

5

Personalentwicklung Personalbedarfs- berechnung Personaleinsatzplanung

I. Ernst 2012

Überarbeitete Version 2021

M. Gusenbauer

Inhalt

1 Personalentwicklung..... 4

1.1 Ziele der Personalentwicklung 4

1.1.1 Strategische Ebene 4

1.1.2 Operative Ebene..... 5

1.2 Positionierung der Personalentwicklung 5

1.2.1 Aufgaben des Personalmanagements..... 5

1.2.2 Ziele des Personalmanagements 5

1.3 Instrumente der Personalentwicklung 6

1.3.1 Die Stellenbeschreibung 6

1.3.2 Personalauswahl entsprechend dem Anforderungsprofil 7

1.3.3 Mitarbeiter-Einführungsmaßnahmen 8

1.3.4 Weiterbildungen – Fortbildungen – Sonderausbildungen 10

1.3.5 Mitarbeiterbeurteilungen 12

2 Personalbedarfsberechnung 15

2.1 Die Entwicklung von Personalbedarfsberechnungen 15

2.2 Sinn der Personalbedarfsberechnung 15

2.2.1 Qualitative Personalbedarfsermittlung..... 15

2.2.2 Quantitative Personalbedarfsermittlung..... 16

2.3 Ausfallszeiten und deren Bedeutung für das Krankenhaus 19

2.3.1 Quantitative Ausfallszeiten 19

2.3.2 Qualitative Ausfallszeiten..... 20

2.4 Begriffe zur Arbeitszeit..... 20

2.5 Grundlagen für die Personalbedarfsberechnung 21

2.5.1 Befragungen 21

2.5.2 Beobachtungen (Arbeitsabläufe) 21

2.5.3 Zeitmessungen 21

2.5.4 Arbeitsabläufe..... 22

3 Personaleinsatzplanung 22

3.1 Aufgabe der Personaleinsatzplanung 22

3.2 Der Dienstplan 22

3.3 Ziele des Dienstplanes..... 22

3.4	Dienstplanerstellung und Dokumentation	22
3.5	Personalbezogene Faktoren, die bei der Dienstplanerstellung zu berücksichtigen sind	23
3.5.1	Erholungsurlaub.....	23
3.5.2	Pflegefreistellung	23
3.5.3	Sonderurlaub	23
3.5.4	Krankheit.....	24
3.5.5	Kur	24
3.5.6	Präsenzdienst	24
3.5.7	Mutterschutz	24
3.5.8	Karenzurlaub	24
3.5.9	Dienstfreie Tage	24
3.5.10	Zeitausgleich und NSchG-Stunden (BGBl-Mr- 414/90 Nachtschwerarbeitsgesetz)	24
3.6	Dienstplanmodelle	24
3.6.1	Flexible Diensteinteilung.....	25
3.6.2	Schichtdienst	25
3.6.3	Turnusdienst.....	25
3.6.4	Regelarbeitszeit.....	25
4	Literatur	26
5	Lernziele.....	28

Personalentwicklung, Personalbedarfsberechnung, Personaleinsatzplanung

1 Personalentwicklung

1.1 Ziele der Personalentwicklung

Unter Personalentwicklung bezeichnet man alle Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, die MitarbeiterInnen und die Führungskräfte im Hinblick auf die gegenwärtigen und zukünftigen betrieblich bedeutsamen Aufgaben und Tätigkeiten aufzubauen und zu erhalten.

Personalentwicklung ist insgesamt sowohl den Zielen der Organisation als auch den Zielen der in der Organisation tätigen MitarbeiterInnen verpflichtet.

Direkte Beiträge zur Zielerreichung der Gesamtorganisation bestehen vor allem in der Erweiterung der Qualifikation der MitarbeiterInnen, um die derzeitigen Aufgaben besser und die zukünftig notwendigen Aufgaben überhaupt erfüllen zu können. Wesentliche indirekte Beiträge zur Zielerreichung liegen darin, dass durch die Maßnahmen der Personalentwicklung die Attraktivität der Organisation auf dem Arbeitsmarkt tendenziell steigt und damit Rekrutierungsvorteile auf dem Arbeitsmarkt verbunden sind.

Auch verbessert Personalentwicklung zumindest ansatzweise die Motivation der MitarbeiterInnen, da Maßnahmen der Personalentwicklung oft als Anreiz (Belohnung) angesehen werden.

Die mit der Personalentwicklung verbundenen theoretischen Konzepte sind vielfältig und stammen aus Bereichen wie Organisations-, Motivations- oder Lerntheorien.

1.1.1 Strategische Ebene

Personalentwicklung auf strategischer Ebene beschäftigt sich mit folgenden Themen:

- > Umfang des Leistungsangebotes
- > Zufriedene und hochmotivierte Mitarbeiter
- > Ausmaß an Ressourcen
- > Rechtliche Grenzen/Möglichkeiten
- > Sozio-demografische Struktur
- > Vernetzung mit anderen Leistungsträgern

1.1.2 Operative Ebene

Personalentwicklung auf operativer Ebene stellt die Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters in den Mittelpunkt. Es wird dadurch definiert, welche Bildungsinhalte in welchem Zeitraum vermittelt werden sollen.

1.2 Positionierung der Personalentwicklung

Die Qualität der Mitarbeiterqualifikationen und deren Potential sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor einer Unternehmung, da die in Organisationen tätigen Mitarbeiter den wichtigsten Faktor zur Leistungserbringung darstellen. Es ist die Aufgabe des Personalmanagements dafür Sorge zu tragen, dass Personal in ausreichender Quantität und in der definierten Qualität zum jeweiligen Zeitpunkt zur Verfügung steht. Diese Hauptaufgabe des Personalmanagements wird durch eine Reihe von Teilaufgaben erfüllt.

