

# Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| Vorwort .....   | 8         |
| Einleitung .....  | 9         |
| <b>1 Allgemeine Rahmenbedingungen für Mitarbeitende in der Pflege .....</b>                               | <b>10</b> |
| 1.1 Arbeitsbelastung, Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz .....   | 10        |
| 1.1.1 Arbeitsbelastung .....  | 10        |
| 1.1.2 Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz .....   | 11        |
| 1.1.3 Wie kann eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit<br>organisiert werden? .....                   | 12        |
| 1.2 Gesetzliche und rechtliche Regelungen .....   | 15        |
| 1.2.1 Arbeitszeitgesetz (ArbZG) .....   | 17        |
| 1.2.2 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) .....   | 23        |
| 1.2.3 Bundesurlaubsgesetz (BurlG) .....   | 24        |
| 1.2.4 Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG) .....  | 24        |
| 1.2.5 Gesetz zum Schutz von Müttern bei der Arbeit, in der<br>Ausbildung und im Studium (MuSchG) .....    | 25        |
| 1.2.6 Aufwendungsausgleichsgesetz (AAG) .....   | 26        |
| 1.2.7 Arbeitsschutzgesetz .....   | 28        |
| 1.2.8 Vierte Verordnung über zwingende Arbeitsbedingungen<br>für die Pflegebranche (4. PflegeArbbV) ..... | 31        |
| 1.2.9 Pflegezeitgesetz (PflegeZG) und Familienpflegezeitgesetz<br>(FPfZG) .....                           | 32        |
| 1.2.10 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) .....   | 33        |
| 1.2.11 Tarif- und Arbeitsverträge .....   | 34        |
| 1.2.12 Pflegeversicherung (SGB XI) .....  | 34        |
| 1.2.13 Heimgesetz (landesrechtliche heimgesetzliche Regelungen) ..  | 34        |
| 1.2.14 Datenschutz .....  | 35        |
| 1.2.15 Häufig gestellte Fragen .....  | 35        |
| <b>2 Rahmenbedingungen für den Personaleinsatz in Pflegeeinrichtungen ..</b>                              | <b>38</b> |
| 2.1 Personalbedarf .....  | 39        |
| 2.1.1 Pflegenotstand könnte auf einen Schlag beseitigt sein .....   | 40        |
| 2.2 Ermittlung der Soll-Arbeitszeit .....   | 41        |
| 2.3 Wann können/möchten Sie arbeiten? .....   | 42        |
| 2.4 Workforce Management (WFM) .....  | 44        |
| 2.5 Brutto- und nettobasierte Planung .....   | 45        |
| 2.5.1 Vom Brutto zum Netto .....  | 46        |
| 2.5.2 Ansatz- und Rechenfehler .....  | 48        |
| 2.6 Schichtbesetzung .....  | 52        |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 2.6.1 | Definition der Regelbesetzung .....      | 53 |
| 2.6.2 | Mindestbesetzung .....                   | 53 |
| 2.6.3 | Weiterführende Arbeitsorganisation ..... | 58 |

### **3 Arbeitszeitmodelle** .....

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.1   | Arbeitszeit ist Lebenszeit .....  | 59 |
| 3.2   | Demografischer Wandel in der Pflege .....   | 62 |
| 3.3   | Altersgerechte Arbeitszeitgestaltung .....  | 63 |
| 3.4   | Häufig anzutreffende Arbeitszeitmodelle .....                                     | 64 |
| 3.4.1 | Unterschiedliche Modelle (Dienstplan-Grundformen)<br>in Pflegeeinrichtungen ..... | 65 |
| 3.4.2 | Weitere Aspekte von Arbeitszeitmodellen .....                                     | 69 |
| 3.5   | Alternative Arbeitszeitmodelle .....  | 70 |
| 3.5.1 | Sonderabsprachen mit Mitarbeitenden .....   | 71 |
| 3.5.2 | Arbeitszeitmodelle in Pflegeeinrichtungen .....                                   | 73 |
| 3.6   | Arbeitszeitmodelle unter dem Aspekt des Arbeits- und<br>Mitarberschutzes .....    | 75 |
| 3.6.1 | Schichtdienst .....   | 75 |
| 3.7   | Alternativen, um Personalausfälle zu kompensieren .....                           | 79 |
| 3.7.1 | Einsatzflexible Lösungen .....  | 79 |
| 3.7.2 | Stand-by-Dienst .....   | 81 |
| 3.8   | Häufig gestellte Fragen .....   | 83 |

