

Tätigkeitsanalyse

1. Einleitung

Arbeitszeit kann nie losgelöst von Arbeitsorganisation und Tätigkeitsstrukturen gesehen werden. Gerade Krankenhäuser haben traditionell gewachsene Strukturen, personell eng bemessene Rahmenbedingungen und aufwändige Schnittstellenproblematiken zwischen verschiedenen Bereichen, wie z.B. zum Pflege- oder Funktionsbereich.

Eine Tätigkeitsanalyse erfasst die Anteile sowie Dauer und Lage der spezifisch ärztlichen Tätigkeiten und damit können organisatorische Strukturen hinterfragt sowie neu gestaltet werden. Sie ist vor allem dort einzusetzen, wo geplante Zeitstrukturen – die durchaus den gesetzlichen und tariflichen Vorgaben entsprechen können – in der Praxis nicht eingehalten werden, evtl. auch gar nicht eingehalten werden können. Im Gegensatz dazu richtet sich mit einer Belastungsanalyse das Augenmerk auf die Auswirkungen geplanter Zeitstrukturen, wenn z.B. aufgrund tariflicher Vereinbarungen tägliche Arbeitszeiten ausgedehnt oder Ruhezeiten verkürzt werden können.

Auf der Grundlage der Ergebnisse aus Tätigkeitsanalysen können sowohl Maßnahmen zu organisatorischen, strukturellen und personellen Aspekten (sog. verhältnisorientierte Maßnahmen) als auch Maßnahmen zu Aufklärung und Unterstützung der Beschäftigten (sog. verhaltensorientierte Maßnahmen) abgeleitet werden, die auf Wirksamkeit und Nachhaltigkeit überprüft werden und somit einen Beitrag zur dauerhaften Gefährdungsbekämpfung leisten.

Tätigkeitsaufzeichnungen geben in nachgewiesener Weise Hinweise darauf, an welchen Stellen Optimierungsmöglichkeiten bestehen. Sie dienen im positiven Sinne der Prozessoptimierung. Diese Form der IST-Analyse erleichtert in erheblichem Maße, organisatorische Veränderungsmöglichkeiten im Arbeitsablauf aufzudecken und Hinweise für Änderungen zu geben sowie das bestehende Personal effektiver einzusetzen. Gerade diese Aspekte können durch eine mögliche Verknüpfung mit dem im Hause eingesetzten Qualitätsmanagement bearbeitet werden.

2. Tätigkeitskategorien

In der bisherigen Praxis werden die Zeiten der Inanspruchnahmen in Bereitschaftsdiensten in der Regel nach den Kategorien „Notfälle“ vs. „Routinetätigkeiten“ beurteilt. Diese werden mit den Zeitpunkten von Beginn und Ende bzw. der Dauer aufgeführt. Zur Einschätzung der Auslastungsstufen werden jeweils nur die „Notfälle“ berücksichtigt, die in den Bereitschaftsdiensten ausgeführten Routinetätigkeiten wurden für die Berechnung der Auslastung bzw. der entsprechenden Vergütung nicht hinzugezogen. Um entsprechende Maßnahmen im Hinblick auf organisatorische, personelle und arbeitszeitliche Aspekte formulieren zu können, werden jedoch mehr Informationen benötigt.

Aus einer Literaturrecherche zu ärztlichen Tätigkeiten und Aufgabenbereichen, einer Auswertung vorliegender Tätigkeitsaufzeichnungen von über 200 Ärzten aus verschiedenen Krankenhäusern sowie einer Expertenbefragung zu Belastung und Beanspruchung von verschiedenen ärztlichen Tätigkeiten ist eine Liste relevanter Tätigkeitskategorien erstellt worden (Tabelle 1). Pausen in Regeldiensten und inaktive Zeiten in Bereitschaftsdiensten müssen unterschieden werden, da hier aufgrund der verschiedenen Auslastungsstufen in der Regel unterschiedliche Anteile vorgegeben sind. Es besteht die Möglichkeit, bis zu drei weitere Kategorien einzusetzen, wenn es für den Bereich sinnvoll erscheint.