1.2.1 Aufgaben des Personalmanagements

Es gliedert sich in folgende Bereiche:

- > Personalbedarfsermittlung
- > Personalbeschaffung
- > Personaleinsatz
- > Personalentwicklung
- > Personalfreistellung
- > Personalorganisation

1.2.2 Ziele des Personalmanagements

1.2.2.1 Das Sachziel

Bereitstellung der für das Ziel des Krankenhauses erforderlichen personellen Kapazitäten in entsprechender Qualität und Quantität zum richtigen Zeitpunkt

1.2.2.2 Das Formalziel

Ökonomische Zielkomponenten

Erbringung der Krankenhausleistungen mit einem Minimum an personellem Aufwand in qualitativer und quantitativer Hinsicht

Finanzpolitische Zielkomponente

Berücksichtigung der Möglichkeiten der Finanzierung der Spitalsversorgung

Soziale Komponente

Erfüllung der Bedürfnisse der Mitarbeiter durch optimale Arbeitsbedingungen, Schaffung positiver Anreize

Rechtliche Zielkomponente

Einhaltung von Rechtsnormen

1.3 Instrumente der Personalentwicklung

Die Instrumente dafür sind:

- > Stellenbeschreibung
- > Personalauswahl entsprechend dem Anforderungsprofil (Einstellungsgespräche, Eignungsgespräche)
- > Mitarbeiter-Einführungsmaßnahmen
- > Fort-, Weiter-, und Sonderausbildungen
- > Mitarbeiterbeurteilungen (Mitarbeiter-Orientierungsgespräch, Assessmentverfahren)

Personalentwicklung wird im wesentlichen von den Führungskräften umgesetzt. Sie müssen:

- > Entwicklungspotential ihrer Mitarbeiter erkennen
- > Leistungseinbußen erkennen
- > Beitrag zur Motivation liefern
- > Lernprozesse anregen, die dem Mitarbeiter erlauben, erfolgreich zu sein
- > Rahmenbedingungen für das Lernen stellen
- > Entwicklungsplan erstellen

1.3.1 Die Stellenbeschreibung

Gibt alle Tätigkeiten der Stelleninhaberin wieder, sowie die Stellen die sie anweisen und die sie selber anzuweisen hat. Die Erfahrung zeigt, dass gerade solche Beschreibungen die Grundlage sinnvoller und zielorientierter Kooperation ist. Sie sind aber keinesfalls für immer festgeschrieben, sondern müssen aktualisiert werden.

Die Stellenbeschreibung liefert die qualitative Grundlage für die Personalplanung.

1.3.1.1 Ziele der Stellenbeschreibung

- > Richtschnur des Handelns und Schwerpunkte der Aufgaben und Tätigkeiten
- > Koordination der Aufgaben und Tätigkeiten in einer Organisation
- > Maß für die Selbstkontrolle und Motivation für den Stelleninhaber
- > Grundlage für die Mitarbeiterbeurteilung und Kontrolle
- > Ausgangspunkt für die Planungsmaßnahmen

1.3.1.2 Elemente der Stellenbeschreibung

„Bezeichnung der Stelle

Eingliederung in die Betriebsorganisation

- > Übergeordnete Stellen
- > Untergeordnete Stellen
- > Nebengeordnete Stellen

Vertretungsverhältnisse

- > Aktive Vertretung (wen vertritt der Stelleninhaber)
- > Passive Vertretung (wer vertritt den Stelleninhaber)

Ziele der Stelle

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche der Stelle

- > allgemeine Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche
- > besondere Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche

Arbeitsmittel zur Aufgabenerfüllung

Zusammenarbeit mit anderen Stellen

- > Aktiv
- > Passiv

Anforderungsprofil der Stelle

- > Ausbildung
- > Erfahrung
- > Fähigkeiten

Bedingungen für den Stelleninhaber

- > Arbeitszeit einschließlich Dienstzeitregelung
- > Urlaub
- > Entlohnung

Fort- und Weiterbildung

Aufstiegsmöglichkeiten“¹

1.3.2 Personalauswahl entsprechend dem Anforderungsprofil

Im Anforderungsprofil werden die Anforderungen an die Qualität der Person beschrieben, die sie braucht um den Anforderungen der Stelle gerecht zu werden. Dies spielt bei der Auswahl

¹ Krankenhausbetriebslehre Seite 103, Horst Ingruber

von neuen Mitarbeitern aber auch bei der Auswahl für Führungspositionen (Hearing-Assessmentverfahren) eine wichtige Rolle.

Bereits bei der Rekrutierung müssen die Anforderungen des Arbeitsplatzes mit den Qualifikationen des Bewerbers konform sein. Leider kann aus Gründen einer angespannten Arbeitsmarktlage nicht immer eine optimale Übereinstimmung erreicht werden.

Bei der Rekrutierung empfiehlt sich ein klar strukturierter standardisierter Ablauf:

Analyse der Bewerbungsunterlagen – zumeist Lebenslauf, Schulzeugnisse, Weiterbildungsbestätigungen, Arbeitszeugnisse, Referenzen

Bewerbungsgespräch meist ein strukturiertes Gespräch an Hand eines Themenkataloges

Schnuppertage im Bereich wo die Stelle zu vergeben ist

Gespräch mit der Leitung des Bereiches – hier werden über fachliche Besonderheiten und notwendigen Qualifikationen gesprochen.

Anschließend wird zwischen den **Beteiligten die Entscheidung hinsichtlich Ablehnung oder Aufnahme getroffen** – bei positiver Entscheidung kommt es zur Aufnahme des Bewerbers.

1.3.3 Mitarbeiter-Einführungsmaßnahmen

Es müssen für die anzuleitenden Mitarbeiter Bedingungen geschaffen werden, die es ermöglichen ohne enorme Stresssituationen eine Einschulung und Teamintegration zu erreichen. Die praktische Anleitung muss zielorientiert mit Stärken/Schwächen-Analyse und Reflexion erfolgen.

Seit den Anfängen der professionellen Pflege orientiert sich die praktische Anleitung am Pflegealltag. Es wird vom Lernenden auf Erfahrungen zurückgegriffen, die er schon erlebt hat. Diese Erfahrungen eröffnen ihm die Möglichkeit des Verstehens, des Handelns und auch des situationsgerechten Verhaltens.

1.3.3.1 Der Kompetenzerwerb

Da Lernen durch Erfahrungen so selbstverständlich ist, wissen wir wenig darüber und sind versucht, diesem Lernen weniger Beachtung zu schenken als jenem Lernen, welches über Bücher, Schule oder andere formale Lernveranstaltungen stattfindet.

Das heutige Wissen über dieses Erfahrungslernen stützt sich vor allem auf das Werk von Patricia Benner (1984). Diese Arbeit von Benner stützt sich auf das Dreyfus-Dreyfus-Modell „from novice to expert“, in Deutsch als Buchform unter dem Titel „Stufen zur Pflegekompetenz“ erschienen.

