

Instrument 4

Tourenplanung

Bedeutung

Die Tourenplanung muss für alle Beteiligten (Patientinnen und Patienten, Pflegekräfte und Unternehmen) gut gestaltet werden:

- Sie sollte **wirtschaftlich sein**, damit das Unternehmen seine Fahrt- und Arbeitskosten minimieren kann,
- sie sollte die **Pflege- und Führungskräfte nicht zu sehr belasten**, indem sie etwa keinen zu hohen Planungsaufwand erzeugt und die Pflegekräfte auf der Tour nicht über- oder unterfordert, und
- sie sollte die **Zufriedenheit der Patientinnen und Patienten** beachten, weil das die wirtschaftliche Basis des Unternehmens sichert und zu einem harmonischen Verhältnis zwischen Patientinnen und Patienten einerseits sowie Pflegekräften andererseits beiträgt.

Deshalb muss die Tourenplanung viele verschiedene Interessen und Erwartungen erkennen und möglichst gut in der praktischen Umsetzung berücksichtigen. Das wird oft nur durch Kompromisse gehen. Diese komplexe Anforderung kann nicht nur durch das Wissen und die Einschätzungen einer Führungskraft (und vielleicht noch einer Ersatzkraft) bewältigt werden, die für die Tourenplanung zuständig ist. Es ist mehr Wissen und mehr **Dialog nötig, um allen Seiten möglichst gut gerecht werden zu können**. Beziehen Sie deshalb die Pflegekräfte so weit wie möglich in die Tourenplanung ein. Denn sie haben das Wissen aus dem alltäglichen Umgang mit der in Ihrer Zentrale vorgenommenen Tourenplanung. Sie können sagen, ob verschiedene Parameter wie beispielsweise Fahrzeiten, Pflegezeiten, Kundenzufriedenheit, wirtschaftliche Gestaltung der Wege, Reihung der Patientinnen und Patienten sowie notwendige Kompetenzen der Pflegekräfte für die Tour »passen«. Der **Einbezug der Pflegekräfte kann dabei kein einmaliger Vorgang sein, sondern muss fortlaufend erfolgen**. Denn nichts ist in einem Pflegedienst so **dynamisch** wie die Tourenplanung und die

beständige Erfahrung mit immer wieder veränderten Touren (insbesondere durch neue, genesene oder verstorbene Patientinnen und Patienten).

Beteiligung

Je nach Größe und Organisation eines Pflegedienstes wird die Tourenplanung verantwortlich von der (stellvertretenden) Pflegedienstleistung oder von einer speziellen Kraft in der Pflegezentrale ausgeführt, die nur für diese Aufgabe zuständig ist. Eine spezielle Kraft ist ab mittelgroßen Pflegeunternehmen schon aufgrund der Komplexität der Tourenplanung angemessen. Allerdings können **in die Tourenplanung die Erfahrungen sowohl der anderen Führungskräfte aus der Pflegezentrale**, die vielleicht selbst noch Pflegeeinsätze leisten oder die in Übergeben der Pflegekräfte von deren Touren hören, **als auch die Pflegekräfte selbst einbezogen** werden.

Wie diese Beteiligung organisiert werden kann, erläutern wir im Punkt »Vorgehen«. Hier ist aber zunächst einmal die Frage zu klären, ob eine Beteiligung verpflichtend oder freiwillig sein sollte. In der Regel sollten Sie das Freiwilligkeitsprinzip vorsehen, damit sich nur die Pflegekräfte beteiligen, die sich auch wirklich für die Tourenplanung und deren optimierte und reflektierte Gestaltung interessieren. Sollte Ihnen jedoch auffallen, dass eine Pflegekraft sich besonders häufig über die in ihren Augen suboptimale Ausgestaltung der Tourenplanung äußert, sollten Sie diese Person explizit zur Beteiligung an der Tourenplanung auffordern.

