FOLLENIUS
MANAGEMENT UND BERATUNG
FÜR KRANKENHÄUSER

BEEINFLUSSEN DER PERSONALAUFWANDSQUOTE

Ein vielschichtiger Gestaltungsprozess

KlinikManagementPersonal 2017
03.05.2017, 14:00 Uhr – Themeninsel 4
04.05.2017, 13:00 Uhr – Themeninsel 1

Ralph v.Follenius

FOLLENIUS
MANAGEMENT UND BERATUNG
FÜR KRANKENHÄUSER

ZUR PERSON

2011 - Management + Beratung für Krankenhäuser und Sozialeinrichtungen

- GF Follenius Management und Beratung für Krankenhäuser GmbH
- Management u.a.:
  - CRO und Kaufm. Vorstand Stiftung Friedehorst Bremen
  - GF Krankenhausprojektgesellschaft Schaumburg
- Geschäftsführung im Verein für kommunale Großkrankenhäuser Region Mitte e.V.

2007 - 2011 Kaufm. Geschäftsführer
Klinikum Frankfurt-Höchst GmbH

2004 – 2007 Geschäftsführer
St. Georg Klinikum Eisenach gGmbH

1999 – 2004 Senior Consultant: Management und Beratung von Einrichtungen des Gesundheitswesens

- stv. Geschäftsführer DFG-Gruppe, Speyer
- Vorstand/GF für freigemeinnützige/ kommunale KH
  u.a. Ev.-Luth. Diakonissenanstalt Flensburg, KKH Meißen
  (Geschäftsbesorgung / Interim-Management)

1995 – 1999 Kaufm. Direktor Johanniter-Krankenhaus Genthin

Interim-Management
Lean Hospital
Beratung

WIRTSCHAFTSPLANUNG FÜR DIE RESSOURCE PERSONAL

Planungsprozess

Jährliche Vorgaben (GF)
EBITDA
für Kliniken, Institute, Verwaltung
Jahresergebnis / Deckungsbeitrag

Rahmen TOP-DOWN
Wirtschaftsplan Bottom - Up

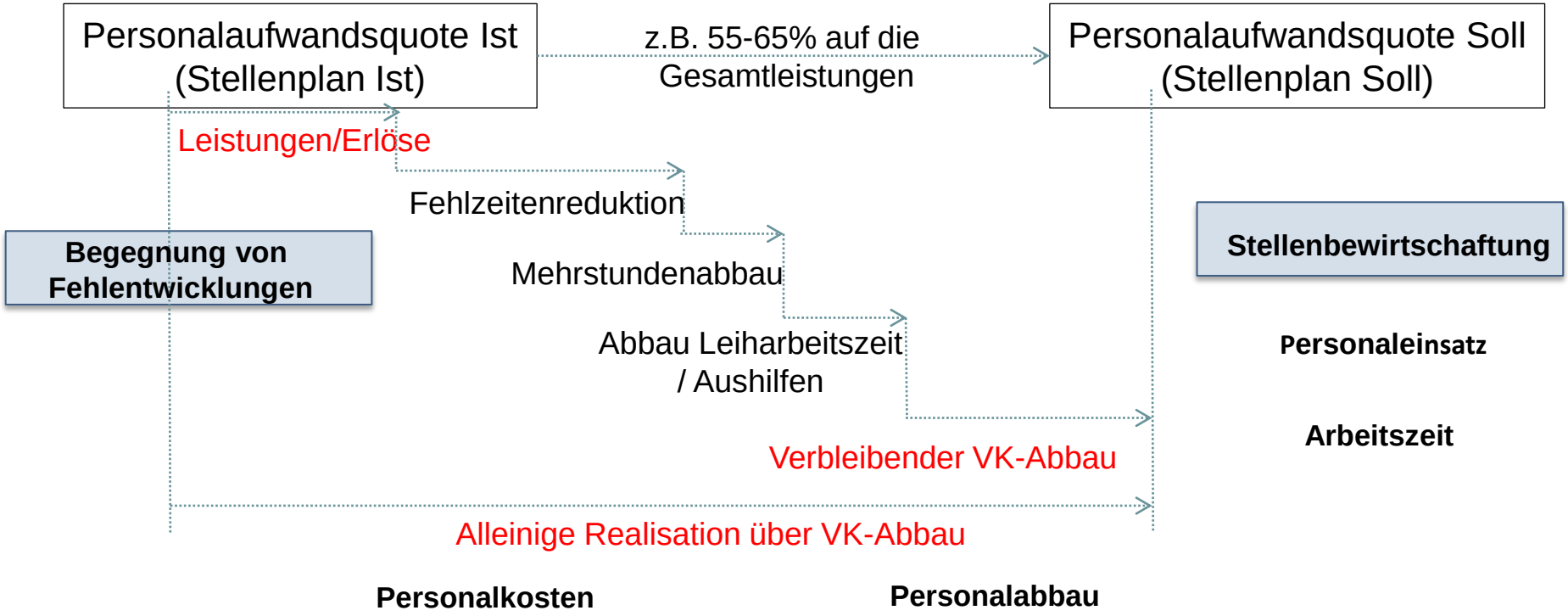
Empfehlungen für Kliniken, Institute, Verwaltung…
u.a.
Personalaufwandsquote + Deckungsbeitrag II /III

Umsetzung in den Budgetbereichen
Personalaufwandsquote in den Stellenplan

Vorgaben
Mindestbesetzungen

EBITDA Def.: Earnings before interests, taxes, depreciation and amortisation (Ergebnis vor Zinsen, Steuern, und Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögengegenstände)
Personalaufwandsquote: Anteil des Personalaufwands an den Gesamtlesitungen in %

PERSONALAUFWANDSQUOTE UND IHRE BEEINFLUSSUNG (ÜBERBLICK)



DEN WIRTSCHAFTSPLAN LEISTUNGSBEZOGEN EINHALTEN

Stellenbewirtschaftung

über ein
Dynamisches Stellenplanmodul

Ralph Frhr.v.Follenius

STELLENBEWIRTSCHAFTUNG

Planung und Steuerung auf der Ebene Klinikum (GF + Personalabteilung)

