



Personalplanung leicht gemacht

Zu viel, zu wenig Personal?

Der Terminplan bestimmt den Dienstplan - nicht umgekehrt!

Personalplanung und das Schreiben des Dienstplans ist für viele Chefs eine wirkliche Herausforderung und oft auch eine Horrorvision. Denn in kaum einem anderen Bereich der Praxisadministration prallen die unterschiedlichen Interessen von Praxisinhaber und Mitarbeiterinnen so aufeinander wie bei der Planung der Arbeitszeit. Der Chef will die Dienstzeiten möglichst patienten-zentriert regeln und zum Beispiel eine Frühaufstehersprechstunde oder einen Dienstleistungsabend anbieten. Das Mitarbeiterteam denkt und handelt dagegen oft eher freizeitorientiert und versteht eine Änderung der Arbeitszeit zunächst immer nur allzu gern als Mehrarbeit.

Dementsprechend wird zunächst einmal Widerstand geleistet. Hier haben Mitarbeiter vielfältige Möglichkeiten, Neuregelungen zu unterlaufen. Wenn Termine am Dienstleistungsabend nicht angeboten werden und kein Patient die Möglichkeit erhält, in die Frühaufstehersprechstunde zu kommen, wird der Chef sich schon bald eines Besseren belehren lassen – so die Meinung der Mitarbeiterinnen. Soll ein neuer Dienstplan eingeführt werden, ist deshalb neben den Rechenkünsten – welche Funktionen soll an welchem Tag wie lange besetzt sein- zur Ermittlung des tatsächlichen Personalbedarf vor allem Motivationstalent, Führungs- und Durchsetzungsfähigkeit gefragt. Denn der noch so schon konzipierte Termin- und Dienstplan funktioniert nur dann, wenn das Team auch mitzieht.

Die richtige Planung ist aller Erfolge Anfang

Nicht zuletzt der mit Jahresbeginn eingeführte neue EBM zwingt den Praxisinhaber zu einer noch stärkeren Steuerung des Patientenflusses, um Unwirtschaftlichkeiten durch zu häufige Praxiskontakte zu vermeiden. Das zentrale Instrument dazu ist die Terminplanung. Denn der Terminplan entscheidet in ganz entscheidender Weise über den wirtschaftlichen Erfolg der Praxis – zumal die Zeit von Arzt und Team mehr oder weniger werthaltig und ertragbringend verplant werden kann. Um das von immer mehr Ärzten umworbene Qualitätsklientel für eine Praxis zu gewinnen und an diese zu binden, kommt es bei Festlegung der Sprechstundenzeiten vor allem darauf an, dass die Praxis auch auf die Zeit-Bedürfnisse der Patienten reagiert und entsprechende Angebote bereit hält. Die von den meisten Teams wenig geliebten Frühaufsteher- und Abendsprechstunden sind dabei gerade in Regionen mit schwieriger Arbeitsmarktsituation (hohe Arbeitslosenquoten) ein Muss. Denn viele Patienten werden aus Sorge um den Arbeitsplatz z.B. für einen Check up oder andere Routine-Untersuchungen nicht während der Arbeitszeit in die Praxis kommen.

Auch Spezialsprechstunden für Privatpatienten und Selbstzahler sind heute bei der Terminplanung stärker zu berücksichtigen. Denn gerade durch die Betreuungs- und



Servicequalität hebt sich eine Qualitätspraxis von der Massenpraxis ab. Patienten, die bereit sind, für eine medizinische Leistung aus eigenen Mitteln aufzukommen oder zuzahlen, wollen zurecht besser bedient und individueller betreut werden. Denn nur über ein verändertes

Behandlungs- und Betreuungserlebnis wird für den Patienten spürbar, dass sich die höheren Kosten und der Einsatz von eigenem Geld subjektiv lohnen.

Der Personalbedarf lässt sich berechnen

Steht die Terminarchitektur der Praxis, ist damit gleichzeitig das Grundgerüst für den Personaleinsatzplan gelegt. Denn je nach Sprechstundenart und damit verbunden dem zu dieser Zeit angebotenen medizinischen Leistungsspektrum variiert der Personalbedarf. So müssen an Diagnostik-Tagen mehr Abteilungen personell besetzt sein als z. B. während einer Privatsprechstunde (ohne aufwendige Diagnostik) oder in einer gesprächszentrierten Nachmittagssprechstunde.