Zuständigkeiten

Die Beteiligung an der Tourenplanung bezieht sich auf verschiedene Wege der Reflexion, nicht aber auf die Durchführung der Tourenplanung selbst. Diese bleibt der dafür zuständigen, spezialisierten Person vorbehalten. Denn die **alltägliche Tourenplanung erfordert sehr viel Wissen über die Patientinnen und Patienten, die Pflegeanforderungen, die Wegezeiten, die Dienstzeiten der Pflegekräfte, über das PC-Programm der Tourenplanung** usw. Je nach Position im Leitungsteam der Pflegezentrale kann entweder die für die Tourenplanung zuständige Person selbst die Reflexionsmethoden organisieren. Oder sie wird dabei von einer anderen Person unterstützt (z. B. der Pflegedienstleitung). Die Unterstützung durch eine weitere Person aus dem Leitungsteam hat den Vorteil, dass eine Person organisierend beteiligt ist, die selbst keine »Aktien« im Prozess besitzt. Sie kann gut

zwischen den Pflegekräften einerseits und der Tourenplanerin bzw. dem Tourenplaner vermitteln.

Vorgehen

Es lassen sich grob drei Wege der Beteiligung der Pflegekräfte an der Tourenplanung unterscheiden:

1. eine **alltägliche Beteiligung** durch die Möglichkeit, beständig einzelne Rückmeldungen geben zu können,
2. eine **Beteiligung durch eine organisierte Reflexion** der Tourenplanung mittels eines Workshops oder einer (dauerhaft eingerichteten) Arbeitsgruppe und
3. die **regelmäßige Berücksichtigung besonderer Lebenslagen** der Pflegekräfte.

Wir werden diese Wege im Folgenden beschreiben.

1. Alltägliche Rückmeldungen zur Tourenplanung:

Die Pflegekräfte kommen nach der Frühschicht in die Pflegezentrale und absolvieren bei einer Person aus dem Büroteam die Übergabe (etwa bei der Pflegedienstleitung), wenn sich auf ihrer Tour Veränderungen zu Patientinnen und Patienten usw. ergeben haben. Bei diesen Übergaben berichten sie zudem auch **Ereignisse, welche die Tour und die Organisation der Tour betreffen**. Diese Informationen sind für die Tourenplanung sehr wichtig (z. B. dauerhaft veränderte Verkehrsführungen, falsch vorberechnete Fahrzeiten usw.). Das ist leicht durch einen Meldezettel zu erledigen, der direkt an die Tourenplanung adressiert wird. Sollten Sie in Ihrem Unternehmen einen Übergabebogen verwenden (→ *Instrument 7: »Übergabe organisieren«*), können Sie ganz einfach diesen Bogen verwenden.

Vielfach äußern Pflegekräfte, dass sie zwar immer wieder Meldungen an die Tourenplanung richten, die Tourenplanung aber unverändert bleibt. Sie haben dann Sorge, dass die Informationen nicht angekommen sind, oder sie ärgern sich darüber, dass ihre Eingaben nicht ernst genommen werden. Vermerken Sie deshalb in solchen Fällen auf dem Bogen einen **Rückmeldewunsch**, der die Tourenplanung verpflichtet, eine Antwort auf das Anliegen zu geben. Damit können Sie sicher sein, dass die gegebenen Informationen auch tatsächlich ihr Ziel erreichen. In der Rückmeldung kann die Tourenplanung dann angeben, dass sie die gewünschte Veränderung vornehmen konnte – oder sie begründet, weshalb die Ver-

änderung nicht möglich war. Die Pflegekräfte sollten den Rückmeldewunsch aber auf für sie wirklich wichtige Anliegen beschränken, weil die Tourenplanung ansonsten mit Rückmeldungen überfordert würde.

