



Foto: elwynn/123RF

## ARBEITSZEITMANAGEMENT

# Wie Kliniken Dienstpläne effizient steuern

In Krankenhäusern werden Anforderungen immer komplexer, Spezialisierungen nehmen zu. Daher bedarf es einer ganz gezielten Steuerung, wer zu welcher Zeit in welcher Einheit arbeitet.

**D**er Assistenzarzt in der Chirurgie muss noch einige OPs erbringen, um sein Soll zu erfüllen. Dafür benötigt er die Aufsicht eines erfahrenen Oberarztes. Das heißt, die Zeiten für beide Ärzte müssen entsprechend geplant werden. Das Gleiche gilt für das Besetzen der Funktionen. Auch dort kann nicht jeder alles. Und auch die Rotation der Assistenzärzte muss berücksichtigt werden. Jetzt kommt das Arbeitszeitmanagement ins Spiel. Dessen Aufgabe ist es, die richtigen Mitarbeiter am richtigen Arbeitsort zur Verfügung zu stellen. Die auch heute noch gebräuchlichen großen DIN-A3-formatigen Monatsübersichten, auch „Tapeten“ genannt, werden den heutigen Anforderungen nicht mehr gerecht. Geänderte Einträge durch Erkrankung, Tausch freier Tage, Umsetzungen oder Dienstaustausch wirken nicht mehr übersichtlich, sondern ähneln eher abstrakten bunten Kunstwerken.

### Dienstplanung: übersichtlich und nachvollziehbar

Für eine optimale, transparente Dienstplanung gibt es zum Beispiel an der Windows-Oberfläche orientierte Dienstplanprogramme, die einen monatlichen Dienstplan übersichtlich und nachvollziehbar nach Vorgaben und bestimmten Aufgaben erstellen. Auch Änderungen kann der Dienstplaner dort darstellen. Ein Soll-Ist-Abgleich der zu leistenden und der geleisteten Monatsstundenzahl hat er jederzeit im Blick. So lassen sich Überstunden oder deren Abbau gut steuern. Es ist möglich, die Jahresurlaubsplanung im Dienstplanungssystem zu hinterlegen, sodass die Dienstplanenden jederzeit eine Übersicht haben, wer wann abwesend ist. Die oft eigenerstellten Excel-Dienstpläne können diese Komplexität nicht abbilden. Zudem gibt es für den Lohnartenexport eine Schnittstelle

zum Entgeltabrechnungsprogramm, sodass eine doppelte Datenpflege nicht notwendig ist.

### Arbeitszeiterfassung: ein einfacher Weg

Das Arbeitszeitgesetz fordert in § 16 Abs. 2, die über die werktägliche Arbeitszeit hinausgehenden Zeiten aufzuzeichnen. Die Nachweise darüber sind mindestens zwei Jahre aufzubewahren. Wegen der Abrechnung der Stunden, Zuschläge und Ansprüche auf zusätzliche freie Tage ist eine nachvollziehbare Dokumentation geleisteter Arbeitszeiten notwendig. Kliniken können Arbeitszeiten auf mehreren Wegen erfassen: Theoretisch würde eine Zetteldokumentation oder eine Dokumentation auf Karteikarten ausreichen. Im Zeitalter von Smartphones & Co. ist das allerdings nicht nur vorsintflutlich, sondern auch sehr aufwendig.

Die Vorteile eines elektronischen Systems: Mitarbeiter können ihre Zeiten einfach erfassen, egal ob mit Magnetkarte, Stechkarte, Transponder-Chip oder anderen Systemen. Die Nachteile: Zum einen gibt es einen hohen Korrekturaufwand bei Krankheit. Zum anderen muss der Urlaub im System manuell und zwingend zeitnah eingepflegt werden. Ebenso verhält es sich mit Dienstaustausch oder -änderung.

Am einfachsten ist, nur negative Zeiten zu erfassen: Das System dokumentiert nur Abweichungen von der geplanten Arbeitszeit. Arbeitet der Mitarbeiter wie geplant, ist keine weitere Dokumentation nötig. Das verringert den Dokumentationsaufwand erheblich. Auch bei Abweichungen hält sich der Aufwand in Grenzen. Moderne Dienstplansysteme können den Zugang über ein Mitarbeiterportal ermöglichen. Dort können die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeiten dokumentieren, Einblicke in Kontostände, Dienst- und Urlaubsplan erhalten oder Stundenzettel oder

Dienstzeitnachweise ausdrucken. Auch können die Dokumentation der Arbeitszeit und die Arbeitseinsätze im Rufbereitschaftsdienst mittels vorgegebenem Workflow verknüpft werden. Nach einer Einweisung und Gewöhnung sind diese Systeme einfacher zu nutzen als jedes Home- oder Onlinebanking.

### **Pausen: heiß diskutiertes Thema**

Ein immer wieder ein heiß diskutiertes Thema im Krankenhaus sind die Pausen. Müssen die Mitarbeiter diese nehmen? Ja! Das Arbeitszeitgesetz schreibt eindeutig vor, dass die Arbeit zu unterbrechen ist durch im Voraus feststehende Ruhepausen von mindestens 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs und bis zu 45 Minuten bei mehr als neun Stunden. Eine Aufteilung in 15-Minuten-Blöcke ist möglich.

