

Kosten und Qualität von Arbeitszeit

Kurzfassung

Kosten und Qualität der Pflege sind über die Arbeitszeiten der Beschäftigten eng miteinander verknüpft. Auch für die Arbeitsbedingungen der MitarbeiterInnen sind sie zentral. Durch die Veränderungen der Rahmenbedingungen der Pflege (z.B. Durchschnittsalter der Patienten) wird eine gute Balance zwischen Kosten, Qualität der Pflege und Arbeitsbedingungen schwieriger, aber gleichzeitig wichtiger. Neue Arbeitszeitmodelle sollen und können in diesen drei Dimensionen Verbesserungen bringen und es sollte ihnen daher mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Der Beitrag stellt einen Weg vor, der die effiziente und effektive Personalbedarfsplanung nicht nur auf den Aspekt des Gesamtpersonalbedarfs beschränkt, sondern die Kosten und Qualitätsaspekte mit einbezieht.

Einleitung

Verfolgt man die aktuelle Situation im Gesundheitswesen, stößt man immer wieder auf die Themenschwerpunkte Qualitäts- und Kostenmanagement. Kostenmanagement soll dafür sorgen, dass die wirtschaftlichen Grundlagen der Organisation erhalten bleiben. Qualitätsmanagement wird häufig mit Kundenorientierung verknüpft. In diesem Beitrag wird der Begriff der Qualität über diese Perspektive hinaus verwendet und eine zweite Seite der Qualität berücksichtigt, nämlich die Qualität der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter. Kosten, Qualität aus Sicht der Kunden und aus Sicht der Mitarbeiter bilden den Rahmen der folgenden Überlegungen.

Die Betriebe im Sozial- und Gesundheitswesen sind überwiegend Dienstleistungsbetriebe und daher sehr personalintensiv. Das bedeutet, dass die Kosten im Gesundheitswesen weitgehend durch die Anzahl der Stunden der Mitarbeiter und allfällige Zuschläge bestimmt werden, also Kosten der Arbeitszeit sind.

Auch die Qualität wird durch die Zeit beeinflusst. Die Lage und Dauer der Arbeitszeit bestimmt sehr stark die Qualität der Pflegearbeit, gleichzeitig aber auch die Arbeitsbedingungen der in der Pflege Tätigen. Diese Arbeitsbedingungen haben wiederum starken Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter, aber auch

auf die kostenrelevanten Faktoren Krankenstand und Personalfuktuation. Beide Qualitäten sollten daher berücksichtigt werden.

XIMES®

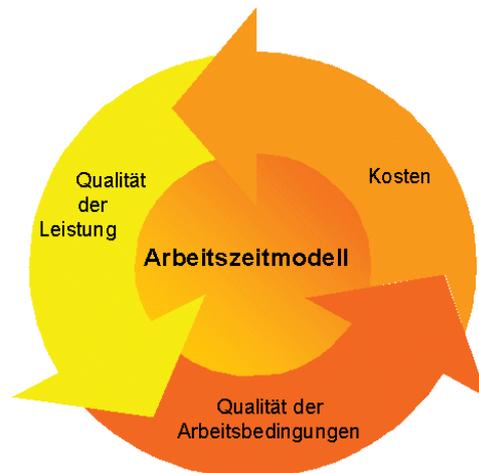


Abb. 1: Die Arbeitszeit verbindet Kosten und Qualität

Optimale Arbeitszeitmodelle zielen damit auf Verbesserungen sowohl bezüglich der Kosten als auch der Qualitätsanforderungen (von Kunden und von Mitarbeitern). Dieser Beitrag skizziert ein Vorgehen, das zur Verbesserung von Arbeitszeitmodellen beiträgt.

Bei der Arbeitszeitgestaltung selbst lassen sich eine Reihe von Anwendungsbereichen (z.B. intra- und extramurale Pflege; stationär und ambulant) unterscheiden. Dieser Beitrag konzentriert sich auf intramurale, stationäre und ambulante Pflege.

