

Fehlzeiten in der Dienst- und Einsatzplanung konstruktiv managen



Fehlzeiten in der Dienst- und Einsatzplanung konstruktiv managen

Mittwoch, den 13. April 2011; 10.00 – 11.30 Uhr

Michael Wipp, Geschäftsführer/Qualitätsmanagementbeauftragter
Haus Edelberg Dienstleistungsgesellschaft,
Karlsruhe

Fehlzeiten in der Dienst- und Einsatzplanung konstruktiv managen



Ausschreibungstext

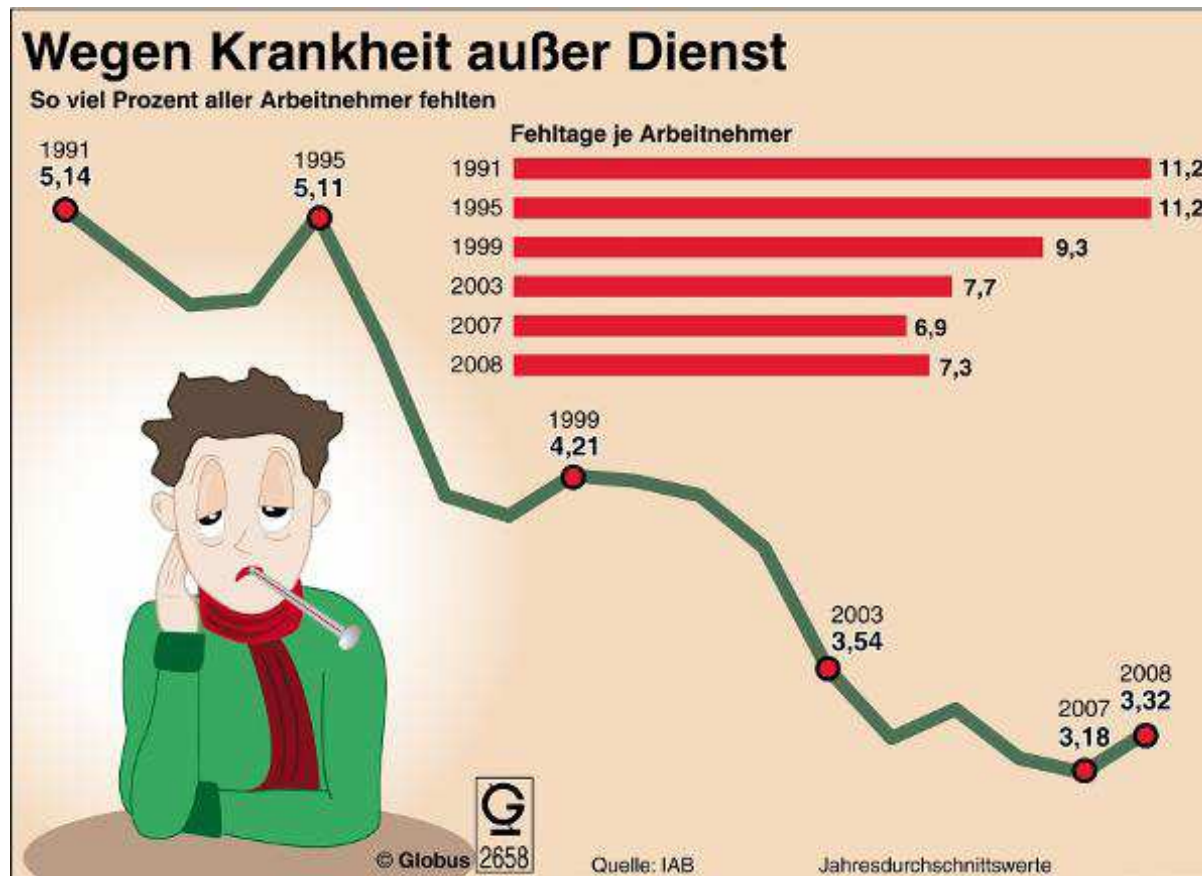
Fehlzeiten belasten nicht nur die Kontinuität in der Dienst- und Einsatzplanung, sondern sie bergen auch die Gefahr einer unregelmäßigen Leistungserbringung für die Bewohner. Gleichmaßen belasten sie die Diensthabenden Mitarbeiter durch Einspringen.

Die Dienst- und Einsatzplanung muss bezüglich ihrer **Mitarbeiterstruktur** und der **Arbeitszeitgestaltung** analysiert werden, um potenzielle Problemkonstellationen herauszufiltern.

Das Seminar zeigt, welche Strukturen in der Dienst- und Einsatzplanung das mögliche Auftreten von Fehlzeiten „fördern“

bzw. mögliche negative Auswirkungen auf die Gesunderhaltung der Mitarbeiter haben.

Fehlzeiten in der Dienst- und Einsatzplanung konstruktiv managen



Einführung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall im Jahr 1970

Etwa drei Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland waren im vergangenen Jahr an einem durchschnittlichen Arbeitstag krank gemeldet. Der Krankenstand ist 2008 im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Der langfristige Trend zeigt jedoch, dass sich immer weniger Arbeitnehmer krank schreiben lassen.

