

# Personalplanung in der Pflege

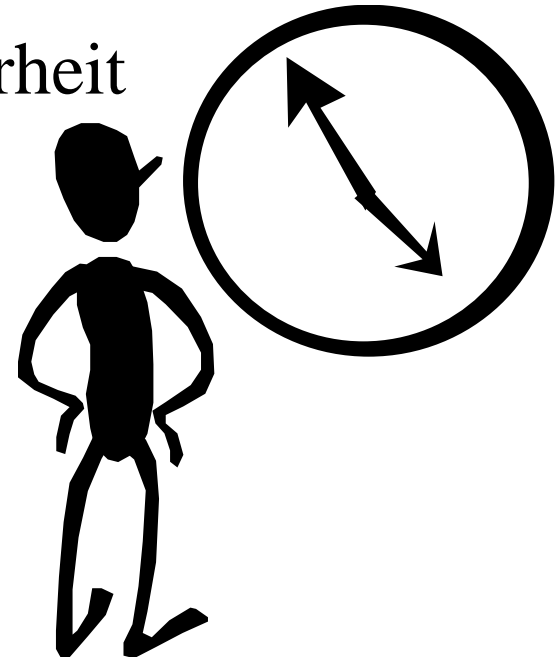


Klare und einfache Strukturen führen zu  
Arbeitszufriedenheit und transparenter  
Teamarbeit

Hartmut Vöhringer

# Übersicht

- Der Dienstplan als Dokument
- Organisation von Arbeit und Freizeit
- Arbeitsbelastung und Sicherheit
- Schreiben des Planes
- Die Arbeitszeit
- Der Ausfall
- Änderungen
- Urlaub



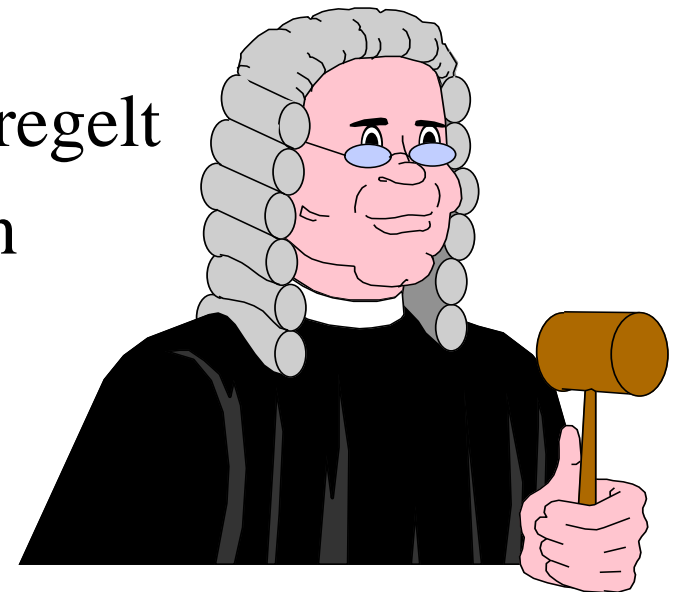
# Funktionen Dienstplan

- Der Dienstplan ist ein Dokument
- Ein Mittel der Arbeitsorganisation
- Freizeit und Urlaub werden geregelt
- Arbeitsbelastung und Sicherheit
- Einfluß auf Stationsablauf
- Einfluß auf Bewohneralltag
- dokumentiert Leistung der Pflege



