



## STADTRECHNUNGSHOF WIEN

Landesgerichtsstraße 10  
A-1082 Wien

Tel.: 01 4000 82829 FAX: 01 4000 99 82810

E-Mail: [post@stadtrechnungshof.wien.at](mailto:post@stadtrechnungshof.wien.at)

[www.stadtrechnungshof.wien.at](http://www.stadtrechnungshof.wien.at)

DVR: 0000191

StRH II - KAV-7/14

### Maßnahmenbekanntgabe zu

Unternehmung Wiener Krankenanstaltenverbund,  
Prüfung der Umsetzung des Fehlzeitenmanagements  
im Bereich des Gesundheits- und Krankenpflegepersonals

## INHALTSVERZEICHNIS

Erledigung des Prüfungsberichtes .....	4
Kurzfassung des Prüfungsberichtes .....	4
Bericht der Unternehmung Wiener Krankenanstaltenverbund zum Stand der Umsetzung der Empfehlungen .....	5
Umsetzungsstand im Einzelnen .....	6
Empfehlung Nr. 1.....	6
Empfehlung Nr. 2.....	7
Empfehlung Nr. 3.....	9
Empfehlung Nr. 4.....	10
Empfehlung Nr. 5.....	11
Empfehlung Nr. 6.....	12
Empfehlung Nr. 7.....	12
Empfehlung Nr. 8.....	14

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Allgemeines Krankenhaus .....	Allgemeines Krankenhaus der Stadt Wien - Medizini- scher Universitätscampus
bzgl.....	bezüglich
bzw. ....	beziehungsweise
ca.....	circa
etc.....	et cetera
KAV .....	Unternehmung Wiener Krankenanstaltenverbund
Krankenanstalt Rudolfstiftung.....	Krankenanstalt Rudolfstiftung inklusive Standort Simmelweis Frauenklinik
Krankenanstaltenverbund.....	Unternehmung Wiener Krankenanstaltenverbund

Krankenhaus Hietzing .....	Krankenhaus Hietzing mit Neurologischem Zentrum Rosenhügel
lt.....	laut
Nr.....	Nummer
Pflegewohnhaus Baumgarten.....	Pflegewohnhaus Baumgarten mit sozialmedizini- scher Betreuung
Pflegewohnhaus Innerfavoriten ....	Pflegewohnhaus Innerfavoriten mit sozialmedizini- scher Betreuung
Pflegewohnhaus Leopoldstadt.....	Pflegewohnhaus Leopoldstadt mit sozialmedizini- scher Betreuung
Pflegewohnhaus Liesing.....	Pflegewohnhaus Liesing mit sozialmedizinischer Be- treuung
Pflegewohnhaus Meidling.....	Pflegewohnhaus Meidling mit sozialmedizinischer Betreuung
Pflegewohnhaus	
Rudolfsheim-Fünfhaus .....	Pflegewohnhaus Rudolfsheim-Fünfhaus mit sozial- medizinischer Betreuung
Pflegewohnhaus Simmering .....	Pflegewohnhaus Simmering mit sozialmedizinischer Betreuung
s.a.....	siehe auch
Sozialmedizinisches Zentrum	
Baumgartner Höhe .....	Sozialmedizinisches Zentrum Baumgartner Höhe - Otto Wagner-Spital mit Pflegezentrum
Sophienspital .....	Sozialmedizinisches Zentrum Sophienspital - Kran- kenhaus
Therapiezentrum Ybbs .....	Therapiezentrum Ybbs an der Donau
u.a. ....	unter anderem
u.zw. ....	und zwar
VIPer .....	Verwaltung integrierter Personaldaten

## **Erledigung des Prüfungsberichtes**

Der Stadtrechnungshof Wien unterzog die Umsetzung des Fehlzeitenmanagements im Bereich des Gesundheits- und Krankenpflegepersonals des Krankenanstaltenverbundes einer stichprobenweisen Prüfung. Der diesbezügliche Bericht des Stadtrechnungshofes Wien wurde am 11. Februar 2016 veröffentlicht und im Rahmen der Sitzung des Stadtrechnungshofausschusses vom 18. Februar 2016, Ausschusszahl 43/16 mit Beschluss zur Kenntnis genommen.

