

Die Zusammenlegung zweier Krankenhausverwaltungen als Chance für die Personalentwicklung

Holger Höhmann

Inhalt

- 1) Vorstellung des LVR**
- 2) Vorstellung der drei Kliniken**
- 3) Ausgangssituation des Projektes**
- 4) Projektziele**
- 5) Projektaufbau**
 - Teilprojekt 1 – Soll-Strukturen und -Prozesse
 - Teilprojekt 2 – Personalbedarfsermittlung
 - Teilprojekt 3 – Umsetzungsprojekt
- 6) Ausgewählte Aspekte der Personalentwicklung**
- 7) Fazit nach 9 Monaten gemeinsamer Verwaltung**
- 8) Ausblick**

1) Der LVR ist ...

- Dienstleister für etwa 9,6 Millionen Menschen im Rheinland
- Kommunaler Dachverband von 13 kreisfreien Städten, 12 Kreisen und der StädteRegion Aachen
- Mit rund 15.000 Beschäftigten in 70 LVR-Dienststellen vertreten
- U.a. Träger von 41 Förderschulen, 11 Museen, 5 Kulturdiensten, 10 Kliniken und 3 Netze Heilpädagogischer Hilfen
- Größter Leistungsträger für Menschen mit Behinderungen in Deutschland



Der LVR übernimmt ...

- Kommunale Aufgaben über die Grenzen der Gemeinden, Städte und Kreise hinweg
- Aufgaben in der Behinderten- und Jugendhilfe, in der Psychiatrie und der Kultur

Ziel ist...

- Menschen mit Behinderung oder in schwierigen Lebenslagen ein möglichst selbstbestimmtes Leben und Teilhabe an der Gesellschaft zu ermöglichen



In Nordrhein-Westfalen gibt es ...

Zwei Landschaftsverbände :

- Landschaftsverband Rheinland (LVR)
- Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL)

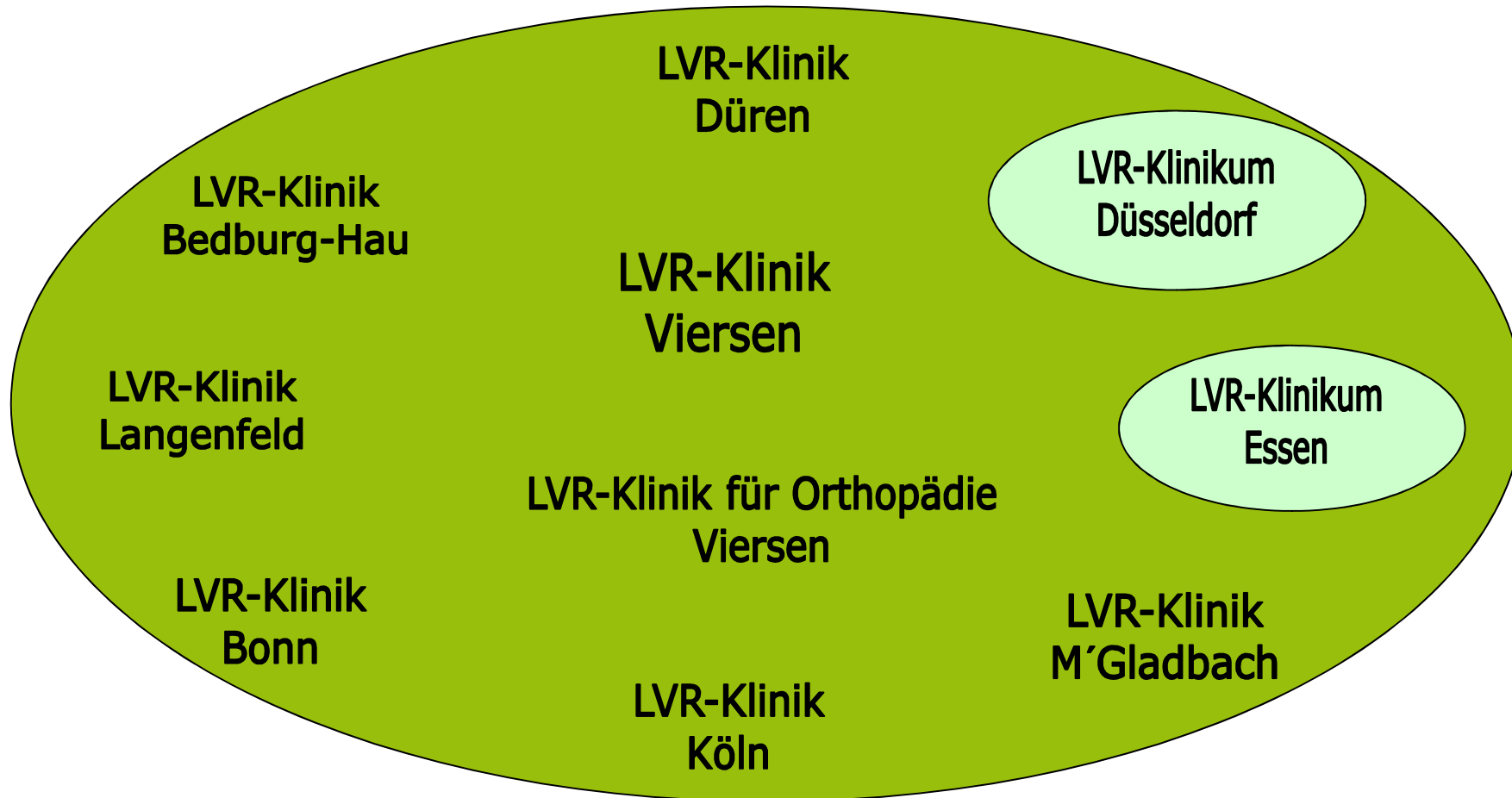
Beide gegründet durch den
Düsseldorfer Landtag 1953

