

# Mehr Freiheit pro Kopf

Wem dient der Dienstplan? Was passiert, wenn man ihn nach Bewohnern auslegt? Und wie gefällt das den Mitarbeitern? Ein Aushandlungsprozess.



Rosenmontag in Gladbeck. Unser Besuchsziel ist das Vinzenzheim, eins von fünf Seniorenheimen des Diakonischen Werks Gladbeck-Bottrop-Dorsten im westlichen Ruhrgebiet zwischen Oberhausen und Gelsenkirchen. Es stürmt. Im Rheinland wurden Karnevalsumzüge abgesagt. Es gab schon mal gemütlichere Zeiten. Man sagt, im Karneval würden die alten Geister ausgetrieben: Auftakt zur Fastenzeit, ein Prozess der Reinigung, eine Übergangszeit, die Klärung mit sich bringt.



Es könnte kaum passender sein, dass wir unser Gespräch an einem Ort führen, der selbst stark von Veränderungen geprägt ist. Das Vinzenzheim war einmal ein katholisch geführtes Armenhaus, zeitweise ein Waisenhaus sowie ein Erziehungsheim für junge Mädchen, in städtischer Hand später ein Altenheim, das schließlich unter neuer Regie vom Diakonischen Werk weitergeführt wurde. Im Gespräch mit der Prokuristin der Seniorenhilfe des Diakonischen Werks, Kerstin Schönlau, und ihrer Mitarbeiterin, Pflegedienstleitung Lucia Formaggiu, die als Key-Userin für Vivendi PEP Wissensträgerin des Prozesses ist, werden wir ebenfalls über Veränderungen sprechen. Wir beschäftigen uns damit, welche Potenziale eine durchdachte Dienstplanung mit Vivendi PEP birgt und wie man Mitarbeiter ins Boot holt, wenn man sich mitten in einem Umstrukturierungsprozess befindet.



## Das zentrale Instrument: der Dienstplan

Kerstin Schönlau macht den Anfang: »2008 haben wir begonnen, uns damit zu beschäftigen, wie wir Arbeitsabläufe optimieren können. Gemeinsam mit der Wohnbereichs- und der Pflegedienstleitung legten wir schnell den Fokus auf das Dienstplanschreiben. Damals noch mit Papier und Taschenrechner. Es kam häufig zu Beschwerden seitens der Mitarbeitenden, dass Zuschläge vergessen wurden usw., weshalb ich das Thema als Erstes angegangen bin.«

Prokuristin Kerstin Schönlau erläutert, was das Diakonische Werk mit der neuen Dienstplanung erreicht hat.

Lucia Formaggiu ergänzt: »Bis 2002 war das Haus ja noch unter städtischer Führung. 1998 hatte ich die Aufgabe der Dienstplangestaltung für 20 Mitarbeiter übertragen bekommen. Damals schrieben wir die Dienstpläne per Hand, was



Das moderne Treppenhaus im evangelischen Vinzenzheim verbindet den alten und neuen Teil des Hauses. In der Kapelle aus der Vorgeschichte des Hauses singen Bewohner Karnevalslieder.



»Nettoarbeitszeit ist die Zeit, in der Mitarbeiter tatsächlich vor Ort sind. Ohne Urlaub, fortbildungs- oder feiertagsfrei und Krankheitsausfälle. Was man sagen kann, ist, dass die Ausfallzeit etwas mit der Personalstruktur zu tun hat.«  
Kerstin Schönlau

sehr zeitaufwendig war. Das Vinzenzheim wurde saniert, wir waren dann vier Jahre in einem anderen Haus untergebracht. Nach der Renovierung sind wir 2008 zurückgekehrt und haben die computergestützte Dokumentation und Vivendi PEP bekommen.« Es geht in diesem Haus um Übergänge. Eine Belegschaft, die einen neuen Arbeitgeber bekommt. Ein Seniorenheim, das um einen modernen Teil erweitert wird. Eine Software, die Prozesse neu organisiert. Eine Geschichte, die von Veränderungen zeugt.

