



# Dienstplangestaltung ohne Radiergummi

**Mehr Transparenz und Zufriedenheit bei allen Beteiligten durch EDV-gestützte Dienstplangestaltung – ein Bericht aus der Praxis.**



**Dr. Stefan Arend,** seit 11 Jahren Geschäftsführer der Familienunternehmung Mediana in Fulda, die in Ostthessen ambulante und stationäre Pflegedienstleistungen anbietet.



**Jens Czapek,** examinierter Altenpfleger, Betriebswirt, ehemals Pflegedirektor eines Krankenhauses, leitet die Stabsstelle „Pflege, EDV und Organisation“ der Mediana-Gruppe in Fulda.

Fotos: Unternehmensgruppe Mediana

Personal

Im Laufe eines Monats geht hier die Übersicht ganz schnell verloren ...

„Jetzt ist schon bald wieder Monatsanfang und ich kann immer noch nicht sagen, wann ich Dienst haben werde“. Diese oder ähnliche Aussagen gehören häufig zum Alltag der MitarbeiterInnen im Pflegedienst – oft zum Verdross. Die Erklärung dafür ist recht einfach: Immer dann, wenn es gilt, Dienste in Schichten einzuteilen, damit ein z. B. tägliches Zeitfenster von 14, 16 oder 24 Stunden abzubilden ist, und das für 365 Tage im Jahr, wird man beim Aufstellen eines Planes vor eine fast unlösbare Aufgabe gestellt. Gilt es doch, ein ganzes Bündel unterschiedlichster Forderungen bei der Planung zu berücksichtigen. Zum einen sind dies juristische Gegebenheiten, zum anderen betriebliche Eigenarten und Besonderheiten, und schließlich fordern auch fachliche Grundlagen der Kranken- und Altenpflege ihren Tribut. In diesem schwierigen Spannungsfeld bewegt sich Dienstplangestaltung. Durch den Einsatz von moderner, leistungsfähiger EDV gibt es hier Perspektiven, die zu einer deutlichen Vereinfachung und zu mehr Trans-

parenz führen. Und dies für beide Seiten: für die Unternehmung und den von ihr delegierten Planer und für die MitarbeiterInnen.

## Wichtiges Instrument des Personalcontrollings

Grundsätzlich muss der Dienstplangestaltung im unternehmerischen Wirken höchste Priorität eingeräumt werden. Denn schließlich geht es beim Dienstplan um die wichtigste Ressource eines sozialen Dienstleistungsunternehmens, nämlich um die Menschen, die für den Kunden, den Bewohner, den Patienten wirken. Der Personalkostenanteil in unserer Branche kann – das ist allen Verantwortlichen bekannt – ohne weiteres bis zu 80 Prozent betragen. Effizienz und Effektivität beim Dienstplan sind also betriebswirtschaftlich unerlässlich. Dabei muss der Personaleinsatz so transparent sein, dass die Unternehmung jederzeit weiß, wie die MitarbeiterInnen im einzelnen optimal eingesetzt sind. Ein transparent gestalteter Dienst-

plan führt aber auch durchaus zu deutlich mehr Zufriedenheit bei den MitarbeiterInnen. Das ist ein doppelter Effekt, und beides sind Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Unternehmen. Somit gilt: Der Dienstplan ist ein wichtiges, vielleicht sogar das wichtigste Instrument des Personalcontrollings.

## Gesetze und juristische Vorgaben

Es ist schon erstaunlich, wie viele (gesetzliche) Bestimmungen Einfluss auf den Dienstplan haben. Arbeitszeitgesetz, Bundesurlaubsgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz, Schwerbehindertengesetz, tarifliche Grundlagen, betriebliche Vereinbarungen, Rahmendienst der Einrichtung sowie formelle Einzelvereinbarungen mit Mitarbeitern. Ganz zu schweigen von informellen Absprachen und Spontanentscheidungen. Wie soll man – oder wie kann man – diese komplexe Aufgabenstellung heutzutage überhaupt noch bewältigen?





Durch die Nutzung einer EDV-gestützten Dienstplangestaltung kann der Rahmen dienst fast mit Leichtigkeit mitarbeiterbezogen eingegeben werden. Somit stehen die Dienstwochenenden sowie der Rhythmus der Früh- und Spätdienste fest und werden jeden Monat als Planungsgrundlage ausgegeben. Das hat Vorteile für den Planer und die Mitarbeiter, die ihren wahrscheinlichen Dienst künftig voraussehen und dies für ihre Freizeit- und Urlaubsplanung nutzen können. Dies führt ohne Zweifel zu einer größeren Zufriedenheit.