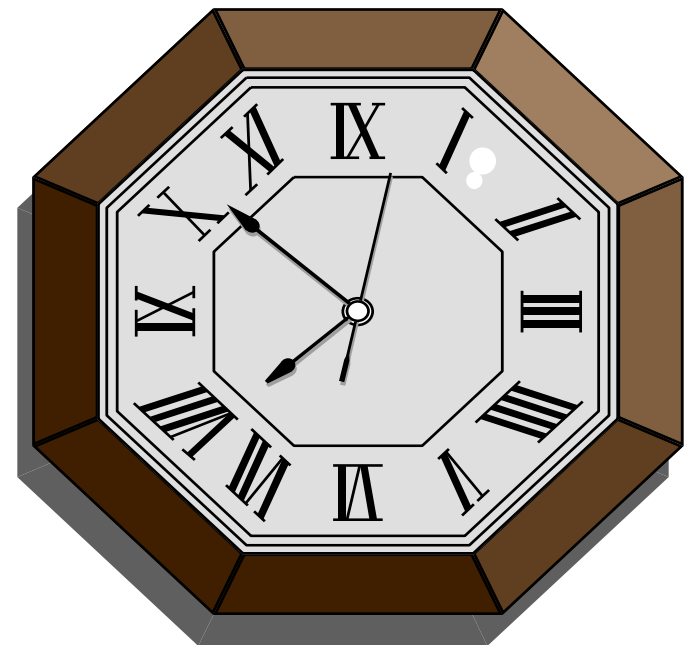
# Dienstplan als Dokument

- Anwesenheit wird erfaßt
- Freizeit und Urlaub werden geregelt
- Besetzungsvorschriften werden kontrollierbar
- Arbeitsschutz
- Arbeitszeitregelung
- Lohnabrechnung (Zeitzuschläge)



# Arbeitsorganisation

- Bedarf an Pflegekräften und Angebot entsprechen sich
- Richtige Qualifikation zur richtigen Zeit
- Tätigkeiten werden planbar
- Streß wird vermieden
- Angebot wird steuerbar



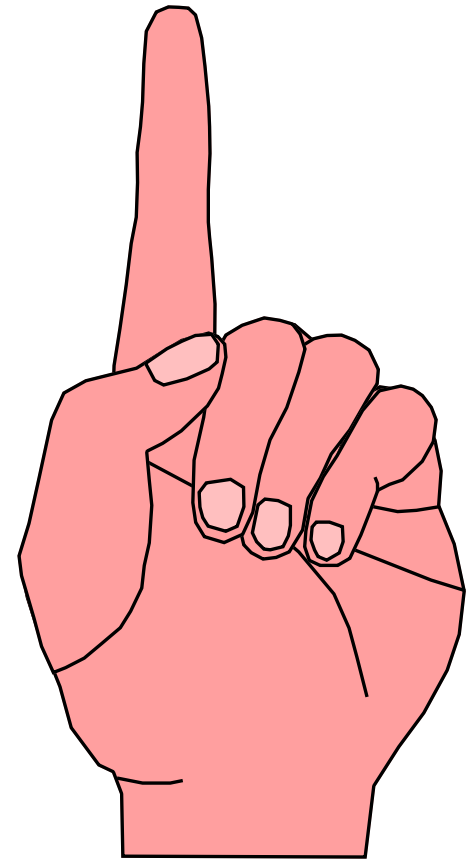
# Freizeit und Urlaub

- Ruhezeiten
- freie Tage
- Urlaubsanspruch
- Mehrarbeit
- Überstunden
- X - Tage Woche
- Freie Wochenenden



# Arbeitsbelastung / Sicherheit

- verschiedene Belastungen werden berücksichtigt
- Die Anwesenheit ausgebildeter Pflegepersonen wird gesichert
- Der Tagesablauf wird im Dienstplan abgebildet
- Tatbestände werden beweisbar



# Einfluß auf Stationsablauf

- sinnvolle Abläufe werden möglich
- Aktivität der Bewohner und Personal entsprechen sich
- Organisation der Station wird gefördert
- Arbeiten werden planbar
- Kontinuität im Verlauf





# Einfluß auf Bewohneralltag

- Rhythmus zwischen Tag und Nacht wird erhalten
- Unterschiede zwischen Sonn - und Feiertagen sind deutlich
- Ruhezeiten für Bewohner sind möglich
- Essenszeiten sind konform den Bedürfnissen der Bewohnerinnen
- Schlafenszeit ist von Bewohner abhängig

# Leistung der Pflege

**der Dienstplan läßt erkennen:**

- Anzahl der Mitarbeiter und Tageszeit
- geleistete Stunden
- Anwesenheit von ausgebildetem Personal
- Anwesenheit und Abwesenheit
- Arbeiten Nachts, Sonn - und Feiertags
- Krankheit und Urlaubszeiten
- Fortbildung und deren Teilnahme der Pflegenden



