



Foto: fotolia/digital-designer

Die Dienstplanung der neuen PeBeM-Welt anpassen

Die neue Personalbemessung nach § 113 c SGB XI macht es erforderlich, Arbeitsabläufe anders zu denken und zu organisieren. Wie eine Anpassung des Grunddienstplans, mögliche Neuausrichtungen und Ausfallkonzepte aussehen können.

DAS PROBLEM

Die mit der neuen Personalbemessung nach § 113 c SGB XI (PeBeM) gegebenenfalls verbundenen Veränderungen bei der refinanzierten Personalmenge und Qualifikationsstruktur erfordern verschiedene Anpassungen in der Arbeitsablauforganisation. Dazu zählen beispielsweise die Anpassung des Grunddienstplans sowie des Ausfallmanagements. Als besondere Herausforderung stellt sich dabei oftmals die bedarfsgerechte Weiterentwicklung des Grunddienstplans heraus. Denn bestehende Grunddienstpläne sind in vielen Einrichtungen geprägt von starren Tagesabläufen, die oft aus der Historie heraus gewachsen sind und über die Jahre nicht auf die sich stetig ändernden Rahmenbedingungen angepasst wurden.

Lösung: Die in den Einrichtungen praktizierten Dienstzeiten und das Vorhandensein von Ausfallkonzepten haben nicht nur einen enormen Einfluss auf die Pflegequalität, sondern wirken sich auch auf die Attraktivität des Arbeitsplatzes für das Bestandspersonal sowie potenzielle Bewerbende aus. Daher lohnt die kritische Auseinandersetzung mit der bisherigen Dienst- und Einsatzplanung.

Wie bereits im Artikel in der *Altenheim-Ausgabe 10/2023* erläutert wurde, sind nach der Ist-Analyse der Arbeitsabläufe in einem weiteren Schritt die folgenden Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsablauforganisation empfehlenswert:

- Zuordnung der Tätigkeiten im Tagesverlauf zu den neuen kompetenzorientierten Interventionen
- Zeitliche Neuausrichtung der direkten und indirekten Pflege- und Betreuungsleistungen am individuellen Bedarf und den Pflegegraden der Bewohner:innen
- Entzerrung von belastungsintensiven Phasen im Tagesverlauf durch Verlegung von disponiblen Tätigkeiten in belastungsschwächere Phasen
- Integration der identifizierten Wege- und Rüstzeiten in eine strukturierte Arbeitsablauforganisation
- Einbindung der relevanten Schnittstellen zu anderen Abteilungen, wie beispielsweise Hauswirtschaft, zur Synchronisierung der Arbeitsablauforganisation

Nach Optimierung der Arbeitsablauforganisation und der aufgrund der neuen Personalausstattung voraussichtlich veränderten Fachkraftquote und des

DER RAT FÜR DIE PRAXIS

- Erarbeitung und Umsetzung eines Maßnahmenplans zur Optimierung der Arbeitsablauforganisation
- Anpassung des Grunddienstplans an die neue kompetenz- und bewohnerorientierte Arbeitsablauforganisation
- Prüfung der Einführung von mitarbeiterfreundlichen Diensten
- Entwicklung von Ausfallkonzepten unter Berücksichtigung des Qualifikationsmix
- Berücksichtigung der für die Ausfallkonzepte benötigten Personalmenge in der Refinanzierung

veränderten Qualifikationsmix, sollte im nächsten Schritt die Neuausrichtung des Grunddienstplans in den Fokus genommen werden. Die notwendige Überarbeitung des Grunddienstplans eröffnet die Möglichkeit, die standardmäßig zu verplanenden Dienstzeiten, Besetzungsstärken und Qualifikationen neu zu denken.

Zum einen sollten die Dienstzeiten mit der Arbeitsablauforganisation harmonisiert werden. Denn nur dann lassen sich die im Tagesverlauf anfallenden Tätigkeiten auch innerhalb der Dienstzeiten verrichten, ohne dass Plusstunden geleistet werden müssen. Zum anderen ist es wichtig, bei den Dienstzeiten formale Kriterien der Dienstplanung zu beachten, darunter die Einhaltung arbeitszeitrechtlicher Aspekte wie Ruhepausen, Ruhezeiten und die maximale Anzahl aufeinanderfolgender Dienste. Angesichts des steigenden (Fach-)Kräftemangels ist es wichtig, Dienstzeiten zu überprüfen, die die vielfältigen Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen. In diesem Zusammenhang können neue Dienstzeiten erprobt werden, die eine reduzierte Arbeitswoche ermöglichen, um den Mitarbeitenden mehr freie Tage zu ermöglichen, beispielsweise eine 5- oder 4,5-Tage-Woche.