Das LVR-Gebiet ist ...

- Nordrhein mit 9,6 Mio. Einwohnern
- Sitz: Köln seit 1959
- Gebietsfläche: 12.600 km²



Der LVR-Klinikverbund ...



Weitere Aufgaben des LVR- Klinikverbundes ...

- unterstützt und fördert die Entwicklung der psychiatrischen Versorgung im Rheinland durch vielfältige Förder- und Modellprogramme,
- sichert in seinen Maßregelvollzugseinrichtungen die Behandlung psychisch kranker Straftäter,
- steht mit seinen engagierten Teams von Spezialistinnen und Spezialisten für Kompetenz, Innovation und Qualität.



Der LVR-Klinikverbund ...

- ist kompetent in den Bereichen Psychiatrie, Psychotherapie, Psychosomatische Medizin, Kinder- und Jugendpsychiatrie, Neurologie und Orthopädie,
- bietet mit seinen 10 Kliniken und zahlreichen Dependancen wohnortnahe stationäre, tagesklinische und ambulante Hilfen für jährlich ca. 60.000 Patientinnen und Patienten an,
- arbeitet eng vernetzt mit niedergelassenen Ärzten, Sozialpsychiatrischen Zentren und anderen außerklinischen Hilfen,



2) Vorstellung der drei Kliniken



LVR-Klinik Viersen



LVR-Klinik Mönchengladbach



LVR-Klinik für Orthopädie Viersen

2.1) LVR-Klinik Viersen

Daten und Zahlen

- Bettenzahl: 777
- Personalausstattung: 945 Vollkräfte
- Berechnungstage:
 - KHG-Bereich: 145.716
 - Forensik: 66.095
 - Soziale Reha: 34.068
- Ambulante Fälle: 14.340

2.2) LVR-Klinik Mönchengladbach

Daten und Zahlen

- Bettenzahl/ Plätze : 208
- Personalausstattung: 170 Vollkräfte
- Berechnungstage:
 - KHG-Bereich: 55.001
 - Soziale Reha: 15.068
- Ambulante Fälle: 4.208

2.3) LVR-Klinik für Orthopädie Viersen

Daten und Zahlen

- Bettenzahl: 80
- Personalausstattung: 99 Vollkräfte
- Fallzahl:
 - stationär: 2.943
 - ambulant: 11.396
- CMI: 1,2918