# Privatleben der Mitarbeiter

- Urlaub und freie Tage sind geregelt
- Lebensrhythmus der einzelnen Mitarbeiterinnen wird bestimmt
- Private Aktivitäten sind möglich oder auch nicht
- Kontakte zu anderen - Teilnahme an Kulturangeboten
- private Planung in Harmonie mit Arbeit

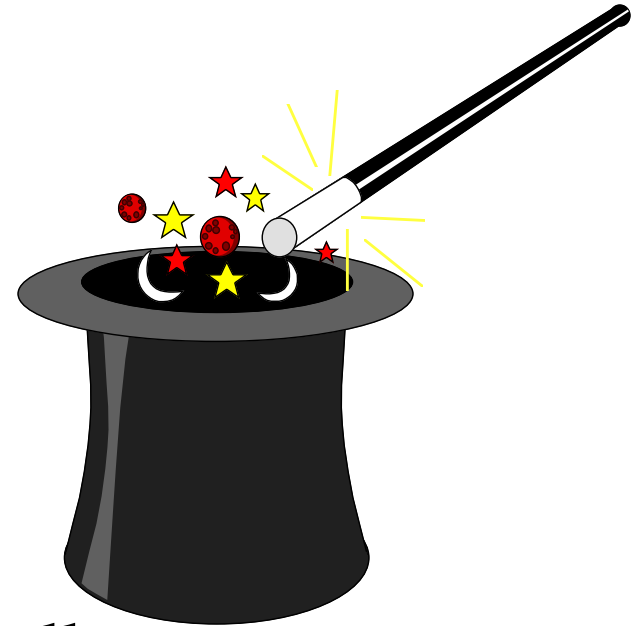
# Formalitäten

- Der Dienstplan ist schriftlich zu erstellen
- etwa vier Wochen vor Beginn fertig
- Name der Mitarbeiter
- Qualifikation und Beschäftigungsgrad
- Änderungen verdecken nicht die Planung
- Klar ist, wer im Dienstplan schreibt!
- Dienstplan ist verbindlich
- Unterschrift



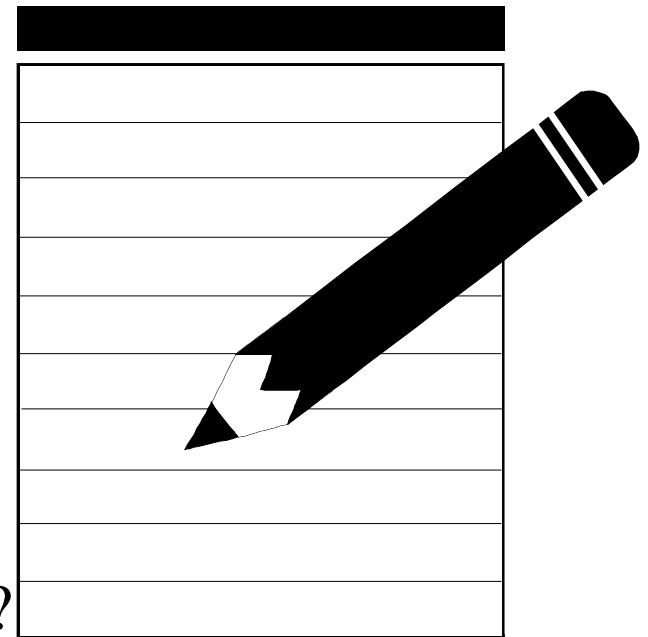
# Einfache Methode

- 1. Bedarf feststellen
  - Was muß gearbeitet werden ?
  - Wie ist das bisher geschehen ?
  - Wo gibt es bisher Probleme
  - Wie sind die Erfahrungen ?
- 2. Anzahl der vorhandenen Stellen
  - Wie viele Arbeitskräfte stehen zur Verfügung ?
  - Ausfallzeiten, Besonderheiten
  - besondere Arbeitsverträge (Teilzeit!)



