

Eine detaillierte Erfassung von Abläufen in der Pflege mit einer begleitenden Dienstplananalyse ist Grundlage, für eine zielgerichtete Personaleinsatzplanung.

Anhand beispielhaften Vorgehens bei drei Einrichtungen, werden unterschiedliche Handlungsansätze aufgezeigt.

Bedarfslagen und Ausgangssituation

Die Personalsituation in der Pflege erfordert als originäre Führungsaufgabe einen immer effektiveren und effizienteren Einsatz von Pflegepersonal. Neben der qualitativen Steuerung, sind individuelle Präferenzen und settingspezifische Qualifikationsvorgaben zum Personaleinsatz zu berücksichtigen. Darüber hinaus müssen Aspekte wie der Umgang mit Überstunden bzw. Mehrarbeit, Übertragung von Resturlaub, externe Anforderungen und aktuell die sehr belastende Situation der pandemischen Lage in Einklang gebracht werden.

Mit diesen Bedarfslagen, wenn auch mit unterschiedlichen Schwerpunkten, hatten z. B. drei Einrichtungen jeweils einmal aus der Jugendhilfe, der Behindertenhilfe und der Altenhilfe, zu tun. Sie alle verband der Wunsch neue Ansätze zu finden, um eine wirtschaftliche und bedarfsorientiert Personaleinsatzplanung zu ermöglichen.

Den Verantwortlichen war es wichtig, die folgende Systematik im Vorgehen des Projektablaufes umzusetzen:

1. Abklärung des Projektauftrages – was ist leistbar, was nicht?
2. Leistungserfassung von Früh- und Spätdiensten
3. Auswertung von Dienstplänen
4. Präsentation des Datenmaterials - moderierte Diskussion im Team

5. Evtl. Begleitung und Umsetzung von Maßnahmen

Nach einer ersten Kontaktphase wurden Formulierungen für die Konkretisierung der Problem-/Aufgabenstellung mit den Einrichtungen erarbeitet. Dabei ist wichtig, dass Projektumfang, Projekthalt, sowie die Konditionen zu definieren sind. Durch die zeitnahe Einbindung der Mitarbeitervertretungen und der betroffenen Mitarbeitenden der ausgewählten Bereiche mittels der Einrichtungen, konnte die Basis für eine hohe Akzeptanz bei allen Beteiligten erreicht werden.

Nach der Kontaktphase entschieden sich zwei der drei Einrichtungen, eine Erfassung von Arbeitsabläufen in ausgewählten

Betreuungs- bzw. Pflegebereichen durchführen zu lassen. Sie wollten erfahren, in welcher Struktur Arbeitsabläufe/-inhalte bzw. Leistungskomplexe erbracht werden, um dadurch eine transparente Diskussionsgrundlage zu erhalten.

Konkret: Die Leistungserfassung im Früh- und Spätdienst erfolgte in ausgewählten Wohnbereichen bzw. Wohngruppen durch die Anwendung mittels Interviews und Beobachtungen. Dadurch wurden alle tätigen Mitarbeitenden (Pflegekräfte, FSJ, Azubi, Betreuungskräfte, Sozialarbeiter etc.) einer Organisationseinheit mit ihren verrichtenden Tätigkeiten, Pausen oder Wartezeiten erfasst. Die Auswertung der Daten erfolgte mit Hilfe allgemeinverständlicher grafischer Darstellung in den Formen eines Leistungsprofils (s. Abbild Nr. 1) und einer Leistungsverteilung in Minuten pro Schicht (s. Abbild Nr. 2).

Unabhängig von der Leistungserfassung wurden bei allen drei Ein-

richtungen mittels einer Dienstplananalyse nach möglichen Ursachen für ausufernde Überstunden, Überlastungsanzeigen, Wahrnehmungen von zu hoher Leistungsdichte, nicht abbaubare Urlaubsrückstände bei den Beschäftigten gesucht.

Für die Einrichtungen war es zielführend, dass folgende qualitative Fragestellungen bearbeitet wurden:

- Wie ist das Leistungsprofil im Rahmen der Früh-/Spätschicht?
- Wie groß sind die Überlappungszeiträume?
- Wie sieht die Personaldichte über die Woche aus?
- Wieviel Stunden an Arbeitszeit stehen täglich und wann zur Verfügung?
- Wieviel Zeit gibt die LQV tatsächlich täglich vor?
- Wie groß sind die Organisationseinheiten (Abgrenzung vor Gemeinsamkeit)?

