



Kapitel 3 Stellenbedarf

Gesetzlich einwandfreie und arbeitsorganisatorisch vernünftige Dienstpläne können nur geschrieben werden, wenn genügend qualifiziertes Personal zur Verfügung steht. Wie kann man aber feststellen, ob das der Fall ist? Es müssen ausreichend Mitarbeiter vorhanden sein, damit die Arbeit qualitativ hochwertig erledigt werden kann und damit der Dienstplan korrekt besetzt ist. Ein Dienstplan muss aber außerdem auch berücksichtigen, dass Vertretungen für Krankheitsfälle zur Verfügung stehen müssen, und dass ein aus dem Rufdienst geholter Arzt am nächsten Tag eventuell nicht mehr arbeiten darf. Die Erstellung ist deshalb oft eine sehr komplizierte Angelegenheit, vor allem dann, wenn das Personal wie so oft, allzu knapp bemessen ist. Um dies zu prüfen, muss man also den Stellenbedarf ermitteln. Für diese Ermittlung des Stellenbedarfs gibt es verschiedene Methoden, die in diesem Kapitel vorgestellt werden.



1 Die Arbeitsplatzmethode

Diese Methode ist die klassische Herangehensweise, mit der die benötigten tatsächlichen Vollzeitstellen berechnet werden, damit eine Station oder Abteilung sinnvoll und korrekt besetzt werden kann.

Schritt 1: Erfassen der Ausfall- und Arbeitszeiten

Die zentrale Frage dieser Methode lautet: Wie viele Planstellen muss es geben, damit eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitern immer anwesend ist?

Es ist ein Trugschluss anzunehmen, dass es ausreicht, für vier ständig besetzt zu haltende Arbeitsplätze vier Vollzeitmitarbeiter einzustellen. Menschen haben Urlaub, bilden sich weiter, sind krank, arbeiten im Betriebsrat usw. Es gibt viele Fälle, in denen Mitarbeiter nicht an ihrem Arbeitsplatz sind, aber trotzdem weiter Arbeitsentgelt erhalten. Dann muss eine andere Person in dieser Zeit die anfallende Arbeit verrichten.

Fehlzeiten, bei denen Anspruch auf Lohnfortzahlung besteht:

- Arbeitsunfähigkeit,
- Kur,
- Mutterschutzfrist,
- Arbeitsbefreiung aus besonderen Gründen (§ 52 TVöD),
- Bildungsurlaub,
- Fort- und Weiterbildung,
- Freistellung für den Betriebs- bzw. Personalrat,
- Freizeitausgleich für die Arbeit an gesetzlichen Feiertagen,
- Erholungsurlaub, Zusatzurlaub und Sonderurlaub,
- Betriebsausflug,
- Freistellung zur Wehrdienstübung,
- Freistellung zu öffentlichen und ehrenamtlichen Aufgaben, zum Beispiel Schöffe.

Die geplanten und ungeplanten Ausfallzeiten werden über die Dienstpläne erfasst. Sie können in Stunden oder Tagen erfasst werden. Für die Berechnungen, die im Folgenden vorgestellt werden, ist es nur wichtig, mit der gleichen Einheit zu rechnen.

Schritt 2: Berechnen der Ausfallquote

Um den Stellenbedarf zu ermitteln, muss zunächst die so genannte Ausfallquote berechnet werden. Dazu werden die erfassten Zeiten in eine bestimmte Formel eingesetzt und daraus die Ausfallquote in Prozent berechnet.



Die Summe der Ausfallzeiten wird mit 100 multipliziert und dann durch die Gesamtarbeitszeit geteilt: Das ergibt den Ausfall in Prozent. Die Formel lautet:

$$\frac{\text{Ausfallzeiten (zum Beispiel in Stunden)} \times 100}{\text{Gesamtarbeitszeit (dann auch in Stunden)}} = \text{Ausfallquote in Prozent}$$

Beispiel 1 zur Ausfallquote

Um eine aussagefähige Quote zu erhalten ist es sinnvoll, sich auf einen längeren Zeitraum, zum Beispiel auf das vergangene Kalenderjahr zu beziehen. Es können aber auch die letzten zwölf Monate als Zeitraum gewählt werden.

In einer kleinen Abteilung arbeiten zehn Mitarbeiter, die alle einen 38,5-Wochenstunden-Vertrag haben. Sie hatten im letzten Jahr alle 28 Tage Urlaub und neun Mitarbeiter waren jeweils drei Tage krank. Ein Kollege war im letzten Jahr sechs Wochen krank.