3) Ausgangssituation des Projektes

- **01.07.2004:** Gründung LVR-Servicebetrieb (Zweck: Versorgung der drei Einrichtungen am Standort Viersen mit Infrastrukturleistungen)
- **Anfang 2008:** LVR beauftragt BDO-Gutachten, in welchem festgestellt wird, dass der Servicebetrieb in der damaligen Organisationsform „ den erklärten Zweck für seine Gründung und Fortführung verfehlt.“
- **2008:** Entscheidung, die Verwaltungsbereiche der Kliniken Viersen, Mönchengladbach und Orthopädie Viersen neu zu strukturieren:
 - Rückführung des Servicebetriebes in die Krankenhausverwaltung
 - Aufbau einer gemeinsamen Verwaltung für die drei Kliniken an den Standorten Mönchengladbach und Viersen
 - Keine Fusion der drei Kliniken

4) Projektziele

- Synergieeffekte
- Schlanke Strukturen
- Effiziente Arbeitsabläufe
- Kundenorientierung
- LVR-Kliniken besser aufstellen

5) Projektaufbau

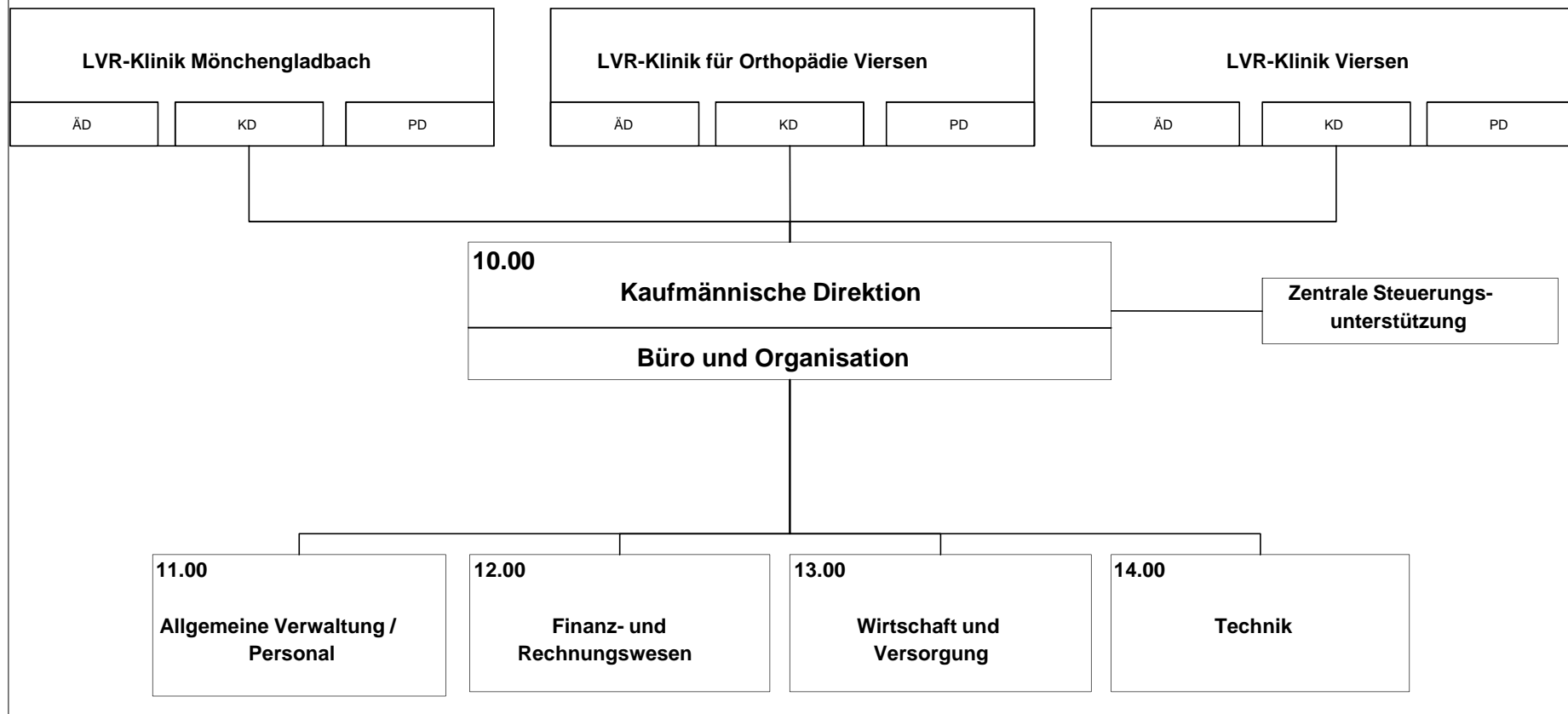
Aufteilung in drei Teilprojekte

- a) Teilprojekt 1: Soll-Strukturen und -Prozesse**
- b) Teilprojekt 2: Personalbedarfsermittlung**
- c) Teilprojekt 3: Umsetzungsprojekt**

a) Soll-Strukturen und -Prozesse

- Oktober 2008 bis September 2009
- Sondierung der Strukturen und Abläufe in den Verwaltungsbereichen an beiden Standorten (→ Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Best Practice)
- Einbezug der Abteilungsleitungen beider Standorte
- Einbezug der Beschäftigten in extern moderierten Abteilungsklausuren
- **Ergebnis:** Erarbeitung von Soll-Organigrammen und ersten Soll-Prozessen für die gemeinsame Verwaltung und die einzelnen Abteilungen