Tätigkeitsanalyse - Anleitung

Die Erfassung von Dauer und Lage dieser Tätigkeiten stellt im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung von Arbeitszeiten eine wesentliche Maßnahme dar. Die ausgewerteten Daten lassen Rückschlüsse auf die mit den Tätigkeiten verbundenen Belastungen zu und geben Anhaltspunkte zu geeigneten organisatorischen, personellen und auch arbeitszeitspezifischen Veränderungen.

Tabelle 1: Tätigkeitskategorien im ärztlichen Dienst im Krankenhaus

Kürzel	Kategorie	Tätigkeiten
N	Notfall / Ambulanz	Notfall / Ambulanz / NAW Einsatz / Notfall auf Station
S	Stationsarbeit	Stationsarbeit / Visiten / Besprechungen / Betreuung auf Intensivstation / Untersuchungen / Patientengespräche
O	Operation/ Therapie	Operation / Therapeutische Arbeit
D	Apparative Diagnostik	Apparative Diagnostik
V	Verwaltung	Verwaltung / Briefe / Telefonate
SO	sonstiges	sonstiges
P	Pause	Pausenzeiten in Regeldiensten
I	Inaktive Zeiten im BD	Inaktive Zeiten in Bereitschaftsdiensten

3. Durchführung der Aufschreibungen

Die Anleitung zur Durchführung der Tätigkeitsanalysen sowie die Vordrucke von 2 unterschiedlichen Protokollbögen befinden sich in der Datei „**Anleitung und Formulare zu Tätigkeitsanalysen.pdf**“ und können zum Bearbeiten ausgedruckt werden.

Protokollbogen (1) ist einzusetzen, wenn lediglich die vorgegebenen Tätigkeitskategorien zum Einsatz kommen. Wenn die Möglichkeit zur Erweiterung um bis zu drei Kategorien genutzt wird, ist Protokollbogen (2) einzusetzen.

Für das Ausfüllen der Protokollbögen werden die Tätigkeiten für die Zeiten zwischen 6:00 Uhr am ersten Tag bis um 6:00 Uhr am folgenden Tag in Abschnitten von jeweils 30 Minuten abgefragt. Die Aufzeichnungen beginnen zu dem Zeitpunkt, an dem der Dienst beginnt. Für einen Einsatz, der über die Zeit von 6:00 Uhr am folgenden Morgen hinaus geht (z.B. Übergabe bis 8:00 Uhr), ist ein zweiter Protokollbogen zu nehmen. Bei Dienstbeginn sind die Felder im Formulkopf auszufüllen. Für jede halbe Stunde ist in der Spalte ein Kreuz einzutragen, welche für die Tätigkeit steht, die hauptsächlich zu dieser Zeit ausgeführt wurde. Somit sollte in jeder Zeile ein Kreuz stehen, damit alle Zeiten abgedeckt. Alternativ kann eine durchgezogene Linie verwendet werden, wenn über einen längeren Zeitraum die gleiche Tätigkeit durchgeführt wurde.

Es ist zu empfehlen, diese Aufschreibungen von mehreren Ärzten und über mindestens 14 Tage in einem Zeitraum mit einer mittleren Auslastung vorzunehmen. Besonders wichtig ist es dabei, die Bereitschaftsdienste sowohl in der Woche als auch am Wochenende einzubeziehen. Falls allerdings der Fokus der Betrachtung lediglich auf das Wochenende gerichtet ist, da z.B. nur hier 24Std.-Dienste eingesetzt werden sollen, ist anzuraten, mind. 4 Wochenenden zu protokollieren.