Diesem Modell zufolge durchläuft ein Lernender im Erwerb und Vertiefen einer Fähigkeit fünf verschiedene Leistungsstufen:

- > **Neulinge** verfügen noch über keine Erfahrungen mit den Situationen in denen sie aktiv werden sollen. Das für den unerfahrenen Anfänger typische regelgeleitete Verhalten ist sehr eingeschränkt und unflexibel
- > **Fortgeschrittene Anfänger** ... genügen in ihren Leistungen schon gewissen Mindestanforderungen, sie haben bereits so viele Situationen bewältigt, dass sie sich wiederkehrenden bedeutungsvollen situativen Bestandteile bewusst werden konnten (oder von einem Mentor hingewiesen wurden)
- > **Kompetente** ... so wie sie bei Pflegenden anzutreffen sind, die etwa zwei bis drei Jahre im gleichen oder in einem ähnlichen Berufsfeld tätig sind. Sie entwickeln sich, wenn sie anfangen ihre Handlungen auf längerfristige Ziele oder Pläne auszurichten, über deren Bedeutung sie sich bewusst sind. Von der Stufe des reinen Reagierens auf Reize hin zu kompetentem und planvollem Vorgehen.
- > **Erfahrene** ... es werden Situationen als Ganzes und nicht mehr nur die einzelnen Aspekte wahrgenommen. Das Handeln wird an Maximen ausgerichtet, die Wahrnehmung ist das Schlüsselwort. Situationen werden nicht durchdacht, sondern auf der Grundlage früherer Situationen spontan begriffen.
- > **Experten** ... sind nicht mehr auf analytische Prinzipien angewiesen, um aus dem Verständnis der Situation eine angemessene Handlung abzuleiten. Durch den großen Erfahrungsschatz sind Experten in der Lage, jede Situation intuitiv zu erfassen und direkt auf den Kern des Problems vorzustoßen, ohne viel Zeit mit der Betrachtung unfruchtbarer Alternativdiagnosen und Lösungen zu verlieren.

Lernen aus täglichen Erfahrungen wird durch wiederholtes Überdenken dieser Erfahrungen gefördert. Erfahrungslernen heißt, sich das in der täglichen Praxis Wahrgenommene und Erfahrene durch Reflexion geistig bewusst zu machen.

Es benötigt Praktiker, die theoretisches Wissen in die Praxis umsetzen und durch pädagogische Fähigkeiten diese Erfahrungen an Lernende übermitteln können.

1.3.3.2 Die Praxisanleitung

Aus der Erkenntnis, dass durch Professionalität im Umgang mit Lernenden die Zielerreichung rascher und komplikationsloser erfolgen kann, wurde eine adäquate Ausbildung zum Praxisanleiter geschaffen.

1.3.3.2.1 *Die Ausbildungsziele*

- > Fähigkeiten und Bedürfnisse der Auszubildenden erheben
- > Ihre Fähigkeiten und Schwächen analysieren und reflektieren
- > Ausbildungsziele und Inhalte erarbeiten
- > Eine kompetente, fachpraktische Anleitung durchführen
- > Den neuen Mitarbeiter bis zur selbständigen Tätigkeit begleiten
- > Die eigene Tätigkeit überprüfen
- > Praxisreflexion mit dem Auszubildendem

Die Praxisanleitung hat einerseits Koordinationsaufgaben im Team, andererseits fungiert sie auch als Bindeglied (z.B. bei Praktikanten, Krankenpflegeschüler) zu den Akademien und Schulen. Sie coacht meist mehrerer Mitarbeiter, die sich in unterschiedlichen Anleitungs- und Ausbildungsphasen befinden.

Einen Teil ihrer Anleitungstätigkeit muss sie oft an ihre Kollegen delegieren. Sie ist jedoch verantwortlich für die ordnungsgemäße Durchführung und bekommt Informationen in Form von schriftlichen Tagesberichten, die sie evaluiert. Die notwendige Praxisreflexion ist eine weitere Aufgabe der Praxisanleitung.

1.3.3.2.2 *Standardisierte Einschulung neuer MitarbeiterInnen*

- > Schriftliches Konzept für die Einschulung
 - sie soll Arbeitsabläufe kennen lernen
 - einzelne Arbeitstechniken erlernen
 - ihre Aufgaben und Kompetenzen kennen
- > Zielvereinbarung mit Evaluierung
- > Betreuung durch den Praxisanleiter
- > Regelmäßige Zwischengespräche

1.3.4 Weiterbildungen – Fortbildungen – Sonderausbildungen

1.3.4.1 Fortbildung

Im GuKG §63 wurde eine verpflichtende Fortbildung von 40 Stunden in 5 Jahren definiert. Diese Fortbildungen sind nachweislich zu erbringen und müssen von den Führungskräften kontrolliert werden.

Fortbildungen finden auch in Form von Kongressen, Symposien oder Seminaren statt.

Um eine optimale Entwicklung des Mitarbeiters zu erwirken empfiehlt es sich sehr genau zu überlegen, welche Inhalte besonders sinnvoll sind, um ihn in seiner fachlichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen, beziehungsweise welche Werkzeuge er benötigt, um längerfristig den Anforderungen seines Arbeitsalltages gerecht zu werden.

Sehr gut bewährt hat sich eine Aufteilung in folgende Schwerpunkte:

- > fachspezifische Inhalte
- > persönlichkeitsbildende Inhalte
- > pflegebezogene Inhalte
- > gesundheitsfördernde Inhalte

1.3.4.2 Innerbetriebliche Fortbildung

ist im Krankenanstaltengesetz verankert und findet - meist vom Pflegemanagement organisiert - direkt in den Krankenhäusern statt.

1.3.4.3 Sonderausbildungen

sind im Gesundheits- und Krankenpflegegesetz verankert und müssen innerhalb eines vorgeschriebenen Zeitraumes absolviert werden. Sie erfolgen mit einer Prüfung und dem Erhalt einer Zusatzbezeichnung, z.B. für Operationsschwestern, Hygienefachkräfte etc.

1.3.4.4 Weiterbildungen

müssen mindestens 4 Wochen dauern, sind auch im Gesundheits- und Krankenpflegegesetz § 64 verankert und müssen mit einer Prüfung abschließen, z.B. geprüfte Stationsleitung.

Unter den Überbegriff Weiterbildung fallen aber auch:

1.3.4.4.1 Planmäßige Unterweisungen

Im Rahmen der Arbeitsunterweisungen wird seitens der Anleitenden versucht, den MitarbeiterInnen neue Arbeitsschritte durch ein genau strukturiertes Vorgehen zu vermitteln.