Kompetenzorientiertes Ausfallmanagement gewinnt an Bedeutung

Es ist jedoch von entscheidender Bedeutung, dass diese Dienstzeiten fest in die Arbeitsablauforganisation integriert werden und auch im Falle von Abwesenheit oder kurzfristigen Ausfällen der Mitarbeitenden ersetzt wer-

den können. Folglich gewinnt die Konzeption und Einführung eines kompetenzorientierten Ausfallmanagements umso mehr an Bedeutung. Insbesondere, weil das für das Ausfallmanagement benötigte Personal im Zusammenhang mit der potenziellen Mehrpersonalisierung durch PeBeM in die Refinanzierung einbezogen werden kann.

Kurzfristige krankheitsbedingte Ausfälle erfordern eine hohe Arbeitszeitflexibilität. Bei Bekanntgabe des kurzfristigen Ausfalls muss schrittweise geprüft werden, mit welchen Mitteln die Kompensation erfolgen kann. Folgende Schritte gilt es dabei zu prüfen:

- Kann der Arbeitsanfall an dem Tag aufgrund einer unterdurchschnittlichen Auslastung auch ohne Kompensation bewältigt werden?
- Gibt es in anderen Dienstplaneinheiten einen Überhang, auf den zurückgegriffen werden kann?
- Können Dienste der am Tag ohnehin anwesenden Mitarbeitenden verlängert oder verschoben werden?
- Können disponible Tätigkeiten verschoben werden?

Wenn diese Möglichkeiten ausgeschöpft sind, bleibt in letzter Instanz das „Holen aus dem Frei“. Diese Kompensationsform ist wenig verlässlich, da sie auf der Freiwilligkeit der Mitarbeitenden basiert und einen enormen Arbeitszeiteinsatz durch die Führungskräfte erfordert.

Zu den wichtigsten Instrumenten vor dem wenig steuerbaren „Holen aus dem Frei“ gehören Standby-Dienste. Diese werden zusätzlich zu der normalen Be-

setzung im Hintergrund geplant. Dabei müssen sich Mitarbeitende während eines kurzen, vergüteten Abrufzeitraums (z. B. 30 Minuten) bereithalten, um im Falle eines kurzfristigen Krankheitsausfalls auf die zu kompensierende Dienstlänge zu verlängern. Die Integration in die Dienstpläne muss dabei innerhalb der praktizierten Tage-Woche erfolgen und nicht an dienstplanmäßig freien Tagen. Die Vorteile von Standby-Diensten liegen auf der Hand: Die Mitarbeitenden wissen, wann sie Standby haben. Die Mitarbeitenden im Frei werden deutlich seltener gestört. Die Führungskräfte haben deutlich weniger Koordinationsaufwand für die Kompensation.

Dafür müssen die nötigen strukturellen Voraussetzungen geschaffen werden. Dazu gehören unter anderem möglichst große Dienstplaneinheiten, damit sich Standby-Dienste in die Planung integrieren lassen und die Kompensation kompetenz- und bewohnerorientiert erfolgen kann.

Mit der Anpassung vom Grunddienstplan und der Einführung von Ausfallkonzepten wird ein emotionaler Themenkomplex tangiert. Um eine Akzeptanz in den Teams zu schaffen, ist die Einbindung der Mitarbeitenden an der Basis enorm wichtig. Die Führungskräfte sind dabei in fortwährender Begleitung des Veränderungsprozesses gefordert.

MEHR ZUM THEMA

Kontakt zu den Autor:innen:

baecker@rosenbaum-nagy.de;

khritchenko@rosenbaum-nagy.de



Jennifer Bäcker, Pflege-management (B.A.),
Fachberaterin Rosenbaum
Nagy Unternehmens-
beratung GmbH, Köln

Artjom Khritchenko,
Betriebswirt (B.Sc.),
Seniorberater Rosenbaum
Nagy Unternehmens-
beratung GmbH, Köln

