

Von Bettina Tondorf

## Dienstplangestaltung für Ärzte

Wenn Kalender bei der Diensteinteilung nicht mehr ausreichen.

Die Änderung des Arbeitszeitgesetzes und die zunehmenden Anforderungen an flexiblere Arbeitszeiten lenken die Diskussion auch des ärztlichen Dienstes auf die EDV-gestützte Dienstplangestaltung. Seit Jahren befasst sich bereits die Pflege mit Softwarelösungen zur Unterstützung der Dienstplangestaltung. Die meisten Programme haben hier ihren Entwicklungsursprung, denn für die größte Berufsgruppe in Krankenhäusern war die Notwendigkeit zur Vereinfachung der Prozesse besonders groß. Dementsprechend orientierte sich die Entwicklung vieler Programme an den Anforderungen der Pflege. Für den ärztlichen Dienst hingegen, der vielfach bisher im Regeldienst (erweitert durch Bereitschaftsdienste) arbeitet, reichte scheinbar eine einfache Kalenderaufzeichnung - zumal nur Bereitschaftsdienste und Abwesenheiten geplant wurden. Die Situation hat sich durch die EuGH-Anforderungen zum Bereitschaftsdienst jedoch geändert: Flexible Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten, Dienstmodule mit verkürzten Bereitschaftszeiten und andere Modelle lassen sich nun nicht mehr mit den vorhandenen Mitteln im Kalender oder auf einem Excel-Sheet bewältigen.

In vielen Kliniken sind inzwischen Softwarelösungen zur Personaleinsatzplanung vorhanden. Es wäre nur logisch, diese auch für Dienstpläne im ärztlichen Dienst zu übernehmen. Aber so einfach ist dies dann auch nicht. Die Praxis zeigt, dass es spezifische Anforderungen gibt, um diese andere, ärztliche Planungswelt in die bestehenden Lösungen zu integrieren. Gleichzeitig bemängeln viele Ärzte, dass die vorhandenen Programme zu sehr die Anforderungen der Pflege berücksichtigen und nicht zu der ärztlichen Dienstplangestaltung passen. Erschwerend kommt hinzu, dass es unter vielen ärztlichen Mitarbeitern erhebliche Vorurteile gegenüber Schichtplansystemen gibt, da diese ihres Erachtens nicht den besonderen ärztlichen Anforderungen gerecht würden. Dieser Beitrag zeigt die Unterschiede bezüglich der Anforderungen an diese Berufsgruppe auf und erläutert anhand des Planungsprozesses mögliche Lösungswege.

### Anforderung

Personaleinsatzplanung ist ein komplexer Vorgang, an den verschiedene Anforderungen gestellt werden. Einerseits muss der Dienstplan den quantitativen Personalbedarf abdecken, sowie die qualitativen Anforderungen der einge-

setzten Mitarbeiter und damit die Qualitätsanforderungen berücksichtigen. Andererseits muss der Planer über die Personaleinsatzplanung die Kosten steuern. Nicht zuletzt dokumentiert der Dienstplan die Einhaltung der gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen. Mitarbeiterwünsche müssen erfasst und in die Planung einfließen. Grundsätzlich sind bei der Planung folgende Teilaufgaben zu bewältigen:

1. Bedarfsermittlung
2. Auswahl geeigneter Arbeitszeitmodelle und
3. Zuordnung von Mitarbeitern zu Aufgaben/ Arbeitsplätzen und Arbeitszeiten

Sollen die tatsächlichen Unterschiede zwischen den Berufsgruppen festgestellt werden, so ist es sinnvoll, sich im ersten Schritt den Planungsablauf der Pflege genauer anzuschauen.

### Lösung der Pflege

Die Organisation in der Pflege zeichnet sich durch eine klare hierarchische Struktur aus, die sich in der Plangestaltung, der Plangenehmigung und Abrechnung widerspiegelt. Die Aufgabe der Dienstplangestaltung liegt bei der Stationsleitung, die dies im Rahmen ihrer Ausbildung gelernt hat.

In der eigentlichen Plangestaltung lassen sich drei grundsätzliche Vorgehensweisen unterscheiden. Zum einen die autoritäre Diensteinteilung, bei der in der Regel eine einzelne Person verantwortlich die Planung übernimmt und auf individuelle Wünsche wenig Rücksicht nimmt. Dem gegenüber gibt es eine dialogorientierte Vorgehensweise, die sich durch aufwendige Abstimmungsprozesse auszeichnet. Im Konzept *Wunschdienste* steuern die Mitarbeiter durch ihre persönlichen Präferenzen die Plangestaltung. Diese teilt sich auf in einen *SOLL-Plan*, einen Einsatzplan für die anstehende Planungsperiode und einen *IST-Plan*, in dem die kurzfristige Einsatzplanung gemacht wird.