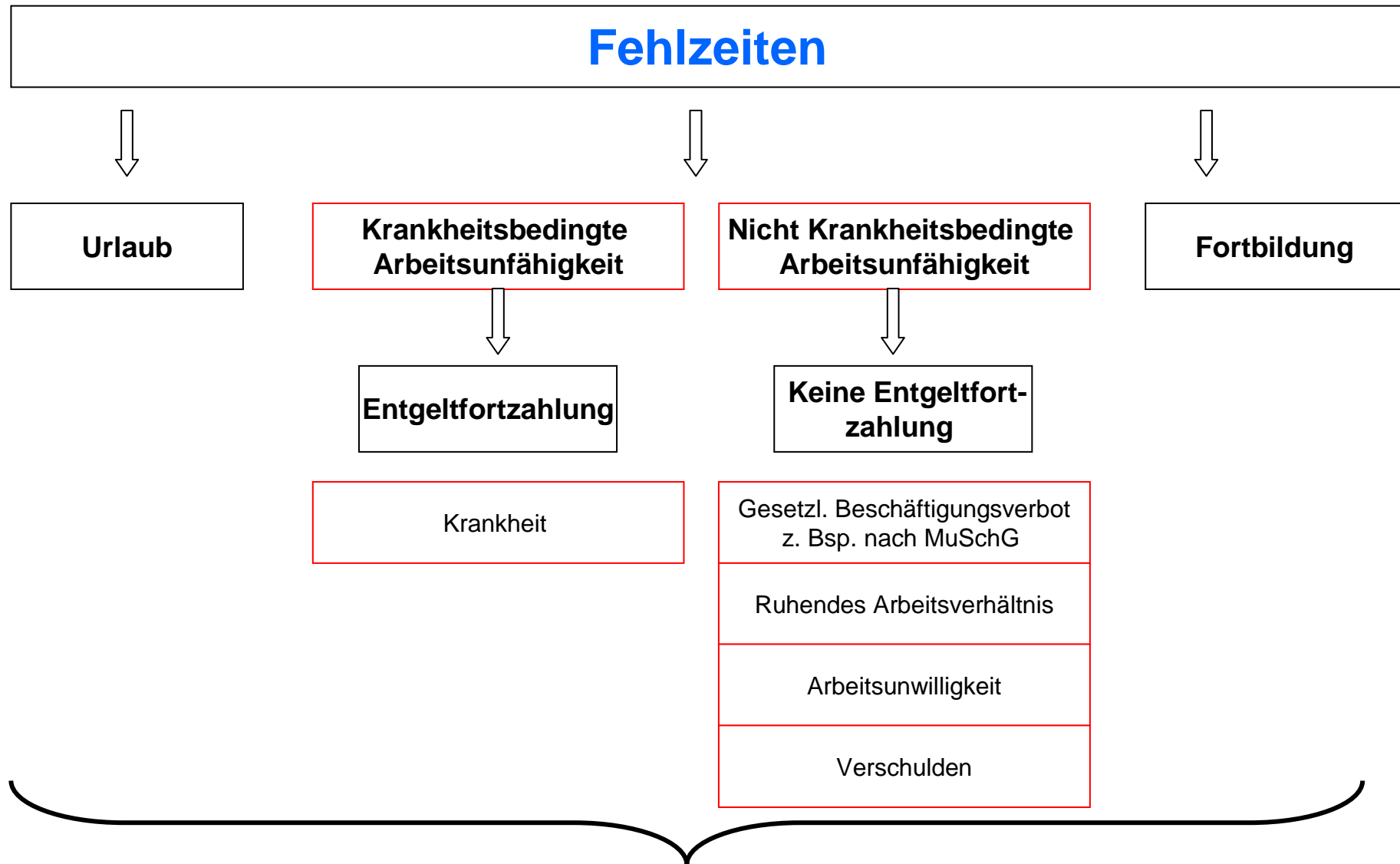


Vorbemerkungen

- Umgang mit Fehlzeiten ist ein brisantes Thema mit hohem emotionalem Anteil
- Nicht allein der Pflegeberuf als solcher ist die Ursache für Fehlzeiten
- Notwendigkeit des verlässlichen und konstruktiven Umgangs mit Fehlzeiten
- Fürsorgepflicht des Arbeitgebers (einschließlich delegierter Fürsorgepflicht)
- Nicht jeder kranke Mitarbeiter macht „blau“
- Maßnahmen des Managements, dass Mitarbeiter nicht krank werden
- Maßnahmen des Managements bei Mitarbeitern, die krank sind.

**Verantwortung besteht nicht „nur“ dem
einzelnen Mitarbeiter gegenüber,
sondern auch gegenüber dem Team!**

Abgrenzung von Fehlzeiten infolge von Krankheit zu anderen Fehlzeiten



Fehlzeiten innerhalb der Entgeltfortzahlungszeitraums sind Arbeitszeiten
(Schaubild 2.4.A)

Fehlzeiten in der Dienst- und Einsatzplanung konstruktiv managen



Abgleich einrichtungsinterner Stand mit Vergleichszahlen

Jahr	Arbeitsbereiche	Anzahl Tage	Prozent	Ihre Einrichtung ?
2002	BKK Versicherte	14,3		
2003	Altenpflege*	21,3	5,8	?
	Krankenhäuser	19,2	5,3	
	Branchendurchschnitt	17,7	4,9	
2003	AOK Versicherte		4,7	
2003	BKK Versicherte	13,5		
2004	AOK Versicherte	15,9	4,4	
2005	Pflichtmitglieder BKK	13,0		
44% der Beschäftigten waren nicht einen Tag krankgeschrieben (Quelle: BKK)				

Beispiel

Differenzierte Fehlzeitenbetrachtung

(im Durchschnitt von 12 Monaten)

- ① Wohnbereich A: 9,5 %
- ② Wohnbereich B: 2,5 %
- ③ Wohnbereich C: 8,0%
- ④ Wohnbereich D: 1,5 %
- ⑤ Nachtdienst: 7,3%
- ⑥ Küchenbereich: 9,3 %
- ⑦ Hauswirtschaft: 2,4 %
- ⑧ Haustechnik: 1,9 %