a) Soll-Strukturen und -Prozesse



b) Personalbedarfsermittlung - Methode

- Im Rahmen des zweiten Teilprojektes wurde auf der Basis externer Gutachten der Infrastruktur der LVR-Kliniken Bonn (GOB, 2008) und Düsseldorf (BDO, 2006) der Personalbedarf der einzelnen Abteilungen/ Bereiche ermittelt
- vereinzelt wurden auch auf Anhaltswerte der DKI GmbH (2009) zurückgegriffen
- Besonderheiten der drei Einrichtungen an zwei Standorten wurden bei der Ermittlung der Personalbedarfszahlen berücksichtigt

 Einzelberechnungen pro Abteilung und Bereich

b) Personalbedarfsermittlung - Ergebnisse

OE	Bereich	Soll-VK gemäß Personal- bedarfsermittlung Stand 01.2010	Ist-VK Stand 01.2010	Differenz
10.00	Kaufm. Direktion, Assistenz & Sekretariat	7,07	4,42	-2,65
10.01	Unternehmenssteuerung/ Controlling	4,15	4,00	-0,15
10.02	ISKO	6,42	8,33	1,91
10.03	Betriebssicherheit, Brandschutz & Immobilienmanagement	12,05	15,37	3,32
10.04	Öffentlichkeitsarbeit, Recht & Beschwerdemanagement	2,82	2,50	-0,32
10.05	Forensik-Koordination	0,50	0,00	-0,50
10.06	Personalentwicklung	0,62	1,00	0,38
Abt. 11	Allgemeine Verwaltung/ Personal	30,24	38,53	8,29
Abt. 12	Finanzen und Rechnungswesen	22,04	26,92	4,88
Abt. 13	Wirtschaft und Versorgung	58,21	62,37	4,16
Abt. 14	Technik	46,36	50,72	4,36
Summen		190,48	214,16	23,68

b) Personalbedarfsermittlung - *Anpassungen*

- Soll-Ist-Vergleich wurde zum Stichtag Januar 2010 durchgeführt
- Soll-VK und Ist-VK keine fixen Größen, daher bei Bedarf immer wieder Anpassungen notwendig