Kerstin Schönlau erinnert sich: »2008. Das war bei uns auch die Geburtsstunde von Vivendi. Eine ganz bewusste Wahl, weil uns wichtig war, dass die Software drei Tarife abdecken kann. Wir hatten zu dem Zeitpunkt den BAT-KF (kirchliche Fassung), den AVR und einen eigenen Servicetarif. Das Zweite, was die Software darstellen sollte, war die Vielfalt der Einrichtungen, sprich alle Bereiche von der stationären bis zur Kurzzeit- und Tagespflege, so dass verschiedene Formen von Dienstplangrößen möglich waren. Nach der Erprobung haben wir gemerkt: ›Doch! Das lohnt sich!‹ Die Mitarbeiter waren mit den Abrechnungen zufriedener. Es gab keine Diskrepanzen mehr, und die Dienstplanenden konnten mit Hilfe des Programms einfacher und schneller arbeiten.«

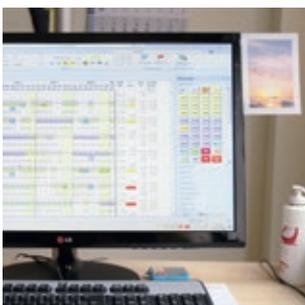
### **Eine unbekannte Größe: Nettoarbeitszeiten**

»Uns interessierte darüber hinaus: Kann es mit dem Einsatz des Dienstplanprogramms auch gelingen, die Wirtschaftlichkeit hinsichtlich des Personaleinsatzes zu optimieren? Wir wollten eben nicht nur die vorhandenen technischen Möglichkeiten in Vivendi nutzen, sondern auch schauen, wie viel Arbeitszeit zur Verfügung steht und ob wir an diesem Hebel etwas verändern können. Zu diesem Zeitpunkt sind wir seitens Connex das erste Mal mit dem Wort ›Nettoarbeitszeit‹ konfrontiert worden. Das war 2010.« Nettoarbeitszeiten – das sind die verbleibenden Wochenstunden nach Abzug jener Zeiten, die nicht für die Bearbeitung von Aufgaben zur Verfügung stehen können, bedingt durch Urlaub, Feiertage, Fortbildung oder Krankheit. »Die Faustformel, mit der wir damals angefangen sind, liegt bei rund 20% Ausfall.« Kerstin Schönlau rechnet vor: »16% Urlaubs- und Feiertage, 4% für Fortbildung und ein bisschen Ausfall.« Denkt man nicht gleich, dass, wenn die Ausfallzeit hoch ist, die Leitung schlecht sein muss? »Dem ist nicht so. Was man aber deutlich sagen kann: Die Ausfallzeit hat etwas mit der Personalstruktur zu tun. Wir haben hier in Gladbeck Mitarbeiter mit einem hohen Vollzeitstellenanteil. Ein Besitzstand aus der Zeit, als wir die Häuser von der Stadt übernommen haben. Mit ihnen auch die Arbeitsverträge.« Frau Formagiu erklärt weiter: »Für mich ist es die besondere Kür bei der Planung, alles in Einklang zu bringen: die Personalstruktur mit den vielen Vollzeitstellen, das durchschnittlich relativ hohe Alter und die gefühlten Ansprüche aus der städtischen Zeit.«

»Das Brutto muss bezahlt werden, also die tariflichen Arbeitsstunden im Arbeitsvertrag. Das Netto ist genau die Größe, die wir Mitarbeiter vor Ort haben.« Kerstin Schönlau sortiert die Gegebenheiten für uns: »Jede Stunde, die ein Mitarbeiter mehr vor Ort ist, als er netto zur Verfügung steht, ist eine nicht refinanzierte Arbeitsstunde. Ganz einfach, weil die Finanzierung nun einmal gemäß Bundes- und

