

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.

In der Regel geht es darum letztlich immer darum zu erfahren, in welcher Struktur Arbeitsabläufe/-inhalte bzw. Leistungskomplexe erbracht werden. Für die Einrichtungen ist es in der Regel zielführend, sich folgende qualitative Fragestellungen anzuschauen:

- 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)?

**Nun stellt sich die Frage: Was wäre zu verändern, welche Maßnahmen sind zu ergreifen und welcher Benefit könnte abgeleitet werden?**

Einrichtungen der **Altenhilfe** haben mit Hilfe von IQD die Arbeitsablaufanalyse nebst quantifizierbarer Leistungsdichte genutzt, um die verschiedenen Leistungsdichten durch Überlegungen eines neuen Personalmixes, 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.).

Zusammenfassend ergeben sich folgende Ergebnisse:

- 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](http://www.iqd.de)