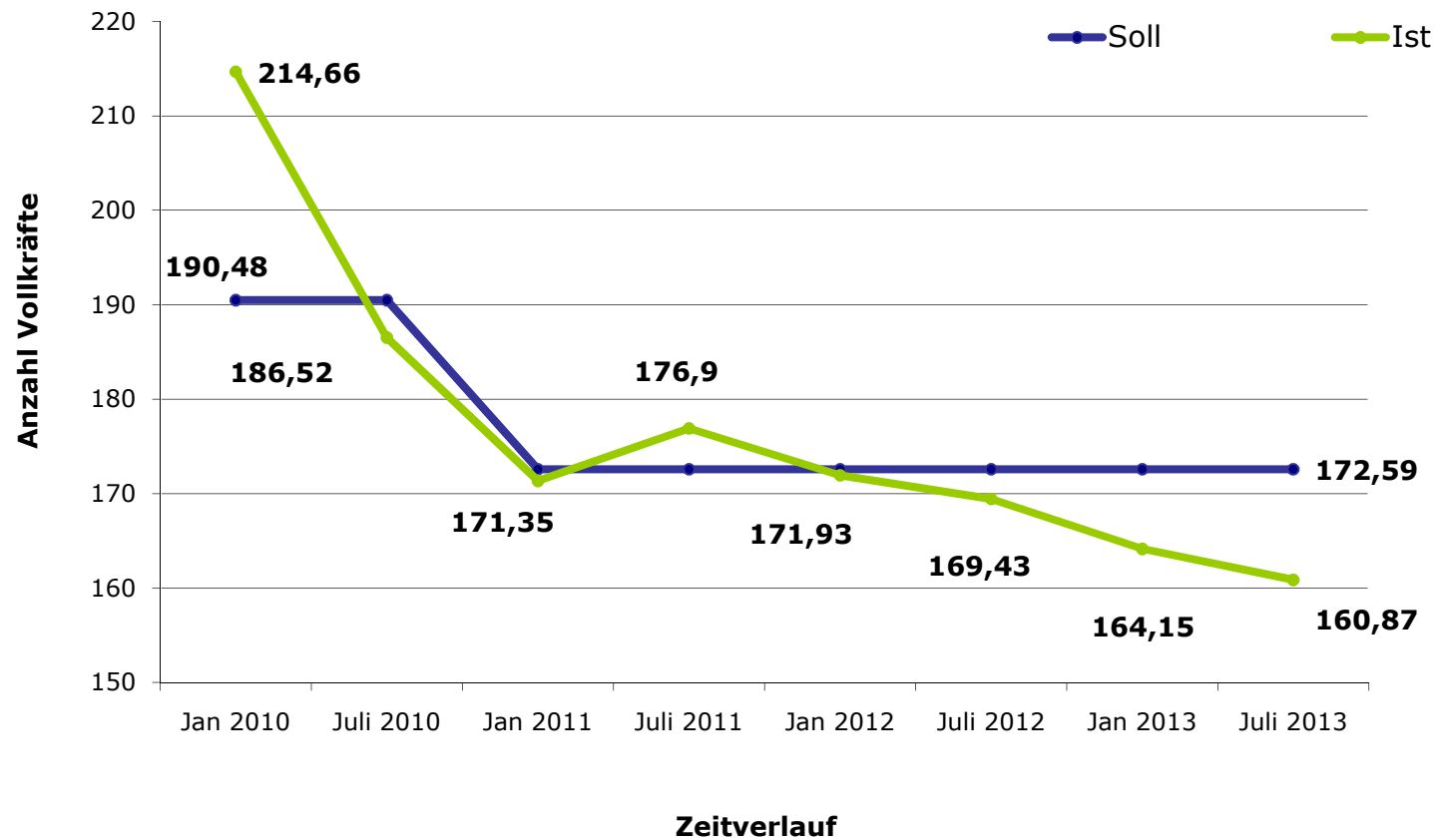
Anpassungen Ist-VK

- Verrentungen
- Altersteilzeit
- Arbeitszeitveränderungen
- Kündigungen
- Neueinstellungen
- Umstrukturierungen
- ...

