



Altenhilfe | Aus der Praxis für die Praxis

Planung mit der Netto-Arbeitszeitmethode als Voraussetzung für einen mitarbeiter-, bewohnerorientierten und wirtschaftlichen Personaleinsatz

Zielsetzung der Nettoarbeitszeit

Eine der Voraussetzungen für das Gelingen der Dienstplanung in stationären Pflegeeinrichtungen ist, die tatsächlich verfügbaren Arbeitszeitanteile zu berücksichtigen. Nettoarbeitszeit ist die Zeit, die den MitarbeiterInnen tatsächlich für die Aufgabenerfüllung zur Verfügung steht.

Effiziente und effektive Dienstplangestaltung

Die Dienstplangestaltung nimmt für die MitarbeiterInnen heutzutage einen immens hohen Stellenwert ein und ist für das Management ein entscheidender Einflussfaktor sowohl für die Mitarbeiterzufriedenheit als auch die Qualitätssicherung im Unternehmen. Mitarbeiterzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit müssen zusammenhängend betrachtet werden, sie sind feste Größen, die der Unternehmenssicherung dienen. Das bedeutet: Zufriedene MitarbeiterInnen fördern eine hohe Bewohnerzufriedenheit. Beides wirkt sich maßgebend auf das Image der Einrichtung aus.

Effiziente und effektive Dienstplangestaltung ist somit im Unternehmen ein Führungsinstrument mit sehr großer Bedeutung und basiert zielorientiert auf folgenden drei Säulen:

- Mitarbeiterorientierung
- Bewohnerorientierung
- Wirtschaftlichkeit

Mitarbeiterorientierung durch Dienstplanung

Subjektiv wird von den Pflegekräften oftmals eine zu hohe Arbeitsbelastung empfunden, was vorrangig immer an zu wenig Personal festgemacht wird. Dies führt zu Unzufriedenheit bis hin zur Meldung von Überlastungsanzeigen als Reaktion der MitarbeiterInnen.

Ein anderer Aspekt von Mitarbeiterunzufriedenheit ist nicht die Arbeitsbelastung, sondern der fehlende Freizeitausgleich. Der Satz „Sobald der Dienstplan final geschrieben ist, ist er schon nicht mehr gültig!“ ist im Alltag hinlänglich bekannt, denn die Dienstplanabdeckung bei Krankheitsausfall ist mit großen Herausforderungen verbunden und bewirkt ein hohes Frustpotenzial bei den einspringenden MitarbeiterInnen. Nur verlässlich planbare Freizeit bewirkt Zufriedenheit. Das Ziel muss sein, einen verlässlichen Dienstplan für die MitarbeiterInnen zu gestalten. Dafür müssen teilweise alte festgefahrene Wege verlassen und neue kreative und zeitgemäße Arbeitszeitmodelle entwickelt werden. Wirkungsvolle Instrumente, um bei der Dienstplanung einer eventuellen Mitarbeiterunzufriedenheit vorzubeugen, sind beispielsweise die Gestaltung von Kernarbeitszeiten, Zwischendienste, flexible Dienstzeiten, Teilzeitmodelle, übergreifender Nachtdienst usw.



BAYERNLETTER®

Bewohnerorientierung / Bewohnerzufriedenheit sind ein Qualitätskriterium

Mit der Dienstplangestaltung wird die Pflege und Betreuung der BewohnerInnen durch die personelle Anwesenheit der Pflegekräfte sichergestellt. Hierbei sind rechtliche Aspekte, wie z.B. das Arbeitszeitgesetz, arbeitsmedizinische Aspekte, oder aber auch soziale Faktoren der KollegInnen zu berücksichtigen. Persönliche Wünsche sollen bei der Dienstplangestaltung entsprechend ihren Einfluss finden, wobei stets die Versorgung der BewohnerInnen im Vordergrund steht. Es gilt Arbeitsabläufe täglich optimal zu strukturieren, Kontinuität in der Bewohnerpflege zu gewährleisten und MitarbeiterInnen den Bedarfen der Bewohner entsprechend einzusetzen.

Wirtschaftlichkeit in der Personaleinsatzplanung

Eine wirkungsvolle Dienstplangestaltung ist einhergehend mit der wirtschaftlichen Personaleinsatzplanung, denn die zur Verfügung stehenden Stellenanteile orientieren sich an den refinanzierten Personalschlüsseln. Bekanntermaßen stellen die Personalkosten den größten Anteil der Betriebskosten dar, insofern muss man die Dienstplangestaltung ökonomisch ausrichten, um die Wirtschaftlichkeit zu erfüllen. In diesem Kontext wirken sich Überstunden, Ausfallzeiten durch Krankheit, nicht genommenen Urlaubstage oder der Einsatz von Zeitarbeitskräften immer ergebnismindernd aus. Dienstplangestaltung ist keine geheime Wissenschaft, wenn die Verantwortlichen die maßgeblichen Instrumente kennen und diese entsprechend anwenden können.

