

# Mit verlässlicher Dienstplanung zu mehr Arbeitgeberattraktivität

Der Fachkräftemangel macht es umso wichtiger, mit dem vorhandenen Personal pfleglich umzugehen.

Text **Carsten Effert, Artjom Khritchenko**

Eine gute – weil verlässliche – Dienstplanung führt dazu, dass Mitarbeitende sich besser auf ihre Arbeit konzentrieren können und im Idealfall weniger belastet sind. Das wird sich schließlich auch bei möglichen Bewerber:innen herumsprechen.

Zumindest in Einrichtungen, die noch über ausreichend Personal verfügen, oder bei Trägern, die über mehrere Einrichtungen hinweg eine halbwegs auskömmliche Personalausstattung haben, bieten sich gute Ansätze, das Personal besser einzusetzen. Es ist fast schon erschreckend zu sehen, wie verbreitet Planungsfehler in der Dienstplanung noch immer sind:

- starre Schichtstrukturen;
- wenig flexible Arbeitsabläufe;
- unzureichende Orientierung am tatsächlichen Bedarf und den verplanbaren Stunden pro Tag, stattdessen an den verfügbaren „Köpfen“ (Bruttoplanung);
- zu kleine Dienstplaneinheiten und kein bereichsübergreifender Personaleinsatz;
- keine Absicherung kurzfristiger Ausfälle;
- schlecht geschulte Dienstplaner:innen;
- unzureichende Softwareunterstützung, unter anderem aufgrund fehlender Integration aktueller Leistungsdaten.

Inzwischen haben sich viele Unternehmen der Sozialwirtschaft auf den Weg gemacht, diese Probleme anzugehen, beispielsweise durch den Aufbau sogenannter „Flex-“ oder „Springerpools“, die insbesondere mittel- und langfristige Ausfälle kompensieren und den Einsatz von Leiharbeit reduzieren. Aller-

dings führen eine bedarfsorientierte Leistungserbringung sowie ein effizienter Personaleinsatz zu komplexen Anforderungen, denen dementsprechend differenziert zu begegnen ist. Zumal Veränderungen in den Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die neue Personalbemessung gemäß § 113 c SGB XI in der Pflege oder die Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes in der Eingliederungshilfe, es ebenfalls erfordern, sich systematisch mit der künftigen Leistungserbringung und dem notwendigen Personaleinsatz zu beschäftigen.

## Ausfälle antizipieren

Hierbei kommt einem guten Ausfallmanagement eine zentrale Rolle zu, da es nicht nur Druck aus dem System nimmt, sondern im Prozess seiner Etablierung auch bestehende Schicht- und Organisationsstrukturen optimiert und bisherige Planungsfehler abgestellt werden können. Kernbestandteile sind dabei die langfristige Abwesenheitsplanung sowie das Management krankheitsbedingter Ausfälle. Bei Ersterer geht es nicht nur darum, dass Urlaubs- und Fortbildungsplanung möglichst frühzeitig erfolgen, sondern vor allem um die Festlegung von Urlaubskennzahlen, wie viele Personen mindestens und höchstens gleichzeitig im Urlaub sein sollten. Bei den Krankheitsausfall-Konzepten ist es wichtig zu unterscheiden, wie kurzfristig der Ausfall bekannt wird und mit welchem zeitlichen Vorlauf die Kompensation aktiviert werden muss. Beim kurzfristigen Ausfall-

management geht es vor allem um die Vermeidung spontaner Umplanungen und dem unliebsamen „Aus-dem-Frei-Holen“. Bewährt haben sich hier „Standby-Dienste“, die zusätzlich zur standardmäßigen Besetzung geplant werden. Dabei werden Abrufzeiträume definiert, während derer sich Mitarbeitende an einem Ort ihrer Wahl bereithalten, um im Falle eines kurzfristigen Krankheitsausfalls auf die volle zu kompensierende Dienstlänge zu verlängern. Die Zeit des Abrufs ist vergütete Arbeitszeit.

Das Beste zum Schluss: Einrichtungen und Dienste der Altenhilfe können sich Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung von den Pflegekassen fördern lassen.



**Carsten Effert**

Geschäftsführender Partner  
der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung GmbH  
E-Mail: [effert@rosenbaum-nagy.de](mailto:effert@rosenbaum-nagy.de)



**Artjom Khritchenko**

Seniorberater für Arbeitszeitmanagement und Dienstplanung bei der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung  
E-Mail: [khritchenko@rosenbaum-nagy.de](mailto:khritchenko@rosenbaum-nagy.de)