## **Kurzfassung des Prüfungsberichtes**

*Der Stadtrechnungshof Wien hat die Umsetzung der erlassmäßigen Vorgaben der Generaldirektion der Unternehmung Wiener Krankenanstaltenverbund zum Fehlzeitenmanagement aus dem Jahr 2007 im Bereich der Gesundheits- und Krankenpflege in fünf ausgewählten Krankenanstalten einer stichprobenweisen Einschau unterzogen. Bei der Prüfung wurden insbesondere die getroffenen Maßnahmen sowie eingesetzten Instrumente im Rahmen des Fehlzeitenmanagements hinsichtlich deren Effizienz und Effektivität beurteilt, zusätzlich erfolgte eine Betrachtung der Entwicklung der krankheitsbedingten Absenzen dieser Berufsgruppe.*

*Im Ergebnis zeigte sich, dass die Ausformulierung der zentralen Vorgaben der Generaldirektion, die Schulung der Bediensteten sowie die Handhabung und der Einsatz der vorgesehenen Gesprächsinstrumente und der damit in Zusammenhang stehenden Dokumentation verbesserungswürdig waren. Auch das Berichtswesen über das Fehlzeitenmanagement ließ Optimierungspotenziale erkennen.*

*Die Prüfungsergebnisse des Stadtrechnungshofes Wien führten zu einer Reihe von Empfehlungen, wobei insbesondere die unternehmensweite Neuausrichtung des Fehlzeitenmanagements durch die Überarbeitung der betreffenden Richtlinie als unabdingbar erachtet wurde. Demgegenüber waren die zahlreichen Maßnahmen und Aktivitäten des Krankenanstaltenverbundes zur Betrieblichen Gesundheitsförderung positiv hervorzuheben.*

**Bericht der Unternehmung Wiener Krankenanstaltenverbund zum Stand der Umsetzung der Empfehlungen**

Im Rahmen der Äußerung der geprüften Stelle wurde folgender Umsetzungsstand in Bezug auf die ergangenen 8 Empfehlungen bekannt gegeben:

Stand der Umsetzung der Empfehlungen	Anzahl	Anteil in %
Umgesetzt	-	-
In Umsetzung	3	37,5
Geplant	5	62,5
Nicht geplant	-	-

## **Umsetzungsstand im Einzelnen**

Begründung bzw. Erläuterung der Maßnahmenbekanntgabe seitens der geprüften Stelle unter Zuordnung zu den im oben genannten Bericht des Stadtrechnungshofes Wien erfolgten Empfehlungen, der jeweiligen Stellungnahme zu diesen Empfehlungen seitens der geprüften Stelle und allfälliger Gegenäußerung des Stadtrechnungshofes Wien:

### **Empfehlung Nr. 1**

Bei einer Überarbeitung der Richtlinie zum Fehlzeitenmanagement durch die Generaldirektion wäre die bestehende Vorgabe bzgl. des koordinierenden Gremiums zu überdenken.

#### Stellungnahme der geprüften Stelle:

Diese Empfehlung wird seitens des Krankenanstaltenverbundes aufgegriffen und mit Nachdruck daran gearbeitet werden, dass ein Gremium zur Koordination der Implementierung und laufenden Umsetzung des Fehlzeitenmanagements mit einer gestaltenden und steuernden Funktion im Auftrag der (Teil-)Dienststellenleitungen geschaffen wird und analog einer neuen zentralen Vorgabe einheitlich vorgeht.

Dieses künftige Gremium - besetzt mit beauftragten und bevollmächtigten Expertinnen bzw. Experten - soll der Sicherung einer nachhaltigen Verankerung des neu zu entwickelnden Managementsystems für Gesundheitsförderung und Fehlzeitenmanagement dienen. Neben Aufgaben der internen Projektgruppe zur Implementierung wird die hausinterne Kommunikation pro Haus übernommen. Dabei sollen bereits bestehende gesetzliche und krankenanstaltenverbundspezifische Foren zu einem einzigen Gremium fusioniert werden.