### **Die Geschichte des Vinzenzheims**

Der heute denkmalgeschützte, inzwischen entkernte Altbau aus dem Jugendstil diente ursprünglich als Armen- und Waisenhaus und wurde von katholischen Ordensschwwestern betrieben. Neben der Versorgung der Bewohner bauten sie das Haus auch zur Unterweisung von Kindern katholischer Konfession mit einer »Haushaltungs- und Handarbeitsschule für katholische Mädchen« aus. Später übernahm die Stadt Gladbeck den Bau und nutzte ihn weiter als Seniorenheim. 2002 wurde er von der Diakonie komplett saniert und genutzt.



Lucia Formagiu (oben links) mit ihren Mitarbeitern Nicole Yildirim und Dawid Grzela: »In einem anderen Wohnbereich zu arbeiten, hat früher zu Unsicherheiten geführt. Heute tauschen sich Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche ganz selbstverständlich aus und treffen sich beim gemeinsamen Mittagessen und Kaffeeklatsch. Da ist viel Bewegung im Haus.«

Bild rechts: Martina Kismacher mit Dawid Grzela

Landesrecht in der Zuordnung der Personalschlüssel abgewickelt wird. Da haben wir real gar keine Freiheiten, die Kosten sind Problem des Trägers.«

Wenn man nicht mehr Arbeitszeit ansetzen kann, kann es nur darum gehen, eine bessere Auslastung der Nettoarbeitszeit zu organisieren. Lucia Formagiu beschreibt die Veränderungen: »Man war es gewohnt, nach Köpfen zu zählen und Mitarbeiter auf Schichten zu verteilen. Bei der Pro-Kopf-Zuteilung haben wir bemerkt, dass Leerzeiten entstehen. Deshalb haben wir die Dienstzeiten neu überdacht. Gibt es Mitarbeiter, die von 10 bis 16 Uhr und anschließend von 16 bis 20 Uhr einen Dienst übernehmen würden? Könnte ein zweiter Mitarbeiter kommen? Mit der Verknüpfung von Vivendi PEP und Vivendi NG konnten wir zusätzlich den Zeitbedarf für die Bewohner einplanen. Habe ich zum Beispiel einen Wohnbereich mit 30 Bewohnern, dann ist der Zeitbedarf 40 Stunden pro Tag und nicht 45.«

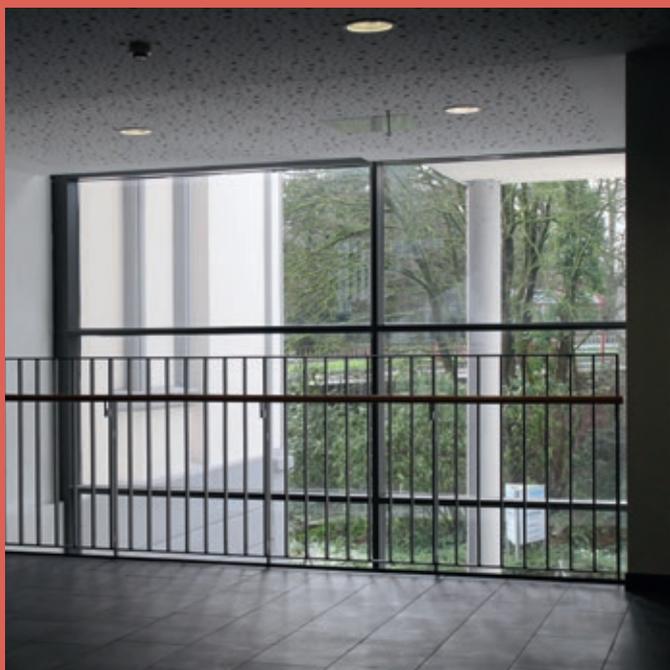
### Das Ziel des Ganzen: das Wohl der Bewohner