2. Workshops/Arbeitsgruppe zur Reflexion der Tourenplanung:

Wenn Sie die Reflexion Ihrer Tourenplanung systematischer angehen wollen, sollten Sie einen **gemeinsamen Austausch zur Tourenplanung** ermöglichen. Zu empfehlen sind zwei Vorgehensweisen, die auch kombinierbar sind:

Sie können erstens eine **beständige Arbeitsgruppe einrichten**, die aus der Tourenplanung selbst, einer weiteren Führungskraft und 3 oder 4 Pflegekräften besteht und ca. alle 6 Monate oder bedarfsabhängig die Tourenplanung reflektiert. Sie können eine solche Arbeitsgruppe an den Steuerungskreis ankoppeln, wenn Sie ein solches Instrument in Ihrem Unternehmen nutzen (→ *Instrument 1: »Steuerungskreis«*). Der Steuerungskreis kann (und sollte) das Thema »Tourenplanung« regelmäßig behandeln, um etwaige Gestaltungsbedarfe frühzeitig erkennen zu können. Details können dann in der Arbeitsgruppe diskutiert und ausgearbeitet werden. Der Steuerungskreis würde anschließend die Ergebnisse begutachten und anschließend die Umsetzung von Veränderungen beobachten und bewerten.

Sie können zweitens statt der beständigen Arbeitsgruppe (oder zusätzlich) **regelmäßige zwei- bis dreistündige Workshops** zur Tourenplanung durchführen, die durch wechselnde Beteiligte besetzt sind. Der Vorteil ist, dass Sie sich als Führungskraft ein umfangreicheres Bild über die Tourenplanung machen können, weil mehr Beteiligte als die Mitglieder einer ständigen Arbeitsgruppe zu Wort kommen können. Sie können solche Workshops z. B. jährlich mit ca. 8 Beteiligten durchführen. Sie sollte erwägen, ob sie dabei jährlich abwechselnd Workshops einmal mit Pflegekräften allein und einmal mit Pflegekräften und der Tourenplanung sowie der Pflegedienstleitung gemeinsam veranstalten. In Workshops mit den Pflegekräften allein wird die Meinung zur Tourenplanung ohne Rücksicht auf die zuständige Planerin bzw. den zuständigen Planer geäußert werden können (hier sollten Sie ein anonymes Ergebnisprotokoll anfertigen lassen); in gemeinsamen Workshops lassen sich bereits Gestaltungsvorschläge diskutieren, zu denen sich beide Seiten äußern können.

Sie sollten für alle Workshops und Diskussionsrunden eine Moderation vorsehen, die für die Einladungen sorgt, eine Tagesordnung vorbereitet und ein Protokoll anfertigt (einen Protokollbogen als Muster finden Sie am Ende dieses Dokuments). Diese Person sollte die

Diskussion möglichst neutral moderieren und zusehen, dass alle Beteiligten ausreichend zu Wort kommen (hilfreiche Moderationsregeln finden Sie am Ende dieses Dokuments).

3. Regelmäßige Berücksichtigung besonderer Lebenslagen der Pflegekräfte

Ab einer mittleren Unternehmensgröße mit ca. 30 beschäftigten Pflegekräften sollten Sie in der Lage sein, **Besonderheiten in den Lebenslagen ihrer Pflegekräfte** bei der Touren- wie Dienstplanung regelmäßig zu berücksichtigen. Die Pflegekräfte werden eine solche Rücksichtnahme mit besonderer **Treue zum Unternehmen** belohnen. Gerade Eltern und Personen, die andere laufende und nicht verschiebbare Verpflichtungen außerhalb der Arbeit in Ihrem Unternehmen haben, werden das sehr zu schätzen wissen. Für die Touren- und Dienstplanung selbst lohnt sich die Berücksichtigung regelmäßiger Verpflichtungen durch eine Vereinfachung des Verfahrens. Sie müssen nicht immer wieder von vorne anfangen, um Wünsche der Pflegekräfte einzutragen, sondern können bereits Standards aus den Vormonaten übernehmen.