Ausgangslage

In allen Bereichen der Pflege befinden sich die Rahmenbedingungen im Umbruch. Dies betrifft sowohl die Klienten, "Das Durchschnittsalter der Patienten / Bewohner ist gestiegen und damit meist auch der Grad der Pflegebedürftigkeit" (Klem, 2000, S. 171), als auch die Pflegeinhalte, Strukturen, Aufgabenbereiche und finanziellen Ressourcen. "Wachsende Anforderungen stehen knapperen finanziellen Ressourcen gegenüber, was sich ungünstig auf das Personal niederschlägt." Folgen dieser Entwicklung können sein:

- Höherer Krankenstand
- Negative Arbeitsmotivation
- Negative Bleibemotivation der Pflegenden
- Burnout-Syndrom (Klem, 2000, S. 172)

Obwohl sich die Rahmenbedingungen der Pflege dramatisch verändert haben und weiter verändern, basieren die Arbeitszeitorganisation und die Personaleinsatzplanung in der Pflege in vielen Einrichtungen noch auf traditionellen Mustern, die sich wenig um die Übereinstimmung von Kapazitäten und Bedarf - sowohl hinsichtlich des Umfangs als auch hinsichtlich der zeitlichen Lage des Bedarfs - kümmern.

Bei herkömmlichen Bedarfsberechnungen im Krankenhausbereich steht fast immer die Ermittlung der erforderlichen personellen Gesamtkapazität im Vordergrund. In der Regel sind folgende Verfahrensweisen zur Personalbedarfsermittlung anzutreffen:

- Arbeitsplatzrechnung
- Leistungseinheitenrechnung
- Kennzahlen- und Anhaltzahlenrechnungen
- analytische Methoden (Lausch, 2000, S.107)

Die Arbeitsplatzrechnung nimmt z.B. die Mindestbesetzung eines Arbeitsplatzes zur Grundlage und eignet sich unter anderem für Bereiche, in denen mit Bereitschaftsdiensten gearbeitet wird. Die Leistungseinheitenrechnung bezieht sich auf den Arbeitszeitaufwand für eine bestimmte Leistung und findet in den Bereichen Anwendung, in denen einheitlich definierte Leistungen erbracht werden (z.B. medizinische Institute). Methoden mit Kennzahlen stellen repräsentativ ermittelte Durchschnittswerte in den Mittelpunkt der Bedarfsberechnung. Individuelle Gegebenheiten werden durch Zu- bzw. Abschläge berücksichtigt.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl analytischer Methoden. Viele basieren auf Kategorisierung der Patienten nach bestimmten Kriterien. Der Pflegeaufwand für die unterschiedlichen Kategorien wird zur Bedarfsermittlung mit der Anzahl der Patienten der Kategorie berechnet und ergibt den Gesamtpflegeaufwand für den Bereich.

Die meisten Verfahren dienen schwerpunktmäßig der Bestimmung des Gesamtpersonalbedarfs, weniger der Frage nach der zeitlichen Verteilung der Leistungen. Die genauere Analyse der zeitlichen Verteilung des Bedarfs wäre aber erforderlich, um personelle

Unter- oder Überdeckung zu erfassen. Diese Verteilung von Arbeitszeit ist eine grundlegende Dimension der Personalbedarfsrechnung, die bislang zu wenig Aufmerksamkeit erhalten hat. Denn nur wenn die Abstimmung von Bedarf und Kapazität gelingt und auch eine Anpassung an sich verändernde Kapazitätsanforderungen erfolgt, wird eine Balance aus kostenoptimalem Handeln, Qualität der Leistungen mit einer effektiven Nutzung der personellen Ressourcen und der Qualität der Arbeitsbedingungen der Pflegenden möglich.

Vorgehen

Grundlage für eine effektive Personalbedarfsplanung, die nicht nur den Gesamtbedarf an Mitarbeitern ermittelt, sondern auch die zeitliche Verteilung des Bedarfs berücksichtigt, ist die erfolgreiche Bewältigung von drei Aufgaben:

- 1) der Analyse der notwendigen Zeitabläufe über einen Tag, eine Woche oder längere Abläufe,
- 2) das Design der optimalen Dienste und
- 3) das laufende Planungs- und Anpassungsverfahren.