Tätigkeitsanalyse - Anleitung

Protokollbogen zur Tätigkeitsaufzeichnung								
Abteilung	<input style="width: 90%;" type="text"/>		Oberärztin/ - arzt	<input style="width: 95%;" type="text"/>				
			Fachärztin/ - arzt	<input style="width: 95%;" type="text"/>				
Wochentag bei Beginn des Dienstes	<input style="width: 90%;" type="text"/>		Ass. Ärztin/ Arzt	<input style="width: 95%;" type="text"/>				
			Bereitschaftsdienst	<input style="width: 95%;" type="text"/>				

Uhrzeit	Notfall/ Ambulanz	Stations- arbeit	Operation/ Therapie	Apparative Diagnostik	Verwaltung	sonstiges	Pause	Inaktive Zeit
	N	S	O	D	V	SO	P	
06:00								
06:30								
07:00		X						
07:30		X						
08:00		X						
08:30		X						
09:00			X					
09:30			/					
10:00			/					
10:30			/					
11:00			/					
11:30			/					
12:00			/					
12:30			/					
13:00			/					
13:30			/					
14:00			/					

Abbildung 1: Protokollvordruck Version (1) (Ausschnitt)

4. Auswertungen

Die so erhobenen Daten werden mit Hilfe der excel-tools „**Tätigkeitsanalyse Auswertung_RD.xls**“ und „**Tätigkeitsanalyse Auswertung_BD.xls**“ ausgewertet.

„Tätigkeitsanalyse Auswertung_RD.xls“ wird genutzt, wenn es sich um Daten aus reinen Regeldiensten ohne Anteile von Bereitschaftsdienst handelt. Wurden jedoch Dienste mit unterschiedlichen Dienstanteilen, wie z.B. Bereitschaftsdienste mit vorangehenden und/oder nachfolgenden Regeldienst, dokumentiert, so werden die Daten in „Tätigkeitsanalyse Auswertung_BD.xls“ eingetragen. Diese Unterscheidung ist notwendig, um die prozentualen Anteile der einzelnen Tätigkeiten den unterschiedlichen Dienstarten korrekt zuzuordnen.

Tabelle 2: Zuordnung der excel-tools zu verschiedenen Dienstarten

Dienste	von	bis	Excel-tool
Variante 1			
Regeldienst	7:00	15:30	„Tätigkeitsanalyse Auswertung_RD.xls“
Variante 2			
Regeldienst A	16:00	23:00	„Tätigkeitsanalyse Auswertung_BD.xls“
Bereitschaftsdienst	23:00	7:00	
Regeldienst B	7:00	8:00	

Tätigkeitsanalyse - Anleitung

Die Auswertungen im unteren Teil des Blattes werden automatisch berechnet und liefern die Daten für die Tabellenblätter "Verteilung" und "Verlauf". Diese Bereiche des Tabellenblattes sind geschützt und nicht veränderbar*. Die Abbildungen selbst sind nicht geschützt, damit individuelle Anpassungen von Beschriftungen und Farben vorgenommen werden können.

Abbildung 3 zeigt die prozentualen Anteile der Tätigkeiten, wie sie in solchen Regeldiensten vorkommen können: Die Stationsarbeit schlägt hier mit 45,9 % zu Buche, auf OP/ Therapie entfallen 17,3 % und auf Diagnostik 13,0 %. Verwaltungsarbeit umfasst 8,6 % und sonstige Tätigkeiten 2,2 %. Die Pausen erreichen einen Anteil von 4,9 % der Dienstzeit und Notfälle 8,1 %.

Aus diesen Zahlen lässt sich erkennen, ob bestimmte Tätigkeiten zu einem angemessenen Prozentsatz vorkommen oder ob sie einen erhöhten (unangemessenen) Anteil an der Dienstzeit haben. Im Beispiel ist eine Schichtzeit von 8,5 Std. mit einer Pause von 30 Minuten vorgesehen. Das würde einem Pausenanteil von ca. 5,9 % entsprechen. Ermittelt wurde ein Durchschnittswert von 4,9 %; damit sind die Pausenanteile geringer als vorgegeben. Hier ist zu hinterfragen, wie dies zustande kommt, und es müssen Maßnahmen ergriffen werden, um diesen Missstand zu beseitigen.