Personalaufwandsquote
aus dem Wirtschaftsplan

Budgetjahr 2017	Mittelfristig		2017		Detailplanung Dienstarten		
Klinikum	WirtPlan Ziel 2019	WirtPlan Ziel 2018	WirtPlan Ziel 2017	Abw. Stellen-plan zu Wiplan	Stellenplan leistungs-bezogen	BD FZA u. Sonst.	Wirtschaftsplan = Stellenplan Soll
Ärztlicher Dienst	252,00	252,00	252,00	-3,00	238,15	10,85	249,00
Pflegedienst(o. Schüler)	524,00	524,00	524,00	-0,04	528,28	-4,32	523,96
Krankenpflegeschüler	26,00	26,00	26,00	0,00		26,00	26,00
Medizinisch-Technischer Dienst	214,00	214,00	214,00	0,13	213,13	1,00	214,13
Funktionsdienst	178,00	178,00	178,00	0,80	173,50	5,30	178,80
Klinisches Hauspersonal	20,00	20,00	20,00	0,00	20,00	0,00	20,00
Wirtschafts- und Versorgungsdienst	84,00	84,00	84,00	0,00	84,00	0,00	84,00
Technischer Dienst	23,00	23,00	23,00	0,00	23,00	0,00	23,00
Verwaltungsdienst	80,00	80,00	80,00	1,00	81,00	0,00	81,00
Sonderdienst	7,50	7,50	7,50	0,00	7,50	0,00	7,50
Personal Ausbildungsstätten	25,00	25,00	25,00	0,80	25,80	0,00	25,80
Gesamt:	**1433,50**	**1433,50**	**1433,50**	**-0,31**	**1394,36**	**38,83**	**1433,19**

STELLENBEWIRTSCHAFTUNG

Belegungsorientierte Planung auf der Ebene Dienstart, hier Pflegedienst

Auszug

Budgetjahr 2017										
Pflegedienst		VK/ belegtem Bett	Bettenzahl aufgestellt	Aus-lastung Soll	Stellen-plan leistungs-bezogen nach Kennzahl	Mindest-besetzung bei 12 belegten Betten	Stellen-plan-differenz	WiPlan (inkl. Schüler-anteil)	Abzug Schüler	Wirtschaftsplan = Stellenplan Soll
Bezeichnung	Ergänzende Informationen									
Klinikum	Auszug									
PDD	PDD, PDL, Bettenmanagement				8,00		0,00	8,000		8,000
KIS-Projekt	Projekt Dokumentation				1,50		0,00	1,500		1,500
A1	Stammstation NC	0,62	25	90%	13,95	6,8	0,05	14,000	0,684	13,316
A2	Komfortstation interdisziplinär	0,47	20	80%	7,52	6,8	0,68	8,200	0,684	7,516
A5	Stammstation KC	0,60	25	90%	13,50	6,8	0,80	14,300	0,684	13,616
A6	Komfortstation internistisch	0,53	25	80%	10,60	6,8	0,20	10,800	0,684	10,116
B6	Stammstation KK	0,62	25	90%	13,95	6,8	0,55	14,500	0,684	13,816
B7	Stammstation KK	0,62	25	90%	13,95	6,8	0,05	14,000	0,684	13,316
D5	Stammstation PK	0,52	25	100%	13,00	6,8	0,00	13,000	0,684	12,316
			888		528,277		21,683	549,960	26,000	523,960
										26,000
								549,960		549,960
							Wiplan (ohne Schüler):			524,00

STELLENBEWIRTSCHAFTUNG

Belegungsorientierte Steuerung auf der Ebene Kostenstelle (Station)

Auszug

Klinikum Lohme
Stellenplan, Personalbesetzung
Fachbereich: Stammstation KC

FOLLENIUS MANAGEMENT UND BERATUNG FÜR KRANKENHÄUSER

Klinikum Lohme
Stellenplan, Personalbesetzung
Fachbereich: Stammstation KC

Stand: 09.03.17

Dienst-stellung	Pers.-Nr.	Name	Vorname	Soll-VK	VK-Zeitwert Jan 17	Feb 17	Mrz 17	Apr 17	Mai 17	Jun 17		Nov 17	Dez 17	vor. IST - VK Gesamt
StSr	176500	Müller 1	Helga		0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500		0,500	0,500	0,500
~~KRS / Mentorin~~	~~125750~~	~~Müller 2~~	~~Anja~~		1,000	1,000	A7							0,167
KIKA	177751	Müller 3	Daniela		1,000	1,000	1,000	0,733	0,354	KO		1,000	1,000	0,674
KPH	215291	Müller 4	Ajda		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000		0,500	0,500	0,917
KRS	176234	Müller 5	Miroslava		0,747	0,747	0,747	0,747	0,747	0,747		0,747	0,747	0,747
KIKA	109401	Müller 6	Nicola		SU	SU	SU	SU	SU	SU		SU	SU	0,000
KIKA	111876	Müller 19	Tom							1,000		1,000		
KRP	176546	Müller 8	Lothar		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000		1,000		
KIKA	114886	Müller 9	Sabine		0,310	0,310	0,500	0,500	0,500	0,500		0,500		
KRS / Mentorin	105406	Müller 10	Gabriele		0,747	0,747	0,747	0,747	0,747	0,747		0,747		
KRS	211219	Müller 11	Jana				A9L	0,233	1,000	1,000		1,000		
~~KRS~~	~~176598~~	~~Müller 12~~	~~Luzie~~		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000				
KRS / Mentorin	176173	Müller 13	Aurica									0,747		
KRS	117601	Müller 14	Mechthild		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000		1,000		
		Fremdpersonal						0,300						
		bezahlte Mehrarbeit			0,500	0,600								0,092
				13,616										
				13,616	12,331	12,284	10,835	10,540	10,628	11,874		12,121	12,121	10,798
Gesamt:	A5R		Wi-Plan:	13,616	13,616	13,616	13,616	13,616	13,616	13,616		13,616	13,616	13,616
					nach BM	nach BM	nach BM	nach BM	nach BM					
				13,616	9,844	12,508	11,403	11,058	11,000					11,163