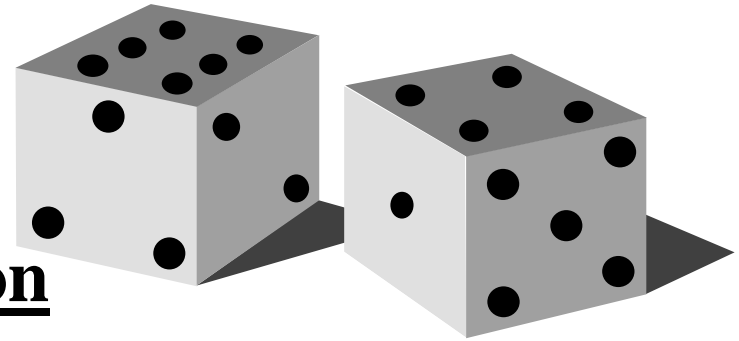
# Bedarf

- **Wann**
  - An welchem Tag, zu welcher Uhrzeit?
  - Wann nicht?
- **Wie viele**
  - Quantität („Köpfe zählen“)
- **Wer**
  - welche Qualifikation?
  - welche Qualifikation mindestens?



# Vorhandene Kräfte

- **Beschränkung des Einsatzes durch :**  
gesetzliche Vorschriften  
tarifrechtliche Vorschriften
- **Einbeziehen der Qualifikation**  
materielle und formale
- **Berücksichtigen von Teilzeit / Vollzeit**  
Sollstunden und Mehrarbeit



# Der Rhythmus

Die Arbeitszeit soll regelmäßig sein, das heißt, eine Regel soll erkennbar sein, der individuelle Dienstplan wird berechenbar.

Beispiel :

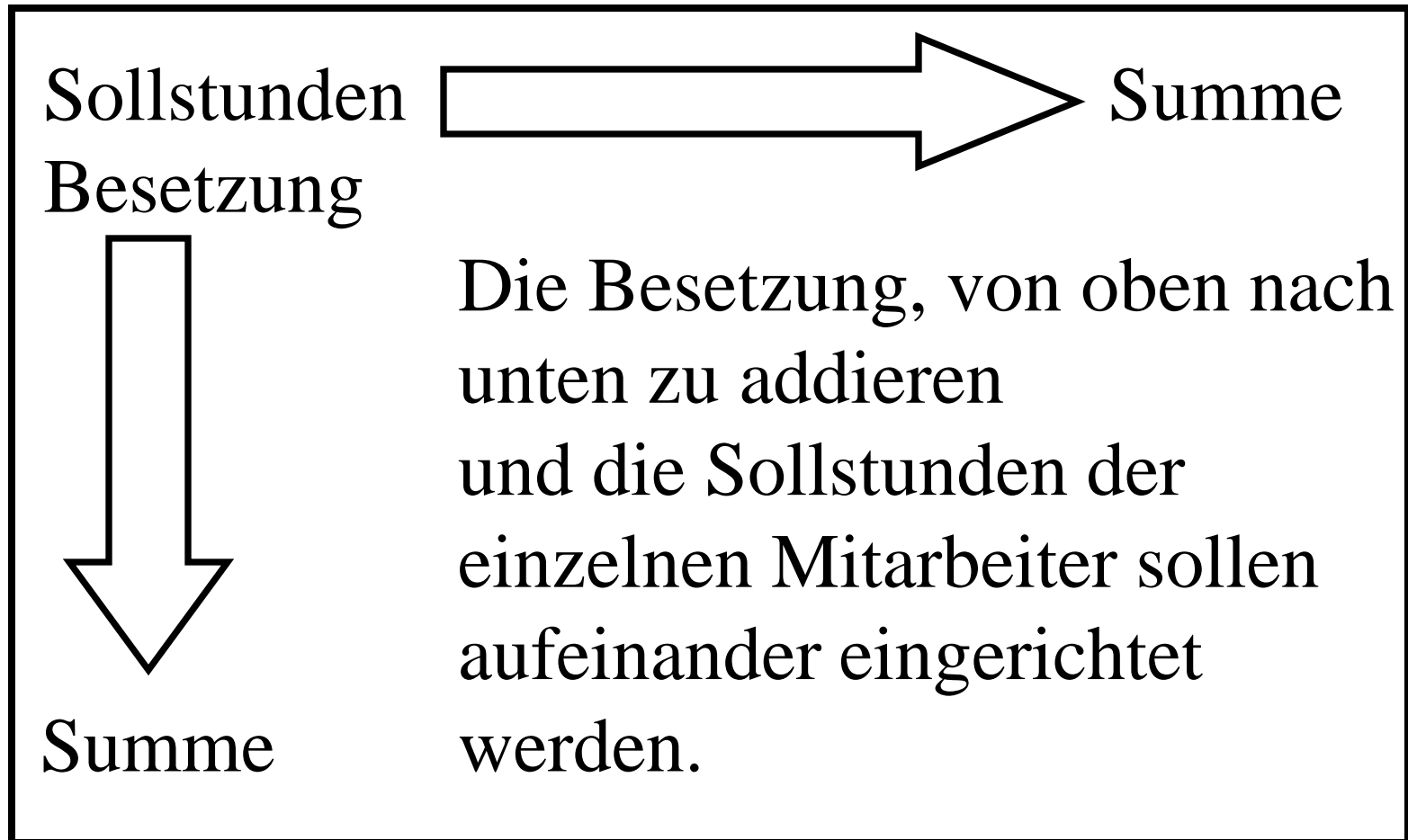
Jedes zweites Wochenende ist frei.

