

DIENSTPLAN-GESTALTUNG

Multiple Anforderungen



VON CARSTEN EFFERT

Carsten Effert (Diplom-Sozialarbeiter FH/Diplom-Sozialpädagoge FH, Diplom-Ökonom) arbeitet als Seniorberater und Projektleiter bei rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH. Er ist dort als Geschäftsbereichsleiter verantwortlich für die Eingliederungshilfe sowie die Themen Strategie und Geschäftsfeldentwicklung. Das Unternehmen bietet auch regelmäßig Seminare zur Dienstplangestaltung an. www.rosenbaum-nagy.de

Die Dienstplangestaltung ist in vielen Diensten und Einrichtungen ein steter Streitpunkt. Im Kern geht es darum, mehr Verlässlichkeit, sprich: mehr Robustheit gegenüber diesen Veränderungen in die Dienstplanung zu bringen.

Ein gelungener Dienstplan ist immer nur eine Momentaufnahme, da er sowohl während seiner Entstehungszeit als auch für die Dauer seiner Gültigkeit naturgemäß vielen Veränderungen unterworfen ist.

Aber man kann einiges dafür tun, damit diese Momente möglichst lange anhalten. Dies hilft sowohl den Mitarbeitenden im Dienst als auch denen »im Frei« und damit auch dem Dienstplaner. Zudem erhöht es die Mitarbeiterzufriedenheit und am Ende sogar die Arbeitgeberattraktivität, da die Vermeidung des unliebsamen und meist ungesteuerten »Holen aus dem Frei« in Zeiten des Personalmangels ein gewichtiges Argument sein kann.

Waren die Bedarfe und Bedürfnisse der Kunden, die Anforderungen des Unternehmens und die rechtlichen Rahmenbedingungen schon lange als relevante Perspektiven im Blick von Führungskräften und Dienstplanern, ist diese Fokussierung auf die Mitarbeitenden relativ neu.

Zehn Schritte zu mehr Verlässlichkeit

Eine verlässliche Dienstplanung resultiert nicht aus unabhängigen Einzelmaßnahmen, sondern basiert auf einem austarierten Gesamtsystem mit einem Bündel von Maßnahmen, die größtenteils zusammenhängen.

Dieses Gesamtsystem umfasst drei Bestandteile: verlässliche Rahmenbedingungen, verlässliche Einsatzplanung und verlässliches Ausfallmanagement. Aus diesem Gesamtsystem sind insbe-

sondere die im Folgenden beschriebenen Schritte hervorzuheben. Um verlässliche Rahmenbedingungen zu schaffen, müssen zunächst folgende Grundlagen sichergestellt werden:

- 1.** Herstellung eines einheitlichen Grundverständnisses über die Dienstplanung: Jedes Unternehmen muss sich zunächst mit den Leitprinzipien beschäftigen, die grundsätzlich für jede gute Dienstplanung gelten sollten, aber auch mit Vorgaben, die unternehmensspezifische Gültigkeit haben. Dazu zählen Werte und Prinzipien wie Gerechtigkeit, Flexibilität, Wirtschaftlichkeit, Bedarfsorientierung, Mitarbeiterorientierung und Prüfungssicherheit.
- 2.** Schaffung ausreichend großer Dienstplaneinheiten: Ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein gelingendes Ausfallmanagement ist die Schaffung der notwendigen strukturellen Voraussetzungen. Dazu zählt vor allem die richtige Bemessung der Dienstplaneinheiten. Eine zu empfehlende Standardgröße gibt es allerdings nicht, da die angemessene Größe von zu vielen individuellen Gegebenheiten abhängt, u. a. den räumlichen Strukturen und Vorgaben der Leistungsträger. Klar ist jedoch: Je größer die Dienstplaneinheit ist, desto mehr Flexibilität bietet sie.
- 3.** Einsatz einer modernen Dienstplan-Software: Trotz auch in der Sozialwirtschaft fortschreitender Digitalisierung finden sich in der Praxis

noch immer ungeeignete Dienstplan-Programme sowie eine unzureichende Einbettung der Dienstplan-Software in ein IT-Gesamtsystem, das idealerweise Elemente der Personalverwaltung, der Personalplanung und Personalsteuerung umfasst. Dabei erleichtert eine gute Software nicht nur dem Dienstplaner die Arbeit, sondern hilft auch den Führungskräften dabei, den Überblick über die steuerungsrelevanten Parameter zu behalten. Gleichzeitig ist bei den etablierten Software-Anbietern sichergestellt, dass arbeits- und auch viele tarifrechtliche Veränderungen zeitnah aufgenommen werden.

»Je größer die Dienstplaneinheit, desto mehr Flexibilität«

4. Soll-Ist-Abgleich von Personalbedarf und Personalverfügbarkeit: Im Zusammenhang mit den Personalressourcen geht es um die Beantwortung folgender vereinfachter Leitfragen: Was darf ich? Was brauche ich? Was habe ich? Zunächst ist systematisch zu ermitteln, welches Gesamtpersonalbudget gemäß Leistungsvereinbarung quantitativ und qualitativ zur Verfügung steht. Dieses »vertragliche Soll« muss dann mit dem »tatsächlichen Soll«, also dem faktischen Bedarf aus dem Leistungsgeschehen (Pflegebedarf, Betreuungsbedarf etc.), und »dem Ist«, also dem aktuell verfügbaren Personal, abgeglichen werden. Dabei identifizierte Vakanzen sollten unbedingt besetzt werden, um die maximale Personalkapazität vorhalten zu können. Die weitergehende Analyse der in der jeweiligen Dienststruktur möglichen Beschäftigungsumfänge, der Wünsche der Mitarbeitenden hinsichtlich Tageweche und Verteilung der Arbeitstage etc. erfolgt im Rahmen der nachfolgend vorgestellten verlässlichen Einsatzplanung.