⑨ Pflegedienst Tagdienst: 5,38

⑩ Pflegedienst Nachtdienst: 7,3



Einrichtung gesamt: 5,78



Andere Einrichtung des Trägers: 5,85 %

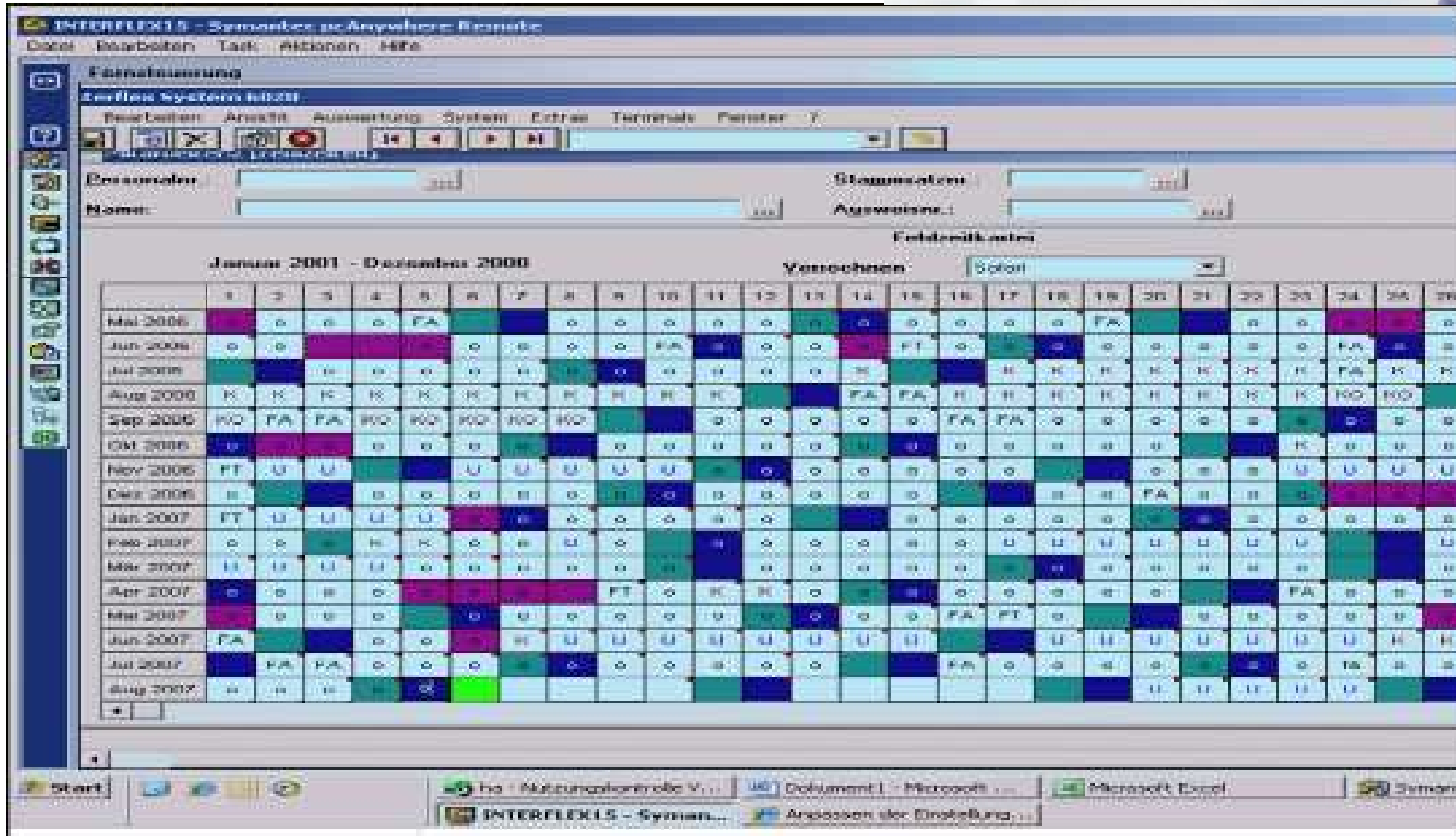


Branchendurchschnitt: 6,00



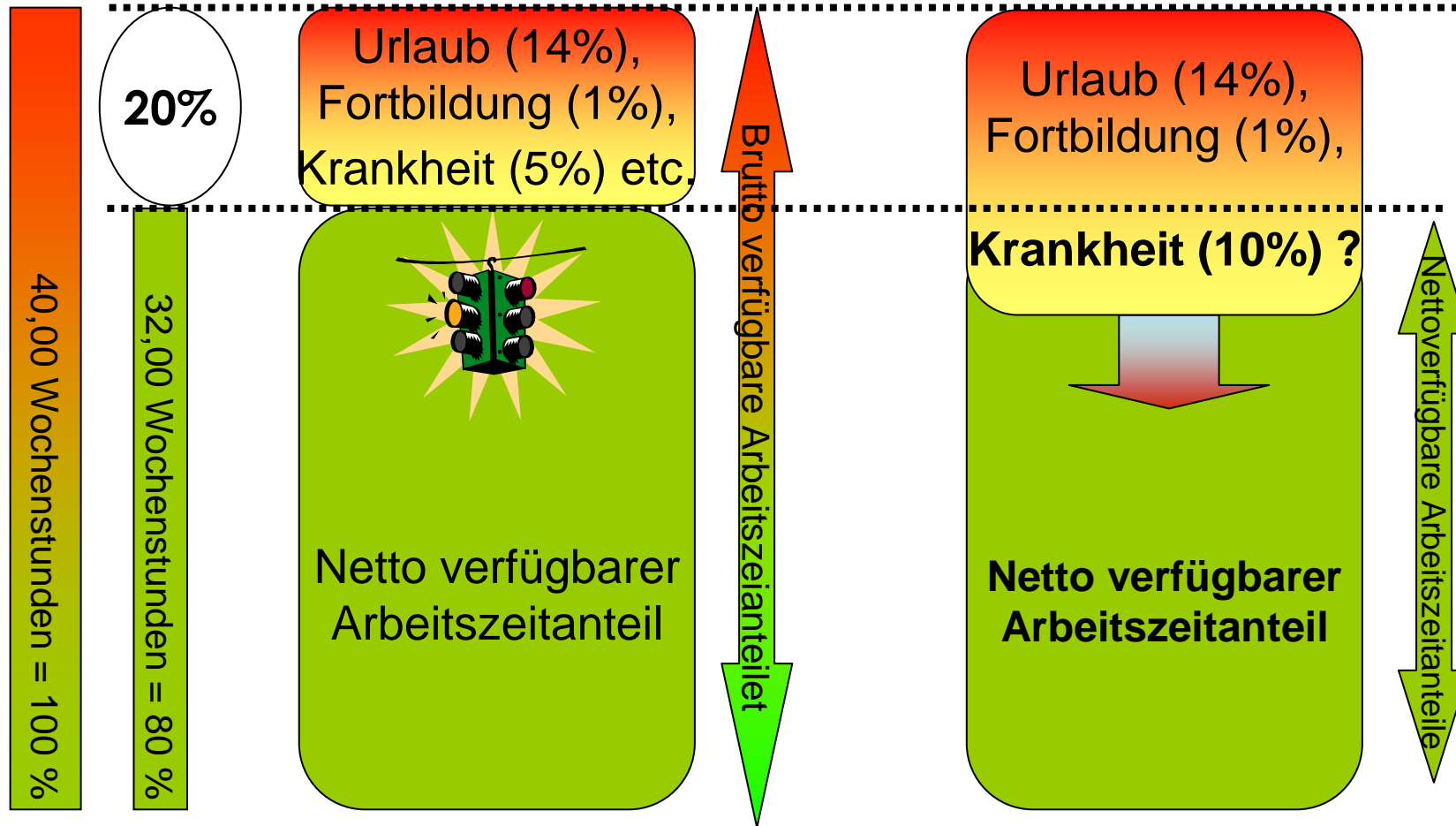
1 – 8: Das Schaubild verdeutlicht, dass neben der erforderlichen Ursachenforschung die Gesamtbetrachtung der Einrichtung ein scheinbar zufrieden stellendes Ergebnis zulässt; die Detailbetrachtung der einzelnen Wohnbereiche und der weiteren Arbeitsbereiche jedoch deutlich negativ abweichende Ergebnisse offenbart.

