

Praxisbeispiel – Krankenhaus

Regio Kliniken GmbH – Ausfallmanagement

Zum Unternehmen

Die Regio Kliniken betreiben Akutkliniken an den zwei Standorten Elmshorn und Pinneberg. Neben den Akutkliniken gehören zum Angebotsspektrum der Regio Kliniken u. a. noch mehrere Tageskliniken, mehrere medizinische Versorgungszentren, ein Pflegezentrum, ein ambulantes Rehasentrum und ein Hospiz.

Die Regio Kliniken gehören seit 2009 mehrheitlich zur Sana Kliniken AG. Mit 20 Fachabteilungen und über 900 Betten sind sie Lehrkrankenhaus des Universitätskrankenhauses Hamburg Eppendorf. In Elmshorn wird eine eigene Gesundheits- und Krankenpflegeschule mit mehr als 240 Ausbildungsplätzen betrieben.

In den Regio Kliniken arbeiten inklusive den Tochter- und Dienstleistungsgesellschaften aktuell rund 2 400 Mitarbeiter/innen.



*Die Regio Klinik in Pinneberg,
Quelle: Regio Kliniken GmbH*

Zur Pflege

Der Pflegebereich wird von einer standortübergreifenden Pflegedirektion geführt, bestehend aus einer Pflegedirektorin und einem zweiköpfigen Team. An den zwei Standorten sind über 900 examinierte Pflegefachkräfte sowie 14 Helfer/innen in der Pflege beschäftigt.

Für die Pflege in den Regio Kliniken gilt der Sana Pflegeanspruch. Danach spielen fachliche Kompetenz, menschliche Nähe und Empathie eine wichtige Rolle. Um dies umsetzen zu können, stehen allen Mitarbeiter/innen vielfältige standortspezifische und standortübergreifende Schulungen und Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung.

Unter dem Slogan „Pflege bei Sana“ wurde 2015 eine Vernetzung von Führungskräften in der Pflege vorangetrieben. Dort geht es um die strategische Ausrichtung der Pflege, ein gemeinsames Führungsverständnis aber auch um Ausbildung, Personalentwicklung und nicht zuletzt die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und damit der Arbeitszeit. Grundgedanke bei der Arbeitszeitgestaltung ist, über eine Vielzahl von Angeboten Beruf und Familie in der Pflege vereinbar zu machen.

Gutes Praxisbeispiel für: Ausfallmanagement

Im Pflegebereich der Regio Kliniken werden bisher klassische Monatsdienstpläne erstellt. Besonderer Wert wird dabei auf klare Besetzungsregeln gelegt, d. h. eine transparente Benennung, wie viele Mitarbeiter/innen mit welcher Qualifikation im Früh-, Spät- und Nachtdienst eingesetzt werden sollten. Als 2. wichtiger Eckpfeiler bei der Dienstplanerstellung wird eine realistische Ausfallquote für Urlaub, Krankheit und Fortbildung errechnet.

Für das entsprechende Ausfallmanagement haben die Regio Kliniken zwei Instrumente entwickelt, die gestaffelt zum Einsatz kommen. Ein weiteres Instrument ist in Planung. Ziel – und damit die Klammer über alle zwei bzw. später drei Instrumente – ist: Stabile, verlässliche Dienste für die Pflegekräfte auf den Stationen.

Instrument 1: Das Flex-Team

Die Geburtsstunde des Flex-Teams liegt in 2017. Ziel des Teams ist es, kurzfristige personelle Ausfälle auf den Stationen mit flexibel einsetzbaren Mitarbeiter/innen aufzufangen. Allerdings hatte man die Erfahrung gemacht, dass sich Mitarbeiter/innen, die schon länger an einem Standort eingesetzt werden und sich „ihrer“ Station verbunden fühlen, nur sehr ungern zu einem flexiblen Einsatz an mehreren Standorten zur Verfügung stellen. Deshalb hat man ganz gezielt nach Mitarbeiter/innen gesucht, für die diese Art von flexiblem Einsatz interessant ist. So steht z. B. Mitarbeiter/innen nach Elternzeit und Wiedereinstiegsprogramm ein Einsatz im Flex-Team offen.

Der Deal: Fachkräfte im Flex-Team bekommen ihre Wunscharbeitszeiten. Im Gegenzug können sie je nach Bedarf flexibel an allen zwei Standorten auf schriftlich zugesicherten Stationen eingesetzt werden. Auf den Punkt gebracht lautet der Deal: Wunscharbeitszeiten gegen flexible Einsatzorte. Dabei kann sich der Wunsch sowohl auf die Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit als auch auf ihre Lage beziehen. Kinderfreundliche Dienstfangzeiten von 8:15 Uhr und 8:30 Uhr sind an der Tagesordnung.

Die Information kann mit etwas Vorlauf aber auch sehr kurzfristig, d. h. am Vortag, erfolgen. Informiert wird unter Zuhilfenahme einer Dienstplan-App. Die Einsatzdauer kann zwischen einem und mehreren Tagen variieren.

Einen Dienstplan gibt es auch für das Flex-Team. Er umfasst einen Zeitrahmen von vier bis sechs Wochen. Nachtdienste werden auf drei Dienste in Folge begrenzt. Ein ausschließlicher Einsatz im Nachtdienst wird nicht grundsätzlich abgelehnt. Belastungsreduzierend wirkt, dass alle im Flex-Team in Teilzeit arbeiten.

Heute sind rund 20 Mitarbeiter/innen mit ganz unterschiedlichen Teilzeitvolumina im Pool; angefangen bei kleinen Teilzeitstellen (Minijob) über die halbe Stelle bis zu einer 90 %-Stelle.