5. Work-Life-Balance-orientierte Arbeitszeit- und Schichtmodelle: Basis jeder guten Dienstplanung sind bedarfsgerechte Schichtmodelle und ein guter Grunddienstplan. Neben der obligatorischen Orientierung an den Kundenbedarfen (konkreter Unterstützungsbedarf und genaue Leistungszeiten), die natürlich Kern des Leistungsgeschehens sind, müssen auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den Blick genommen wer-

den. Nicht zuletzt aufgrund des immer weiter zunehmenden Personalmangels müssen attraktive, weil lebensphasenorientierte Einsatzmöglichkeiten geboten werden. Auch wenn der Flexibilität im Hinblick auf Dienstbeginn, Dienstende und Dienstdauer ebenso Grenzen gesetzt sind wie der Vermeidung von Wochenendarbeit, ist hier in der Regel einiges möglich.

6. Personalplanung nach dem »Netto-Prinzip«: Auch wenn sich das »Netto-Prinzip« langsam durchsetzt, trifft man in der Praxis immer wieder auf Dienstplaner, die sich bei der Pla-

nung an den verfügbaren »Köpfen« und nicht an den verplanbaren Stunden pro Tag orientieren. Dies führt in der Regel dazu, dass dann, wenn sich kein Mitarbeitender im Urlaub und Krankenstand befindet, zu viel Personal eingesetzt wird. Dieses Personal »fehlt« dann, wenn tatsächlich jemand ausfällt. Für eine passgenaue Planung sind entsprechende Instrumente notwendig, die dem Dienstplaner die aktuell verplanbaren Stunden, aber auch den Überstunden- und Urlaubsstand anzeigen.

7. Einsatz von Arbeitszeitkonten: Ein weiteres wichtiges Instrument zur Steuerung der Arbeitszeit ist ein Arbeitszeitkonto, mit dessen Hilfe Minus- und Plusstunden erfasst werden kann. Für eine erfolgreiche Umsetzung sind möglichst lange Zeiträume (mindestens ein Jahr) zum Auf- und Abbau von Überstunden notwendig.

8. Abwesenheitsplanung im Voraus: Zumindest bei Urlaub und Fortbildungen handelt es sich um »planbare« Abwesenheiten. Wenn diese möglichst breit über das Jahr verteilt und frühzeitig bekannt sind, können sie und der notwendige Ersatz langfristig geplant werden. Idealerweise sollte eine solche Abwesenheitsplanung ergänzt werden um eine weitergehende Planung von Diensten und freien Tagen, bei der insbesondere auch Mitarbeiterwünsche berücksichtigt werden, und in eine Rahmendienstplanung überführt werden. Erst wenn die

vorherigen Schritte absolviert sind, sind die Voraussetzungen für ein verlässliches Ausfallmanagement geschaffen.

9. Mittelfristiges Ausfallmanagement: Der Begriff »mittelfristig« bezieht sich hier auf den Umsetzungshorizont: Das mittelfristige Ausfallmanagement ist strategisch-strukturell ausgerichtet. Hierunter fallen als Instrumente u. a. der Aufbau eines festen Springer-Pools oder die Schaffung der Möglichkeit zur Abrufarbeit in den Arbeitsverträgen.

10. Kurzfristiges Ausfallmanagement: Im Kern geht es bei den »kurzfristigen Lösungen« darum, zusätzliche Dienste für kurzfristige Ausfälle einzuführen, z. B. Flexi-Dienste (kurzfristige Verschiebung und Verlängerung der Dienstzeit) oder Standby-Dienste (Zusatzdienst über Rufbereitschaftsregelung). Voraussetzung dafür ist, dass die grundsätzliche Dienststruktur so eng am Bedarf geplant wird, dass noch ein zeitlicher »Puffer« für diese »Reservedienste« vorhanden ist. Ein weiteres Instrument ist die Identifikation von grundsätzlich verschiebbaren Tätigkeiten, die im Falle eines Mitarbeiterausfalls verlagert werden können.

Fazit

Auch wenn bei der Weiterentwicklung der Dienstplanung ein neues Ausfallmanagement häufig bereits zu Beginn eingefordert wird, sollte es sinnvollerweise erst am Schluss bearbeitet werden. Nämlich dann, wenn die Rahmenbedingungen und Strukturen geklärt sind.

Die skizzierten Schritte müssen zwar nicht alle und auch nicht in der vorgestellten Reihenfolge angegangen werden. Es lohnt sich jedoch, die Dienstplanung sehr umfassend und systematisch zu überprüfen, um am Ende dauerhaft mehr Verlässlichkeit zu erreichen.

Bei der Umsetzung eines Gesamtsystems ist die parallele Einführung oder Weiterentwicklung eines entsprechenden Personalsteuerungssystems ein entscheidender Erfolgsfaktor. Nur wenn jederzeit klar ist, wie hoch das für die Dienstplanung verfügbare Personalbudget ist und welche wirtschaftlichen Effekte der tatsächliche Personaleinsatz hat, kann auch die Dienstplanung erfolgreich und verlässlich laufen. ■