Anpassungen Soll-VK

- Veränderte Berechnungsgrundlagen
- Korrekturen
- Aufgabenverschiebungen
- Neue Aufgaben
- Externe Vergaben
- Neue Technik
- ...

b) Personalbedarfsermittlung - Anpassungen



c) Umsetzungsprojekt

Gründung einer Arbeits- und einer Projektsteuerungsgruppe

Arbeitsgruppe:

Mitglieder: Kfm. Direktoren der Kliniken, Personalentwicklung, Controlling, Leitungen Abt. 11 und 12

Aufgaben: Projektmanagement, Projektkommunikation, Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen für die Projektsteuerungsgruppe

Projektsteuerungsgruppe:

Mitglieder: Externe Projektleitung, Arbeitsgruppenmitglieder, Leitungen der Verwaltungsabteilungen beider Standorte, LVR-Fachbereich 81, LVR-Gesamtpersonalrat, Örtliche Personalräte der drei Kliniken

Aufgaben: Beratung der Entscheidungsvorlagen und Beschlussfassung

Projektkodex

c) Umsetzungsprojekt

- Zu Beginn des Projektes wurden die anstehenden Aufgaben gesammelt und zu **fünf übergeordneten Meilensteinen** zusammengefasst:
 - Klärung offener Fragen aus den Bereichen Wirtschaft, Finanzen, Steuern und Recht
 - Klärung personeller Angelegenheiten
 - Weiterentwicklung der künftigen Prozesse und Strukturen
 - Konsolidierung am Standort Viersen
 - Sonstige Maßnahmen zur Realisierung einer störungsfreien standortübergreifenden Zusammenarbeit zum **01.01.2011**

c) Umsetzungsprojekt

- Die einzelnen Aufgaben je Meilenstein wurden zu insgesamt **38**

Arbeitspaketen zusammengefasst:

**Wer macht
 was
 mit wem
 bis wann ?“**

Bezeichnung des Arbeitspaketes/ der Maßnahme	Beispiel: A 1 – Unterjährige Gebäudeübertragungen Haus 84 („Villa Dornbrack“) und Pfortenhäuschen
Inhalte/ Aufgaben/ Arbeitsschritte	•... •... •... •...
Ziele/Ergebnisse, die nach der Bearbeitung des Arbeitspakets vorliegen sollen	•... •... •... •...
Verantwortung	
Beteiligte Personen/ Bereiche	
politischer Beschluss ja / nein ggf. Datum	
Terminierung	
Ergebnis/ Erledigungsvermerk	

rot,
gelb,
grün

c) Umsetzungsprojekt

- Beispiele für Arbeitspakete:

- Klärung steuerrechtlicher Fragen
- Interessenbekundungsverfahren zur Besetzung der Leitungspositionen
- Personaleinsatzplanung
- Erstellung eines Raumverteilungsplans
- Vertrauensbildende Maßnahmen (Regelmäßige Anschreiben, Informationsveranstaltungen, Startfest, Abteilungsklausuren, Hospitationen, Führungskräfte-Coachings, Kundenbefragung, Treffen mit Vorständen der Kliniken etc.)

c) Umsetzungsprojekt

Start der gemeinsamen
Verwaltung zum 01.01.2011



6) Ausgewählte Aspekte der Personalentwicklung

- Erarbeitung eines Kodex für die Projektsteuerungsgruppe
- Hospitationen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Ihrem zukünftigen Umfeld um den neuen Arbeitsplatz vor der Umsetzung kennenzulernen
- Regelmäßige Klausuren der Abteilungen mit der externen Projektleitung um Lösungsmöglichkeiten für die auftretenden Probleme zu finden und um die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den zusammengelegten Abteilungen zu fördern
- begleitende Angebote zur Fort- und Weiterbildung
- Coaching-Angebote für die Abteilungsleitungen

6) Ausgewählte Aspekte der Personalentwicklung

- regelmäßige Schreiben über den aktuellen Fortgang des Projektes an alle Beschäftigten der Verwaltung