Die Lösung heißt - Dienstplangestaltung mit der Netto-Arbeitszeitmethode.

Mit diesem Planungsinstrument können alle Aspekte in entsprechendem Maße zufriedenstellend berücksichtigt werden. Dabei gilt es einige wenige Arbeitsschritte zu vollziehen.

Im ersten Schritt bedarf es einer IST-Analyse der momentanen Situation:

- Analyse der Arbeitsprozesse nach Tätigkeiten und Abläufen
- Überprüfung der Personaleinsatzplanung nach der Arbeitsdichte
- Einhaltung der rechtlichen Aspekte der Personaleinsatzplanung (Arbeitszeitgesetz, Arbeitsschutz, Personalschlüssel)
- Analyse von Gründen für eine eventuelle Mitarbeiterunzufriedenheit in der Dienstplangestaltung
- Ermittlung von Wünschen nach individuellen Arbeitszeitmodellen (z. B. familiär bedingt durch Kinderbetreuung)

Im Anschluss wird die elementare Arbeitsgrundlage für die Restrukturierung der Personaleinsatzplanung gelegt:

- die Ermittlung der Nettoarbeitszeit

Die Nettoarbeitszeit ist die tatsächlich zur Verfügung stehende Arbeitszeit für die täglichen Tätigkeiten auf dem Wohnbereich. Die Anlehnung an den Kaufmannsgrundsatz „man kann nur das ausgeben, was zur Verfügung steht“ beinhaltet dem Grunde nach auch den Umgang mit der Nettoarbeitszeit.

Häufig wird der vereinbarte Stundenanteil laut Arbeitsvertrag auch als planbare Arbeitszeit betrachtet. Dies führt zu Mängeln und Konflikten in der Dienstplangestaltung, da ein anzusetzender Anteil von klassischen Ausfallzeiten, z.B. Urlaub oder Krankheit, in der Planung nicht berücksichtigt wird. Darüber hinaus muss ein weiterer zeitlicher Anteil von Ausfallzeiten, z.B. für Teambesprechungen, für Abwesenheit durch Fort- und Weiterbildung etc., eingeplant werden.

Eine Nichtbeachtung der vorgenannten Faktoren bedeutet im Ergebnis Mehrarbeitsstunden, da diese im Bedarfsfall jeweils zusätzlich nachgeplant werden müssen. Dies hat zur Folge, dass geplanter Freizeitausgleich für die betroffenen MitarbeiterInnen durch Einspringen verloren geht => Überstunden entstehen.

Das zwangsläufige Überschreiten des Personalbudgets schadet der Wirtschaftlichkeit.



BAYERNLETTER®

Wie funktioniert die Netto Arbeitszeitmethode?

Die ermittelte Nettoarbeitszeit stellt die tatsächlich planbare Arbeitszeit für die Personaleinsatzplanung dar. Die zur Verfügung stehende Summe aller Bruttoarbeitszeiten der MitarbeiterInnen ist mit einem anzusetzenden Anteil für Ausfallzeiten in Abzug zu bringen, um im Ergebnis die Summe der zur Verfügung stehenden Nettoarbeitszeit für die Dienstplanung zu erhalten.

Berechnung der verfügbaren Arbeitszeit - so wird's gemacht

Am folgenden Pauschalbeispiel einer Vollzeitkraft, auf Basis einer 40 Stundenwoche, mit einem täglichen Beschäftigungsumfang von 8 Std. wird die zur Planung mögliche jährliche Arbeitszeit ermittelt.

Brutto Arbeitszeit pro Jahr	365 Tage	2.920 Stunden
Minus Ausfallzeiten:		
Wochenenden:	104 Tage	832 Stunden
Gesetzl. Feiertage (Regelung je Bundesland)	12,5 Tage	100 Stunden
Gesetzl. Urlaubsanspruch (Regelung § 3 BUrlG)	20 Tage	160 Stunden
Krankheitsausfall (Bundesdurchschnitt)	10 Tage	80 Stunden
Fort- und Weiterbildung (Bundesdurchschnitt)	5 Tage	40 Stunden
Dienst-/Teambesprechung o.ä.	3 Tage	24 Stunden
Verfügbare Arbeitszeit/Jahr		1.684 Stunden

Auf Basis dieser pauschalen Berechnungsvariante könnten die MitarbeiterInnen mit einem jährlichen Stundenanteil von 1.684 geplant und eingesetzt werden. Das vorgenannte Rechenmodell kann/muss bei veränderten Parametern, z. B. Urlaubsanspruch, Feiertagsregelungen im jeweiligen Bundesland etc., individuell angepasst werden.