Diese Analyse des Zeitbedarfs stellt das Wesentliche, die Arbeitsaufgabe und die Ziele, in den Mittelpunkt der Analyse und ist die Grundlage des Arbeitszeitmodells.

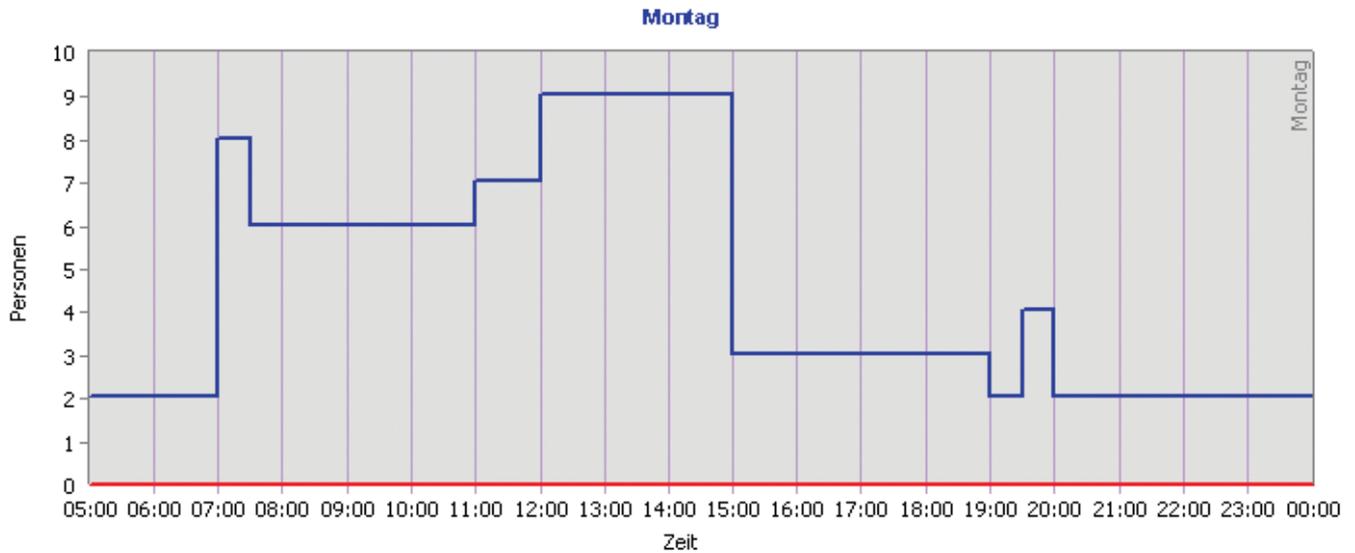
Bisherige Analysen des Zeitbedarfs richteten sich vielfach zu sehr nach bereits im Vorhinein feststehenden Dienstlängen und -lagen und zäumten so oft das Pferd von hinten auf. Dieser Umgang mit Arbeitszeit zeichnet sich durch mangelnde Patienten- und Arbeitsorientierung aus. Die häufige Konsequenz ist ein Ungleichgewicht zwischen anwesenden Mitarbeitern und zu bewältigenden Arbeitsaufgaben. Ist zu wenig Personal da, steigt die Arbeitsbelastung für die Beschäftigten und die Pflegearbeit kann nicht mehr in der gewünschten Qualität erbracht werden. Ist dagegen "zu viel" Personal da, verursacht dies unnötige Kosten.

Ein Beispiel für "verkehrte" Planung

Auf einer Station wird über den Tag mit drei unterschiedlichen Diensten - Frühdienst, Tagdienst und Spätdienst - gearbeitet. Diese Dienste sind jeweils acht Stunden lang und beinhalten 30 Minuten Übergabezeiten. Die Nacht wird durch einen 12-stündigen

Nachtdienst abgedeckt. Die Dienste ergeben die folgende Anwesenheitskurve über den Tag. Die Verteilung der Zeitressourcen in diesem Arbeitszeitmodell orientiert sich durch die achtstündigen Dienste stark nach einer Einteilung der Arbeitszeit entsprechend der wöchentlichen Arbeitszeit der Mitarbeiter verteilt auf fünf Arbeitstage.

