

Optimierte Einsatzplanung: Kernsteuerungsprozess für den Erfolg des Pflegedienstes

# Der Aufwand lohnt sich

*Häufig erfolgt die Einsatzplanung noch rein intuitiv: Pläne der Vorgänger-PDL werden übernommen und Touren erstellt, die Mitarbeiter unterwegs nach Belieben „kreativ“ umgestalten. Ein regelmäßiger Soll-Ist-Abgleich einzelner Einsatzzeiten bleibt aus – dabei liefert dieser Erkenntnisse, die über Erfolg bzw. Misserfolg des Pflegedienstes entscheiden. Eine genaue Einsatzplanung bedeutet anfangs mehr Arbeitsaufwand. Bessere Ergebnisse und zufriedenerer Kunden aber rechtfertigen diesen.*

*Von Andreas Heiber und Gerd Nett*

*Erst wenn die PDL die Touren der Mitarbeiter visitiert hat, kann sie Gründe für Abweichungen von der Planung erkennen.*

Foto:  
Susanne El-Nawab

Für Pflegedienstkunden ist es mit am wichtigsten, dass die Pflegekräfte zuverlässig und pünktlich kommen und dass sie nett und freundlich sind. Für die Geschäftsführung eines Pflegedienstes ist wiederum das wirtschaftliche Ergebnis wichtig. Um die Mitarbeiter zuverlässig und vor allem pünktlich einzusetzen und gleichzeitig wirtschaftlich zu arbeiten, erfolgt die Steuerung auf der Basis einer Einsatzplanung, in der die Reihenfolge, die Versorgungszeiten und -Inhalte sowie die Mitarbeiterzuordnung (auch Qualifikation) festgehalten sind. Verantwortlich für die Einsatzplanung ist die Pflegedienstleitung.

Dass die Einsatzplanung damit der wichtigste Kernprozess im Ablauf eines Pflegedienstes ist, dürfte allen bekannt sein. Fragt man allerdings Pflegedienstleitungen, wo und wie sie denn „Einsatzplanung“ gelernt

haben, ergibt sich ein erstaunliches Bild: Nur wenige Pflegedienstleitungen haben dies im Rahmen ihrer Ausbildung oder Weiterbildung gelernt. Die allermeisten übernehmen die Arbeitsschritte ihrer Vorgänger, oftmals verlassen sie sich auch auf die Abläufe in der installierten Pflegesoftware. Um es deutlich zu sagen: Die meisten Pflegedienstleitungen, die die Einsatzplanung machen, haben dies nicht wirklich gelernt. Auch der Verweis auf eine Softwarelösung hilft nicht weiter, denn die Bedienung einer Software ist nicht gleichbedeutend mit dem theoretischen Wissen von Abläufen und Strukturen der Einsatzplanung.

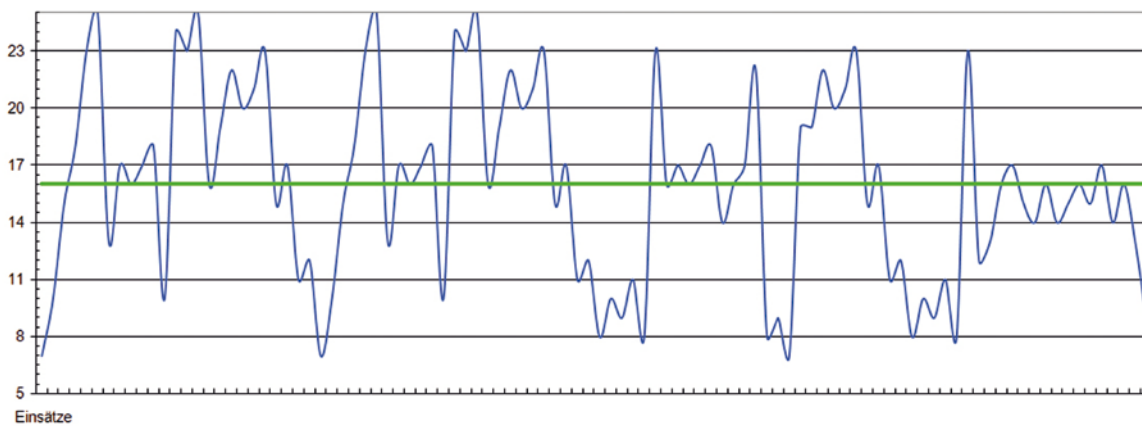
So ist es wenig verwunderlich, wenn sich die Einsatzplanung in der Praxis zum eigentlichen Problem vieler Dienste entwickelt. Wobei oft genug nicht erkannt wird, dass man allein durch eine veränderte Steuerung bessere Ergebnisse erreichen kann. Es gibt einige Punkte, Missverständnisse und Fehler, die in der Praxis sehr oft anzutreffen sind. Diese zu kennen und anzugehen, ist der erste Schritt hin zu einer optimierten Steuerung:

## **Risikant: die erlösorientierte Planung**

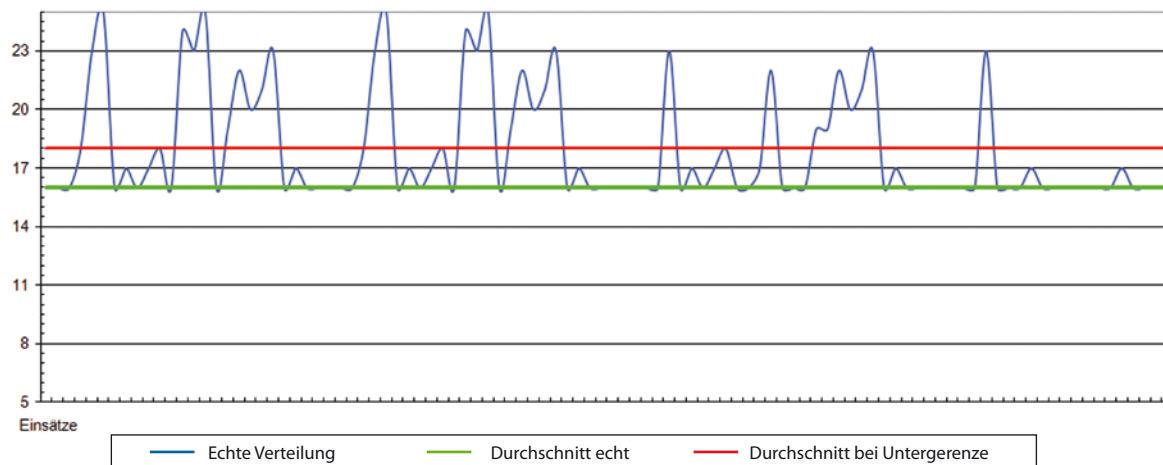
Auf den ersten Blick scheint das Konzept der Erlösorientierten Einsatzplanung (EOP) sehr vernünftig: Man kann nur das Geld ausgeben, das man einnimmt. Also schließt man vom Preis auf die verfügbare Zeit für die einzelne Leistung und setzt dies als Vorgabe an. Wenn man immer nur so lange bleibt, wie rechnerisch bezahlt wird, sollte es dem Pflegedienst gut gehen.

Problematisch an der Erlösorientierten Einsatzplanung ist allerdings schon die erste Vorgabe: der Preis für eine Leistung bezieht sich als Durchschnittspreis auf die Gesamtheit der in einer Vergütungsperiode (z. B. Jahr) erbrachten Leistungen, nicht unbedingt auf die einzelne Leistung. Dazu kommt ein zweiter Fixpunkt: die Qualität der Leistungserbringung ist definiert und sozusagen ‚fix‘. Sie ist entsprechend dem allgemein anerkannten Stand pflegerischer Erkenntnisse formuliert (das heißt auch dynamisch!) und so jederzeit zu erbringen. Das

### Die Durchschnittsfalle: Normale Zeitverteilung



### Die Durchschnittsfalle: Tatsächliche Zeitverteilung



**Grafik 1:** Zu vermeiden sind Zeitdefinitionen auf der Basis von Durchschnittswerten, denn sie führen geradewegs in die „Durchschnittsfalle“: Der Durchschnitt (grüne Linie), der real nur sehr selten erreicht wird (blaue Linie), wird als Minimalwert (Mindestzeit für die Leistungserbringung) verstanden. Da die niedrigeren Ausgleichszeiten wegfallen, ergibt sich ein neuer rechnerischer Durchschnitt (rote Linie), der über dem echten Durchschnitt liegt.

Quelle: Syspra

Konzept der Erlösorientierten Einsatzplanung kann deshalb entweder nicht funktionieren oder es führt zwangsläufig zu schlechterer Qualität und damit in der Konsequenz zum Vertragsbruch.

Faktisch passt das Konzept der Erlösorientierten Einsatzplanung auch nicht zu einem Pauschalsystem, wie es Leistungskomplexe der Pflegeversicherung sind. Ein Leistungskomplex beschreibt ja nur konkrete

Leistungsinhalte, die zu erbringen sind, nicht jedoch den damit verbundenen Zeitaufwand im Einzelfall. Ein Beispiel: Eine kleine Morgentoilette kann bei Kunden A sieben Minuten dauern (er benötigt nur Hilfe beim Waschen des Rückens und beim Anziehen der Strümpfe), bei Kunden B jedoch fünfundvierzig Minuten (dieser ist teilweise gelähmt und kann nur mit dem Rollstuhl bewegt werden). In beiden Fällen kann nur der gleiche Preis abgerechnet werden, obwohl im angenommenen Beispiel durch den Preis nur 16 Minuten finanziert werden.

