

Fünf Stolpersteine in der Dienstplangestaltung

Teil 7 der Blitzlichtserie über die Bedeutung von Dienstplanung im Kontext der Arbeitgeberattraktivität

Bei der Analyse von Dienstplänen lassen sich regelmäßig fünf Stolpersteine identifizieren, die durch gezielte Maßnahmen kurzfristig nicht nur zu einer Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit, sondern auch der Wirtschaftlichkeit beitragen können:

Fehlende nettobasierte Belegungsabhängige Steuerung: Ein effektiver Personaleinsatz erfordert die Orientierung an den Bedarfen der Einrichtung. Werden Dienstpläne unabhängig von der tatsächlichen Belegungsstruktur und der Nettojahresarbeitszeit erstellt, kann es zu Über- oder Unterbesetzungen kommen. Eine Steuerung der eingesetzten Stunden basierend auf der tagesaktuellen Belegung unterstützt eine Stundenverteilung im Rahmen der Refinanzierung. Bereits ein simpel im-

plementierbares (beispielsweise excelbasiertes) Tool kann dabei schnell Abhilfe schaffen.

Fehlerhafte und unvollständige Erfassung von Krankheits- und Fortbildungstagen: Für die Berechnung des Personalbedarfs und eine adäquate Personalsteuerung ist eine korrekte Datenbasis unabdingbar. Insbesondere die Krankheits- und Fortbildungstage werden bei der Erfassung oft stiefmütterlich behandelt. Eine unpräzise Erhebung führt zu einer falschen Berechnung der Nettojahresarbeitszeit und folglich zu einem fehlerhaften Personalbedarf. Die Ausfälle sollten mit den tatsächlichen Stunden erfasst werden, damit sie systematisch und korrekt ausgewertet werden können.

Unstrukturierte Dienstkürzel: Viele Dienstpläne leiden

unter einem Sammelsurium an Dienstkürzeln. Das macht die Dienstpläne schnell unübersichtlich und erschwert somit die Dienstplanerstellung und -steuerung. Eine regelmäßige Bereinigung und Synchronisierung der Dienstkürzel zwischen den Dienstplaneinheiten sorgt für Klarheit und Transparenz und vereinfacht die Erstellung und -steuerung.

Dienstzeiten und praktizierte Tage-Woche passen nicht zusammen: Im Dienstplan ist zwischen der in der Soll-Planung angestrebten und in der Ist-Planung erreichten Tage-Woche zu differenzieren. Letztere beinhaltet auch Einsätze zur Kompensation der kurzfristigen Krankheitsausfälle. Bei der Definition von Dienstzeiten ist es wichtig, dass sich die jeweiligen Dienstlängen an

der praktizierten Tage-Woche inkl. Ausfallmanagement orientieren. Passiert das nicht, ist eine Verfehlung der Soll-Arbeitszeit und/oder der Einhaltung der Tage-Woche in der Planung unvermeidbar. Die tatsächlich erreichte Tage-Woche sollte im Rahmen des Arbeitszeitcontrollings auf Basis der Ist-Dienstpläne regelmäßig überprüft werden.

Unstrukturiertes Ausfallmanagement: Hinsichtlich der Ausfälle stellt man fest, dass Urlaube ungleichmäßig zulasten einer gleichmäßigen Stundenverteilung über das Jahr verteilt werden, kurzfristige Krankheitsausfälle schnell zum unliebsamen „Holen aus dem Frei“ führen und langfristige Krankheitsausfälle durch kostspielige Leiharbeit kompensiert werden. Für einen adäquaten Personal-

einsatz sind verbindliche Ausfallmanagementinstrumente unabdingbar. Diese sollten auf die unterschiedlichen Ausfallarten gemünzt sein, in einem eindeutigen Regelwerk (z. B. Betriebs- oder Dienstvereinbarung) beschrieben und kontinuierlich gesteuert werden.

Fazit: Für eine Verbesserung der Dienstplangestaltung ist es wichtig, anzugehende Themenfelder voneinander abzugrenzen. Die meisten „gängigen“ Stolpersteine lassen sich durch geeignete Maßnahmen beseitigen und es kann ein kurzfristiger Verbesserungseffekt erzielt werden.

Autoren: Artjom Khritchenko, Seniorberater bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung Leander Kleinschnitz, Fachberater ebenda