Ausrichtung der Personaleinsatzplanung

Im Rahmen aller Überlegungen muss bedacht werden, dass die Personaleinsatzplanung gemäß Dienstplanung einem monatlichen Rhythmus unterliegt. Die Ausrichtung der Personaleinsatzplanung richtet sich nach den jeweils praktizierten Arbeitsprozessen und ist stets bewohnerorientiert. Somit wird in der Prozessplanung die zur Verfügung stehende Arbeitszeit des gesamten Teams und die Personalausstattung nach Vollzeitstellen, anhand des zur Verfügung stehenden Personalschlüssels und des Pflegegradmix, benötigt. Mit diesem Schritt erhält man gleichzeitig als zusätzlichen Controlling-Effekt aufgezeigt, ob der aktuelle Pflegeaufwand für die BewohnerInnen dem notwendigen Personalbedarf entspricht. Ist dies nicht der Fall muss zwangsläufig das Pflegegradmanagement in den Fokus gesetzt werden.



BAYERNLETTER®

Stellenanteile richtig berücksichtigen

Um die Summe der Nettoarbeitszeit für den Wohnbereich korrekt zu ermitteln, dürfen nur die Stellenanteile berücksichtigt werden, die in den direkten und indirekten Arbeitsprozessen in der Pflege und Betreuung eingebunden sind. Die Stellenanteile für die administrativen und organisatorischen Tätigkeiten, z. B. PDL, QMB, müssen in Abzug gebracht werden. In jeder Einrichtung sind analog der vorhandenen organisatorischen Gegebenheiten noch weitere spezifische Ausfallzeiten, z. B. Praxisanleitung, Freistellungen, in der Ermittlung der Nettoarbeitszeit zu berücksichtigen.

Die Nettoarbeitszeit wird unter Berücksichtigung der erforderlichen Stellenanteile je Wohnbereich ins Verhältnis gesetzt.

$$\frac{\text{MA-Nettostunden pro Jahr} \times \text{VK}}{365 \text{ Tage}}$$

Beispielrechnung:

Die Einrichtung arbeitet mit einem Arbeitszeitmodell einer 5 Tage-Woche mit einem wöchentlichen Stundenanteil von 40,00 Stunden. Für den Wohnbereich stehen anhand der Personalbemessung nach Pflegegraden 18 Vollzeitstellen zur Verfügung. Der Träger hat die Pflegedienstleitung bereits aus der Personalmessung herausgerechnet.

$$\frac{1.684 \text{ Std/Jahr} \times 18 \text{ VK}}{365 \text{ Tage}}$$

= zur Verfügung stehende, planbare Gesamtnettoarbeitszeit Wohnbereich je Tag
= 83,05 Stunden (inkl. Nachtdienst)

Die Nettoarbeitszeit wurde nun in der Summe pro Tag ermittelt, je Tag sind im Drei-Schicht-Modell 24 Stunden anzusetzen. Somit können die notwendigen Dienstzeiten nach Definition der Arbeitsprozesse festgelegt werden. Erst dann kann die eigentliche planerische und kreative Arbeit zur effektiven und effizienten Dienstplangestaltung beginnen. Die zur Verfügung stehenden Stunden müssen prozessorientiert an der Bewohnerversorgung und der Mitarbeiterorientierung in die Dienstplanorganisation gebracht werden.



BAYERNLETTER®

Das Wunschergebnis der Dienstplangestaltung

Durch die Ermittlung der Nettoarbeitszeit und die entsprechend konsequente Ausrichtung der Personaleinsatzplanung mit Fokus auf die Arbeitsprozesse, sind alle Säulen der Dienstplanung berücksichtigt.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich folgende Aufgaben ableiten, die zu einer effizienten und effektiven Dienstplangestaltung führen:

- Ermittlung der Nettoarbeitszeit.
- Bewusstseinschärfung bei den MitarbeiterInnen durch Bewohnerorientierung
- Re-/Strukturierung der Arbeitsprozesse auf Grundlage der Ergebnisse der Arbeitsprozessanalyse.
- Entwicklung neuer Dienstzeiten entsprechend der Arbeitsdichte und den Arbeitsabläufen.
- Mitarbeiterorientierung durch Berücksichtigung von individuellen Wünschen.
- Personalcontrolling durch Ermittlung des Personalbedarfs anhand der refinanzierten Personalschlüssel.
- Überprüfung der Stellenbesetzung mit den benötigten Stellenanteilen.
- Schrittweise Erstellung eines effektiven und effizienten Dienstplans.

Als Ergebnis einer effizienten und effektiven Dienstplangestaltung muss am Ende für eine gestiegene Bewohnerzufriedenheit und eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit stehen.

Autorin: Frauke Lehmann, Dipl.Pflegewirtin (FH)

Für Fragen zur Berechnung und Einführung der Netto-Arbeitszeitmethode stehen Ihnen Herr Michael Settgast unter michael.settgast@schwan-partner.de oder Frau Maria Lehr unter maria.lehr@schwan-partner.de zur Verfügung.