



Zankapfel Dienstplan: Unterschiedliche Bedürfnisse müssen tagtäglich unter einen Hut gebracht werden

FOTO: WERNER KRÜPER

Kopf oder Zahl

Die Erstellung des **Dienstplanes** hängt wesentlich von der Mitarbeiterstruktur eines Hauses ab. Letztlich müssen die Belange der Bewohner, der Mitarbeiter und der Einrichtung so weit wie möglich in Einklang gebracht werden

VON MICHAEL WIPP

Schwachstellen oder Ärgernisse in der Arbeitszeitgestaltung und deren Umsetzung innerhalb der täglichen Dienst- und Einsatzplanung werden oft mit Fehlplanungen seitens der dafür Verantwortlichen in Verbindung gebracht. Doch dies ist nicht immer so. Tatsächlich sind sie häufig Folge einer fehlenden Übereinstimmung der Mitarbeiterstruktur – also der Anstellungsverhältnisse der Mitarbeiter – in Verbindung mit den haus- bzw. wohnbereichsinternen geplanten Dienstlängen. Der Dienstplan ist lediglich das Instrument, über das mögliche Defizite in Erscheinung treten.

Abweichende Pflegeschlüssel

Die einrichtungsbezogene Mitarbeiterzahl wird durch gesetzliche, überwie-

gend aber durch vertragliche Regelungen mit den Pflegekassen festgelegt. Die Umsetzung und Einhaltung dieser Regelungen wird durch die Heimaufsichtsbehörden kontrolliert.



Titelthema:

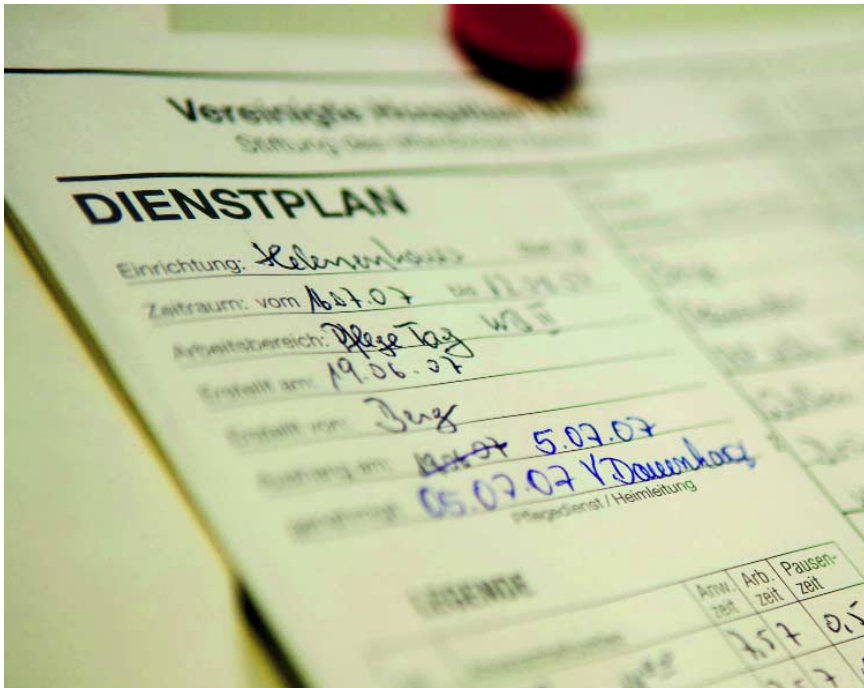
Schichtdienst

Die Grundlage der Dienst- und Einsatzplanung stellt bis heute der Pflegeschlüssel dar. Dieser variiert nicht nur von Bundesland zu Bundesland, sondern ist – trotz identischer Bewohnerstruktur – oft auch zwischen den Einrichtungen unterschiedlich. Logisch ist das nicht: bundesweit gelten die gleichen Begutachtungsrichtlinien, doch innerhalb der

gleichen Pflegestufen bestehen erhebliche Abweichungen bei den Pflegeschlüsseln. Bekannt ist, dass die verfügbaren Nettopflegezeiten pro Bewohner aus den Pflegeschlüsseln deutlich unter den Zeitvorgaben aus den Begutachtungsrichtlinien zur Einstufung liegen.