Fehlzeiten in der Dienst- und Einsatzplanung konstruktiv managen



Kalendarische Übersicht zur Fehlzeitenentwicklung und Verlauf stellt einen wichtigen Baustein im Rückkehrgespräch dar.

Fehlzeiten in der Dienst- und Einsatzplanung konstruktiv managen



Die rechte Säule mit der Darstellung der Hauptanteile der arbeitsvertraglichen Wochenarbeitszeit zeigt, dass mit einem Ansteigen des Krankheitsanteils an der verfügbaren Wochenarbeitszeit zwangsläufig die einsetzbare Leistungszeit absinkt.

Fehlzeiten in der Dienst- und Einsatzplanung konstruktiv managen

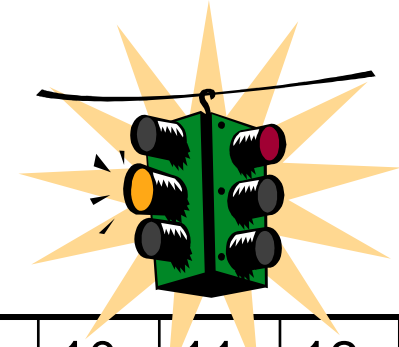


Einsatzplanung ohne (geplante) Mitarbeiterüberforderung

Erhebungsdatum:						Einrichtung: Haus Sonnenschein													X Montag bis Freitag				
						Arbeitsbereich: Wohnbereich Grün													X Samstag, Sonntag, Feiertag				
						Verantwortliche/r Mitarbeiter/in:																	
Anzahl	Schichtzeiten	Bez.	Arbeitsze	Pause	Gesamt	06:00	07:00	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	Tour
Brutto Frühdienst																							
1	6.30 - 15.00 Uhr	F	8,00	0,50	8,50	}																1	
2	6.30 - 14.00 Uhr	F 1	7,00	0,50	7,50	}																2	
3	6.30 - 14.00 Uhr	F 1	7,00	0,50	7,50	}																3	
4	7.00 - 13.00 Uhr	F 2	5,50	0,50	6,00	}																4	
5	7.00 - 13.00 Uhr	F 2	5,50	0,50	6,00	}																5	
6	7.30 - 10.30 Uhr	F 3	3,00	0,00	3,00	}																6	
			36,00																				
7	6.30 - 14.00 Uhr	F 1	7,00	0,50	7,50	} Urlaub, Krankheit, Fortbildung																	
Spätdienst																							
8	13.30 - 22.00 Uhr	S	8,00	0,50	8,50	} Unrealistische Planung, weil keine Berücksichtigung von Ausfallzeiten																7	
9	13.30 - 21.00 Uhr	S 1	7,00	0,50	7,50	} Unrealistische Planung, weil keine Berücksichtigung von Ausfallzeiten																8	
10	14.30 - 21.00 Uhr	S 2	6,00	0,50	6,50	} Unrealistische Planung, weil keine Berücksichtigung von Ausfallzeiten																9	
11	16.00 - 20.00 Uhr	S 3	4,00	0,00	4,00	} Unrealistische Planung, weil keine Berücksichtigung von Ausfallzeiten																10	
			25,00																				
12	13.30 - 21.00 Uhr	S 1	7,00	0,50	7,50	} Urlaub, Krankheit, Fortbildung																	
Nachtdienst																							
13	21.30 - 6.45 Uhr	N	8,75	0,50	9,25	} Unrealistische Planung, weil keine Berücksichtigung von Ausfallzeiten																11	
			69,75																				
Bedarf aus Einsatzprofil:			488,25			kalkulatorische Gesamtausfallzeit													22%	MA-Bedarf aus Einsatzprofil (Hochrechnung)			16,26 VZS

Fehlzeiten in der Dienst- und Einsatzplanung konstruktiv managen

Auswirkungen einer Bruttobasierten Einsatzplanung auf die Mitarbeiter



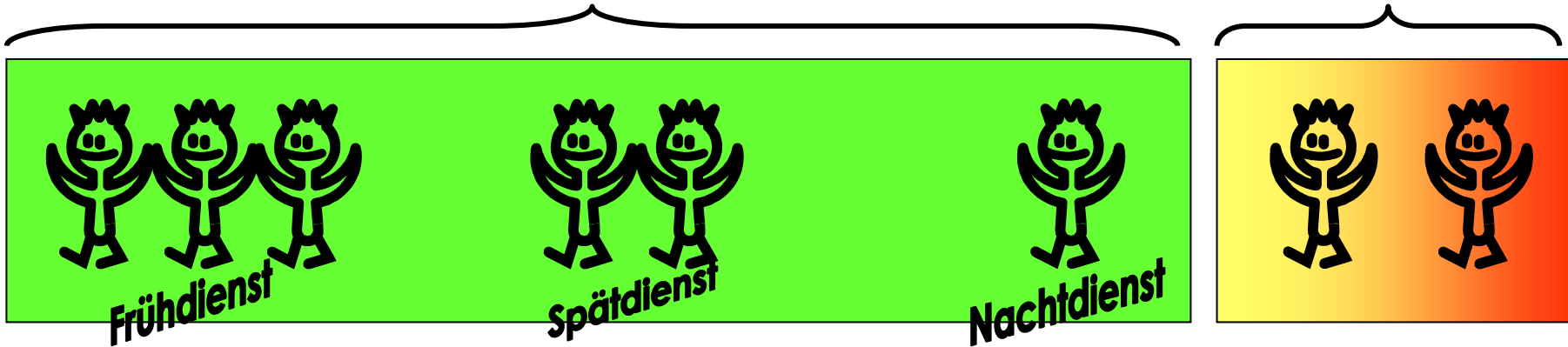
		MA-Anzahl	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
Netto AZ	Frühdienst	1	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F		
		2	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F		
		3	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F		
		4	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F		
		5			F		F	F	F	F	F	F	K		
		6											F		
Netto AZ	Spät-dienst	7	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
		8	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
		9							S	S	S	S	S		
Brutto-Anteile	Urlaub, Fortbildung, Krankzeiten		😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😞	😞	😞	😞	
			😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😞	😞	😞	😞	