Unterstützt wird diese Unterweisung durch schriftliche Unterlagen den sogenannten Arbeitsanweisungen. Grundlagen dafür sind die Gebrauchsanweisungen der Hersteller. Sie beschreiben einen Prozessablauf mit seinen wesentlichen Ablaufschritten.

Es muss zu einem qualitätsgesichertem Arbeitsschritt nach einem reproduzierbaren, validierten Verfahren kommen.

Die Arbeitsanweisung muss klar zum Ausdruck bringen:

- > Was bearbeitet wird
- > Für welches Material
- > Wie eine Tätigkeit zu erledigen ist
- > Wer für die Abwicklung zuständig ist
- > Wann und in welcher Reihenfolge die Tätigkeit erfolgen muss
- > Womit die Tätigkeit geschehen muss
- > Welches Ergebnis erreicht werden muss
- > Wie und wo dokumentiert werden muss
- > Maßnahmen bei Abweichung vom Soll

1.3.4.4.2 Job Rotation

Bei dieser Form von Weiterbildung wechselt der Mitarbeiter geplanter Weise in relativ kurzer Zeit mehrmals die Arbeitsplätze. Mit dieser Maßnahme sollen neue Qualifikationen erworben werden.

1.3.4.5 Geräteschulungen

Nicht übersehen werden dürfen die Geräteschulungen entsprechend dem Medizinproduktegesetz BgBl.657/1997, §83.

Als Voraussetzung für die sachgemäße Anwendung von Medizinprodukten sind eine entsprechende Ersts Schulung und danach Wiederholungsschulungen notwendig.

Der Schulungsbedarf muss erhoben werden und in Abstimmung mit dem Dienstplan müssen diese Schulungen nachweislich und dokumentiert durchgeführt werden.

Ein Geräteschulungspass als Dokumentation pro Mitarbeiter hat sich sehr gut bewährt.

1.3.5 Mitarbeiterbeurteilungen

1.3.5.1 Das Förder- und Beurteilungsgespräch

ist eine reine Leistungsbeurteilung. Es wird in einem definierten Zeitraum vom Vorgesetzten durchgeführt. Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit der Selbstbeurteilung, muss zeitgerecht von dem Gespräch informiert werden und kann auch nach der Beurteilung eine Stellungnahme abgeben. Eine gemeinsame Zielvereinbarung sollte stattfinden und es empfiehlt sich, nie nur negatives Feedback abzugeben.

1.3.5.2 Das Mitarbeiterorientierungsgespräch

ist ein Instrument der Personalentwicklung und ist ein Beratungs- und Fördergespräch.

Meist gliedert sich das Gespräch:

- > **In einen Rückblick,**
 - Welche Aufgaben hatten die größten Prioritäten
 - Konnten sie ihre Ziele umsetzen
 - Wie beurteilen sie die dabei aufgetretenen Probleme
- > **Ein Mitarbeiterprofil mit Stärken/Schwächenanalyse**
 - Was sind ihre persönlichen Stärken und Schwächen
 - Wie können sie diese derzeit einsetzen
 - Haben sie Fähigkeiten, die sie derzeit nicht einsetzen können
- > **Führung und Zusammenarbeit**
 - Was sehen sie als wichtigste Führungsaufgabe
 - Wie gehen sie mit Konflikten um
 - Wie sehen sie ihre Teamfähigkeit
- > **Vorausschau mit einer Zielvereinbarung**
 - Welche Aufgaben wird der Mitarbeiter zukünftig zu bewältigen haben
 - Welche Schwerpunkte würden sie gerne für ihren Mitarbeiter setzen
 - Welche Voraussetzungen benötigt der Mitarbeiter dafür
- > **Entwicklungsmaßnahme**
 - Schulung
 - Eine bestimmte Tätigkeit
 - Weiterbildung
- > **Ergebnisprotokoll**
 - Eine kurze Zusammenfassung über die Inhalte zu den einzelnen Themen des Mitarbeiterorientierungsgesprächs

1.3.5.2.1 *Organisatorische Rahmenbedingungen*

Das Mitarbeiterorientierungsgespräch ist ein streng vertrauliches, in regelmäßigen Abständen geplantes Gespräch und findet zwischen der Stationsleitung und dem Mitarbeiter statt.

Bei der Terminvereinbarung werden auch die Gesprächsunterlagen überreicht. Das Gespräch soll in einer angenehmen Atmosphäre ohne Unterbrechungen und Störungen stattfinden. Nur die festgelegten Entwicklungsmaßnahmen gehen an die dafür vorgesehenen Stellen, alle anderen Unterlagen werden vernichtet und das Ergebnisprotokoll wird bei der Führungskraft sicher aufbewahrt. Beim nächsten Gespräch wird dieses Protokoll dann vernichtet.

1.3.5.2.2 Vorteile für die Führungskraft

Der Vorgesetzte findet Unterstützung bei der Personalführung, bekommt eine Rückmeldung über seinen Führungsstil, kann die Schwerpunkte seines Mitarbeiters besser erkennen und dadurch auch die Entwicklungsmaßnahmen gezielter setzen.

Wichtig erscheint auch die Reflexion der gemeinsamen Arbeitsbeziehung.

1.3.5.2.3 Vorteile für den Mitarbeiter

Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit, seine Arbeits- und Berufssituation aktiv mitzugestalten, sieht die Ziele klarer und arbeitet aktiv an der Verbesserung des Arbeitsklimas mit.

1.3.5.3 Assessmentverfahren

Das Assessment-Center stellt das aufwendigste Verfahren für die Personalauswahl dar und wird hauptsächlich für die Auswahl der Führungskräfte verwendet.

Durch Beobachtung des Verhaltens in simulierten Situationen kann man sich ein Bild über das Potential eines Mitarbeiters machen. Es wird angewendet, um potentielle Führungskräfte auf die zukünftigen Aufgaben vorzubereiten und auch die notwendigen Entwicklungsmaßnahmen zu setzen.

Wesentlicher Teil ist die Urteilsbildung der Beobachtergruppe und der Rückmeldung dieses Urteils an den Bewerber. Im Rahmen eines vertraulichen Gespräches wird eine umfassende Rückmeldung über sein gezeigtes Verhalten gemacht. Damit sollen die Möglichkeiten der Weiterentwicklung aufgezeigt werden.