Der Pflegeschlüssel selbst kommt durch eine Mischung aus historischer Entwicklung, Erfahrungswerten und deren Fortschreibung zustande. Er enthält die Aspekte:

- ▶ Pflegemitarbeiter für Tag- und Nachtdienst;
- ▶ direkte und indirekte Pflegeleistungen;
- ▶ Pflegedienstleitung (in den meisten Bundesländern);
- ▶ Mitarbeiter für soziale Betreuung/Ergotherapie;
- ▶ Urlaub, Fortbildung und Krankheit.



Zankapfel Dienstplan: Private und persönliche Entscheidungen jedes einzelnen Mitarbeiters sollten berücksichtigt werden

FOTO: WERNER KRÜPER

Die Mitarbeiteranzahl ergibt sich aus der Bewohnerstruktur (Bewohnerzahl nach Pflegestufen) und dem Pflege-schlüssel. Eine zentrale Möglichkeit für jede Pflegekraft, die Zahl der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, ist die korrekte Einstufung der Bewohner. Dazu bedarf es einer aussagekräftigen Pflegeplanung, die den pflegerischen Interventionsbedarf deutlich macht.

Vorgegebene Regelbesetzung

Die Umsetzung des gesamten Stellenkontingents durch Verteilung von Stellenanteilen auf die einzelnen Mitarbeiter ist eine entscheidende Weichenstellung für das Gelingen der darauf folgenden Dienstplangestaltung. Entscheidungen, die hier getroffen werden, lassen sich später über den Dienstplan nicht oder nur sehr begrenzt korrigieren. Auf jeden Fall haben diese Entscheidungen zentrale Auswirkungen auf Bewohner und Mitarbeiter.

Oft wird im täglichen Sprachgebrauch die Bezeichnung „Mindestbesetzung“ verwendet. Aber was ist die Regelbesetzung? Sie ist indirekt vertraglich vorgegeben: Alle verfügbaren Mitarbeiter multipliziert mit ihrer Nettoarbeitszeit stellen die pro Woche insgesamt zur Verfü-

gung stehende Arbeitszeit dar. Wie diese Arbeitszeit dann auf die einzelnen Tage und auf deren Besetzung verteilt wird, ist die Entscheidung der Einrichtung – selbstverständlich auf der Basis pflegefachlicher Anforderungen.

Werden bei Vollzeitmitarbeitern die Dienstlängen deutlich unter acht Stunden gekürzt, kann dies

- ☞ ein Ansteigen der Anzahl an Arbeitstagen für jeden einzelnen Mitarbeiter,
- ☞ die Erhöhung der Besetzung pro Tag,
- ☞ das Entstehen von Minusstunden oder
- ☞ eine bessere Kompensation von Fehlzeiten

zur Folge haben.

Je länger die Dienste pro Tag sind, umso mehr sinkt die Stärke der Besetzung im Früh- oder Spätdienst, weil jede Verlängerung eines Dienstes automatisch eine Kürzung an anderer Stelle nach sich zieht. Das gesamte verfügbare Stundenkontingent aus dem Pflegeschlüssel wird nur anders verteilt. Es besteht also die Gefahr, dass gerade bei verlängerten Diensten die ohnehin schon ausgedünnte Besetzung bei zusätzlichem Mitarbeiterausfall in eine bedenkliche Schieflage gerät. Dazu ein paar Beispiele:

Beispiel 1:

Wohnbereich mit einem hohen Anteil an Vollzeitmitarbeitern

Auf Wohnbereichen mit einem hohen Anteil an Vollzeitmitarbeitern kommt es zu folgenden Auswirkungen im Dienstplan:

- häufige Wochenenddienste (mehr als zwei in vier Wochen);
- Notwendigkeit von „geteilten Diensten“;
- wegen geringer Mitarbeiteranzahl müssen immer mehr Kollegen immer häufiger „einspringen“;
- ausgedünnte Schichtbesetzungen wegen geringer Mitarbeiteranzahl;
- erschwerte Kompensation von Fehlzeiten;
- erhöhte Kontinuität in der Pflegebeziehung.

