

Kohlhammer

Pflege Management kompakt

Christian Loffing (Hrsg.)

Organisation und Unternehmensführung

Christa Büker

# Dienstplanung leicht gemacht

Wege zu einer  
erfolgreichen Arbeitsorganisation

Kohlhammer

# PflegeManagement kompakt

### **Der Herausgeber**

Christian Loffing, Dipl. Psychologe, Dipl. Betriebsökonom, zertifizierter Coach, Trainer und Berater, Fachbuchautor, Lehrbeauftragter der Steinbeis-Universität Berlin, Vorstandsmitglied der Georg-Gottlob-Stiftung in Essen und Leiter des bundesweiten Berater-Netzwerks karrierepflege.de.

### **Die Autorin**

Christa Büker ist Krankenschwester, Diplom-Pflegemanagerin (FH), Diplom-Gesundheitswissenschaftlerin (MPH), QMB-TÜV und QMA-TÜV. Sie ist Inhaberin des Instituts für Sachverständigentätigkeiten in der Pflege (INSAP) und Lehrbeauftragte der Hamburger Fernhochschule.

Christa Büker

# Dienstplanung leicht gemacht

Wege zu einer erfolgreichen  
Arbeitsorganisation

Verlag W. Kohlhammer

Verlag und Autor haben große Sorgfalt darauf gelegt, dass alle in diesem Buch gemachten Angaben dem derzeitigen Wissensstand entsprechen. Eine Gewährleistung können Verlag und Autor hierfür jedoch nicht übernehmen.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

1. Auflage 2006

Alle Rechte vorbehalten

© 2006 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart

Umschlag: Gestaltungskonzept Peter Horlacher

Illustration: Marcus Splietker

Bearbeitung: Cindy Hofmann

Satz: TypoDesign, Kist bei Würzburg

Druck und Bindung:

W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart

Printed in Germany

ISBN-10: 3-17-019156-X

ISBN-13: 978-3-17-019156-3

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-026510-3

## **Geleitwort von Prof. Dr. Dohm**

Aus eigener Erfahrung ist mir bewusst, dass die Gestaltung des Dienstplanes eines der zentralen Personalmanagementtools ist. Im Spannungsfeld zwischen Wunsch und Machbarkeit ist der zu beschreitende Grad außerordentlich schmal. Dabei sind fundamentale rechtliche Kenntnisse erforderlich, ohne die eine Führungskraft im mittleren und gehobenen Management nicht auskommt. Im Rahmen der Mitarbeiterorientierung und Fürsorgepflicht sind aber auch die Wünsche der Mitarbeiter zu berücksichtigen, ohne die Belange des Unternehmens bzw. der Organisation aus den Augen zu verlieren.

Das vorliegende Buch führt angemessen in die Rechtsmatte ein, um dann rasch zur fachpraktischen Umsetzung zu gelangen, wobei sowohl globale Zusammenhänge dargestellt werden wie auch praktisches Detailwissen vermittelt wird.

Nehmen Sie sich Zeit und erweitern Sie Ihr Wissensspektrum durch die Tipps von Christa Büker. Ihre Dienstpläne werden dadurch gewinnen und der daraus resultierende Erfolg wird Ihre Bemühungen der Wissenserweiterung rechtfertigen. Ich wünsche Ihnen nun viel Spaß beim Lesen dieses Buches.



*Prof. Dr. Peter Dohm  
Direktor des IMaGS*

## Vorwort des Herausgebers

Lieber Leser,

mit der Reihe PflegeManagement kompakt haben wir ein Medium geschaffen, das Studenten, Weiterbildungsteilnehmern, Beratern und erfahrenen Praktikern gleichermaßen kurze und prägnante sowie wissenschaftlich fundierte und praxisnahe Informationen rund um die Themen Organisation und Unternehmensführung, Personal, Marketing und Strategie, Qualitätsmanagement sowie Finanzen liefert.