Verknüpfung mit der Leistungsstatistik und Kennzahlen

STELLENBEWIRTSCHAFTUNG

Monatsstatistiken: Perspektive Fachkraftquote und andere behördliche Vorgaben

Auszug

Budgetjahr 2016		Sollwerte	Istwerte									VK HR Ist	BM-VK-Vergleich
													9
Altenheim		Stellenplan 2016	Jan 16	Feb 16	Mrz 16	Apr 16	Mai 16	Jun 16		Nov 16	Dez 16	Stellenplan vorr. Ist	Leistungs-bezogener BM-Soll-VK-Wert
HL	Hausleitung	**1,000**	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00	1,00	**1,00**	
PDL	PDL	**1,520**	1,51	1,51	1,54	1,14	1,04	1,54		1,54	1,54	**1,46**	1,52
EG - 1. OG	Pflegefachkräfte	**7,457**	7,07	7,18	8,05	8,05	8,05	7,14		6,78	6,78	**7,30**	5,28
EG - 1. OG	Pflegehilfskräfte	**6,947**	5,83	5,55	5,64	5,35	4,97	5,29		4,83	4,83	**5,28**	5,28
2. OG	Pflegefachkräfte	**2,213**	4,02	3,84	4,18	4,15	4,15	4,09		3,85	3,85	**4,02**	3,25
2. OG	Pflegehilfskräfte	**2,733**	3,86	3,86	4,54	3,67	3,23	3,08		2,32	2,32	**3,38**	3,25
3. + 4. OG	Pflegefachkräfte	**7,457**	5,77	4,94	5,27	5,27	5,27	5,27		5,42	5,42	**5,54**	4,84
3. + 4. OG	Pflegehilfskräfte	**6,947**	6,91	7,20	8,35	6,53	6,22	6,50		6,22	6,22	**6,67**	4,84
SD	Soziale Betreuung	**0,620**	0,78	0,78	0,78	0,78	0,78	0,78		1,03	1,03	**0,90**	0,55
§ 87 b	Betreuungskräfte §87b	**4,965**	3,83	3,83	4,44	4,57	3,82	3,63		5,60	5,60	**4,52**	4,14
HWD	Hauswirtschaft	**1,400**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	**0,00**	0,00
		43,259	**40,58**	**39,68**	**43,79**	**40,51**	**38,51**	**38,32**		**38,58**	**38,58**	**40,08**	**32,97**

Ist-Werte (Summe)	**39,92**	**39,576**	**38,680**	**42,787**	**39,507**	**37,515**	**37,317**	**37,580**	**37,580**	**39,076**
Belegungsabhängiger Sollwert (nur Pflege)	39,95	40,36	38,90	37,36	36,55	34,08	35,53	0,00	0,00	32,97
Ist zu Soll	99,9%	98,1%	99,4%	114,5%	108,1%	110,1%	105,0%			118,5%
Fachkraftquote:		**51,4%**	**50,1%**	**49,6%**	**53,2%**	**54,9%**	**53,5%**	**55,0%**	**55,0%**	**53,0%**

STELLENBEWIRTSCHAFTUNG

Das Modul „Stellenplan“ ist die Basis einer effizienten Stellenbewirtschaftung

- **Derzeitige und zukünftige Personalressourcen auf der Ebene Kostenstelle**
  - Organisationsstrukturen der Kostenstellen
  - Basisinformationen zu Mitarbeitern
  - Langfristig ausfallende Mitarbeiter
  - Nachfolgeplanungen und -visionen
  - **Fremdpersonaleinsatz und bezahlte Mehrstunden**

- **Planung, Abgleich mit dem Wirtschaftsplan sowie Steuerung des Stellenplans**
- **Bezug zur Belegungsabhängigkeit in der Steuerung**

- **Perspektive:**
  - Fachkraftquoten und andere Quoten nach Vorgaben des GBA

In der Sanierung:

- Stellenbewirtschaftung ist Führungsaufgabe
- Clearingstelle

DER UNTERSCHÄTZTE EFFIZIENZKILLER

Fehlzeiten

Ralph Frhr.v.Follenius

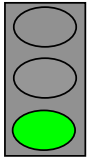
FOLLENIUS
MANAGEMENT UND BERATUNG
FÜR KRANKENHÄUSER

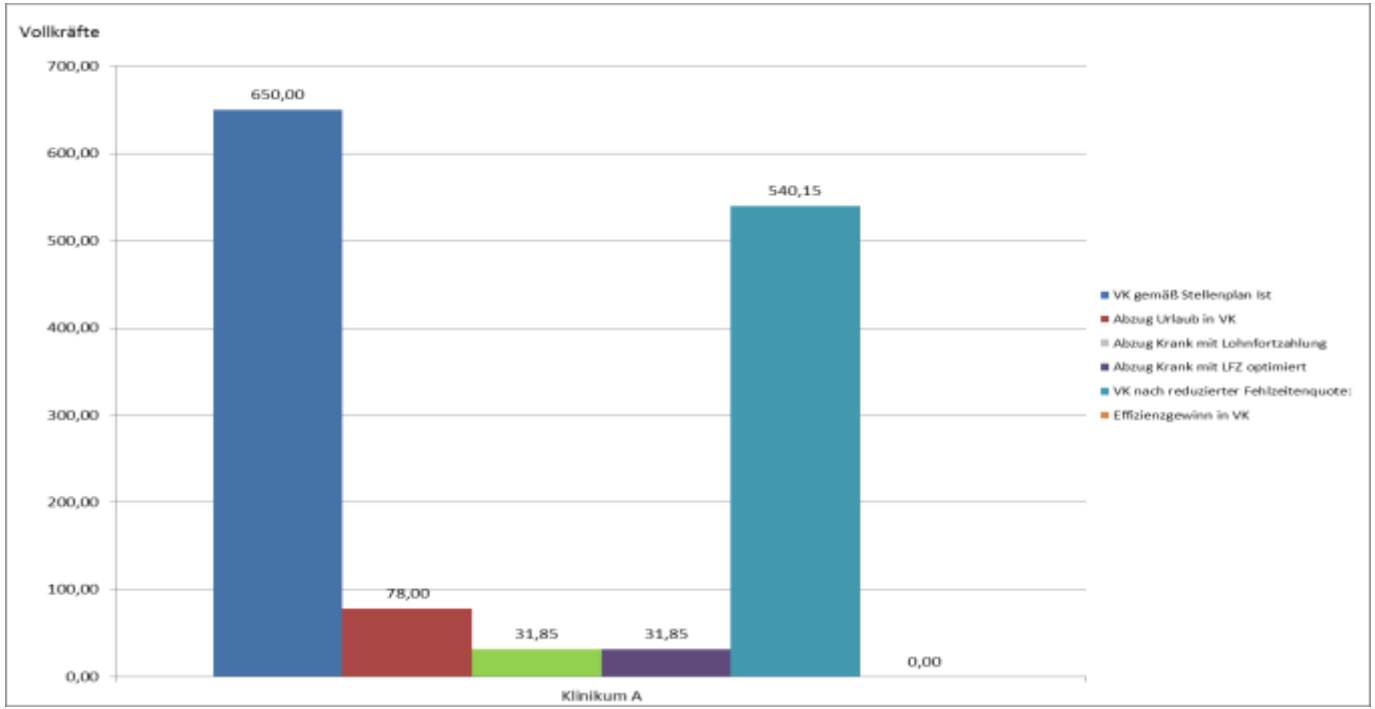
WAS BEDEUTET EINE FEHLZEITENQUOTE

Fehlzeitenquote	Urlaub	sonstige Tage p.a		Summe		Nettojahresarbeitszeit
%	Tage p.a.		in %	Tage p.a.		Std p.a.
						39
						252
0%						1965,6
11,9%	**30**	**0**		**30**		**1732**
13,7%	30	4	1,6%	34		1697
14,5%	30	6	2,4%	36		1681
15,3%	30	8	3,2%	38		1666
16,1%	30	10	4,0%	40,0		1650
16,5%	30	11	4,4%	41,0		1642
16,9%	30	12	4,8%	42,0		1634
17,3%	30	13	5,2%	43		1626
17,7%	30	14	5,6%	44		1618
18,1%	30	15	6,0%	45		1610
18,5%	30	16	6,3%	46		1602
18,9%	30	17	6,7%	47		1595
19,3%	30	18	7,1%	48		1587
20,1%	30	20	7,9%	50		1571
20,9%	30	**22**	8,7%	**52**		**1555**
21,7%	30	24	9,5%	54		1539
22,5%	30	26	10,3%	56		1524
23,3%	30	**28**	11,1%	**58**		**1508**
24,1%	30	30	11,9%	60		1492
24,9%	30	32	12,7%	62		1476
25,7%	30	34	13,5%	64		1460

FEHLZEITEN: DIE VERFÜGBARE RESSOURCE PERSONAL

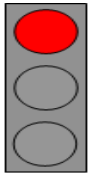
Bsp: Klinikum mit einer Fehlzeitenquote "Krank mit Lohnfortzahlung" von 4,8%

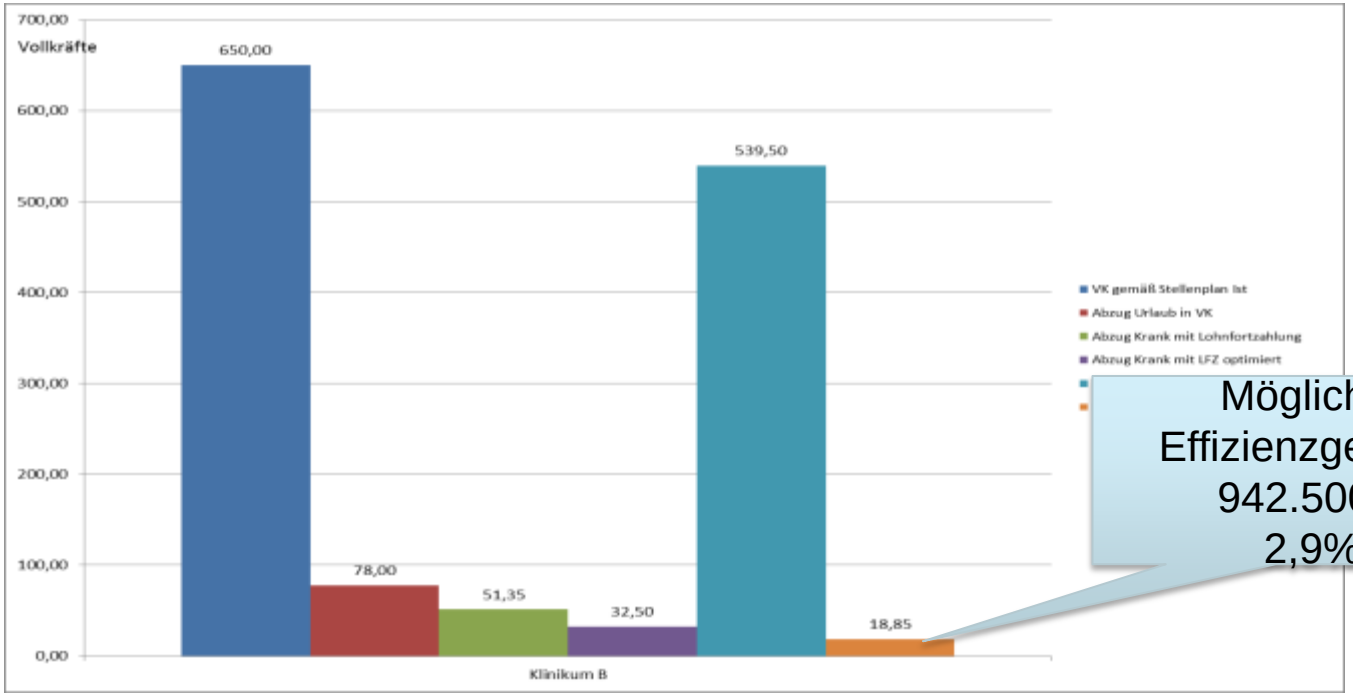




FEHLZEITENOPTIMIERUNG

Effizienzgewinn durch Optimierung der Fehlzeit "Krank mit Lohnfortzahlung“ von 7,9% auf 5%