Wann braucht welcher Bewohner was? Wo sind Spitzen im Wohnbereich, wo im Haus, wo in anderen Häusern? Hier kommt der Bewohner ins Spiel. Die Seniorenhilfe gGmbH verwendet ein eigenes Modell, das sich weder an den AEDL (nach Krohwinkel) noch an der aktuellen Dokumentation nach dem Strukturmodell (SIS) orientiert. Letzteres vor allem deswegen nicht, weil das Modell in Gladbeck früher entwickelt wurde. Es handelt sich um ein bewohnerorientiertes Bedarfsmodell, das über Vivendi PD und Easyplan dokumentationstechnisch abgebildet und über Vivendi NG datentechnisch gestützt wird. Kerstin Schönlau fasst zusammen: »Die sechs Bereiche, die wir 2009 definiert haben, sind pflegewissenschaftlich abgesichert und zugleich aus der Bewohnersicht formuliert. Dieser Abgleich zwischen den zwei Sichtweisen wird in Vivendi PD dargestellt.« Mehr noch, basierend auf dem Bedarf der Bewohner, schafft das Programm die Grundlagen für die Einsatzplanung.

Fachkräfte und Pflegehelfer können während eines Dienstes auf verschiedene Wohnbereiche aufgeteilt werden und Vertretungen organisieren. Wenn Fachkraft Maria im Wohnbereich 1 und 2 Fachaufsicht hat, kümmert sie sich um Aufgaben innerhalb der Behandlungspflege. In dieser Zeit wird Maria dann von Pflegehelfer Bernd aus einem anderen Wohnbereich auf ihrer Station für alle anderen Aufgaben vertreten, die nicht fachlich gebunden sind. Das heißt, Maria ist, bezogen auf ihre Fachlichkeit, besser ausgelastet. Und am Wochenende? Man hat sich darauf verständigt, dass zwar der gleiche Bedarf besteht, aber es kommen keine Ärzte, und es gibt weniger Aufnahmen. Somit fallen weniger Aufgaben für Fachkräfte an, und deshalb kommt man mit weniger Arbeitsstunden am Wochenende aus, was dem allgemeinen Wunsch nach Freizeit am Wochenende entgegenkommt.

### Der Riegel im Kopf: Vertretungsdienste

Wie schaut es bei Vertretungsdiensten aus? Machen sie ein Problem angesichts der geforderten Flexibilität? Das Prinzip erklärt Kerstin Schönlau anhand der beispielhaften Maria. »Wenn Maria ein Vertretungsdienstsymbol hat in ihrem Wohnbereich 1, dann ist sie zusätzlich eingeplant. Es ist eine Art Vertretungsdienst – wir nennen ihn auch D-Dienst, also Dienstfachkraft (DFK) oder Diensthelferin (DHK). Wenn sie

