

Qualitätssicherung

Fehlzeiten: Wie Sie effektiv gegensteuern

Hat Ihre Einrichtung hohe Krankenstände? Dann sollten Sie die Einsatzplanung überprüfen und für professionelle Rückkehrgespräche sorgen.

Von Michael Wipp

Fehlzeiten belasten die Kontinuität in der Dienst- und Einsatzplanung und haben erhebliche wirtschaftliche Nachteile. So ist es für das Heim-Management unverzichtbar, zielgerichtet mit Fehlzeiten umzugehen und so die professionelle Leistungserbringung zu gewährleisten. Voraussetzung für ein konsequentes Fehlzeitenmanagement ist eine einrichtungsinterne Definition was unter der Bezeichnung Ausfallzeiten zu verstehen ist, um davon die Ausfallzeiten in Folge von Krankheit abzugrenzen. Unter Ausfallzeiten im weiteren Sinne deklarieren manche Einrichtungen auch Zeiten der indirekten Pflege wie Qualitätszirkel, Dienstbesprechungen usw., weil auch diese von der Pflegezeit für den Bewohner abgehen.

Die Einsatzplanung sollte auf Netto-Arbeitszeiten basieren

Als Ausfallzeiten sollten die klassischen Ausfallzeiten in Folge von Krankheit, Urlaub und Fortbildung erfasst werden. Nur dann können die internen Zahlen den branchenüblichen im Sinne eines Benchmarkings gegenübergestellt werden. Bei den hier betrachteten Fehlzeiten handelt es sich um Krankzeiten innerhalb der Bestimmungen zur Lohnfortzahlung.

Um Fehlzeiten richtig beurteilen zu können, sind sie konsequent zu analysieren. Das geht weit über das Sammeln von „Gelben Scheinen“ hinaus und wird in der Praxis eher vernachlässigt.

Zur Analyse von Fehlzeiten gehören:

- Vorgaben, bei wem sich Mitarbeiter unverzüglich nach Bekanntwerden des Krankseins zu melden haben.
- Konsequentes Erfassen jedes Fehltages mitarbeiterbezogen im Jahresverlauf (am besten in Form einer kalendarischen Jahresübersicht, welche auch die Urlaubstage enthält, um die gesamte Anwesenheit im Betrieb beurteilen zu können).
- Erkennen von Mitarbeitern, deren Fehlzeiten deutlich über dem Vergleich anderer Mitarbeiter liegen.

Zur Ursachenforschung gehören:

- konsequente protokollierte Rückkehrgespräche nach jedem Fehlzeitentag in Folge von Krankheit,
- bei Mitarbeitern mit hohen Fehlzeiten unmittelbare Terminierung eines Folgegesprächs mit Hinweis auf die individuelle Wahrnehmung bis dahin.

Das Gespräch mit dem Mitarbeiter selbst kann übrigens niemand verbieten. Lediglich Fragen nach den Krankheiten sind problematisch und müssen nicht beantwortet werden. In aller Regel sprechen das aber die Mitarbeiter von sich aus an.

Selbstkritisch muss auf Basis der Rückmeldungen der Mitarbeiter zu den möglichen Ursachen für Fehlzeiten das betriebliche Management hinterfragt werden. Einen zentralen Anteil hat daran die Dienstplangestaltung.