Der Ihnen vorliegende Titel »Dienstplanung leicht gemacht« behandelt eine originäre Führungsaufgabe. Dienstpläne haben Einfluss auf die Effizienz der Arbeitsorganisation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter. In diesem Buch finden Sie in komprimierter Form alle relevanten Grundlagen für eine effiziente Dienstplangestaltung. Des Weiteren werden Sie dazu eingeladen, flexible Arbeitszeitmodelle kritisch zu prüfen. Eine Anleitung zur Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen sichert den Erfolg in der praktischen Umsetzung. Betrachten Sie die Dienstplangestaltung als eine Ihrer wichtigen Aufgaben. Eine regelmäßige Dienstplananalyse zeigt dabei etwaige Defizite auf und gibt Ihnen die Chance, Verbesserungen vorzunehmen. Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheit sowie wirtschaftlicher Erfolg können durch Ihre Dienstplangestaltung positiv beeinflusst werden.

Beim Lesen des Buchs wünsche ich Ihnen viel Spaß und hoffe, dass Sie einige Impulse in Sachen Dienstplangestaltung gewinnen können.

*Christian Loffing*

## Charaktere und Unternehmen in diesem Buch

In diesem Buch werden Sie mit fiktiven Personen und Unternehmen konfrontiert, die einen Transfer in die Praxis erleichtern sollen. Verbindungen zu realen Personen und Unternehmen sind nicht gewollt, sondern rein zufällig.

### **Manfred Gaworski**

*Geschäftsführer in der St. Johannes Krankenhaus GmbH und Mentor von Herrn Blankmann*

---



### **Peter Blankmann**

*Nachwuchsführungskraft in der St. Johannes Krankenhaus GmbH*

---



### **Elisabeth Reichelt**

*Pflegedienstleitung in der St. Johannes Krankenhaus GmbH*

---



### **Andrea Höltken-Schnabel**

*Stationsleitung in der St. Johannes Krankenhaus GmbH*

---



### **Bärbel Kaltenbach**

*Qualitätsmanagementbeauftragte in der St. Johannes Krankenhaus GmbH*

---



Der Transfer der Inhalte in die Praxis erfolgt primär unter Berücksichtigung der folgenden drei Unternehmen:

- a) Ambulante Hauskrankenpflege ProCura GbR
  - ein ambulanter Pflegedienst
- b) Seniorenresidenz Sonnenstift gGmbH
  - ein Seniorenheim
- c) St. Johannes Krankenhaus GmbH
  - ein Krankenhaus

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b>	5
<b>Vorwort des Herausgebers</b>	7
<b>Charaktere und Unternehmen in diesem Buch</b>	9
<b>Kapitel 1: Grundlagen der Dienstplangestaltung</b>	13
1.1 Verantwortung für die Dienstplangestaltung	14
1.2 Funktionen und Ziele der Dienstplanung	14
1.3 Grundsätze der Dienstplangestaltung	16
1.4 Formale Anforderungen	17
1.5 Rahmendienstplan	20
<b>Kapitel 2: Rechtliche Bestimmungen</b>	26
2.1 Rechtliche Grundlagen im Überblick	27
2.2 Wichtige gesetzliche Regelungen	29
2.2.1 Arbeitszeitgesetz (ArbZG)	31
2.2.2 Mutterschutzgesetz (MuSchG)	35
2.2.3 Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)	36
2.2.4 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)	38
<b>Kapitel 3: Dienstplangestaltung konkret.</b>	41
3.1 Technik der Dienstplanerstellung	42
3.2 Sollstunden-Berechnung	44
3.3 Überstunden und Mehrarbeit	46
3.4 Arbeit an Sonn- und Feiertagen	47
3.5 Regelungen bei Personalausfall	49
3.6 Mitarbeiterbeteiligung bei der Dienstplangestaltung	53
3.7 Dienstplangestaltung per EDV	57
<b>Kapitel 4: Urlaub und Arbeitsunfähigkeit</b>	60
4.1 Urlaub	61
4.1.1 Bundesurlaubsgesetz (BUrlG)	61

