

Inhalt

Vorwort	9
1 Grundlagen strategischen Dienstplanmanagements	11
1.1 Das Ziel: Budget-Mitarbeiter-Dienstplan dauerhaft im Einklang	11
1.2 Der Dienstplan ist der bestimmende Faktor!	11
1.3 Was macht stimmiges Dienstplanmanagement so schwierig?	13
1.3.1 Komplexität der vielen Einflussfaktoren	13
1.3.2 Ansatz der Bruttoplanung	14
1.3.3 Ansatz- und Rechenfehler	16
1.3.4 Missachtung mathematischer Zwänge	16
1.3.5 Kein integriertes Gesamtsystem	17
1.4 Elemente strategischen Dienstplanmanagements	18
1.5 Ansatz der schlüsselgerechten Dienstplanung	19
1.6 Personalbemessungsmethoden zur Stellenberechnung	20
1.6.1 Bedarfsorientierte Personalbemessung („von unten“)	20
1.6.2 Budgetorientierte Personalbemessung („von oben“)	22
1.6.3 Mischformen	22
1.7 Stellenermittlung für den Pflegebereich	23
1.8 Stellenaufteilung innerhalb des Pflegebereichs	24
1.9 Stellenermittlung für andere Bereiche	25
1.10 Die Nettoarbeitszeit als Basis	25
1.10.1 Ansatz der nettoarbeitszeitbasierten Einsatzplanung	25
1.10.2 Vereinfachte Nettoarbeitszeitberechnung	27
1.10.3 Feiertage, Heilig Abend und Silvester	28
1.11 Personalstruktur und Einsatzflexibilität	30
1.11.1 Arbeitsvertragsumfang und Schichtlänge	30
1.11.2 Vertragsstrategie	31
1.11.3 Besondere Beschäftigungsverhältnisse und Anrechnungsfaktoren	33
1.11.4 Externe Vergaben, Freiberufler und Personalleasing	35
1.12 Besetzungsstrategie	35
1.12.1 Dauernachtwachen versus Nachtwachen im Wechselschichtsystem	35
1.12.2 Anzahl freier Wochenenden	36
1.12.3 Die Tage-Woche (5 / 5,5 / 6)	38
1.12.4 Kontinuierliche Besetzung versus Wochentagsunterschiede	39
1.12.5 Festlegen der Dienstplanbereiche – der Fluch des unteilbaren Kopfes	39
1.12.6 Strategisches Schichtsystem – Optimierung der Legende	40
1.13 Besetzungsplanung – der schlüsselgerechte Grunddienstplan	41
1.14 Arbeitsablauf im Einklang mit der Dienstplanung	43
1.15 Dienstplanbeeinflussende Strukturen	44
1.15.1 Einfluss der Bereichsgrößen	44

1.15.2	Bauliche Einflussfaktoren	47
1.15.3	Organisatorische Einflussfaktoren	48
1.15.4	Mobilisierungsgrad	49
1.16	Überwachung und PDCA	49
1.17	Rollierende Rahmendienstpläne	51
1.17.1	Definition und Funktionsprinzip	53
1.17.2	Zeitliche Einordnung im Planungsprozess – Arbeit auf Abruf?	55
1.17.3	Vorteile und Nachteile rollierender Rahmendienstpläne	57
1.17.4	Abfolge der Planungsschritte	59
1.17.5	Voraussetzungen für rollierende Rahmendienstpläne	60
1.17.6	Festlegen der Eckpunkte	64
1.17.7	Rahmenplan vorbereiten	67
1.17.8	Rahmenplan erstellen – manuelle Pläne	68
1.17.9	Rahmenplan erstellen – rasterbasierte Pläne	70
2	Dienstplanmathematik	73
2.1	Einleitung: Mathematische Grundlagen	73
2.1.1	Faktoren statt Prozentrechnung!	73
2.1.2	Formeldreiecke	74
2.2	Gesamtübersicht der schlüsselgerechten Einsatzplanung	75
2.3	Stellenbemessung und Stellenverteilung in der Pflege	76
2.3.1	Ermittlung des refinanzierten Stellenbudgets für die Pflege	77
2.3.2	Sonderfall zusammengesetzte Schlüssel	79
2.3.3	Sonderfall scheinbar einheitlicher Schlüssel für alle Pflegestufen	80
2.3.4	Zusätzlich refinanzierte Stellen für übergeordnete Funktionen	81
2.3.5	Zuschläge und Abschläge	84
2.3.6	Abzug für übergreifende Tätigkeiten	85
2.3.7	Berücksichtigung laufender Höherstufungsanträge	86
2.3.8	Berücksichtigung vorübergehender Bewohnerabwesenheiten	86
2.3.9	Sachgerechte Verteilung des Stellenbudgets auf die Wohnbereiche	86
2.4	Stellenbemessung für andere Bereiche	89
2.4.1	Ermittlung der Bezugsgrößen	89
2.4.2	Verrechnung externer Dienstleistungen	90
2.4.3	Verrechnung von teilweisem Outsourcing	91
2.5	Nettoarbeitszeit genau gerechnet	93
2.5.1	Ansatz und Grundformel	93
2.5.2	Freie Tage	94
2.5.3	Feiertage	94
2.5.4	Urlaubsanspruch	97
2.5.5	Krankheitstage	97
2.5.6	Organisatorische Abwesenheiten	98