Aus Sicht der Erlösorientierung wäre der zweite Kunde ein schlechter Kunde, in dieser Logik könnte man versuchen, noch weitere Leistungen zu verkaufen oder ihn abzulehnen. Beides ist vertraglich untersagt. Eine weitere Falle lauert in der schematischen Nutzung dieses Ansatzes für die Zeitvorgabe beim Kunden: weil die Leistung für insgesamt 16 Minuten finanziert ist, wird als Vorgabezeit mit 16 Minuten geplant. In der Praxis ist dann oft folgendes Phänomen zu beobachten: Mitarbeiter verlassen Kunde A oftmals auch erst nach 16 Minuten, obwohl ihr Auftrag nach sieben Minuten beendet ist. Bei Kunde B werden die Mitarbeiter kaum schneller arbeiten können, daher wird hier die längere Zeit von der PDL akzeptiert. Manche Softwarelösungen zeigen sogar mit unterschiedlichen

**Thema Einsatzplanung ist in PDL-Ausbildung nicht ausreichend berücksichtigt**

### Problem & Lösung

**Problem:** Es erfordert Zeit und Kraft, den Pflegedienst auf eine genaue Einsatzplanung umzustellen. Auch können die Verpflichtung auf exakte Zeiten und verpflichtende Rückmeldungen bei Abweichungen (Soll-Ist-Abgleich) bei Mitarbeitern Unmut und Kontrollängste auslösen.

**Lösung:** Vom Beginn einer Umstellung auf eine exakte Einsatzplanung müssen die Mitarbeiter mit ins Boot geholt werden. Man kann ihnen nicht ein fertiges neues System überstülpen. Legt das Management glaubhaft dar, dass eine exakte Planung und genaue Rückmeldungen über Ist-Zeiten wichtig für das Unternehmen sind, werden vernünftige Mitarbeiter klaglos mitziehen.

Häusliche Pflege

## „Mitarbeiter denken mit und melden Probleme zurück“

In der PDL-Ausbildung nehme das Thema Einsatzplanung nicht den Stellenwert ein, den es für den Erfolg eines Pflegedienstes hat, meint Jutta Schumann, Pflegekoordinatorin der „Ambulanter Pflegedienst Weser GmbH“. So sei das Nachschulen unvermeidlich. Doch nicht nur die Pflegedienstleitung, sondern alle 20 Mitarbeiter des Pflegedienstes nehmen an Workshops zum Thema teil. Der Effekt sind bessere Ergebnisse und eine bessere Teamarbeit.

**HÄUSLICHE PFLEGE:** Welchen Einfluss hat die Einsatz- und Tourenplanung auf den Erfolg bzw. Misserfolg eines ambulanten Pflegedienstes?

**Jutta Schumann:** Der Einfluss ist immens hoch, die Einsatzplanung ist der entscheidende Prozess in der Steuerung eines Pflegedienstes. Das effiziente Stundenkontingent der Mitarbeiter – ausgehend von deren jeweiliger Qualifikation – lässt sich mit einer genauen Touren- und Einsatzplanung viel besser koordinieren.



**Jutta Schumann**  
Pflegekoordinatorin, Ambulanter Pflegedienst Weser GmbH, [www.wohnpark-weser.de](http://www.wohnpark-weser.de)

Wie stellen Sie konkret fest, ob die Einsatzplanung Ihres Pflegedienstes wirtschaftlich ist?

**Schumann:** Zum Einen haben wir ja für die einzelnen Leistungskomplexe unsere Vorgaben. Und anhand der Einsatzplanung kann ich feststellen, ob wir in diesem vorgegeben Zeitrahmen liegen. Sollte dies nicht der Fall sein, was ja durchaus vorkommt, weil ein Patient z. B. Extrawünsche hat oder es ihm an einem bestimmten Tag einfach nicht gut geht und er deswegen mehr Zeit braucht, dann ist das Instrument der Einsatzplanung wichtig, um entsprechende Korrekturen vorzunehmen. In der Praxis läuft das so ab: Der Mitarbeiter kommt von der Tour zurück und vermerkt auf seinem Tourenplan, dass er an diesem Tag z. B. 15 Minuten länger gebraucht hat, weil es Frau M. an diesem Tag besonders schlecht ging.

Der Mitarbeiter muss die Überschreitung der Soll-Zeit also im Einzelnen begründen?

**Schumann:** Ja, diesen Mehraufwand an Zeit muss er begründen, weil dieser Mehraufwand in der Soll-Planung ja nicht hinterlegt war. Nach der Tour ergänzt

der Mitarbeiter auf seinem Plan seine Ist-Zeit und begründet Abweichungen. Handschriftlich ändert der Mitarbeiter seine Tourenzeiten. Das ist wichtig, denn es kann sich aufgrund dieser Rückmeldungen ja herausstellen, dass sich der Betreuungsbedarf bei Frau M. generell verändert hat. Und nur dann kann die PDL aktiv werden und z. B. eine Höherstufung der Pflegestufe in die Wege leiten. Zeiten und Leistungen können nur durch einen transparenten Soll-Ist-Abgleich in Einklang gebracht werden.