2 Personalbedarfsberechnung

2.1 Die Entwicklung von Personalbedarfsberechnungen

Die Deutsche Krankenhausgesellschaft (DKG) hat bereits 1951 die ersten Berechnungsgrundlagen für Personalbedarfsberechnungen veröffentlicht. Damals wurden hauptsächlich Arbeitsplatz- und Leistungseinheitsrechnungen, sowie Kennzahlrechnungen eingesetzt.

Anfang der 80er Jahre etablierten sich auch verschiedene Verfahren zur analytischen Personalberechnung (z.B. Schweizer Wegleitung) in Österreich.

Mitte der 90er Jahre wurden vor allem aktuelle Rechenverfahren modifiziert und neue Methoden entwickelt.

2.2 Sinn der Personalbedarfsberechnung

- > Ermittlung der Arbeitsaufgabe
- > Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs
- > Ermittlung der Qualitätsmerkmale und Anforderungsprofile für dieses Personal – qualitativer Personalbedarf
- > Ermittlung von etwaigen Unter- oder Überdeckungen

2.2.1 Qualitative Personalbedarfsermittlung

Ermittlung der Arbeitsaufgabe

Voraussetzung für die quantitative Personalbedarfsermittlung ist die Definition der Arbeitsaufgabe im Einzelfall. Dabei sind auch betriebliche Zusammenhänge zu berücksichtigen.

Art und Umfang der verschiedenen durchzuführenden Tätigkeiten sind zu fixieren. Das Resultat ergibt das Anforderungsprofil für das Personal.

Stellenbeschreibung

Ergebnis der Ermittlung des Arbeitsauftrages ist die Stellenbeschreibung. Diese fixiert im Detail die Aufgaben, die an den einzelnen Stellen auszuführen sind und leitet davon Qualifikationsmerkmale für das einzusetzende Personal ab.

2.2.2 Quantitative Personalbedarfsermittlung

Dafür gibt es verschiedene Methoden:

2.2.2.1 Leistungseinheitsrechnung

Bei der Leistungseinheitsrechnung wird der Arbeitsaufwand zur Ausführung einer bestimmten Leistung festgestellt:

- > Anzahl der Leistungen in einem festgelegten Zeitraum
- > Zeitaufwand je Leistung

Zu berücksichtigen sind auch:

- > Anzahl und Art des für die Einzelleistung benötigten Personals
- > Zuschlag für Administration, Organisation und Personalführung

2.2.2.1.1 *Personalberechnung nach Sterilversorgungseinheiten*

Bei dieser Berechnungsart muss als Grundlage der Durchschnittliche Zeitaufwand für eine Sterileinheit erhoben werden. Die Schwierigkeit liegt jedoch in dem sehr großen Erhebungsaufwand durch die Vielzahl der Container und der Zuordnung der Einzelinstrumente für eine STE.

Diese Erfassung aller Sterilguteinheiten ist einer der wichtigsten Tätigkeiten die durchgeführt werden muss, da es sehr abhängig ist, welche OP Disziplinen die Abteilung aufbereitet. Eine Orthopädische Abteilung benötigt mehr Personal auf Grund der Tassenanzahl als eine Augenabteilung oder Chirurgie

Außerdem können nicht alle Tätigkeiten, die in der zentralen Aufbereitung anfallen, einer Sterileinheit zugeordnet werden. Dadurch wird man auch hier mit einer weiteren Berechnungsart kombinieren müssen. (Zoneneinteilung)

$$\frac{\text{Anzahl der STE} \times \text{Arbeitsminuten pro STE}}{\text{Wochenarbeitszeit eines Mitarbeiters minus Ausfall}} = \text{Anzahl der Mitarbeiter}$$

2.2.2.2 Arbeitsplatzberechnung

Bei der Arbeitsplatzberechnung wird die tägliche und wöchentliche Anwesenheitszeit zur Ausführung bestimmter Leistungen festgestellt. Bei dieser Methode wird der Mindestpersonalbedarf festgestellt.

Anzahl der notwendigen Arbeitsplätze

- > Anzahl des notwendigen Personals pro Arbeitsplatz
- > Berechnungstage pro Arbeitsplatz
- > Notwendige Betriebs- und Arbeitszeit

2.2.2.3 Die Kombinationsrechnung

Die Leistungseinheitsrechnung und die Arbeitsplatzberechnung werden auch sehr oft in Kombination verwendet und man kann praktisch damit alle Arten der Personalbedarfsermittlung durchführen.

2.2.2.4 Die Kennzahlrechnung Verwendung bei Abteilungen mit Krankenbetten

Ist ein sehr einfaches Verfahren für die Personalbedarfsberechnung. Dabei wird von Verhältniszahlen zwischen Personalbedarf einerseits und Leistungen andererseits ausgegangen.

Diese Zahlen basieren zumeist auf Ergebnissen von repräsentativ durchgeführten Leistungseinheit- oder Arbeitsplatzberechnungen, Arbeitsanalysen, statistischen Erhebungen der IST-Personalausstattung und Erfahrungswerten. In der Praxis werden Kennzahlen häufig verwendet.

Der Vorteil liegt in der Einfachheit der Anwendung. Kennzahlen lassen sich jeweils wieder auf Zeitvorgaben zurückführen so dass diese als globale Leistungseinheits- oder Arbeitsplatzberechnung angesehen werden kann.

Der Nachteil:

- > sind aus bestimmten örtlichen Verhältnissen abgeleitet
- > kann nicht immer auf anderer Häuser umgeleitet werden
- > sind oft zu global

2.2.2.5 Geschlossene Personalberechnungskosten

Es wurde eine Reihe von Personalberechnungsmethoden für bestimmte Personalkategorien entwickelt, wobei vor allem für den Pflegedienst einige Methoden auf breiter Basis angewandt werden.

Um die Komplexität des Themas Personalbedarfsberechnung besser verstehen zu können sollen drei verschiedene Modelle kurz vorgestellt werden.

2.3 Ausfallszeiten und deren Bedeutung für das Krankenhaus

Die Problematik der Ausfallszeiten gewinnt gerade im personalintensiven Dienstleistungsbetrieb Krankenhaus besondere Bedeutung.