Auswirkungen auf die Erholungsphasen von Mitarbeitern bei einer Brutto- und einer Nettobasierten Dienstplanung

Nettobasierte Einsatzplanung – es werden keine für Urlaub, Fortbildung, Krankheit vorgesehenen Arbeitszeitanteile im Dienstplan als Regelarbeitstage eingesetzt. Faustregel: nur 80 Prozent der gesamten verfügbaren Wochenarbeitszeiten werden arbeitsbezogen verplant

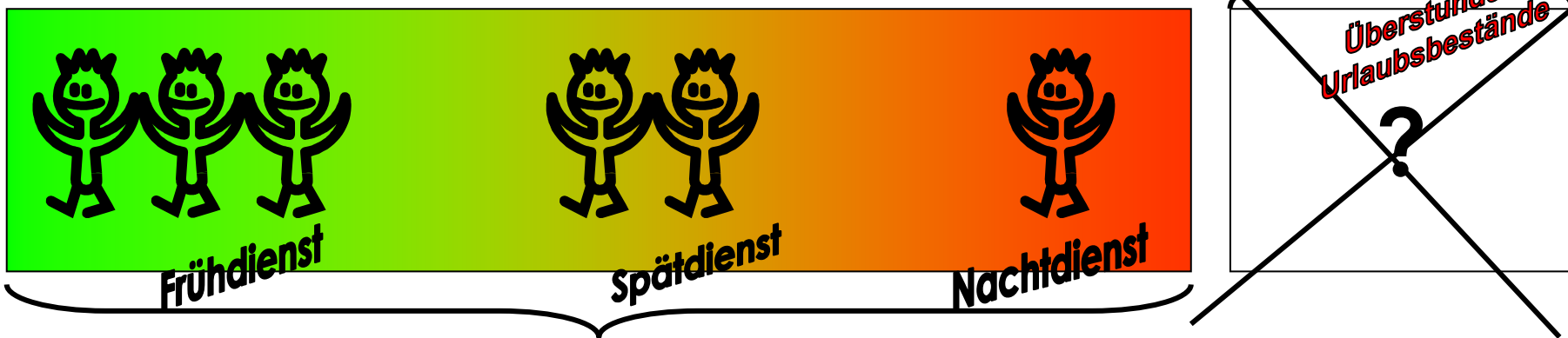
Dienstplan ✓

Urlaub, Fortbildung, (Krankheit)



Bruttobasierte Einsatzplanung – es wird die gesamte verfügbare Wochenarbeitszeit im Dienstplan eingesetzt. Fazit: Für Urlaub, Fortbildung und Krankzeiten steht planerisch nichts mehr zur Verfügung. Jeder Zusatzbedarf wird zur Überstunde.

Urlaub, Fortbildung, (Krankheit)



