



Kernprozess Tourenplanung

ENTSCHEIDENDER FAKTOR FÜR DEN WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG IN DER AMBULANTEN PFLEGE IST – WEGEN DES HOHEN PERSONALKOSTENANTEILS – DIE ERGEBNISORIENTIERTE PLANUNG UND STEUERUNG DES PFLEGEDIENSTES. DIE TOURENPLANUNG STELLT DABEI EINEN TÄGLICHEN KERNPROZESS DAR.

Von Thomas Grebe und Roman Tillmann

Ziel ist es, die zur Verfügung stehende Einsatzzeit der Mitarbeiter bedarfsgerecht, in Form von patientenindividuellen Einsatzdauern, auf die jeweiligen Einsätze zu verteilen. Dies geschieht in allen Planungsbereichen der ergebnisorientierten Planung und Steuerung unter Beachtung der Kostendeckung. Denn ein positives Ergebnis kann nur erreicht werden, wenn mit den Umsätzen aller erbrachten Leistungen auch sämtliche entstandenen Kosten abgedeckt werden. Dies setzt jedoch voraus, dass bereits vom ersten Kundenkontakt bis zur Leistungserbringung die Prinzipien der ergebnisorientierten Planung umgesetzt werden.

Bei der Umsetzung der ergebnisorientierten Planung und Steuerung wird ein Prozess durchlaufen, der aus folgenden Bausteinen besteht:

- Ergebnisorientierte Auftragsklärung

- Ergebnisorientierte Leistungsplanung
- Ergebnisorientierte Tourenplanung
- Soll-Ist-Vergleich

Die ergebnisorientierte Planung und Steuerung entspricht einem kontinuierlichen Kreislauf, bei dem laufend Änderungen aufgrund von Erkenntnissen in den einzelnen Planungsstufen vorgenommen werden. Am Ende der drei Planungsschritte (ergebnisorientierte Auftragsklärung; ergebnisorientierte Leistungsplanung und ergebnisorientierte Tourenplanung) steht eine Tourenplankonfiguration, die den Ablauf der durch den Mitarbeiter zu erbringenden Tour so realistisch wie möglich abbildet und über alle Touren und Einsätze betrachtet eine Kostendeckung generiert. Nur so besteht die Chance für den Mitarbeiter vorgegebene Zeiten auch einhalten zu können. Ein hohes Maß an Kontinuität ist

» Abhängig vom Anteil der Vollbeschäftigten ist es sinnvoll, die Anzahl der Touren gering zu halten. Alle Pflgetouren sollten bis zu sechs Stunden ausgelastet werden. Ziel ist es, wenige aber lange Touren zu etablieren.

neben einer positiven Kostendeckung der zweite wichtige Grundsatz, der bei der ergebnisorientierten Tourenplanung verfolgt werden muss.

Der Tourenplan ist ein sehr dynamisches Element der täglichen Steuerung des operativen Geschäfts. Aus diesem Grund sollte in einem modernen Pflegedienst die Tourenplanung immer unter Zuhilfenahme einer computergestützten Routenplanung, wie sie in den meisten Softwarelösungen verfügbar ist, durchgeführt werden. Die ergebnisorientierte Tourenplanung ist der Kernprozess des Tagesgeschäfts, deshalb ist es sehr wichtig, gut strukturiert an diese Aufgabe heranzugehen. Alle aktuellen Veränderungen (zum Beispiel Absagen, Abwesenheiten der Kunden, Leistungsänderungen oder Erkenntnisse aus dem Soll-/Ist-Vergleich) müssen täglich im Tourenplan angepasst werden. Wurden Veränderungen in der Reihenfolge der Tour vorgenommen, muss die Wegezeit erneut mit dem Routenplanprogramm überprüft und gegebenenfalls korrigiert werden.

Zur Wochenmitte werden in der Regel die Tourenpläne der kommenden Woche erstellt. Oftmals kann dies in der Software durch „kopieren“ einer Tourenschablone (z.B. aus der aktuellen Woche oder aus einem Rahmenplan) in den Plan der Folgeweche erfolgen. Dies darf jedoch nicht zum Ergebnis haben, dass man es sich mit der Planung zu bequem macht.

Denn bereits an dieser Stelle muss geprüft werden, ob alle vereinbarten Einsätze optimal im Plan umgesetzt wurden. Wenn nicht, muss dies manuell erfolgen (siehe Kasten unten).

Freitags wird überprüft, ob alle aktuell bekannten Veränderungen für die Folgeweche (vor allem für das Wochenende) im Tourenplan berücksichtigt wurden. Die Zuordnung der Mitarbeiter sowie der Fahrzeuge wird für die nächsten sieben Tage geprüft. Legen Sie einen Zeitpunkt fest, an dem der Tourenplan der nächsten Woche fertig sein muss! In der Praxis bietet sich der Freitagmittag an. Die Mitarbeiter werden die Tourenpläne prüfend in Augenschein nehmen und gegebenenfalls Planänderungen anregen. Wurde der Plan festgelegt, werden lediglich die tagesaktuellen Änderungen im Plan vorgenommen. Hierdurch wird eine hohe Planungssicherheit erreicht.