Welche Schulung haben Ihre PDLs, um eine gute Planung machen zu können?

**Schumann:** Wir haben festgestellt, dass gerade die Touren- und Einsatzplanung im Rahmen der PDL-Ausbildung zu kurz kommt. Diesem Thema kommt im Rahmen der Ausbildung nicht die Bedeutung zu, die ihm zukommen sollte. Auf jeden Fall ist eine Grundlagen- und Ablaufschulung für die ambulante Einsatzplanung notwendig. Hier stellen Pflegedienste immer wieder fest, dass Nachschulungsbedarf für die PDL vorhanden ist.

Welche Module sind es, die Sie nachschulen lassen?

**Schumann:** Es geht darum, Optimierungspotenziale in der Einsatzplanung erkennen zu können. Angefangen beim Erfassen der Dienst- und Schichtpläne bis hin zum Thema des Abgleichs der Soll- und Ist-Zeiten. Wir haben unsere Mitarbeiter von einem bekannten Dozenten zu diesem Thema in einem Workshop schulen lassen und alle Mitarbeiter haben mir im Nachhinein bestätigt, dass ihnen dies sehr viel gebracht

Farben an, ob sich ein Einsatz rechnet oder nicht. Weil jedoch der Ausgleich fehlt (siehe Kunde 1), wird der Pflegedienst trotz weitgehender Erlösorientierung in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten. Die Grafik 1 „Die Durchschnittsfalle“ (Seite 21) verdeutlicht das Problem: Werden die 16 Minuten als Minimalwert angenommen, ergibt sich nun ein neuer rechnerische Durchschnitt, der bei über 18 Minuten liegt, da niedrigere „Ausgleichszeiten“ wegfallen, mit denen zuvor die „Spitzenzeiten“ abgedeckt wurden.

- **Lösung: Individuelle Zeiten hinterlegen**  
Zeitvorgaben für die Leistungserbringung sind notwendig, sonst kann keine Zeitplanung erstellt und kein Kunde pünktlich versorgt werden. Aber diese

Zeitvorgaben müssen die individuelle Zeit für die Leistungserbringung beim einzelnen Kunden beschreiben und dürfen keine unveränderten Pauschalen sein. Nur wer individuelle Zeitwerte pro Kunde einsetzt, kann wirtschaftlich arbeiten. Dabei, auch das sei noch einmal deutlich formuliert, bedeutet „wirtschaftlich“ nicht automatisch „kostendeckend“, sondern zunächst einmal nur: das vorgegebene Ziel (konkrete Leistungen) mit den geringstmöglichen Mitteln (Arbeitszeit der Mitarbeiter) zu erreichen. Das heißt dann auf die Beispiele übersetzt, dass die anfangs beschriebenen Zeiten jeweils das Maß des Wirtschaftlichen in diesen Einzelfällen sind. Würde also der Mitarbeiter bei Kunde A länger als sieben Minuten bleiben (z. B. 12 Minuten), hätte er unwirt-

hat. Ansatzweise war das Wissen ja vorhanden, aber erst durch die Schulung ist das Ganze nochmal effizienter umsetzbar geworden, weil das Bewusstsein für das Thema geschärft worden ist. Das ist eine Art Bewusstseinsbildung, die heute zu den Grundlagen eines ambulanten Dienstes gehören muss, wenn man wirtschaftlich arbeiten will.

*Welche Unterstützung bietet Ihnen Software bei der Einsatzplanung?*

**Schumann:** Das Programm, das wir einsetzen, war für uns ab dem Moment eine Zeitersparnis, ab dem wir alle Patientendaten eingepflegt hatten. Diese stehen uns nun auf Knopfdruck zur Verfügung stehen – das ist eine deutliche Erleichterung. Desweiteren gibt uns die Software auch anhand der hinterlegten Pflegestufen die Soll-Zeiten der Einsätze vor.

*Wie bekommt man die Notwendigkeit einer exakten Einsatzplanung in die Köpfe der Mitarbeiter hinein?*

**Schumann:** Unser Ansatz ist der, dass wir nicht nur die PDL, sondern auch die Mitarbeiter zum Thema Einsatzplanung schulen lassen. Wir haben alle Mitarbeiter an dem bereits erwähnten Workshop zum Thema „Effektive Einsatzplanung“ des externen Dozenten teilnehmen lassen. Das hat einen großen Aha-Effekt ausgelöst: Mitarbeiter haben erkannt, dass sie viele kleine Leistungen stillschweigend miterbringen, ohne dass sie sich bewusst gemacht haben, dass dies ja Arbeitszeit ist, die der Arbeitgeber bezahlen muss. Die Notwendigkeit, dass diese Leistungen und Zeiten erfasst werden müssen, um sie refinanzieren zu können, ist vielen erst durch den Workshop klar geworden. Heute profitieren wir davon, dass alle Mitarbeiter mitdenken und Probleme rückmelden. Das Problembewusstsein der Mitarbeiter ist geschärft worden.