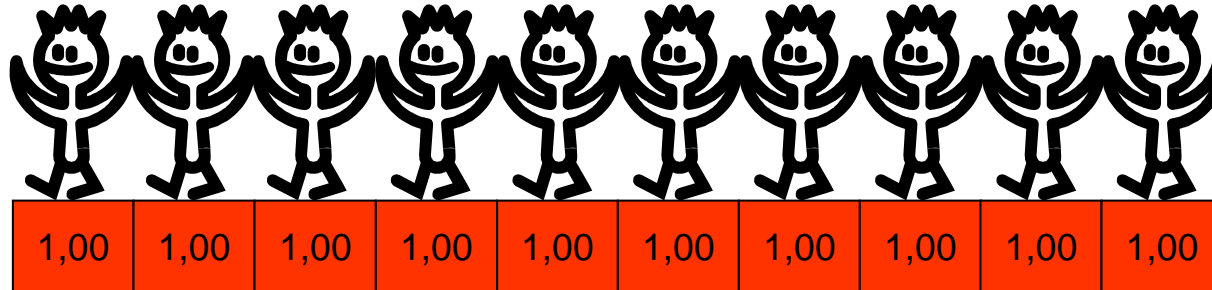
Dienstplan

Fehlzeiten in der Dienst- und Einsatzplanung konstruktiv managen



Mitarbeiterstruktur und Wochenenddienste

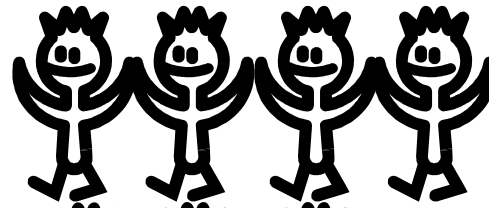
Team Haus A



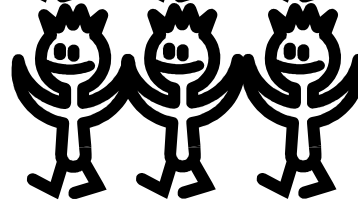
10 Mit-
Arbeiter
= 10,00
VZK

Wochenenddienste

Frühdienst



Spätdienst



7 Mitarbeiter

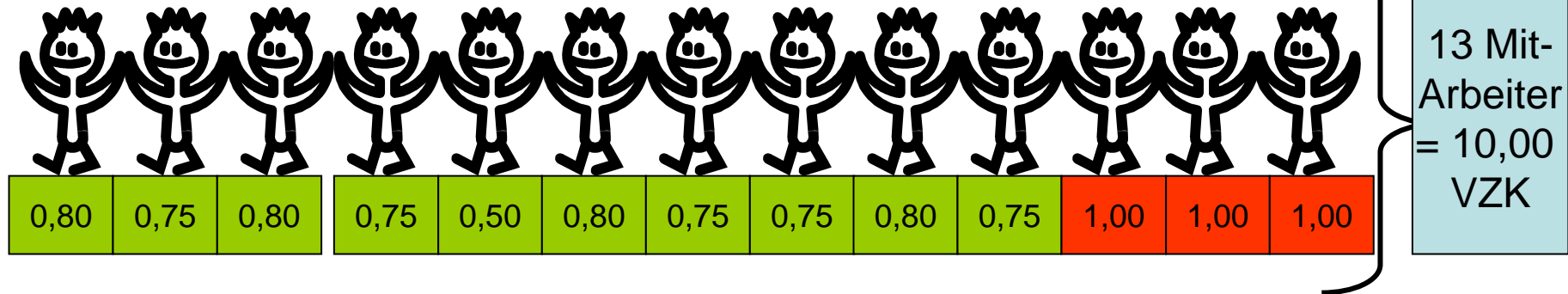
Jedes 2. Wochenende frei Bedarf einer Anzahl von:Mitarbeitern