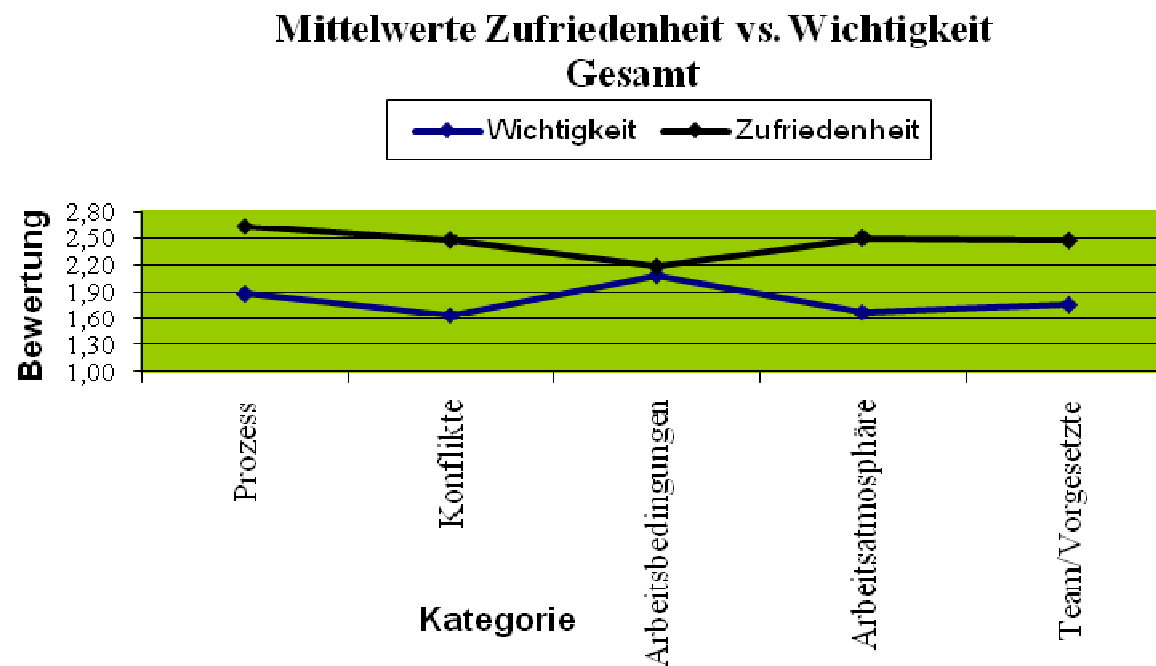
Vertrauensbildende Maßnahmen, z. B.

- Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Viersen und Mönchengladbach
- Einrichtung eines zentralen Meldewegs ab dem 01.01.2011
- Am 07.01.2011 fand eine „Startfest zur Gemeinsamen Verwaltung“ statt, zu dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der neuen Gemeinsamen Verwaltung eingeladen wurden.
- Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ihrer Zufriedenheit innerhalb der gemeinsamen Verwaltung im April 2011

Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragung 

6) Ausgewählte Aspekte der Personalentwicklung

Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragung



- **Beschäftigte insgesamt zufrieden**
- **Durchschnitt 2,4**
(bei 1 = zufrieden und 4 = unzufrieden)

7) **Fazit nach neun Monaten gemeinsamer Verwaltung**

- Insgesamt reibungsloser Übergang zum 01.01.2011
- Arbeitspakete konnten nahezu vollständig abgearbeitet werden
- Beschäftigte sind insgesamt zufrieden mit dem Projektverlauf und der neuen, gemeinsamen Verwaltung.
- Finanzieller Nutzen vorhanden durch jährliche Einsparungen (Wegfall von: einem KD, vier Abteilungsleitungen, einem Jahresabschluss; Synergieeffekte durch effizientere Arbeitsstrukturen und -prozesse)

8) Ausblick

- Abschließende Projektsteuerungsgruppensitzung am 18.10.2011
- Zufriedenheitsbefragung aller Beschäftigten zur Infrastruktur
- Bei Bedarf Abteilungsklausuren/ Teamentwicklungsmaßnahmen
- Weitere Einzel-Coachings für die Abteilungsleitungen
- Gespräche zwischen KD und Abteilungsleitungen zur Abstimmung weiterer Prozessoptimierungen (z. B. Fahrdienst, Leistungsabrechnung) sowie der mittelfristigen Ist-VK Entwicklung (Umgang mit frei werdenden Stellen, auslaufenden Zeitverträgen, etc.)
- ...

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