### Neue Anforderungen durch neue Paradigmen

Gerade in der stationären Altenhilfe wird man mit Dienst- und Schichtzeiten in Zukunft flexibler umgehen müssen. Ein Paradigmenwechsel findet heute statt, die Alltagsnormalität steht bei der Betreuung im Vordergrund. Orientiert an den Bedürfnissen der Bewohner werden die Inhalte und die Zeiten der Arbeit sich verändern und somit die Leistungserbringung der Einrichtung steigern – bei weitgehend stagnierendem Personalschlüssel. Um dies organisatorisch bewältigen zu können, wird die Einrichtung mit flexibleren Arbeitszeiten reagieren müssen. Es wird nicht mehr ausreichen, ein oder zwei Dienstzeiten pro Schicht anzubieten, sondern viele unterschiedliche Zeiten pro Schicht, abgestimmt auf den Bedarf der jeweiligen

Organisationseinheit. Um dies leisten zu können, empfiehlt sich der Einsatz einer EDV-Dienstplanung. Nur so bleiben die Dienste überschaubar, können einfach verwaltet und bedarfsgerecht eingesetzt werden.

### Urlaubs- und Ausfallzeitenberechnung

Die Berechnung von Urlaubs- und Ausfallzeiten führt im Betrieb in der Regel zu Problemen und zu einem großem Verwaltungsaufwand, der viel zu viel Zeit und damit Kosten produziert. Sie kennen das? Wer berechnet bei Ihnen den Urlaubsanspruch? Wer überwacht die genommenen Urlaubstage und führt die Urlaubskartei? Welche Formblätter benötigen Sie, um die Informationen bezüglich des Urlaubs an die entsprechenden Stellen weiterzuleiten?

In der Regel werden die Daten von der Personalverwaltung eingefordert und von mehreren Mitarbeitern (Mitarbeiter, Dienstplaner, Pflegedienstleitung und/oder Heimleitung) bearbeitet. Es findet eine hohe organisatorische Personalbindung statt, die durch die EDV-gestützte Dienstplanung erheblich reduziert werden kann. Die Daten sind zentral, stets aktualisiert und jederzeit abrufbar. Die mühselige Arbeit der Pflegedienstleitung in der zweiten Jahreshälfte – die Berechnung und Rückmeldung der Resturlaube der Mitarbeiter – entfällt. Durch die

ständige Präsenz des Resturlaubs in der EDV kann der Dienstplaner viel gezielter auf das Nehmen von Urlaubstagen hinwirken. Die Resturlaubskonten werden sich zum Jahresende z. T. deutlich reduzieren. Und dann sind da noch die Ausfallzeiten – oftmals fälschlicherweise gleichgesetzt mit krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit. Doch Ausfallzeit muss viel differenzierter betrachtet werden. Jede innerbetriebliche Fortbildungsveranstaltung – sofern diese als Arbeitszeit bewertet wird, ist dem Ausfall einzurechnen. Gleiches gilt für in Freizeit gewährte Zuschläge für Überstunden oder Arbeit an Feiertagen. Den meisten Planern ist dies überhaupt nicht bewusst. Werden die Ausfallzeiten durch die EDV transparent gemacht, lässt sich der Dienstplan als aktives Instrument des Gegensteuerns nutzen.

### Aufstellung und Transfer von lohnrelevanten Daten

Dienstpläne, die manuell erstellt und geführt werden, müssen am Monatsende abgeschlossen werden. In der Regel berechnet der Dienstplaner die geleisteten Dienste, führt einen Soll/Ist-Abgleich durch, berechnet den Übertrag und wertet die Dienste auf eventuelle Zeitzuschläge aus. Mitarbeiter, welche auf Stundenbasis ihre Lohnabrechnung erhalten, müssen einen Monatsnachweis ausfüllen oder zumindest den ausgefüllten Nachweis unterschreiben. Auch dies wird nun ohne großen Aufwand d.h. ohne Formblätter o.ä. durch die EDV erstellt und auf papierlosem Weg gelangen die Daten in die Lohnbuchhaltung.