Fehlzeiten in der Dienst- und Einsatzplanung konstruktiv managen

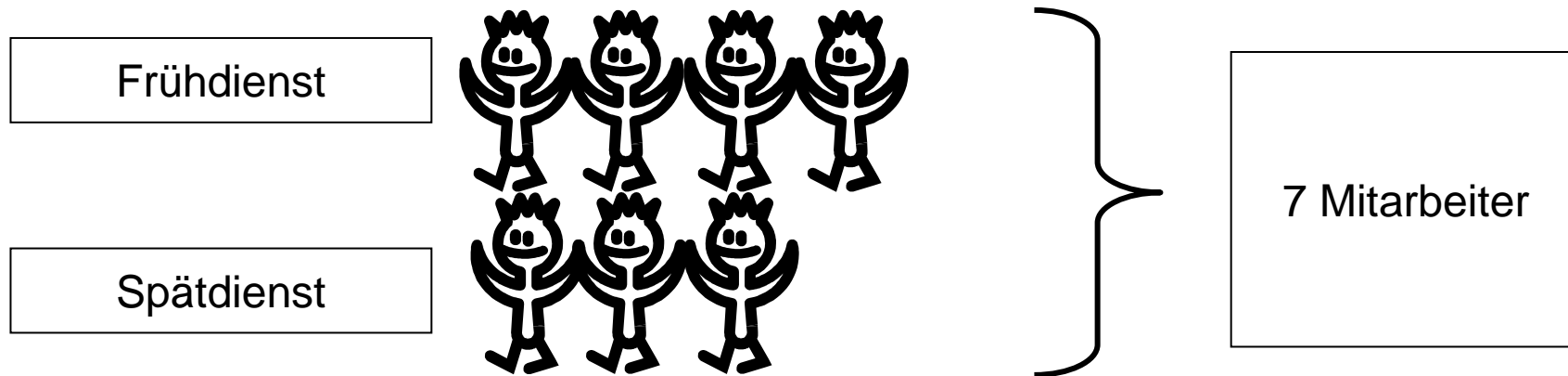


Mitarbeiterstruktur und Wochenenddienste

Team Haus B

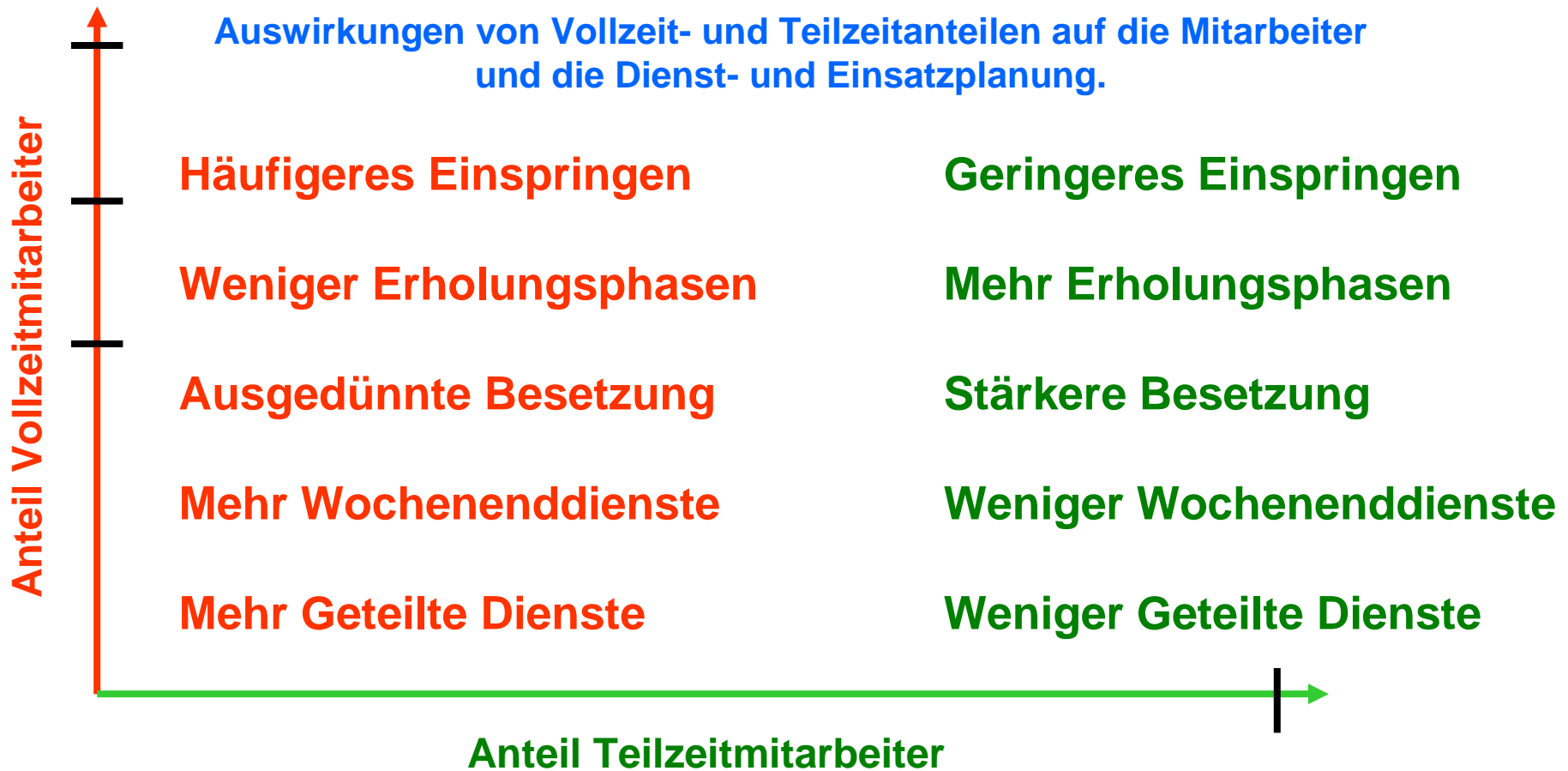


Wochenenddienste



Jedes 2. Wochenende frei Bedarf einer Anzahl von:Mitarbeitern

Fehlzeiten in der Dienst- und Einsatzplanung konstruktiv managen

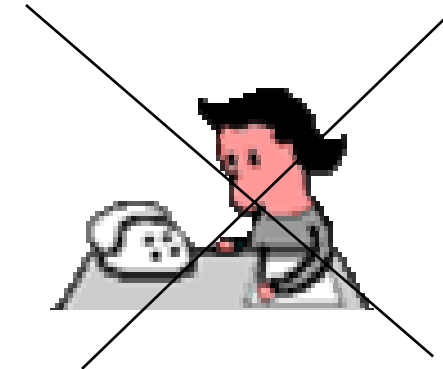


Entscheidung muss unter der Berücksichtigung des jeweiligen Klientels unter der unternehmerischen Zielsetzungen erfolgen.

Einrichtungsinterne Strukturen dürfen Fehlzeiten nicht erleichtern, sondern müssen diese erschweren!

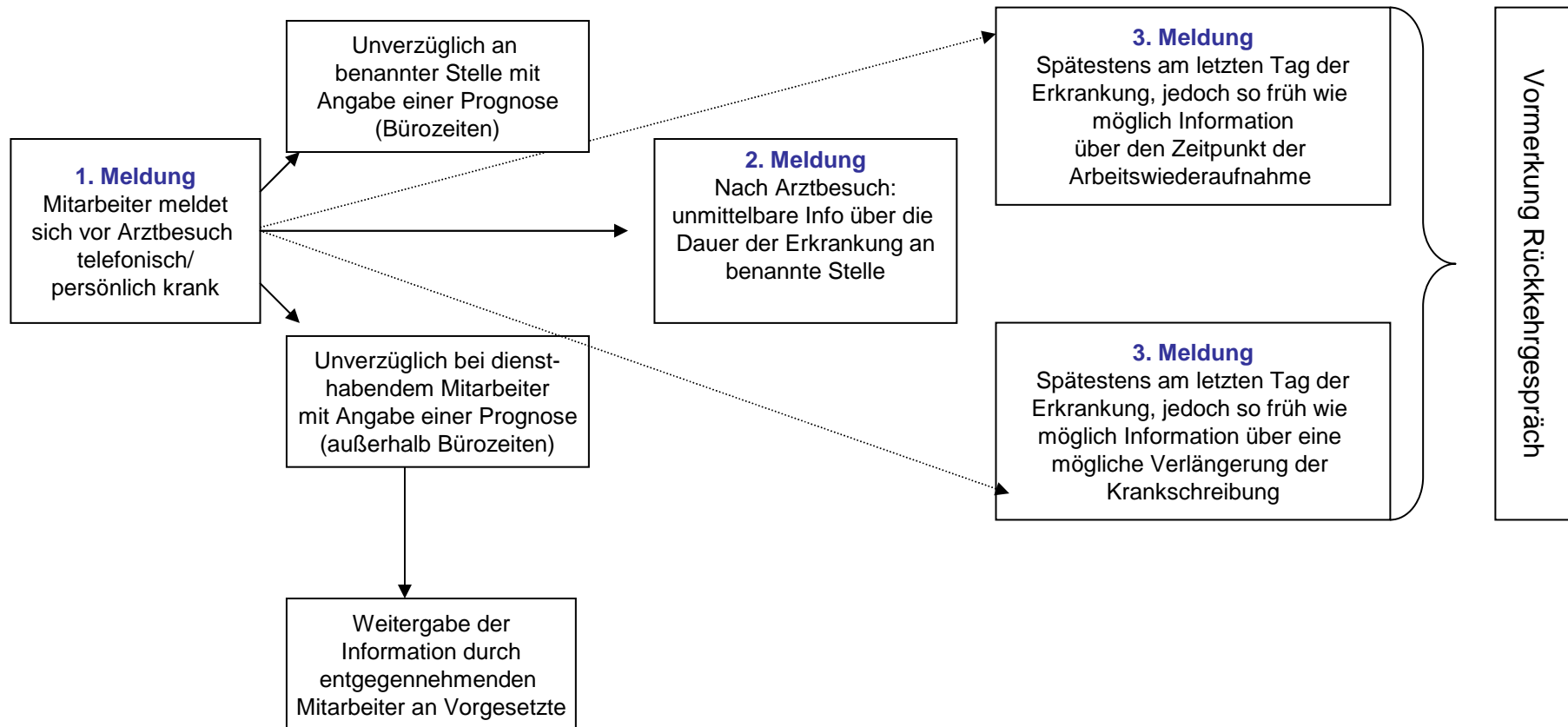
Der Fehlzeitenersatz
über den Dienstplan
löst das Problem
kurzfristig zur
Einhaltung der
Dienstbesetzung –

langfristig als einzige
Reaktion auf Fehlzeiten
fördert er diese
nachweislich.