Die Graphik zeigt die Verteilung der Besetzungsstärke über einen Wochentag. Zum Beispiel sind bis 7:00 Uhr zwei Mitarbeiter anwesend, um 7:00 Uhr steigt die Besetzungsstärke für eine halbe Stunde (Übergabe) auf 8 Mitarbeiter an, ab 7:30 Uhr sind sechs Mitarbeiter im Dienst.



Kurz	Bezeichnung	Beginn	Ende	U. Pause	%	Länge in h	Bereitschaft	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Gesamt
F	Frühdienst	07:00	15:00	0	100,00	8:00	Nein	6	6	6	6	6	5	4	39
T	Tagdienst	11:00	19:00	0	100,00	8:00	Nein	1	1	1	1	1	1	1	7
S	Spätdienst	12:00	20:00	0	100,00	8:00	Nein	2	2	2	2	2	2	2	14
N	Nachtdienst	19:30	07:30	0	100,00	12:00	Nein	2	2	2	2	2	2	2	14

Abb. 2: Dienste u. Verteilung der Arbeitszeit über einen Tag

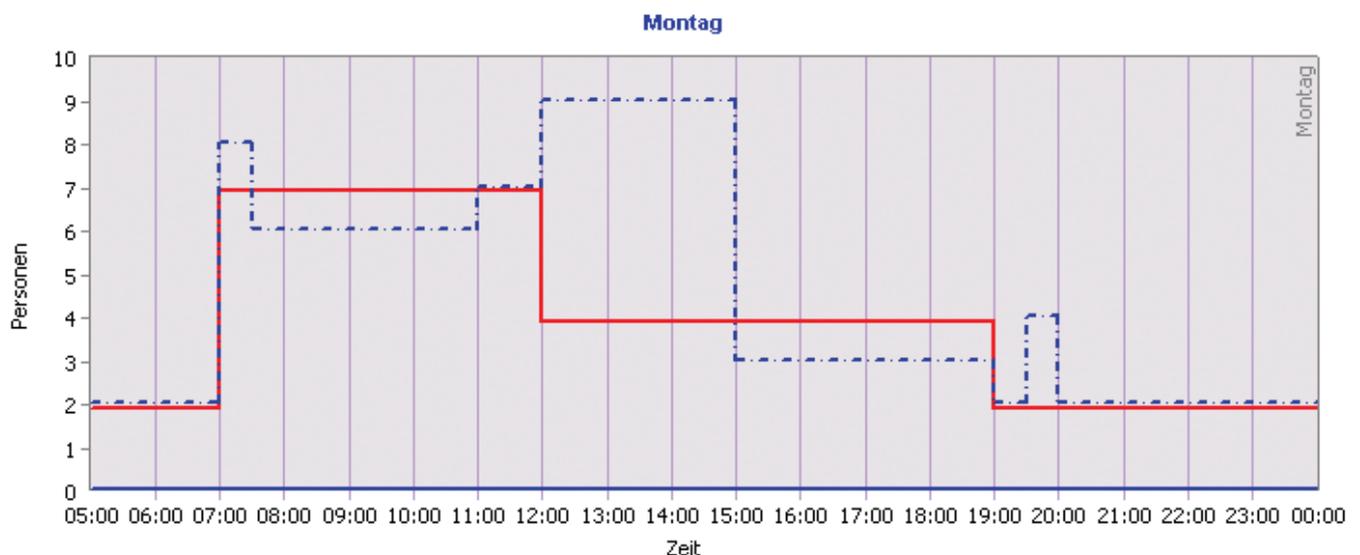


Abb. 3: Vergleich Verteilung der Arbeitszeit und Bedarf

Die eigentliche Bedarfsverteilung, die den betrieblichen Erfordernissen über den Tag entspricht, würde eher folgende Kurve ergeben (noch ohne Übergabezeiten). Dabei ist die gegenwärtige Verteilung der Dienste in der blauen gestrichelten Linie, die Bedarfsituation in der roten durchgezogenen Linie dargestellt.