### Einführung der EDV

Unsere Unternehmung, ein mittelständiges Familienunternehmen, das 1990 gegründet wurde und ambulante wie stationäre Pflegedienstleistungen anbietet, hat von Anfang an im Bereich der betriebsinternen Kommunikation sowie in der Verwaltung und in der Pflegedokumentation auf die Unterstützung durch EDV-Lösungen gesetzt. Im stationären Bereich ist es uns wichtig, Transparenz im Planungsgeschehen zu schaffen. Ein Team, das Beweggründe und Erfordernisse nachvollziehen kann, akzeptiert

### Entscheidungskriterien für Dienstplan-Software

- ✓ Sie hat alle Planungsvorgaben „im Kopf“ und „vergisst keine“.
- ✓ Sie setzt erhebliche Personalbindungen bei Dienstplaner und Personalverwaltung frei.
- ✓ Sie vollzieht unkomplizierte Übernahmen der Tourenplanung im ambulanten Bereich.
- ✓ Sie berechnet Sollzeiten und führt auf Wunsch einen Soll/Ist-Abgleich für jeden einzelnen Mitarbeiter durch.
- ✓ Sie zeigt eine differenzierte Aufstellung der Ausfallzeiten auf.
- ✓ Sie zeigt uns zu jeder Zeit den Stand der geleisteten Stunden, den erhaltenen, den verbrauchten und den zur Verfügung stehenden Urlaubsanspruch.
- ✓ Sie listet am Monatsende die geleisteten Stunden auf und führt automatisch die Berechnung der Zeitzuschläge durch
- ✓ Sie liefert ohne viel Mühen die erforderlichen Daten für die Lohn- und Gehaltsabrechnung
- ✓ Sie lässt eine qualitative Auswertung der Inhalte verbrauchter Arbeitszeiten zu.
- ✓ Sie ist ein aktives Instrumentarium der Personalverwaltung und-entwicklung und der Controllingssysteme.

eher die Dienstplangestaltung und identifiziert sich mit dem Team. Das gleiche gilt auch für unseren ambulanten Bereich. Die Reduktion von Personalbindung im Zusammenhang mit Dienstplangestaltung ist uns ein Anliegen.

### Der Weg der Umstellung

Im Herbst vergangenen Jahres war es soweit. Nach der Implementierung einer neuen Software für die Pflegeplanung und Pflegedokumentation auf einem WTS-System nutzten wir die Monate September und Oktober 2003, um zusammen mit unserem betreuenden Softwareunternehmen aus Paderborn das Projekt EDV-Dienstplanung zu realisieren.

In Tagesveranstaltungen setzten sich die Heim- und Pflegedienstleitungen mit der Personalverwaltung und dem Softwareunternehmen zusammen und versuchten, die Unternehmensorganisation sowie die Planungsvorgaben in der EDV abzubilden. Kein einfaches Unterfangen. In dieser Runde wurde uns erst bewusst, wie unterschiedlich die einzelnen Organisationseinheiten Urlaub, freie Dienste oder Wochenenddienstregelungen zu handhaben sind und sich gerade im Personalsektor Informelles einschleicht und zu „Gewohnheitsrecht“ wird. Gemeinsam wurde ein Planungsstandard entwickelt, indem neben der Vorgehensweise auch die Kompetenzen von Dienstplaner, Heim- und Pflegedienstleitung sowie Personalverwaltung geregelt sind. Danach wurden die Dienste der einzelnen Organisationseinheiten abgebildet. Insgesamt haben wir 194 unterschiedliche Dienste innerhalb der