4.1.2	Tarifliche Urlaubsregelungen . . . . .	63
4.1.3	Urlaubsregelung für jugendliche Arbeitnehmer . . . . .	66
4.1.4	Soziale Aspekte der Urlaubsgewährung . . . . .	67
4.1.5	Urlaubsgrundsätze . . . . .	68
4.2	Arbeitsunfähigkeit . . . . .	70
4.2.1	Die »richtige« Krankmeldung . . . . .	71
4.2.2	Krank im Urlaub . . . . .	74
<b>Kapitel 5: Nacht- und Schichtarbeit</b>	. . . . .	76
5.1	Rechtliche Grundlagen der Nacht- und Schichtarbeit . . . . .	77
5.2	Zusatzurlaub für Wechselschicht- und Nachtarbeit .	78
5.3	Auswirkungen von Nacht- und Schichtarbeit . . . . .	79
5.4	Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit . . . . .	80
<b>Kapitel 6: Dienstplangestaltung und Qualitätssicherung</b>	. . . . .	81
6.1	Qualitätsgrundsätze nach § 80 SGB XI . . . . .	84
6.2	Qualitätsprüfung nach § 80 SGB XI. . . . .	85
6.3	Dienstplan-Analyse . . . . .	86
6.4	Arbeitsorganisation und Dienstplangestaltung . . .	91
6.5	Organisationsstandard »Dienstplangestaltung« . . .	94
6.6	Regelungsinstrument Stellenbeschreibung . . . . .	98
<b>Kapitel 7: Arbeitszeitflexibilisierung</b>	. . . . .	101
7.1	Notwendigkeit der Flexibilisierung . . . . .	102
7.2	Arbeitszeitmodelle . . . . .	106
7.2.1	Individuelle Arbeitszeitmodelle . . . . .	106
7.2.2	Kollektive Arbeitszeitmodelle . . . . .	110
7.3	Einführung neuer Arbeitszeitmodelle . . . . .	113
<b>Kapitel 8: Fazit</b>	. . . . .	118
<b>Glossar</b>	. . . . .	119
<b>Literaturverzeichnis</b>	. . . . .	122

# Kapitel 1: Grundlagen der Dienstplangestaltung

Der Dienstplan gilt als zentrales Element einer funktionierenden Arbeitsorganisation und als wichtiges Führungsinstrument. Wünsche der Patienten bzw. Bewohner sind hierbei ebenso zu beachten wie auch die Wünsche der Mitarbeiter und die Forderungen des Unternehmens, die sich häufig in einem Rahmendienstplan äußern. Es erfordert in vielen Fällen ein großes Geschick einer Führungskraft, diese unterschiedlichen Ziele miteinander zu vereinbaren. Gelingt die Dienstplangestaltung, können Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeiter sowie Wirtschaftlichkeit gesichert werden.

## *Lernziele Kapitel 1*

Das erste Kapitel dieses Buches will einen Beitrag dazu leisten, das Bewusstsein für die Bedeutung einer effizienten und effektiven Dienstplanung zu schärfen. Zudem soll die Kenntnis wesentlicher Grundlagen gefestigt werden.

---

### **Input-Check – Wesentliche Inhalte**

Zu den wesentlichen Zielen der Dienstplangestaltung gehören die Patienten- bzw. Bewohnerorientierung, ein wirtschaftlicher Personaleinsatz und die Mitarbeiterzufriedenheit. Die Verantwortung für diese anspruchsvolle Tätigkeit liegt grundsätzlich bei der Pflegedienstleitung (eine Delegation an nachgeordnete Führungskräfte ist damit nicht ausgeschlossen). Diese ist gehalten, Dienstpläne auf der Grundlage bestimmter formaler und inhaltlicher Anforderungen zu erstellen. Zu beachten ist auch das jeweilige Rahmendienstplanmodell einer Einrichtung, das wesentlichen Einfluss auf die Planung hat.