2.3.1 Quantitative Ausfallszeiten

Quantitative Fehlzeiten sind durch eine Fehlzeitstatistik leicht zu erfassen und dazu zählt:

- > Krankheit
- > Urlaub
- > Unfall
- > Mutterschutzgesetz
- > Sonderurlaub
- > Pflegefreistellung
- > Dienstfreistellungen – Sonderausbildung, Weiterbildung etc.
- > Ausfallszeiten durch Amtswege oder Arztbesuche
- > Kuraufenthalte
- > Zeitguthaben (Nachtschwerarbeitergesetz)
- > Karenzurlaub

Fehlzeiten stellen ein wirtschaftliches Problem dar und sind ein nicht zu unterschätzender Kostenfaktor. Es können weniger Leistungen als geplant erbracht werden. Um eine möglichst gleichmäßige Leistung zu erbringen ist in der Höhe der Fehlzeitquote zusätzliches Personal vorzusehen.

Berücksichtigt wird dieser Personalausfall mit einem bestimmten Prozentsatz auch in den Stellenplänen.

Trotz Ausgleich kann es durch die jahreszeitlich unterschiedliche Verteilung der Fehlzeiten zu kurzen Reduzierungen der Leistungsfähigkeit von Betriebsstellen kommen. Aufgabe von Management ist dann durch geeignete Organisationsmaßnahmen eine Kompensation zu erreichen.

2.3.2 Qualitative Ausfallszeiten

Darunter ist zu verstehen, dass Mitarbeiter zwar am Arbeitsplatz anwesend sind, die volle Leistungsbereitschaft jedoch nicht gegeben ist. Diese Fehlzeit ist schwieriger zu erfassen und eine Menge von Gründen kann die Ursache sein. Arbeitsunzufriedenheit, Burn-out, fehlende Motivation, schlechte baulich-technische Arbeitsbedingungen oder der Mitarbeiter ist krank im Dienst.

Führungskräfte können an Hand von Leistungsbeurteilungen oder gezielten Gesprächen konkrete Hinweise für die Gründe bekommen.

Auch gibt es Methoden zur Ermittlung der Arbeitszufriedenheit.

2.4 Begriffe zur Arbeitszeit

Bruttoarbeitszeit

Ist die vertragliche Wochenarbeitszeit eines Mitarbeiters, berechnet als Jahresarbeitszeit.

Beispiel:

40 Stunden x 52 Wochen/Jahr = 2080 Stunden Bruttojahresarbeitszeit

Nettoarbeitszeit

Ist die um die Ausfalls-, Fehl-, Absenzzzeit reduzierte Bruttojahresarbeitszeit (ca. 15 – 25%).

Dies ist die tatsächliche Zeit die der Mitarbeiter zur Verfügung steht.

Trotzdem ist es notwendig, immer eine Fehlzeitstatistik zu führen, da die Ausfallsquote trotzdem höher sein kann und man dann Ursachenanalysen durchführen muss.

Die Ausfallsquote ist sehr stark abhängig von der Qualifikation des Personals.

Produktivarbeitszeit

Darunter versteht man die Nettoarbeitszeit abzüglich unproduktiver Zeiten des Arbeitsprozesses. Dazu zählen Essenszeiten, Regenerationspausen, Sanitärzeiten, private Gespräche etc.

Es zählen jedoch auch unkoordinierte Arbeitsabläufe, unklare Arbeitsanweisungen, Wartezeiten etc. Diese unproduktiven Zeiten reduzieren die Arbeitszeit um ca. weitere 5 – 15%. Konkret können diese Zeiten durch Arbeitsstudien und Arbeitsanalysen festgestellt werden.

Die Optimierung der Arbeitsabläufe und das Informationsmanagement tragen wesentlich zur Reduzierung der unproduktiven Arbeitszeiten bei.

2.5 Grundlagen für die Personalbedarfsberechnung

Als Grundlagen dienen Leistungsdatenerhebungen, Befragungen, Beobachtungen, Zeitmessungen, Arbeitsstudien und Arbeitsanalysen.

2.5.1 Befragungen

können schriftlich und mündlich erfolgen. Geschieht meist in Form eines Fragenkataloges der anschließend ausgewertet werden muss. Oft sehr aufwendig in der Auswertung und das Ergebnis lässt oft auf Grund unklarer Fragestellungen keine eindeutigen Ergebnisse zu.

2.5.2 Beobachtungen (Arbeitsabläufe)

Es gibt unterschiedliche Arten, prinzipiell geht es um die Beobachtung bestimmter Tätigkeiten, Situationen und Abläufe. Dies kann in einer Einzelbeobachtung, Dauerbeobachtung oder als Multimomentbeobachtung erfolgen.

2.5.3 Zeitmessungen

Bei dieser Methode wird die Dauer einer bestimmten Tätigkeit mehrmals mit einer Stoppuhr erfasst und dann statistisch ausgewertet. Diese Zeitmessstudien sind oft die Basis von Personalbedarfsplanungen und werden auch im Bereich der Personaleinsatzplanung eingesetzt.

2.5.4 Arbeitsabläufe

Um die erhobenen Daten möglichst klar und strukturiert darzustellen, empfiehlt es sich, Flussdiagramme oder ähnliches zu verwenden um die Prozesse zu veranschaulichen. Damit können auch Schnittstellen zu den anderen Bereichen sehr gut aufgezeigt werden.

3 Personaleinsatzplanung

3.1 Aufgabe der Personaleinsatzplanung

Einerseits das Sicherstellen des für die Aufgaben notwendigen Personals mit der entsprechend ausgestatteten definierten Qualität. Andererseits aber auch die Einteilung unter Berücksichtigung der betrieblichen Besonderheiten und Veränderungen.

3.2 Der Dienstplan

Der Dienstplan ist ein Organisationsinstrument, das den Personaleinsatz und die anfallende Arbeit vorausschauend aufeinander abstimmt. Das Privatleben wird stark durch die berufliche Arbeitszeit beeinflusst. Dadurch ist nicht verwunderlich, welche hohe Emotionalität das Thema Dienstplangestaltung hervorruft.

Gesetzliche Regelungen zu Arbeitszeit, die Arbeitnehmerbestimmungen und die Notwendigkeit der Personalpräsenz bilden die Grundlagen für die Dienstplanerstellung.

3.3 Ziele des Dienstplanes

Eine optimale Einteilung des vorhandenen Personals, mit einem Einsatz entsprechend seinem Ausbildungsstand, entsprechend dem Leistungsanfall, unter Berücksichtigung der Urlaubs- und Fortbildungsplanung, unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen, unter Berücksichtigung der Personalwünsche sollen erreicht werden.