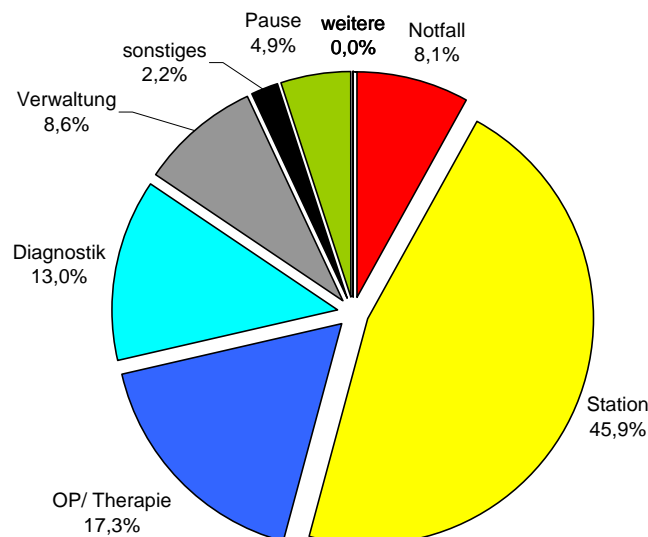


Abbildung 3: Beispiel 1 Regeldienst - Prozentuale Verteilung der Tätigkeiten

In Abbildung 4 ist die zeitliche Lage und Verteilung der entsprechenden Tätigkeiten zu erkennen. Der große Anteil an Stationsarbeit verteilt sich demnach – ebenso wie OP/ Therapie und Diagnostik über den gesamten Regeldienst. Verwaltungstätigkeiten werden sowohl am frühen Vormittag als auch am Nachmittag verzeichnet. Notfälle treten gegen Ende des Regeldienstes auf und verlängern den Dienst über 15:30 Uhr hinaus. Aus dieser Darstellung lässt sich erkennen, zu welchen Zeiten und in welchem Ausmaß die einzelnen Tätigkeiten liegen. Wiederum am Beispiel der Pausenzeiten ist hier erkennbar, dass diese am späten Vormittag und in der Mittagszeit liegen. Diese zeitliche Lage entspricht dem vorgesehenen

* Da dieses excel-tool eine komprimierte Ausgabe einer Tätigkeitsanalyse ist, sind Auswertungen nur für die hier beschriebenen Daten vorgesehen. Sind differenziertere Feinalysen gewünscht, z.B. mit einer weiteren Aufschlüsselung von Tätigkeiten, ist dies im Rahmen einer Beratung möglich.

Tätigkeitsanalyse - Anleitung

Erholungszweck. Verwaltungstätigkeiten werden früh am Morgen und wieder ab 11:30 Uhr durchgeführt. Hier könnte hinterfragt werden, inwiefern sich diese Tätigkeiten zeitlich bündeln lassen. In einigen Fällen ist die Dienstzeit über 15:30 Uhr hinaus verlängert, wobei es sich jedoch vorrangig um die Kategorien OP/ Therapie bzw. Notfall handelt, die nicht ohne weiteres beendet werden können. Es ist abzuwägen, inwieweit es sich hierbei um Ausnahmen handelt, oder ob dies einen „Normalzustand“ darstellt. Im letzten Fall sollte über Maßnahmen im organisatorischen oder auch personellen Bereich nachgedacht werden.