Arbeitszeit:

$$10 \text{ (Mitarbeiter)} \times 52 \text{ Wochen} \times 38,5 \text{ Stunden} = 20.020 \text{ Stunden}$$

Ausfallzeit:

$$\text{Ausfallzeit in Stunden pro 1 Tag} = 7,7 \text{ Stunden}$$

$$\text{Ausfallzeit in Stunden pro 3 Tage} = 23,1 \text{ Stunden}$$

Krankheit:

$$\text{Sechs Wochen} = 6 \times 38,5 \text{ Stunden} = 231 \text{ Stunden}$$

$$9 \text{ (Mitarbeiter)} \times 23,1 \text{ Stunden} = 207,9 \text{ Stunden}$$

Urlaub:

$$10 \text{ (Mitarbeiter)} \times 28 \text{ Tage} = 2.156 \text{ Stunden}$$

$$\text{Ausfallzeit gesamt} = 2.594,9 \text{ Stunden}$$

Berechnung der Ausfallquote:

$$\frac{2.594,9 \text{ Stunden} \times 100}{20.020 \text{ Stunden}} = 12,96 \% \text{ Ausfallquote}$$



Bei der Personalbedarfsermittlung muss nicht nur der Bedarf der gesamten Abteilung, sondern auch der Personalbedarf der einzelnen Mitarbeiter ausgerechnet werden, denn auch diese sind durch Urlaubsabwesenheiten und andere Vorkommnisse natürlich nicht die ganze volle Zeit an ihrem Arbeitsplatz. Durch den Ausfall von Mitarbeitern, die



sich zum Beispiel in Mutterschutz oder im Bildungsurlaub befinden, kann es zudem zu einer Erhöhung des Personalbedarfs kommen.



Beispiel 2

Wenn ein Mitarbeiter sechs Wochen Urlaub hat, nicht krank ist und auch sonst nicht fehlt, hat er folgende Ausfallquote:

$$\frac{6 \text{ Wochen} \times 100}{52 \text{ Wochen}} = 11,54 \% \text{ Ausfallquote}$$



Merke

In den Fallpauschalen, Pflegesätzen und sonstigen Entgelten, die die Kranken- und Pflegekassen und weitere Kostenträger zahlen, ist meist schon ein Personalausfall von 15 % mit berechnet.

Die durchschnittliche Ausfallquote in Deutschland beträgt etwa 18 %. In der Pflege liegt der Ausfallfaktor im Durchschnitt bei 20 %, in der Ärzteschaft liegt er bei 12 %.

Schritt 3: Ausfallfaktor

Um dem Stellenbedarf näher zu kommen, muss anhand der Ausfallquote nun der so genannte Ausfallfaktor berechnet werden. Dieser ist nötig, um nachher die konkrete Personalbedarfszahl zu ermitteln. Aus dem Prozentsatz der Ausfallquote ergibt sich der Ausfallfaktor folgendermaßen:

$$\frac{100}{(100 - \text{Ausfallquote in Prozentsatz})} = \text{Ausfallfaktor}$$



Beispiel 1

In unserem Beispiel gilt also Folgendes:

$$\frac{100}{(100 - 12,96)} = 1,15 \text{ Ausfallfaktor}$$

Der Ausfallfaktor der zehn Mitarbeiter ist 1,15. Diese beiden Zahlen müssen nun multipliziert werden, damit sich der Stellenbedarf ergibt. Das heißt nun konkret:

Damit die zehn Arbeitsplätze von Montag bis Freitag besetzt werden können, müssen nicht nur zehn Mitarbeiter sondern 11,5 Mitarbeiter mit Vollzeitverträgen eingestellt werden ($10 \times 1,15$).



Beispiel 2

$$\frac{100}{(100 - 11,54)} = 1,13 \text{ Ausfallfaktor}$$

Für den Kollegen der zwar nicht krank ist, aber natürlich seinen Urlaub nimmt, besteht ein Stellenbedarf von 1,13. Das bedeutet, es müsste noch ein 0,13%-Vertrag abgeschlossen werden, damit dieser eine Arbeitsplatz voll besetzt ist. Dieser 0,13%-Vertrag hätte fünf Wochenstunden.



Schritt 4: Berechnung von Stellenbedarf

Die Berechnung des Stellenbedarfs ist Voraussetzung für die tatsächliche Mindestbesetzung eines Arbeitsplatzes. Diese Berechnung wird dann eingesetzt, wenn keine andere Form der Berechnung (etwa Mindestbesetzungen usw.) die Versorgung der Patienten oder die Besetzung des Arbeitsplatzes gewährleisten kann, zum Beispiel in kleinen Pflegeeinheiten (Infektionsstationen), bei Nachtarbeitsplätzen oder bei einer zentralen Schwesternrufanlage.

Zur Begriffklärung:

Bruttoarbeitszeit = vertraglich festgelegte Gesamtarbeitszeit ohne Ausfallzeiten

Nettoarbeitszeit = Bruttoarbeitszeit minus Ausfallzeiten

Zur Ermittlung der Mindestbesetzung eines Arbeitsplatzes spielen folgende Faktoren eine Rolle:

- Zahl der Arbeitsplätze,
- Anzahl der zu besetzenden Tage in der Woche,
- Anzahl der zu besetzenden Stunden am Tag,
- Ausfallfaktor (oder die Nettoarbeitszeit),
- wöchentliche Bruttoarbeitszeit.