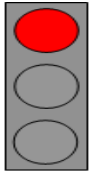


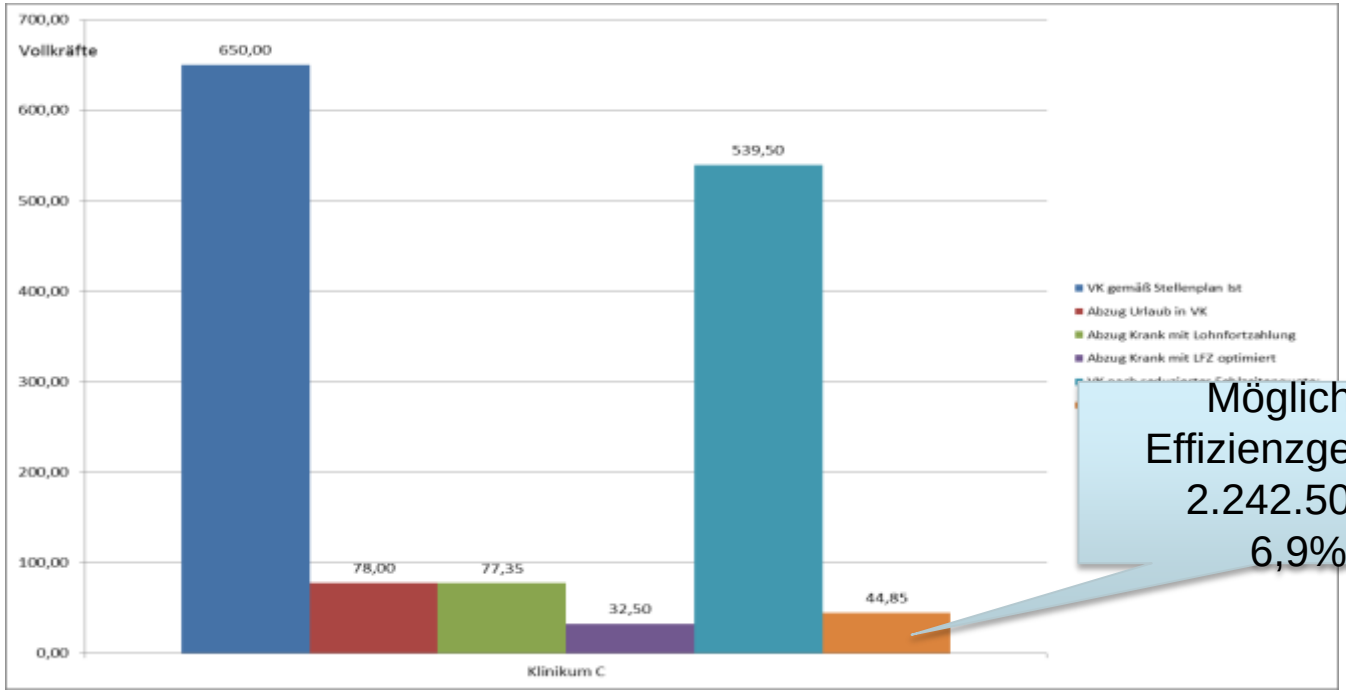


Möglicher Effizienzgewinn:
942.500 €
2,9%

FEHLZEITENOPTIMIERUNG

Effizienzgewinn durch Optimierung der Fehlzeit "Krank mit Lohnfortzahlung"von 11,9% auf 5%





Möglicher Effizienzgewinn:
2.242.500 €
6,9%

FEHLZEITEN

Weitere Folgen von Fehlzeiten

- Nicht finanzierte Kosten:
  - Anstieg der Aufwendungen für Mehr-/Überstunden
  - Anstieg der Aufwendungen für Fremdarbeitskräfte
- Organisation:
  - Höherer Organisationsaufwand für die Leitungskräfte
- Motivation:
  - Demotivation der übrigen Beschäftigten mit eskalierenden Effekten für die FZQ

- Folge für die langfristigen Fehlzeiten (> 6 Wochen)
  - Kurzfristige Fehlzeiten führen zu einem Anstieg der langfristigen Fehlzeiten
  - Zunahme psychisch bedingte Belastungserkrankungen mit 3 facher Dauer (> 45 Tage) gegenüber somatischen Erkrankungen
  - Seit 2014 Pflicht zur psychischen Gefährdungsbeurteilung (PGB)

TYPEN VON FEHLZEITEN (LOHNARTEN - AUSZUG)