Um festzustellen, ob das vorhandene Personal für die Sicherstellung eines ordnungsgemäßen Praxisbetriebs an den jeweiligen Tagen ausreicht, sollte dann der Personalbedarf exakt berechnet werden. Hierzu ist zunächst einmal die tatsächliche Jahresarbeitszeit der Mitarbeiterinnen zu ermitteln. Denn eine Arzthelferin, die für 38,5 Stunden eingestellt ist, steht der Praxis de facto nur für deutlich weniger Stunden pro Woche zur Verfügung. Bei der Ermittlung der Netto-Jahresarbeitszeit sind Feiertage und Urlaubsansprüche der Mitarbeiterin ebenso zu berücksichtigen wie z.B. notwendige Urlaubsvertretungen.

Dazu ein Beispiel: Eine Arzthelferin ist für 38,5 Std. in einer Praxis angestellt. Ihr Urlaubsanspruch beläuft sich auf 30 Arbeitstage – also auf 6 Wochen pro Jahr. Hinzu kommen noch 2,2 Wochen, die von der Jahresarbeitszeit für Feiertage abzuziehen sind. Statt 52 Wochen steht die Mitarbeiterin der Praxis damit nur 43,8 Wochen zur Verfügung. Das entspricht einer Jahresarbeitszeit 1.686,3 Stunden bzw. einer Wochenarbeitszeit bezogen auf das Gesamtjahr von 32,4 Std.

Rechnet man in dieser Weise die Jahresarbeitszeiten aller Mitarbeiterinnen aus und gleicht sie mit der benötigten Wochenarbeitszeit laut Terminplan ab, so erhält man eine erste Einschätzung, ob zuviel oder zu wenig Personal in der Praxis vorhanden ist. Zu verfeinern ist die Betrachtung dann dadurch, dass geprüft wird, welche Mitarbeiterinnen in welchen Bereichen einsetzbar sind. Denn selbst wenn rein zahlenmäßig genügend Mitarbeiterinnen vorhanden sind, sagt das wenig darüber aus, ob ein reibungsloser Praxisablauf sichergestellt werden kann. Eine Praxis mit vielen Spezialistinnen hat somit tendenziell immer einen höheren Personalbedarf als eine, in der viele Mitarbeiterinnen beschäftigt sind, die multifunktional einsetzbar sind. Grundsätzlich sollten Praxisinhaber bei der Einstellung und Weiterbildung von Mitarbeiterinnen somit darauf achten, dass möglichst viele Helferinnen vieles oder alles können, damit sie in verschiedenen Bereichen der Praxis einsetzbar sind. Dies steht keineswegs im Widerspruch zur Notwendigkeit, bestimmte Funktionen – wie z. B. die



Rezeption - mit versierten Spezialistinnen zu besetzen. Im Zuge von Job rotation sollte aber auch deren abteilungsfremdes Wissen in regelmäßigen Abständen wieder aufgefrischt werden, um für die Notfall eine flexible Einsetzbarkeit zu gewährleisten.

Die Erfahrung aus vielen Praxen zeigt, dass eine üppige Personalausstattung – es wird auch Personal für den Urlaubs- und Krankheitsfall bevorratet – keineswegs zwangsläufig mit einer verbesserten Ablauforganisation einhergeht – auch wenn nach subjektiver Einschätzung der Mitarbeiter in fast allen Praxen die Personaldecke zu dünn ist. Oft ist vielmehr das Gegenteil der Fall: Je mehr Mitarbeiterinnen gleichzeitig in der Praxis tätig sind, desto schlechter funktioniert der Ablauf – häufig deshalb, weil Zuständigkeiten nicht geklärt und Verantwortlichkeiten nicht exakt definiert und abgesteckt sind. Ein verbindlicher Dienstplan, der vom Team erarbeitet, aber immer vom Chef oder der Chefin gegengezeichnet sein sollte, kann hier wirkungsvoll Abhilfe schaffen.

Unsere Autorin: Annette Kruse-Keirath

lburgweg 8

48429 Rheine

Telefon: 05971-85972

Telefax: 05971-81180