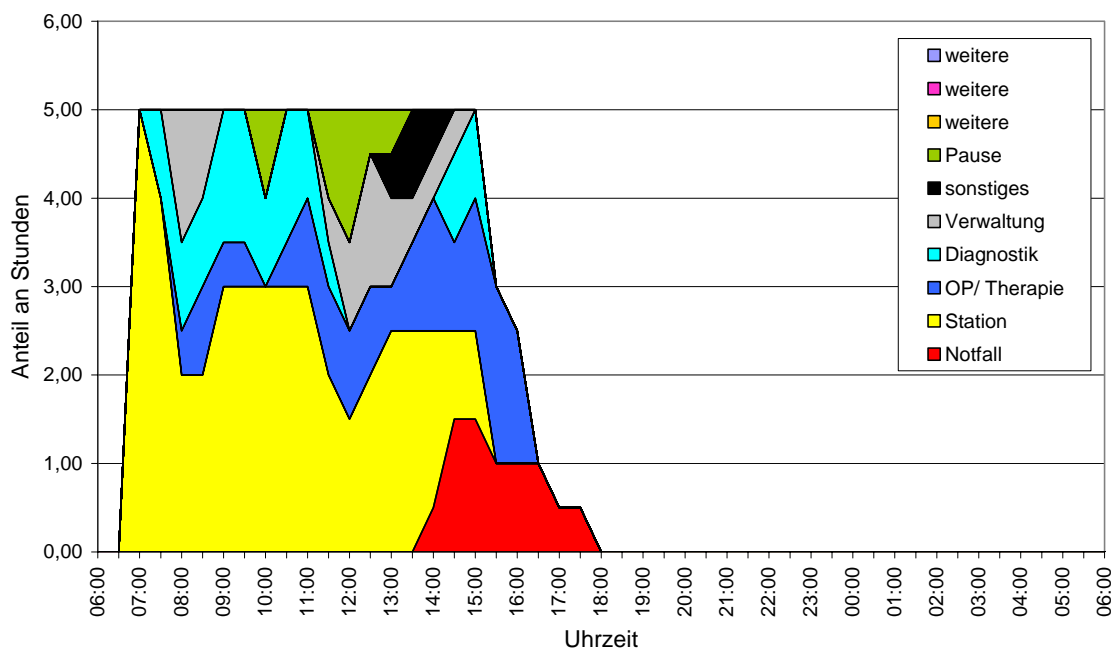


Abbildung 4: Beispiel 1 Regeldienst - Zeitlicher Verlauf der Tätigkeiten

4.2 Beispiel 2: Bereitschaftsdienste

Basis für die Beispiele in den Abbildungen 5 bis 8 sind Daten aus insgesamt 10 16stündigen Diensten von 16:00 Uhr bis 8:00 Uhr an Wochentagen. Die Anteile an Regeldienstzeiten umfassen insgesamt 8 Std., die sich aus den Zeiträumen von 16:00 Uhr bis 23:00 Uhr (7 Std.) und von 7:00 Uhr bis 8:00 Uhr (1 Std.) zusammensetzen (vgl. auch Tabelle 2).

Im "Datenblatt" (Abbildung 5) stehen im linken Teil wiederum die Kennzahlen für den Namen oder ein Namenskürzel des Arztes, die Abteilung/Station, die Qualifikation, das Datum und der Wochentag. Zusätzlich werden die Zeiten für die einzelnen Dienste eingetragen. Wenn es nach dem Bereitschaftsdienst keinen weiteren Anteil an Regeldienst (Übergabe beachten!) gibt, dann bleibt das entsprechende Feld leer.

Durch die Eingabe der einzelnen Dienstzeiten für Regeldienst und Bereitschaftsdienst können die prozentualen Anteile für diese beiden unterschiedlichen Dienste getrennt berechnet werden. Diese Unterscheidung ist wichtig, da auf diese Weise z.B. Pausenanteile nur auf der Grundlage der Regeldienstzeit berechnet werden und inaktive Zeiten im Bereitschaftsdienst nur auf der Grundlage der Bereitschaftsdienstzeit. Der Verlauf der Tätigkeiten hingegen wird – wie bei Regeldiensten in Beispiel 1 – insgesamt berechnet und dargestellt.

Der rechte Hauptteil dieses Tabellenblattes in Abbildung 5 ist für den Eintrag der Schlüsselbezeichnungen der Tätigkeiten vorgesehen. Insgesamt können Daten aus 50 Diensten eingetragen werden. Auch hier werden die Auswertungen im unteren Teil des Blattes automa-

Tätigkeitsanalyse - Anleitung

In Verbindung mit dem Verlauf, wie er in Abbildung 8 dargestellt ist, wird deutlich, dass Pausen nur innerhalb des Regeldienstes vor dem Bereitschaftsdienst genommen werden. Hier müsste jeder Beschäftigte 30 Minuten Pause haben, was einem Prozentanteil von 6,3 % entspricht. Da hier nur 3,8 % ausgewiesen sind, sind die Hintergründe für diesen geringen Wert zu klären und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

