

EDV-gestützte Dienstplanung und zeitgemäße Arbeitszeitgestaltung – ein Projektbericht



Foto: Privat-Nerven-Klinik Dr. med. Kurt Fontheim

„Mit den richtigen Handschuhen kann man auch heiße Eisen anfassen“

Kennen Sie das? Es wird ein EDV-Programm zur Dienstplangestaltung im Pflegebereich eingeführt, mit dem das Leben leichter werden soll. Arbeitsabläufe sollen gestrafft und übersichtlicher sein, und viele weitere Vorteile winken. Ein Großteil der Mitarbeiter ist nicht recht überzeugt, wartet ab, lernt allenfalls langsam und nutzt lieber das gewohnte Papier. Seit der Schulung der Mitarbeiter durch den Software-Anbieter sind schon zwei

Vierorts wird inzwischen Software zur Erleichterung der Dienstplanung im Krankenhaus eingesetzt. Mit der Einführung der Software ist es allein jedoch nicht getan, denn das Feld einer zeitgemäßen Arbeitszeitgestaltung bietet viele Tücken und ist bei den Mitarbeitern hoch emotional besetzt. Der Projektbericht verdeutlicht, worauf man achten sollte, wenn man die drohenden Klippen erfolgreich umschiffen will.

Jahre vergangen, eine Verlaufskontrolle wurde nicht richtig betrieben. Der eigentliche Kernbereich, für den die Software einmal angeschafft wurde, liegt weiter im Argen.

Hinzu kommen wiederholt Beschwerden von verschiedenen Stationen bei Klinikleitung und Betriebsrat über Ungleichbehandlung von Mitarbeitern bzgl. der Arbeitszeiten durch die zu-

ständigen Führungskräfte, die mitunter sogar Konfliktmoderationen notwendig machen – wie im richtigen Leben also.

Worum es wirklich geht

Das Programm zur Lösung eines Problems macht im Grunde erst die tiefer liegenden Schwierigkeiten deutlich:

- der Kenntnisstand der Führungskräfte zum Thema Arbeitszeiten ist unterschiedlich und verbesserungsfähig,
- langfristige und ökonomische Personaleinsatzplanung ist anspruchsvoll und nicht selbstverständlich,
- die Nutzung von Computerunterstützung erfolgt immer langsamer als von Seiten der Protagonisten gewünscht und von Seiten des Lieferanten versprochen,
- ohne systematische Erfolgskontrolle (sprich während des Projekts und im richtigen Leben) geht die Sache öfter in die Hose als man wahrhaben will.

Und nun?

Wenn man nicht mehr weiter weiß, gründet man einen Arbeitskreis. Auch da stöhnen schon viele. Wir taten es dennoch, allerdings mit sorgfältiger Vorarbeit und langem Atem.

Besondere Achtsamkeit ist schon bei der Besetzung der Projektgruppe von Nöten. Das Thema Arbeitszeit ist neben dem Thema Vergütung und den Kerninhalten der Arbeit bei Mitarbeitern am stärksten emotional besetzt. Das heißt,

man kann schon Porzellan zerschlagen, bevor man überhaupt weiß, was es zu Essen gibt.

Überlebenswichtig sind

1. eine klare Unterstützung durch die Klinikleitung,
2. ein mit Experten aus den entscheidenden Bereichen besetztes Team, das auseinandersetzungsfähig ist (erfahrene Führungskräfte von Station und Personalabteilung, Profis für den Softwarehintergrund, didaktische Könnern)
3. eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat,
4. ein von allen akzeptierter und versierter Moderator,
5. kluge Köpfe, kluge Dummies (für die wichtigen Fragen), Terrier, Beißer und Vermittler.

Unsere Projektgruppe hatte insgesamt zehn Mitglieder. Vertreten waren dabei Mitarbeiter aus verschiedenen Führungsebenen der Pflege, der Personal-



Dr. Stefan Pilz, Leiter Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung, Privat-Nerven-Klinik Dr. med. Kurt Fontheim, Liebenburg

abteilung, des QM, der Vorsitzende des Betriebsrates und ein Mitglied der Klinikleitung.

