

Einsparpotenziale bei den Mitarbeiterkosten nutzen und gleichzeitig die Servicequalität der Praxis steigern

Weg von der 35-Stunden-Woche: Arbeitszeit muss Leistungszeit sein

In deutschen Arztpraxen bleiben erhebliche Einsparpotenziale im Bereich der Mitarbeiterkosten nach wie vor ungenutzt! Gleichzeitig leidet die Qualität der Praxisdienstleistung, weil Arbeitsabläufe nicht optimal aufeinander abgestimmt sind. Diese Ansicht vertritt der münstersche Unternehmensberater Reinhard Pintaske, Geschäftsführer der auf Dienstleistungen für Mediziner spezialisierten ISP Unternehmensberatung GmbH. Er schult seit Jahren niedergelassene Ärzte und deren Mitarbeiter darin, mit dem „Rohstoff Arbeitszeit“ effektiver umzugehen.

Insbesondere angesichts der seit dem 1. 1. 2008 vom Gesetzgeber geforderten Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in Arztpraxen sei ein zeitgemäßes Arbeitszeitmanagement wesentliche Voraussetzung zur Sicherung und Steigerung der Qualität. Seinen Tenor „Arbeitszeit ist Leistungszeit“ möchte er dabei nicht missverstanden wissen. „Ein modernes Arbeitszeitmanagement in Arztpraxen beinhaltet nicht, dass jeder Mitarbeiter an seine individuelle Leistungsgrenze getrieben wird. Im Gegenteil kann eine vorausschauende Planung dafür sorgen, dass der Arbeitsalltag für alle Beteiligten stressfreier wird, wovon letztendlich die Patienten profitieren“, so Pintaske.

Um dies zu erreichen, fordert der Unternehmensberater die Praxisleitung und Mitarbeiter zu größerer Flexibilität auf. „Wir müssen uns vom Gedanken der festen Arbeitszeiten trennen“, ist seine provokante These, die er begründen kann: „Wo keine festen Arbeitszeiten existieren, gibt es auch keine Überstunden oder Verspätungen mehr. Es ist auch kein Problem, wenn ein Mitarbeiter früher als sonst nach Hause geht oder seine Mittagspause verlängert!“ Was sich im ersten Moment wie ein Abschied von einer zeitorientierten Planung anhören mag, entpuppt sich beim näheren Hinschauen als die Einführung einer neuen Perspektive. Pintaske propagiert ein modernes Jahresarbeitszeitmanagement, will weg von der klassischen 35-Stunden-Woche.

„Bislang wird noch zu viel Arbeitszeit in Arztpraxen aufgrund mangelnder Orientierung der Mitarbeiter falsch eingesetzt. Es ist sinnlos, dass ein Mitarbeiter, der um 16 Uhr seine Aufgaben des Tages bereits erledigt hat, noch eine Stunde am Arbeitsplatz verweilt, nur um den zeitlichen Vorgaben zu entsprechen. Genau so wenig sinnvoll ist es allerdings, wenn Aufgaben unerledigt bleiben, nur weil der Minutenzeiger der Uhr den Dienstschluss anzeigt, oder alternativ der Arbeitgeber Überstunden bezahlen muss, weil Aufgaben nicht innerhalb des traditionellen Arbeitszeitfensters abgeschlossen wurden.“

Reinhard Pintaskes „ideale Arztpraxis“ arbeitet aufgabenorientiert. Die unterschiedlichen Tätigkeiten werden dazu sinnvoll strukturiert und auf feste Mitarbeiter verteilt. Jeder weiß, für welche Tätigkeiten er eingeplant ist und kennt das Ziel des Tages. Wie dieses Ziel erreicht wird, liegt dann im Rahmen einer strukturierten Planung weitgehend in der Eigenverantwortung eines jeden Einzelnen. Natürlich wird auch bei diesem Modell noch die Arbeitszeit gemessen, der Scheuklappenblick auf den Sieben-Stunden-Tag wird allerdings hinfällig. „Am Ende eines Jahres zählt die insgesamt geleistete Arbeitszeit. Diese Perspektive ist so umfassend, dass es gar nicht ins Gewicht fällt, ob ein Mitarbeiter morgens zu spät gekommen ist oder am Nachmittag noch ein paar Minuten länger bleiben musste“, so der Unternehmensberater aus Münster.