Eine Woche Spätdienst, Wochenende Arbeit, danach eine Woche Frühdienst usw.

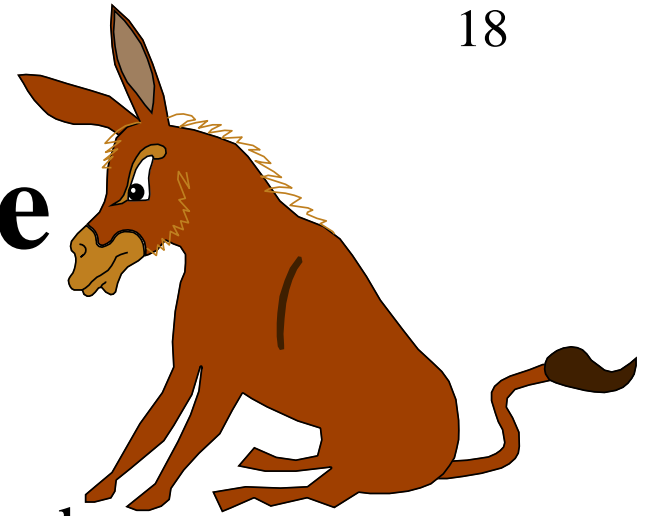




# Richtung



# Reihenfolge



- Mindestbesetzung berechnen:  
⇒ Besetzung, welche unter den gegebenen Umständen auf jeden Fall erreicht werden kann.
- Genehmigte Urlaube und bekannten Ausfall eintragen
- Wochenende und Feiertage zuerst planen, da hier etwa die Hälfte der Pflegenden frei haben
- Ausgebildete Pflegende vor Helfern  
(ZDL, FSJ, Praktikanten, Stationshelfern)

# Kontrolle vor Freigabe



- Bevor der Dienstplan frei gegeben wird:
- Arbeitszeitgesetz:
  - Ruhezeiten?
  - Höchstarbeitszeit Woche / Tag?
  - Jugendschutzgesetz (Sonntag / Nacht?)
- „Überbesetzung“, Stark schwankende Besetzung?  
**Zu viele mit zu wenig Arbeit und zu wenige mit zu viel Arbeit schädigt Qualität und Klima.**

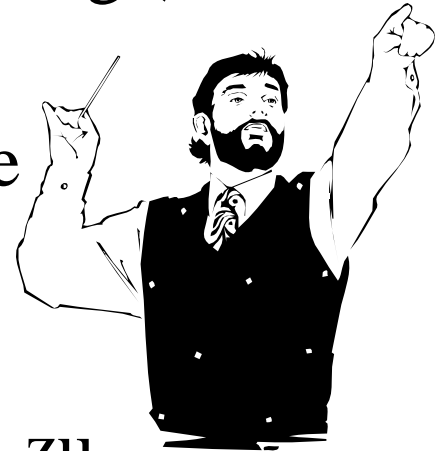
# „Dienstplanfenster“

- Wenn mehr Pflegende als Mindestbesetzung (oder gewünschte Besetzung)
- Wenn weniger Pflegende als gewünschte Besetzung

Im Dienstplan soll deutlich werden:

Möglichkeit zusätzlich frei zu nehmen (oder Urlaub)

Möglichkeit zusätzlich zu arbeiten (später frei oder Ausgleich)



# Prioritäten

- Im Vordergrund steht entweder  
die Arbeit  
oder  
Freizeitwünsche } Entscheidung und  
Einfluß
- Vorsicht: auch „opferbereite“ Pflegende  
unterliegen den Bestimmungen!