Diese Maßnahme wird sich nicht nur auf das Gesundheits- und Krankenpflegepersonal bzw. die Pflegedirektionen beschränken, sondern es werden diese Aufgaben für alle Berufsgruppen und Organisationsbereiche einer (Teil-)Dienststelle wahrgenommen.

Aufgrund der Nähe zur Personalarbeit werden die Abteilungen Personal bzw. die Personalstellen vor Ort die Federführung für das eigene Haus übernehmen. Einer Sonderregelung bedarf es für das zentrale Servicecenter Verwaltung in der Teilunternehmung Geriatriezentren und Pflegewohnhäuser.

Maßnahmenbekanntgabe der geprüften Stelle:

Die Empfehlung befindet sich in Umsetzung.

Das Programm "*Initiative:Arbeitsfähigkeit*" des Krankenanstaltenverbundes wird durch ein zentrales Projekt in jeder (Teil-)Dienststelle des Krankenanstaltenverbundes begleitend umgesetzt, indem das bisherige Fehlzeitenmanagement und die Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt "*Betriebliches Eingliederungsmanagement im KAV*" zusammengeführt werden. Wie in der Stellungnahme angeführt, wird in jedem Haus ein "*koordinierendes Gremium*" verankert, welches jedenfalls aus dem bestehenden Arbeitssicherheitsausschuss unter Mitwirkung der jeweiligen Abteilung Personal/Personalstelle gebildet wird. Die Projektleitung der Generaldirektion unterstützt das Projekt in den Häusern.

**Empfehlung Nr. 2**

Schulungsmaßnahmen für personalverantwortliche Führungskräfte zur Neuorganisation des Fehlzeitenmanagements sollten nicht allein den einzelnen Einrichtungen überlassen bleiben, sondern vielmehr von der Generaldirektion im Rahmen des zentralen Bildungsmanagements vorgegeben und auch begleitet werden.

Stellungnahme der geprüften Stelle:

Diese Empfehlung wird seitens des Krankenanstaltenverbundes aufgegriffen u.zw. durch mehrere unterschiedlich gestaltete Transfermaßnahmen:

- Schulungen von Führungskräften vor Ort erfolgen durch die dortigen innerbetrieblichen Fortbildungseinrichtungen mit zentral klar definierten Vorgaben (Design und Unterlagen, methodische Gestaltung und Zeitplanung). Angemerkt wird, dass es sich im Krankenanstaltenverbund um ca. 2.500 Adressatinnen bzw. Adressaten handelt, die in einem entsprechenden engen Zeitraum nicht in herkömmlichen zentralen Schulungsformaten abgehandelt werden können.
- Für die durch Nachbesetzung von Führungskräften im Laufe der Zeit stets notwendige Informationsweitergabe wird ein zentrales Schulungsangebot zum "*Gesunden Führen*" gestaltet werden, welches vom Bildungsmanagement des Krankenanstaltenverbundes koordiniert werden wird. Die Inhalte fließen auch in die einschlägigen Führungskräfteausbildungen des Krankenanstaltenverbundes ein.
- Um jedoch auch vor Ort bestehende konkrete Impulse zum Einsatz der Instrumente des Fehlzeitenmanagements setzen zu können, wird eine gezielte Begleitung von einzelnen Führungskräften, von Vorgesetzengruppen und in verschiedenen Berufsgruppen verstärkt vorzusehen sein.

Maßnahmenbekanntgabe der geprüften Stelle:

Die Umsetzung der Empfehlung ist geplant.

Je nach Projektfortschritt pro Haus wird in den ersten Monaten der Implementierung eine flächendeckende Führungskräftebildung angestrebt sowie die Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterinformation vor Ort innerbetrieblich organisiert. Begleitend zum Projekt



werden Seminare zum Thema "*Gesundes Führen*" in das Bildungsangebot aufgenommen, in welchem die unternehmensweit zu entwickelnden Führungsgrundsätze verankert werden.