*Und dass sich Mitarbeiter durch Zeiten und Vorgaben eher kontrolliert fühlen, ist kein Problem?*

**Schumann:** Das Gegenteil ist bei uns der Fall. Die Mitarbeiter wünschen sogar klare Vorgaben; sie möchten eine optimierte Planung und befürworten diesen Prozess sogar. Verbesserte Teamarbeit ist ein wichtiger Be-

gleiteffekt, wenn man das Thema gemeinsam angeht. Man muss die Mitarbeiter von Beginn an mit ins Boot holen, dann kommen auch gar nicht erst unbegründete Ängste auf, sondern im Gegenteil: Der Mitarbeiter fühlt sich in seiner Arbeit wertgeschätzt. Er hat nicht das Gefühl, gemaßregelt oder kontrolliert zu werden, weil er vermeintlich mit der Zeit nicht hinkommt. Vielmehr wird der Mitarbeiter dahingehend geschult, Problembewusstsein zu entwickeln. Man stärkt die Mitarbeiter, Probleme zu erkennen.

*Kommt es vor, dass Leitungskräfte auf Touren mitfahren, um Abweichungen nachzuvollziehen?*

**Schumann:** Tourenvisiten durch die PDL sind ein wichtiges Instrument. Zum Einen, damit die PDL die Patienten kennt, sich selbst vor Ort ein Bild machen kann. Zum anderen kann sie gleichzeitig die Arbeit des Mitarbeiters beurteilen. Wir stellen fest, dass Tourenvisiten durch die PDL von unseren Mitarbeitern ausdrücklich begrüßt werden. Sie schätzen es, reflektieren zu können, ob das, was sie vor Ort beim Patienten machen, so richtig ist. Sie schätzen es, ggf. von ihrer PDL auch Verbesserungsvorschläge genannt zu bekommen. Die Visiten werden als Begleitung, als Beratung und Unterstützung durch die PDL wahrgenommen.

*Zu welchen Punkten sehen Sie weiter Verbesserungsbedarf beim Thema Einsatzplanung?*

**Schumann:** Natürlich gibt es immer Optimierungsbedarf, das ist ein ständiger Prozess. Nach unserer Wahrnehmung ist es immer wichtig, die Mitarbeiter jederzeit mitzunehmen, wenn Veränderungen anstehen, viel zu kommunizieren und für Fragen offen zu sein. Auch weitere Schulungen für das Team haben wir uns vorgenommen. Und eventuell wollen wir das Thema Einsatzplanung noch verfeinern und noch besser Nutzen durch den Einsatz mobiler Erfassungsgeräte. Damit wir noch schneller über Echtzeiten von den Touren verfügen. Wir wollen also noch effektiver werden. ■

*Interview: Darren Klingbeil*

„Auch Mitarbeiter zum Thema Einsatzplanung schulen“

schaftlich gehandelt, selbst wenn die Finanzierung für den Einzelfall ausreichend ist.