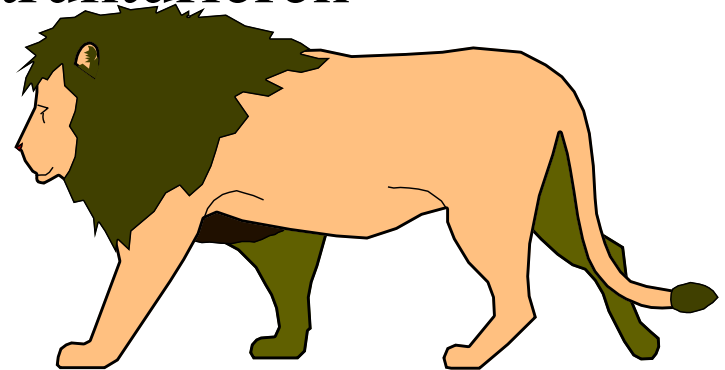
# Wunsch und Wirklichkeit

- Ein „Wunschkdienstplan“ macht **nicht** unbedingt alle **glücklich**, welche wünschen durften
- ein verlässlicher, regelmäßiger Dienstplan kann die Arbeit und die Freizeit gut strukturieren
- dadurch:

Verlässlichkeit

Basis für Wünsche

Gleichbehandlung der Mitarbeiter



# Die Arbeitszeit

- Ausgangszahl ist die wöchentliche Arbeitszeit:
  - 38,5 Stunden je Woche
  - in der 5 - Tage Woche sind das 7,7 Stunden je Tag
- 
- $\text{Wochenarbeitszeit} / \text{Tage in der Woche}$  ergibt Arbeitszeit je Tag ( normal: 5 Tage und 7,7 Std.)
  - $\text{Wochenarbeitszeit} / \text{Arbeitszeit je Tag}$  ergibt Arbeitstage in der Woche

# Das Jahr und der Monat

- Mögliche Rechnung:

52 Wochen X 38,5 Stunden = **2002** Stunden

oder

52,176 Wochen X 38,5 Stunden = **2008** Stunden

- Sollstunden je Monat:

2002 Stunden / 12 Monate = **166,833** Stunden

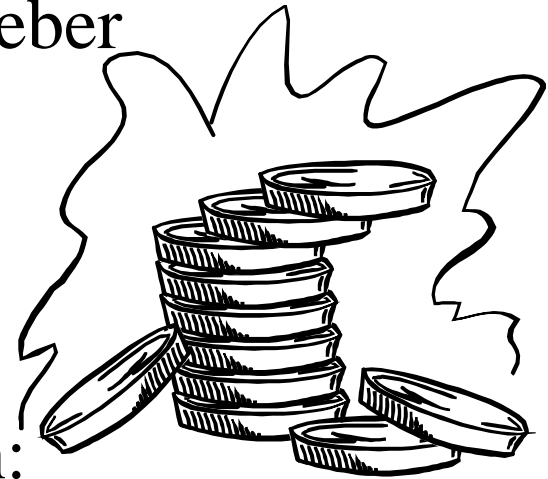
oder

nach Anzahl der Arbeitstage je Monat



# Die Sollarbeitszeit

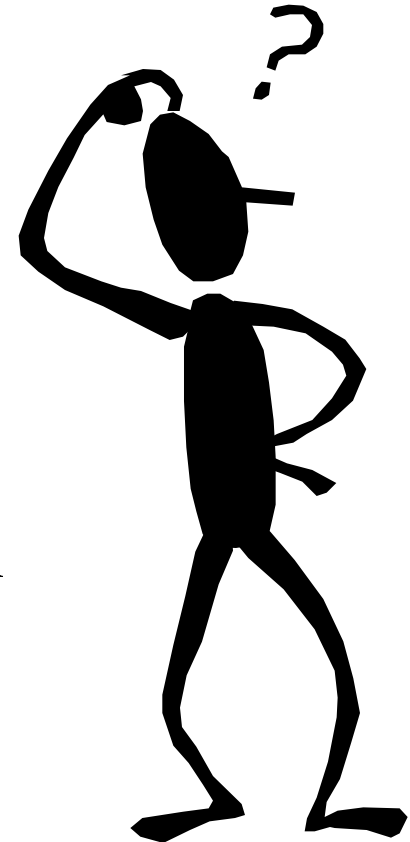
- Die Sollarbeitszeit gibt Auskunft über die Arbeitszeit, welche vom Arbeitgeber **bezahlt** wird.(Brutto)
- Es gibt Gründe, diese Arbeitszeit nicht zu leisten und dennoch Geld zu bekommen:  
Urlaub, Krankheit, Fortbildung, Sonderurlaub, Mutterschutz



# Ausfall

- Von der Bruttoarbeitszeit geht der Ausfall ab.  
Nämlich: Urlaub, Krankheit, Fortbildung, Sonderurlaub, Mutterschutz
- Dieser Ausfall ist ungefähr bekannt.
- Urlaub kommt nicht überraschend, sondern läßt sich planen
- Bekannt ist auch ungefähr der Ausfall durch Krankheit

# Feiertage



können:

- von der Sollzeit abgezogen werden  
(wie bei AVR üblich)

oder

- in der Sollzeit erscheinen (wie bei BAT üblich)

Hier betrifft der Feiertag nur Mitarbeiter, welche regelmäßig an diesem Tag arbeiten würden, oder tatsächlich arbeiten.

# Urlaub und Frei

- Urlaub leitet sich von einem Rechtsanspruch ab
- „Frei“ bedeutet, daß die Sollarbeitszeit zu anderen Zeiten erledigt wird.

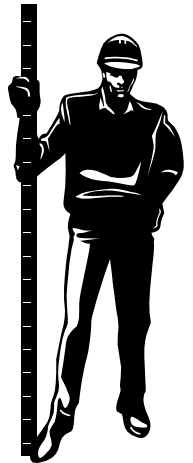


- 
- Ein Tag Urlaub wird bei Krankheit nicht als Urlaubstag gerechnet, wohl aber als Arbeitszeit.
  - Ein Tag „Frei“ ist auch bei einer Erkrankung keine Arbeitszeit

# Mehrarbeit / Überstunden

Zeit, welche über die geplante Arbeitszeit hinaus geleistet wird, ist:

- **Mehrarbeit,**  
wenn nicht ausdrücklich als Überstunde angeordnet
- **Überstunde,**  
wenn der berechtigte Vorgesetzte dieses anordnet



**Beide Formen werden durch “frei“ ausgeglichen.**

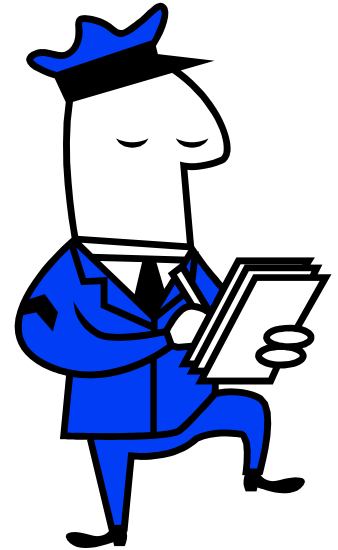
# Nachtdienst

- Eine Beschäftigung nur in der Nachtwache ist eigentlich nicht zulässig
- Probleme mit langer Arbeitszeit (Arbeitszeitschutzgesetz) sind häufig
- Rhythmus von 1 Woche Nachtwache und dann eine Woche frei ist gesundheitsschädlich und bei Ausfall schwierig
- Häufige Nachtwachen sind auf Dauer **gesundheitsschädlich**, aber **attraktiv!**