Natürlich sollte es sich bei diesen Wünschen um **wichtige Angelegenheiten** handeln (z. B. die Notwendigkeit, die Kinder zu einer bestimmten Uhrzeit in die Betreuung zu bringen bzw. sie dort abzuholen). Sie sollten bei der Einschätzung, was als wichtige regelmäßige Besonderheit gilt, allerdings berücksichtigen, dass die Ansichten hierüber zwischen Ihnen und den Pflegekräften auseinandergehen können. Bei der Kindererziehung und Pflege von Angehörigen wird es selten zum Streit kommen; was aber ist mit Hobbies, die nur an bestimmten Tagen bzw. zu bestimmten Uhrzeiten ausgeführt werden können? Sollten Sie unterschiedlicher Ansicht sein, ob etwas wirklich so wichtig ist, dass es regelmäßig zu berücksichtigen ist, setzen Sie sich in einem **Vier-Augen-Gespräch** zusammen und besprechen, wie sie einen **Kompromiss** finden können.

Praxisbeispiel

Einige Pflegedienste bieten mittlerweile »Elterntouren« für junge Eltern an. Diese müssen ihre kleineren Kinder morgens noch betreuen und können deshalb normalerweise nicht bereits um 6 Uhr eine Tour starten. Hier kommen etwa Arbeitszeiten zwischen 8 Uhr und 13 Uhr in Frage. Werden die Kinder älter, können die Pflegekräfte ggf. wieder in die alten Dienstroutinen eingegliedert werden. Auf diese Weise können Sie junge Eltern weiterhin an Ihr Unternehmen binden, die Sie sonst vielleicht verloren hätten. Sie müssen jeweils eine

gewisse Zeit Einschränkungen in der Einplanbarkeit einer Pflegekraft akzeptieren, müssen dafür jedoch nicht sofort wieder auf die Suche nach einer neuen Pflegekraft gehen.

Häufigkeit und Dauer

Die Tourenplanung sollte beständig reflektiert werden. Sie wird niemals »fertig« sein, sondern aufgrund der vielfältigen Veränderungen immer wieder neu behandelt werden müssen. In der Schilderung des »Vorgehens« haben wir Zeitrhythmen vorgeschlagen. Passen Sie diese an Ihre Bedarfe an!

Protokollbogen (Muster)

Art der Sitzung:
Datum:

Ihr Firmenlogo

Thema 1:	
Erläuterung/Ergebnis:	
Benötigte Informationen?	
Wer holt Informationen ein?	
Bis wann?	Erledigt? (bei nächster Sitzung) <input type="checkbox"/>

Thema 2:	
Erläuterung/Ergebnis:	
Benötigte Informationen?	
Wer holt Informationen ein?	
Bis wann?	Erledigt? (bei nächster Sitzung) <input type="checkbox"/>

Thema 3:	
Erläuterung/Ergebnis:	
Benötigte Informationen?	
Wer holt Informationen ein?	
Bis wann?	Erledigt? (bei nächster Sitzung) <input type="checkbox"/>



Grundregeln der Moderation

Aufgaben

- Die Moderatorin bzw. der Moderator (im Folgenden: die Moderation) muss die Sitzung vorbereiten. Hierzu gehören die
 - Zusammenstellung einer Tagesordnung mit einer Zeitstruktur,
 - die Koordination von Beginn und Ende der Sitzung sowie
 - die Einladung aller Teilnehmenden.
- Die Moderation leitet die Sitzung. Hierzu gehören insbesondere
 - die Beachtung der thematischen und zeitlichen Struktur (Tagesordnung),
 - die Diskussionsleitung,
 - ggf. auch die Visualisierung der Diskussionsergebnisse für die Teilnehmenden (z. B. durch Metaplan-Karten, Flipcharts).
- Die Moderation muss die Sitzung nachbereiten. Hierzu gehören
 - die Anfertigung eines Protokolls,
 - dessen Verteilung an den festgelegten Personenkreis (z. B. alle Teilnehmenden, alle Beschäftigten) sowie
 - ggf. auch die Überarbeitung des Protokolls.
- Das Protokoll kann durch die Moderation während der Sitzung selbst geführt werden. Sinnvoll ist es aber, eine andere Person protokollieren zu lassen, damit sich die Moderation ganz auf ihre eigentliche Moderationsaufgabe konzentrieren kann.