Fehlzeitenmanagement: Auch strukturelle Kriterien stehen auf dem Prüfstand

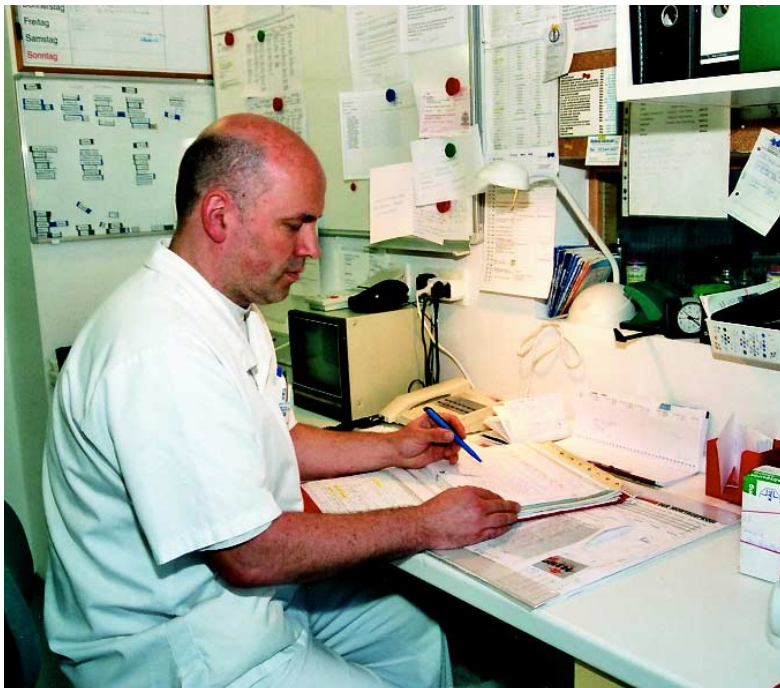
Ziel eines Fehlzeitenmanagements ist es also, „Hürden“ aufzubauen, die Fehlzeiten erschweren, deutlich zu machen, dass es keineswegs selbstverständlich und „egal“ ist, ob jemand fehlt oder nicht. Es sollte demnach selbstverständlich sein, dass Mitarbeiter sich



ABGESTUFTES FEHLZEITENMANAGEMENT →

Rückkehrgespräche mit Kollegen, die häufig fehlen, sollten die Konsequenzen deutlich machen – in abgestufter Form:

1. Gespräch mit Pflegedienstleitung
2. Gespräch mit Pflegedienst- und Hausleitung
3. Gespräch unter Einbeziehung des Betriebsrats
4. Gespräch mit Konsequenz der Vorstellung zur Untersuchung beim Betriebsarzt oder MDK
5. Gespräch z. B. mit dem Angebot, die Wochenarbeitszeit wegen möglicher Überlastung zu reduzieren (Änderungsvertrag)
6. Gespräch über mögliche Kündigung wegen Fehlzeiten



Bei einem Mitarbeiter-Krankenstand von mehr als fünf Prozent sollte das Management handeln: Mit den richtigen Instrumenten kann man hier Verbesserungen erreichen.

Foto: Muth

- ➔ nach jeder Krankheit bei der Pflegedienstleitung rückmelden – und nicht telefonisch bei einer ausgewählten Kollegin.

Im Rahmen des Fehlzeitenmanagements stehen auch strukturelle Kriterien auf dem Prüfstand. Die Erfahrung zeigt, dass Einrichtungen, die noch vereinzelt Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall von sechs Monaten haben, mit hohen Fehlzeiten aufwarten und andererseits Einrichtungen, welche Lohn- und/oder Urlaubskürzungen usw. einsetzen, wenig fehlzeitenbezogene Auffälligkeiten aufweisen. Es soll hier weder das eine noch das andere favorisiert werden, sondern dieses Beispiel macht die Bandbreite der Thematik deutlich.

DURCHSCHNITTliche ANTEILE VON PFLEGE UND AUSFALLZEITEN →

- direkte und indirekte Pflege 80 Prozent
- Fehlzeiten 20 Prozent, davon
 - Urlaub 14 Prozent
 - Krankheit 5 Prozent
 - Fortbildung 1 Prozent

Je höher die Ausfallzeiten, desto niedriger die Zeiten für die Pflege. Zeiten für Urlaub und Fortbildung sind konstante Werte, hohe Ausfallzeiten wegen Krankheit hingegen kann das Management beeinflussen.

