

Dienstplanung: Wer steuert den größten Kostenblock und mit welcher Befähigung?

Dienstplanung ist in der stationären Altenhilfe ein Schlüsselfaktor. Wer sie macht, ist allerdings häufig eher organisch gewachsen, statt bewusst gesteuert. Dabei kommt dieser Aufgabe eine hohe Bedeutung zu.

Von Daniel Beckers und
Artjom Khritchenko

Dienstplanung gehört zu den zentralen Steuerungsinstrumenten in der Sozialwirtschaft. Wer Dienstpläne erstellt und verantwortet, steuert den größten Kostenblock einer Organisation und beeinflusst zugleich Qualität, Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität und Rechtssicherheit. Damit ist sie weit mehr als eine organisatorische Pflichtübung, sondern eine komplexe Führungsaufgabe mit fachlichen, betriebswirtschaftlichen, arbeitsrechtlichen und personalstrategischen Dimensionen. In vielen Einrichtungen der stationären Altenhilfe wird sie dennoch nach wie vor als beiläufige Routineaufgabe behandelt, mit teils weitreichenden Konsequenzen.

Zuständigkeiten folgen häufig gewachsenen Strukturen: Wohnbereichsleitungen schreiben Dienstpläne, Pflegedienst- und Einrichtungsleitungen prüfen und geben frei. Wohnbereichsleitungen übernehmen

diese Aufgabe oft mit großem Engagement, ohne von ihrer Organisation systematisch dafür qualifiziert worden zu sein. Nur selten wird bewusst entschieden, wer damit den größten Kostenblock steuert.

Damit verengt sich der Blick: Ein Dienstplan gilt als „gut“, wenn ein Großteil der Dienste besetzt ist, Urlaub und Fortbildungen eingeplant wurden und das Team sich in den Diensten wiederfindet. Ob die Planung wirtschaftlich tragfähig ist, Qualitätsanforderungen abbildet und rechtliche Vorgaben einhält, bleibt häufig ungeprüft. Dienstplanung wird zur Organisation von Arbeit und nicht zum strategischen Steuerungsinstrument.

Professionelles Arbeitszeit- und Dienstplanmanagement bewegt sich in einem Spannungsfeld von vier gleichrangigen Zieldimensionen:

1. Wirtschaftlichkeit und Personalkostensteuerung
2. Qualität der Versorgung und Einhaltung fachlicher Standards
3. Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung sowie Arbeitgeberattraktivität

4. Rechtliche und regulatorische Anforderungen

Eine einseitige Orientierung an nur einer dieser Dimensionen führt nahezu zwangsläufig zu Problemen in den anderen Bereichen. Dienstplanung verlangt daher die Fähigkeit, Zielkonflikte zu erkennen, abzuwägen und tragfähige Kompromisse zu gestalten.

Besonders deutlich wird dies im Umgang mit gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen. Arbeitszeitgesetz, Ruhezeiten, Sonn- und Feiertagsregelungen, tarifliche Vorgaben, Fachkraftquoten und landesrechtliche Anforderungen setzen enge Grenzen und eröffnen zugleich Gestaltungsspielräume. In der Praxis dominieren jedoch Erfahrungswissen und „gefühlte Regeln“. Typische Konflikte entstehen, wenn wirtschaftlicher Druck zu verdichteten Dienstfolgen verleitet, die Ruhezeiten infrage stellen, wenn gewünschte Dienstwechsel unzulässige Schichtfolgen erzeugen oder wenn Qualitätsanspruch und Fachkraftquote bei knappen Ressourcen kaum zusammenzubringen sind. In der stationären Altenhilfe entfallen vielerorts 60

bis 70 Prozent der Gesamtkosten auf Personal. Schon geringfügige Abweichungen in der Planung wie zu viele Überstunden, unkontrollierter Zeitarbeitseinsatz oder ineffiziente Schichtzuschnitte schlagen sich unmittelbar auf das Betriebsergebnis nieder.

Am Umgang mit Zeitarbeit lässt sich der Unterschied zwischen reaktiver und professioneller Dienstplanung besonders gut ablesen. Wird Dienstplanung primär reaktiv verstanden, wird Zeitarbeit schnell zum Standardinstrument, um Lücken zu füllen. Wo Verantwortliche qualifiziert werden, verändert sich die Perspektive: Zeitarbeit wird als Symptom struktureller Schwächen gelesen. Im Fokus stehen dann bewohnerorientierte Arbeitszeitmodelle, eine strategische Verteilung von Stellenumfängen und Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit. Externe Kräfte werden nicht grundsätzlich abgelehnt, aber gezielter und begründeter eingesetzt.

Damit das gelingt, müssen Organisationen gezielt in die Befähigung ihrer Dienstplanverantwortlichen investieren. Die-

SEMINAR-TIPP

Dienstplanung im Einklang mit der neuen Personalbemessung nach § 113c SGB XI. Vierstündiges Online-Seminar via Zoom. Für alle Informationen scannen Sie bitte den QR-Code:



se brauchen mehr als Softwarekenntnisse und Erfahrung in der Moderation von Dienstwünschen. Gefordert sind:

- grundlegendes Verständnis von Personalkosten und Kennzahlen
- Sicherheit im Arbeitszeitgesetz und in tariflichen Vorgaben
- Wissen zu Fachkraftquoten, refinanzierten Personalstellen und Qualifikationsmix
- ein Bewusstsein für die Wirkung von Dienstplänen auf Belastung, Zufriedenheit und Bindung im Team.

Diese Kompetenzen entstehen nicht von selbst, sondern müssen gezielt vermittelt und durch Führung aktiv unterstützt werden. Ergänzend braucht es einen professionellen Rahmen: definier-

te Ziele für Wirtschaftlichkeit, Qualität und Rechtssicherheit, transparente Regeln für Zeitarbeit, Mehrarbeit und den Umgang mit Ausfällen sowie eine regelmäßige Auswertung der Dienstplanung im Leitungsteam.

Dienstplanung ist keine Verwaltungsaufgabe, die nebenbei erledigt wird, sondern ein gestaltendes Führungsinstrument. Der entscheidende Aspekt ist demnach nicht, wer den Dienstplan schreibt, sondern mit welcher Qualifizierung, Unterstützung und Klarheit über Ziele diese Aufgabe wahrgenommen wird.

Die Autoren sind bei der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung tätig.