DEN TOURENRAHMEN GESTALTEN

Planen Sie die Rahmenzeiten der Touren immer so, dass der Dienst- beziehungsweise/Tourenbeginn nach 6:00 Uhr erfolgt. Zugleich sollten Sie versuchen, die Spätdienste möglichst vor 22:00 Uhr zu beenden. Achten Sie darauf, reguläre Versorgungen außerhalb von zuschlagspflichtigen Zeiten durchzuführen. Ebenso ist es ratsam, Mittagsdienste erst als separate Touren einzurichten, wenn eine solche Tour mindestens zwei bis drei Stunden ausgelastet werden kann. Ist dies nicht möglich, sollten die Versorgungen fest am Ende der Tour im jeweiligen Gebiet durchgeführt werden beziehungsweise dem entsprechendem Spätdienst vorgeschaltet werden. Es müssen nicht alle Frühdiensttouren des Tages zur gleichen Zeit beginnen. Eine Staffelung verringert den Stau am Schlüsselkasten und reduziert Rüstzeiten.

Um den Kunden ihre Wunschzeit zu erfüllen, wird oftmals der Fehler gemacht, zusätzliche Touren während der Kernzeit zu eröffnen. Das Ergebnis ist eine hohe Tourenanzahl und ein unangemessen hoher Anteil an Doppeldiensten für die Vollzeitkräfte. Die Tourenkonfiguration muss sich an der Nachfrage im Tourengebiet und nicht am Beschäftigungsumfang der eingesetzten Mitarbeiter ausrichten. Ordnen Sie die Kunden festen Touren zu. In Abhängigkeit vom Anteil der Vollbeschäftigten und dem angewandten Arbeitszeitmodell in der Einrichtung ist es sinnvoll, die Anzahl der Touren gering zu halten. Alle Pflgetouren sollten bis zu sechs Stunden ausgelastet werden. Ziel ist es, wenige aber lange Touren zu etablieren. Innerhalb dieser Touren muss eine hohe Kontinuität erreicht werden. Begehen Sie nicht den Fehler, zum Beispiel bei Personalknappheit, Touren von dem einen auf den anderen Tag immer wieder neu zusammenschieben.

ÄNDERUNGEN IM TOURENPLAN

Bei jeder Veränderung im Tourenplan prüfen Sie unbedingt:

- + Ist der Plan aktuell?
- + Wurden alle Absagen/ Änderungen berücksichtigt?
- + Wurden alle offenen Einsätze verplant?
- + Sind die Touren im Soll-Plan kostendeckend?
- + Wurden gegebenenfalls alle Lücken im Tourenplan geschlossen?
- + Ist die getroffene Versorgungsreihenfolge, nach Abwägung aller Kriterien, optimal?
- + Sind die Wegezeiten in der aktuellen Versorgungsreihenfolge korrekt?
- + Ist jeder Tour ein geeigneter Mitarbeiter zugeordnet?
- + Ist die geplante Qualifikation des Mitarbeiters ausreichend?
- + Gibt es keine weiteren Ausschlusskriterien gegen den geplanten Mitarbeiter?
- + Ist jeder Tour ein Fahrzeug zugeordnet?



> Legen Sie einen Zeitpunkt fest, an dem der Tourenplan der nächsten Woche fertig sein muss. In der Praxis bietet sich der Freitagmittag an.

Wenn es möglich ist, bei Erkrankung eines Mitarbeiters eine oder mehrere Touren auf die verbleibenden Touren zu verteilen, muss die Frage gestellt werden, ob die bisherige Tourenkonfiguration optimal war! Da bei gut konfigurierten und somit ausgelasteten Touren die Gesamtzahl der Touren niedriger ist, sollten sich in der Regel genug (Teilzeit-) Mitarbeiter im Frei befinden, die einspringen könnten. Hauswirtschafts- und Betreuungstouren sollten erst am späten Vormittag beginnen. Hierdurch kann die Anzahl der benötigten Fahrzeuge reduziert und die Auslastung erhöht werden.

WEGEZEITEN OPTIMIEREN

Im Tourenplan kann eine im Leistungsplan generierte Kostendeckung durch ungünstige Wegekombinationen aufgezehrt werden. Vor allem ist hier die Wunschzeit des Kunden beziehungsweise besondere Einschränkungen (zum Beispiel Geschlecht der Pflegeperson) zu nennen. Aber auch der fälschlicherweise nachgegebene Patientenwunsch des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterwunsch des Kunden kann Auswirkung auf die Planung und somit auf die Effizienz haben. Durch regelmäßige Optimierung der Kundenzuordnungen und Reihenfolge der Kunden im Tourenplan können Sie die Wegezeiten zwischen den Kunden stark reduzieren.