Zeitplan: Die Projektumsetzung zur "*Initiative:Arbeitsfähigkeit*" der Jahre 2016 bis 2019 erfolgt in drei Tranchen:

Erste Tranche im Sozialmedizinischen Zentrum Floridsdorf, im Pflegewohnhaus Leopoldstadt, in der Krankenanstalt Rudolfstiftung, im Krankenhaus Hietzing, im Sozialmedizinischen Zentrum Baumgartner Höhe, im Pflegewohnhaus Baumgarten, im Therapiezentrum Ybbs, im Pflegewohnhaus Simmering, im Servicebetrieb Informationstechnologie und in der Serviceeinheit Wäsche und Reinigung (Zeitraum April bis Dezember 2016).

Zweite Tranche im Wilhelminenspital, im Sozialmedizinischen Zentrum Ost, im Sozialmedizinischen Zentrum Süd, im Allgemeinen Krankenhaus, in der Generaldirektion, im Pflegewohnhaus Meidling, im Pflegewohnhaus Liesing, im Pflegewohnhaus Innerfavoriten sowie im Pflegewohnhaus Rudolfsheim-Fünfhaus (Zeitraum Oktober 2016 bis Juni 2017).

Dritte Tranche im Orthopädischen Krankenhaus Gersthof und im Sophienspital (beide mit Vorlauf ab Herbst 2016) sowie im künftigen Krankenhaus Nord.

### **Empfehlung Nr. 3**

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, die Vorgehensweise und Dokumentation bei den Krankenstands-Rückkehrgesprächen neu zu regeln.

#### Stellungnahme der geprüften Stelle:

Diese Empfehlung wird seitens des Krankenanstaltenverbundes aufgegriffen. Eine für die Aktualisierung der Richtlinie zum "*Fehlzeitenmanagement NEU*" eingesetzte Arbeitsgruppe wird sich damit befassen.

Maßnahmenbekanntgabe der geprüften Stelle:

Die Empfehlung befindet sich in Umsetzung.

Das Programm "*Initiative:Arbeitsfähigkeit*" löst das bisherige Fehlzeitenmanagement im Krankenanstaltenverbund ab und wird anstelle des bisherigen Krankenstands-Rückkehrgespräches ein zweistufiges Gesprächsformat mit der Bezeichnung "*Fürsorgegespräch*" schaffen, welches bzgl. der Vorgehensweise und Dokumentation genau reglementiert wird.

Verbindlich standardisierte Formulare und Ablaufbeschreibungen werden unternehmensweit zur Verfügung gestellt.

**Empfehlung Nr. 4**

Die Einbindung der jeweiligen Abteilung Personal in den Ablaufprozess von Krankenstands-Rückkehrgesprächen sowie die Vornahme elektronischer Vermerke im Personalverwaltungsprogramm sollten standardisiert werden.

Stellungnahme der geprüften Stelle:

Diese Empfehlung wird seitens des Krankenanstaltenverbundes aufgegriffen. Eine für die Aktualisierung der Richtlinie zum "*Fehlzeitenmanagement NEU*" eingesetzte Arbeitsgruppe wird sich damit befassen.

Maßnahmenbekanntgabe der geprüften Stelle:

Die Umsetzung der Empfehlung ist geplant.

Die jeweilige Abteilung Personal/Personalstelle jeder (Teil-)Dienststelle wird als Prozesseignerin in die Ablaufprozesse des "*Fürsorgegespräches*" eingebunden sein. Die Dokumentation der geführten Gespräche wird geregelt und durch die Schaffung von Eingabemöglichkeiten im VIPer auswertbar gemacht.

### **Empfehlung Nr. 5**

Die Generaldirektion sollte darauf hinwirken, dass Informationsgespräche zur Gesundheitsförderung und Vorbeugung weiterer Krankenstände im Krankenanstaltenverbund verstärkt eingesetzt werden und die Einhaltung der mit den Bediensteten vereinbarten Maßnahmen durch die Einrichtungen sichergestellt wird.

#### Stellungnahme der geprüften Stelle:

Diese Empfehlung wird seitens des Krankenanstaltenverbundes aufgegriffen. Wie bereits zur Empfehlung Nr. 2 ausgeführt, werden die Führungskräfte geschult aber auch den Verantwortlichen im Management der Einrichtungen aufgetragen werden, Daten und Berichte über den Einsatz der Gesprächsinstrumente aus dem Fehlzeitenmanagement aktiv einzufordern und für die eigene Führungsverantwortung gegenüber den Personalverantwortlichen ihres Hauses zu nutzen.