Die Formel lautet:

$$\frac{\text{Arbeitsplätze} \times \text{Wochentage} \times \text{Stunden/Tag} \times \text{Ausfallfaktor}}{\text{wöchentliche Bruttoarbeitszeit}} = \text{Stellen}$$

Wenn man durch die Netto- anstatt durch die Bruttoarbeitszeit teilt, fällt der Ausfallfaktor aus der oberen Multiplikation heraus.



Stellenbedarf bei gleichbleibender Besetzung

Beispiel

Eine zentrale Notaufnahme soll rund um die Uhr an jedem Tag des Jahres mit vier Schwestern und zwei Ärzten besetzt werden. Wie viele Schwestern und Ärzte müssen für die zentrale Notaufnahme eingestellt werden? Die Ausfallquote liegt bei 18 %. Daraus ergibt sich ein Ausfallfaktor von 1,22.

Schwestern:

$$\frac{4 \text{ Arbeitsplätze} \times 7 \text{ Wochentage} \times 24 \text{ Stunden/Tag}}{1,22 \text{ Ausfallfaktor}} = 20,5 \text{ Stellen}$$

40 Stunden wöchentliche Bruttoarbeitszeit

Das sieht auf den ersten Blick nach sehr viel aus. Wenn man aber bedenkt, dass hier in drei Schichten gearbeitet wird, bedeutet das, dass jeden Tag mindestens zwölf Schwestern anwesend sein müssen. Und das nun an sieben Tagen in der Woche.

Ärzte:

$$\frac{2 \text{ Arbeitsplätze} \times 7 \text{ Wochentage} \times 24 \text{ Stunden/Tag}}{1,22 \text{ Ausfallfaktor}} = 8,43 \text{ Stellen}$$

40 Stunden wöchentliche Bruttoarbeitszeit

Stellenbedarf bei unterschiedlicher Besetzung

Die bisherigen Beispiele gehen alle davon aus, dass jede Schicht gleich besetzt ist. Wer den Krankenhaus- oder Heimalltag kennt, weiß, dass dies nur in seltenen Fällen vorkommt.

Die folgende Tabelle hilft, alle Stellen für eine Abteilung zu berechnen. Die Bedingungen dieser Tabelle sind:

- In der Frühschicht 1 sind drei Mitarbeiter anwesend, zur Frühschicht 2 kommt noch eine Kollegin dazu.
- Der klassische Dienst läuft von Montag bis Freitag, also an fünf Tagen in der Woche und das Wochenende hat zwei Tage.
- Jeder Mitarbeiter hat einen 40-Wochenstunden-Vertrag.



	Früh 1	Früh 2	Spät	Nacht	WE Tag	WE Nacht	Summe aller Stellen
Arbeitsplätze/ Besetzung	3	1	2	1	2	1	
Anzahl der zu besetzenden Tage je Woche	5	5	5	5	2	2	
Anzahl der zu besetzenden Stunden am Tag	8	6	8	9	12	12	
Ausfallfaktor	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	
Wöchentliche Bruttoarbeitszeit	40	40	40	40	40	40	
Vollkosten (VK)-Stellen je Schicht	3,66	0,92	2,44	1,37	1,46	0,73	10,58

Um die Schichten mit neun Arbeitsplätzen zu belegen, müssen 10,58 Planstellen vergeben sein. Sind beispielsweise nur 10,5 Planstellen vergeben, wird es in dieser Abteilung immer wieder zu Überstunden kommen.

Vorteil dieser Methode:

Diese verlässliche Methode, die auch von den Personalabteilungen angewandt wird (und deshalb eine gute Diskussionsgrundlage bietet), zeigt vielen Dienstplanschreibern zum ersten Mal auf, warum der Dienstplan häufig schwer oder gar nicht zu gestalten ist, oder warum Mitarbeiter in Krankheitsfällen anderer Kollegen aus dem Frei geholt werden. Häufig wird bei der Stellenberechnung der gesamte Ausfallfaktor nicht mitberechnet und bei Urlaub oder Krankheit sind zu wenige Kollegen einsetzbar bzw. müssen sofort Überstunden machen.

Nachteil dieser Methode:

Diese Methode schützt nicht gegen das häufig verwendete Argument: „Dann müsst Ihr eben schneller arbeiten.“ Denn bei dieser Methode steht die Besetzung der Schichten schon fest. Mit internen Arbeitsprozessen und der Arbeitsorganisation, also für die Frage, ob für die Frühschicht tatsächlich drei Mitarbeiter nötig sind, hat diese Methode nichts zu tun. Um hieran zu arbeiten, ist die folgende, aber sehr viel aufwendigere Stellenbedarfsrechnung sinnvoll.