ASD Personalinformationssysteme GmbH		MEDIANA Unternehmensgruppe																												Pflege C Festangestellte																												Februar 2004	
		Sollplan																																																									
		So Mo Di Mi Do Fr Sa So Mo Di Mi Do Fr Sa So Mo Di Mi Do Fr Sa So Mo Di Mi Do Fr Sa So																																																									
<b>Personale</b>	1,00	O	S3	S3	S3	S3	O	F	F	F	F	F	F	F	O	O	O	S3	S3	S3	S3	S3	S3	O	F	F	F	F	F	O	O																												
Jennifer	30,00																																																										
WBL Exam Altenpfleger	91,90	0,00	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00																												
<b>Altenheim</b>	1,00	O	S3	S3	S3	S3	O	F	F	F	F	F	F	O	O	O	S3	S3	S3	S3	S3	S3	O	F	F	F	F	F	O	O																													
Gebäude	25,00																																																										
Kinderkranzschwestern	9,90	0,00	8,00	8,00	8,00	8,00	7,50	7,50	7,50	0,00	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00	0,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00																												
<b>Altenheim</b>	0,06	O	S2	S2	S2	O	O	F	F	F	F	F	F	O	O	O	S2	S2	S2	S2	S2	S2	O	F	F	F	F	F	O	O																													
Karin	30,00																																																										
Pflegehelfern	73,90	0,00	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00	0,00	0,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00																												
<b>Altenheim</b>	0,75	O	S1	S1	S1	S1	S1	S1	F1	F1	O	O	S1	O	O	O	S1	S1	S1	S1	S1	S1	F1	F1	F1	F1	O	O	S1	O																													
Elvira	36,00																																																										
Krankenpflegehelfern	20,75	0,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	7,50	7,50	4,00	4,00	0,00	0,00	7,50	0,00	0,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	0,00	0,00																												
<b>Altenheim</b>	0,48	O	O	O	O	S1	S1	F1	F1	O	S1	O	O	F1	O	O	S1	O	O	O	S1	F	F	S1	O	O	O	S1	O	O																													
Hildegard	29,00																																																										
Pflegehelfern	26,65	0,00	6,00	6,00	6,00	4,00	7,50	4,00	4,00	0,00	4,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	7,50	7,50	4,00	6,00	6,00	6,00	4,00	0,00	0,00																												
<b>Altenheim</b>	1,00	F	F	F	F	F	O	O	O	S3	S3	S3	S3	O	F	F	F	F	F	F	F	O	O	S3	S3	S3	S3	O	F	F																													
Heidi	33,00																																																										
Krankenpflegerin	6,75	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00	8,00	8,00	8,00	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00																												
<b>Altenheim</b>	1,00	S3	O	F	F	F	O	O	S3	S3	S3	S3	O	F	F	F	F	F	F	F	F	O	O	S3	S3	S3	S3	O	F	F																													
Martina	20,00																																																										
Annelore	4,75	7,50	0,00	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00																												
<b>Altenheim</b>	1,00	F	F	F	F	F	O	O	O	S3	S3	S3	O	F	F	F	F	F	F	F	F	O	O	S3	S3	S3	S3	O	F	F																													
Susanne	25,00																																																										
Pflegehelfern	12,50	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00	0,00	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00																												
<b>Altenheim</b>	0,63	F	F	F1	O	O	F1	O	O	S3	S3	S3	O	F	F	O	O	O	O	O	O	O	O	S3	S3	S3	S3	O	F	F																													
Maria	37,00																																																										
Schwesterhelfern	23,50	7,50	7,50	4,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	7,50																													
<b>Altenheim</b>	0,63	F	O	S1	S1	S1	O	O	S1	O	O	O	S1	S1	O	O	O	O	O	O	O	O	S1	O	O	O	O	O	O	O																													
Christine	36,00																																																										
Schwesterhelfern	43,90	7,50	0,00	4,00	4,00	7,50	4,00	0,00	0,00	7,50	0,00	0,00	0,00	4,00	7,50	7,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	7,50	7,50																													
SCHW																																																											

Ausdruck eines EDV-erstellten Dienstplanes: übersichtlich und stets aktuell

Unternehmensgruppe entwickelt und standardisiert. Nach der Eingabe dieser allgemeinen Unternehmensdaten und den individuellen Mitarbeiterdaten erfolgte die Schulung jener Mitarbeiter, welche Dienste planen. Die Monate November und Dezember 2003 waren dann zur parallelen Verwendung von EDV-Dienstplanprogramm und manueller Dienstplangestaltung vorgesehen. So konnte überprüft werden, welche Änderungen und Verbesserungen noch vorgenommen werden müssen. Dann wurden zum 1.1.2004 alle manuellen Dienstpläne außer Kraft gesetzt bzw. abgeschafft und bereits auch alle abrechnungsrelevanten Daten aus der EDV direkt zur Lohnbuchhaltung weitergeleitet. Was sagen die Planer? Es ist schon ein Unterschied, ob man vor einem Blatt plant oder vor dem Bildschirm. Anfangsschwierigkeiten müssen überwunden werden. Je länger man aber mit dem Programm arbeitet, desto schneller funktioniert das Planen. Einige Planer ent-

decken schon jetzt den Vorteil des individuellen Rahmendienstes und haben diesen für ihre Mitarbeiter bereits hinterlegt. Die haben es in der Planung noch einfacher. Andere tragen immer noch gerne jeden einzelnen Dienst in die EDV ein. Jeder nutzt den jederzeit möglichen Soll/Ist-Abgleich. Da werden Dankeserzuefer laut: „Nie mehr rechnen!“ oder „Keine Heimarbeit mehr“, denn der Dienstplan wird jetzt vor Ort am Arbeitsplatz geplant. Das EDV-Programm zur Dienstplangestaltung hat schon in den ersten Wochen zu erheblichen Erleichterungen geführt, schneller, als wir es uns selbst erträumt haben, und es birgt noch viele weitere Möglichkeiten der Nutzung. Wir sind selbst gespannt, denn auch wir stehen noch am Anfang.

Dr. Stefan Arend, Jens Czapek  
 Unternehmensgruppe Mediana  
 Martin-Luther Platz, 36043 Fulda  
 e-Mail: info@mediana.de