Die Generaldirektion wird eine Berichtsstruktur einrichten, um auch einen Überblick über den jeweiligen Anwendungsstatus zu erhalten, um gegebenenfalls auf Verbesserungen etc. drängen zu können. Damit wird die erforderliche Verbindlichkeit hergestellt.

Die im Zusammenhang mit der Evaluierung 2009 geplanten, gezielten und differenzierten Interventionen pro Haus werden für die Neustrukturierung erneut aufgegriffen werden.

#### Maßnahmenbekanntgabe der geprüften Stelle:

Die Empfehlung befindet sich in Umsetzung.

Das Programm "*Initiative:Arbeitsfähigkeit*" löst das bisherige Fehlzeitenmanagement im Krankenanstaltenverbund ab und wird anstelle des bisherigen "*Informationsgespräches*" ein neues Gesprächsformat mit der Bezeichnung "*Klärungsgespräch*" schaffen, welches bzgl. der Vorgehensweise und Dokumentation genau reglementiert wird.

Verbindlich standardisierte Formulare und Ablaufbeschreibungen werden unternehmensweit zur Verfügung gestellt.

### **Empfehlung Nr. 6**

Von der Generaldirektion wäre die Neuorganisation der Krankenkontrolle anzustreben, wobei zur Sicherstellung einer erfolgreichen Umsetzung zentrale Vorgaben und konkrete Handlungsanleitungen benötigt werden.

#### Stellungnahme der geprüften Stelle:

Diese Empfehlung wird seitens des Krankenanstaltenverbundes aufgegriffen, indem durch eine eigene Arbeitsgruppe die zeitgemäße Form von Kontrollen bei krankheitsbedingten Abwesenheiten angestrebt wird. Es wird u.a. das Ziel verfolgt werden, mit den Kontrollinstanzen der Versicherungsträgerinnen (Wiener Gebietskrankenkasse und Krankenfürsorgeanstalt) eine zielführende Zielvereinbarung zu treffen. Diese Vorgehensweise wird mit der Magistratsdirektion abgestimmt werden.

#### Maßnahmenbekanntgabe der geprüften Stelle:

Die Umsetzung der Empfehlung ist geplant.

Die Thematik der Krankenkontrollen stellt ein sensibles Handlungsfeld im Rahmen des Fehlzeitenmanagements dar. Die Meinungsfindung zu einer zeitgemäßen Krankenkontrolle ist noch nicht abgeschlossen. Grundsätzliche, zentrale Vorgaben, die im Rahmen der Arbeitsgruppe erarbeitet werden sollen, sind weiterhin geplant.

### **Empfehlung Nr. 7**

Den fachlichen Führungsebenen sollten in Bezug auf Fehlzeiten standardisiert Informationen zur Verfügung gestellt werden, die als Grundlage für eine Steuerung im Rahmen der Wahrnehmung ihrer Managementverantwortung geeignet sind. Die benötigten Berichtsinhalte wären von der Generaldirektion in Zusammenarbeit mit den Leitungen der

Teildienststellen zu erarbeiten. Hierbei wäre auch zu überlegen, anhand welcher Kennzahlen der Einsatz der Instrumente des Fehlzeitenmanagements beurteilt werden könnte.

Stellungnahme der geprüften Stelle:

Diese Empfehlung wird seitens des Krankenanstaltenverbundes zur Kenntnis genommen. Selbstverständlich wird auf Unternehmensebene bei den Zielvereinbarungen auf die Entwicklung der Krankenstände ein Augenmerk gelegt und andere Initiativen zu einem bestehenden Betrieblichen Gesundheitsmanagement befassen sich mit dieser Thematik, mit Maßnahmensetzungen und der Schaffung weiterer Gesprächs- und Kommunikations- sowie Berichtsstandards.