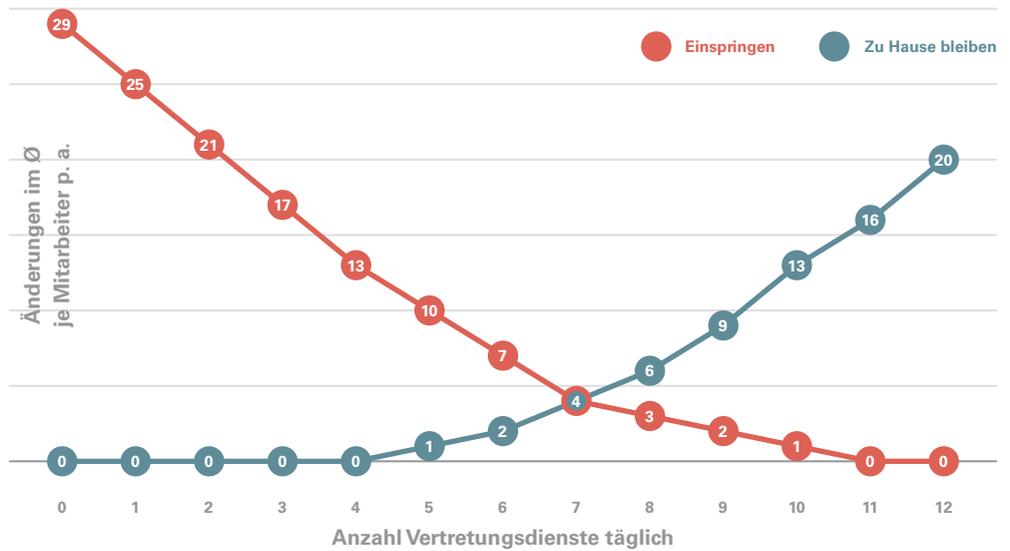


»Erscheint ein grünes Feld im Plan, steht dort DFK (Dienst für Fachkraft) oder DHK (Dienst für Helfer). Als Mitarbeiter weiß ich, dass ich an diesem Tag Dienst habe und für Vertretungsaufgaben im Haus eingeplant bin.«  
Lucia Formagiu

### Dienstplanänderungen bei Vertretungsdiensten

Werden täglich 4 Vertretungsdienste geplant, bleibt praktisch nie jemand zu Hause, aber das Einspringen verringert sich schon um 50%. 7 geplante Vertretungsdienste sind das Optimum.

Die Werte sind nicht übertragbar. Die Parametrierung muss für jede Einrichtung individuell ermittelt werden.



diesen D-Dienst also nicht im Wohnbereich 1 ableistet, dann erzeugt sie kein Loch im Plan, weil der Dienst ja durch die anderen Kollegen abgedeckt ist. Sie kann jedoch das Loch in anderen Wohnbereichen stopfen. In der Dienstplanung bleibt immer ein Mitarbeiter übrig, und er wird als feste Vertretung eingeplant.« Plant man für voraussichtliche Ausfälle regelmäßig konkret Vertretungen ein, nimmt das Einspringen stark ab und das »sichere Frei« erheblich zu. Für den Mitarbeiter ist es unangenehmer, einen ursprünglich frei geplanten Tag zu opfern, als kurzfristig einen eigentlich geplanten Dienstag freizubekommen. »Das war übrigens auch die große Wende in Gesprächen mit der Mitarbeitervertretung, weil zunächst die Vermutung bestand, dass D-Dienste Rufbereitschaftsdienste werden sollen.« Lucia Formaggiu sagt dazu: »Ja, und wenn eben doch kurzfristig kein Bedarf besteht, einigt man sich schnell, wer zu Hause bleiben mag. Es ist aber bisher selten so gewesen. Im Gegenteil: Seit wir die D-Dienste eingeführt haben, müssen die Mitarbeiter nicht mehr so oft aus ihren eigentlich freien Tagen geholt werden.«

Lucia Formaggiu freut sich: »Die Mitarbeiter haben verstanden, dass wir jetzt in Nettozeit und nach Bewohnerbedarf berechnen und nicht nach Köpfen. Sie bieten sich von selbst an, wenn es einen Ausfall gibt. Früher war die Mentalität nicht so. Kommunikation und Solidarität werden jetzt sehr gut gelebt bei uns. Nicht zuletzt wegen der Jours fixes. Jeden Donnerstag treffen wir uns für 30 Minuten mit den anderen Wohnbereichsleitungen. Wir besprechen, was sich im Haus geändert hat, schauen auf die Belegung am Wochenende. Das fördert die Zusammenarbeit.« Wie sich zeigt, ist Kommunikation der Schlüssel zu allen Prozessen. Etwa bei den Rolltagen. Früher, als man sich seinen Rolltag selbst aussuchen durfte, beinhaltete der Prozess starkes Konfliktpotenzial, heute regelt solche Prozesse ein Qualitätsmanagement-Handbuch zur Dienstplangestaltung mit Vivendi PEP, das alle Mitarbeiter auf die gleiche Basis stellt und nahezu alle vorkommenden Fälle durchspielt, die auf den Dienstplan Einfluss nehmen: Dienstabschluss und Bewertung, Arbeitszeiten, Krankmeldungen, Beschäftigungsunterbrechung und -wiederaufnahme, Urlaubsplanung und Vertretungsregeln.