Weitere Fragestellungen, denen versucht wurde nachzugehen, waren:

- Wissen die Dienstplanschreiber wieviel Köpfe/Stunden pro Schicht mit welcher Qualifikation verplant werden dürfen?
- Liegen Rahmenkriterien/Vorgaben zur Dienstplanerstellung vor?
- Wie organisiert sich der Mitarbeitende/Schichtleitung/WBL bei „normaler“ Besetzung und bei „nicht normaler“ (Unter- oder Überbesetzung)?

Die von den Einrichtungen zur Verfügung gestellten Dienstpläne, die den Zeitraum der Leistungsprofil-erfassung beinhalteten, wurden im Detail analysiert, teils auf den gesamten Planungszeitraum eines Monats teils auf den Wochen- bzw. Tagesbezug. Die Auswertung erfolgt ebenfalls in einer grafischen

Darstellung zur allgemeingültigen Verständlichkeit (s. Abbild Nr. 3).

Nun stellt sich die Frage: Was wurde verändert, welche Maßnahmen wurden ergriffen und welcher Benefit konnte für jeden Einrichtungen abgeleitet werden?

Die Einrichtungen entdeckten für sich Veränderungs- bzw. Verbesserungspotenziale, deren Ursachen den Einrichtungen so nicht bewusst waren, bzw. deren Auswirkungen sich im Alltag bislang nicht haben greifbar machen lassen.

Die Einrichtungen der **Jugendhilfe** haben beispielsweise mit beiden Instrumenten aufzeigen können, dass im Rahmen der Arbeitsablaufanalyse mit quantifizierbarer Leistungsdichte in zwei ausgesuchten Außenwohngruppen (Jugendliche, Kleinkinder) eine neue Verhandlungsgrundlage für die Festlegung eines verbesserten Personalschlüssels geschaffen wurde. Gleichzeitig wurde nochmals die Wichtigkeit des Instruments Dienstplan mit Qualifizierungsmaßnahmen der dienstplanschreibenden Mitarbeitenden betont. Die Einrichtungen der **Behindertenhilfe** haben durch die Analyse des Dienstplanes eine für alle sichtbare und damit objektive Problemdarstellung zwischen Betreuten und den Mitarbeitenden in deren Wohngruppen erhalten. Die bis dato diffuse Situation von Bedarfen und Bedürfnissen auf beiden Seiten zeigte letztlich einen Personalüberhang auf, den die Einrichtungen dann auch entsprechend angehen konnten.

Die Einrichtung der **Altenhilfe** hat die Arbeitsablaufanalyse nebst quantifizierbarer Leistungsdichte genutzt, um die verschiedenen Leistungsdichten durch Überlegungen eines neuen Personal-

mixes, insbesondere durch FSJ, weiter auszubauen und gleichzeitig die Überhänge konsequent auf das tatsächlich vorhandene Personalbudget herunterzufahren. Ein Nebeneffekt war, dass die Einrichtung das Managementtool Dienstplan von vorher drei auf eine Person fokussierte und damit zukünftig Reibungsverluste vermeidet (unausgesprochene Dienstvorzüge etc.).

In der einrichtungsübergreifenden Zusammenfassung zeigen sich folgende Gemeinsamkeiten bei den Ergebnissen:

- Die Dienstplanschreiber haben häufig unzureichendes Wissen über die erforderlichen Rahmenbedingungen und setzen sehr häufig aufgrund sozialer Anbindung in das Team betriebswirtschaftlich gesehen falsche Prioritäten.
- Die Einsatzplanung des Personals zeigt kein begründbares System auf, bzw. eine Mehr- oder Unterplanung erfolgt subjektiv und nicht nach objektiven Kriterien.
- Leistungen werden von Fachkräften erbracht, die von Nicht-Fachkräften erbracht werden könnten.
- Es war nicht zu erkennen, wer für die Priorisierung der Leistung im Rahmen des Zeitmanagement verantwortlich ist.
- Es liegen keine Informationen vor, welche Leistungen bei einer Minimalbesetzung erbracht bzw. weggelassen werden.
- Schnittstellenübergreifenden Tätigkeiten und deren eindeutige Zugehörigkeit sind meist nicht geklärt.
- Teils wurde festgestellt, dass die gesetzlichen Pausenzeiten unterschritten werden und Mitarbeiter z. B. lieber auf Pause verzichten, um früher gehen zu können.
- In einer weiteren Einrichtung der Altenhilfe wurde festgestellt, dass hochgerechnet auf ein Jahr

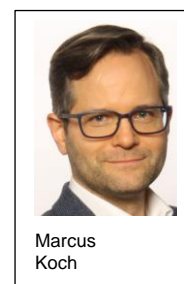
1500 h auf den Aufzug gewartet wurde. Konsequenz: Klare Regeln, wer, wann zukünftig den Aufzug nutzen darf.