Wirkprinzipien, Tipps und Tricks für den Erfolg von Projekten

- *Sorgfältige Vorarbeit und Teamzusammenstellung*
- *Ist-Analyse*
- *Lebendige und kontroverse inhaltliche Auseinandersetzung im Team*
- *Enger Kontakt zu Linienverantwortlichen oder deren direkte Teilnahme im Team*
- *Starke Unterstützung durch die Klinikleitung*
- *Konstruktive Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat*
- *Zeitlich befristete Stabsstelle für das operative Geschäft der intensiven Ist-Analyse und Begleitung der Nutzer vor Ort*
- *Intensive eigene Schulung mit praxisnahem Curriculum*
- *Bedarfsorientiertes Coaching vor Ort auch nach Abschluss des Projekts*
- *EDV-Unterstützung im Projektprozess (effektive Treffen)*
- *Vielseitige, gut vorbereitete Öffentlichkeitsarbeit*

Das Kontextmodell

Die Projektvorbereitung erfolgte unterstützt durch das systemisch orientierte Kontextmodell (vgl. Mayrshofer und Krüger, 1999). Dieses Modell hilft bei der Analyse der Hintergründe des Projektes, des eigentlichen Auftrags, der Kunden, Auftraggeber, der präzisen Beschreibung dessen, was hinterher anders sein soll, des bestehenden Know-Hows und des noch zu beschaffenden Wissens. Nicht zuletzt ist es elementar wichtig und Energie sparend, sich schon zu Beginn darüber Gedanken zu machen, wo das Projekt seine Grenzen hat (hier: bei der Entwicklung flexibler Arbeitszeiten) und woran es scheitern könnte! Wir entwickelten also ein knappes und präzises Projektziel:

- Jede(r) Verantwortliche wird „Software X“ bedienen (können) und ist rechtlich und begrifflich zum Thema Dienstplangestaltung sicher.

- Es gibt eine flexible EDV-basierte Dienstplangestaltung auf Grundlage einer Betriebsvereinbarung mit der Möglichkeit flexible Arbeitszeiten einzuführen.

Sorgfalt bei der Projektplanung

Aus unserer Erfahrung sollten mindestens 20 bis 25 % der Energie in die sorgfältige Beschreibung der Projekthalte gehen. Wenn man hier richtig vorgeht, spart man am Ende Zeit und vice versa. So beschrieben wir zu Beginn ausführlich, was mit Abschluss des Projektes genau anders sein sollte, und visualisierten dies deutlich zur regelmäßigen Orientierung an der Wand während des Projektverlaufs. Dort stand u.a.

- Es gibt eine Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeitgestaltung und Praxisgrundsätze zur Dienstplangestaltung.
- Alle Verantwortlichen sind in „Software X“ sattelfest und wenden es an (es gibt keine Tapeten mehr, die aus Dienstplänen „bestehen“).
- Es gibt ein Schulungskonzept (Begriffe, Rechte, Softwarenutzung, Checkliste Lernziele).
- Die Schulung erfolgt intern durch eigene Mitarbeiter.
- Zuständigkeiten für Controlling und Hilfestellung sind klar.
- Es erfolgt eine engmaschige, professionelle Umsetzungsbegleitung im Alltag (inkl. Praxiswerkzeugen).
- Es gibt verbindliche Standards für die Verantwortlichen.
- über Hausleitungen und stellv. Hausleitung hinaus sind leitende Mitarbeiter als zuständig benannt (Ausfallprophylaxe).
- Es gibt ein Kooperationskonzept zwischen Personalabteilung, Pflegedienstleitung und Hausleitungen.
- Die EDV-Ausgangsmaske wird vereinheitlicht.
- Technische EDV-Probleme sind klar abgegrenzt.
- Es gibt einen Notfallplan für EDV-Ausfall.
- Die Zufriedenheit der leitenden Mitarbeiter steigt.
- Sicherheit und Verlässlichkeit steigen.
- Einige Mitarbeiter sind möglicherweise unzufriedener (keine langfristige über viele Monate starren Dienstpläne mehr, statt dessen Wunschkalender).

- Die Qualität für Patienten, Angehörige und Mitarbeiter steigt.
- Die Transparenz für Mitarbeiter steigt.
- Es gibt eine Basis für flexible Arbeitszeiten.
- Es gibt eine systematische Verlaufskontrolle incl. kontinuierlicher Verbesserung.

Breite Ist-Analyse

Nächster Projektschritt war eine ausführliche Ist-Analyse der Situation. Schwerpunkte waren die Klärung des (Nach-)Schulungsbedarfs für „Software X“ sowie für Rechtsgrundlagen und Begriffe, die Klärung des EDV-Hintergrunds (Hardwareunterstützung, einheitliche Programmstruktur, Zugangsrechte und Benutzeroberfläche). Außerdem holten wir Informationen von einem externen Krankenhaus ein, in dem es sowohl Erfahrungen mit unserer Software als auch eine Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeitgestaltung gab.