Die derzeitige Personalverteilung, basierend auf achtstündigen Tagdiensten, führt in diesem Beispiel in der Mittagszeit zu deutlicher Überdeckung der Bedarfskurve, in den Nachmittagsstunden zu einer Unterdeckung.

Aus Sicht der Qualität für Kunden und der Kosteneffizienz sollten Bedarf und Kapazität genau übereinstimmen. Daher sollten Über- und Unterdeckungen minimiert werden. Gleichzeitig ist aber auch die Qualität der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter zu berücksichtigen. Im oben angeführten Beispiel würde sich die Bedarfskurve, da sie gegen

Mittag stark abfällt, mit kürzeren Diensten besser abdecken lassen. Diese kürzeren Dienste bedeuten aber mehr Arbeitseinsätze für die Mitarbeiter und damit entweder Teilzeitarbeit (was erwünscht sein kann oder auch nicht) oder weniger freie Tage (soweit nicht im Gegenzug woanders Dienstlängen zunehmen). Gerade die Zahl der Arbeitseinsätze pro Woche beeinflusst die Qualität des Arbeitszeitmodells hinsichtlich der Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten.

Je nach Situation passen die Anforderungen der Beschäftigten und des Bedarfs mehr oder weniger gut zusammen. Ist keine ausreichende Balance erzielbar, lässt sich oft auch durch Reorganisation von Arbeitsabläufen eine bessere Übereinstimmung erzielen.

Passen dann die Anforderungen trotzdem nicht gut zusammen, geht es um eine Balance der Interessen. Wichtige Voraussetzung für eine entsprechende Bearbeitung dieser Fragen ist dann neben der

Beispiel:

Bereich Nr	Kurz	Normal Arbeitsberet: Rufbereitsch: + Arbeitsplätze	Bereich 1										Bereich 2					
			Arbeitsplatz A bis I										Arbeitsplatz L bis M					
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	07:00	24	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	
2	07:30	21	1	1	1	2	3	2	1	2	1	3	1	2	1	L		
2	08:00	21	1	1	1	2	3	2	1	2	1	3	1	2	1	L		
2	08:30	21	1	1	1	2	3	2	1	2	1	3	1	2	1	L		
2	09:00	21	1	1	1	2	3	2	1	2	1	3	1	2	1	L		
2	09:30	21	1	1	1	2	3	2	1	2	1	3	1	2	1	L		
2	10:00	21	1	1	1	2	3	2	1	2	1	3	1	2	1	L		
2	10:30	21	1	1	1	2	3	2	1	2	1	3	1	2	1	L		
2	11:00	21	1	1	1	2	3	2	1	2	1	3	1	2	1	L		
2	11:30	21	1	1	1	2	3	2	1	2	1	3	1	2	1	L		
2	12:00	21	1	1	1	2	3	2	1	2	1	3	1	2	1	L		
2	12:30	21	1	1	1	2	3	2	1	2	1	3	1	2	1	L		
3	13:00	20	1	1	1	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	L		
4	13:30	17	3	1	1	2	3	2	1	2	1	A	1	2	M	L		
5	14:00	8	7	1	1	1	3	A/B/D	A/B/D	A/B/D	A	1	M	M	A/B/D			
5	14:30	8	7	1	1	1	3	A/B/D	A/B/D	A/B/D	A	1	M	M	A/B/D			
6	15:00	4	7	1	1	1	A/B/D	A/B/D	A/B/D	A	1	M	M	A/B/D				
6	15:30	4	7	1	1	1	A/B/D	A/B/D	A/B/D	A	1	M	M	A/B/D				
6	16:00	4	7	1	1	1	A/B/D	A/B/D	A/B/D	A	1	M	M	A/B/D				
6	16:30	4	7	1	1	1	A/B/D	A/B/D	A/B/D	A	1	M	M	A/B/D				
6	17:00	4	7	1	1	1	A/B/D	A/B/D	A/B/D	A	1	M	M	A/B/D				
6	17:30	4	7	1	1	1	A/B/D	A/B/D	A/B/D	A	1	M	M	A/B/D				
7	18:00	3	8	B1	B1	A/B	A/B	A/B	A/B	A	B1	M	M	A/B				
7	18:30	3	8	B1	B1	A/B	A/B	A/B	A/B	A	B1	M	M	A/B				
7	19:00	3	8	B1	B1	A/B	A/B	A/B	A/B	A	B1	M	M	A/B				
7	19:30	3	8	B1	B1	A/B	A/B	A/B	A/B	A	B1	M	M	A/B				