Die Detaillierung und Passung solcher Kennzahlen müssen in den nächsten Jahren intensiv und ganz gezielt mit dem verantwortlichen Management auf Ebene des Krankenanstaltenverbundes und auf Ebene der Einrichtungen kommuniziert werden, um auch Einfluss bei Managemententscheidungen zu erhalten.

Nicht zuletzt der Einsatz des "*ArbeitsbewältigungsindexPlus*" bei der nunmehr regelmäßigen Befragung der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter des Krankenanstaltenverbundes (alle zwei bis drei Jahre) führt dazu, dass auf Ebene des Krankenanstaltenverbundes sowie in wiederkehrenden Workshops in jedem Haus diese Zahlen und Maßnahmensetzungen zur Sprache kommen und auch beratende Interventionen vor Ort durch die Generaldirektion gesetzt werden.

Die Professionalisierung des Personalmanagements wird ebenfalls durch Kennzahlen vorangetrieben werden, wobei betont wer-

den muss, dass nicht nur finanzorientierte Aspekte Beachtung finden dürfen.

Maßnahmenbekanntgabe der geprüften Stelle:

Die Umsetzung der Empfehlung ist geplant.

Im Rahmen der Normierung des Programmes "*Initiative:Arbeitsfähigkeit*" werden neben dem Aspekt der Maßnahmen auf Personenebene ("*Fürsorgegespräch*" und "*Klärungsgespräch*") zusätzlich konkrete Maßnahmen auf Organisationsebene im Sinn einer Früherkennung implementiert (in einer ersten Tranche ab Jänner 2017 und in einer zweiten Tranche ab Juli 2017).

Dazu müssen die Schulungen der Führungskräfte die Haltung und Verantwortlichkeit jeder Führungskraft explizit vermitteln und somit eine aktive Handlungsbereitschaft begründen.

Basierend auf der bisherigen "*Datenpyramide*" des Fehlzeitenmanagements werden "*Hotspot-Analysen*" aus der jeweils aktuellen Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterbefragung sowie den Ergebnissen der Arbeitsplatzevaluierung lt. ArbeitnehmerInnenschutzgesetz allen Führungskräften auf Abteilungsebene zur Verfügung gestellt. Diese müssen auf wahrgenommene Entwicklungen reagieren und gesetzte organisatorische Maßnahmen an die jeweilige Hausdirektion rückmelden.

Einmal jährlich berichtet jede (Teil-)Dienststelle an die Generaldirektion über die Abwesenheitsentwicklungen sowie die gesetzten Maßnahmen.

**Empfehlung Nr. 8**

Zur Darstellung der Wirksamkeit von Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Fehlzeitenmanagement sollte ein institutionalisiertes Benchmarking über die krankheitsbedingten Absenzen etabliert werden.

Stellungnahme der geprüften Stelle:

Diese Empfehlung wird seitens des Krankenanstaltenverbundes aufgegriffen. Es ist jedoch auch bereits heute üblich, unternehmensweit ein Benchmarking zu betreiben und durch Kommunikation, den einzelnen Hausverantwortlichen die Möglichkeit zu geben, sich an den Erfolgreichen zu orientieren. Anlässlich der letzten unternehmensweiten Befragung mittels "*ArbeitsbewältigungsindexPlus*"-Fragebogen (s.a. Empfehlung Nr. 7) wurden Informationen den Verantwortlichen zur Verfügung gestellt. Diesem Aspekt wird künftig noch gezielter und nach Möglichkeit einer konzentrierten Bearbeitung zugeführt und somit institutionalisiert werden.

Maßnahmenbekanntgabe der geprüften Stelle:

Die Umsetzung der Empfehlung ist geplant.

Basierend auf den im Projekt zu definierenden Inhalten der Berichtslegung im Programm "*Initiative:Arbeitsfähigkeit*" an die Generaldirektion werden unternehmensweite Kennzahlen zusammengestellt, um eine Vergleichbarkeit zwischen den Einrichtungen des Krankenanstaltenverbundes herzustellen. Daraus könnten zentrale Lenkungsmaßnahmen sowie eine dezentrale Orientierungsfindung resultieren.

Für den Stadtrechnungshofdirektor:

Mag. Manfred Jordan

Wien, im November 2016