Abfragen: Weitere Differenzierung durch die Personalabteilung

Planbar

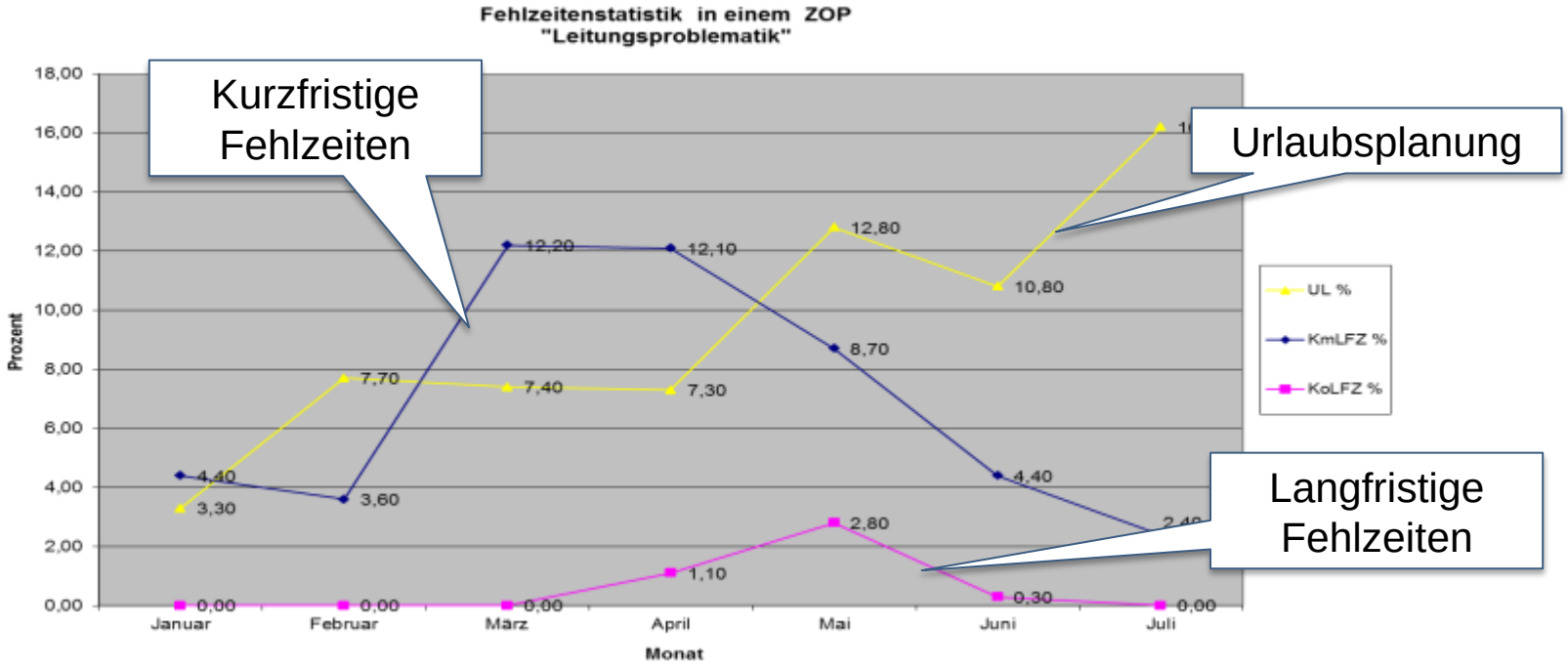
- Urlaub
- Zusatzurlaube (Schwerbehinderte, Wechselschichtzulagen, Nachtarbeit, Opt-Out)
- Fort- und Weiterbildung
- Dienstbefreiungen: Rente auf Zeit, unbezahlter Urlaub
- Beschäftigungsverbote: Mutterschaft, Erziehungszeit

Nicht planbar

- Krank mit Lohnfortzahlung
  - Krank ohne Attest
  - Krankheit mit Krankenschein und LFZ
  - Kur mit Lohnfortzahlung
- Krank ohne Lohnfortzahlung
- Beschäftigungsverbote: Mutterschutz

FEHLZEITEN ERFASSEN

Am Anfang steht einen monatliche Erfassung und die Sensibilisierung der Führungskräfte



FEHLZEITEN – SENSIBILISIERUNG DER MITARBEITER

Beispiel Ausfallampel aus dem Klinikum Kassel

Ausfallampel für Krankheit Klinikum Kassel

Bereich _____

Monat _____

Ausfall Krank in Prozent		
0 - 5%		
5,1 - 7,5%		
7,6 - >12%		

Stationsboards

FEHLZEITEN ANALYSE UND BEGEGNEN

Individual oder Kollektiv ?

Fehlzeitenanalyse
Schwerpunkt
Kurzfristige Fehlzeiten mit LFZ

Ursache
Einzelne Personen

Stufenkonzepte

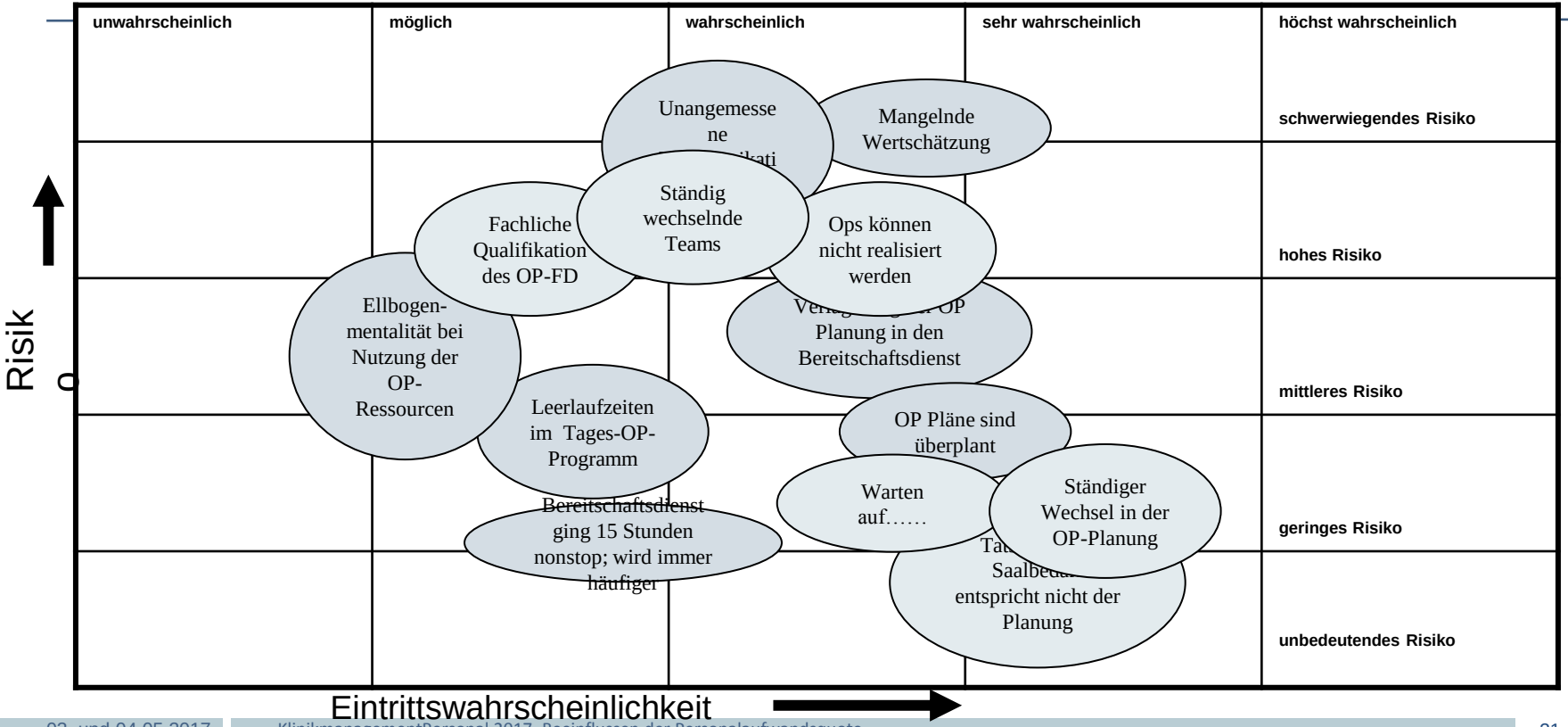
Begegnung von Pflichtverletzungen bei Fehlzeiten
Begegnung von wiederholten Kurzfristigen Erkrankungen