Das zu Grunde liegende Problem besteht nicht darin, dass zu wenige Mitarbeiter vorhanden sind, sondern dass die Stellen, die der Einrichtung bzw. dem Wohnbereich gemäß des Pflegeschlüssels zur Verfügung stehen, ungünstig aufgeteilt sind.

Durch die Form des „geteilten Dienstes“ werden zwei Dienste von einem Mitarbeiter abgedeckt: einer für den Früh- und einer für den Spätdienst. Die Folge ist, dass z. B. weniger Mitarbeiter pro Tag zum Wochenenddienst kommen müssen und die anderen ihr regelmäßiges freies Wochenende haben. Das bedeutet: Mit jedem zusätzlichen „geteilten Dienst“ steigt die Zahl der Mitarbeiter, die frei

literatur

Von Michael Wipp ist zu Mitarbeiter-einsatzplanung und Dienstplangestaltung in Einrichtungen der stationären Altenpflege im Vincentz Network das Buch „**Der Regelkreis der Einsatzplanung**“ erschienen. Es umfasst 248 Seiten, kostet 29,80 Euro und kann bestellt werden bei:

Vincentz Network

Postfach 62 47
30062 Hannover
Tel.: 05 11 - 9 91 00 33
Fax: 05 11 - 9 91 00 29
E-Mail: buecherdienst@vincentz.de
Internet: www.vincentz.net

machen können. Ebenso bestünde die Möglichkeit, am Wochenende geringfügig beschäftigte Mitarbeiter einzusetzen.

Fazit: Selbst bei erfülltem Pflegeschlüssel kann es zu „geteilten Diensten“ und zu häufigem Einspringen kommen. Die Ursache liegt meist in einem hohen Anteil an Vollzeitmitarbeitern begründet. Die ideale Mitarbeiteranzahl ergibt sich aus der Rechenformel: Wochenendbesetzung mal zwei plus ca. 20 Prozent. Eine höhere Mitarbeiteranzahl (mehr Teilzeit) bedeutet also weniger, eine geringere Mitarbeiteranzahl (mehr Vollzeitanteile) wiederum mehr „geteilte Dienste“.

Beispiel 2:

Wohnbereich mit Vollzeit- und Teilzeitmitarbeitern

Durch die Verteilung des gesamten Mitarbeiterkontingents auf mehr Köpfe sinkt unmittelbar der Bedarf an „geteilten Diensten“. Die Erhöhung der Mitarbeiteranzahl durch einen vermehrten Einsatz von Teilzeitmitarbeitern führt also dazu, dass

- der einzelne Mitarbeiter weniger Wochenenddienste hat;
- sich die Notwendigkeit an „geteilten Diensten“ verringert;
- eine bessere Kompensation von Fehlzeiten möglich ist;
- ein geringerer Bedarf des Einspringens besteht,
- eine abnehmende Kontinuität in der Pflegebeziehung entstehen kann und
- die Schichtbesetzungen vermehrt den tageszeitlich unterschiedlichen Erfordernissen angepasst werden können.

Wenn z. B. einem Team neun Mitarbeiter zur Verfügung stehen und pro Tag eines Wochenendes sechs Mitarbeiter eingesetzt werden, verbleiben drei. Um jedes zweite Wochenende frei zu geben, müsste die Anzahl aber mindestens zwölf betragen (= sechs pro Tag mal zwei). Diese Rechnung kann jeweils separat für Fachkräfte und/oder Pflegehelfer durchgeführt werden. Weil in unserem Beispiel aber nur neun Mitarbeiter vorhanden sind, bestehen nur zwei Möglichkeiten:

- ✗ Wenn jedes zweite Wochenende frei geplant werden soll, führt das an den übrigen Wochenenden zwangsläufig zu „geteilten Diensten“.