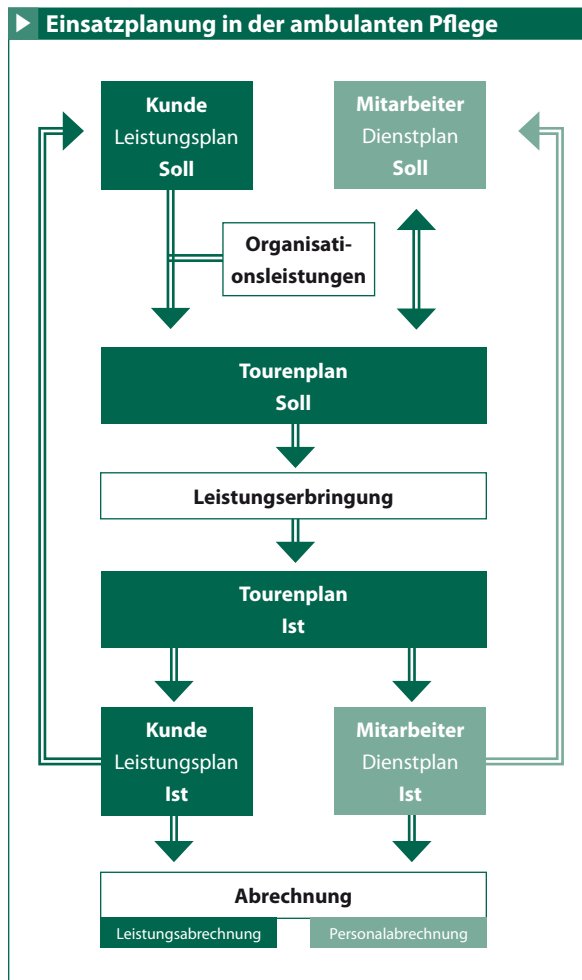
### Örtliches Einzugsgebiet festlegen

Nicht jeder, der einen Pflegedienst anruft, kommt als Kunde infrage. Gemeint ist hier nicht die Frage, ob sich ein Kunde anhand der Leistungen „rechnet“, sondern allein die Frage des Einzugsgebietes. Denn je größer das Einzugsgebiet ist, umso höher sind die Wegekosten sowie die Gefahr der Unpünktlichkeit. Ein konkretes Einzugsgebiet ist daher zu definieren und festzulegen. Allerdings taugen für die Praxis keine Aussagen wie „Stadt Hamburg“ oder „Landkreis Gütersloh“, wie es oftmals in den Versorgungsverträgen steht. Hier geht es um die praktische Frage, wie schnell der

Pflegedienst einen Kunden erreichen kann (auch eine Frage der Straßenführung) und wie weit das Einzugsgebiet rund um die Zentrale tatsächlich liegen soll. Dabei gibt es Unterschiede zwischen einem Einzugsgebiet nach Radius und einem nach Fahrtstrecken auf. Je nach Straßenführung können auch Ortschaften, die per Luftlinie sehr nah sind, tatsächlich einen sehr langen Fahrtweg haben.

#### • Lösung: Gebiet strategisch definieren

Der Pflegedienst legt ein Einzugsgebiet unter Berücksichtigung der Fahrtwege und der strategischen Ziele (bspw. wo will man wachsen) fest. Alle Kunden, die außerhalb eines solchermaßen festgelegten Einzugsgebietes wohnen, werden an andere Pflege-



**Grafik 2:** Die Einsatzplanung ist der zentrale Prozess, aus dem heraus sich Leistungs- und Personalabrechnungen ergeben.  
Quelle: Syspra

erung statt. Ein Hauptproblem dabei ist meist auch, dass die Mitarbeiter auf den Tourenplänen oft nur die Leistungen korrigieren, nicht aber die Beginnzeit beim einzelnen Kunden oder die Wegezeiten.

- **Lösung: Beginn- und Wegezeiten notieren lassen**  
Mitarbeiter notieren jeweils die Beginnzeit beim Kunden sowie die Wegezeit für jeden Einsatz. Das geht auf jedem schriftlichen Tourenplan, der zeitliche Mehraufwand ist minimal und erfordert keine elektronischen Hilfsmittel (wie PDA). Aber erst dadurch kann man überhaupt feststellen, ob die Planung gut oder schlecht war und wie sie zu verbessern ist (beispielsweise auch, indem man mehr Zeit für bestimmte Kunden einplant!).  
Zur grundsätzlichen Analyse kann man Tourenpläne nach folgenden Merkmalen auswerten:
  - Arbeitsbeginn und Pünktlichkeit bei den Kunden
  - Wegezeiten
  - Leistungszeiten
  - sonstige Zeiten (Organisationszeiten, nicht geplante Leistungen)

Drei einfache Schritte können helfen, die Qualität der Ist-Pläne zu überprüfen:

- Vergleich der Soll-Zeiten mit den Istzeiten, vor allem in Bezug auf die Pünktlichkeit beim Kunden.
- Visualisierung der gefahrenen Tour: über ein Navigations- oder Kartenprogramm (z.B. Microsoft MapPoint oder internetbasiert z. B. Map24 oder ähnliche) die konkrete Tour planen und überprüfen, ob die geplanten und vom Mitarbeiter benötigten Zeiten nachvollziehbar sind (Achtung: Routenplaner kennen weder Ampeln noch Parkplätze oder Hochhäuser!). Manchmal stellen sich dann Fragen, z.B. warum die Wegezeit zwischen allen Kunden gleich hoch ist, selbst wenn einige nur zwei Hausnummern voneinander entfernt liegen. Zumindest die Zeitvorgabe wäre hier zu verändern.
- Da die Touren immer auch von verschiedenen Mitarbeitern gefahren werden, kann man stichprobenartig einmal die Tourenpläne von mehreren Mitarbeitern nebeneinander überprüfen. Gleiche Zeiten (sei es Weg oder Versorgung) zeigen die mutmaßlich notwendigen Werte, abweichende Zeiten sind weiter zu prüfen. Dabei ist nicht ohne weiteres klar, welcher Mitarbeiter die bessere Versorgung im Sinne des Auftrags gemacht hat. Es kann sein, dass der ‚schnellere‘ Mitarbeiter zu schnell gearbeitet hat und damit die eigenen Qualitätsanforderungen unterschritten hat.