Eine Möglichkeit, Pausenzeiten abzudecken und die gesetzlich vorgeschriebenen Pausen einzuhalten, ist einen „Pausenspringer“ einzusetzen. Dieser löst in jeweils für die Dauer der Pause den diensthabenden Mitarbeitenden ab. Ebenso ist es möglich, dass die Nachbarabteilungen sich gegenseitig vertreten. Die Mitarbeitenden nehmen ihre Pause in kleinen Blöcken und teilen sich diese, immer dann, wenn es die Arbeitssituation zulässt, selbst ein. Ständig nicht genommene oder gar nicht gewährte Pausen sind eindeutige Rechtsverstöße und können Konsequenzen haben, wenn das Gewerbeaufsichtsamt dies prüft oder Mitarbeitende dies anzeigen.

Auch Umkleidezeiten sind Teil der zu vergütenden Arbeitszeit. Das heißt, wenn der Dienst um 7.30 Uhr beginnt, sind die Mitarbeitenden erst um 7.35 Uhr an ihrem Arbeitsplatz auf der Station, im Operationssaal oder Funktionsbereich.

### **Monatsdienstplan: inklusive „Störfälle“**

Die Ruhezeit nach einem Dienst beträgt dem Arbeitszeitgesetz zufolge elf Stunden und kann im Krankenhaus auf zehn Stunden reduziert werden. Eine weitere Verkürzung ist nicht möglich. Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von 48 Stunden darf innerhalb eines halben Jahres nicht überschritten werden. Allerdings dürfen dabei Urlaubstage, Krankheitstage und freie Tage, sei es als Ausgleich für geleistete Dienste oder Überstundenfrei, nicht berücksichtigt werden.

Steht der Monatsdienstplan und sind alle Dienste besetzt, wird sicherlich ein „Störfall“ kommen. Das heißt beispielsweise, Mitarbeiter erkranken. Deshalb sollte der Dienstplaner Ausfallzeiten bei der Personalbedarfsberechnung unbedingt berücksichtigen, und zwar reell nach Auswertungen des Abrechnungssystems.

Das Arbeitszeitgesetz lässt zwar Ausnahmen im Notfall zu. Doch der Notfall muss ein echter sein. Diesen gibt es nicht dreimal in der Woche. Schlechte Planung oder auch die Erkrankung eines wichtigen Mitarbeiters sind kein Notfall im Sinne des Gesetzes. Die Bußgeld- und Strafvorschriften haben es in sich. Auch das Argument Personalmangel zieht nicht. Es geht um Arbeitsschutzregeln, die auch einem selbst zugutekommen, so sie denn eingehalten werden.

#### **Klaus Wawrzyniak**

Leiter Personalabteilung  
Heidekreis-Klinikum GmbH  
29664 Walsrode

Mitglied im Initiativkreis neue Personalarbeit  
in Krankenhäusern (InPaK)

### **KURZ NOTIERT**

## **Gehaltsreport: Ärzte gehören zu den Topverdienern**



Foto: photocrew/stock.adobe.com

In Deutschland beträgt das Durchschnittsgehalt von Fach- und Führungskräften 58 150 Euro brutto im Jahr. Zu den Berufsgruppen mit den höchsten Durchschnittsgehältern gehören Ärzte (84 230 Euro), Banking-Spezialisten (70 890 Euro), Ingenieure (66 960 Euro) und IT-Spezialisten (64 840 Euro). Das zumindest sind die Ergebnisse einer Onlinebefragung der Jobbörse Stepstone unter 50 000 Fach- und Führungskräften im vierten Quartal 2017. Die analysierten Durchschnittsgehälter beziehen sich jeweils auf die Bruttojahresgehälter mit allen variablen Bezügen.

Weitere Details: Führungskräfte verdienen deutlich mehr (66 650 Euro) als Fachkräfte ohne Personalverantwortung (53 260 Euro). Auch ein Studium zahlt sich aus: Fachkräfte mit akademischer Ausbildung bekommen deutlich höhere Gehälter (64 970 Euro) als Angestellte ohne Studienabschluss (50 100 Euro). Langjährige Berufserfahrung kann die große Differenz von durchschnittlich 40 Prozent nicht mehr schließen.

Das Spitzentrio der Branchen mit den höchsten Gehältern bilden die Pharmaindustrie (69 380 Euro), Banken (69 210 Euro) und die Autoindustrie (66 900 Euro). Beschäftigte der Pharmaindustrie bekommen im Schnitt 20 500 Euro mehr Gehalt als Fachkräfte aus Agenturen, Werbung, Marketing und PR (48 900 Euro). Im Vergleich der Bundesländer sichert sich Hessen den ersten Rang (63 350 Euro). Auf Platz zwei und drei liegen mit geringem Abstand Baden-Württemberg (62 100 Euro) und Bayern (61 700 Euro). In Brandenburg (44 240 Euro), Sachsen-Anhalt (44 220 Euro) und Mecklenburg-Vorpommern (42 650 Euro) verdienen Fachkräfte im Schnitt am wenigsten.

Ein Abschluss in Medizin, Zahnmedizin (79 700 Euro) oder Rechtswissenschaften (72 990 Euro) öffnet dem Gehaltsreport zufolge die Tür zu hohen Gehältern. Auch Absolventen der Ingenieurwissenschaften freuen sich über ein hohes Gehaltsniveau (69 300 Euro). Wirtschaftsingenieure liegen sogar noch darüber (70 230 Euro).

sg