# Änderungen der Arbeitszeit und des Rhythmus

- Lösen oft Angst und Unsicherheit aus
- betreffen Organisation des Heimes
- betreffen auch Bewohner
- haben Wirkung auf die Familien der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Partner!)
- können zu großer Verwirrung führen („Was gilt denn nun?“)



# Urlaubsplanung

- Das Urlaubsjahr geht vom 1.1 bis zum 31.12 eines Jahres
- Urlaub wird von Arbeitgeber gewährt
- Erholung des Arbeitnehmers  
und
- Betriebliche Belange





# Bundesurlaubsgesetz

- § 1 Anspruch auf bezahlten Urlaub
- § 3 mindestens 24 Werktage
- § 4 nach sechs Monaten
- § 5 je voller Monat 1 /12
- § 8 keine Urlaubsfremde Beschäftigung
- § 7 Wünsche Arbeitnehmer – betriebliche Belange
  - Zusammenhängend (mindestens 12 Werktage)
  - Im Urlaubsjahr möglichst zu nehmen



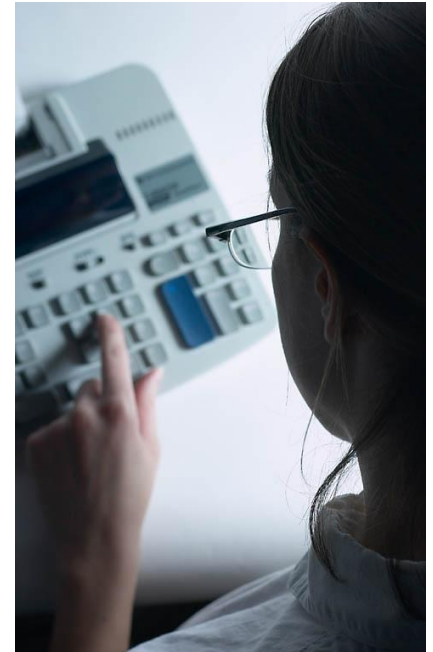
# Urlaub nach TVöD / AVR

- 26 Tage bis zum vollendeten 30. Lebensjahr
  - 29 Tage bis zum vollendeten 40. Lebensjahr
  - 30 Tage nach dem vollendeten 40. Lebensjahr.
- 
- Maßgeblich für die Berechnung der Urlaubsdauer ist das Lebensjahr, das im Laufe des Kalenderjahres vollendet wird.



# Urlaub $X$ – Tage Woche

- $1 / 260$
- Für jeden Tag des Jahres der
- Mehr oder weniger gearbeitet wird
- Erhöht sich der Urlaubsanspruch
- Oder vermindert sich
- Um  $1 / 260$  des gesamten Anspruches der 5 – Tage Woche



# Vorgaben



1. Urlaubswochen als Summe aller Urlaube
2. Division durch Wochen des Jahres
3. Ergebnis: gleichzeitige Urlaube

Beispiel:

1. Alle Mitarbeiter 104 Wochen Urlaub zusammen
2. Division durch 52 Wochen
3. Ergebnis: 2 Mitarbeiter gleichzeitig in Urlaub

# Sinnvoll

- Der gesamte Urlaub ist zu planen
- Vorrang der Familie
  - Betrifft alle Schulferien
  - Abwägen der Interessen
- Betroffene können sich einigen
- Betroffene sollen sich einigen
- Bedingungen müssen bekannt sein



# Reserveurlaubstage??!

Wenn alle Urlaubstage eingeplant werden:

- Kein „vergessener“ Urlaub in das nächste Jahr
- Planung für jeden Mitarbeiter möglich
- Verschiebungen nach Absprache
- Transparente Gestaltung für alle Mitarbeiter
- Gleichmäßig Auslastung / Belastung
- Keine „Wartezeit da Urlaubszeit“



# Fallen



- Vorplanung unkommentiert aushängen lassen
  - Dies kann als akzeptierter Urlaubsantrag gedeutet werden
- Konflikte schlichten
  - Viele sind dann unzufrieden und Vorgesetzte ist schuld
- Ausnahmen zulassen
  - Viele sind dann unzufrieden und Vorgesetzte ist schuld
- Termine verstreichen lassen