Eine Bewertung kann man eigentlich erst vornehmen, wenn es entweder klare Gründe für die Unterschiede gibt oder man über eine Tourenvisite beide Touren begleitet hat. Ohne große Ankündigung steigt man am nächsten Morgen mit der Mitarbeiterin ins Auto und fährt die Tour mit. Die Erkenntnisse könnten in vielen Punkten überraschend sein: manchmal ergeben sich veränderte Wegezeiten auch daraus, dass Mitarbeiter unsicher fahren oder schlecht einparken können. Oder beim Kunden andere bzw. mehr Leistungen erbringen

dienste vermittelt. Das gilt auch für Beratungskunden nach § 37.3 SGB XI. Denn deren Beratung macht nur Sinn, wenn sie später auch von diesem Dienst versorgt werden könnten, zu dem sie bereits Vertrauen gefasst haben.

### Der Soll-Ist-Abgleich ist Pflicht

Eine Planung ist nur dann gut, wenn sie in der Praxis auch befolgt wird bzw. werden kann, weil die Einsatzzeiten stimmen. Das heißt, nur wenn die PDL kurzfristig und regelmäßig die Tourenpläne auswertet (Soll-Ist-Abgleich), kann sie sicher sein, dass ihre Planung sachgerecht war und sich die Mitarbeiter an die Vorgaben gehalten haben. Allerdings findet dieser Abgleich in der Praxis zwar in Bezug auf erbrachte oder nicht erbrachte Leistungen statt, aber die Reihenfolge, die Beginn- und Leistungszeiten sowie die Wege- und Organisationszeiten werden oftmals nicht im Detail überprüft und hinterfragt. Manchmal fragt man sich, warum sich PDLs die Mühe machen, ausführliche Tourenpläne zu erstellen, wenn man in manchen Pflegediensten den Eindruck haben kann, dass die Mitarbeiter diese Pläne nur als ‚Hinweis zur Tagesgestaltung‘ nutzen. Letztere verändern die Reihenfolge, beachten die Beginn- oder die Wegezeiten nicht. Die Frage, warum dies nicht kontrolliert wird, wird meist mit dem Hinweis auf mangelnde Zeit beantwortet. Dabei wäre die hier eingesetzte Zeit sicherlich gut investiert, hier findet die tatsächliche Zeit- und damit die Kostensteu-

**Die Einsatzplanung ist der zentrale Organisationsprozess**

als geplant (z. B. heimliche Leistungen). Oder auch zu schnell arbeiten und wichtige und geplante Prophylaxen auslassen. Die Gründe sind oft individuell und vielfältig, aber erst, wenn man eine Tour visitiert hat, kann man die Gründe bewerten und einplanen oder dem Mitarbeiter die notwendige Veränderung erklären. Oftmals lassen sich erkannte Probleme dann auch einfach lösen und sei es durch einen Fahrsicherheitskurs oder eine ‚Einparkfahrstunden‘.

### Eine gute Software kann Vieles erleichtern

Die Einsatzplanung ist, wie *Grafik 2* (Seite 24) zeigt, der zentrale Prozess, aus dem heraus sich die Leistungs- und die Personalabrechnung ergeben. Die meisten Pflegedienste nutzen heute EDV-Lösungen, die auch die Einsatzplanung anbieten. Da die Rechnungen aus den geplanten Leistungen erzeugt werden, gibt es keinen sinnvollen Grund, die Einsatzplanung nicht über den Computer zu erstellen. Auch wenn es manchmal noch schwerfällt: die Stecktafel ist überholt und sollte abgeschraubt werden. Gute Softwarelösungen können das besser (wenn auch nicht in jedem Schritt so übersichtlich, dafür aber immer genauer und ohne weiteren Mehraufwand). Die Einsatzplanungssoftware kann Vieles erleichtern, aber nur, wenn die PDL und die anderen Verwaltungsmitarbeiter (z. B. Einsatzleitungen, Teamleitungen) auch in der Lage sind, das Programm zu bedienen und zu nutzen. Nicht selten gewinnt man in der Praxis den Eindruck, dass ausgerechnet für die Schulung im Umgang mit der neuen Software gespart worden ist.

- **Lösung: Schulung muss sein!**

Die Programme sind heute viel zu komplex, als dass man sie sich ohne Schulung aneignen kann. Übrigens könnten kollegiale Schulungen mitunter eine hilfreiche und kostengünstige Ergänzung sein (Hospitation bzw. Schulung bei einem befreundeten Dienst durch die dortigen Mitarbeiter, die auch das Programm nutzen). Ob man statt schriftlicher Tourenpläne elektronische Erfassungsgeräte (PDA) einführt, hängt wesentlich von der Frage der Organisation ab. Allein für die Erfassung der Ist-Daten werden sie nicht benötigt, vorausgesetzt, die Soll-Tourenpläne sind gut geplant, so dass sich die Mitarbeiter an die Pläne halten können und die Ist-Korrekturen sich daher insgesamt in Grenzen halten (ca. zehn Prozent Veränderung). Sind die Änderungen jedoch immer höher, weist dies auf Missverständnisse bei der Planung und bei der Akzeptanz durch die Mitarbeiter hin, die es zu lösen gilt.