Differenzen zwischen Planung und Realität erkennen

Reinhard Pintaske ist kein Träumer, wenn er sein Konzept vorstellt. Auch er weiß, dass es in Arztpraxen feste Zeiten geben muss, dass auch das Patientenaufkommen eines Tages den Ablauf diktiert. Deshalb schult er Praxisbelegschaften zunächst darin, den Arbeitsalltag zu beobachten, um in einem zweiten Schritt Optimierungen vornehmen zu können. So müsse beispielsweise der benötigte Aufwand an Rezeption, Assistenz, Technik, Verwaltung oder Hygiene im Vorfeld der Einführung seines Arbeitszeitmanagementsystems durch Messung, Erfahrungswerte und Abschätzung möglichst genau ermittelt werden. Anschließend wird das gesamte Arbeitszeitvolumen auf das jeweilige Patientenaufkommen umgelegt und die geplanten Aufgaben in einem Dienstplan hinterlegt. Pintaskes ISP Unternehmensberatung GmbH hat dazu bereits vor Jahren das Arbeitszeitmanagementprogramm „work-

chip“ entwickelt, das speziell auf dieses neuartige Arbeitszeitkonzept abgestimmt ist. Das Programm analysiert den gemessenen Verbrauch und stellt die Werte dem geplanten Bedarf gegenüber. Differenzen zwischen Planung und Realität werden nun schnell ersichtlich und damit auch das Optimierungspotenzial.

Nicht immer gelingt die Einführung des Jahresarbeitszeitmanagements auf Anhieb. Die möglichen Ursachen für Differenzen zwischen Planung und Realität können vielfältig sein. Je mehr sich das Personal jedoch mit dem neuen Konzept vertraut gemacht hat, desto besser werden auch die Abläufe zusammengestellt. Reinhard Pintaske mahnt dabei insbesondere in der Startphase zu etwas Zurückhaltung. „Oft kommt es vor, dass die Planung zu optimistisch ist, dass trotz Schulung und Optimierung mehr Zeit verbraucht wird als zuvor erwartet. Dann muss ein Praxisteam ehrlich zu sich selbst sein und eventuell neue zeitliche Maßstäbe an Aufgaben anlegen. Als Beispiel einer derartigen Fehlentwicklung nennt er den wichtigen Bereich der Hygiene. Oftmals erfolge die Sterilisation von Instrumenten nach Ende der offiziellen Arbeitszeit. „Ein typischer Überstunden-Generator, der leicht vermieden werden könnte“, wie Reinhard Pintaske befindet. Durch Beobachtung des Arbeitsalltages ließe sich schnell der Grund für die Verlegung der Praxishygiene in die Nach-Arbeitszeit herausfinden. „Entweder ist die Geräte- und Ablauforganisation nicht richtig eingestellt, oder der Mitarbeiter, der die Tätigkeiten eigentlich während seiner Arbeitszeit ausführen sollte, ist nicht richtig eingewiesen, kann seine Aufgabe somit nicht zeitgerecht erfüllen. Ein häufiger Grund ist aber auch ein schleichendes Wachstum des Arbeitsanfalls, beispielweise durch einen bislang noch nicht registrierten Patientenzuwachs“, beschreibt der Unternehmensberater. Derartige Fälle könne man nur durch eine Messung feststellen, um anschließend effektive Gegenmaßnahmen einzuleiten. „Manchmal hilft es bereits, die Zusammensetzungen von Teams zu verändern und dabei auf die individuellen Qualifikationen der einzelnen Mitarbeiter stärker einzugehen.“

Die Einführung des neuen Arbeitszeitmanagementsystems basierend auf der Jahresarbeitszeit ist sicherlich kein kleines Unterfangen. Das weiß auch der Unternehmensberater aus Münster. Aber es lohnt sich. „Bereits mittelfristig können in Praxen erhebliche finanzielle Mittel eingespart und neue Finanz-

quellen erschlossen werden“, so Pintaske, der die Umstellung insbesondere Praxen mit acht und mehr Mitarbeitern empfiehlt. „Bei weniger Mitarbeitern funktioniert die informelle Ebene noch recht gut. Jeder weiß was der andere gerade tut und was er zu leisten im Stande ist. Bei größeren Teams ist dies meist nicht mehr möglich. Aus der Unkenntnis heraus entstehen nahezu zwangsläufig Reibungen, die bis zu Missgunst zwischen einzelnen Mitarbeitern oder der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite führen können.“ In derartigen Fällen, in denen letztendlich die gesamte Servicequalität einer Praxis erheblich leidet, sei die konsequente Umsetzung des Jahresarbeitszeitmanagements sogar ein Mittel zur Wiederherstellung des Betriebsfriedens und somit natürlich auch zur Steigerung der Patientenzufriedenheit.

Die münstersche ISP Unternehmensberatung GmbH informiert im Internet unter www.isp-ms.de. Informationen zum Arbeitszeitmanagementprogramm „workchip“, das erst kürzlich in der neuen Version „workchipPro“ veröffentlicht wurde, können auf www.workchip.de angefordert werden.

--

Foto: Der Unternehmensberater Reinhard Pintaske schult seit Jahren niedergelassene Ärzte und deren Mitarbeiter darin, mit dem „Rohstoff Arbeitszeit“ effektiver umzugehen.

Ansprechpartner für weitere Informationen:

ISP Unternehmensberatung GmbH
Reinhard Pintaske
Guerickeweg 6
48159 Münster
Tel.: (0251) 2 89 62-89
Fax: (0251) 2 89 62-90
www.workchip.de
info@workchip.de