



Projektteilnehmer: Mit Mitarbeitern und Führungskräften die Dienstpläne entwickeln

Arbeitszeitsteuerung

Verlässlich planen

Die Stiftung St. Franziskus Heiligenbronn beschäftigt über 2000 Mitarbeiter in ambulanten, teilstationären und stationären Einrichtungen der Alten-, Behinderten- sowie der Kinder- und Jugendhilfe im südlichen Baden-Württemberg. Vor zwei Jahren hat der Träger gemeinsam mit der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung das Personalprojekt PACE gestartet.

Unter Berücksichtigung einer bestmöglichen Pflege, Betreuung und Erziehung soll die operative Personalsteuerung, Personalbemessung und Dienstplanung optimiert werden. Ein wichtiges Teilziel ist dabei die Entwicklung und Einführung einer verlässlichen Dienstplanung.

Primär soll eine Verlässlichkeit für die Mitarbeiter erreicht werden, damit Arbeit und

Freizeit lange im Voraus geplant werden kann und das freie Wochenende auch wirklich ein freies bleibt. Umfragen zu Beginn des Projekts haben eindeutig gezeigt, dass das häufige Holen aus dem Frei für die Mitarbeiter sehr belastend ist. Außerdem führt die notwendige Vertretungssuche zu einem hohen Aufwand und die Vertretungslösung ist in aller Regel mit Überstunden verbunden. Verlässlich soll die Dienstplanung aber auch aus Arbeitgebersicht sein, durch die Einhaltung der wirtschaftlichen Ziele. In vielen Angeboten sind Personalschlüssel vorgegeben und Personalkosten werden nur in diesem Rahmen refinanziert. Ein Ziel ist daher auch die Einhaltung der Vorgaben zur Personalbemessung und -refinanzierung.

Abwesenheit langfristig einplanen

Die Projektteilnehmer haben drei wesentliche Säulen der verlässlichen Dienstplanung identifiziert, an denen sie derzeit intensiv arbeiten. Neben der Bereitstellung einer ausreichenden Personalmenge kombiniert mit einer nettobasierten Personaleinsatzplanung muss auch eine langfristige Planung der Abwesenheiten ermöglicht werden. Hierzu zählen Urlaub und Fortbildungen genauso wie die freien Tage an Wochenenden und Feiertagen. Die dritte Säule umfasst ein kurzfristiges Ausfallmanagement durch Einführung zusätzlicher Dienste und bedarfsgerechte Steuerung von zeitlich flexiblen Tätigkeiten.

Die Projektteilnehmer haben den Prozess in mehreren Etappen geplant und für die Um-

Ruf- und Bereitschaftsdienste rechtskonform gestalten

Bereitschaftsdienst: Der Träger vereinbart mit dem Mitarbeiter Stunden und Ort der Bereitschaft. Ruhen oder Schlafen ist gestattet. Die Arbeit muss direkt nach Erhalt der Information aufgenommen werden. Nach dem Arbeitszeitgesetz ist der Zeitraum des Bereitschaftsdiensts Arbeitszeit. Tarif- und Arbeitsvertrag regeln weitere Details wie die Höchst Arbeitszeit.

Rufbereitschaft: Sie liegt außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit. Der Beschäftigte entscheidet über den Ort seiner Entspannung. Er muss jederzeit erreichbar sein und auf Abruf die Arbeit unverzüglich aufnehmen. Das Handy erweitert die räumliche Mobilität in der Rufbereitschaft. Erst nach Aufnahme der Arbeit wird sie als Arbeitszeit gerechnet. Tarif- und Arbeitsvertrag regeln weitere Details wie die Höchst Arbeitszeit.

Unterschied in der Vergütung: Aus dem unterschiedlichen Status ergibt sich der Vergütungsunterschied. Bereitschaftsdienst wird wie die normale Arbeitszeit bezahlt, Rufbereitschaft meist pauschal abgegolten.

setzung vorbereitet. Die Einbindung der Mitarbeiter, Führungskräfte und Mitarbeitervertretung war zentraler Bestandteil. Für das Jahr 2017 hat die St. Franziskus Stiftung bereits stiftungsweit eine Regelung zur Jahresurlaubplanung eingeführt. Die Führungskräfte und Dienstplaner sind so auf Grundlage der von den Mitarbeitern bis Mitte Oktober eingereichten Urlaubsanträge in der Lage, einen Großteil der urlaubsbedingten Abwesenheit auch langfristig vorausschauend zu planen. Dies ist eine unentbehrliche Basis für die weiteren Schritte. Außerdem wurde das Grundprinzip der nettobasierten Personaleinsatzplanung eingeführt, die sich ausschließlich an den zu verplanenden Anwesenheitsstunden orientiert.

Kurze Schichten ansetzen

In einem Pilotprojekt im Altenzentrum Dr.-Karl-Hohner-Heim in Trossingen wird derzeit am Herzstück der verlässlichen Dienstplanung gearbeitet. Hier werden verschiedene Maßnahmen zum kurzfristigen Ausfallmanagement und eine auf die Belange der stationären Altenhilfe abgestimmte Rahmendienstplanung getestet.

Eine der Maßnahmen ist ein Vertretungsdienst. Es handelt sich hierbei um zusätzliche kurze Schichten, die genau zu den Spitzenzeiten in den Früh- und Abendstunden angesetzt sind. So werden kurzfristige Personalausfälle quasi vorausschauend antizipiert. Voraussetzung ist eine gewisse Mindestgröße der Dienstplaneinheit. Die statistische Wahrscheinlichkeit eines Personalausfalls ist dann hinreichend groß, sodass die Vertretungsdienste in den meisten Fällen tatsächlich gebraucht werden. Wenn alle Mitarbei-

ter gesund zum Dienst erscheinen, wird es dem Mitarbeiter im Vertretungsdienst freigestellt, ob er zur Arbeit kommen will. Wenn er trotzdem seinen Dienst antritt, wird durch geschickte Steuerung der zeitlich flexiblen Tätigkeiten vorgearbeitet, um zu einem späteren Zeitpunkt diese zusätzlichen Personalressourcen wieder einzusparen. Der Einführung ist eine Analyse der kurzfristigen Ausfallzeiten vorausgegangen. Die Erfahrungen im Pilotprojekt seit dem Start Anfang März 2017 sind durchweg positiv, sodass eine Übertragung auf andere Häuser nun unmittelbar ansteht.

In den nächsten Wochen wird ein möglichst praktikables Verfahren entwickelt, um die Dienste und freien Tage auf Jahresfrist zu planen. Mit den Erkenntnissen aus dem Pilotprojekt kann die Umsetzung der verlässlichen Dienstplanung voraussichtlich 2018 reibungslos verlaufen.

Die Autoren



Roman Tillmann ist Gesamtprojektleiter von PACE extern und geschäftsführender Partner der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung in Köln
► tillmann@rosenbaum-nagy.de



Stefan Guhl ist Gesamtprojektleiter von PACE intern der Stiftung St. Franziskus Heiligenbrunn in Schramberg
► stefan.guhl@stiftung-st-franziskus.de

VIVENDI. EINFACH. GUT.



www.vivendi.de

Mit Vivendi haben Sie alle relevanten Kennzahlen Ihrer Einrichtung jederzeit fest im Griff – auch mobil auf Ihrem Tablet und Smartphone. Trägerweit und passend für alle Betreuungsarten.

Vivendi.
So einfach geht gut!

connext
VIVENDI