Eine große Gefahr, Fehlzeiten in Folge von Krankheit über die Einsatzplanung zu fördern, ist eine unrealistische Planungsvorgabe auf Basis der Bruttoarbeitszeiten. Zum Beispiel werden komplette 40 Wochenstunden für die Pflegearbeit verplant. Das bedeutet, dass die Anteile an den Wochenarbeitszeiten für Urlaub, Fortbildung usw. nicht berücksichtigt – sprich gedanklich nicht auf einem Arbeitszeitsparkonto geparkt, sondern als Pflegezeit betrachtet werden. Die Gefahr dabei ist es, dass eine hausgemachte komplette Überforderung der Mitarbeiter entsteht, weil eine Besetzung der Dienste oberhalb jeglicher vertraglicher und gesetzlicher Grundlagen versucht wird.

Verlässlichkeit und Kontinuität in der Dienstplanung

Hier kommt eine gefährliche Spirale in Gang. Überzogene Besetzung der Dienste (= Bruttoansatz, Einspringen von Mitarbeitern, um diesen Ansatz zu halten, Reduzierung der Erholungsphasen durch einspringen bei Ausfall anderer Mitarbeiter usw. Damit kann von Verlässlichkeit und Kontinuität in der Dienstplanung keine Rede mehr sein.

Auch die 5-Tage-Woche ist nachweislich kein Heilmittel gegen Fehlzeiten, wie das immer wieder dargestellt wird. Die freien Tage im Durchschnitt pro Woche werden durch eine Reduzierung der täglichen Stärke der Schichtbesetzungen erkauft, was zu konsequent erhöhter Arbeitsbelastung führt. Diese bereits erhöhte Arbeitsbelastung wird noch verstärkt beim Auftreten von Fehlzeiten durch weitere Reduzierung der Stärke der Besetzung. Besteht dann noch eine Bruttoeinsatzplanung, handelt es sich um hochgradige Managementfehler in der Planung.

Ein Beispiel: Dienstlängen von fünf Stunden passen gut zu einer Wochenarbeitszeit von 20 bis 25 Stunden. Entsprechendes gilt beim Arbeiten mit Arbeitszeitkonten oder anderen dienstvertraglichen Arbeitszeitkorridoren. Gleichwohl müssen Mitarbeiter in Vollzeit dem Betrieb entgegenkommen, um bei Belegungsschwankungen entsprechende Dispositionen zu ermöglichen – ggf. auch in Form von so genannten geteilten Diensten. Diese Variante der umgesetzten Vollzeit sollte nicht die Regel sein, weil sie die „Kopfzahl“ der Mitarbeiter reduziert und damit zu höherem Einsatz der übrigen Mitarbeiter führt. Sie kann aber in bestimmten Fällen Notwendigkeit sein. Gleichmaßen kommt sie dem Team entgegen, weil jeder zusätzliche geteilte Dienst eine freie Schicht für eine Kollegin bedeutet.

Im umgekehrten Fall führt eine höhere Zahl an Schichten ohne geteilte Dienste bei gleicher Mitarbeiterzahl zu weniger freien Tagen und mehr Diensten. Vor- und Nachteile sind also abzuwägen.

Führungskräfte sind für das gesamte Team verantwortlich

Führungskräfte sind immer für das ganze Team verantwortlich – nicht für den einzelnen kranken Mitarbeiter. Ein zielgerichteter Umgang mit Fehlzeiten in Folge von „Krankheiten“ ist deshalb unverzichtbar. Oft sind es immer dieselben Kollegen, die einspringen – und oft sind es dieselben, die diese Bereitschaft in Anspruch nehmen. Ein gefährlicher Kreislauf – wenn Führungskräfte durch tatenloses Zusehen dieses Vorgehen tolerieren.