Bevor wir zur Geschäftsstelle nach Bottrop fahren, schlendern wir noch einmal durchs umgebaute Vinzenzheim und besichtigen die interessante Architektur. Das moderne Treppenhaus stellt die Verbindung her zwischen der alten Struktur mit ihren hohen Decken und den kleineren Geschosseinheiten im gegenüberliegenden Neubau. Anderthalb Etagen im Neubau überbrücken ein ganzes Stockwerk im Altbau. Wir erkennen Parallelen zum Dienstplan-Projekt.

### **Das Ergebnis: mehr Verständnis untereinander**

»Das Handbuch ist regelgeleitet, aber flexibel. Wir wollten nichts in Stein meißeln, wo es kein rechts und links gibt. Ziel war erst einmal, die Arbeit in den Einrichtungen zu erleichtern und eine korrekte Abrechnung sicherzustellen.« Wir setzen unser Gespräch in Bottrop fort. Personalleiterin Stefanie Saßerath beschreibt, wie es dazu kam, dass heute abteilungsübergreifend mit Key-Usern gearbeitet wird. »Mitarbeiter anlegen, Rechte vergeben, Auswertungen ziehen, es braucht eigentlich mindestens einen Menschen auf jeder Seite, der die Prozesse begleitet. Einen, der mehr weiß und mehr kann als andere Kollegen. Wir haben auf der Seite der Seniorenhilfe zwei Mitarbeiter ausgewählt, die den Teil des Dienstplans und der PDL abdecken.« Eine von ihnen ist Lucia Formaggiu. Als Mitarbeiterin der ersten Stunde kennt sie Abläufe, Konventionen und Befindlichkeiten aus dem Effeff.

»Aus der Personalabteilung sind ebenfalls zwei Personen benannt worden, die die Abrechnungen erstellen. In einem Kick-off-Termin haben wir dann gemeinsam mit Connex die Prozesskette angeschaut vom Eintritt eines Mitarbeiters bis zum Austritt. In diesem Termin haben wir überhaupt erst einmal eine Idee davon bekommen, was der andere eigentlich macht, wo es Reibungspunkte gibt und wo wir uns gegenseitig die Arbeit erleichtern können.«

Ingo Backenecker bestätigt diesen Gedanken als Verantwortlicher auf Leitungsebene für alle Einrichtungen des Diakonischen Werks Gladbeck-Bottrop-Dorsten:

»Das Verständnis der Zahlen und dessen, was in den Zahlen steckt, ist jetzt bei dem Verwaltungsmitarbeiter, der sie aufbereitet, viel intensiver. Er weiß mittlerweile sehr genau, wie alles in der Einrichtung zusammenhängt.« Auch über die praktischen Vorteile mit der Software freut sich Ingo Backenecker. »Als wir das ›Selbstbestimmt Wohnen‹ angebunden haben, waren sämtliche Klienten unserer Werkstätten schon im System. Man musste nichts Neues kaufen, es nur erweitern.«

Den Faden der Wirtschaftlichkeit nimmt Kerstin Schönlau auf: »Wir beschäftigen Mitarbeiter, die sowohl in der Seniorenhilfe und in der ›Gesellschaft‹ als auch in ›Selbstbestimmt Wohnen‹ eingesetzt werden. Dadurch dass wir mit demselben Dienstplanprogramm arbeiten, kann man dem Mitarbeiter einen festen Stellenanteil in den jeweiligen Einsatzgebieten zuweisen. Beide Systeme arbeiten korrekt gemäß Dienststellenanteil. Das hätten wir früher manuell überbrücken müssen.« Aber zu diesem Früher will niemand mehr hin. Stattdessen weitermachen, jetzt, wo Handlungsfelder identifiziert wurden, der Aushandlungsprozess eingeleitet und das Potenzial von Vivendi erkannt wurde: »Wir waren mit den Key-Usern auf einem Anwendertreffen im Sommer«, sagt Stefanie Saßerath. »Dort sind die Neuerungen



Resümee in erweiterter Runde: Personalleiterin Stefanie Saßerath und Verwaltungsleiter aller Gesellschaften, Ingo Backenecker, diskutieren mit Kerstin Schönlau über die Auswirkungen der Dienstplangestaltung mit Vivendi PEP.