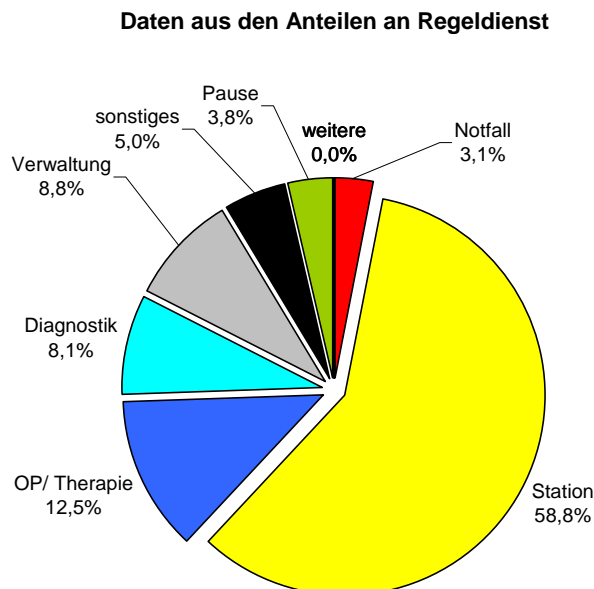


Abbildung 6: Beispiel 2 Regeldienstanteil - Prozentuale Verteilung der Tätigkeiten

Abbildung 7 zeigt die prozentualen Anteile der Tätigkeiten im Bereitschaftsdienst. Hier wird nur die Zeitspanne zwischen 23:00 Uhr und 7:00 Uhr berücksichtigt. Auch hier lässt sich erkennen, ob bestimmte Tätigkeiten zu einem angemessenen Prozentsatz vorkommen oder ob sie einen erhöhten (unangemessenen) Anteil an der Dienstzeit haben.

Vorausgesetzt, es handelt sich hierbei um einen Bereitschaftsdienst der Auslastungsstufe 1 (bis 25 % Inanspruchnahmen nach TVöD BT-K), müsste die Kategorie „Inaktive Zeit im BD“ mit mindestens 75 % zu Buche schlagen. Es sind jedoch nur 56,6 %. Hier müsste geklärt werden, wodurch die erhöhte Inanspruchnahme entsteht und wie sie zu vermeiden ist bzw. ob alternativ eine Erhöhung der Auslastungsstufe oder ein Schichtdienst angebracht ist. Notfälle allein machen schon 25,2 % der Tätigkeiten aus, dazu ist noch ein erheblicher Anteil an Stationsarbeit (10,1 %) und Verwaltungstätigkeiten (8,2 %) zu erfüllen, beides nicht im eigentlichen Sinne Bestandteil eines Bereitschaftsdienstes.

In Abbildung 8 ist die zeitliche Lage und Verteilung der entsprechenden Tätigkeiten für die gesamte Schichtzeit (Regeldienst plus anschließender Bereitschaftsdienst) zu erkennen. Hier wird deutlich, zu welchen Zeiten der hohe Anteil an Stationsarbeit und Verwaltungstätigkeiten im Bereitschaftsdienst liegt. Stationsarbeit erstreckt sich in der Hauptsache über das Ende des Regeldienstes um 23:00 Uhr hinaus. Verwaltungstätigkeiten treten im gesamten Regeldienst auf, kommen aber auch im gesamten Bereitschaftsdienst immer wieder vor. Es ist deutlich, dass mit dem Übergang vom Regeldienst in den Bereitschaftsdienst um 23:00 Uhr die Stationsarbeiten und Verwaltungstätigkeiten nicht wie vorgesehen beendet werden können. Hier sind Maßnahmen im organisatorischen oder auch personellen Bereich notwendig, um den erforderlichen Unterschied zwischen den beiden Dienstarten zu markieren und damit die vorgegebene Auslastungsstufe zu erreichen.