Ursache
Gruppen

Arbeitssituationsanalyse
- Arbeitsumgebung
- Arbeitstätigkeit u. Qualifikation
- Arbeitsorganisation
- Zusammenarbeit mit Vorgesetzten
- Zusammenarbeit im Team

Überlastungsanzeigen

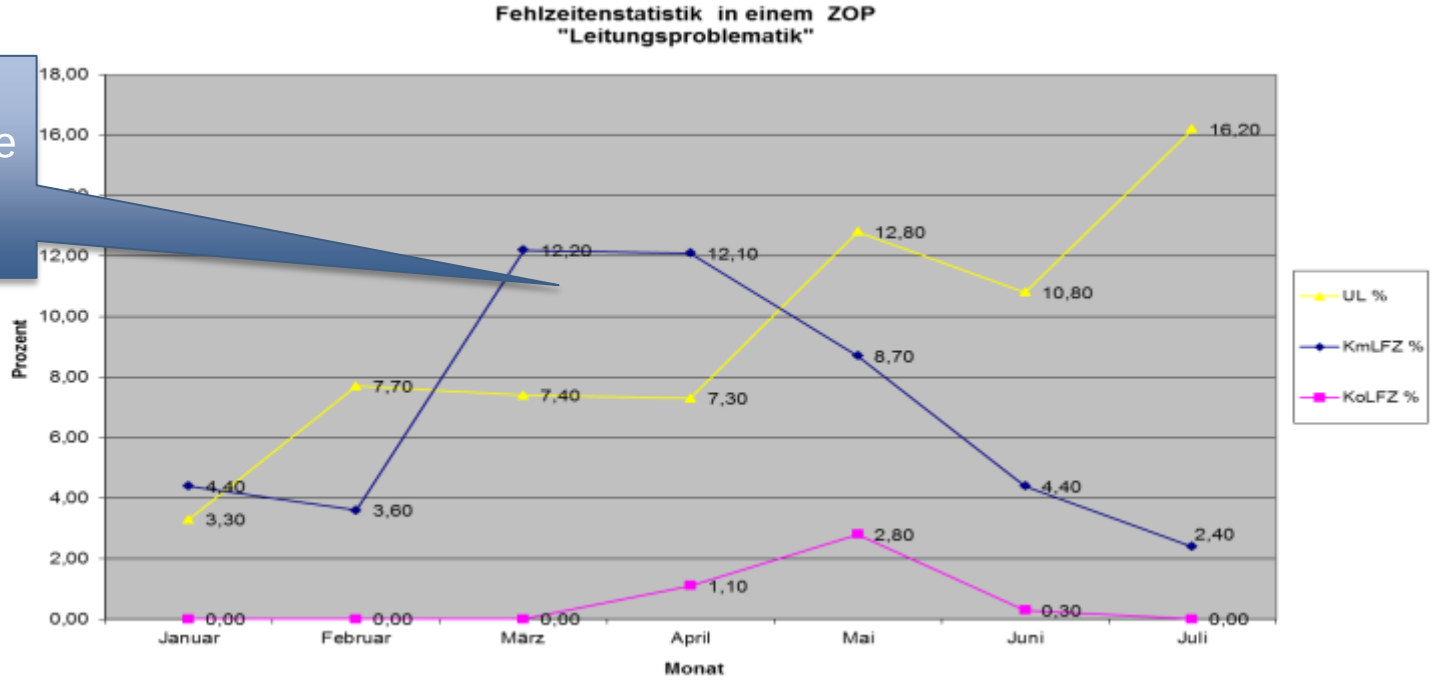
GRUPPEN: ERGEBNISSE MITARBEITERBEFRAGUNG OP



FEHLZEITEN BEGEGNEN

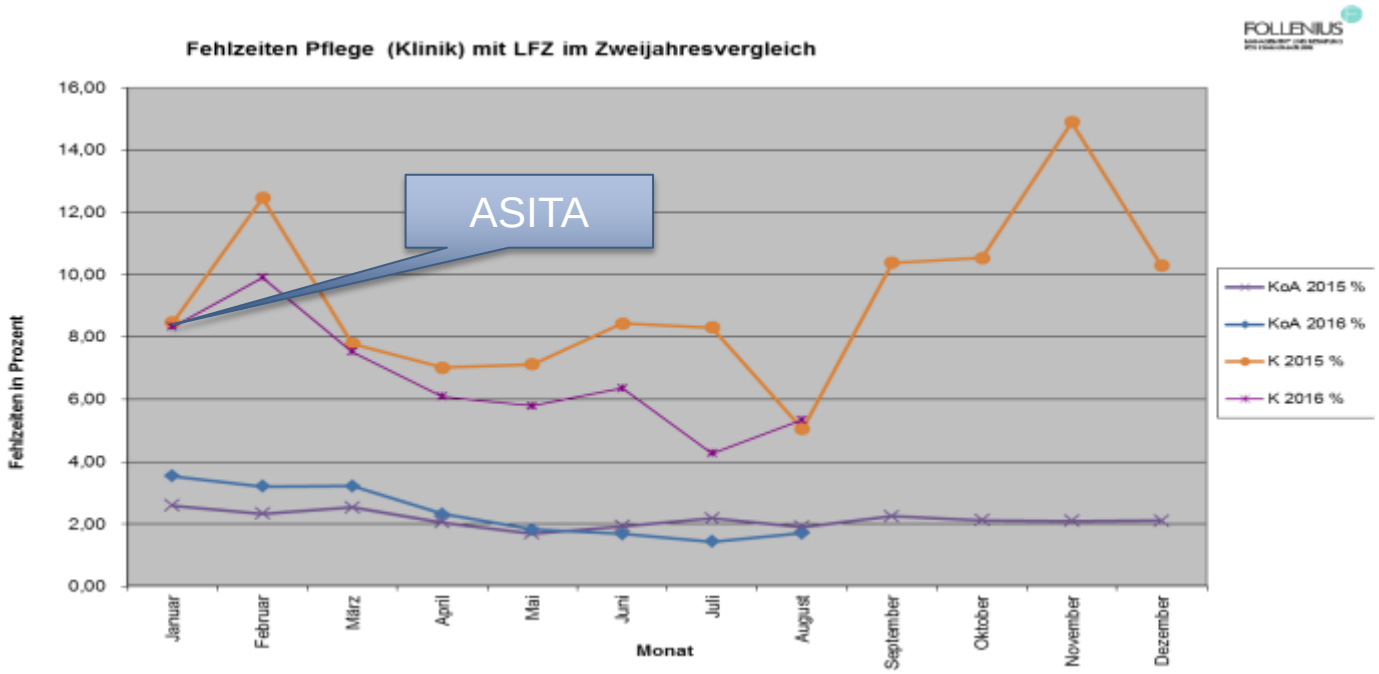
Gruppen: Effekte eingeleiteter Maßnahmen

MA-Gespräche und Analyse



FEHLZEITEN BEGEGNEN

Gruppen: Effekte eingeleiteter Maßnahmen



FEHLZEITEN BEGEGNEN

Ursache: Einzelne Personen

Pflichtverletzungen

Stufenkonzept: (DA)

Arbeitsvertragliche Pflichten bei krankheits-bedingten Ausfallzeiten als DA

1. **Mitarbeitergespräch mit Vorgsetzten / PA**
2. Gespräch bei Wiederholung der Pflichtverletzungen unter Beteiligung Personalabteilung und MAV / BR und Ermahnung
3. Erweitertes Gespräch bei Wieder-holung der Pflichtverletzung unter Beteiligung Personalverantwortlicher und Abmahnung
4. Erweitertes Gespräch mit 2. Abmahnung
5. Einleitung einer verhaltensbedingten Kündigung

Prävention v. krankheitsbedingten Ausfallzeiten

Stufenkonzept: (DV)

1. **Rückkehrgespräch des Vorgesetzten / PA**
2. Gespräch nach mehrmaligen Kurzerkrankungen unter Beteiligung der Personalabteilung mit Maßnahmenplan
3. Erweitertes Gespräch bei weiteren Kurzerkrankungen unter Beteiligung der MAV/des BR und Einschalten BEM
4. BEM ist abgeschlossen
5. Einleiten einer krankheitsbedingten Kündigung bei neg. Gesundheitsprognose

VORHANDENE FLEXIBILITÄT

Mehrstunden

Steuerung des Anforderungsverhaltens

Ralph Frhr.v.Follenius

MEHRSTUNDEN

Flexibilität bedeutet Verantwortung für Mitarbeiter wie Vorgesetzten

- Zeitnahe Steuerung
  - Anforderungsverfahren
    - Vor oder bei nicht geplanten Überschreitungen der täglichen Arbeitszeit **zeitnahe Information des Vorgesetzten und Entscheidung**, ob es sich hierbei um erforderliche Plusstunden bzw. Überstunden handelt