Gemeinsam singen in der Kapelle des Vinzenzheims. Die Bewohner geben den Takt für die Dienstplanung vor. Die Mitarbeiter nehmen ihn auf und bilden das Orchester.

vorgestellt worden. Und wir waren für einen Teil auch Pilotkunde. Es ging um Layoutanpassungen einer bestimmten Registerkarte. Da gab es bisher noch nicht so viele Beispiele, und bei uns wurde das Layout sehr gut angenommen, ja sogar die Fehlerquote gesenkt.«

Kerstin Schönlau blickt zurück: »Alles, was mit dem Dienstplan zusammenhing, war vor fünf Jahren noch eine Katastrophe. Da hat man pro Wohnbereich eine Fachkraft vorgesehen, und zwar von montags bis sonntags. Heute reden wir darüber, als ob es selbstverständlich wäre! Das Projekt hat unsere Kultur verändert. Bei Prozessen, Effektivität und Wirtschaftlichkeit. Und letztendlich hat es uns gezeigt, was es bedeutet, aufeinander angewiesen zu sein und miteinander zu reden.«

Auf dem Rückweg nach Paderborn hat der Rosenmontagssturm noch einmal Fahrt aufgenommen. In Gladbeck hat er sich bereits gelegt.

### **Über das Diakonische Werk Gladbeck-Bottrop-Dorsten**

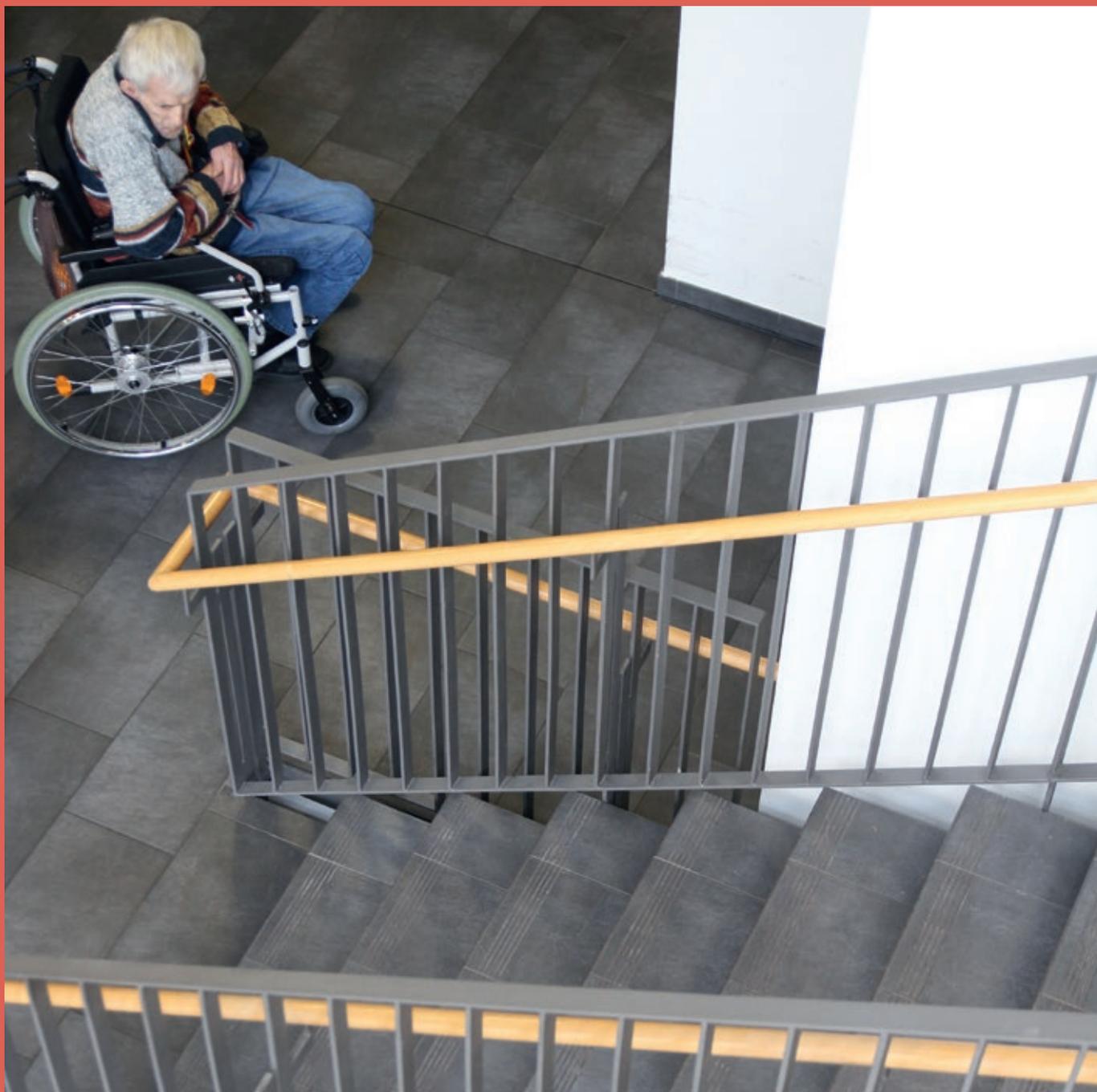
Das Diakonische Werk Gladbeck-Bottrop-Dorsten unterhält als regionales Werk im Auftrag des gleichnamigen Kirchenkreises im Zentrum des Ruhrgebietes 42 diakonische Einrichtungen und Dienste. Im Bereich der