PDA's bieten dann Vorteile, wenn es beispielsweise um dezentrale Einsatzstrukturen geht (Arbeitsbeginn nicht in der Station, sondern beim ersten Kunden) oder für die Rufbereitschaftsdienste. Über die PDA's stehen dann alle Daten (aktuelle Tourenpläne, Adressdaten bis hin zu Navigation) zur Verfügung. Bei der Einführung und Nutzung von PDA's sollten in jedem Fall die dauerhaften Folgekosten sowie die Einführungskosten berücksichtigt werden (Schulung der Mitarbeiter, Fehlerkorrektur, etc.). Allerdings darf man nicht jeder Statistik trauen, die die Softwarelösungen produzieren: der durchschnittliche Zeitauf-

wand pro Leistung (außer Zeitleistungen) ist auch mit einer Softwarelösung nicht verlässlich zu ermitteln, da die Veränderung in der Isterfassung immer pro Einsatz, nicht aber pro Leistung erfolgt. Dauert ein Einsatz länger, wird die Mehrzeit gleichmäßig auf alle Leistungen des Einsatzes verteilt, nicht aber auf die verursachende Leistung. Damit ist jede Statistik zur Dauer einer Leistung verzerrt.

### Die Arbeitsorganisation anpassen

Die Einsatzplanung ist der zentrale Organisationsprozess, der über Erfolg oder Misserfolg jedes Pflegedienstes entscheidet. Auch die Verwaltungsorganisation sollte entsprechend ausgerichtet sein. War früher das Hauptaufgabengebiet der Verwaltungsmitarbeiter die Leistungsabrechnung, die erst am Anfang des Folgemonats begonnen wurde, wird die Abrechnung heute am Monatsanfang mit den ‚Rohdaten‘ für die Tourenplanung erstellt und kann im Laufe des Monats permanent korrigiert werden. Das bedeutet auch, dass Verwaltungsmitarbeiter die PDL oder Planungskräfte bei deren Arbeitsvor- und Nachbereitung unterstützen sollten. So kann beispielsweise die PDL die Ist-Pläne kontrollieren, die notwendigen Änderungseingaben, auch in der Tourenplanung, übernimmt dann die Verwaltungskraft. Die durch die Einsatzplanung bedingte Umorganisation sollte sich also auch in der Aufgabenteilung wiederfinden. Die PDL hat dabei zwar die Hauptverantwortung, muss aber nicht zwingend alle Schritte selbst durchführen. Oftmals ist es auch nicht sinnvoll, die hochqualifizierte PDL alle Arbeitsschritte allein durchführen zu lassen, anstatt sie hier durch Verwaltungsmitarbeiter zu entlasten, um so Zeit für Qualitätssicherung und Kundenakquise zu schaffen.



**Gerd Nett**  
Geschäftsführer  
der Unternehmensberatung  
System & Praxis  
Gerd Nett,  
Wershofen,  
[www.syspra.de](http://www.syspra.de)



**Andreas Heiber**  
Geschäftsführer  
der Unternehmensberatung  
System & Praxis  
Andreas Heiber,  
Bielefeld, [www.syspra.de](http://www.syspra.de)

### Zufriedenere Kunden und Mitarbeiter

Je besser die Einsatzplanung wird, also je weniger Zeitabweichungen es gibt, umso zufriedener werden die Kunden sein, denn die Pünktlichkeit aller Mitarbeiter steigt. Das führt auch zu einer höheren Zufriedenheit bei den Mitarbeitern, denn wer möchte sich schon dauernd wegen Zuspätkommen entschuldigen müssen und dabei immer gehetzt sein. Der vor allem anfangs erhöhte Arbeitsaufwand der PDL rechnet sich damit in mehrfacher Hinsicht. Und wenn sich bei der genauen Einsatzplanung trotzdem ein negatives Betriebsergebnis ergibt, weil einzelne Leistungsbereiche (SGB V oder SGB XI) zu schlecht vergütet werden, so kann man auf dieser Basis erfolgreich Vergütungsverhandlungen führen. ■

### Das Buch zum Thema



**Handbuch Ambulante Einsatzplanung** – Grundlagen, Abläufe, Optimierung, von *Andreas Heiber* und *Gerd Nett*, Vincentz Network, Hannover 2006, ISBN 978-3-86630-023-1, 200 Seiten, 28,80 Euro.  
**Bestellmöglichkeit online:** <http://shop.haesuliche-pflege.vincenz.net/Haesuliche-Pflege/Buecher-Videos-Arbeitshilfen-Spiele>