Prozessverlauf Krankmeldung bis Rückkehrgespräch

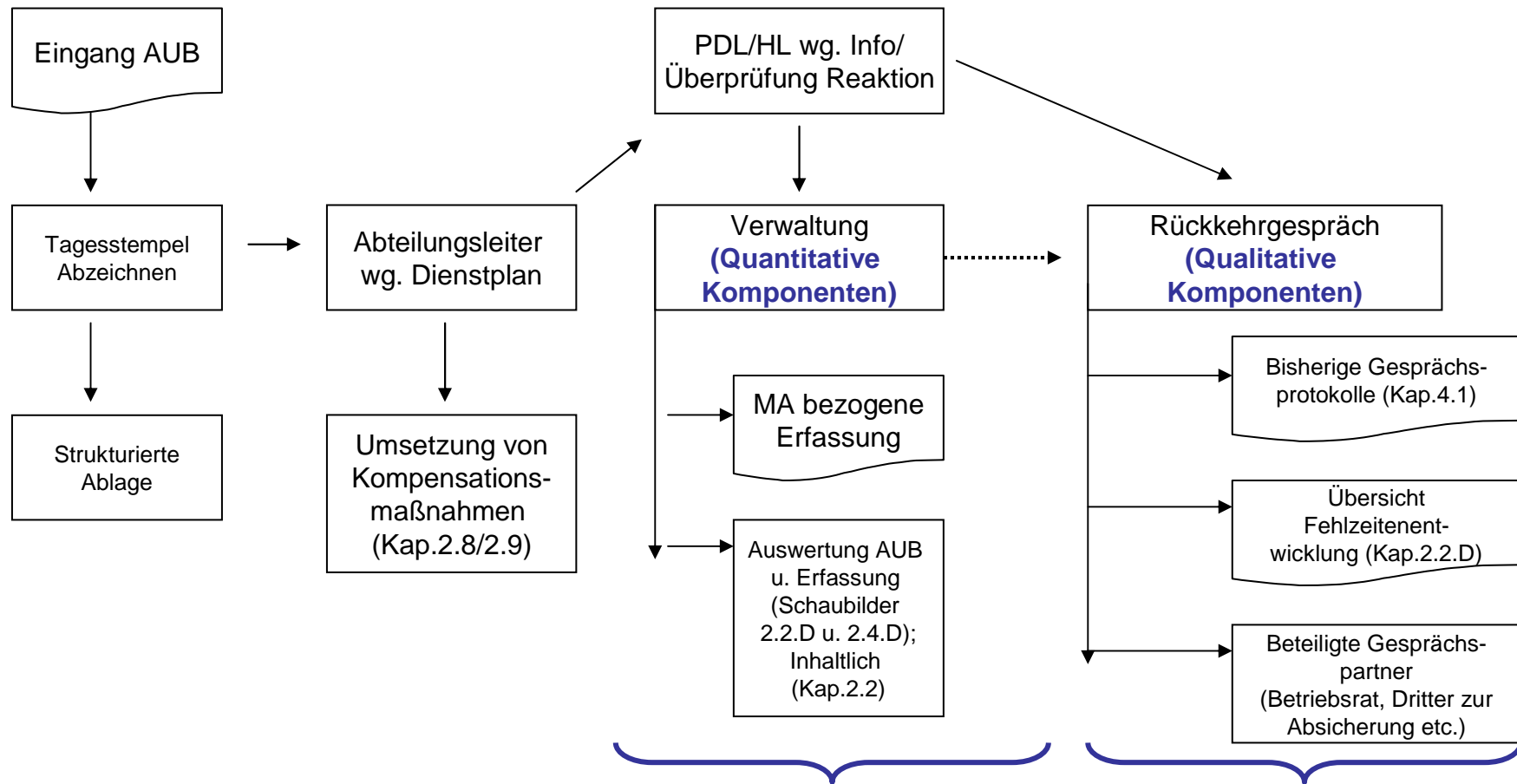
(Vgl. Kap. 4.3)



Einrichtungsinterne Dienstvereinbarung:

- Der Mitarbeiter hat sich – sofern nicht eine akute Schwere einer plötzlichen Erkrankung dem entgegensteht - beim Auftreten einer Erkrankung so rechtzeitig an der benannten Stelle zu melden, dass eine dienstliche Ersatzregelung noch getroffen werden kann (Dienstvertragliche Nebenpflicht).
- Bei telefonischer Krankmeldung erfolgt die vereinbarte Dokumentation (Telefonnotiz schreiben und Weitergabe an benannte Stelle)
- AUB bei benannten Mitarbeitern ab dem ersten Tag, bei allen anderen ab dem dritten Tag.

AUB: Prozessverlauf Eingang AUB bis Einbindung in Rückkehrgespräch



Ergebnisse der statistischen Auswertungen und der Rückkehrgespräche fließen in die Abstimmung auf der (jeweiligen) Leitungsebene zum weiteren Vorgehen ein

Fehlzeiten in der Dienst- und Einsatzplanung konstruktiv managen



Nichts übertreiben!



aus: Klamkes „Gepflegte Welt – Interdisziplinär“, Schlütersche



Fachleute gehen davon aus, dass 30 - 40 % der gesamten krankheitsbedingten Fehlzeiten nicht durch medizinisch begründete Notwendigkeit bedingt, also beeinflussbar sind.

MERKE

In einer erheblichen Zahl von Fällen entscheidet nicht der Arzt, sondern der Mitarbeiter, ob er arbeitet oder nicht.

Fehlzeiten in der Dienst- und Einsatzplanung konstruktiv managen



Interne Regelungen zu:

- o Meldung beim Auftreten v. Krankheit *
- o Eingang und Auswertung AU-Bescheinigung *
- o Fehlzeitenerfassung und Auswertung *
- o Maßnahmen interner Art
- o Einbezug Krankenkassen (Schriftwechsel/MDK)
- o Umsetzung Betriebliches Eingliederungsmanagement *
- o Rückkehrgespräche *
- o Umsetzung arbeitsrechtlicher Möglichkeiten –
Abmahnungen bis zur verhaltensbedingten Kündigung

⇒ **Konsequenz im Handeln ist ausschlaggebend f. Erfolg der Maßnahmen**

* (Verfahrensregelung)

Beobachtung signalisieren!!!

Fehlzeiten in der Dienst- und Einsatzplanung konstruktiv managen

Fachliteratur

Der Regelkreis der Einsatzplanung

Vincentz Network

Personalbedarfsermittlung,
Mitarbeiterereinsatzplanung
und
Dienstplangestaltung

Fachliteratur

Fehlzeiten konstruktiv managen

Und wer springt morgen ein?

Vincentz Network