3.4 Dienstplanerstellung und Dokumentation

Der Dienstplan gibt Auskunft darüber, wer, wann Dienst hat und ist auch ein Instrument der Personaladministration (Urlaubsplan, etc.).

Die Art der Diensterteilung und die Rahmenbedingungen zur Erstellung der Abrechnung müssen klar definiert und genehmigt sein.

Die Diensterteilung muss meist mindestens 2 Monate im Voraus erstellt sein und von der Führungskraft freigegeben sein.

Der Dienstplan muss nachvollziehbar dokumentiert sein. Fehlzeiten müssen klar ersichtlich sein und angeordnete Mehrstunden vermerkt sein. Weiters muss auf dem Dienstplan der vollständige Name des Mitarbeiters, Qualifikation ev. auch eine Personalnummer vorhanden sein. Auf dem Dienstplan darf nur mit einem Kugelschreiber eingetragen werden.

Die Verantwortung für die Dienstpläne obliegt der Stationschwester, geprüft werden sie von internen Mitarbeitern, z.B. Bereichsleiter oder Personalabteilung und extern von der Revisionsabteilung.

Die Verrechnung von Zulagen und Nebengebühren und die Abrechnung der Arbeitsstunden erfolgt auf den dafür vorgesehenen Spalten oder auf eigenen Formularen.

Dienstpläne sind derzeit drei Jahre zu archivieren.

3.5 Personalbezogene Faktoren, die bei der Dienstplanerstellung zu berücksichtigen sind

3.5.1 Erholungsurlaub

Darunter versteht man die Zeit, die der Mitarbeiter bei voller Entlohnung von der Dienstausbung befreit ist. Diese Zeit soll der Erholung und Erhaltung der Arbeitskraft des Mitarbeiters dienen.

Der gesetzlich vorgegebene Urlaubsanspruch beträgt 25 Werktage (5 Wochen) und wird in Tagen oder Stunden abgerechnet.

Die Zeit desurlaubes muss zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zeitgerecht vereinbart werden. Die Abrechnung desurlaubes erfolgt je nach Art des Dienstplanmodells.

3.5.2 Pflegefreistellung

Dient zur Pflege und Betreuung des Kindes. Für Kinder bis zum 12. Geburtstag sind das Höchstmaß 2 Arbeitswochen/Jahr. Bei älteren Kindern beträgt das Höchstmaß dann 1 Arbeitswoche.

3.5.3 Sonderurlaub

Sonderurlaub für besondere Anlässe können in einem Höchstmaß von 3 Tagen pro Jahr vom Vorgesetzten genehmigt werden (z.B. Heirat). Sonderurlaub kann auch für Fortbildungen und Teilnahme an Seminaren gewährt werden.

3.5.4 Krankheit

Ist in der Regel ein unvorhergesehenes Ereignis und muss sofort bei Auftreten telefonisch gemeldet werden, die Krankmeldung muss jedoch noch bestätigt werden.

3.5.5 Kur

Sobald die Genehmigung der Sozialversicherung vorhanden ist, muss ein Ansuchen auf Dienstfreistellung gestellt werden.

3.5.6 Präsenzdienst

Ist der Einberufungsbefehl vorhanden, muss dieser dem Dienstgeber gemeldet werden.

3.5.7 Mutterschutz

Sobald die Schwangerschaft bekannt ist, muss Mitteilung gemacht werden. Es dürfen nur Tätigkeiten entsprechend dem Mutterschutz getätigt werden. Arbeitsverbot besteht 8 Wochen vor und nach dem Geburtstermin (bei Sectio 12 Wochen nach der Geburt).

3.5.8 Karenzurlaub

Der Mutter gebührt ein Karenzurlaub bis zum 2. Geburtstag des Kindes und kann noch um ein halbes Jahr verlängert werden, der Kündigungsschutz fällt dabei jedoch weg. Es besteht auch die Möglichkeit der geteilten Karenz, diese dauert bis zum dritten Geburtstag des Kindes. Die Mütter haben unterschiedliche Möglichkeiten nach der Geburt die Karenzzeit mit dem Arbeitgeber abzustimmen! (Stundenanzahl, Dienstzeiten.....)

3.5.9 Dienstfreie Tage

Ergeben sich einerseits durch die Einteilung des Dienstes und bei Mitarbeitern mit einer Regeldienstvereinbarung durch Sonntage und Feiertage.

3.5.10 Zeitausgleich und NSchG-Stunden (BGBI-Mr- 414/90 Nachtschwerarbeitsgesetz)

Diese Stunden müssen dem Mitarbeiter rückerstattet werden nach Maßgabe des Betriebes und entsprechend den Wünschen des Mitarbeiters. Wird in der Regel als Freizeit rückerstattet in Absprache mit der Stationsleitung

3.6 Dienstplanmodelle

Generell liegt immer mehr im Trend, von den langen 12 Stundendiensten, die von vielen Mitarbeitern auf die Dauer als sehr belastend empfunden werden, auf kürzere Dienste umzusteigen. Untersuchungen haben ergeben, dass eine Tagespräsenz von 8 Stunden für den Mitarbeiter gesundheitlich nicht so belastend sind und Krankenstände sich reduzieren.

Auf Grund des steigenden Pensionsantrittsalters müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die einerseits kürzere, andererseits gesündere Arbeitszeiten ermöglichen, aber auch auf Mitarbeiterwünsche eingehen !

So werden immer wieder neue sehr flexible Dienstplanvarianten ausprobiert, um möglichst den Bedürfnissen der Mitarbeiter und der Organisation gerecht zu werden.

3.6.1 Flexible Diensteinteilung

Die flexible Diensteinteilung ist ein zeitgemäßes Instrument im Sinne der Arbeitszeitflexibilisierung um den individuellen Bedürfnissen des Mitarbeiters entgegen zu kommen und auch den Leistungsansprüchen des Dienstgebers gerecht zu werden.

Als Voraussetzung für das Funktionieren des Modells müssen Rahmenbedingungen vorgegeben werden.

Folgende Punkte müssen enthalten sein:

- > Wochenstundenverpflichtung
- > Wochenarbeitszeit
- > Dienstplanerstellung
- > Personaleinsatzplanung
- > Stundenabrechnung
- > Freizeit

3.6.2 Schichtdienst

Der klassische Schichtdienst wie z.B. in Produktionsbetrieben (Sterilisation) findet im Krankenhaus derzeit nur im Ansatz Verwendung. Es handelt sich dabei um Varianten, die sich über 24 Stunden erstrecken und bei der sich mehrere Mitarbeiter mit unterschiedlichen Stunden diesen Arbeitsplatz teilen.