Seniorenhilfe bietet es die gesamte Palette der Unterstützungsmöglichkeiten an: Fünf stationäre Einrichtungen, zwei Tages- und Kurzzeitpflege-Einrichtungen, sowie drei Diakoniestationen für häusliche Pflege- und Betreuungsangebote unterstützen aktuell rund 840 Kunden und Bewohner. Die Seniorenhilfe gGmbH ist mit 520 Mitarbeitenden die größte Gesellschaft unter dem Dach des Diakonischen Werkes Gladbeck-Bottrop-Dorsten. Weitere Gesellschaften sind tätig in den Bereichen der Arbeits- (Bottroper Werkstätten gGmbH) und Wohnangebote (Selbstbestimmt Wohnen gGmbH, SeLe gGmbH) für Menschen mit unterschiedlichen Einschränkungen, in der Arbeitsförderung (Arbeit und Bildung gemeinn.GmbH), sowie in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe. Das Diakonische Werk betreut mit 1 300 Mitarbeitenden über 3 200 Menschen.

### **Eingesetzte Vivendi-Module**

Vivendi NG, Vivendi PEP, Vivendi PD, Diamant Rechnungswesen

### **Kontakt**

Diakonisches Werk Gladbeck-Bottrop-Dorsten  
Seniorenhilfe gGmbH  
Kerstin Schönlau  
Beckstr. 133  
46238 Bottrop  
FON 02043 2965115  
[www.diakonisches-werk.de](http://www.diakonisches-werk.de)



»Das Verständnis, was hinter den Zahlen steckt, hat sich bei den Verwaltungsmitarbeitern intensiviert. Sie verstehen heute sehr genau, wie alles in der Einrichtung zusammenhängt.«  
Ingo Backenecker