Eine klare geografische Einteilung der Touren ist der Schlüssel zur Reduzierung der Wegezeiten. Dies kann nach Stadtteilen, Ortsteilen oder Ortschaften geschehen aber auch nach (städte-)baulichen Begebenheiten. Hier können Bahnlinien beziehungsweise fehlende Bahnübergänge, Flüsse, Autobahnen oder Industriegebiete als Gebietsgrenze herangezogen werden, da eine Überschreitung der Grenzen die Effizienz im Gebiet übermäßig verschlechtern würde. Andererseits können Autobahnen auch Vorteile bieten, indem sie weit auseinanderliegende Bereiche zu einem Gebiet vereinen. Denn eine schnellere Strecke ist einer kürzeren immer vorzuziehen. Nur in Ausnahmefällen sollten Einsätze über Tourengrenzen hinweg gefahren werden. Auslastungsschwache Touren müssen zeitnah mit neuen Kunden aus dem gleichen Gebiet durch ge-

zielte Akquise gestärkt werden. Ist eine Expansion in ein weiteres Gebiet gewünscht, können jedoch zu Beginn längere Fahrstrecken in Kauf genommen werden. Dies sollte jedoch auf der Grundlage einer dezierten strategischen Entscheidung mit klaren Zielen erfolgen. Bei nicht Erreichung der Ziele ist zu prüfen, ob der Einsatz aufgegeben werden sollte. Bestenfalls gibt es in jedem Gebiet nur eine Tour. Bei steigenden Kundenzahlen darf nicht nur die Tour geteilt werden, sondern eine Teilung der Tour muss indirekt über eine Teilung des Gebiets erfolgen, so dass die angestrebten Vorgaben der Tourenrahmen mittelfristig immer wieder erreicht werden.

Die mit dem Kunden vereinbarten Leistungen sollen in möglichst wenigen Hausbesuchen erbracht werden. Der Ablauf der Versorgung innerhalb des Einsatzes muss so gestaltet werden, dass nach Möglichkeit alle vereinbarten Leistungen einer Tageszeit in einem Einsatz erbracht werden können. Da in der Praxis nicht alle Einsätze und Touren kostendeckend geplant werden können, muss eine Gesamtkostendeckung über alle Touren hinweg erreicht werden. Falls keine Kostendeckung erreicht wird, muss die Zusammenstellung der einzelnen Einsätze und Touren überprüft werden, um die Defizitgründe zu ermitteln und zu beseitigen.


DER TOURENPLAN IST EINE DIENSTANWEISUNG

Im besten Fall verbringen die Pflegekräfte den größten Anteil ihrer Arbeitszeit mit Pflege. Zur Ergebnissicherung müssen die im Tourenplan geplanten patientenindividuellen Einsatzdauern in einem täglichen Soll-Ist-Vergleich auf ihre Einhaltung kontrolliert werden. Zusätzlich muss durch Minimierung der Wege- und Organisationszeiten die Toureneffizienz erhöht werden. Häufige Zeitfresser (Terminabsprachen mit Kunden, Medikamentenorganisation, Verordnungsmanagement) zu reduzieren, gehört daher zu einer der wesentlichen Aufgaben der ergebnisorientierten Tourenplanung. Hierzu ist es oftmals notwendig, administrative Prozesse zu hinterfragen und gegebenenfalls zu optimieren. Hierbei sollte ein einfaches Ziel verfolgt werden: Jeder soll die Aufgaben erledigen, für die er angestellt wurde: Führungskräfte sollen führen. Pflegekräfte sollen pflegen, und Verwaltungskräfte sollen verwalten.

Der Tourenplan stellt eine Dienstanweisung dar, in der alle Arbeitszeitbestandteile mit fest vereinbarten Umfängen in die jeweilige Tour des Mitarbeiters eingeplant werden sollten (Pflegevisiten, Pflegeplanung,

umfangreiche Überarbeitungen der Kundendokumentation). So wird auch vermieden, dass die Mitarbeiter den Tourenablauf und die geplanten Zeiten in Eigenregie anpassen und von den Vorgaben abweichen. Da dem Mitarbeiter die Tourenplanung mobil auf dem Smartphone angezeigt wird, besteht die Möglichkeit, aktuelle Änderungen während der laufenden Tour anzupassen und dem Mitarbeiter immer den optimalen Tourenplan bereitzustellen. Hierdurch wird die Notwendigkeit des eigenen managen der Tour durch den Mitarbeiter weiter reduziert. Ein guter Tourenplan stellt für den Mitarbeiter eine Abfolge von Aufträgen dar, die im besten Fall eins zu eins durchgeführt werden können. Im Wochenverlauf weist ein guter Tourenplan eine hohe Kontinuität sowie Kostendeckung auf.

 www.rosenbaum-nagy.de

 Lesen Sie auch das Titelthema „Leistungsmanagement“ aus Häusliche Pflege 10_2013. Dort beschreiben die beiden Autoren, wie Sie die Stellschrauben für mehr Wirtschaftlichkeit im Kreislauf von Auftragsklärung, Leistungs- und Tourenplanung sowie Soll-Ist-Abgleich richtig stellen.



ROMAN TILLMANN

> Diplom-Kaufmann und Geschäftsführender Partner bei der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung
> E-Mail: tillmann@rosenbaum-nagy.de

FOTOS: ROSENBAUM NAGY



THOMAS GREBE

> Diplom-Betriebswirt, Pflegedienstleiter, Berater bei der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung
> E-Mail: grebe@rosenbaum-nagy.de