Die Aufteilung erfolgt meist in gleichmäßigen Stundenaufteilungen z.B. 6:00 - 14:00 Uhr, 14:00 Uhr - 22:00 Uhr und eine Spätschicht 22:00 - 6:00 Uhr.

Die nach Größe der Abteilung, besteht die Möglichkeit in Absprache mit den Mitarbeitern Schicht Dienstpläne zu erarbeiten die für den gesamten Betrieb am optimalsten sind.

Der Vorteil dieser Schichtdienste sind, dass die Mitarbeiter von der nächsten Schicht abgelöst werden und es dadurch zu wenig Überstunden kommt und die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht.

Bei den 8 Stunden Schichtbetrieben ist die Arbeitsqualität höher, da es hier klare Rahmenbedingungen gibt.

3.6.3 Turnusdienst

Der Turnusdienst ist ein regelmäßige Aufeinanderfolge von Arbeitstagen und dienstfreien Tagen (z.B. sog. Radeldienste). Heute meist durch die flexible Diensterteilung abgelöst.

3.6.4 Regelarbeitszeit

Darunter versteht man die normale Arbeitszeit (Kernarbeitszeit) an Wochentagen von Montag bis Freitag, kann auch bis Samstag sein. Im Pflegebereich betrifft dies meist die Diensterteilung der Führungskräfte, der Ambulanzen und zum Teil auch den Operationsbereich.

4 Literatur

- INGRUBER H.: Krankenhausbetriebslehre Dieter Göschl Ges.m.b. H. Verlagsbuchhandlung Wien 1994
- BENNER P.: Stufen zur Pflegekompetenz, „From Novice to Expert“ Verlag Hans Huber 1994
- KASPER H.,
MAYRHOFER W.: Personal Ueberreuterverlag 1993
- DORFMEISTER G.: Pflegemanagement, Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis, Wilhelm Maudrich 1999
- ERNST I.: Qualitätssicherung im Berufsbild einer Pflegeperson im Operationsdienst, Diplomarbeit 1997, Universitätslehrgang für Krankenhausmanagement
- ERNST I.: Der Praxisanleiter im OP-Bereich, 2. Hausarbeit, Universitätslehrgang für Krankenhausmanagement
- BERTHEL J. KOCH H.-E.: Karriereplanung und Mitarbeiterführung, Stuttgart 1985
- BERTHEL J.: Personalmanagement, Stuttgart 1979
- CONRADI W.: Personalentwicklung, Stuttgart 1983
- KITZMANN A.,
ZIMMER D.: Grundlagen der Personalentwicklung, Weil der Stadt 1982
- MENTZEL W.: Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, Freiburg 1983
- WEBER W.: Betriebliche Weiterbildung, Stuttgart 1985
- DORFMEISTER G.,
PANDZIC R., BIEL W.: Pflege-Personal-Regelung Wien (PPR-Wien) eine analytische Methode der Personalbedarfsplanung als Controllinginstrument für das Pflegemanagement Teil 2, Österreichische Krankenhauszeitung 2/1999
- EXCHAQUET N.F.,
ZÜBLIN L.: Schweizer Wegleitung zur Berechnung des Personalbedarfes für Krankenstationen in Allgemeinspitälern, Bern 1975

- HARMES K.: Möglichkeiten und Grenzen einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung in Funktionsbereichen, Die Schwester/Der Pfleger 2/1995
- HARREITHER B.: Arbeitszeitmodell für den Schicht- und Tourendienst, Für Dich – im Spital und Pflegeheimen Spezial, Hauptgruppe II, Verlag Österreichischer Gewerkschaftsbund Wien 1993
- KARAZMAN R.,
STAUDINGER CH.: Gesunde Arbeitszeiten für PflegemitarbeiterInnen im Krankenhaus, Kriterien und Modellprojekte zur gesundheits- und altersgerechten Arbeitszeitgestaltung, Institut für betriebliche Gesundheitsförderung und Wiener Krankenanstaltenverbund, Verlag G. Conrad, Gamburg 1999
- LECHNER E.: Das Arbeitszeitmodell „Gesunde Arbeitszeiten“ des Pflegedienstes im Kaiserin Elisabeth-Spital, Österreichische Krankenhauszeitung 12/1998
- MEGGENEDER O.: Arbeitszeitformen von Frauen und Männern in ausgewählten Wirtschaftsklassen, Forschungsbericht aus Sozial- und Arbeitsmarktpolitik, Nr. 28 Bundesministerium für Soziales, Wien 1990
- PIRKER R.,
SCHIENSTOCK G.: Flexible Arbeitszeiten, Forschungsbericht aus Sozial- und Arbeitsmarktpolitik, Nr. 8 Bundesministerium für Soziales, Wien 1989

5 Lernziele

- > Sinn der Personalentwicklung erkennen
- > Instrumente der Personalentwicklung aufzählen können
- > Elemente der Stellenbeschreibung für den eigenen Bereich umsetzen können
- > Anforderungsprofil erstellen können
- > Mitarbeitereinführungsmaßnahmen für den eigenen Bereich definieren können
- > Weiterbildungsmöglichkeiten kurz beschreiben können
- > Möglichkeiten der Mitarbeiterbeurteilungen beschreiben können
- > Sinn der Personalbedarfsberechnung erkennen
- > Unterschied zwischen qualitativer und quantitativer Personalbedarfsermittlung kennen
- > Leistungseinheitsrechnung anwenden können
- > Personalberechnung nach STE anwenden können
- > Arbeitsplatzberechnung anwenden können
- > Kombinationsrechnung erklären können
- > Kennzahlrechnung erklären können
- > Geschlossene Personalberechnungsmodelle aufzählen können
- > Bedeutung der Fehlzeiten für die Organisation erkennen
- > Mit Begriffen zur Arbeitszeit umgehen können
- > Grundlagen der Personalbedarfsberechnung kennen
- > Wertigkeit des Dienstplanes zur optimalen Personaleinsatzplanung erkennen
- > Alle Faktoren die für den Dienstplan notwendig sind kennen

Verschiedene Dienstplanmodelle anwenden können

Anmerkung

Geschlechtsneutrale Formulierung: Alle Personen und Funktionsbezeichnungen, die in dieser Unterlage in der männlichen Form verwendet werden, gelten sprachlich auch in der weiblichen Form.