Verhalten und Ziele

- Die Moderation muss einerseits »stark« auftreten, indem sie die Diskussion unangefochten leitet.
- Andererseits muss sie sich auch zurückhalten, denn sie bringt sich in der Regel nicht selbst inhaltlich ein, bezieht keine Position und diskutiert nicht aktiv mit.
- Die Moderation achtet darauf, dass die Redebeiträge nicht zu lang sind (max. 2 Minuten) und dass sich alle Teilnehmenden gleichwertig beteiligen können.
- Die Moderation fördert dabei die Beteiligung von Personen, die sich nicht von selbst einbringen (durch gezielte Nachfragen, Anregungen, Gruppenarbeit, das Ausfüllen von Karten durch alle Teilnehmenden).

- Ziel der Moderation ist das Aufdecken von Gemeinsamkeiten, unterschiedlichen Ansichten und möglichen Konfliktlinien in der Gruppe. Die Moderation kehrt möglichst nichts unter den Teppich, führt den Konflikt aber auch nicht herbei. Sie deckt ihn nur auf, indem sie alle gleichwertig zu Wort kommen lässt.
- Störungen haben Vorrang: Hemmen akute Konflikte die Diskussion (z. B. durch wiederholte absichtliche Unterbrechungen, persönliche Vorwürfe), unterbricht die Moderation die Diskussion und macht die Konflikte zum Thema. Ziel ist es, die Grundlagen für einen konstruktiven Austausch wieder herzustellen.
- Die Moderation sucht für die gesamte Sitzung oder den jeweiligen Tagesordnungspunkt immer den konstruktiven Abschluss (Wie geht es weiter? Worauf kann sich die Gruppe einigen? Wer übernimmt welche Aufgabe zur weiteren Bearbeitung der diskutierten Punkte? Bis wann muss eine Aufgabe erledigt sein bzw. erneut auf die Tagesordnung gesetzt werden?).

Grundbedingungen

- Die Moderation übernimmt während der Sitzung eine Leitungsfunktion, die von den Teilnehmenden anerkannt werden muss. Sichern Sie sich die Zustimmung zu dieser Leitungsfunktion vor der Moderation, spätestens aber zu Beginn der Sitzung. Für die Zeit der Sitzung gelten nicht die hierarchischen Weisungsbefugnisse zwischen Führungskräften und ihnen unterstellten Beschäftigten, die außerhalb der Sitzung gelten. Eine beständig in ihrer Autorität in Frage gestellte Moderation kann die Diskussion nicht sinnvoll leiten.
- Eine Moderation, die bemerkt, dass ihre Leitungsfunktion nicht anerkannt wird, sollte das sofort zum Thema machen. Sollten nicht alle Teilnehmenden der Leitungsfunktion zustimmen, muss die Moderation niedergelegt werden.
- Eine gute Moderation fällt nicht vom Himmel. Sie muss geübt werden. Hilfreich sind Fortbildungen, die Grundtechniken der Moderation vermitteln.

Material

- Die Moderation wird dadurch erleichtert, dass möglichst vielfältiges Material zur Visualisierung der Diskussion sowie Fixierung der Diskussionsergebnisse verfügbar ist.
- Gängiges Material sind
 - Metaplan-Wände, Metaplan-Papier, Metaplan-Karten (in unterschiedlichen Farben, Größen und Formen),
 - Flipcharts mit ausreichend Flipchart-Papier,
 - Pin-Nadeln, ggf. Klebeband sowie
 - Stifte (Marker) in unterschiedlicher Farbe und Stärke.