6,67 Stunden Dienstlänge = fünf Tage pro Woche

Eine definierte Regelbesetzung pro Tag (= verfügbare Nettostunden) mit möglicher Abweichung an den Wochenendtagen basiert auf den bereits beschriebenen Grundlagen. Die Regelbesetzung für Früh-, Spät- und Nachtdienst definiert sich wie folgt:

## Die Regelbesetzung bringt Kontinuität für alle Beteiligten

- Quantitative Besetzung der Dienste (Mitarbeiteranzahl)
- Länge/Dauer der Dienste
- Beginn und Ende dieser Dienste
- Qualifikationsbezogene Zusammensetzung dieser Dienste (Fachkräfte, Helfer, Azubis)
- Planungsgrundlage verfügbare Nettostundenanzahl.

Als „Mindestbesetzung“ kann die Wochenendbesetzung ebenfalls auf Grundlage der beschriebenen Faktoren herangezogen werden.

Eine definierte Regelbesetzung bringt Verlässlichkeit für die Mitarbeiter im täglichen Arbeitsablauf bezüglich der Kontinuität in der Besetzung. Diese Kontinuität überträgt sich auf die Bewohner in Form einer zuverlässigen Leistungserbringung,

weil es keine wochentagsbezogenen Schwankungen in der Besetzung (mit Ausnahme tätigkeitsbezogener Schwankungen) gibt. Die definierte Regelbesetzung auf Basis der Nettoarbeitszeiten führt zu Sicherheit für die Einrichtung und den Träger wegen einer Planung ohne Überstunden und der Einhaltung der vertraglichen LQ-Vereinbarungen. Die qualifikationsabhängige Besetzung der Dienste berücksichtigt den pflegfachlichen Interventionsbedarf der Bewohnerstruktur und entspricht fachlichen, gesetzlichen und vertraglichen Anforderungen durch gleichmäßigen Einsatz von Pflegefachkräften und Pflegehelfern.

### Nettozeitwerte aus den Pflegeschlüsseln sind Anhaltspunkte für die Einsatzplanung

Der Einsatz an Mitarbeiterstunden an den beiden Wochenendtagen unterscheidet sich in Abhängigkeit von der Arbeitsorganisation nicht wesentlich von den Wochentagen Montag bis Freitag. Die beschriebenen Maßnahmen sind Grundlage einer gleichbleibenden Qualität in der Dienstleistung für die Bewohner. Die Arbeitsbelastung für die Mitarbeiter an den Wochenendtagen darf nicht überproportional zu den Wochentagen ansteigen. Grundlage für Abweichungen von der Regelbesetzung bei Minderbelegung und/oder Abwesenheiten von Bewohnern ist die oben beschriebene Definition der Regelbesetzung. Nur wenn die Regelbesetzung definiert ist, kann nachvollzogen werden, worin die Abweichung besteht. Verfügbare Zeitkontingente entstehen bei Abwesenheiten von Bewohnern und/oder bei Unterbelegung und können z. B. zum Abbau von Überstunden, für bewohnerbezogene zusätzliche Angebote, welche ansonsten nicht möglich sind und/oder für qualitätssichernde Maßnahmen wie z. B. Pflegeplanung, Pflegevisiten etc. sinnvoll genutzt werden.

Außerdem muss ein kontinuierlicher trägerinterner Abgleich zwischen den vertraglichen Anforderungen bezüglich der Soll-Mitarbeiterzahl aus den Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen und der Ist-Mitarbeiterzahl erfolgen. Nur so ist die Sicherheit für die Einrichtung und Träger gegenüber den Aufsichtsbehörden wegen nachweislich kontinuierlicher Besetzung im Dienstplan gewährleistet.

Auf Basis der Nettoarbeitszeiten lassen sich aus den Pflegeschlüsseln die durchschnittlichen Echtzeitwerte pro Pflegestufe für die Pflegearbeit ermitteln. Diese sollten von den Pflegedienstleitungen als Anhaltswerte verwendet werden, um zu sehen, inwieweit diese mit der tatsächlichen bewohnerbezogenen quantitativen Leistungserbringung übereinstimmen. Auf diese Art und

Weise lassen sich Diskrepanzen zwischen Leistungserbringung und Pflegeeinstufung jederzeit erkennen.

### Der Dienstplan weist alle zur Bewertung der Einsatzplanung wichtigen Kennzahlen aus

Die Mitarbeiternamen sind mit Vor- und Zunamen einschließlich deren individuellen Stellenanteils (= Wochenarbeitszeit) und der Qualifikation aufgeführt. Aus den Dienstplänen ist der gesamte Stand an Plus- bzw. Minusstunden und Urlaub jederzeit nachvollziehbar. Außerdem liegt eine aussagekräftige Legende zum Dienstplan vor.

Abschließend kann gesagt werden, dass alle diejenigen, welche den „Regelkreis der Einsatzplanung“ umsetzen, keine Probleme mit der Dienst- und Einsatzplanung haben. Dieser Regelkreis erfordert den kontinuierlichen Abgleich zwischen der Bewohneranzahl nach Pflegestufen und der sich daraus ergebenden Mitarbeiteranzahl unter Bezugnahme auf die Pflegeschlüssel.

Diese Mitarbeiterzahl nach Vollzeitstellen, multipliziert mit der nettoverfügbaren Arbeitszeit,

stellt – unter der Bezugnahme auf die tatsächlichen Ausfallzeiten – ein Maßnahmenpaket zur Dienst- und Einsatzplanung dar, welches in der Praxis durch permanente Evaluation immer zum Erfolg führt (= Regelkreis). Insofern bewährt sich auch hier die Pflegeprozesssystematik in einer etwas abgewandelten Art. ▣

> Näheres zu den gesetzlichen Grundlagen zur Einsatzplanung finden Sie unter: [www.altenheim-vincentz.net](http://www.altenheim-vincentz.net)

> Weitere Informationen und **Arbeitshilfen zur Ermittlung der beschriebenen Qualitätsmerkmale zum Thema Einsatzplanung stehen für das Heimmanagement im Internet unter [www.michael-wipp.de](http://www.michael-wipp.de) zum Herunterladen bereit.**



Michael Wipp ist Geschäftsführer der Haus Edelberg Dienstleistungsgesellschaft mbH in Karlsruhe.



  
CareConcept '09  
Fachmesse für Investitionen,  
Ausstattung und Pflege  
in sozialen Einrichtungen  
[www.careconcept-messe.de](http://www.careconcept-messe.de)  
17. - 19. Juni 2009  
Koelnmesse  
Halle 8 · Stand E08

# So lässt sich's leben

**neue** WIBU Einrichtungskonzepte für Bewohnerzimmer



[www.wibu-gruppe.de](http://www.wibu-gruppe.de)