  - Steuerung des Zeitkontos über die **monatliche Plus- bzw. Minusstundengrenze**

- **Mittelfristige Steuerung über ein Ampelkonto**
  - Steuerung des Zeitkontos bezieht sich auf das Kalenderjahr (Ausgleichszeitraum)

- **Kappung** begleitend und am Ende des Ausgleichszeitraums (?!)

PERSONALAUFWANDSQUOTE UND IHRE BEEINFLUSSUNG (MAßNAHMEN)

Personalaufwandsquote Ist (Stellenplan Ist)

z.B. 55-65 % auf die Gesamtleistungen

Personalaufwandsquote Soll (Stellenplan Soll)

Leistungen/Erlöse

Begegnung von Fehlentwicklungen
Fehlzeiten
Sensibilisierung
Pflichtverletzungen
Begegnung von Fehlzeiten
Überlastungen
ASITA
Mehrstunden
Anforderungsverfahren

Fehlzeitenreduktion

Mehrstundenabbau

Abbau Leiharbeitszeit / Aushilfen

Verbleibender VK-Abbau

Alleinige Realisation über VK-Abbau

Stellenbewirtschaftung
Belegungs- und Leistungsorientierung
Clearingstelle
Einstellungsstopp
Fluktuation

Personaleinsatz

Arbeitszeit

Personalkosten

Personalabbau

AUSBLICK

Thesen

- Hinter dem Personalaufwand steckt immer eine mehr oder weniger gute Organisation
- Eine gute Organisation vermindert die Arbeitsverdichtung und lenkt den Fokus auf die Kernaufgabe unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:
  - „die Versorgung und Betreuung unserer Patienten und Menschen, die der Teilhabe bedürfen“
  - Perspektive: schlanke Strukturen durch Lean Philosophien
  - www.follenius-management.de/lean-hospital

FOLLENIUS
MANAGEMENT UND BERATUNG
FÜR KRANKENHÄUSER

DANKE FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT

Belegungsorientierte Dienstplanung und Arbeitszeitgestaltung
04.05.2017, 14:00 Uhr – Forum 11

Follenius Management und Beratung für Krankenhäuser GmbH
Fasanenstraße 25a - 63263 Neu-Isenburg
Tel 06102-501549
Mail info@follenius-management.de
Web: www.follenius-management.de