Abb. 4 Ausschnitt einer Ablaufanalyse zu Arbeitszeitgestaltung

Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Empfehlungen die direkte Mitwirkung der Betroffenen. Derartige Mitwirkung kann in unterschiedlicher Form erfolgen. Mögliche Formen reichen von Information und Fragebögen bis hin zur gemeinsamen Erarbeitung in Arbeitsgruppen, was allerdings entsprechende Werkzeuge voraussetzt, um zu langes Warten auf Berechnungen etc. zu vermeiden.

Um die oben angesprochene optimale Verteilung der Arbeitszeit zu finden, muss neben der herkömmlichen Personalbedarfsplanung auch eine detaillierte Planung der zeitlichen Abläufe erfolgen. Dafür kommen theoretisch eine Reihe von Verfahren in Frage:

- berechnungsorientierte Verfahren starten von Kennziffern (z.B. zeitliche Verteilung der Röntgenaufnahmen) und berechnen daraus den Bedarf
- budgetorientierte Verfahren gehen davon aus, wie eine vorgegebene Anzahl von Arbeitsstunden optimal verteilt werden kann. Optimalität kann sich dabei auf Risiko, Stress, Wartezeiten, ... beziehen.
- Ablauforientierte Verfahren bilden die Arbeitsabläufe ab und bestimmen daraus den Bedarf.

wenn es viele "ruhige" Zeiten dazwischen gibt. Abbildung 4 zeigt ein Beispiel für eine derartige Analyse.

Für ein medizinisches Institut im Krankenhaus wurde folgende ablauforientierte Bedarfsanalyse (Ausschnitt) erarbeitet. Für jeden Arbeitsplatz (A, B, C, ...) wurden entsprechende Besetzungszeiten und -stärken erarbeitet. Darüber hinaus wurden Arbeitsplätze im Bereitschaftsdienst besetzten Arbeitsplätzen zugeordnet. Wenn ein Arbeitsplatz "mitbetreut" wird, wird angeführt von welchem fest besetzten Arbeitsplatz (z.B. wird J am Nachmittag von A&B&D mitbetreut) aus dies geschieht.

In dieser Analyse war es möglich, individuelle Arbeitsplatzbedingungen zu diskutieren und zu visualisieren. Diese können zum Beispiel sein:

- unterschiedliche Vor- und Nachbereitungsarbeiten pro Arbeitsplatz
- Qualifikationsanforderungen für einzelne Arbeitsplätze
- Wegzeiten zu Arbeitsplätzen usw.