### Neue Anforderungen

Im Universitätsklinikum Essen wurde 2005 im Rahmen eines Arbeitszeitprojektes für den ärztlichen Dienst mit der Umsetzung der neuen Pläne in das bereits im Pflegedienst vorhandene Programm SP-Expert (Astrum) begonnen. Klaus Wawrzyniak, Personaldezernent im

Universitätsklinikum beschreibt die Ausgangslage wie folgt: „Es ist unerlässlich, dass die planenden Ärzte in einem ausreichenden Maße an und mit den Systemen geschult werden und akzeptieren, dass es sich um eine ihrer originären Aufgaben handelt, die sie zudem seit langem wahrnehmen. Letzteres allerdings, ohne dass hierfür bisher ein Bewusstsein vorhanden war.“ Schnell wurde klar, dass es in

Unklarheiten, die geklärt werden mussten. Es zeigten sich verschiedene Abrechnungsformen und Definitionen von Zeiten, die sich im Laufe der Jahre entwickelt hatten und nun vereinheitlicht werden mussten.

Auch von technischer Seite ergaben sich für die Planung der Ärzte spezielle Anforderungen an das Programm. Für die Bereitschaftsdienstplanung braucht man z.B. einen



den Bereichen Organisation, Qualifizierung und Technik einen hohen Handlungsbedarf gibt.

Für den ärztlichen Dienst gibt es keine klare Aufgaben- definition, wer die Personaleinsatzplanung zu leisten hat. Zurzeit ist diese Funktion auf unterschiedlichen Ebenen mit den verschiedensten Befugnissen und Qualifikationen anzutreffen. Dabei wird lediglich eine Verteilung der

Zugriff auf mehrere Planungseinheiten (Masterplan), um übergreifende Dienste planen zu können.

Die Arbeit der Dokumentation der Ist-Zeiten - im Pflegedienst Aufgabe der Stationsleitung - musste im ärztlichen Dienst anders geregelt werden, da kein Zeiterfassungssystem eingesetzt werden sollte. Über eine Webapplikation kann jeder Mitarbeiter seine veränderten



Bereitschafts- und Rufdienste vorgenommen. Darüber hinaus trifft man auf ausgefeilte Funktionspläne, die die Besetzung einzelner Arbeitsplätze sicherstellen sollen. Dokumentiert werden die Zeiten häufig über die Zeiterfassung für die Abrechnung der unsteten Bezüge, die durch einen Vorgesetzten abgezeichnet, aber nicht geprüft oder hinterfragt werden. Vorgesetzte, die Personaleinsatzplanung als Steuerungsmöglichkeit begreifen, trifft man noch sehr selten an. Es sei denn, es geht um die nachträgliche Korrektur von Zeiten, mit dem Ziel, zuschlagspflichtigen Überstunden Einhalt zu gebieten.

Grundvoraussetzung für ein effektives Zeitmanagement ist ein umfassendes Wissen über Planung, über Rahmenbedingungen und über Steuerung von Arbeitszeit. Darüber hinaus müssen klare Verantwortlichkeiten und Kompetenzen geschaffen werden. In Essen wurden Mitarbeiter daher nicht nur in den technischen Funktionen des Programms geschult, sondern auch im Arbeitszeit-beziehungsweise Tarifrecht und in der Dienstplangestaltung. Das Know-how, welches sich im Pflegebereich über Jahrzehnte entwickelt hat, muss im Zuge moderner Dienstpläne nun schnell auf den ärztlichen Dienst übertragen und angepasst werden.

Obwohl es in Essen schon Dienstplanprogramme gab und auf die bereits angelegte Zeitwirtschaft zurückgegriffen werden konnte, entstanden im Rahmen der Arbeit

Zeiten nun selbst dokumentieren und über seinen individuellen Dienstplan informiert werden. Davon unabhängig bleibt aber die Aufgabe des Vorgesetzten, diese Zeiten zu kontrollieren und zu genehmigen. Die Arbeit mit den dienstplanverantwortlichen Ärzten hat gezeigt, dass neben umfassenden Schulungen auch eine intensive Begleitung notwendig ist, um neue Arbeitszeitmodelle dauerhaft umzusetzen und im Dienstplanprogramm zu implementieren.

## Fazit

Insgesamt zeigt die bisherige Erfahrung, dass es für die Umsetzung moderner Arbeitszeitmodelle und für eine effektive Steuerung der kostbaren Ressource Arbeitszeit einer leistungsfähigen EDV bedarf. Um diese gut Nutzen zu können, sind Veränderungen der Organisation und Qualifikation aller Beteiligten notwendig. Das Thema muss in den Krankenhäusern kommuniziert werden, damit für neue Modelle die passenden EDV-Steuerungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, Verantwortungen festgelegt sind und die Qualifikation der Mitarbeiter erfolgen kann.

Autorin:

Bettina Tondorf, Arbeitszeitberatung  
E-Mail: office@bettinatondorf.de