Daten aus dem Anteil an Bereitschaftsdienst

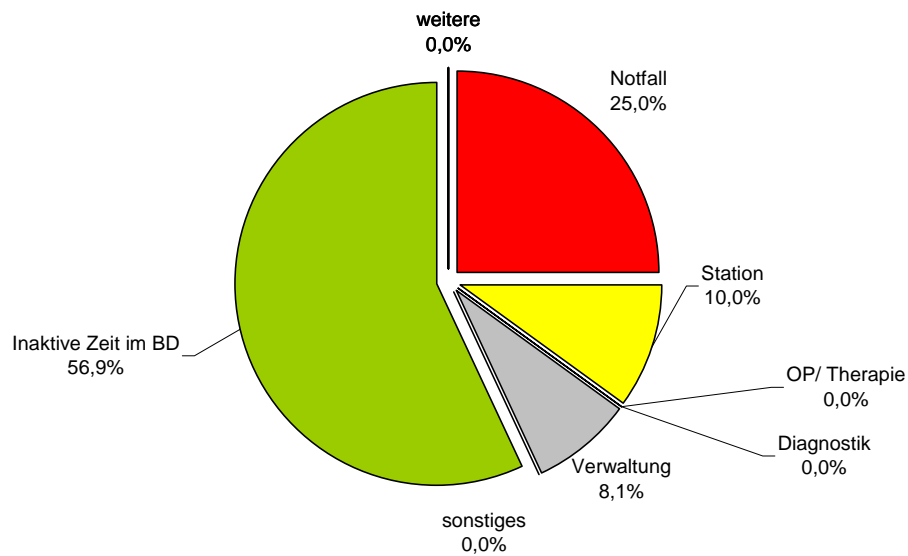


Abbildung 7: Beispiel 2 Bereitschaftsdienst - Prozentuale Verteilung der Tätigkeiten

Daten aus der gesamten Anwesenheitszeit
Anteile an Regeldienst und Bereitschaftsdienst plus evtl. Mehrstunden

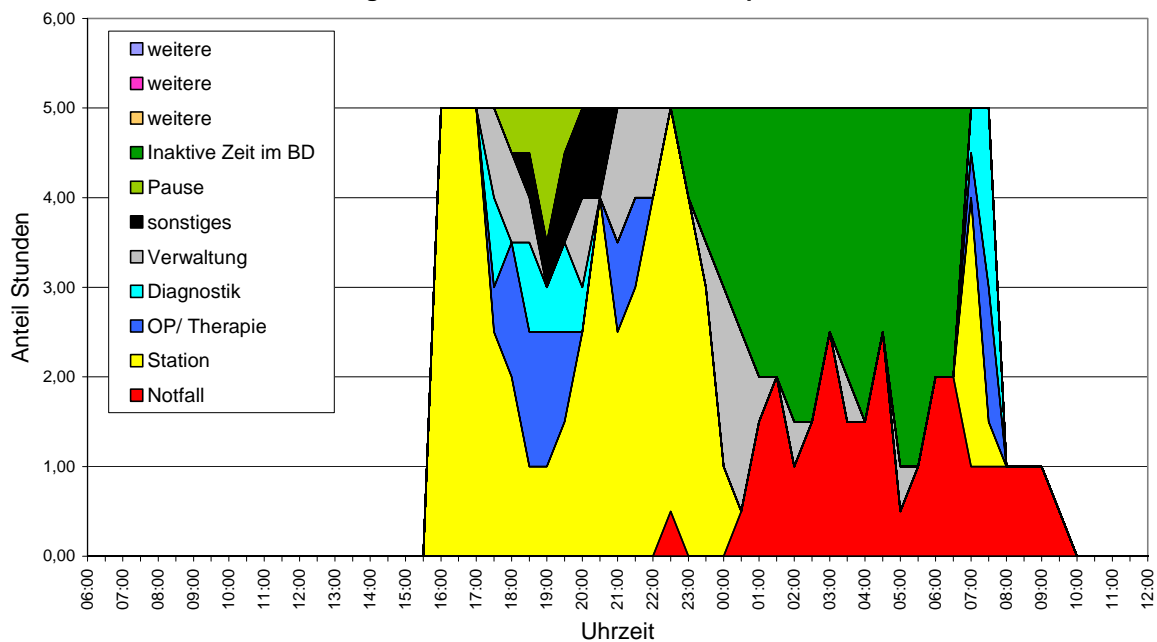


Abbildung 8: Beispiel 2 Regeldienst und Bereitschaftsdienst - Zeitlicher Verlauf der Tätigkeiten