2.5.7	Berücksichtigung der Umkleidezeit	101
2.5.8	Abweichungen IST- zu SOLL-Plan	101
2.5.9	Stempelzeitdifferenzen zum Dienstplan	102
2.5.10	Nettoarbeitszeit „am Pflegebett“	102
2.6	Arbeitszeitkennzahlen	103
2.6.1	Abwesenheitsquote in %	103
2.6.2	Durchschnittliche Anwesenheitsquote pro Tag	103
2.6.3	Nettoarbeitszeit je Vollzeitkraft und Tag	104
2.6.4	Nettoarbeitszeit je Bewohner und Pflegestufe	104
2.7	Formeln und Kennzahlen zur Besetzungsplanung.	106
2.7.1	Der Stellenfaktor.	106
2.7.2	Verhältnis von Schichtlängen zu Arbeitsverträgen	108
2.7.3	Verhältnis von Mitarbeiterzahl zu Schichtanzahl.	109
2.7.4	Anrechnungsfaktoren der Aufsichtsbehörden (MDK/Heimaufsicht).110	
2.7.5	Anrechnungsfaktoren hinsichtlich des Budgets.	111
2.7.6	Anrechnungsfaktoren hinsichtlich der Dienstplanverfügbarkeit	111
2.8	Formeln und Kennzahlen zur Besetzungsstrategie	112
2.8.1	Freie Tage und freie Wochenenden – Grundlogik	112
2.8.2	Einfluss der Tage-Woche auf die Zahl freier Wochenenden.	114
2.8.3	Einfluss der Besetzungsverteilung auf die freien Wochenenden	115
2.8.4	Einfluss längerer oder geteilter Dienste am Wochenende	117
2.8.5	Einfluss von ungleichem Mitarbeiterinsatz auf die freien Wochenenden	118
2.8.6	Mischungsrechnungen.	121
2.9	Anlegen eines Besetzungs- bzw. Grunddienstplans.	123
2.10	Controlling der Besetzungspläne	127
2.10.1	Kontrolle der Wirtschaftlichkeit (Schlüsseltreue)	127
2.10.2	Kontrolle der vertraglichen Vorgaben der Einrichtung	129
2.10.3	Kontrolle der Besetzungsplanung gegen die Mitarbeiterverträge.	133
2.11	Checkliste und Formeln für den rollierenden Rahmendienstplan.	138
2.11.1	Prüfung der Voraussetzungen	138
2.11.2	Bestimmung des Wiederholungszyklus.	139
2.11.3	Ermittlung der Mitarbeitersollwerte für den Wiederholungszyklus.	140
3	Management der Einflussfaktoren in der Praxis	141
3.1	Wirtschaftlicher Personaleinsatz in kleinen Einrichtungen	142
3.1.1	„Ein-Personen Funktionen“	142
3.1.2	Nachtdienst.	143
3.1.3	Küche	144
3.2	Wirtschaftlicher Personaleinsatz in kleinen Wohnbereichen und Hausgemeinschaften.	145

3.2.1	Verhandlung besserer Stellenschlüssel	145
3.2.2	Organisatorische Zusammenlegung von Bereichen	146
3.2.3	Mobilisierungsquote	146
3.2.4	„Insourcing“ anderer Leistungsbereiche	147
3.2.5	Besondere Beschäftigungsverhältnisse und Ehrenamtliche	150
3.3	Abdeckung der Arbeitsspitzen bei hohem Vollzeitanteil	151
3.4	Die Heimaufsicht fordert	152
3.4.1	Die Abwehrstrategie	153
3.4.2	Die Strategie des Kostenersatzes	153
3.5	Planung von Bauvorhaben	154
3.5.1	Starten Sie mit dem Raumprogramm	154
3.5.2	Machen Sie zwei Zeichnungen – für die Heimaufsicht und für die Realität	155
3.5.3	Binden Sie einen heimbauerfahrenen Architekten ein	156
3.5.4	Lassen Sie die Pläne auf Betriebseffizienz prüfen	156
3.6	Wirtschaftlichkeitsberechnungen neuer Angebote	156
3.7	Zu geringes Stellenkontingent für die Pflege (brutto)	157
3.7.1	Einstufungen – geringer Pflegestufenindex	157
3.7.2	Mangelnde Belegung	159
3.7.3	Zu viel übergreifend tätiges Personal	159
3.7.4	Zu geringe Platzzahl des Bereichs für einen auskömmlichen Dienstplan	160
3.8	Zu geringe Nettoarbeitszeit je Pflegekraft	160
3.8.1	Grundsatzfrage: Geld versus Freizeit?	160
3.8.2	Wochenarbeitszeit	162
3.8.3	Feiertagsregelungen	162
3.8.4	Urlaub	163
3.8.5	Krankheit	163
3.8.6	Fortbildungen und organisatorische Abwesenheiten	164
3.9	Umgang mit Schwankungen	166
3.9.1	Schwankungen nach Art und Ursache	166
3.9.2	Schwankungen nach Reaktionszeit	167
3.9.3	Schwankungen nach Beeinflussbarkeit	167
3.9.4	Schwankungen vermeiden: Bedarfsplanung	167
3.9.5	Schwankungen vermeiden: Kontinuierliches Pflegestufenmanagement	168
3.9.6	Schwankungen vermeiden: Fortbildungen gezielt und langfristig planen	169
3.9.7	Schwankungen vermeiden oder gezielt planen: Urlaub	169
3.9.8	Schwankungsauswirkungen mildern: Größe der Dienstplaneinheit	172

3.9.9 Schwankungsauswirkungen mildern: Wohnbereichsübergreifend planen	173
3.9.10 Schwankungsauswirkungen mildern: Differenzierte Arbeitsabläufe	173
3.9.11 Schwankungsauswirkungen mildern: Gezielte Vertretungsdienste	174
3.9.12 Schwankungsauswirkungen mildern: Poolkräfte und Personalleasing	175
3.9.13 Flexible Arbeitsverträge	176
3.9.14 Arbeitszeitkonten und Akzeptanz von „Minusstunden“	176
3.9.15 Frühzeitige Planung und Änderung	177
Schlusswort	178
Autor	179