Konsequente Rückkehrgespräche in abgestufter Form sind ein bewährtes und erprobtes Mittel. Das Gespräch hat nicht zum Ziel, kranken Mitarbeitern ein schlechtes Gewissen zu machen, es hat allerdings zum Ziel, unmotivierte Mitarbeiter auf ihre Pflichten und ihre Verantwortung zu verweisen und Hürden aufzubauen.

Rückkehrgespräche sollten mit jedem Mitarbeiter nach jeder Fehlzeit geführt werden. Eine Selektion verführt zu falschen Interpretationen. Das Rückkehrgespräch kann ebenso ein Belobigungsgespräch sein, so z. B. bei einem Mitarbeiter, der nach fünf Jahren den ersten Tag gefehlt hat. Dieser wird das Rückkehrgespräch positiv und motivierend erleben (beachten Sie die Anmerkung am Ende des Beitrags).

Ein Mitarbeiter, bei welchem das dritte Gespräch erfolgt – jetzt im Beisein von Betriebsrat und Pflegedienstleitung – sollte eine deutliche Sprache hören, d. h. die Konsequenzen seines Verhaltens erfahren. In kleinen Arbeitseinheiten sollten Rückkehrgespräche nicht von unmittelbar Vorgesetzten geführt werden, um eine Interessenkollision zu verhindern.

Wichtig ist, dass Führungskräfte die Techniken der professionellen Gesprächsführung beherrschen – nur dann können diese Gespräche den gewünschten Erfolg bringen.

Noch ein abschließendes Wort zum Aufwand: Rückkehrgespräche sind aufwändig. Die häufige „Ersatzbeschaffung“ von Mitarbeitern bei hohen Fehlzeiten muss ins Verhältnis zu dem hier beschriebenen Zeitaufwand gesetzt werden. Zumal die „Ersatzbeschaffung“ lediglich Symptome kuriert und dem ausgefallenen Mitarbeiter signalisiert, die Leitung kümmert sich schon: „Du kannst ruhig so weitermachen ...“

Der professionelle Umgang mit Fehlzeiten ist ein heikles und schwieriges Thema. Es zu verleugnen, hilft nicht weiter; vielmehr stellt er eine herausragende Managementaufgabe im unmittelbaren Interesse der (wirklich) kranken Mitarbeiter und der Bewohner dar. —

Weitere Infos:

Im Internet finden Sie einen Leitfaden zum Rückkehrgespräch sowie ein Gesprächsprotokoll unter der Adresse:

www.vincentz.net/altenheim/downloads.cfm

Seminartipp: So minimieren Sie Fehlzeiten – Mit der richtigen Strategie Ausfallzeiten senken, am 21. März 2007, von 9:30 – 11:00 Uhr im Kongress zur Altenpflege + ProPflege 2007 im Nürnberger Messezentrum. Referenten: Karla Kämmer, Organisationsberaterin, KK Training, Essen, Michael Wipp, Bahram Aghamiri, Rechtsanwalt, Hamburg. Infos erteilen die Veranstaltungsdienste des Vincentz Network, Tel. (05 11) 99 10-1 75, im Internet: www.vincentz.net/altenpflege07/



Michael Wipp ist Geschäftsführer der Haus Edelberg Dienstleistungsgesellschaft für Senioren in Karlsruhe.



Buchtip

Der Regelkreis der Einsatzplanung, von Michael Wipp und Wolfgang Wagner, Vincentz Network 2005

KLARE KONZEPTE. TRANSPARENTE LÖSUNGEN.

ZUVERLÄSSIGE
TEXTILVERSORGUNG

Entdecken Sie die Innovationskraft und die frischen Ideen des führenden Textilservice-Unternehmens in Europa - Ihre Quelle für optimierte und wirtschaftliche Textilvervollversorgung im Pflegebereich.

Altenpflege + ProPflege 2007

NÜRNBERG - 20.-22.3.2007

Besuchen Sie uns: Halle 4 - Stand 311

rentex
TEXTILE LOGISTIK

BERENDSEN