Bei den Mitarbeiter/innen handelt es sich überwiegend um Fachkräfte, die vor der Elternzeit mehrere Jahre in der Pflege gearbeitet haben, meist sogar Erfahrungen von unterschiedlichen Stationen mitbringen. Gleichwohl können sie alle zum Wiedereinstieg ein mehrwöchiges Einarbeitungsprogramm mit theoretischen und praktischen Anteilen durchlaufen. Im Berufsleben zurück, können sie sich schnell auf verschiedenen Stationen zurechtfinden. Sie können sich orientieren und wissen, wen sie ggf. fragen müssen.

In den letzten Jahren ist die Zahl der Mitarbeiter/innen im Flex-Team stetig gestiegen. Dies zeigt zum einen die Wertigkeit der Arbeitszeit in den Arrangements zwischen Beruf und Familie. Zum anderen konnte festgestellt werden, dass nicht jede/r Mitarbeiter/in die feste Zugehörigkeit zu einer Station und damit zu einem Stationsteam bevorzugt. In Gegenteil: Erfahrungsberichte verdeutlichen, dass die Nichtzugehörigkeit auch eine entlastende Funktion hat, ohne nennenswerte Abstriche bei der Pflegequalität machen zu müssen.

Instrument 2: Einspringdienste (E-Dienste)

Einspringdienste, sogenannte E-Dienste, werden auf freiwilliger Basis erbracht. Pflegefachkräfte, die sich grundsätzlich bereit erklären, im Bedarfsfall auf anderen Stationen einzuspringen, können sich registrieren lassen. Sie werden auch hier mit Hilfe der App erfasst. Dort können sie individuell die Stationen freischalten, auf denen sie grundsätzlich einspringen würden. I. d. R. sind dies Parallelstationen zu ihrer eigenen und Stationen in Fachbereichen, in denen sie im Laufe ihrer Erwerbstätigkeit schon einmal gearbeitet haben. Erfahrungen im Hinblick auf die Tätigkeiten, die auf der Einsatzstation zu erledigen sind, liegen also meist vor.

Zur praktischen Umsetzung: Fällt ein/e Mitarbeiter/in aus und die Bereichsleitungen entscheiden, dass der Dienst mit einem E-Dienst ausgeglichen werden soll, erhalten alle Mitarbeiter/innen, die sich für E-Dienste auf der Station haben freischalten lassen, diese Information. Jede/r Einzelne kann sich nun entscheiden, ob sie/er den Dienst übernehmen möchte oder nicht. Eine Verpflichtung besteht nicht.

Möchte ein/e Mitarbeiter/in den Dienst übernehmen, teilt sie/er dies über die App mit. Mitarbeiter/innen, deren Arbeitszeitkonten Minusstunden aufweisen, können so lange keine E-Dienste übernehmen, bis ihr Konto wieder ausgeglichen ist.



Die Regio Klinik in Elmshorn,
Quelle: Regio Kliniken GmbH

E-Dienste werden on top geleistet. Ein Zeitausgleich findet also nicht statt. Vielmehr wird jeder E-Dienst im Früh-, Spät- und Nachtdienst finanziell honoriert. Damit ist der finanzielle Aspekt für die Mitarbeiter/innen, kurzfristig ihr geplantes Frei für einen Dienst zu tauschen, berücksichtigt worden.

Das Projekt wird einem ständigen Monitoring unterzogen. Es soll frühzeitig geprüft werden, ob es zu Fehlanreizen oder überhöhten Belastungen bei Beschäftigten kommt.

Perspektivisch soll ein weiteres Instrument zum Ausfallmanagement eingeführt werden. Die soll den beiden skizzierten Instrumenten dann vorgeschaltet werden.



*Eine Mitarbeiterin der Regio Kliniken,
Quelle: Regio Kliniken GmbH*

Die Vorplanung

Ein Teil der krankheitsbedingten Ausfälle soll perspektivisch aus einer effektiveren Vorplanung heraus abgedeckt werden können. D. h., kapazitätsseitig würden mehr Mitarbeiter/innen und Stunden bei der Erstellung des Dienstplans zur Verfügung stehen, als Netto notwendig sind. Bezugspunkt soll hier allerdings nicht die einzelne Station, sondern vielmehr ein Bereich bzw. eine Abteilung mit zwei bis drei Stationen und 40 bis 45 verrechneten Vollzeitäquivalenten sein. Von der Anbindung der Ressource an eine größere Einheit verspricht man sich einen bedarfsorientierteren, rationelleren Umgang mit derselben.

Das Ausfallmanagement der Regio Kliniken kann als gutes Beispiel angesehen werden, Arbeitszeit und Freizeit für die Pflegekräfte auf den Stationen stabiler und verbindlicher zu machen. Das Ineinandergreifen mehrerer, aufeinander abgestimmter Instrumente scheint erfolgversprechend zu sein und hat auch für die Beschäftigten Vorteile: Über die Angebote des Pools können ausgebildete Pflegefachkräfte zurückgewonnen werden; ein Beitrag zur Schließung der Fachkräftelücke und ein Beitrag zur eigenständigen finanziellen Absicherung der überwiegend in der Pflege tätigen Frauen. Die E-Dienste können punktuell zur Aufbesserung des Einkommens beitragen.

In Hinblick auf die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter/innen im Flex-Team ist eine weitere Idee interessant, die in den Kliniken zur Diskussion steht. Sie rankt sich um die Frage, ob und ggf. wie ein längerer Einsatz im Team mit beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, z. B. der Besetzung von Leistungspositionen, verbunden werden kann.

Erstellt im Auftrag der BAuA durch die Soziale Innovation GmbH: Cordula Sczesny, Mariela Samstag unter Mitarbeit von Matthias Mertinat

Stand: Juni 2021