Der **Informationsgewinn** der Einrichtungen lag vor allem darin, dass:

- Grundlagen gewonnen werden für veränderbare Arbeitszeitorganisationen,
- anhand der Daten bei den Mitarbeitenden ein Umdenken ihrer Handlungsabläufe möglich wird und
- bestehende Kommunikationsstrukturen (z. B. Übergabe, Teambesprechungen, Leitungsrunde, Fallbesprechungen, etc.) reflektiert praktiziert werden.

Letztlich entscheiden die Einrichtungen je nach individueller Ausgangslage mit Unterstützung der Beratung, ob aus den vorliegenden Daten umgehend handlungsleitende Maßnahmen definiert und umgesetzt werden sollen oder diese als Grundlage für einen ersten Diskussionsprozess verwendet werden. Das Institut für Qualitätskennzeichnung von Dienstleistungen begleitet diesen Prozess und bietet hier Lösungsansätze aber auch Unterstützung bei der Umsetzung der Maßnahmen an.

Autoren:



Institut für Qualitätskennzeichnung von sozialen Dienstleistungen (IQD)
Lembergstr. 26
70794 Filderstadt
www.iqd.de

Arbeitsabläuferfassung und Dienstplananalyse – Potenziale und Maßnahmen aus Sicht dreier Einrichtungen

Abbildung 1: Auszug Leistungsprofil

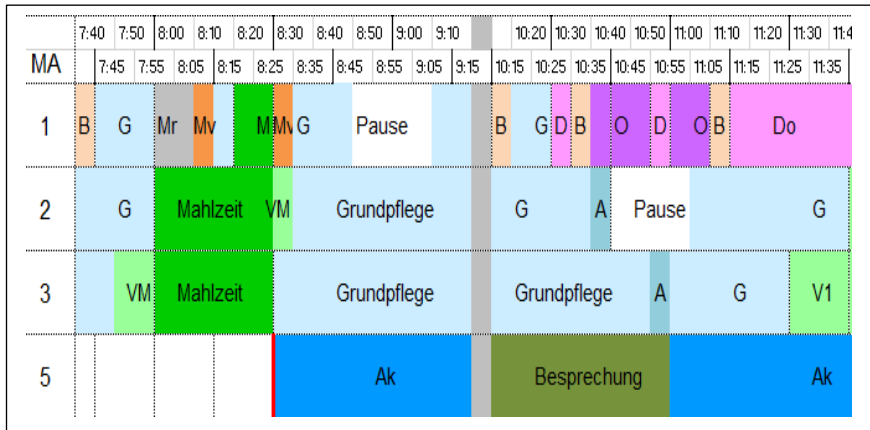


Abbildung 2: Leistungsverteilung

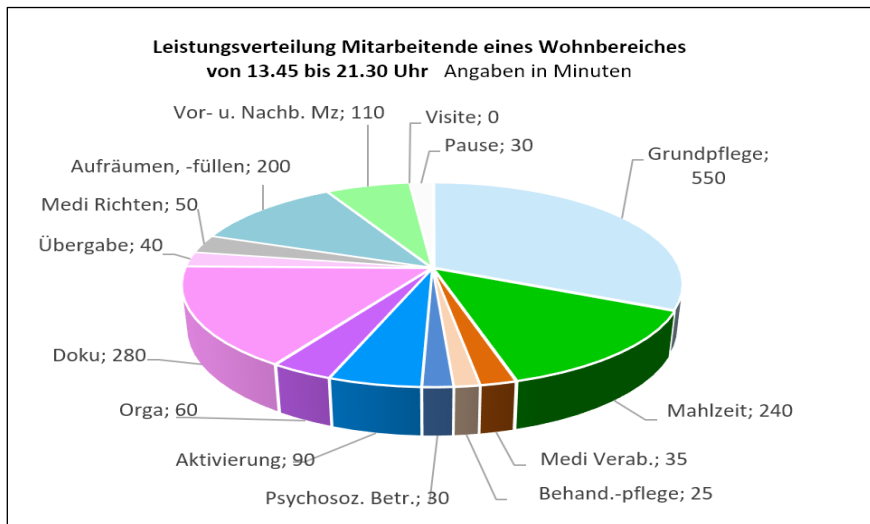


Abbildung 3: Dienstplanauswertung