Das Sahnestück: die befristete Stabsstelle

Einer der Angelpunkte des Projektes war die Schaffung einer zeitlich befristeten Stabsstelle. Diese umfasste ein Zeitkontingent von X Stunden und wurde auf drei Personen aus der Projektgruppe verteilt, die für einen operativen Kernbereich des Projektes zuständig waren, nämlich für die Klärung des Schulungsbedarfs, die Erstellung des Schulungskonzepts, die Schulung der Mitarbeiter sowie deren Begleitung im Alltag. Diese kleine Gruppe arbeitete parallel zur Projektgruppe, gab immer wieder Rückmeldungen in die Steuergruppe und erhielt von dort ebenfalls Impulse.

Zusammenarbeit im Team (lebendig und kontrovers)

Veränderungsprozesse betreffen nicht nur Strukturen, Abläufe und Ergebnisse in einer Organisation, sondern auch die einzelnen Personen mit ihren jeweiligen Interessen. So ist es wichtig, gerade in der Phase der konzeptionellen Neustrukturierung auch kontrovers mit einander zu diskutieren und die Karten auf den Tisch zu legen. Die zu erstellende Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeitgestaltung war für uns das Gerüst, ►

entlang dessen wir viele der im Alltag immer wieder auftretenden Probleme in diesem Bereich Schritt für Schritt abarbeiten und zwischen Klinikleitung und Mitarbeitern abgestimmte Lösungen entwickeln konnten.

Beispiele für praktische Änderungen im Dienstplanungsaltag

- Wir haben die Mitarbeiter mit einem praxisnahen, selbst erstellten Curriculum intensiv geschult.
- Die Softwareoberflächen sind vereinheitlicht, die Hardwarevoraussetzungen optimiert und es gibt klare Regelungen der Nutzerrechte.
- Die Urlaubsplanung erfolgt proaktiv für 5/6 des Jahresurlaubs zum Dezember des Vorjahres (Schwierigkeiten gibt es noch im Bereich der Ärzteschaft durch unterjährige Änderungen bei Rotation).
- Es gibt mindestens ein Mal im Jahr den sog. „Nulldurchgang“ bei der Planung der Arbeitszeitkonten. So wird das Anhäufen von Plus- oder Minusstunden gezielt verhindert. Die Verantwortlichen müssen daher langfristig sinnvoll planen und können doch gleichzeitig kurzfristig sehr flexibel disponieren.
- Nebenergebnis: für den Pflegebereich gibt es deutlich weniger im Programm hinterlegte Zeitmodelle. Die neuen Zeitmodelle sind nun aber von jedem Mitarbeiter nutzbar.
- Das Controlling der angemessenen Dienstplangestaltung mit der Software erfolgt jetzt kontinuierlich und zeitnah in der Linie durch die stellvertretende PDL bzw. die Personalabteilung.
- Für alle Teilzeitkräfte haben wir die Gehaltsverstetigung eingeführt.
- Für viele immer wieder konflikträchtige und nicht ausreichend bekannte Themen der Arbeitszeitgestaltung (Arbeitszeit, Gleitzeit, Urlaub, Pausen, Wochenenden, Feiertage) gibt es jetzt eine klare Rahmenvereinbarung, die die Grenzen und Möglichkeiten absteckt.

Der Kitt: PR, PR, PR

Ohne zeitnahe und gut vorbereitete Öffentlichkeitsarbeit ins Unternehmen hinein geht das gut durchdachte Projekt trotzdem in die Hose. Die wohl überlegten Konzepte müssen in die Alltagssprache der Mitarbeiter übersetzt und diese bei ihren alltäglichen Sorgen und Nöten das Thema betreffend abgeholt werden. Wir haben fast alle unsere PR-Aktivitäten vorher in Brainstorming und Rollenspiel auf mögliche Fragen der Mitarbeiter hin durchgespielt. Informationsveranstaltungen gab es vielseitig Prozess begleitend in den Lei-

tungsgremien, im Rahmen der Schulungen und auch zentral für alle Mitarbeiter. Dies gilt auch weit nach Projektende noch für Neuerungen wie Softwareupdates, Verlaufsberichte etc.