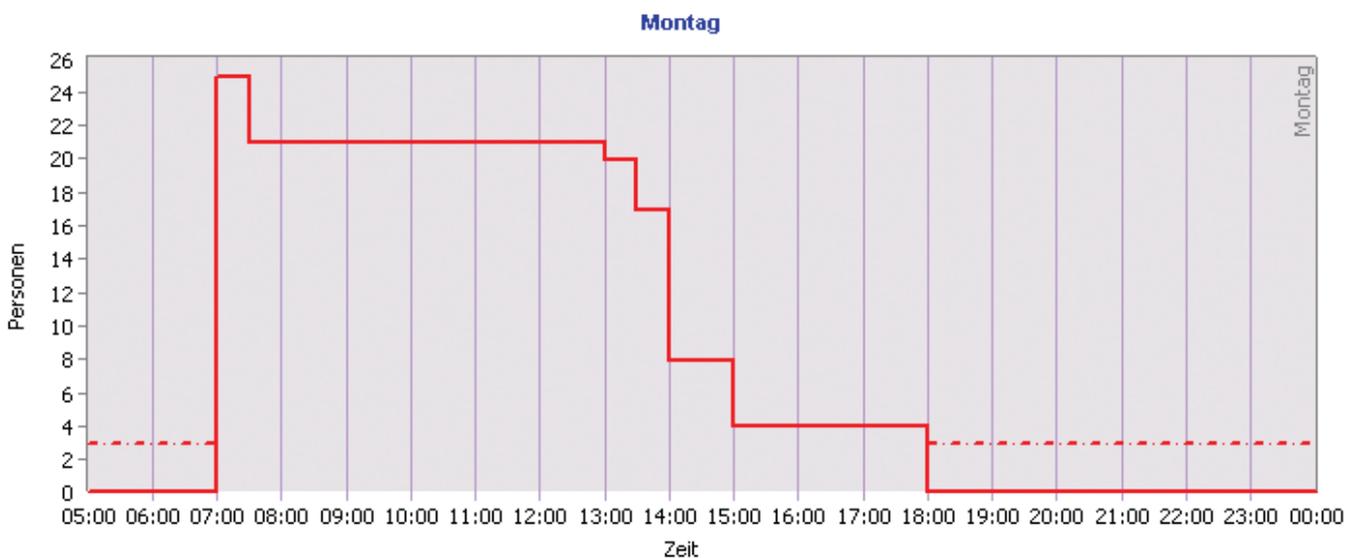


Abb. 5: Darstellung Personalbedarf über einen Tag

Für das Arbeitsfeld Pflege bieten sich häufig ablauforientierte Analysen an, da es in vielen Bereichen nicht nur um die tatsächliche Inanspruchnahme, sondern um die Sicherung der Abläufe geht. Auf einer Station muss zum Beispiel in der Nacht Personal da sein, um in Notfällen eingreifen zu können, auch

Die zeitliche Verteilung über einen Wochentag wird in Abbildung 5 dargestellt.

Die aus dieser Analyse entstehende Bedarfskurve bildet die Basis für die Gestaltung der Dienste und des Arbeitszeitmodells. In diesen Diensten sollten dann

die Anforderungen der Arbeitsplätze optimal abgebildet werden und so Über- bzw. Unterdeckungen vermieden werden. Wichtig bei der Analyse ist es, den Bedarf nicht nur über einen Tag, sondern auch über längere Zeiträume zu betrachten. "Entgegen der Tatsache, dass in vielen Einrichtungen der Arbeitsanfall diskontinuierlich ist, basiert die Dienstplangestaltung auf festen Arbeitszeiten, die sich wenig an dem eigentlichen Bedarf orientieren." (Tondorf, 2001, S. 13). Durch Betrachtung über längere Zeiträume (Wochen, Monate, Jahr) lassen sich dann - auch mit sehr unterschiedlich langen Diensten - gute Dienstpläne entwickeln.

Zusammenfassung & Ausblick

In diesem Artikel wird ein Vorgehen vorgestellt, welches in der Personalbedarfsrechnung und in der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen erlaubt, neben Kostenaspekten auch die Qualität der Leistung in Bezug auf den Klienten, als auch die Qualität der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter zu berücksichtigen. Dies ist notwendig, um zu einer Balance zwischen den Qualitäten und den Kosten zu finden. Gestaltung der Dienste abseits der Standardzeiten von 8h/12h und Teilzeitdienste gewinnen dabei an Bedeutung und Instrumente zum Arbeitszeitmanagement werden erforderlich.

Literatur

Kelm, R., Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung in der Pflege. 2001, Stuttgart: Kohlhammer - Pflege.

Lausch, A.P., Betriebsführung und Organisation im Gesundheitswesen. Strukturen, Einrichtungen und Organisationslehre im Gesundheitswesen. 2000, Wien: Verlag Wilhelm Maudrich.

Priester, K., Neue Arbeitszeitmodelle in Krankenhäusern. Entstehungsbedingungen- Umsetzungsprobleme- Vorschläge zur Optimierung. 3. Auflage. 1997, Frankfurt am Main: Mabuse Verlag.

Tondorf, B., Dienstplangestaltung - bedarfsgerecht und mitarbeiterorientiert, in Handbuch Sozialmanagement. 2001, Raabe Verlag: Berlin. p. C.5.2.1-19.