### **4 Dienstplanung** .....

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.1   | Was entspricht dem Idealfall einer Dienstplanung? .....                              | 84 |
| 4.2   | Wann ist ein Dienstplan gut? .....   | 85 |
| 4.2.1 | Praxiserfahrung: »Immer wieder Änderungen« .....                                     | 85 |
| 4.3   | Mitarbeiterorientierte Dienstplanung .....   | 86 |
| 4.3.1 | Praxiserfahrung: »Ständig über dem Soll« .....                                       | 87 |
| 4.4   | Grundlagen der Dienstplanung .....   | 87 |
| 4.4.1 | Die verfügbare Arbeitszeit .....   | 88 |
| 4.4.2 | Was wollen wir mit der Dienstplanung erreichen? .....                                | 88 |
| 4.5   | Ziel und Zweck des Dienstplans .....   | 92 |
| 4.6   | Formale Anforderungen an den Dienstplanvordruck und<br>Hinweise zur Handhabung ..... | 93 |
| 4.6.1 | Transparenz .....  | 94 |
| 4.6.2 | Nachvollziehbarkeit .....  | 94 |
| 4.6.3 | Vollständigkeit .....  | 94 |
| 4.6.4 | Mindestens drei Zeilen .....   | 94 |
| 4.7   | Sollvorgaben im Dienstplan .....   | 95 |
| 4.7.1 | Dezimalzahlen und Stunden/Minuten umrechnen .....                                    | 96 |
| 4.8   | Konzepte für die Planungsphase (beispielhaft) .....                                  | 96 |

|                 |  |            |
|-----------------|--|------------|
| 4.8.1           | »Selbstplanung« im Team .....  | 96         |
| 4.8.2           | Der »Wunschdienstplan« .....   | 96         |
| 4.9             | Der (rollierende) Rahmendienstplan .....   | 97         |
| 4.9.1           | Wie finden Sie die folgende Idee? .....  | 97         |
| 4.10            | Methodik der Dienstplanerstellung .....  | 100        |
| 4.11            | Mehrarbeit und Überstunden .....   | 100        |
| 4.11.1          | Vorsätzliche Ausbeutung .....  | 102        |
| 4.12            | Qualitätsmerkmale der Dienst- und Einsatzplanung in<br>Pflegeeinrichtungen .....           | 104        |
| 4.13            | Dienstplanmanagement .....   | 104        |
| 4.13.1          | Was muss bei der Planung, Änderung und Anpassung des<br>Dienstplans beachtet werden? ..... | 105        |
| 4.14            | Dienstplanung und Mitbestimmung – die Rechte des<br>Betriebsrats .....                     | 106        |
| 4.15            | Organisationsstandard Dienstplanerstellung .....   | 108        |
| 4.16            | Dienstplanung per EDV .....  | 111        |
| 4.17            | Häufig gestellte Fragen .....  | 112        |
| <b>5</b>        | <b>Touren- und Einsatzplanung</b> .....  | <b>118</b> |
| 5.1             | Tourenplanung ambulant .....   | 120        |
| 5.1.1           | So stellen Sie Touren zusammen .....   | 121        |
| 5.2             | Stationäre Tourenplanung – Ambulant in Stationär .....                                     | 126        |
| 5.2.1           | Mit welchem Werkzeug kann die Planung erfolgen? .....                                      | 127        |
| 5.3             | Organisationsstandard Einsatzplanung .....   | 131        |
| <b>6</b>        | <b>Urlaubsplanung</b> .....  | <b>134</b> |
| 6.1             | Urlaubsansprüche .....   | 135        |
| 6.2             | Mindesturlaub in der Pflege .....  | 136        |
| 6.3             | Zusatzurlaub .....   | 137        |
| 6.3.1           | Bildungsurlaub .....   | 137        |
| 6.4             | Organisationsstandard Urlaubsplanung .....   | 139        |
| 6.5             | Häufig gestellte Fragen .....  | 141        |
| <b>7</b>        | <b>Wenn nichts mehr geht: die Überlastungsanzeige</b> .....                                | <b>145</b> |
| 7.1             | Gibt es eine Pflicht zur Anzeige der Überlastungssituation? ..                             | 146        |
| 7.2             | Muster einer Überlastungsanzeige .....   | 148        |
| 7.3             | Auch Vorgesetzte können durch fehlende<br>Rahmenbedingungen überlastet sein. ....          | 149        |
| 7.4             | Was beinhaltet eine Überlastungsanzeige? .....   | 150        |
| Literatur ..... |  | 151        |
| Register .....  |  | 153        |