Ausblick

Orientierungspunkt und handlungsunterstützend während der Projektarbeit war und ist die Unternehmenskultur der Klinik (vgl. www.klinik-dr-fontheim.de). So finden sich schließlich in der Betriebsvereinbarung folgende Formulierungen:

„Im Hintergrund steht das Ziel der Klinikleitung, im Umgang mit Arbeitszeit zu einer bedarfsgerechten Flexibilisierung zu kommen. Die Chancen flexibler Arbeitszeiten sollen zum Wohl von Patienten, Bewohnern und Mitarbeitern vermehrt genutzt werden. Die Vereinbarung bewegt sich stets zwischen den Polen verbindlicher Regelungen und der notwendigen Flexibilität eines Dienstleistungsunternehmens.

Dabei dient der Dienstplan als Führungsinstrument, mit dem wesentliche Managementaufgaben einer vorausschauenden, wirtschaftlichen, patienten- und bewohner- sowie mitarbeiterorientierten Planung umgesetzt werden. Zu den Aufgaben von Führungskräften gehört es auch, im Spannungsfeld zwischen Dienstplangestaltung und Mitarbeiterinteressen konstruktive Lösungen zu finden und Entscheidungen zu treffen.“

Den Mitarbeitern kann nun Schritt für Schritt der Nutzen und die Chancen einer bedarfsgerechten Arbeitszeitflexibilisierung näher gebracht werden. Ziel

ist eine stärkere Eigenverantwortung der Mitarbeiter, die in die Planung mit einbezogen sein sollen und am Ziel der vorausschauenden Planung mitwirken (Urlaubswunschliste, Gleitzeitkonto). Gleichzeitig gilt die Fürsorge- und Weisungspflicht des Arbeitgebers, die Gesetze und Regelungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes umzusetzen. Aktuell geht es daher vor allem darum, auf den Stationen die Stimmigkeit von Stationskonzepten und den aktuellen Arbeitszeitmodellen zu beurteilen mit der Frage: passt die Besetzung genau zum Bedarf?

Wir haben unser Projekt im Herbst 2004 begonnen und im Januar 2006 mit Veröffentlichung der Betriebsvereinbarung zum Abschluss gebracht. Seitdem gibt es noch Treffen zur Verlaufskontrolle, die inzwischen viermonatlich erfolgen. Im Sommer 2006 konnte man an einem lauen Sommerabend mit etwas Glück die Mitglieder der Projektgruppe auf der Oker in Braunschweig feiern und paddeln sehen. Mit den richtigen Handschuhen kann man auch heiße Eisen anfassen und erfolgreich schmieden. ■

Dr. Stefan Pilz
Leiter Qualitätsmanagement
und Organisationsentwicklung
PRIVAT-NERVEN-KLINIK
DR. MED. KURT FONTHEIM
Schlossstraße
38704 Liebenburg
www.klinik-dr-fontheim.de

Literatur beim Verfasser

Die wesentlichen Ergebnisse

Wir haben erreicht, dass

- alle Verantwortlichen in der Pflege das EDV-Programm zur Verwaltung von Arbeitszeiten (Dienstpläne, Urlaubspläne) als Führungsinstrument zur Personaleinsatzplanung nutzen (vorher erfolgte eher Datenpflege und das Programm wurde öfters kaum genutzt). Weitere Abteilungen (Ergo-, Physiotherapie, Küche, Technik etc.) sind jetzt in die Nutzung mit einbezogen.
- Mitarbeiter unseres Hauses die Nutzer des Programms kontinuierlich oder bei Bedarf begleiten,
- das Programm in Zusammenarbeit mit den Entwicklern ständig verbessert wird (inzwischen sind wir ein wichtiger Impulsgeber für die Weiterentwicklung des Programms),
- die Planung von Arbeitszeiten, Urlaub etc. langfristiger und ökonomischer erfolgt (weniger Überstundenberge, weniger Belastungsspitzen durch falsche Planung, keine geplanten Dienstzeitüberschreitungen mehr),
- alle Verantwortlichen rechtlich und begrifflich auf den neuesten Stand gebracht sind (Aktualisierungen sind jetzt zeitnah im Intranet verfügbar),
- die Regeln zur Arbeitszeitgestaltung für alle Mitarbeiter einheitlich und in einer Betriebsvereinbarung veröffentlicht sind,
- wir auf dieser Grundlage die konzeptgeleitete Flexibilisierung von Arbeitszeiten durch sinnvolle Arbeitszeitmodelle (zum Wohle von Patienten und Mitarbeitern) entwickeln können, was z. T. schon geschehen ist.