Beispiel: Regelbesetzung

Bei **275 Arbeitsstunden pro Woche** geteilt durch sieben Tage ergeben sich **39 Arbeitsstunden pro Tag** in einer Einrichtung. Jetzt muss bei der Verteilung der Dienste die Mitarbeiterstruktur beachtet werden.

Wird überwiegend in der **Fünf-Tage-Woche** gearbeitet (acht Stunden pro Tag), führt dies zu folgender Regelbesetzung:

Frühdienst: drei Mitarbeiter

Spätdienst: maximal zwei Mitarbeiter (bei 39 Stunden pro Tag und einem Acht-Stunden-Arbeitstag ergibt das höchstens fünf Dienste pro Tag)

Geht die Tendenz eher zur **Sechs-Tage-Woche**, erhöht sich die Besetzung:

Frühdienst: vier Mitarbeiter

Spätdienst: zwei Mitarbeiter (bei 39 Stunden pro Tag und einer täglichen Arbeitszeit von 6,67 Stunden ergibt das sechs Dienste pro Tag)

- ✗ Soll kein „geteilter Dienst“ geplant werden, sind drei „Dienstwochenenden“ im Monat einzuplanen. Die Auswirkungen können gemildert werden, wenn das dritte Wochenende versetzt im Dienstplan eingeplant wird, also Freitag/Samstag oder Sonntag/Montag. Damit wäre jeweils das halbe Wochenende frei.

Die beschriebenen Auswirkungen sind also nicht Folge einer Fehlplanung, sondern der Mitarbeiterstruktur. Möglich wäre, die Wochenendbesetzung so weit abzusenken, dass auch bei einem hohen Anteil an Vollzeitmitarbeitern frei gegeben werden kann. Das stellt aber für alle Beteiligten keine echte Alternative dar.

Den Vorteilen bei der Dienstplangestaltung, die ein vermehrter Einsatz an Teilzeitmitarbeitern mit sich bringt, stehen private und persönliche Entscheidungen des einzelnen Mitarbeiters gegenüber. So benötigt ein Alleinstehen-

der in einer Großstadt möglicherweise eine Vollzeitstelle, um seinen Lebensunterhalt bestreiten zu können. Kommt die Einrichtung diesen berechtigten Wünschen nach und trifft dies gleichermaßen für mehrere Mitarbeiter zu, kann die o.g. Mitarbeiterstruktur mit den besagten Auswirkungen auf dem Dienstplan entstehen.

Gemeinsamer Konsens

Für die Umsetzung in der Praxis hat es sich als vorteilhaft erwiesen, gemeinsam mit den beteiligten Mitarbeitern die Wechselwirkungen, die zwischen der Mitarbeiterstruktur und der Dienstplanung bestehen, zu besprechen. Auf dieser Basis können die Vor- und Nachteile mit den sich daraus ergebenden Konsequenzen abgewogen werden, um gemeinsam zu einem Konsens zu finden. Dieser kann unmittelbare Maßnahmen nach sich ziehen (z. B. mehr „geteilte Dienste“) und gleichermaßen langfristige Zielsetzungen (z. B. eine Erhöhung des Teilzeitanteils) beinhalten.

Das Ergebnis mag nicht jeden der Beteiligten voll zufrieden stellen. Doch kann es nicht angehen, dass jeder nur seinen eigenen Vorteil in Form eines für ihn passenden Anstellungsverhältnisses sieht und die negativen Auswirkungen bei demjenigen verbleiben, der den Dienstplan erstellen soll. Zudem darf nicht vergessen werden, dass es beim Gerangel um die Dienstpläne in erster Linie nicht um die optimale Form der Arbeitszeitgestaltung der Mitarbeiter gehen sollte, sondern vor allem um machbare Grundlagen für eine bewohnorientierte Pflege. ●

Michael Wipp



ist Geschäftsführer der „Haus Edelberg Dienstleistungsgesellschaft für Senioren mbH“ mit Sitz in Karlsruhe